



**Hallo  
Alex,**  
hier ist Ihr Leadership-Profil



The tool to make a daily difference



# Process Communication Model<sup>®</sup>

## Taibi Kahler, Ph.D.


COPYRIGHT © 2022 von Kahler Communications, Inc.  
Alle Rechte vorbehalten

Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es elektronisch, mechanisch, fotografisch oder anderweitig gedruckt oder vervielfältigt werden oder in einem Informationsspeicher- und -abrufsystem dargestellt, übersetzt oder in eine computergenerierte Interpretation aufgenommen werden. Herausgeber: Kahler Communications, Inc. 7619 Hwy 70 S #210555 Nashville, Tennessee 37221, Email: [info@kahlercommunications.com](mailto:info@kahlercommunications.com).

Dieser personalisierte Profilbericht ist nur für die Verwendung in individuellen Beratungs- und Coachingsituationen vorgesehen. Er darf nicht für die Schulung oder den Unterricht der dem Bericht zugrunde liegenden Methoden verwendet werden.

Ein professioneller, von Kahler Communications, Inc. oder von dessen lokalen Vertretern zertifizierter Process Communication Model Experte darf dieses Profil für ein PCM-Coaching und auch für ein PCM-Training verwenden.

 **Mickael Dufourneaud und Jerome Choffay**



Willkommen beim Process Communication Model für Führungskräfte und herzlichen Glückwunsch zu diesem Schritt in der Entwicklung Ihrer Führungsqualitäten. Das PCM-Leadership-Profil wird Ihnen helfen, Ihre einzigartige Persönlichkeit zu verstehen, zu nutzen und die Erkenntnisse anzuwenden, die Sie dabei unterstützen, eine flexible und effektive Führungskraft zu sein.

## WAS VERSTEHEN WIR UNTER FÜHRUNG?

Menschenkenntnis ist eines der wichtigsten Unterscheidungsmerkmale zwischen Führungskräften. Die Fähigkeit, mit allen Menschen in Kontakt zu treten, zu interagieren, sie zu motivieren und Konflikte lösen zu können, ist eine wesentliche Führungskompetenz. Führungskräfte von heute sind idealerweise selbstbewusst und flexibel, um mit unterschiedlichen, global verteilten und zunehmend nur virtuellen anwesenden Arbeitskräften erfolgreich zu interagieren.

*Führung ist die Fähigkeit, sich selbst und andere positiv zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Führung hilft allen Mitarbeitenden, besser zu werden und mehr zu erreichen, indem sie das ihrer Persönlichkeit innewohnende Potenzial ausschöpfen.*

## DAS PROCESS COMMUNICATION MODEL (PCM)

PCM wurde von Dr. Taibi Kahler entwickelt und ist eine der wirksamsten Kommunikationsmethoden, die auf dem menschlichen Verhalten basiert. Sie ermöglicht es Führungskräften, das Wie und Warum der Kommunikation zu verstehen.

Mit PCM können Sie Ihr eigenes Verhalten beobachten und verstehen, das Verhalten anderer nachvollziehen und erkennen, wie Sie mit ihnen effektiv kommunizieren können. Sie analysieren Konflikte und Missverständnisse und wissen, wie Sie eine Lösung finden, um zu einer effektiven Kommunikation zurückkehren zu können.

Das weltweite Netz aus PCM-zertifizierten Coaches und Trainer:innen besteht aus über über 4500 Expert:innen im Process Communication Model®. Mehr als 1,4 Millionen Menschen wurden bereits mit PCM geschult oder gecoacht. PCM ist in über 52 Ländern und 22 Sprachen verfügbar.

## WAS SIE ERWARTET

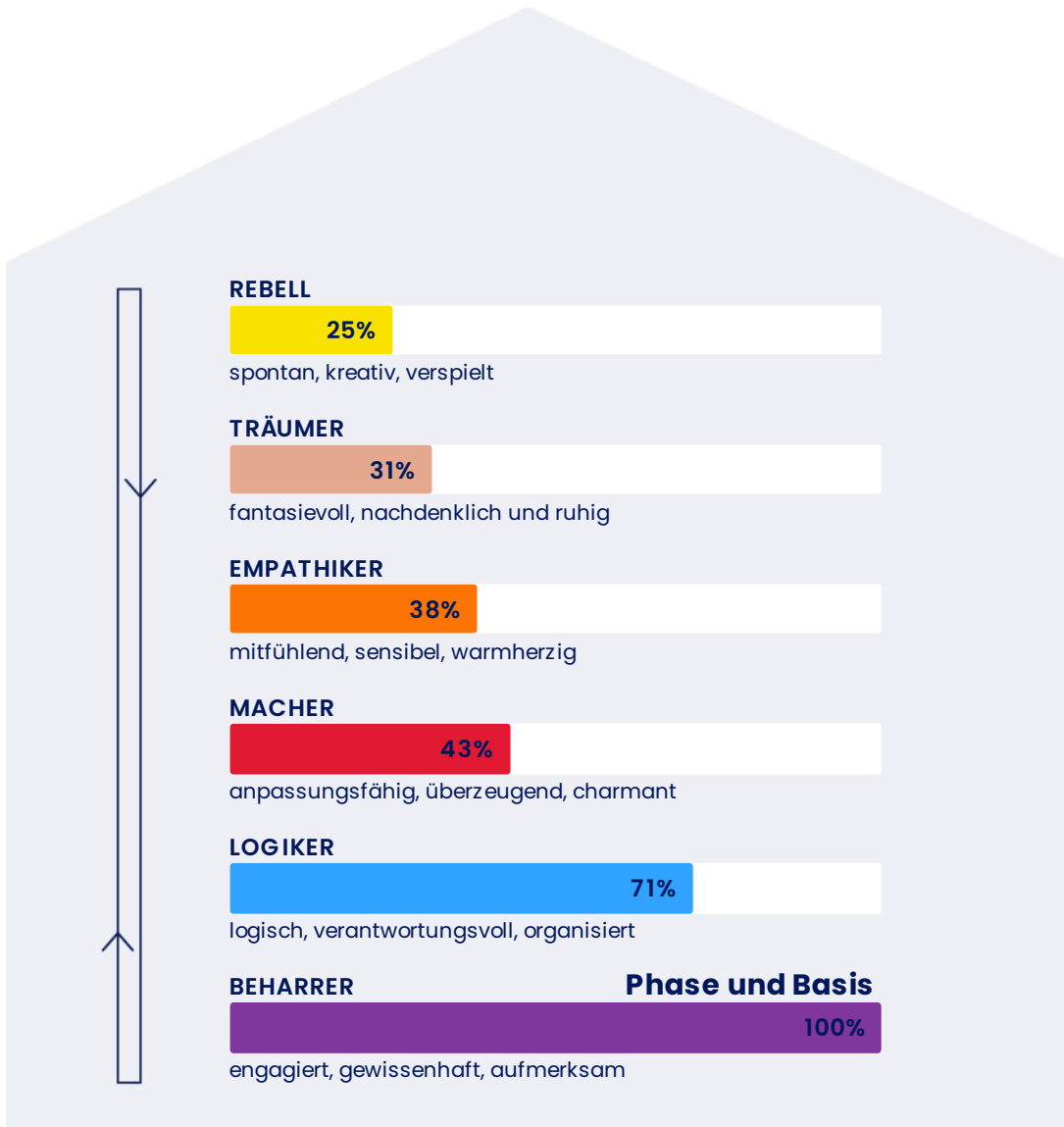
In diesem Profil erfahren Sie, wie Sie Ihre einzigartige Persönlichkeit als Führungskraft nutzen können und wie Sie flexibler werden, um andere besser zu führen. Sie werden Ihren bevorzugten Kommunikationsstil als Führungskraft, Ihre Charakterstärken und psychischen Bedürfnisse kennenlernen. Zudem entdecken Sie Ihre vorhersehbaren selbstsabotierenden Distress-Verhaltensweisen entdecken, die Ihre Führungseffektivität untergraben können, wenn sie nicht erkannt und vermieden werden.

Um den größtmöglichen Nutzen aus diesem Profil zu ziehen, empfehlen wir,

- die Informationen zu lesen, damit Sie das Modell besser nachvollziehen können.
- zu beurteilen, wie das Gelernte an Ihre Werte anknüpft.
- jedes Gefühl wahrzunehmen, das Sie beim Erkunden dieses Profils haben.
- sich Zeit zu nehmen und darüber zu reflektieren, was Sie gelesen haben.
- Spaß und Freude bei den Entdeckungen zu haben, die Sie auf jeder Seite machen.
- aktiv zu werden, sobald Sie bereit dazu sind!



# Ihre PCM Persönlichkeitsarchitektur



# Kurzübersicht



## IHRE PERSÖNLICHKEITSSTRUKTUR

Im PCM wird die Persönlichkeitsstruktur als ein sechsstöckiges Gebäude dargestellt, in dem jede Etage für einen der sechs Persönlichkeitstypen steht.

Jeder von uns hat alle sechs Typen in sich, die in einer spezifischen Reihenfolge angeordnet sind, beginnend mit dem stärksten Typ, den wir die Basis nennen. Die Länge der einzelnen Balken (0-100) steht für die relative Energie, die Sie in diesem Teil Ihrer Persönlichkeit zur Verfügung haben. Werte von 60-100 bedeuten ein hohes Level an Energie; das sind Persönlichkeitstypen, auf die Sie relativ leicht zugreifen können. Werte von 20-60 bedeuten ein mäßiges Level an Energie; d.h. die Nutzung dieser Energien ist für Sie eine Herausforderung. Weniger als 20 zeigt ein niedriges Level an Energie in diesem Stockwerk; Hier ist die Gefahr von Fehlkommunikation, Missmanagement oder potenzieller "blinder Flecken" am größten.

Sie haben auch einen Phasen-Persönlichkeitstyp, der mit der Basis identisch sein kann, aber nicht muss. Bestimmte Elemente Ihrer Persönlichkeit und Ihren Verhaltensweisen werden am stärksten durch Ihre Basis bestimmt, andere durch unsere Phase.

Im Verlauf Ihres Profils wird jedes PCM-Konzept definiert und mit Beispielen erklärt, die auf Ihre einzigartige Persönlichkeitsstruktur zutreffen.

## DIE SECHS PERSÖNLICHKEITSTYPEN NACH KAHLER IN IHNEN

**Logiker:** Logisch, verantwortungsvoll und organisiert

**Beharrer:** Engagiert, gewissenhaft und aufmerksam

**Empathiker:** Mitfühlend, sensibel und warmherzig

**Rebell:** Spontan, kreativ und verspielt

**Träumer:** Fantasievoll, nachdenklich und ruhig

**Macher:** Anpassungsfähig, überzeugend und charmant

## IHRE BEVORZUGTE WÄHRUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

So wie man für Finanztransaktionen die richtige Währung den Austausch ermöglicht bzw. deutlich vereinfacht, ermöglicht die Kommunikation mit anderen in der gleichen Währung eine einfachere und effektivere Interaktion. Jeder Persönlichkeitstyp hat eine bevorzugte Währung.

Ihre bevorzugte Währung: **Werte**

Ihre Beharrer-Basis bevorzugt sinnvolle, emotionsfreie Interaktionen, die sich auf Ihre Werte konzentrieren; insbesondere auf jene, die wichtig sind, um Ihre Prioritäten voranzubringen und Entscheidungen zu treffen. Sie orientieren sich an der Frage: "Was ist hier am wichtigsten?"

## DIE CHARAKTERSTÄRKEN IHRER BASIS

Ihre Charakterstärken als Basis-Beharrer:in: **Engagiert, gewissenhaft und aufmerksam**

Sie sind eine Führungskraft mit einer Vision für die Zukunft. Die Menschen wissen es zu schätzen, dass Sie integer sind, unabhängig davon, ob sie mit Ihnen übereinstimmen oder nicht. Ihre Gabe ist Ihre Fähigkeit, sich auf den Auftrag, die Vision und die Werte zu konzentrieren. Ihnen ist Qualität wichtig und Sie achten auf Details.

## DIE PSYCHISCHEN BEDÜRFNISSE IHRER PHASE

*Die psychischen Bedürfnisse Ihrer Beharrer-Phase sind am wichtigsten für Sie und sollten täglich zuerst erfüllt werden.*

**Anerkennung der Leistung (Engagement):** Sie konzentrieren sich auf das, was wirklich wichtig ist. Ihre Arbeit spiegelt Ihre Werte wider. Daher motiviert es Sie zu sehen, dass Sie etwas dazu beigetragen haben, das Große und Ganze voranzubringen.

**Überzeugungen:** Sie möchten Ihren grundlegenden Überzeugungen und Werten folgen. Das tun Sie jeden Tag, wenn Sie Entscheidungen darüber treffen, was Sie tun oder nicht tun werden. Es ist weniger wichtig, dass die Menschen mit Ihnen übereinstimmen oder Sie mögen. Wichtiger ist, dass sie respektieren, dass Sie Überzeugungen haben.

## **ERSTER GRAD DISTRESS: HINWEISE AUF DEN VERSUCH EINER STRESSBEWÄLTIGUNG**

Distress ersten Grades ist ein frühes Warnsignal, das anzeigt, dass Sie die Anforderungen an Sie nicht mehr bewältigen können.

### **Du musst perfekt sein, um (für mich) OK zu sein**

Ihr Distress ersten Grades wird als unbewusster Drang auftreten, die Unzulänglichkeiten in anderen zu bemerken und zu korrigieren. Sie werden komplizierte oder kritische Fragen stellen.

## **DISTRESS ZWEITEN GRADES: IHRE VERHALTENSWEISEN, UM NEGATIVE AUFMERKSAMKEIT ZU ERLANGEN**

Im Distress zweiten Grades versuchen wir, unsere psychischen Bedürfnisse auf negative Weise zu befriedigen, bewusst oder unbewusst. Je mehr Zeit Sie im Distress zweiten Grades verbringen, desto häufiger kommt es zu Misskommunikation.

### **Überzeugungen predigen**

Sie werden überzeugt davon sein, dass Sie OK sind und andere nicht OK sind, weil es ihnen an Moral fehlt und/oder sie sich nicht genug um das kümmern, was wichtig ist. Infolgedessen werden Sie versuchen, Ihre Überzeugungen anderen aufzudrängen, aus dem unbewussten Wunsch heraus, sie zu schützen.

## **ENDE DER KURZÜBERSICHT**

In den folgenden Abschnitten Ihres PCM-Leadership-Profiles finden Sie Einzelheiten zu den vielen Aspekten Ihrer Persönlichkeit. Sie erfahren, wie sich diese auf Ihre Art zu führen auswirken und wie Sie das Gelernte anwenden können.



# Ihr Führungsstil

Ihr Basis-Persönlichkeitstyp beeinflusst Ihren Führungsstil stark. Jeder Stil hat Vorteile, Nachteile und blinde Flecken. Wenn Sie sich diesen bewusst sind und Ihre Flexibilität erhöhen, können Sie Ihre Führungseffektivität steigern.

Mit Ihrer Beharrer-Basis bevorzugen Sie den **demokratischen** Führungsstil.

## BEVORZUGTER KOMMUNIKATIONSSTIL IN DER FÜHRUNG

Sie bevorzugen bedeutungsvolle, emotionsfreie Interaktionen, die sich auf jene Werte konzentrieren, die wichtig sind, um Ihre Prioritäten umzusetzen und Entscheidungen zu treffen. Sie fühlen sich am wohlsten, wenn Sie Meinungen austauschen, die Substanz haben. Als Führungskraft konzentrieren Sie sich auf die Unternehmensziele.

## DIE STÄRKEN IN IHRER KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSKRAFT

Ihre Fähigkeit liegt darin zu kommunizieren, was wirklich wichtig ist. Als Führungskraft ermutigt dies die Menschen, sich auf die Mission zu konzentrieren.

## DIE HERAUSFORDERUNGEN IN IHRER KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSKRAFT

Diejenigen, die einen direktiven, lockeren oder unterstützenden Stil bevorzugen, haben möglicherweise Schwierigkeiten dabei, Ihre wichtige Botschaft zu verstehen, weil sie Ihren Kommunikationsstil als langsam, wertend oder bedrohlich empfinden könnten.

# Ihre Wahrnehmung



Jeder Persönlichkeitstyp hat einen einzigartigen WahrnehmungsfILTER, der die Art und Weise beeinflusst, wie wir unsere Umgebung und Situationen erleben und wie wir mit anderen kommunizieren. Ihre bevorzugte Wahrnehmung beeinflusst, wie gut Sie mit den Menschen, die Sie führen, zusammenarbeiten.

Mit Ihrer Beharrer-Basis erleben Sie die Welt durch den Filter der **Meinung**. Sie bilden sich von Natur aus ein Urteil über das, was vor sich geht, und suchen nach Informationen, die Ihre Werte unterstützen. Als Führungskraft neigen Sie dazu, Ihre Meinungen und Werte mitzuteilen und das Gleiche von anderen zu verlangen.

Sie orientieren sich in der Welt mit dem Kompass der Werte. Es ist wahrscheinlicher, dass Sie erfolgreich mit anderen interagieren, wenn diese für Ihre Überzeugungen relevant sind.

Ihre Führungsphilosophie könnte folgendes Mantra enthalten: "Es ist nie falsch, das Richtige zu tun."

Ihre Wahrnehmung durch die Meinung leistet Ihnen gute Dienste, wenn die Situation Urteilsfähigkeit, Weitblick und Führung anhand einer Reihe von Grundprinzipien erfordert.

Nicht jeder Mensch teilt jedoch diese Auffassung und Philosophie. Manchen fällt es vielleicht schwer, engagiert zu bleiben oder die Bedeutung Ihrer Botschaft anzuerkennen. Diese entgegnen Ihnen möglicherweise: "Das Leben ist mehr als nur eine Meinung."

# Ihre Stärken als Führungskraft



Jeder Persönlichkeitstyp verfügt über eine einzigartige Palette an Stärken. Der Einsatz dieser Stärken erfolgt auf natürliche Weise und erfordert nur minimale Anstrengungen. Als Führungskräfte fühlen wir uns am wohlsten und haben die meiste Energie, wenn wir diese Stärken nutzen können. Wir neigen dazu, uns auf Situationen zu konzentrieren, in denen wir unsere Stärken erfolgreich einsetzen können.

Zu Ihren Stärken zählt, dass Sie **engagiert, gewissenhaft und aufmerksam** sind.

Sie sind eine Führungskraft mit einer Vision für die Zukunft.

Ihre Stärke der **Gewissenhaftigkeit** hilft Ihnen dabei, konsequent zu leben und zu führen. Ob die Menschen mit Ihnen übereinstimmen oder nicht, sie werden für Ihre Integrität geschätzt.

Ihre Stärke des **Engagements** hilft Ihnen dabei, dass jeder Tag genutzt wird. Die Menschen wissen, dass Sie Ihre Energie dafür einsetzen, den Auftrag, die Vision und die Werte umzusetzen.

Ihre **Beobachtungsgabe** hilft Ihnen dabei, die Einzelheiten zu erkennen, auf die es ankommt. Die Menschen schätzen Ihren Blick für Details, Qualität und für das große Ganze.

# Ihre Energie und Anpassungsfähigkeit als Führungskraft



Jeder Mensch hat alle sechs Persönlichkeitstypen in sich. Das bedeutet, dass wir alle das Potenzial haben, mit Menschen zu kommunizieren, die ganz anders zu sein scheinen als wir. Der Schlüssel dazu ist, den Persönlichkeitstyp in uns zu aktivieren, der zu den Kommunikationsbedürfnissen der anderen Person passt. Egal, wo dieser sich in unserer Persönlichkeitsstruktur befindet, wir können die Fähigkeit dazu entwickeln. Die Energie, die Sie in jedem Teil Ihrer Persönlichkeit zur Verfügung haben, wird bestimmen, wie leicht Sie mit Menschen in Verbindung treten können, die eine andere Art der Kommunikation bevorzugen.

*Sie werden sich leicht tun, mit Menschen zu kommunizieren, die folgende Basis haben:*

- Beharrer
- Logiker

In normalen Situationen fühlen Sie sich in der Führung und Interaktion mit Personen, die einen dieser Basis-Persönlichkeitstypen haben, sehr wohl. Sie haben die Energie, sich an deren Basis anzupassen, und die Kommunikation ergibt sich fast von selbst.

*Sie werden es als anstrengend(er) erleben, mit Menschen der folgenden Basis zu kommunizieren:*

- Macher
- Empathiker
- Träumer
- Rebell

Es kann für Sie eine Herausforderung sein, Personen zu führen und mit ihnen zu interagieren, die einen dieser Basis-Persönlichkeitstypen haben.

# Ihre Motivation als Führungskraft

Jeder Mensch wird mit spezifischen psychischen Bedürfnissen geboren. Die Phase in Ihrer Persönlichkeitsstruktur bestimmt zum aktuellen Zeitpunkt in Ihrem Leben Ihre Hauptmotivatoren.

Ihr persönliches Wohlbefinden und Ihre Effektivität als Führungskraft hängen davon ab, wie gut Sie die psychischen Bedürfnisse Ihrer Phase erfüllen. Wenn diese Bedürfnisse nicht regelmäßig auf positive Weise befriedigt werden, werden Sie weniger gut in der Lage sein, auf die anderen positiven Eigenschaften und Ressourcen Ihrer Persönlichkeit zuzugreifen.

Die effektivsten Führungskräfte sind in der Lage, alle Stärken ihrer Persönlichkeit zu nutzen, indem sie Expert:innen darin werden, ihre eigenen psychischen Bedürfnisse zu befriedigen. Dies wird Persönlichkeitsagilität genannt.

## DIE PSYCHISCHEN BEDÜRFNISSE IHRER PHASE

Anerkennung der Leistung (Engagement) bedeutet, dass Sie wissen, dass Ihre Arbeit wichtig ist. Ihre Arbeit spiegelt Ihre Werte wider. Daher motiviert es sie zu sehen, dass Sie etwas dazu beigetragen haben, das Große und Ganze voranzubringen, insbesondere die Ziele und Vorgaben des Unternehmens.

Bei der Anerkennung Ihrer Überzeugungen als psychisches Bedürfnis geht es darum, Ihre grundlegenden Meinungen und Werte zu respektieren. Das tun Sie jeden Tag, wenn Sie Entscheidungen darüber treffen, was Sie tun oder nicht tun werden. Es ist weniger wichtig, dass die Menschen mit Ihnen übereinstimmen oder Sie mögen. Wichtiger ist, dass sie Sie und Ihre Überzeugungen respektieren.

### Quellen der Motivation für den Persönlichkeitstyp Beharrer in der Führungsposition:

- Werte und Ausrichtung klären
- Eine Vision für die Zukunft entwerfen
- Arbeit verrichten, die etwas bewirkt
- Überzeugungen mit anderen teilen
- Ein integriertes und sinnvolles Leben führen
- Anliegen, an die Sie glauben, unterstützen
- Loyalität und Engagement zeigen
- Gebeten werden, die eigenen Überzeugungen zu teilen

### Am Ende des Tages:

Wenn Sie diese Fragen positiv beantworten können, wird Ihnen das Energie geben und Ihnen dabei helfen, gesund zu bleiben.

- Habe ich etwas Positives bewirkt?
- Habe ich mein Wertesystem weiterentwickelt?
- Habe ich mich integer verhalten?
- Habe ich mir Respekt verschafft, ohne Angst einflößend gewesen zu sein?
- Bekomme ich Anerkennung für die oben genannten Punkte?

- Eine andere Person zeigt Ihnen gegenüber Vertrauen
- Feedback über Ihre Integrität erhalten
- Wissen, dass Sie das Leben einer anderen Person positiv beeinflusst haben
- Einen Titel erlangen, der mit mehr Verantwortung und Respekt einhergeht

### **Anwenden, was Sie gelernt haben**

- 1.** Kreisen Sie die zwei oder drei wichtigsten Motivationsquellen ein, die für Sie am wichtigsten sind. Wie erfüllen Sie diese Bedürfnisse jeden Tag auf gesunde Weise?
- 2.** Am Ende des Tages, welche Frage ist die Wichtigste für Sie? Warum?
- 3.** Gibt es wichtige Motivationsquellen, die Ihnen (noch) nicht zugänglich sind? Was könnten Sie tun, um das zu ändern?

# Ihre Agilität als Führungskraft

Agile Führungskräfte sind in der Lage, verschiedene Persönlichkeitstypen in sich zu aktivieren, um mit anderen zu kommunizieren und sie zu motivieren. Der Schlüssel zur Steigerung der Agilität und zur Minimierung der blinden Flecken liegt darin, die eigenen psychischen Bedürfnisse regelmäßig auf gesunde Art und Weise zu befriedigen.

## PROJEKTION DER EIGENEN MOTIVATOREN AUF ANDERE

Viele Führungskräfte meinen es gut und folgen der Philosophie, andere so zu behandeln, wie sie selbst behandelt werden möchten. Wenn andere nicht die gleichen psychischen Bedürfnisse haben wie Sie, kann es von ihnen als demotivierend und sogar als energieraubend empfunden werden, wenn Sie ihnen Ihre psychischen Bedürfnisse anbieten. Führungskräfte, die PCM anwenden, bieten jeder Person die psychischen Bedürfnisse an, die ihrer einzigartigen Persönlichkeit entsprechen, und erleben ein höheres Maß an Engagement und Produktivität in ihren Teams.

## BLINDE FLECKEN BEI DER MOTIVATION ANDERER

Menschen, die anders motiviert werden möchten als Sie, können eine Herausforderung für Sie als Führungskraft darstellen. Dies hängt davon ab, wie viel Energie Sie in diesem Teil Ihrer Persönlichkeit zur Verfügung haben.

Solange Sie gut für Ihre Bedürfnisse sorgen, sind Sie höchstwahrscheinlich in der Lage, die psychischen Bedürfnisse anderer Phasen-Persönlichkeitstypen zu erkennen. Dann haben Sie keine blinden Flecken, wenn es darum geht, andere zu motivieren.

### Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Haben Sie einen blinden Fleck bei der Motivation? Wenn ja, führen Sie derzeit jemanden, der diesem blinden Fleck entspricht? Welche Veränderungen können Sie vornehmen, um diese Person(en) effektiver zu führen?

# Ihre Art, Entscheidungen zu treffen

Die Entscheidungsfindung wird stark von Ihrer Persönlichkeit beeinflusst, insbesondere von Ihrer Basis und Ihrer Phase. Die Auswirkungen dieser Teile Ihrer Persönlichkeit werden im Folgenden beschrieben. Sie können bessere Entscheidungen treffen und Ihre Mitarbeiter:innen positiv beeinflussen, indem Sie Ihren eigenen Entscheidungsstil und die verschiedenen Stile Ihres Teams erkennen. Wenn Ihre Basis und Ihre Phase unterschiedlich sind, kann es zu Konflikten zwischen den Entscheidungsstilen der beiden Typen in Ihnen kommen. Das ist in Ordnung und es ist wichtig, diese beiden zu respektieren und miteinander in Einklang zu bringen, um sich gesund und energiegeladener zu fühlen.

## DER EINFLUSS IHRER BASIS AUF DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Führungskräfte mit einer Beharrer-Basis ziehen es vor, Entscheidungen auf der Grundlage von Grundprinzipien zu treffen. Sie ziehen es vor, zuerst Ihre Mission, Vision oder Ihre Werte heranzuziehen und dann relevante Informationen zu sammeln, um Ihre Entscheidung zu treffen. Sie nutzen Ihr Gewissen, das Ihnen mitteilt, was richtig und falsch ist.

### Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Wenn Ihre Basis und Ihre Phase unterschiedlich sind, erleben Sie einen Konflikt zwischen den verschiedenen Entscheidungsstilen? Wie wirkt sich das auf Ihre Führung aus? Wie können Sie die Unterschiede miteinander in Einklang bringen?
2. Beschreiben Sie eine aktuelle Situation oder ein Projekt, bei dem Sie Ihren Entscheidungsstil erfolgreich eingesetzt haben.
3. Überlegen Sie, wie Sie als Führungskraft andere Wege, Entscheidungen zu treffen, unterstützen können, und gleichzeitig ihre eigenen Wege hochzuhalten.



# Stress und Distress als Führungskraft

Stress ist ein natürlicher Bestandteil der Führungsarbeit. Wenn wir in der Lage sind, auf die Teile unserer Persönlichkeit zuzugreifen, die erforderlich sind, um den Anforderungen gerecht zu werden, werden wir den täglichen Stress wahrscheinlich als anregend erleben. Er kann sogar die Leistung steigern. Wenn die Anforderungen jedoch unsere Fähigkeit übersteigen, sie zu bewältigen, oder wenn wir unsere psychischen Bedürfnisse nicht angemessen befriedigen können, geraten wir in Distress und beginnen, ungesunde, selbstzerstörerische Verhaltensweisen zu zeigen.

Eine der wichtigsten Entdeckungen des PCM ist, dass Menschen, welche die psychischen Bedürfnisse ihrer Phase nicht auf positive Weise erfüllt bekommen, versuchen, dieselben psychischen Bedürfnisse auf negative Weise zu erfüllen - bewusst oder unbewusst. Dies ist eine Form der Selbstsabotage.

Distress ist vorhersehbar und leicht zu erkennen, wenn man weiß, worauf man achten muss. Jeder Phasen-Persönlichkeitstyp hat eine entsprechende vorhersehbare Distress-Sequenz, die anzeigt, dass die psychischen Bedürfnisse nicht positiv befriedigt werden.

Es gibt drei Grade des Distress und alle drei sind beobachtbar. Wir bewegen uns in einer bestimmten Reihenfolge durch diese drei Grade. Je tiefer wir in Distress geraten, desto weniger klar denken wir; wir zeigen mehr ungesunde Verhaltensweisen mit negativen Folgen. Dieses Profil erklärt den ersten und zweiten Grad Distress mitsamt dem vorhersagbaren und beobachtbaren Verhalten.

Die Wirksamkeit einer Führungskraft wird durch verschiedene Eigenschaften des Distress beeinträchtigt:

- **Selbstgerechtigkeit:** Wenn Menschen in Distress geraten, haben sie verzerrte Vorstellungen darüber, wer OK ist und wer nicht. Das Bedürfnis, sich zu rechtfertigen, lenkt Führungskräfte davon ab, gute Entscheidungen darüber zu treffen, was das Beste für das Team oder die Organisation ist.
- **Tunnelblick:** Im Distress verlieren Führungskräfte die Übersicht, weil sie in selbstzerstörerische Verhaltensmuster verfallen und sich zu sehr auf Dinge konzentrieren, die nicht wichtig oder notwendig sind.
- **Unklare Verantwortlichkeiten:** Wenn Menschen in Distress geraten, übernehmen sie entweder zu viel oder zu wenig Verantwortung für ihre Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Diese Verwirrung beeinträchtigt die Problemlösung und Verantwortlichkeit.
- **Falscher Einsatz der Charakterstärken:** Im Distress verkehren sich unsere Stärken oft durch negative Übertreibung und können so zu Problemen führen.

Die gute Nachricht? Das Risiko, in Distress zu geraten, lässt verringern, indem Sie die psychischen Bedürfnisse Ihrer Phase positiv befriedigen.

# Erster Grad Distress: Hinweise auf den Versuch einer Stressbewältigung

Der erste Grad Distress ist ein Symptom dafür, dass die Anforderungen, die Sie erleben, Ihre Fähigkeit zur Bewältigung übersteigen. Sie beginnen, ungesunde Überzeugungen über sich selbst oder andere zu haben und nicht mehr klar zu denken. Dies kann sehr kurz andauern oder chronisch werden. Je früher Sie diese Warnsignale erkennen, desto eher können Sie korrigierend eingreifen und das Gleichgewicht wiederherstellen.

Sie werden zwar das Distressverhalten ersten Grades Ihrer Phase erleben, jedoch diese Verhaltensweisen treten meistens nur kurz auf, vor dem Distress zweiten Grades. Distressverhalten ersten Grades Ihrer Basis tritt dagegen regelmäßig im Laufe des Tages auf und ist leichter zu korrigieren. Aus diesem Grund wird im Folgenden nur das Distressverhalten ersten Grades Ihrer Basis beschrieben.

## **Du musst perfekt sein, um (für mich) OK zu sein**

Ihr Distress ersten Grades wird als Drang auftreten, die Unvollkommenheiten in anderen zu korrigieren. Bewusst oder unbewusst werden Sie beginnen, anders zu kommunizieren und zu handeln. Das wird von den anderen Menschen bemerkt werden können:

- Ihre Fragen werden immer komplexer und es wird schwieriger, sie richtig zu beantworten.
- Ihr Tonfall wird angespannter und deutet darauf hin, dass nur perfekte Antworten akzeptabel sind.
- Sie beginnen Sätze mit negativen Formulierungen wie "Solltest du nicht", "Wäre es nicht besser" und "Findest du nicht".
- Sie werden den inneren Glaubenssatz vertreten, dass Sie den Menschen einen Gefallen tun, wenn Sie sie darauf hinweisen, was sie in Ordnung bringen oder verbessern müssen.
- Es erscheint großzügig, jemanden nicht zu loben und sich stattdessen auf das zu konzentrieren, was verbessert werden muss. Wie kann man denn sonst nach Spitzenleistungen streben?
- Mit der Zeit konzentrieren Sie sich immer mehr auf das, was falsch ist, statt auf das, was richtig ist.
- Ihre Mitarbeiter:innen könnten Sie als eine:n übermäßig kritische:n Pessimist:in erleben, der/die die positiven Dinge nicht zu schätzen weiß.

## WIE SIE WIEDER AUF KURS KOMMEN

Die meisten Menschen erleben die Warnsignale ihrer Basis mehrmals am Tag, manchmal nur für kurze Zeit. Das ist normal. Es ist so, als würde man auf der Fahrbahn von der Spur abkommen. Manche Straßen haben eine raue Seite, die Sie darauf aufmerksam macht, wenn Sie mit den Reifen darüber fahren. Einige Fahrzeuge verfügen über Abstandswarner für den Fall, dass sich das Auto zu nahe an den Vorderwagen nähert. Es gibt nur dann ein Problem, wenn man die Warnung missachtet und die Fahrweise nicht korrigiert.

Wenn Sie erkennen, dass Sie sich im Distress ersten Grades befinden, können Ihnen diese Tipps helfen, wieder auf den richtigen Weg zu gelangen:

- Sagen Sie sich selbst, dass Sie engagiert und pflichtbewusst sind.
- Wiederholen Sie das Mantra: "Energie fließt dorthin, wo ich meine Aufmerksamkeit hinlenke. Wenn ich dem, was funktioniert, mehr Aufmerksamkeit schenke, werde ich mehr davon bekommen."
- Seien Sie nicht der Richter, sondern ein Vorbild. Wenn Menschen sich an Sie wenden, um sich Rat zu holen, sind sie viel offener für Ihre Vorschläge.
- Rufen Sie sich in Erinnerung, dass der Versuch, Menschen vor ihren eigenen Unzulänglichkeiten zu schützen, ihr Vertrauen nur verringert. Wenn Sie den Absichten der Menschen Vertrauen schenken, dann werden diese der Situation gewachsen sein.

### Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Ermitteln Sie anhand der Liste, was Sie als Ihr häufigstes Distress-Verhalten ersten Grades empfinden. Befragen Sie dann mehrere vertrauenswürdige Kolleg:innen dazu. Zeigen Sie ihnen Ihre Liste und bitten Sie sie, jene Verhaltensweisen zu benennen, die sie am häufigsten bei Ihnen beobachten.
2. Was tun Sie – aufbauend auf den Vorschlägen in dieser Auswertung – (oder werden Sie in Zukunft tun), um wieder auf Kurs zu kommen, wenn Sie sich im ersten Grad Distress wiederfinden? Wie können Sie dazu auch ihr Team als Ressource nutzen?

# Distress zweiten Grades: Ihre Verhaltensweisen, um negative Aufmerksamkeit zu erlangen

Im Distress versuchen wir aktiv, wenn auch unbewusst, die psychischen Bedürfnisse unserer Phase auf eine selbstschädigende Weise zu befriedigen. Es ist, als ob wir in dem Glauben, dass wir keine positive Anerkennung erhalten können, genau die gegenteilige, negative Anerkennung suchen. Auf diese Weise sabotieren wir uns selbst, weil wir die beste Version unseres Selbst verbergen und eine Maske aus Verhaltensweisen aufsetzen, die andere in ihr Distressmuster einlädt, während wir gleichzeitig versuchen, uns für unser Verhalten zu rechtfertigen. Jeder Persönlichkeitstyp hat einen charakteristischen Misserfolgsmechanismus, mit dem wir unsere psychischen Bedürfnisse negativ befriedigen und der durch unsere Phase vorhergesagt werden kann.

## Ihr Misserfolgsmechanismus: Überzeugungen predigen

Sie werden davon überzeugt sein, dass Sie OK sind und andere nicht OK sind, weil es ihnen an Moralität fehlt und sie sich nicht genug um das kümmern, was wirklich wichtig ist. Infolgedessen werden Sie versuchen, Ihre Überzeugungen anderen aufzudrängen, um sie unbewusst vor sich selbst zu schützen. Andere Warnzeichen sind:

- Menschen, die nicht an das Richtige glauben, verbal angreifen.
- Kreuzzüge, um andere zu Ihrem Glauben zu bekehren.
- Misstrauisch gegenüber den Absichten der Menschen werden.
- Arrogant und rechthaberisch werden, was Ihre eigenen Ansichten betrifft.

## Auswirkungen auf die Arbeitskultur

- Mit der Zeit werden Ihre Mitarbeiter:innen Angst vor Ihnen bekommen und Ihnen aus dem Weg gehen, was Ihr Misstrauen gegenüber ihren Absichten nur noch verstärkt.
- Weil Sie nach Macht streben und Angst als Mittel wählen, um andere zu beeinflussen, wird Ihre Integrität leiden und die Menschen werden den Respekt vor Ihnen verlieren. Mit der Zeit werden Sie sich noch mehr vor unbekanntem Gefahren fürchten.

## WIE SIE WIEDER AUF KURS KOMMEN

Wenn Sie bemerken, dass Sie Ihre Überzeugungen predigen, finden Sie hier einige Tipps, um wieder auf Kurs zu kommen.

- Denken Sie an die psychischen Bedürfnisse Ihrer Phase und überlegen Sie, was Sie tun können, um Ihre Bedürfnisse positiv statt negativ zu erfüllen.
- Lesen Sie Ihren Aktionsplan in diesem Profil.
- Rufen Sie sich in Erinnerung, dass es in Ordnung ist, Angst zu haben, wenn Ihnen der Schutz Ihrer Mitarbeiter:innen und Ihres Unternehmens am Herzen liegt. Im Gegensatz dazu, was Sie möglicherweise denken, ist das authentische Erleben dieser Angst, ohne jemanden anzugreifen, der Schlüssel zur Wiedererlangung Ihrer Integrität als Führungskraft. Es ist in Ordnung, sich Hilfe zu holen, wenn Sie es alleine nicht schaffen.

### Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Ermitteln Sie aus der Liste, welche Verhaltensweisen Sie am häufigsten als zweiten Grad Distress erleben. Wie wirkt sich dieses Verhalten auf Ihre Arbeitskultur aus?
2. Befragen Sie mehrere vertrauenswürdige Kolleg:innen dazu. Zeigen Sie ihnen Ihre Liste und bitten Sie sie, herauszufinden, welche Verhaltensweisen des zweiten Grades Distress sie bei Ihnen am häufigsten beobachten und wie sie sich auf die Arbeitskultur auswirken.
3. Was tun Sie - aufbauend auf den Vorschlägen in diesem Bericht - (oder werden Sie in Zukunft tun), um wieder auf Kurs zu kommen, wenn Sie sich im zweiten Grad Distress wiederfinden? Wie können Sie dabei Ihr Teams als Ressource nutzen?

# Wenn Stärken zu Belastungen werden

Jede Stärke hat ihren Platz, ihre Zeit und ihren Zweck. Wenn wir unsere psychischen Bedürfnisse auf gesunde Weise befriedigen, können wir unsere Stärken wirksam einsetzen, um die Herausforderungen des Lebens zu meistern. Wenn wir in Distress geraten, missbrauchen wir unsere Stärken oft, was zu Problemen führen kann. Die potenziell negativen Auswirkungen der Stärken Ihrer Basis und Phase sind unten aufgeführt.

Wenn Sie sich zu sehr auf die eigene **Gewissenhaftigkeit** versteifen, führt Sie das zu Selbstgerechtigkeit oder auch Selbstverurteilung, je nachdem, wer das Ziel ist. Als Führungskraft kann dies dazu führen, dass Sie unrealistische Erwartungen an sich selbst und andere stellen. *Führungskräfte haben möglicherweise den "Star" im Blick, aber wichtige Arbeit entsteht häufig durch Unordnung und Unvollkommenheit.*

Wenn Sie sich zu sehr auf das eigene **Engagement** verlassen, führt dies dazu, dass Sie versuchen, zu viel mit zu wenig Ressourcen zu erledigen, während Sie gleichzeitig für das Gute kämpfen wollen. *Gute Führungskräfte wissen, dass Synergie durch Teamarbeit entsteht.*

Wenn Sie sich zu sehr auf die eigene **Beobachtungsgabe** verlassen, werden Sie unwichtigen Dingen zu viel Bedeutung beimessen und riskieren, das große Ganze aus den Augen zu verlieren. *Hüten Sie sich davor, einen Tunnelblick zu bekommen.*

## Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Erkennen Sie eines der in Ihrer Auswertung beschriebenen Muster? Beschreiben Sie, wie sich diese zeigen und wie sie sich auf die Effizienz Ihrer Führung auswirken.
2. Für jede überzogen gelebte Stärke gibt es ein Stückchen Führungsweisheit. Welche davon sind am hilfreichsten? Was können Sie in Zukunft tun, um sich nicht zu sehr auf die Stärken Ihrer Basis zu verlassen?

# Aktionsplan für Erfolg und Agilität als Führungskraft

Ihre Effizienz als Führungskraft sowie Ihre Energie und Zufriedenheit hängen weitgehend von Ihrer Fähigkeit ab, Ihre psychischen Bedürfnisse regelmäßig positiv zu befriedigen.

Die psychischen Bedürfnisse Ihrer Phase sind am wichtigsten. Achten Sie darauf, dass Sie jeden Tag erfüllt werden. Wenn sich Ihre Phase von Ihrer Basis unterscheidet, dann werden die Bedürfnisse Ihrer Basis zweitrangig, obwohl sie immer noch wichtig sind. Wenn Ihre psychischen Bedürfnisse erfüllt sind, sind Sie in allen Lebensbereich am effizientesten, auch in der Führung.

Die psychischen Bedürfnisse Ihrer Beharrer-Phase sind: **Anerkennung der Leistung (Engagement) und Überzeugungen.**

**Anerkennung der Leistung (Engagement)** bedeutet, dass Sie wissen, dass Ihre Arbeit wichtig ist. Ihre Arbeit spiegelt Ihre Werte wider. Daher motiviert es sie zu sehen, dass Sie etwas dazu beigetragen haben, das Große und Ganze voranzubringen, insbesondere die Ziele und Vorgaben des Unternehmens.

Bei dem Bedürfnis nach **Anerkennung Ihrer Überzeugungen** geht es darum, Ihre grundlegenden Meinungen und Werte zu respektieren, d.h. dass Sie sich aktiv für sie einsetzen und sie weiterentwickeln. Das tun Sie jeden Tag, wenn Sie Entscheidungen darüber treffen, was Sie tun oder nicht tun werden und wenn Sie Ihre Anliegen beharrlich vertreten.

Hier finden Sie einige konstruktive Möglichkeiten, die Bedürfnisse Ihrer Beharrer-Phase zu erfüllen:

- Verdeutlichen Sie Ihre persönlichen Werte und Ziele.
- Teilen Sie Ihre Vision für die Zukunft mit anderen.
- Priorisieren Sie Ihren Arbeitstag nach den Dingen, die am meisten bewirken.
- Verbringen Sie Zeit mit anderen, die sich für dieselben Dinge interessieren wie Sie, und teilen Sie ihnen Ihre Überzeugungen mit.
- Treten Sie einer Organisation bei, die Ihre Werte vertritt.
- Unterstützen Sie eine Sache, an die Sie glauben.
- Geben Sie jemandem ein Versprechen und halten Sie es.
- Arbeiten Sie auf eine Beförderung hin, die mit mehr Verantwortung oder Einfluss einhergeht.
- Seien Sie der/die Mentor:in für jemanden.
- Leben Sie ein Leben mit Sinn, ohne anderen Ihre Überzeugungen aufzuzwingen.
- Nehmen Sie sich Zeit, um zu erfahren, was anderen wichtig ist.
- Präsentieren Sie Symbole für die Dinge, die Ihnen wichtig sind, z.B. Auszeichnungen, Zertifikate, Bilder von Menschen, die Sie bewundern.
- Teilen Sie Ihre Ängste mit jemandem, dem Sie vertrauen.

## Anwenden, was Sie gelernt haben

1. Nennen Sie auf der Grundlage der Vorschläge in Ihrem Phasen-Aktionsplan ein persönliches und ein berufliches Vorhaben, das Sie jetzt in Angriff nehmen werden, um als Führungskraft fitter und beweglicher zu bleiben. Wie werden Sie die Unterstützung anderer Menschen in Ihrem Leben in Anspruch nehmen?
2. Wenn Ihre Basis sich von Ihrer Phase unterscheidet, wiederholen Sie Punkt eins für Ihren Basis Aktionsplan.



# Verringern Sie Ihr Burnout-Risiko



Das Burnout-Risiko steigt, wenn Sie sich in Distress befinden. Sie können Ihr Burnout-Risiko folgendermaßen verringern:

- Befriedigen Sie die psychischen Bedürfnisse Ihrer Phase und Ihrer Basis jeden Tag auf gesunde Art und Weise.
- Spielen Sie Ihre Stärken so weit wie möglich aus, indem Sie die am stärksten entwickelten Teile Ihrer Persönlichkeit nutzen.
- Gehen Sie authentisch mit Ihren Gefühlen um und teilen Sie sie mit einer Person, der Sie vertrauen.
- Schaffen und bewahren Sie eine gute Life-Balance, indem Sie sicherstellen, dass Sie sowohl Wert auf die persönlichen als auch auf die beruflichen Aspekte Ihres Lebens legen.



## Leitfaden zur Umsetzung



Dieses Profil hat Ihnen eine Vielzahl von Einblicken und Möglichkeiten geboten, eine bessere Führungskraft zu werden. Sind Sie bereit, das Gelernte anzuwenden? Hier sind ein paar Fragen, die Ihnen den Einstieg erleichtern sollen.

1. Was sind zwei wichtige Dinge, die Sie über sich als Führungskraft gelernt haben?

---

---

---

2. Was sind zwei Dinge, die Sie bereits über sich wussten und die durch dieses Profil bestätigt wurden?

---

---

---

3. Was sind zwei Dinge, die Sie darüber gelernt haben, wie Sie eine bessere Führungskraft werden können?

---

---

---

4. Wie hilft Ihnen Ihre individuelle Persönlichkeit bei Ihren Aufgaben als Führungskraft?

---

---

---

5. Womit können Sie bereits heute beginnen, um Ihre Fähigkeiten als Führungskraft zu verbessern?

---

---

---



## Meine nächsten Schritte



Die Entwicklung Ihrer Fähigkeiten als Führungskraft erfordert bewusste Anstrengung und Unterstützung. Hier finden Sie einige Möglichkeiten, wie Sie Ihre Reise mit PCM fortsetzen können, um Ihr Führungspotenzial freizusetzen.

1. Bitten Sie Ihre Kolleg:innen, Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen, das PCM-Profil mit Ihnen zu teilen, damit Sie deren Persönlichkeitsstruktur kennen lernen. So können Sie daran arbeiten, mit jeder Person in Ihrem Team gut zu kommunizieren.
2. Nutzen Sie die PCM-Schulung für Ihr Unternehmen. Finden Sie eine:n PCM-zertifizierte:n Expert:in in Ihrer Nähe.
3. Nutzen Sie eine:n PCM-zertifizierte:n Experten:in, um Sie bei der Umsetzung Ihrer Ziele als Führungskraft zu unterstützen.

Sie werden persönlich und beruflich von jeder Investition profitieren, die Sie in PCM tätigen. Ihr Leben, Ihr Unternehmen und Ihre Beziehungen werden sich durch diese Schritte verbessern.

Um den nächsten Schritt zu machen, wenden Sie sich ganz einfach an Ihre:n PCM-Trainer:in oder PCM-Coach:in



**Mickael Dufourneaud und Jerome Choffay**