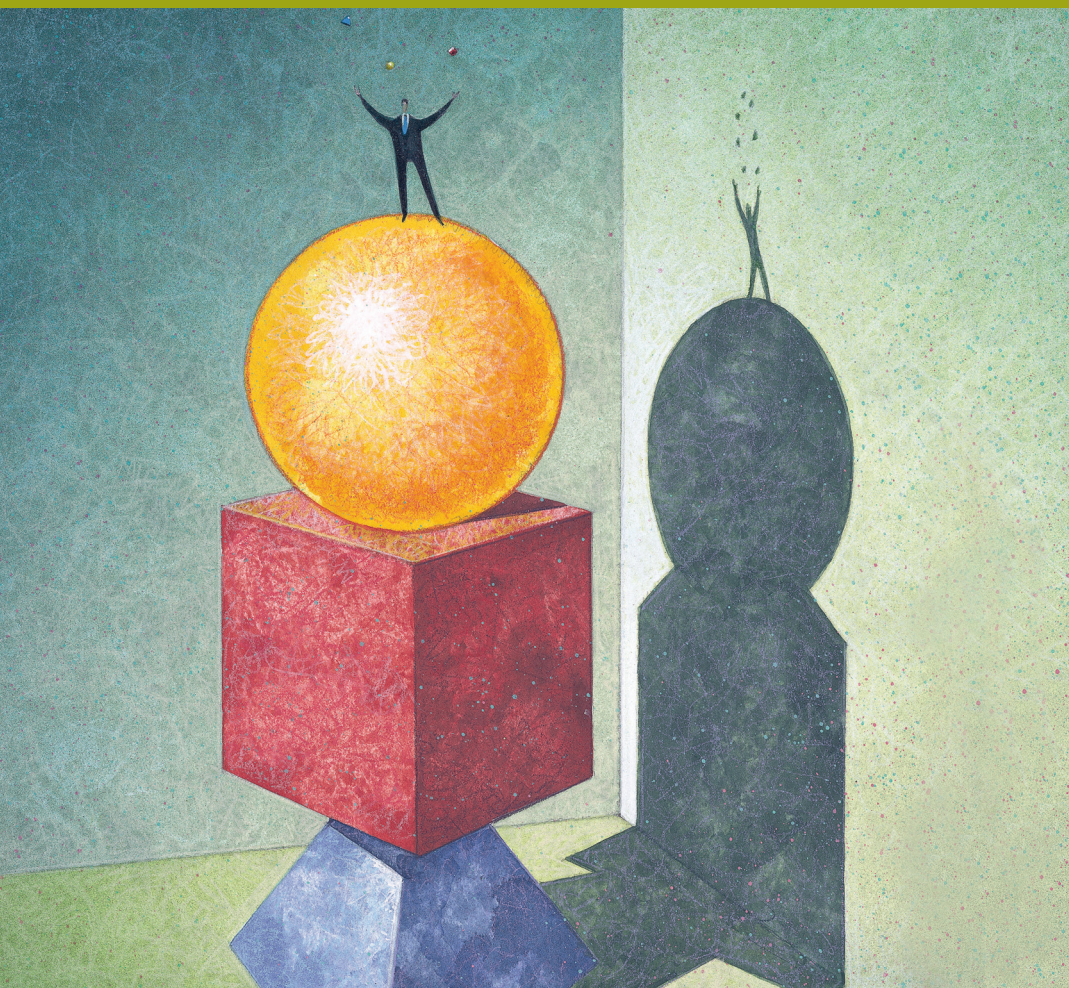


EINFÜHRUNG IN das FIRO-B® - I N S T R U M E N T



Judith A. Waterman und Jenny Rogers

TEIL 1

EINFÜHRUNG

WAS IST DAS FIRO-B®-INSTRUMENT?

Das FIRO-B-Instrument (Fundamental Interpersonal Relations Orientation™ – Behaviour; auf Deutsch etwa: Grundlegende Orientierung in zwischenmenschlichen Beziehungen) ist ein Persönlichkeitsfragebogen, der erfasst, wie Sie sich typischerweise im Umgang mit anderen Menschen verhalten und welches Verhalten Sie von diesen in Bezug auf Sie selbst erwarten. Seine Interpretation kann Ihnen zu einem wesentlich besseren Verständnis von Verhaltensweisen in den folgenden Bereichen verhelfen:

- Wie Sie auf andere Menschen wirken und warum sich dies möglicherweise davon unterscheidet, wie Sie sich selbst sehen oder welchen Eindruck Sie machen möchten
- Wie und weshalb zwischen Menschen mit eigentlich guten Absichten Konflikte entstehen
- Wie Sie Ihre eigenen Bedürfnisse verstehen und wie Sie in Ihrer Interaktion mit anderen mit ihnen umgehen.

Das FIRO-B-Instrument, dessen Entwicklung ihren Anfang in den späten 1950er Jahren nahm, ist heute eines der am breitesten eingesetzten Tools, wenn es darum geht, Menschen ein besseres Verständnis ihrer selbst zu vermitteln und ihnen zu zeigen, wie sie effektiver mit anderen arbeiten können. Die fortdauernde Forschung zur Validierung seiner Ergebnisse hat dazu geführt, dass die Wertschätzung des FIRO-B-Instruments unter Fachleuten ebenso wie unter Kunden immer weiter zunimmt – unter anderem in folgenden Bereichen:

- Seminare zur persönlichen Entwicklung
- Kommunikationsworkshops
- Beratung von Einzelpersonen und Paaren
- Förderung von Führungskräften
- Karriereförderung
- Aufbau und Entwicklung von Teams.

ZIELE DES FIRO-B®-INSTRUMENTS

Will Schutz, PhD, entwickelte das FIRO-B-Instrument auf Grundlage der Theorie, dass wir über unsere Grundbedürfnisse in Bezug auf Überleben, Nahrung, Obdach und Wärme hinaus auch über individuelle zwischenmenschliche Bedürfnisse verfügen, die uns stark motivieren. Diese Bedürfnisse beziehen sich auf Bereiche, die er als Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung bezeichnete, und die im folgenden Abschnitt definiert werden. Genau wie bei unseren biologischen Bedürfnissen fühlen wir uns unwohl und unruhig, wenn unser individueller „Sollwert“ an seelischen Bedürfnissen nicht erfüllt wird.

Das FIRO-B-Instrument gibt Ihnen ein Mittel an die Hand, mit dem Sie dasjenige Maß an zwischenmenschlichen Bedürfnissen ermitteln können, mit dem Sie sich am wohlsten fühlen. Da der Sollwert jeder einzelnen Person einzigartig ist, gibt es keine richtigen oder falschen Antworten auf die gestellten Fragen.

Heutigen psychologischen Theorien zufolge wird Ihr Verhalten durch Ihre gegenwärtige Situation, wiederholte Erfahrungen und Reaktionen auf diese Ereignisse gefördert oder verstärkt. Das FIRO-B-Instrument erweitert diese Theorie, indem es behauptet, dass Sie nicht zwingend auf Ihre typischen Verhaltensweisen festgelegt sind. Wenn Sie sich Ihrer natürlichen Neigungen bewusst werden, können Sie wählen, ob eine bestimmte Verhaltensweise zu einem gegebenen Zeitpunkt angemessen ist (oder auch nicht). Ihre FIRO-B-Werte können sich daher beim Herausbilden neuer Verhaltensmuster oder als Reaktion auf aktuelle Ereignisse in Ihrem Leben verändern.

Die FIRO-B-Ergebnisse lassen sich zu folgenden Zwecken nutzen:

- Sie zeigen aktuelle Muster Ihres zwischenmenschlichen Verhaltens und Ihrer Erwartungen auf
- Sie stellen Sie vor die Frage, wie zufrieden bzw. unzufrieden Sie mit diesen Mustern sind
- Sie schlagen alternative Verhaltensformen zur Erhöhung Ihrer Effektivität vor, falls Sie mit Ihren jetzigen Mustern nicht zufrieden sind.

WAS DAS FIRO-B®-INSTRUMENT ERFASST

Das FIRO-B-Instrument identifiziert drei Bereiche zwischenmenschlicher Bedürfnisse.

Einbeziehung

Dieses Bedürfnis zeigt an, wie weit Sie andere Menschen allgemein in Ihr Leben einbeziehen und wie viel Aufmerksamkeit, Kontakt und Anerkennung Sie von anderen wollen. Einbeziehung bezieht sich auf Ihr Verhältnis zu Gruppen – zu kleinen wie auch zu großen. Es wirft die folgenden Fragen auf: Beziehen Sie andere gerne in Ihre Tätigkeiten ein oder lassen Sie andere lieber in Ruhe? Schenken Sie anderen Menschen viel Aufmerksamkeit, indem Sie sie bitten, sich an Ihren Aktivitäten zu beteiligen? Möchten Sie dazugehören? Inwieweit möchten Sie „dabei“ sein oder „außen vor“ bleiben? Bevorzugen Sie Gemeinschaft oder Einzelgängertum? Mögen Sie es, wenn andere Menschen Ihnen Aufmerksamkeit schenken, oder bleiben Sie lieber distanziert? Brauchen Sie viel oder wenig Anerkennung? Der Bereich der Einbeziehung differiert je nach emotionaler Nähe oder Dominanz.

Mit Einbeziehung assoziierte Begriffe: Teilnahme, Anschluss, Einladung, Interaktion, Verbindung, Extraversion, Introversion, Mitgliedschaft, Gemeinschaft, Identität, Individualität, Beliebtheit, Menschen treffen, andere involvieren, dazugehören, akzeptiert werden, abgelehnt werden, Status, Prestige, Ruhm, Stellung, Anerkennung, Bedeutung, Bedeutungslosigkeit, Ausgrenzung, Einsamkeit, Isolation, Außenseitertum, Privatsphäre, Distanziertheit.

Kontrolle

Dieses Bedürfnis zeigt an, wie viel Einfluss und Verantwortung Sie sich wünschen und wie stark Sie sich von anderen leiten und beeinflussen lassen möchten. Kontrolle bezieht sich auf Ihr Verhältnis zu einzelnen Personen ebenso wie auf Ihr Verhalten als Teil einer Gruppe. Es wirft die folgenden Fragen auf: Nach wie viel Autorität oder Macht streben Sie, und wie gerne bestimmen Sie oder übernehmen eine Führungsrolle? Wie viel Verantwortung übernehmen Sie? Wie viel Einfluss möchten Sie auf andere ausüben, und wie viel Beeinflussung durch andere lassen Sie zu? Folgen Sie lieber anderen oder übernehmen Sie lieber die Führung, oder bevorzugen Sie eine Kombination beider Rollen? Wie reagieren Sie darauf, Anweisungen zu erhalten? Wie viel Struktur hätten Sie gerne in verschiedenen Situationen? Der Bereich der Kontrolle unterscheidet sich davon, wie viel Beteiligung, Bedeutung oder emotionale Nähe Sie sich wünschen.

Mit Kontrolle assoziierte Begriffe: Dominanz, Einfluss, Überzeugung, Zwang, Führungsverhalten, Entscheidungsbildung, die Führung übernehmen, Macht, Autorität, Gewinner, Herrscher, Kompetenz, Erfolg, Unabhängigkeit, Rebellion, Mitläufer, Unterwerfung,

Befehlskette, Anarchie, Überlegenheit, Tyrann, anspruchsvoll, Abhängigkeit, Anweisungen ausführen.

Zuneigung

Dieses Bedürfnis zeigt an, wie vertraut und herzlich Ihr Verhalten gegenüber anderen ist und wie viel Vertrautheit und Herzlichkeit Sie sich von anderen wünschen. Zuneigung bezieht sich auf das Bedürfnis, angenehme Beziehungen zu einzelnen Personen zu etablieren (während Einbeziehung Ihre Bedürfnisse nach Interaktion mit Gruppen erfasst). Es wirft die folgenden Fragen auf: Zeigen Sie Ihre Nähe zu anderen, oder halten Sie Abstand? Möchten Sie, dass Menschen Ihnen Wärme entgegenbringen, oder bevorzugen Sie ein eher unpersönliches Verhältnis? Sprechen Sie mit anderen Menschen über Ihre Gefühle? Mögen Sie es, wenn andere Sie in ihre Gefühle einweihen? Fühlen Sie sich in beiden Rollen wohl? Der Bereich der Zuneigung bezieht sich nicht darauf, wie viel Bedeutung, Teilnahme oder Dominanz Sie bevorzugen.

Mit Zuneigung assoziierte Begriffe: Gefühlswärme, persönliche Nähe, Rapport, Zuneigung, Liebe, Tiefe, Sympathie, Freundschaft, Vertraute, Intimität, persönliches Interesse, Ermutigung, Unterstützung, Offenheit, vertrauliches Mitteilen, Gefühlen Ausdruck verleihen, Zuwendung, Fürsorge, Rücksicht, Bestätigung, Hass, Abneigung, emotionale Distanz, Kälte, Feindseligkeit, Zurückweisung, Unpersönlichkeit.

Das FIRO-B-Instrument misst für jedes Bedürfnis zwei Dimensionen:

Ausgedrückt

Diese Dimension zeigt an, wie gerne Sie das Verhalten selbst initiieren. Sie bezieht sich darauf, was Sie tatsächlich tun und was leicht von anderen wahrgenommen werden kann.

- **Ausgedrückte Einbeziehung:** Wie oft verhalten Sie sich in einer Weise, die Ihrer Beteiligung an einer Situation förderlich ist?
- **Ausgedrückte Kontrolle:** Wie oft verhalten Sie sich in einer Weise, die Ihnen hilft, Situationen zu lenken oder zu beeinflussen?
- **Ausgedrückte Zuneigung:** Wie oft verhalten Sie sich in einer Weise, die herzliche und enge Beziehungen fördert?

Gewünscht

Diese Dimension zeigt an, wie sehr Sie es bevorzugen, wenn andere das Verhalten gegenüber Ihnen initiieren. Es geht darum, was Sie wirklich von anderen wollen – unabhängig davon, ob Sie dies offen zeigen oder nicht.

- **Gewünschte Einbeziehung:** Wie sehr möchten Sie an den Aktivitäten anderer teilnehmen?
- **Gewünschte Kontrolle:** Wie viel Führungsverantwortung und Einflussnahme wünschen Sie sich von anderen?

- **Gewünschte Zuneigung:** Wie viel Wärme und Nähe wünschen Sie sich von anderen?

Die zahlreichen resultierenden Kombinationen der Werte für Ausgedrückte Einbeziehung, Gewünschte Einbeziehung, Ausgedrückte Kontrolle, Gewünschte Kontrolle, Ausgedrückte Zuneigung und Gewünschte Zuneigung tragen zur Reichhaltigkeit der durch das FIRO-B-Instrument gewährten Einsichten bei.

TEIL 2

INTERPRETIEREN DER WERTE IHRER FIRO-B®-MATRIX

Um Ihnen die Interpretation Ihrer FIRO-B-Ergebnisse zu erleichtern, liefert dieser Band Interpretationen, bei denen die Werte in die Kategorien niedrig, mittel und hoch eingeteilt wurden. Diese Bezeichnungen stellen jedoch in keiner Weise ein Werturteil dar.

DER GESAMTWERT FÜR BEDÜRFNISSE

Der Gesamtwert für Bedürfnisse fasst lediglich zusammen, wie stark Ihr Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt und Interaktion im Allgemeinen ist. Die Werte

liegen im Bereich zwischen 0 und 54. Tabelle 1 hilft Ihnen, diese Werte genauer zu interpretieren.

Tabelle 1: Interpretation Ihres Gesamtwerts für Bedürfnisse

Ein Gesamtwert für Bedürfnisse von:	Gilt als:	Und kann bedeuten, dass:
0–15	Niedrig	Die Interaktion mit anderen in allen Bereichen – Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung – ist wahrscheinlich kein stark empfundenes Bedürfnis. Sie konzentrieren sich lieber auf unpersönliche und objektive Aufgaben als auf das Verhältnis zu anderen Menschen. Ihr persönlicher Stil ist möglicherweise eher kühl und Sie haben eine starke Vorliebe für das Alleinsein und für unabhängig getroffene Entscheidungen und suchen die Nähe nur einiger weniger Menschen, die Sie bereits seit langem kennen.
16–26	Mittel–Niedrig	Interaktion mit anderen in allen Bereichen – Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung – ist für Sie möglicherweise nur unter bestimmten Bedingungen interessant. Sie sind wahrscheinlich wählerisch darin, wie, wann und wo Sie mit anderen Menschen zusammenkommen – und vorsichtig in Bezug darauf, wie Sie Autorität nutzen oder abgeben. Ihnen sind einige enge Beziehungen wahrscheinlich wichtig, es gibt jedoch sicher auch Zeiten, zu denen Sie sich lieber mit den unpersönlichen als den persönlichen Aspekten einer Aufgabe befassen möchten.
27–38	Mittel–Hoch	Im Allgemeinen empfinden Sie die Interaktion mit anderen Menschen in allen Bereichen – Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung – als eine Quelle der Zufriedenheit und Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen helfen Ihnen, die Ziele zu erreichen, nach denen Sie streben. Sie können andere um Rat fragen, ohne ihnen tatsächlich die Kontrolle zu überlassen. Ihnen macht wahrscheinlich ein gewisses Maß an Teamarbeit Spaß und Sie legen Wert auf warme, persönliche Beziehungen. Ihnen wird die Gesellschaft anderer wahrscheinlich hin und wieder zu viel und Sie brauchen dann ein wenig Zeit für sich allein.
39–54	Hoch	Sie tauschen sich wahrscheinlich in allen Bereichen – Einbeziehung, Kontrolle und Zuneigung – gerne mit anderen aus. Sie bemühen sich höchstwahrscheinlich aktiv um zwischenmenschliche Beziehungen, arbeiten an ihnen und haben Freude daran. Sie legen Wert auf sehr enge und herzliche persönliche Beziehungen. Sie treffen Entscheidungen möglicherweise am liebsten gemeinsam und beziehen im Allgemeinen gerne andere in Ihre Tätigkeiten ein. Ohne Gesellschaft fühlen Sie sich möglicherweise unwohl.



DIE GESAMTWERTE AUSGEDRÜCKT UND GEWÜNSCHT

Ihr Gesamtwert Ausgedrückt zeigt, wie gerne Sie normalerweise im Umgang mit anderen die Initiative ergreifen, während Ihr Gesamtwert Gewünscht zeigt, inwiefern Sie es bevorzugen, wenn andere die Initiative ergreifen. Ein Vergleich Ihres Gesamtwerts Ausgedrückt und Ihres Gesamtwerts Gewünscht kann Ihnen

zeigen, wie Sie Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse im Allgemeinen befriedigen – diejenige Mischung aus dem eigenen Ergreifen der Initiative und dem Zulassen der Initiative anderer, die Sie bevorzugen. Die Werte liegen zwischen 0 und 27. Tabelle 2 und 3 helfen Ihnen bei ihrer Interpretation.

Tabelle 2: Interpretation Ihres Gesamtwerts Ausgedrückt und Ihres Gesamtwerts Gewünscht

Werte von:	Gelten als:	Und können bedeuten, dass:
0–7	Niedrig	Für Ausgedrückt: Sie initiieren normalerweise keine Aktivitäten mit anderen. Für Gewünscht: Sie möchten normalerweise nicht, dass andere Aktivitäten initiieren.
8–19	Mittel	Für Ausgedrückt: Manchmal initiieren Sie Aktivitäten mit anderen, manchmal nicht. Für Gewünscht: Manchmal möchten Sie, dass andere Aktivitäten mit Ihnen initiieren, manchmal nicht.
20–27	Hoch	Für Ausgedrückt: Sie initiieren normalerweise Aktivitäten mit anderen. Für Gewünscht: Sie mögen es normalerweise, wenn andere Aktivitäten mit Ihnen initiieren.

Tabelle 3: Vergleich Ihres Gesamtwerts Ausgedrückt und Ihres Gesamtwerts Gewünscht

Gesamtwert Ausgedrückt und Gesamtwert Gewünscht im folgenden Verhältnis:	Kann bedeuten, dass:
Wenn Ihr Gesamtwert Ausgedrückt höher ist als Ihr Gesamtwert Gewünscht	Sie ergreifen wahrscheinlich lieber selbst die Initiative, als dies anderen zu überlassen.
Wenn Ihr Gesamtwert Gewünscht höher ist als Ihr Gesamtwert Ausgedrückt	Sie bevorzugen es wahrscheinlich, wenn andere die Initiative ergreifen, anstatt es selbst zu tun.
Wenn Ihr Gesamtwert Ausgedrückt und Ihr Gesamtwert Gewünscht gleich sind	Sie bevorzugen es wahrscheinlich, gelegentlich die Initiative zu ergreifen, aber zu anderen Gelegenheiten ist es Ihnen lieber, wenn jemand anders dies tut. Sie verhalten sich anderen Menschen gegenüber möglicherweise eher abwartend, um z.B. Folgendes herauszufinden: Was sind ihre Absichten? Welches Verhalten erscheint passend? Wie würden Sie sich jetzt am liebsten verhalten?



KONTROLLE

WERTE

HOCH AUSGEDRÜCKT 7–9
MITTEL GEWÜNSCHT 3–6

Reflektiert:

- **Wie viel Einfluss und Verantwortung Sie sich wünschen**
- **Wie viel Führung und Beeinflussung Sie sich von anderen wünschen**

Allgemein

Ihre Ergebnisse für Kontrolle legen eine hohe Präferenz für Kontrolle nahe, zusammen mit Unwilligkeit, Anweisungen und Ratschläge entgegenzunehmen, sowie ein tiefgehendes Bedürfnis, Dinge zu tun, die Ihnen Spaß machen. Ihr intensiver Wunsch, als kompetent anerkannt zu werden, kann dazu führen, dass Sie viele Aufgaben übernehmen – vielleicht sogar über Ihre erwiesenen Fähigkeiten hinaus. Wahrscheinlich streben Sie nach herausragenden Leistungen, die Sie von anderen ebenso wie von sich selbst erwarten. Obwohl es sehr wichtig für Sie ist, Einfluss auszuüben, sehnen Sie sich auch nach Perioden von geringerer Verantwortung, um sich persönlichen Freuden zu widmen. Andere Menschen könnten verwirrt reagieren, da sie nicht wissen, wann Sie die Führung übernehmen möchten und wann nicht – und vielleicht sogar glauben, dass Sie Ihre Führungsrolle mit weniger Engagement ausüben, als dies tatsächlich der Fall ist.

Bei der Arbeit

Ihnen liegt möglicherweise ein Arbeitsumfeld, in dem Sie sich individuell abheben können, in dem die Verantwortung jedoch auch weitergegeben oder geteilt werden kann. Zweifellos bereitet es Ihnen Freude, Einfluss auszuüben oder ein einflussreiches Gruppenmitglied von hohem Rang zu sein, und Sie fühlen sich wohl in Positionen, die Ihnen die Autorität verleihen, andere zu leiten oder zu beaufsichtigen. Wahrscheinlich sind Sie am glücklichsten, wenn Sie Ihr Bedürfnis nach Erfolg mit Aktivitäten kombinieren können, die Ihnen ohnehin Freude bereiten – indem Sie beispielsweise ein Hobby, eine Freizeitbeschäftigung oder eine lokale Initiative in eine Karriere verwandeln.

Wie Sie Ihr Bestes geben

Das Beste aus sich herauszuholen bedeutet nicht nur, Ihre eigenen Bedürfnisse zu respektieren, sondern auch Ihr Verhalten zu ändern, wenn dies angemessen ist. Einige der folgenden Beispiele zeigen, wie sich die typischen Bedürfnisse einer Person in dieser Wertkategorie berücksichtigen lassen. Andere zeigen Wege zur Veränderung Ihres Verhaltens auf, damit Sie das Beste aus sich herausholen können. Ihre Werte legen nahe, dass Sie vermutlich dann am erfolgreichsten arbeiten, wenn Sie Folgendes tun können:

- Ihren Wunsch nach Kontrolle und Kompetenz befriedigen und gleichzeitig legitime Wege finden, einen Teil der Autorität abzugeben
- An einflussreichen Projekten teilnehmen, in denen Sie kompetent sind und die Einfluss und Autorität mit sich bringen

- Gemeinsame Arbeits- oder Freizeitinteressen mit Menschen pflegen, mit denen Sie Zeit verbringen möchten – da es schwierig für Sie sein könnte, sich Zeit für Beziehungen zu nehmen
- Die Unsicherheit anderer in Bezug darauf reduzieren, wann Sie die Führung übernehmen wollen und wann nicht – indem Sie beispielsweise zustimmen, Aufgaben abwechselnd zu übernehmen, Entscheidungen kooperativ zu treffen, separate Zuständigkeitsbereiche festzulegen oder einfach klar zu sagen, wann Sie Kontrolle ausüben möchten und wann nicht
- Sich an Aktivitäten beteiligen, die mit Ihren privaten Hauptinteressen verknüpft sind, und wo Sie ebenfalls eine führende Rolle übernehmen können.

Mögliche Herausforderungen für Sie

Vielleicht fühlen Sie sich mit Ihren Werten wohl und möchten nichts an Ihrem Verhalten verändern. Sie können Ihre Ergebnisse aber auch dazu nutzen, häufige Probleme zu erkennen, die die Effektivität Ihrer Beziehungen einschränken oder einige Ihrer anderen wichtigen Bedürfnisse behindern könnten. Markieren Sie diejenigen der folgenden Punkte, auf die Sie künftig achten und um die Sie sich stärker kümmern möchten:

- Möglicherweise verlangen Sie sich körperlich und geistig zu viel ab und gönnen sich nicht genug Zeit zur Entspannung.
- Es fällt Ihnen möglicherweise schwer, nein zu einer neuen Aufgabe zu sagen, wenn diese interessant oder herausfordernd erscheint – auch wenn Sie nicht über die Erfahrung, Zeit oder Kompetenz verfügen, die Sie benötigen, um die erfolgreiche Ausführung der Aufgabe zu gewährleisten.
- Effektives Delegieren ist möglicherweise schwierig für Sie.
- Sie erwarten vielleicht zu viel von anderen oder messen sie an Ihren eigenen anspruchsvollen Maßstäben.
- Einige Personen in dieser Wertkategorie überlassen anderen häufiger die Kontrolle, als ihnen eigentlich recht ist – aber eher aus Toleranz denn aus dem Wunsch heraus, dies zu tun. Falls dies auf Sie zutrifft, könnte es Sie ärgern, wenn andere allzu häufig Ihre Flexibilität ausnutzen, ihnen Einfluss und Verantwortung zu überlassen. Andere wiederum könnten verwirrt reagieren, wenn Sie sich bereit zeigen, jemand anderem die Kontrolle zu überlassen, um dann plötzlich doch den starken Wunsch zu äußern, sie selbst zu übernehmen.



KONTROLLE

WERTE

HOCH AUSGEDRÜCKT 7–9
HOCH GEWÜNSCHT 7–9

Reflektiert:

- **Wie viel Einfluss und Verantwortung Sie sich wünschen**
- **Wie viel Führung und Beeinflussung Sie sich von anderen wünschen**

Allgemein

Ihre Ergebnisse für Kontrolle legen nahe, dass Sie über viel Antriebskraft verfügen und ein starkes Verlangen spüren, formend auf Ihre Umgebung einzuwirken. Wahrscheinlich setzen Sie sich sehr hohe Ziele und brauchen das Gefühl, ausgezeichnete Leistungen zu erbringen. Allerdings könnte dort ein Konflikt bestehen. Zwar wollen Sie vermutlich Verantwortung übernehmen und Einfluss ausüben, brauchen jedoch auch häufige Auszeiten, in denen Sie frei von Verantwortung sind. Wahrscheinlich ist es sehr wichtig, beide Bedürfnisse gleichermaßen in Ihr Leben zu integrieren. Anderenfalls könnten Sie abwechselnd jeweils einen der beiden Bereiche überbetonen. Beispielsweise könnte es sein, dass Sie zu lang oder zu hart arbeiten, dadurch unzufrieden werden und sich exzessiv ins Vergnügen stürzen. Dies wiederum könnte dann in Schuldgefühlen resultieren, und ein Kreislauf könnte beginnen.

Bei der Arbeit

Wahrscheinlich liegt Ihnen ein gut strukturiertes Arbeitsumfeld. Vielleicht brauchen Sie außerdem zahlreiche Möglichkeiten, andere zu führen und zu beeinflussen ebenso wie die regelmäßige Möglichkeit, sich Dingen zu widmen, die Ihnen Freude bereiten. Beispielsweise könnten Ihnen offiziell abgesegnete Aktivitäten wie Geschäftsreisen Spaß machen, die Ihnen einen gewissen Freiraum für Vergnügen und eine kleine Auszeit bieten. Ständige Veränderungen und neue Situationen könnten schwierig für Sie sein.

Wie Sie Ihr Bestes geben

Das Beste aus sich herauszuholen bedeutet nicht nur, Ihre eigenen Bedürfnisse zu respektieren, sondern auch Ihr Verhalten zu ändern, wenn dies angemessen ist. Einige der folgenden Beispiele zeigen, wie sich die typischen Bedürfnisse einer Person in dieser Wertkategorie berücksichtigen lassen. Andere zeigen Wege zur Veränderung Ihres Verhaltens auf, damit Sie das Beste aus sich herausholen können. Ihre Werte legen nahe, dass Sie vermutlich dann am erfolgreichsten arbeiten, wenn Sie Folgendes tun können:

- An Projekten arbeiten, in denen Sie innerhalb eines strukturierten Rahmens Einfluss ausüben und die Führung übernehmen können
- Ihre Arbeit so organisieren, dass Sie Aufgaben in angemessenem Umfang weiterreichen können
- Menschen in Ihrem privaten Umfeld, die in Bezug auf Ihre persönlichen Prioritäten konflikträchtige Ansprüche an Ihre Zeit stellen, zur Kooperation bewegen – und sich dann abwechselnd an die Prioritäten des anderen anpassen

- Einen klar festgelegten Zeitplan einhalten, der es Ihnen erlaubt, sehr hart zu arbeiten (sowohl, um anderen zu zeigen, dass Sie Ihre Verantwortung ernst nehmen, als auch, um Ihr Bedürfnis nach Erfolg zu befriedigen), und sich dann regelmäßig Zeit nehmen, die frei von Verantwortung ist – indem Sie zum Beispiel an Wochenenden etwas unternehmen, anstatt zu arbeiten
- Arbeiten oder Aktivitäten ausführen, die Ihnen Autorität verschaffen, aber nicht viel Zeit kosten.

Mögliche Herausforderungen für Sie

Vielleicht fühlen Sie sich mit Ihren Werten wohl und möchten nichts an Ihrem Verhalten verändern. Sie können Ihre Ergebnisse aber auch dazu nutzen, häufige Probleme zu erkennen, die die Effektivität Ihrer Beziehungen einschränken oder einige Ihrer anderen wichtigen Bedürfnisse behindern könnten. Markieren Sie diejenigen der folgenden Punkte, auf die Sie künftig achten und um die Sie sich stärker kümmern möchten:

- Es könnte Ihnen schwerfallen, so viel Verantwortung abzugeben, dass Sie sich regelmäßig genügend Freizeit gönnen können.
- Möglicherweise sind Sie nicht sehr effektiv im Delegieren oder erkennen nicht, dass andere Menschen sich zwar Verantwortung wünschen, aber auch eine Chance erhalten möchten, Fehler machen zu können, um daran zu wachsen und sich zu entwickeln.
- Möglicherweise legen Sie zu viel Wert auf Kompetenz und betrachten jeden Fehler als Katastrophe.
- Sie versuchen vielleicht, jede Situation zu strukturieren, auch wenn es manchmal besser wäre, mit dem Strom zu schwimmen.
- Einige Personen in dieser Wertkategorie überlassen anderen häufiger die Kontrolle, als ihnen eigentlich recht ist – aber eher aus Toleranz denn aus dem Wunsch heraus, dies zu tun. Sollte dies auf Sie zutreffen, suchen Sie vielleicht nicht genug nach Gelegenheiten, Ihr Bedürfnis, Situationen und Menschen zu beeinflussen, zu befriedigen. Andererseits könnten Sie von beruflichem Burnout betroffen sein. Falls dies zutrifft, reflektiert Ihr hoher Wert für Ausgedrückte Kontrolle Ihr starkes Bedürfnis nach Verantwortung und Ihre Bereitschaft, hart dafür zu arbeiten, während Ihr hoher Wert für Gewünschte Kontrolle nahelegt, dass Sie in einer Situation gefangen sind, die Ihr Bedürfnis nach Einfluss derart herausfordert, dass Sie sich innerlich danach sehnen, aus ihr befreit zu werden.