EXCELLENCE_p

# Das Persönlichkeitsprofil

Max Mustermann

2026

XLNC® LEADERSHIP

www.xlnc-leadership.com

# Inhaltsverzeichnis


Einleitung ..... 3
Was ist Persönlichkeit? ..... 4
Der Zusammenhang zwischen Führungspersönlichkeit und Unternehmenserfolg ..... 6
Persönlichkeit und Führungsstile ..... 7
Motive ..... 9
Werte ..... 13
Verhaltenspräferenzen ..... 17
Ihr XLNC_p Gesamtprofil ..... 21
Umgang mit den Ergebnissen ..... 25

# 1. Einleitung

Sehr geehrter Herr Mustermann,

Sie halten in diesem Moment Ihr XLNC_*p* Persönlichkeits-Profil in den Händen. Vor Kurzem haben Sie den Fragebogen zu Werten, Motiven und Verhaltenspräferenzen ausgefüllt. Das Ergebnis finden Sie in der vorliegenden Auswertung.

Es ist uns wichtig zu betonen, dass die Auswertung keine absoluten und unveränderbaren Wahrheiten darstellt. Auch wenn Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen eher stabile Einflussfaktoren auf unser Verhalten sind, so sind Individuen durchaus in der Lage, ihr Verhalten situativ anzupassen. Die Auswertung ist eine wertvolle Momentaufnahme, die Ihnen in Ihrer Weiterentwicklung eine wichtige Unterstützung sein kann. Das XLNC_*p* Persönlichkeitsprofil bietet Ihnen somit die Möglichkeit, Ihre eigene Persönlichkeit in ihrer Vielschichtigkeit zu reflektieren und Erklärungen für das eigene Verhalten – und auch innere Widersprüche – zu finden.

## Ziel der Fragebögen

Das XLNC_*p* Persönlichkeits-Profil gibt Ihnen Aufschluss über ›innere Antriebskräfte‹, die teilweise angeboren bzw. sehr frühkindlich geprägt sind. Dabei unterscheidet das XLNC_*p* Profil Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen. Daraus resultieren für Sie sehr ›typische‹ Verhaltensweisen und diese können mögliche ›naturgemäße‹ Präferenzen für Ihr Führungshandeln erklären. Reflektierte Führungspersönlichkeiten haben so die Möglichkeit, ihr eigenes (Führungs-)Handeln besser zu verstehen und auf hohem Niveau eine gezielte individuelle Entwicklung anzustoßen.

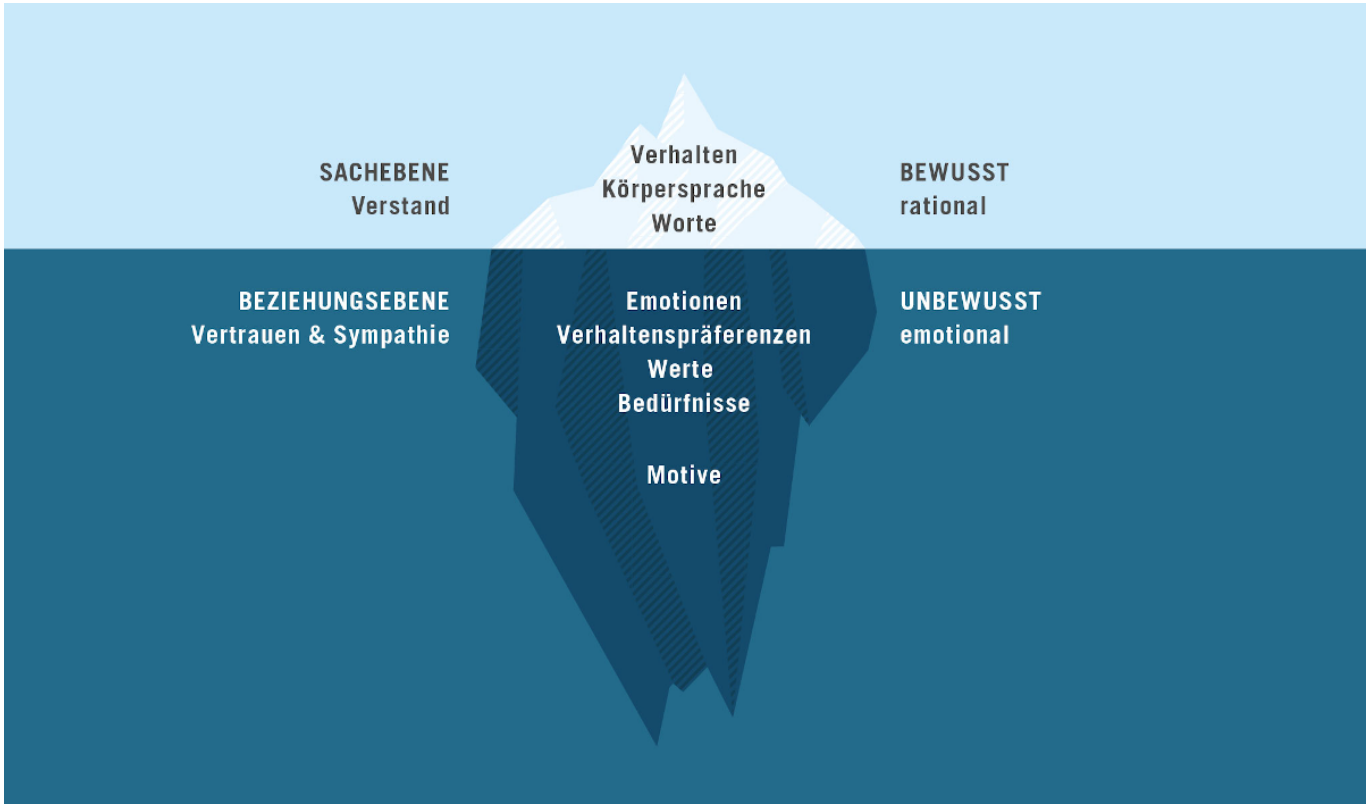
Auf den folgenden Seiten werden die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Führungsstilen, Systemklima und Unternehmenserfolg überblicksartig dargestellt. Darüber hinaus finden Sie spezifische Erläuterungen zu den Konstrukten, die im XLNC_*p* Persönlichkeits-Profil gemessen werden, bevor schließlich Ihre individuellen Ergebnisse dargestellt werden.

# 2. Was ist Persönlichkeit?

Die wissenschaftliche Forschung ist der Ansicht, dass erfolgreiche Menschen über eine gute Selbstkenntnis ihrer Persönlichkeit verfügen. ›Persönlichkeit‹ bezieht sich dabei auf die einzigartigen Merkmale eines Individuums, die dessen Verhalten in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen.

Durch Aussagen oder Handlungen auf die gesamte Persönlichkeit einer Person zu schließen, ist jedoch zu kurz gegriffen. Beobachtbare Verhalten oder Aussagen sind nur ein sehr kleiner Teil dessen, was die Persönlichkeit eines Menschen ausmacht. Der sehr viel größere Teil der Persönlichkeit besteht aus unbewussten Anteilen. Diese sind von außen nicht erkennbar und auch für den Einzelnen selbst teilweise unbekannt – ähnlich einem Eisberg, bei dem nur circa zehn bis zwanzig Prozent seines tatsächlichen Volumens sichtbar sind. Der viel größere und bedeutsamere Teil befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche: Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen.

## Das Eisbergmodell

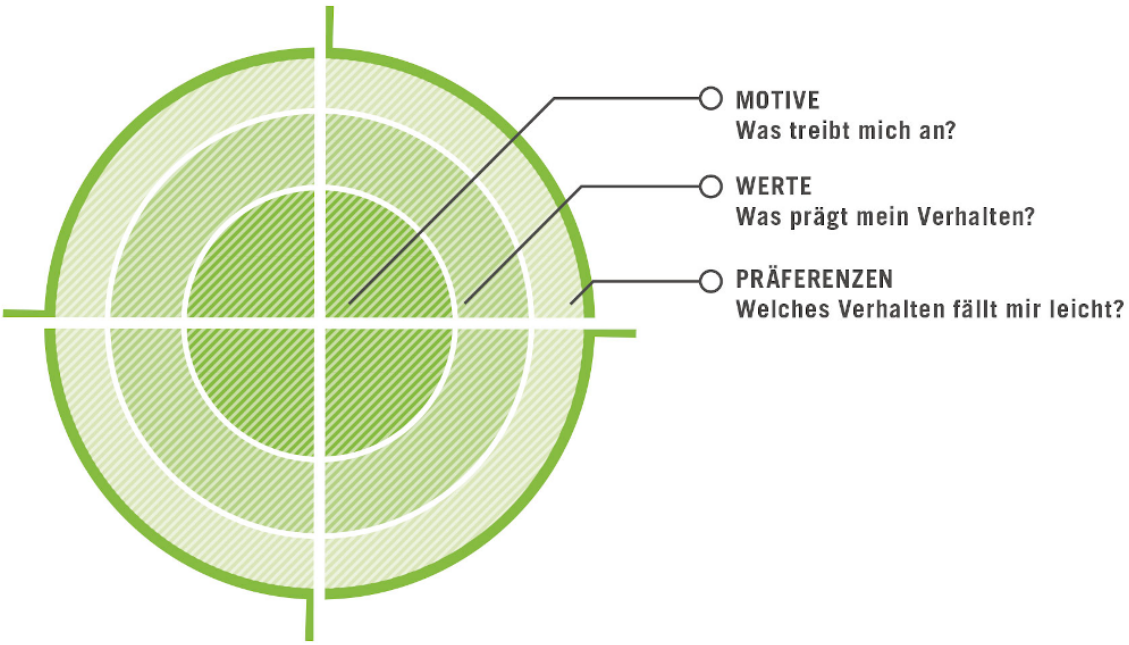



Dieser Report soll Ihnen dabei helfen, den Teil unter der Wasseroberfläche besser zu verstehen: Warum handeln Sie so wie Sie es tun? Welche Motive und inneren Antreiber sind dafür entscheidend? Können Sie Ihre stark ausgeprägten Persönlichkeitsfacetten in Ihrer aktuellen Tätigkeit oder auch über den beruflichen Kontext hinaus ausleben? Oder stehen Ihre inneren Motive und Antreiber vielleicht sogar im Konflikt oder Widerspruch zu Ihren Werten oder Ihrem Verhalten?

Das Wissen über die unbewussten Einflüsse Ihrer Persönlichkeit hilft Ihnen, bessere Entscheidungen zu treffen und Umfeldfaktoren bewusst auszuwählen oder zu gestalten. Die Kenntnis über die eigenen Motivationen und Werte ist daher Grundlage für eine höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

# XLNC_*p*: Schichtenmodell der Persönlichkeit

Das Instrument XLNC_*p* betrachtet insgesamt vier Persönlichkeitsmuster, wie sie in der Grafik unten abgebildet sind. Unter jedem dieser Cluster oder Facetten fächert sich ein Schichtenmodell auf. Die Mantelschicht zeigt die an den sogenannten Big Five orientierten Verhaltenspräferenzen. Der darunter liegende veränderbare äußere Kern beleuchtet die sozialisierten, expliziten bzw. gelernten Werte. Der solide innere Kern reflektiert die implizite, zumeist unbewusste innere Motivstruktur einer Persönlichkeit.

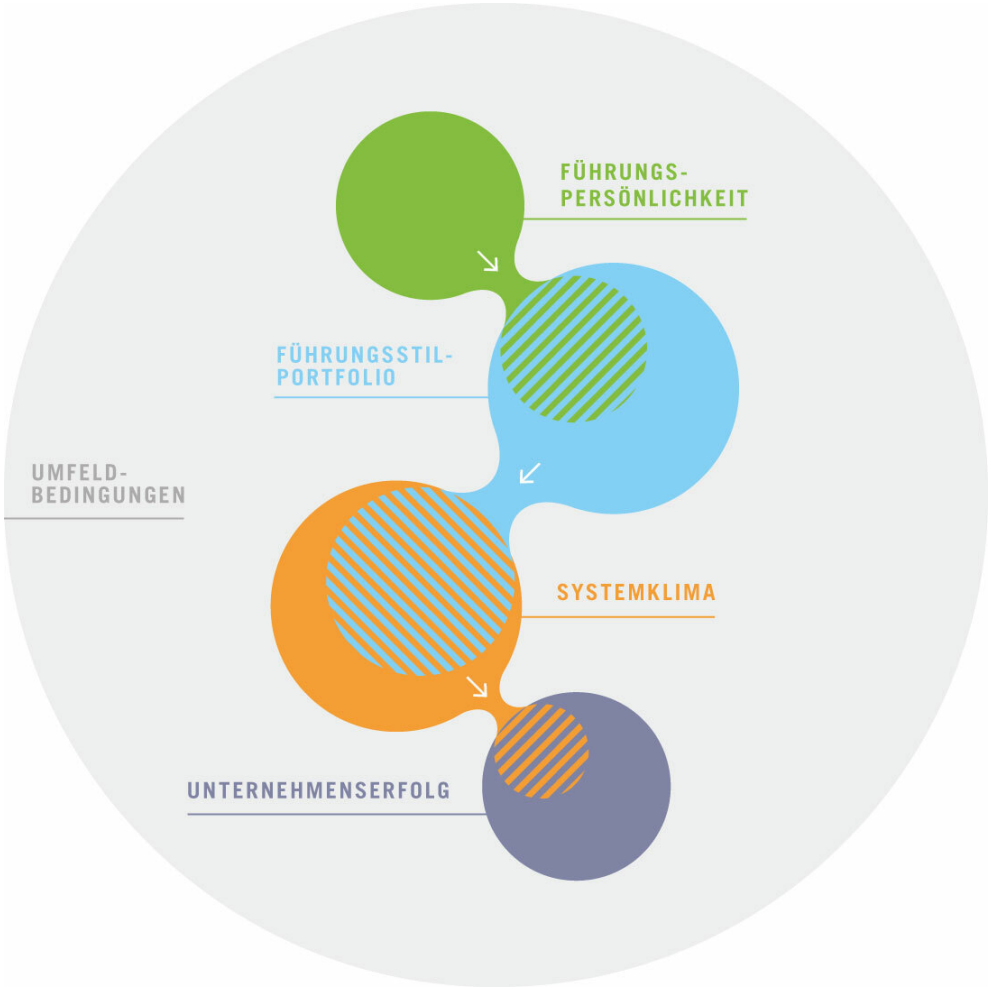



Ihre Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen sind teilweise angeboren, frühkindlich erworben oder im Rahmen Ihrer Entwicklung durch Einflüsse von außen sozialisiert worden und bestehen aus unterschiedlichen Facetten. Obwohl diese drei Persönlichkeitsaspekte einen unterschiedlichen Ursprung haben, gibt es verbindende Themen, die wir in Form von vier Persönlichkeitsclustern darstellen.



# 3. Der Zusammenhang zwischen Führungspersönlichkeit und Unternehmenserfolg

Aktuelle Studien belegen, dass sich der Erfolg eines Unternehmens signifikant durch das seitens der Mitarbeitenden erlebte Systemklima erklären lässt. Dieses ist in hohem Maße durch das Verhalten der Führungskräfte – also die eingesetzten Führungsstile – beeinflusst. Die Präferenz für einen Führungsstil wiederum wird deutlich von vorhandenen Persönlichkeitsfacetten determiniert.




Führungspersönlichkeit (Motive, Werte, Präferenzen),
Führungsstilportfolio (Verhalten)

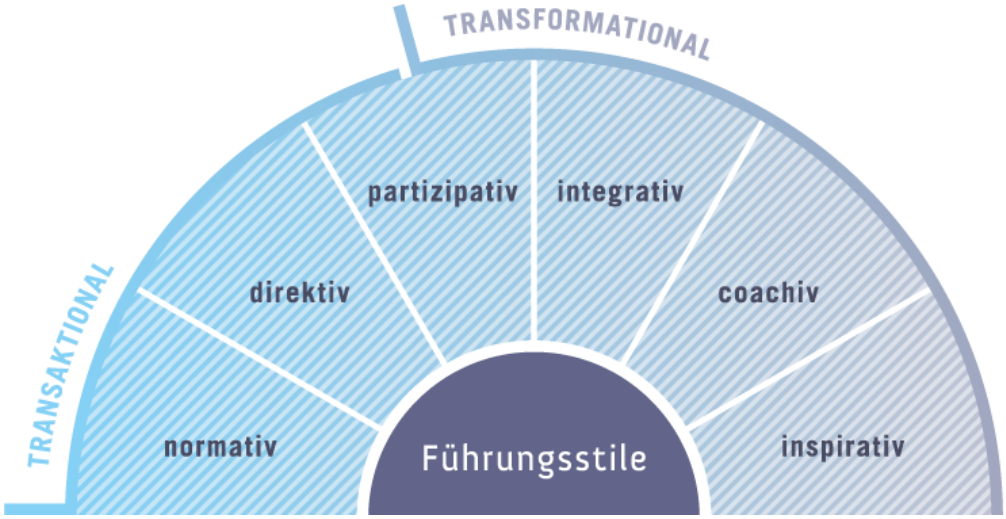
# 4. Persönlichkeit und Führungsstile

So vielfältig die konkreten Situationen und Herausforderungen im beruflichen Führungsalltag sind, so unterschiedlich können auch die konkreten Verhaltensweisen einer Führungskraft sein, den Herausforderungen zu begegnen und in ihnen zu agieren.

Unter einem Führungsstil versteht man daher ein bestimmtes Muster von (ähnlichen) Verhaltensweisen, durch welche sich das persönliche Führungsverhalten einer Führungskraft typischerweise beschreiben lässt. Dabei lassen sich sechs charakteristisch definierte Verhaltensmuster, also Führungsstile, unterscheiden. Diese Führungsstile repräsentieren in unterschiedlicher Ausprägung kennzeichnende Aspekte transaktionaler und transformationaler Führung.

Im transaktionalen Führungsmodell motivieren Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in erster Linie durch das Vereinbaren von Zielen, die Klärung von Aufgaben und die Delegation von Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es ist ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen der Leistung des Mitarbeitenden und der Reaktion des Vorgesetzten darauf (z. B. mit Bezahlung, Lob und Tadel).

Transformationale Führung bezeichnet dahingegen ein Führungsmodell, bei dem die Geführten Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.




Wissenschaftliche Studien belegen zudem, dass Aspekte der transformationalen Führung in der heutigen komplexen und von Veränderungen geprägten Welt einen hohen Einfluss auf unternehmerische Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Fluktuation, Kundenzufriedenheit und sogar das Unternehmensergebnis haben.

Die Präferenz und der Einsatz eines Führungsstils ist wiederum entscheidend von Aspekten der Persönlichkeit geprägt. So hat zum Beispiel eine Person die ein ausgeprägtes Verbundenheits- bzw. Beziehungsmotiv hat, eher einen Bezug zu einem partizipativen/integrativen Führungsstil. Eine hohe Ausprägung der Verhaltenspräferenz ›Gewissenhaftigkeit‹ oder des Wertes ›Disziplin‹ legt eine naturgemäße Vorliebe für einen eher direktiven oder normativen Führungsstil nahe.

Das Bewusstmachen der inneren Antreiber und Motive sowie die Kenntnis von Werten, die ein Individuum sowohl im beruflichen als auch privaten Bereich maßgeblich beeinflussen, ist damit essentiell bei der Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit.

So prägen also Elemente der Persönlichkeit die präferiert eingesetzten Führungsstile, die wiederum Einfluss auf das Klima eines Teams haben. Dieses ›Systemklima‹ ist mitverantwortlich dafür, wie motiviert, leistungsbereit und effektiv die Mitarbeitenden einer Organisation sind – und beeinflussen so maßgeblich Unternehmenserfolg.

# 5. Motive

## Was sind Motive?

Als innerster Baustein der menschlichen Identität gelten die Motive. Die im XLNC_*p* Persönlichkeitsprofil aufgeführten Motive orientieren sich an der Motivtheorie des renommierten amerikanischen Sozialpsychologen David McClelland. Die Motive definieren die impliziten, also unbewussten, Antreiber für das menschliche Handeln. Es wird angenommen, dass diese Motive genetisch vordispositioniert sind bzw. in der frühkindlichen Entwicklung reifen und auch im späteren Leben grundlegenden Einfluss auf das menschliche Handeln nehmen. Dabei geht man von drei Hauptmotiven aus: Macht, Leistung und Anschluss.

Das **Leistungsmotiv** beschreibt den Antrieb für Wettbewerb, Erfolgsstreben und anspruchsvolle Zielsetzungen. Stark leistungsmotivierte Menschen wollen sich selbst und andere in Qualität und Effizienz der Leistung übertreffen und suchen gern Vergleichsmöglichkeiten. Äußere Anreize wie Gewinne oder Prämien sind nicht unbedingt wirkungsvoll, da sie ein gutes Stück Erfüllung bereits in der Aufgabe selbst finden.

Das **Verbundenheitsmotiv** kann auch als Beziehungsmotiv beschrieben werden. Menschliche Beziehungen und die Zugehörigkeit zu einer Gruppe werden als wertvoll angesehen und angestrebt. Menschen mit starkem Verbundenheitsmotiv präferieren die Kooperation und meiden tendenziell eher den Wettbewerb. Eine positive, harmonische Atmosphäre ist für sie unabdingbar. Für stark verbundenheitsmotivierte Menschen ist das Gefühl, ausgeschlossen und alleine zu sein, besonders negativ behaftet.

Das **Macht- oder auch Einflussmotiv** ist der innere Antrieb, Dinge, Beziehungen, Rahmenbedingungen und Themen zu gestalten und aktiv auf das eigene Leben und auf Andere Einfluss zu nehmen. Das Machtmotiv untergliedert sich in das personalisierte und das sozialisierte Machtmotiv. Das Ausüben personalisierter Macht dient vor allem den eigenen Zielen und dem eigenen Interesse. Es prägt den Willen, andere in ihrem Denken, Handeln und Fühlen in eine geplante Richtung zu beeinflussen. Sozialisierte Macht ist ›der Motor‹ die eigene Einflusskraft über Dritte wirksam werden zu lassen oder Dritten zur Verfügung zu stellen (Mentorship).

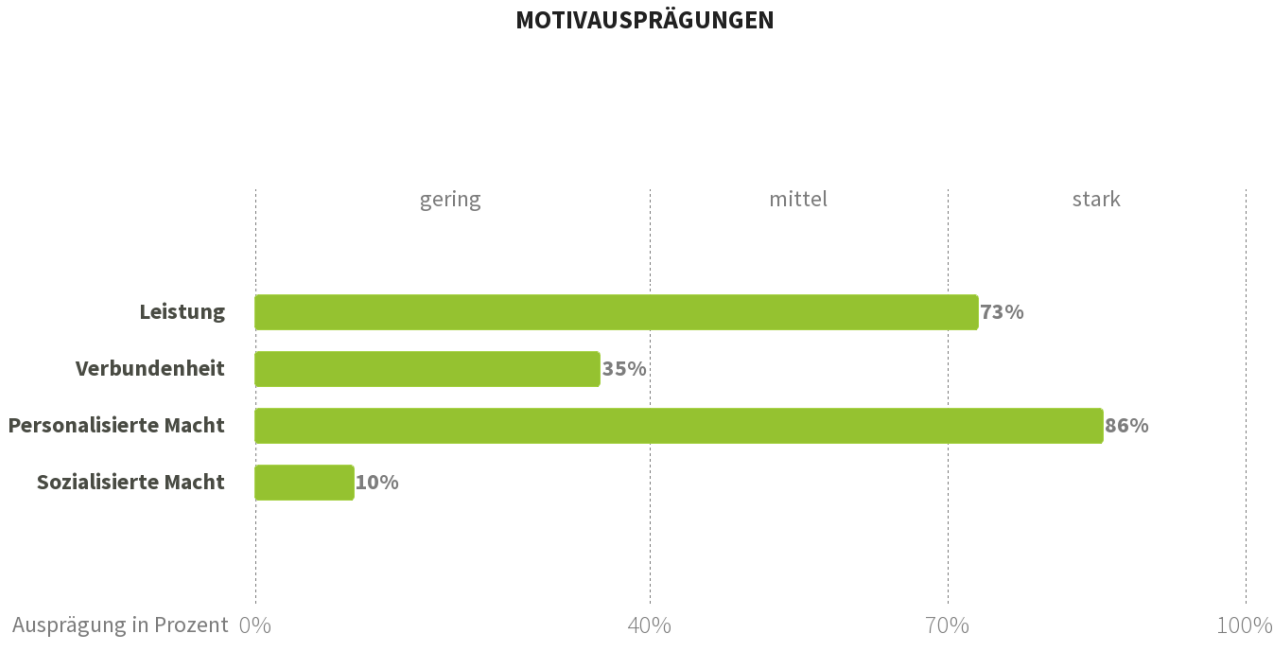
**Motive nach McClelland**

| Leistungsmotiv | Verbundenheitsmotiv | Macht-/Einflussmotiv |
|---|---|---|
| Verbesserung der eigenen Leistung<br>• Sich selbst übertreffen<br>• Selbst auferlegtem „Standard of Excellence" folgen<br>• Etwas Einzigartiges, Neues vollbringen<br>• Langfristig planen/eigene Karriere fördern | Menschen- und Beziehungsorientierung<br>• Enge, freundliche Beziehungen pflegen<br>• Beziehungen aufbauen/ wiederherstellen<br>• Sich über Konflikte, Trennung oder Störung sorgen<br>• Soziale, gemeinsame Aktivitäten bevorzugen | Wirkung und Einfluss auf andere und das Umfeld<br>• Machtbetont handeln (Gestaltung, Überzeugung, Hilfe, Kontrolle, Aggression)<br>• Andere beeindrucken, starke Emotionen in anderen hervorrufen<br>• Gestaltungsdrang<br>• Unaufgefordert unterstützen<br>• Ruf, Status |

# Ihre Motivauswertung: Was treibt Sie an?

**Ausprägung der Motive**

Die Balken markieren Ihre persönlichen Motivausprägungen. Wenn ein Motivbereich bei 100 % liegt, dann zeigt es die maximal mögliche Ausprägung des Motivs. 100 % werden erreicht, wenn Sie ein Motiv im Rahmen Ihrer Antworten durchweg auf Rang eins positioniert haben. Null Prozent hingegen zeigen, dass Sie ein Motiv durchgehend auf Rang vier eingeordnet haben.




**Interpretation der Ergebnisse**

In Ihrer Beantwortung des Fragebogens sind das personalisierte Machtmotiv und das Leistungsmotiv am stärksten hervorgetreten.

Menschen mit einem stark ausgeprägten personalisierten Machtmotiv empfinden in der Regel Freude daran, auf die Personen und ihre Umgebung Einfluss zu nehmen und die Situationen, in denen sie sich befinden, aktiv zu gestalten. Das positive Erleben der eigenen Wirkung auf andere führt dazu, dass Personen mit hohem Einflussmotiv häufig über eine hohe Überzeugungskraft und Präsenz verfügen und einen starken inneren Antrieb haben, Themen in Richtung ihres Interesses zu beeinflussen.

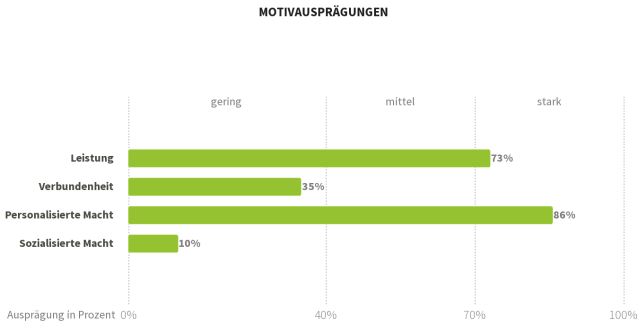
Häufig sind Menschen mit einer überdurchschnittlich starken Ausprägung des personalisierten Machtmotivs besonders gut in der Lage, starke Emotionen in anderen hervorzurufen und sie nutzen ihre Kommunikationsmöglichkeiten, um andere in Richtung ihrer Interessen und Ziele zu beeinflussen. Eine erfolgreiche Karriereentwicklung in Verbindung mit der Inkaufnahme von Risiken gehen häufig mit einem ausgeprägten personalisierten Machtmotiv einher.

Personen mit einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv sind oftmals davon angetrieben, die eigene Leistung permanent zu verbessern. Sie setzen sich in der Regel anspruchsvolle Ziele und verfolgen diese konsequent. Dabei geht es weniger darum, andere zu übertreffen, sondern den eigenen ›Standard of Excellence‹ als Maßstab

heranzuziehen und selbst stetig besser zu werden. Der Wunsch nach Herausforderung und das Vollbringen außergewöhnlicher persönlicher Leistungen treibt stark leistungsmotivierte Personen überdurchschnittlich an.

Personen mit einem vergleichbar ausgeprägten Leistungsmotiv werden oft als ehrgeizig und zielorientiert wahrgenommen. Messbarkeit und Effizienz sind Themen, die das Handeln stark leistungsmotivierter Personen häufig prägen. In der Führungsrolle geht das Leistungsmotiv häufig mit einem aufgabenorientierten und fordernden Führungsverhalten einher.

# Ihre Motive im Gesamtprofil







# Zwischenreflexion Motive

| | |
|---|---|
| *Welche Ergebnisse haben mein bestehendes Selbstbild bestätigt? Was habe ich genauso erwartet?* | |
| *Welche Ausprägungen haben mich überrascht? Welches Ergebnis hätte ich stattdessen erwartet?* | |
| *Inwiefern sind meine Motive förderlich für meine aktuelle berufliche Rolle?* | |
| *In welchen Situationen erlebe ich bestimmte Motive eher hinderlich für meine aktuelle berufliche Rolle? Wie gehe ich damit um?* | |

# 6. Werte

## Was sind Werte?

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Beschreibung der menschlichen Identität ist die innere Wertesystematik. Man kann diese als eine Art individuellen Kompass verstehen, der das eigene Verhalten in die eine oder andere Richtung lenkt. Wonach strebt ein Mensch – was ist ihm wirklich wichtig? Die Beantwortung dieser Frage kann Aufschluss darüber geben, nach welchem Maßstab jemand das eigene (und auch fremdes) Verhalten bemisst und was sein Verhalten leitet.

Die Werte des XLNC_*p* Persönlichkeits-Profils basieren auf dem Wertemodell von Clare W. Graves. Demnach entstehen Werte maßgeblich in der sozialen Gemeinschaft, also durch familiäre, kulturelle und gesellschaftliche Einflüsse. Werden z. B. das individuelle Leistungsstreben oder die Suche nach einem tieferen Sinn im eigenen Umfeld als positiv bewertet, beeinflusst dies auch den eigenen Wertekompass. Die Werte eines Menschen sind als ein sich entwickelndes System zu verstehen, das sich über die Lebensspanne und in Wechselwirkung mit der Umwelt verändern kann. Neue Erfahrungen oder ein verändertes soziales Umfeld (z. B. neuer Arbeitgeber) können die individuellen Werte verschieben.

Graves vertrat die Meinung, dass es zur Entwicklung eines jeden Menschen gehört, verschiedene Wertesysteme zu durchlaufen, die sich auf verschiedene Aspekte des Lebens fokussieren. Die Wertesysteme unterteilte er noch einmal grob in individuumsorientiert (Ich-Fokus) und umfeldorientiert (Wir-Fokus). Anders als die unbewussten Motive sind Werte also veränderbar und durch Selbstreflexion dem Bewusstsein gänzlich zugänglich. Die hier verwendeten Wertesysteme wurden in der Konzeption des Instruments auf das berufliche Umfeld abstrahiert und weiterentwickelt.

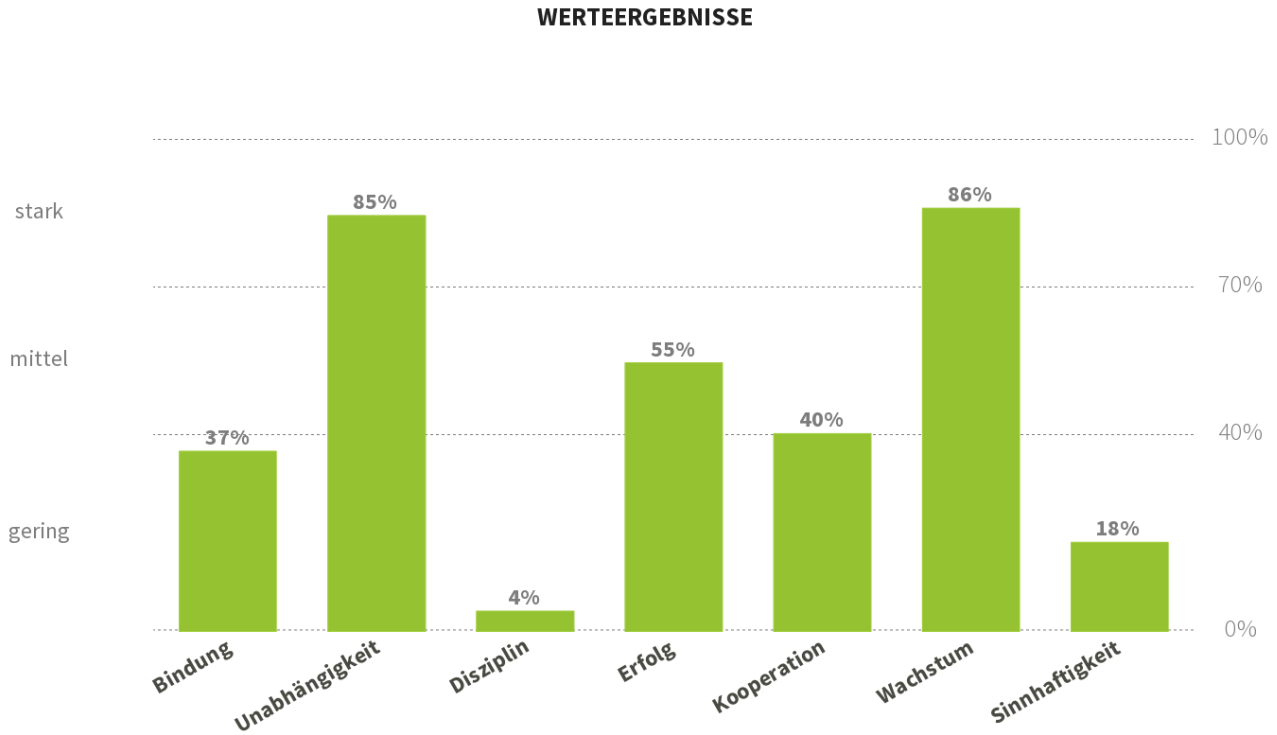
**Wertesystematik nach Graves**



# Ihre Werteergebnisse: Welche Werte leiten Ihr Handeln besonders stark?

**Ausprägungen der Werte**

Das Diagramm zeigt Ihre persönlichen Werte-Ausprägungen. Je höher die Ausprägung eines Wertes, desto stärker prägt dieser Wert Ihr aktuelles Handeln. Werte sind – im Gegensatz zu Motiven – weniger stabil und können sich je nach Bezugssystem, Lebensphase oder persönlicher Entwicklung verändern.




**Interpretation der Ergebnisse**

Anhand Ihrer Ergebnisse zeigt sich, dass die Werte Wachstum, Unabhängigkeit und Erfolg bei Ihnen am stärksten ausgeprägt sind.

Personen mit einem hohen **Wachstums-Wert** (Ich-Fokus) wollen oftmals ihre persönliche Entwicklung vorantreiben – ihr Denken ist meist langfristig und strategisch ausgerichtet. Neues zu lernen und die eigene Komfortzone hierfür zu verlassen, ist für Menschen mit vergleichbar hohen Ausprägungen sowohl im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung als auch für die berufliche Entwicklung eine lohnenswerte Investition. Sie bewerten innovative Konzepte und flexible Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeit und -ort) als bedeutsam, da jegliches Aufbrechen von Konventionen die Möglichkeit der Entfaltung und des Wachstums bietet. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und kann im Kontext einer Führungsposition zum Entstehen von interessanten Teamdynamiken führen. Die Förderung von Selbstverwirklichung bei der Arbeit und ›thinking outside the box‹ sind Themen, die Personen mit überdurchschnittlichem Wachstums-Wert auch bei ihren Mitarbeitenden wichtig sind.

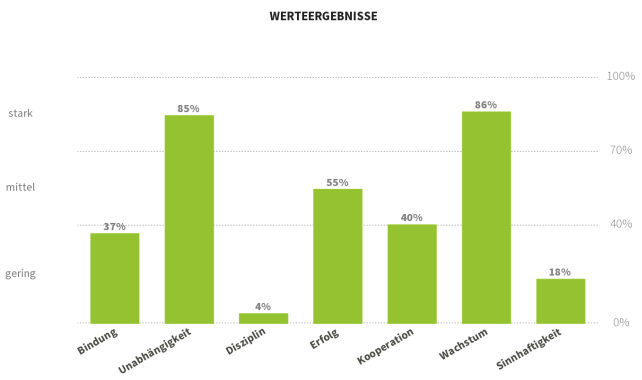
Personen mit einem hohen **Unabhängigkeits-Wert** (Ich-Fokus) werden häufig als kraftvoll und stark wahrgenommen und erfahren Respekt im sozialen Miteinander. Gleichermaßen ist es für diese Personen sehr bedeutsam, die eigene Meinung und Interessen aktiv zu vertreten und sich auch über mögliche Widerstände

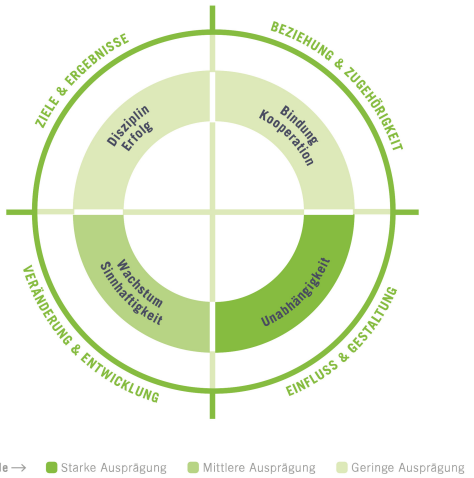
hinwegzusetzen. Menschen mit vergleichbaren Ausprägungen leben meist sehr gegenwartsorientiert und beschäftigen sich gerne mit Konkretem im Hier und Jetzt. Ein sehr hoher Unabhängigkeits-Wert geht zudem oft mit einem Führungsstil einher, der eine hohe Initiativ- und Umsetzungskraft generiert und souverän durch Krisen leitet.

Ein **Erfolgs-Wert** (Ich-Fokus) in der mittleren Ausprägung deutet darauf hin, dass gesteckte Ziele meist ausdauernd verfolgt werden – oft aus einer inneren Motivation heraus, sich mit anderen zu messen oder sich selbst zu übertreffen. Personen mit einer vergleichbaren Erfolgs-Ausprägung sind mitunter karriereorientiert und streben in einigen beruflichen Situationen nach Anerkennung und Erfolg. Auch Organisationen können von Mitarbeitenden mit dieser Werte-Ausprägung profitieren, da diese zum Teil eine hohe Leistungsbereitschaft und Gewinnorientierung mitbringen. Oft neigen Personen mit vergleichbarer Ausprägung auch zu Optimismus, der sie in vielen Fällen bei Rückschlägen und Widerständen nicht von der Zielverfolgung abbringen lässt. Im Kontext einer Führungsposition kann diese Werte-Ausprägung mit einer Präferenz für klare Aufgabendelegation und regelmäßiges Nachhalten einhergehen.

Die bei Ihnen am stärksten ausgeprägten handlungsleitenden Wertesysteme fokussieren vor allem auf individuumsorientierte Werte, die Ihre individuelle Entwicklung vorantreiben.

# Ihre Werte im Gesamtprofil




# Zwischenreflexion Werte

| | |
|---|---|
| *Welche Ergebnisse haben mein bestehendes Selbstbild bestätigt? Was habe ich genauso erwartet?* | |
| *Welche Ausprägungen haben mich überrascht? Welches Ergebnis hätte ich stattdessen erwartet?* | |
| *Inwiefern sind meine Werte für meine aktuelle berufliche Rolle förderlich?* | |
| *In welchen Situationen erlebe ich bestimmte Werte für meine berufliche Rolle eher als hinderlich? Wie gehe ich damit um?* | |

# 7. Verhaltenspräferenzen

## Was sind Verhaltenspräferenzen?

Die hier beschriebenen Verhaltenspräferenzen lehnen sich an das in der Psychologie etablierte und gut erforschte Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nach Costa & McCrae an. Die im Modell beschriebenen fünf Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Verträglichkeit und Emotionale Stabilität werden umgangssprachlich auch als die ›Big 5‹ bezeichnet. Die Forschungshistorie hat gezeigt, dass die individuellen Ausprägungen in den Big 5 über Raum und Zeit relativ stabil und in allen Kulturkreisen zu finden sind.

Jeder Big 5 Faktor ist zudem mit bestimmten Verhaltenspräferenzen assoziiert, also einer natürlichen Neigung für spezifisches Verhalten. Die fünf Faktoren beschreiben die Persönlichkeit und damit zusammenhängende Verhaltenspräferenzen eines Menschen zwar grob, aber relativ umfassend. Verhaltenspräferenzen sind ein Indikator dafür, wie leicht jemandem ein Verhalten fällt. Es ist allerdings wichtig anzumerken, dass jeder Mensch grundsätzlich in der Lage ist, jedes Verhalten zu zeigen und eine Verhaltenspräferenz lediglich das Verhalten innerhalb der eigenen Komfortzone darstellt.

Wie auch die anderen Persönlichkeitsfacetten des XLNC_*p* Persönlichkeits-Profils, geben die hier dargestellten individuellen Verhaltenspräferenzen lediglich eine Tendenz an, die jedoch nicht als absolute, unveränderbare Wahrheit verstanden werden soll und zudem gänzlich wertfrei ist. Jede Verhaltenspräferenz kann im richtigen Kontext zu einer Stärke werden – es gibt nicht die eine Ideal-Persönlichkeit.

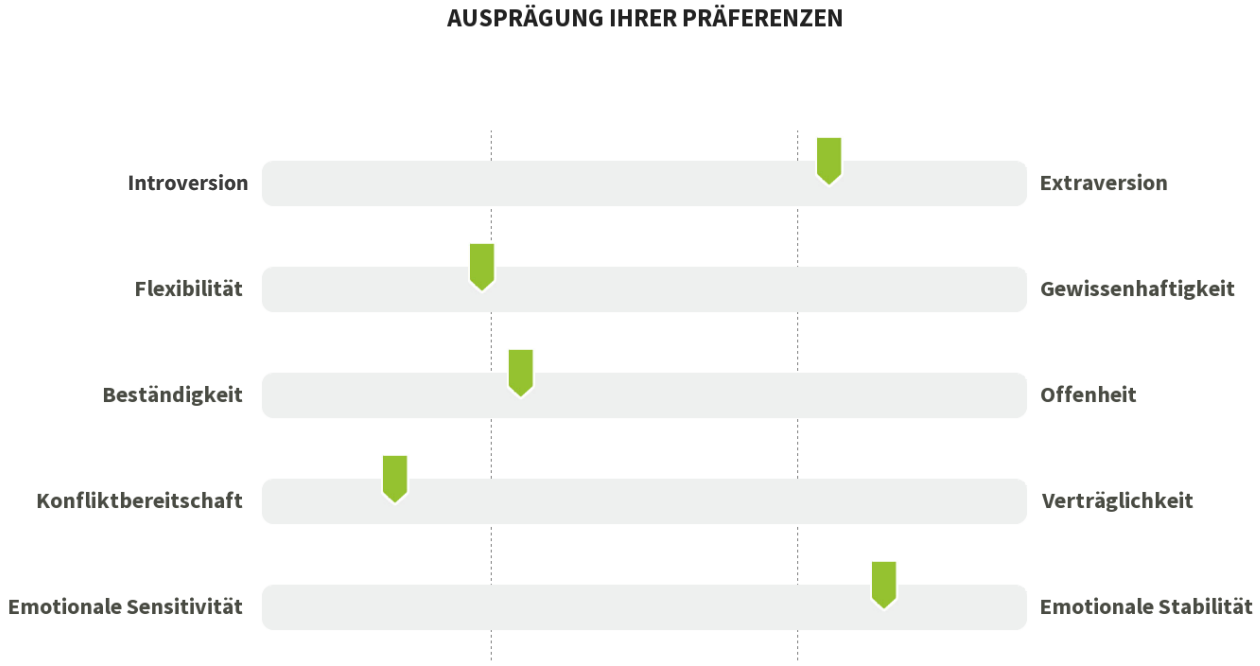
**Big Five Gegensatzpaare**

| | |
|---|---|
| **Introversion**<br>• zurückhaltend<br>• reflektierend<br>• beobachtend | **Extraversion**<br>• aktiv<br>• gesprächig<br>• kontaktfreudig |
| **Flexibilität**<br>• spontan<br>• zwanglos<br>• sprunghaft | **Gewissenhaftigkeit**<br>• detailorientiert<br>• zuverlässig<br>• diszipliniert |
| **Beständigkeit**<br>• bewahrend<br>• traditionsbewusst<br>• sicherheitsorientiert | **Offenheit**<br>• veränderungsfreudig<br>• kreativ/innovativ<br>• offen für Neues |
| **Konfliktbereitschaft**<br>• herausfordernd<br>• unangepasst<br>• konfrontativ | **Verträglichkeit**<br>• empathisch<br>• harmonieorientiert<br>• konform |
| **Emotionale Sensitivität**<br>• emotional<br>• sensibel<br>• stressanfällig | **Emotionale Stabilität**<br>• gelassen<br>• ausgeglichen<br>• stressresistent |

# Ihre Ausprägung der Verhaltenspräferenzen: Welches Verhalten fällt Ihnen leicht?

## Ausprägungen der Verhaltenspräferenzen

Das Skalendiagramm zeigt die persönliche Ausprägung Ihrer Verhaltenspräferenzen. Das grüne Pfeilsymbol verortet innerhalb eines Kontinuums Ihre jeweilige Verhaltenspräferenz. Den Verhaltenspräferenzen auf der linken Seite sind hier jeweils entgegengesetzte Verhaltenspräferenzen auf der rechten Seite gegenübergestellt.




## Interpretation der Ergebnisse

Ihre Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Ihnen ein extravertiertes, flexibles, konfliktbereites und emotional stabiles Verhalten besonders leicht fällt.

Die hohe Ausprägung in der Verhaltenspräferenz Extraversion deutet auf Kontaktfreude, Kommunikationsstärke und eine Neigung zu aktivem und optimistischem Verhalten hin. Personen mit einer vergleichbar hohen Ausprägung fällt das Netzwerken auf gesellschaftlichen Versammlungen in der Regel nicht schwer, da sie meist gesprächig und selbstsicher agieren. Generell scheuen extravertierte Menschen Situationen, in denen die Aufmerksamkeit auf ihnen liegt, nicht. Der Wechsel zwischen Smalltalk und konzentriertem Arbeiten (z. B. im Büro) kann für Extravertierte geradezu beflügelnd sein, da sie Energie aus dem Austausch mit anderen ziehen.

Personen mit einer hohen Ausprägung in der Verhaltenspräferenz Flexibilität (Gegenpol der Big 5 Verhaltenspräferenz Gewissenhaftigkeit) haben oft eine ausgeprägte Neigung zu zwanglosem und spontanem Verhalten. Es fällt ihnen leicht, Dinge auf sich zukommen zu lassen und nicht alles bis ins letzte Detail zu planen. Im beruflichen Kontext können Personen mit einer vergleichbaren Ausprägung sich meist schnell auf neue Situationen und wechselnde Aufträge einstellen, da sie in der Lage sind, zügig und flexibel umzudenken. Es fällt ihnen leicht, mit Deadlines und zeitkritischen Arbeitsanforderungen umzugehen, da sie grundsätzlich eher unbekümmert und locker sind und sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen lassen.

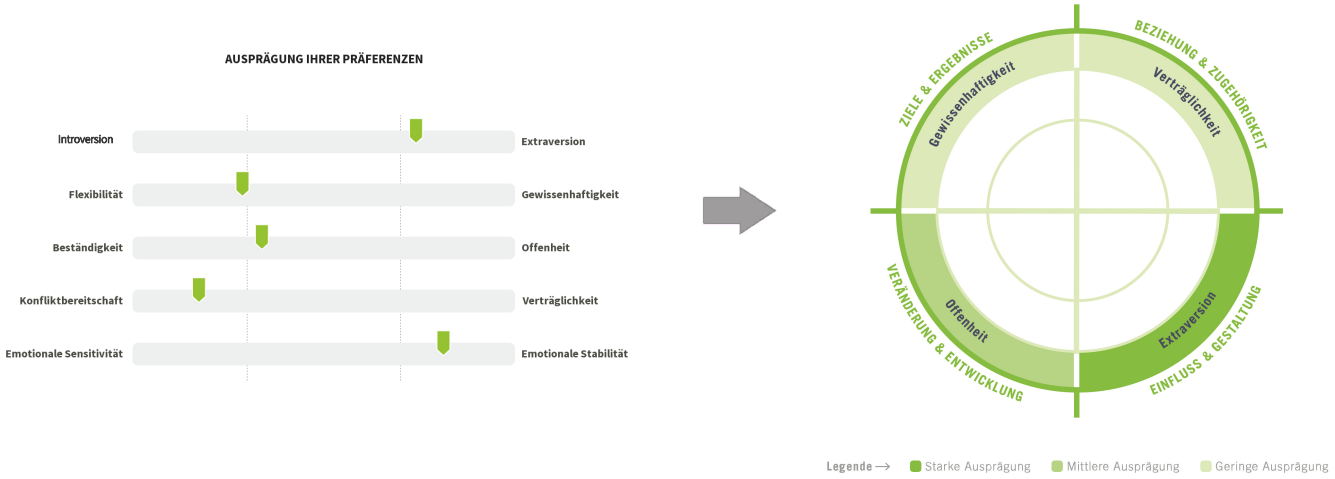
Ihre hohe Ausprägung in der Verhaltenspräferenz Konfliktbereitschaft (Gegenpol der Big 5 Verhaltenspräferenz Verträglichkeit) deutet auf eine Neigung zu Konfrontation und Unangepasstheit hin. Personen mit ähnlichen Ausprägungen schrecken nicht davor zurück, anderen zu widersprechen und die gängige Meinung infrage zu stellen. Dies kann im besten Fall im Arbeitskontext zu einer gesunden Diskussionskultur beitragen. Zudem haben konfliktbereite Menschen oft einen großen Stolz und möchten sich mit ihren Ansichten ernstgenommen und gehört fühlen.

Ihre hohe Ausprägung in der Verhaltenspräferenz Emotionale Stabilität deutet zudem auf eine grundsätzliche Gelassenheit und Ausgeglichenheit hin. Auch bei einem hohen Workload und vielen Anforderungen, die im Arbeitsleben gestellt werden, bewahren Menschen mit vergleichbar hohen Ausprägungen meist Ruhe und lassen sich nicht von ihren Emotionen kontrollieren. Sie sind in der Regel imstande, das seelische Gleichgewicht zu bewahren und weisen somit eine gewisse Stressresistenz auf.

Ihre Ausprägung in der Verhaltenspräferenz Beständigkeit/Offenheit liegt im mittleren Bereich und lässt sich damit nicht eindeutig einer Präferenz zuordnen. Dies deutet darauf hin, dass Sie hier keine klare Verhaltenspräferenz aufweisen, sondern Ihnen situations- und stimmungabhängig mal das eine, mal das andere Verhalten leichter fällt.

Menschen mit einer vergleichbaren Ausprägung wechseln je nach Situation zwischen Veränderungsfreude sowie intellektueller Neugierde und sind dann doch wieder eher sicherheitsorientiert und möchten Bewährtes erhalten (Offenheit/Beständigkeit).

# Ihre Verhaltenspräferenzen: Auswertung im Gesamtprofil




# Zwischenreflexion Verhaltenspräferenzen

| | |
|---|---|
| *Welche Ergebnisse haben mein bestehendes Selbstbild bestätigt? Was habe ich genauso erwartet?* | |
| *Welche Ausprägungen haben mich überrascht? Welches Ergebnis hätte ich stattdessen erwartet?* | |
| *Inwiefern sind meine Verhaltenspräferenzen für meine aktuelle berufliche Rolle förderlich?* | |
| *In welchen Situationen erlebe ich bestimmte Verhaltenspräferenzen für meine berufliche Rolle als eher hinderlich? Wie gehe ich damit um?* | |

# 8. Ihr XLNC_*p* Gesamtprofil

Im XLNC_*p* Gesamtprofil werden Ihre Ergebnisse aus den drei Persönlichkeitsfacetten der Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen zusammengeführt. Die Kreisgrafik hat sich in diesem Report Schritt für Schritt mit Ihren Ausprägungen in den Motiven (Was treibt Sie an?), Werten (Welche Werte leiten Ihr Handeln besonders stark?) und Verhaltenspräferenzen (Welches Verhalten fällt Ihnen leicht?) gefüllt.

Sie sehen in der Kreisgrafik eine Einteilung in vier Persönlichkeitscluster, die über die Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen hinweg gemeinsame Themen beinhalten:

- Ziele & Ergebnisse,
- Beziehung & Zugehörigkeit,
- Einfluss & Gestaltung,
- Veränderung & Entwicklung.

Ist ein Cluster in allen drei ›Bausteinen‹ dunkelgrün, deutet dies auf ein bei Ihnen stark ausgeprägtes Persönlichkeitscluster hin. Die gemeinsamen Themen der Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen in diesem Persönlichkeitscluster sind in Ihrer Lebensrealität also von großer Bedeutung und sehr prägend für Ihr Verhalten und Empfinden. Häufig geht ein ›Flow Gefühl‹ mit den Verhaltensweisen aus diesem Persönlichkeitscluster einher.

Ist ein Cluster gefüllt mit unterschiedlichen Grüntönen, bedeutet dies, dass Ihre Ausprägungen in diesem Bereich nicht einheitlich sind. Das ist keineswegs ungewöhnlich, bietet aber die Chance, die Themen dieses Persönlichkeitsclusters genauer zu reflektieren, da mitunter ungenutzte Potenziale oder unbewusste Wünsche zutage treten können.



**Interpretation der Ergebnisse**

Anhand Ihrer Ergebnisse wird deutlich, dass das Thema ›Einfluss & Gestaltung‹ insgesamt am stärksten durch Ihre Persönlichkeitsanteile bedient wird. Sowohl auf Motiv- und Werteebene wie auch aufgrund Ihrer Verhaltenspräferenzen wird deutlich, dass dieses Thema bedeutsam für Sie ist.

Das Persönlichkeitscluster ›Einfluss & Gestaltung‹ ist bei Ihnen stark ausgeprägt. Aspekte wie Durchsetzung, Unabhängigkeit und Einfluss auf Andere für das Erreichen eigener Ziele ist für einfluss- und gestaltungsorientierte Menschen oft besonders wichtig und handlungsleitend. Sie besitzen eine hohe Initiativ- und Umsetzungskraft und eine Neigung zu Kommunikationsstärke und Aktivität. Meist sind Menschen mit einem Fokus auf Einfluss und Gestaltung so in der Lage, ihre Interessen und Ziele erfolgreich umzusetzen.

Das personalisierte Machtmotiv, was das Verhalten in diesem Cluster antreibt, steht im Einklang mit dem handlungsleitenden Wert der Unabhängigkeit, welcher zur aktiven Vertretung von Meinungen und Interessen (auch bei Widerständen) führt. Es fällt Personen mit einem solch stark ausgeprägten Cluster zudem meist leicht, extravertiertes Verhalten zu zeigen und andere durch ihre Selbstsicherheit zu überzeugen.

Das Persönlichkeitscluster ›Ziele & Ergebnisse‹ zeigt bei Ihnen ein etwas heterogeneres Muster. Die Themen dieses Clusters vereinen Aspekte wie Erfolg, Leistung und Disziplin. Es gibt in diesem Persönlichkeitscluster Anteile, die Ihr ziel- und ergebnisorientiertes Verhalten fördern, jedoch gibt es auch Anteile welche stark situationsabhängig sind und das gewünschte Verhalten teilweise sogar hemmen können. Konfliktpotenziale innerhalb dieses Clusters können sich z. B. in Form von Schwierigkeiten äußern, wichtige Aufgaben diszipliniert zu verfolgen, obwohl der eigene Anspruch besteht, dies zu tun.

Im Persönlichkeitscluster ›Veränderung & Entwicklung‹ zeigt sich bei Ihnen ein heterogenes Muster. Es ist dabei jedoch keine Persönlichkeitsfacette stark ausgeprägt. Die Themen dieses Clusters vereinen Aspekte wie Wachstum, Sinnhaftigkeit und die Befähigung anderer für das Erreichen von Zielen. Es gibt in diesem Persönlichkeitscluster Anteile, die stark situationsabhängig sind, jedoch gibt es auch Anteile, die Ihr veränderungs- und entwicklungsorientiertes Verhalten teilweise sogar hemmen können. Konfliktpotenziale innerhalb dieses Clusters können sich z. B. in Form eines unerfüllten Wunsches äußern, im eigenen Tun Sinn zu finden und die Entwicklung stetig voranzutreiben – das tatsächliche Verhalten weicht davon ab, da es ggf. stärker von anderen Persönlichkeitsanteilen motiviert wird (eventuell durch Persönlichkeitscluster mit homogeneren Ausprägungen).

Die unterschiedlich starken Ausprägungen in diesen Persönlichkeitsclustern sind nicht ungewöhnlich – sie können aber mitunter im Konflikt miteinander oder mit anderen Persönlichkeitsclustern stehen, die in Ihren Ausprägungen homogener sind. Eine Reflexion der Persönlichkeitsfacetten in diesen Clustern kann besonders interessant sein, da ungenutzte Potenziale oder unbewusste Wünsche zutage treten können.

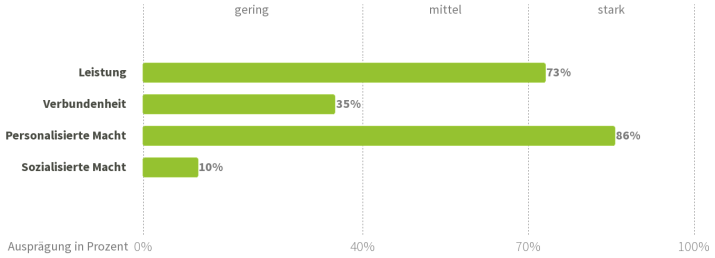
Im Persönlichkeitscluster ›Beziehung & Zugehörigkeit‹ sind alle drei Persönlichkeitsfacetten bei Ihnen gering ausgeprägt. Dies spricht dafür, dass diese Motive, Werte und Verhaltenspräferenzen das Verhalten nicht aktiv antreiben und lenken und es mitunter sogar schwerfallen kann, ein solches Verhalten zu zeigen. Personen mit vergleichbar geringen Ausprägungen, fällt es in der Regel leicht, ihre Meinung in Diskussionen zu vertreten und auch mal die gängige Meinung infrage zu stellen – auch auf die Gefahr hin, anzuecken und Spannungen im Team zu erzeugen. Es ist für Menschen mit einer solchen Ausprägungskombination oft nicht entscheidend, dass zu jeder Zeit Harmonie im Team herrscht. Vielmehr wollen diese Menschen durch gelegentliche Unangepasstheit und Konfrontation den Status Quo neu definieren und zu einer gesunden Diskussionskultur beitragen.

Insgesamt weist Ihr XLNC_*p* Persönlichkeitsprofil darauf hin, dass Sie Herausforderungen vielschichtig begegnen und Sie über ein breit angelegtes Verhaltensrepertoire verfügen. Die Themen Durchsetzung, Unabhängigkeit und

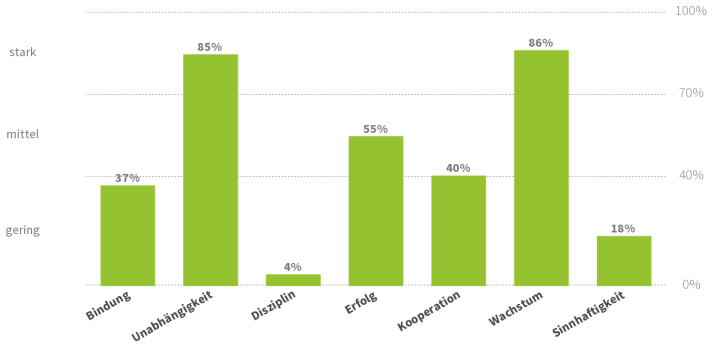
Einfluss auf Andere für das Erreichen eigener Ziele sind aktuell für Sie von höchster Bedeutung.

# XLNC_*p* Gesamtprofil

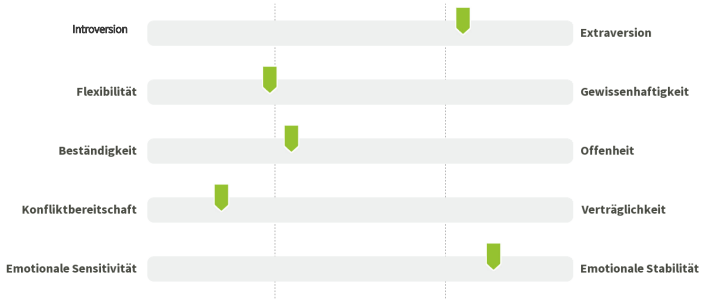
**MOTIVAUSPRÄGUNGEN**

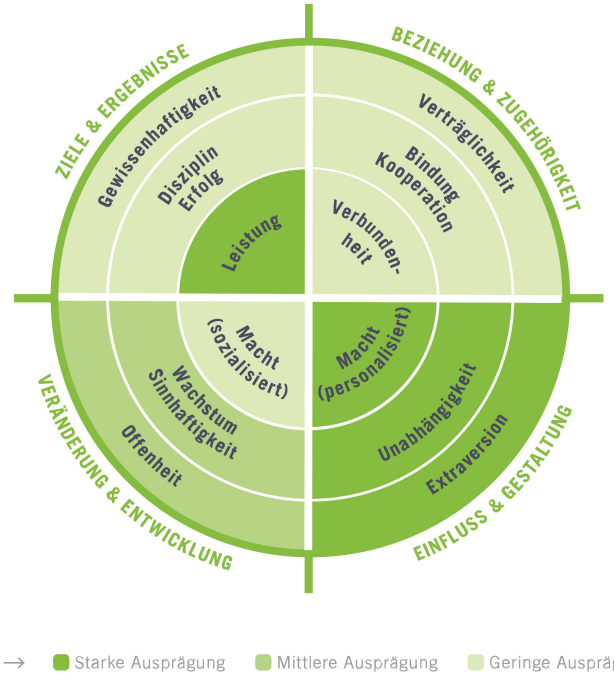



**WERTEERGEBNISSE**




**AUSPRÄGUNG IHRER PRÄFERENZEN**




Legende → Starke Ausprägung  Mittlere Ausprägung  Geringe Ausprägung

# 9. Umgang mit den Ergebnissen

| | |
|---|---|
| *Welche Erkenntnisse konnte ich durch die Auseinandersetzung mit meiner Persönlichkeit gewinnen?* | |
| *Welche persönlichen Stärken kann ich identifizieren? Inwiefern beeinflussen diese mein Führungsverhalten?* | |
| *Welche inneren Widersprüchlichkeiten bzw. geringer ausgeprägte Persönlichkeitsfacetten sind mir klar geworden? Inwiefern bin ich damit auch in meinem Führungsalltag konfrontiert?* | |
| *Welche Möglichkeiten habe ich, mich selbst zu ›managen‹, wenn meine Rolle ein Verhalten von mir fordert, das nicht meiner Motiv- und Wertestruktur entspricht? Wo sehe ich hier auch persönliche Grenzen?* | |



**Telefon** +49 221 423 180 81
**E-Mail** office@xlnc-leadership.com
**Web** www.xlnc-leadership.com

XLNC Leadership GmbH
Dürener Str. 291-293_ 50935 Köln

XLNC®
LEADERSHIP