Modul 2

Anwendungen (Teil 1)

Ziele

Die Teilnehmer werden im Stande sein:

- zu erkennen, wie wichtig es ist, Mitarbeiter und Teams mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen
- passende Berichte auszuwählen, um verschiedenen Situationen gerecht zu werden
- die grundlegende Terminologie des Systems zu verstehen

Copyright © Thomas International 1999-2012

Unternehmensziele und - strategien

⇩

Talentmanagement

⇩

Suchen

- **Klarheit bezüglich erfolgskritischen Anforderungen**
- **Potenzial aus Netzwerk**
- **Bestehende Mitarbeiter**
- **Online Jobbörsen**
- **Online Bewerber**

Auswahl

- **Lebenslauf/Zeugnisse**
- **Mitarbeiterwerbung online**
- **Assessments**
- **Fähigkeits- und Eignungstests**
- **Interviews**
- **Überprüfung der Referenzen**
- **Auswahl**

Integration

- **Einarbeitung**
- **Training**
- **Anpassung an die Firmenkultur**
- **Führung und Motivation**

Entwicklung und Förderung

- **Coaching**
- **Standortbestimmung**
- **Training**
- **High Potentials identifizieren**
- **Mentoring**
- **Karriereplanung**

Einsatz optimieren

- **Funktionsübergreifend**
- **Internationaler Aus**
- **Austausch**
- **Interner Austausch**
- **Spezifische Teamprojekte**

Thomas International arbeitet mit Ihnen, um Ihr Unternehmen voranzubringen und um Ihre wichtigste Investition – Ihre Mitarbeiter – weiter zu entwickeln.

Copyright © Thomas International 1999-2012

Organisation und Teams auf eine Linie bringen

Was?
Unternehmensstrategie

↓

Wie?
Schlüsselfaktoren zum Erfolg

↓

Wer?
Verhaltens-Profil-Analysen

↓

Selbst

- Verhaltenspräferenz
- Einfluss auf andere
- Stärken am Arbeitsplatz
- Herausforderungen im Verhalten
- Selbstbewusstsein

Andere

- Andere verstehen
- Mit anderen interagieren
- Gewandtes Verhalten entwickeln
- Strategien zum Aufbau von Beziehungen entwickeln

Teams

- Wie ist das Teamprofil?
- Anpassung an die Anforderungen
- Stärken und Flexibilität bewerten, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen

Copyright © Thomas International 1999-2012

Thomas-VPA-System & Terminologie

Verhaltens-Profil-Analyse	Ermittelt die Verhaltenspräferenzen
Job-Profil • Job-Analyse (Job) • Arbeitsplatz definieren	Ermittelt die idealen Verhaltens-anforderungen einer Position
Team-Analyse	Vergleicht das ideale mit dem tatsächlichen Team

Geschulte Anwender

- Internationale Zertifizierung zur Sicherstellung eines verantwortungsvollen und effektiven Einsatzes
- Nutzung des Thomas-Systems in der PE und im Recruiting
- Strukturierte Nutzung von Berichten und Daten
- Fortlaufende Unterstützung durch Thomas-Berater

Copyright © Thomas International 1999-2012

Marston-Theorie und die Bedeutung von DISC

Zielsetzungen:

Nach dem Training können die Teilnehmer:

- die Marston-Theorie verstehen
- das der VPA zugrunde liegende theoretische System verstehen
- die Terminologie der VPA verstehen
- die Reihenfolge der Profilfaktoren richtig lesen und verstehen
- die richtigen beschreibenden Adjektive einsetzen
- die VPA vollumfänglich in ihren Zusammenhängen verstehen
- die drei Grafiken und den Text einer VPA verstehen, auswerten und erklären

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 6 (1-004)

Marston, W. Moulton, (1928)

"Emotions of normal people"

Angepasste/aktualisiere Version des theoretischen Modells

Wahrgenommene Situation

aufgabenorientiert

feindselig, unfreundlich, antagonistisch

Dominanz (Dominance)

Macht

EINE AKTIVE, POSITIVE HALTUNG IN EINEM FEINDLICHEN ODER UNFREUNDLICHEN UMFELD. SUCHT DIE KONFRONTATION, UM ZU GEWINNEN UND DADURCH MISSERFOLG ZU VERMEIDEN

D

AKTIVES Verhalten

Einwilligung (Compliance)

Taktik

Eine vorsichtige, unentschlossene Antwort auf ein feindliches Umfeld. Entwickelt, um den Grad der Feindseligkeit zu verringern und dadurch Ärger und Konflikte zu vermeiden.

C

PASSIVES Verhalten

I

EINE AKTIVE, POSITIVE HALTUNG, ENTWICKELT, UM UNFREUNDLICHE SITUATIONEN ZU VERMEIDEN UND SICH IN EINEM FREUNDLICHEN UND WOHLGESINNTEN UMFELD ZU BEWEGEN. EINFLUSS WIRD EINGESETZT, UM ABLEHNUNG ZU VERMEIDEN.

S

Eine passive Reaktion in einer freundlichen Situation. Bemüht sich, den Status Quo so lange zu erhalten, bis die Feindseligkeit vorbei ist, um Unsicherheiten zu vermeiden und ein günstiges Klima wiederzugewinnen.

Einfluss (Influence *)

Menschen

Beständigkeit (Steadiness *)

Tempo

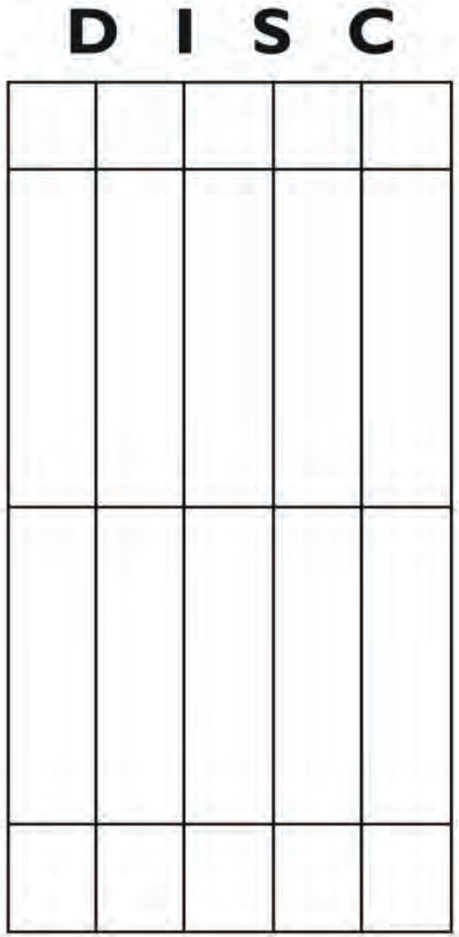
menschenorientiert

freundlich, wohlgesinnt

* Begriff geändert, um ein besseres Verständnis zu schaffen und Missverständnisse zu vermeiden.

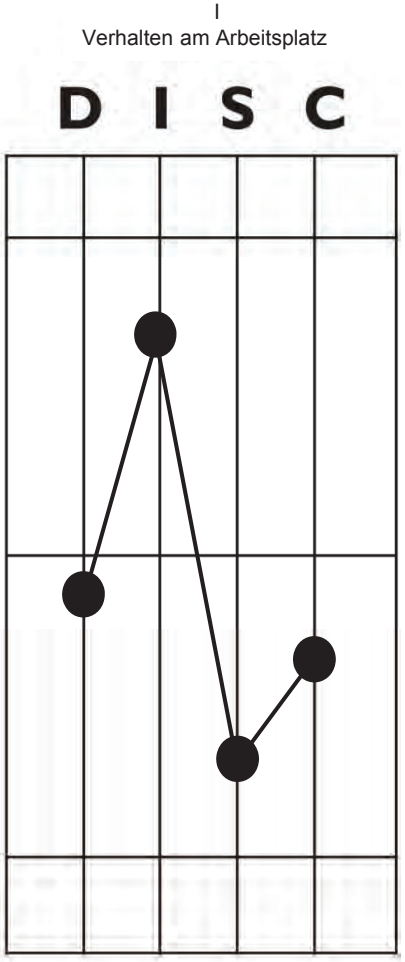
Copyright © Thomas International 1999-2012

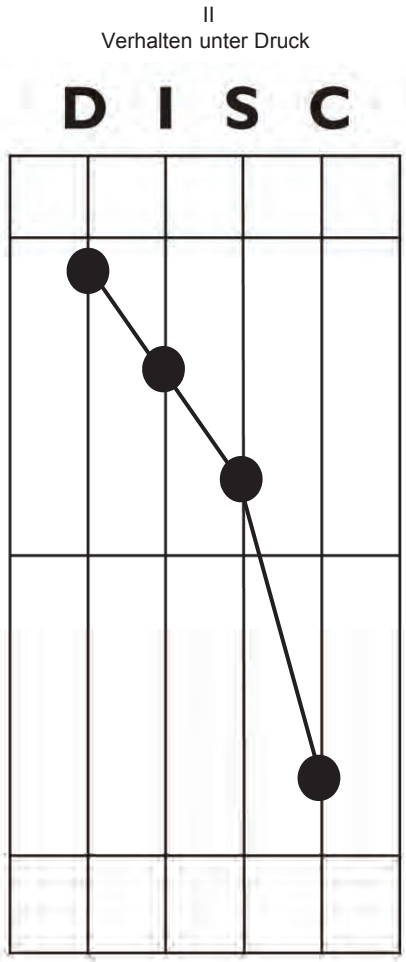
Terminologie der VPA

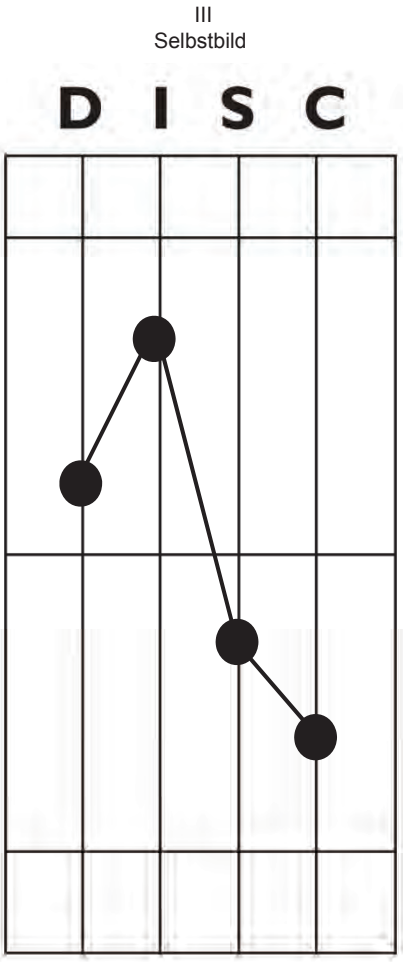


Copyright © Thomas International 1999-2012

Terminologie der VPA







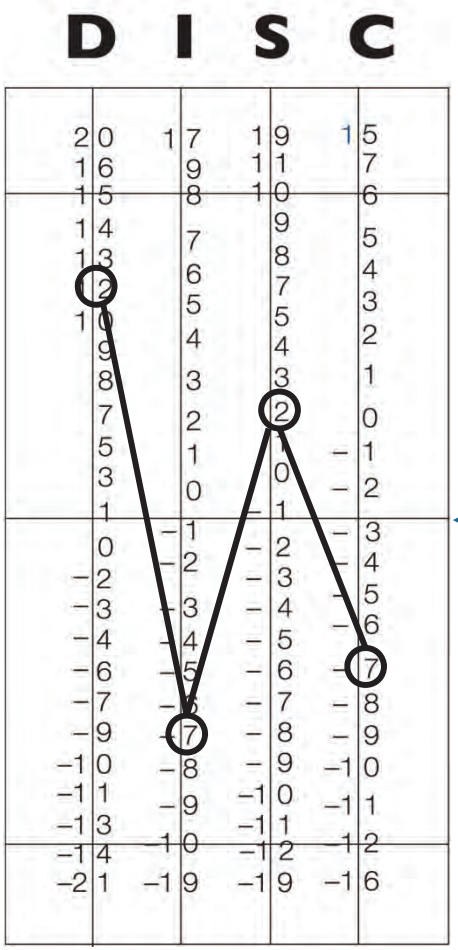
Copyright © Thomas International 1999-2012

Terminologie der VPA

Hohe Profilfaktoren
(auf und über der Linie)

Bestimmen:

- **Verhaltensstärken am Arbeitsplatz**
- **Grundsätzliche Befürchtungen**
- **Motivatoren**
- **Werte für das Unternehmen**



Mittellinie

Copyright © Thomas International 1999-2012

Terminologie der VPA

Hohe Profilfaktoren
(auf und über der Linie)

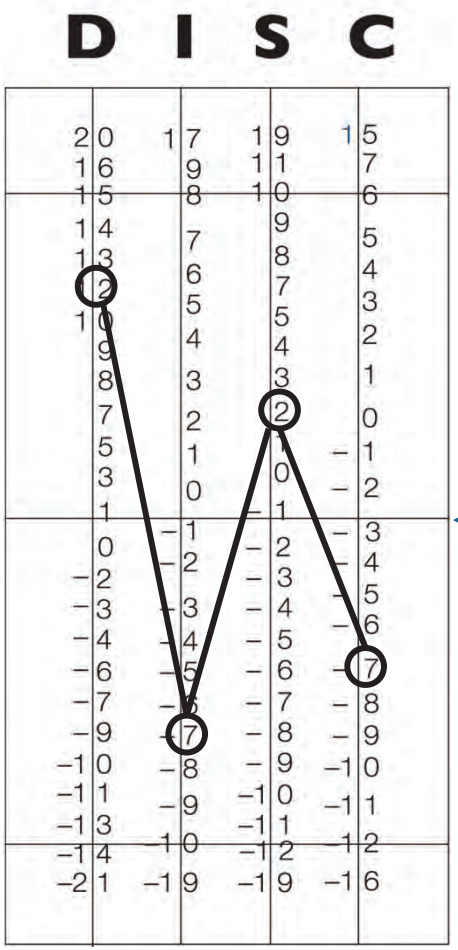
Bestimmen:

- **Verhaltensstärken am Arbeitsplatz**
- **Grundsätzliche Befürchtungen**
- **Motivatoren**
- **Werte für das Unternehmen**

Tiefe Profilfaktoren
(unter der Linie)

- **NICHT negativ**
- **KEINE Schwächen**

Diese sind:
Unterstützende Faktoren, die die „Hochs“ verstärken und antreiben



Mittellinie

Copyright © Thomas International 1999-2012

Terminologie der VPA

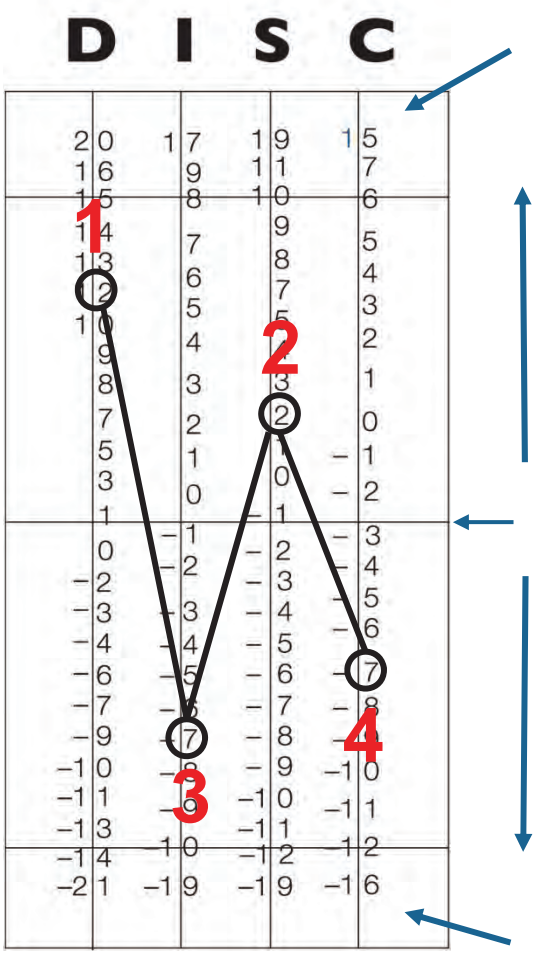
Hohe Profilfaktoren
(auf und über der Linie)

Bestimmen:
- **Verhaltensstärken am Arbeitsplatz**
- **Grundsätzliche Befürchtungen**
- **Motivatoren**
- **Werte für das Unternehmen**

Tiefe Profilfaktoren
(unter der Linie)

- **NICHT negativ**
- **KEINE Schwächen**

Diese sind:
Unterstützende Faktoren, welche die „Hochs“ verstärken und antreiben



GRAUZONEN
Höchste Stufe der Intensität

Intensität

Mittellinie

Intensität

GRAUZONEN

Copyright © Thomas International 1999-2012

thomas

VPA

Dominanz

Einwilligung

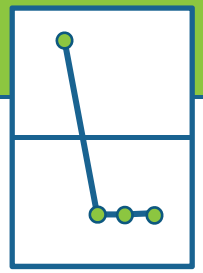
Einfluss

Beständigkeit

Copyright © Thomas International 1999-2012

DISC – Erklärung der vier Faktoren

Grafik III



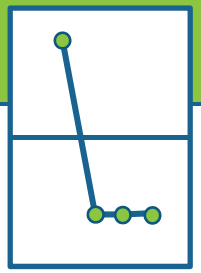
Über der Linie - Hohe Dominanz

Grundsätzliche Befürchtung	**Versagen**
Motivation	**Macht und Autorität**
Werte für das Unternehmen	**Zielorientiert**
Führungsstil	**Direkt**
Verkaufsstil	**Abschlussorientiert**
Kommunikationsstil	**Bestimmend**

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 14 (1-012)

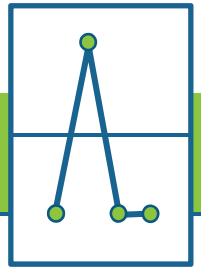
DISC – Erklärung der vier Faktoren

Grafik III



Über der Linie – Hohe Dominanz

Grundsätzliche Befürchtung	**Versagen**
Motivation	**Macht und Autorität**
Werte für das Unternehmen	**Zielorientiert**
Führungsstil	**Direkt**
Verkaufsstil	**Abschlussorientiert**
Kommunikationsstil	**Bestimmend**



Über der Linie – Hoher Einfluss

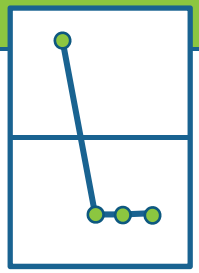
Grundsätzliche Befürchtung	**Ablehnung**
Motivation	**Öffentliche Anerkennung und Lob**
Werte für das Unternehmen	**Arbeitet mit und durch Menschen**
Führungsstil	**Motivierend**
Verkaufsstil	**Neue Partner gewinnen, repräsentieren**
Kommunikationsstil	**Gesprächig**

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 15 (1-012)

DISC – Erklärung der vier Faktoren

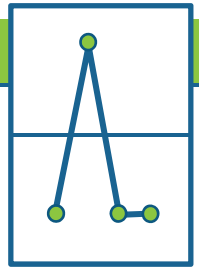
Grafik III

Über der Linie – Hohe Dominanz



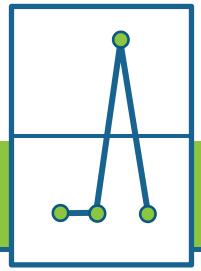
Grundsätzliche Befürchtung	**Versagen**
Motivation	**Macht und Autorität**
Werte für das Unternehmen	**Zielorientiert**
Führungsstil	**Direkt**
Verkaufsstil	**Abschlussorientiert**
Kommunikationsstil	**Bestimmend**

Über der Linie – Hoher Einfluss



Grundsätzliche Befürchtung	**Ablehnung**
Motivation	**Öffentliche Anerkennung und Lob**
Werte für das Unternehmen	**Arbeitet mit und durch Menschen**
Führungsstil	**Motivierend**
Verkaufsstil	**Neue Partner gewinnen, repräsentieren**
Kommunikationsstil	**Gesprächig**

Über der Linie – Hohe Beständigkeit



Grundsätzliche Befürchtung	**Unsicherheit, abrupte Veränderungen**
Motivation	**Sicherheit**
Werte für das Unternehmen	**Service / Support / Spezialist**
Führungsstil	**Organisator**
Verkaufsstil	**Service und Support**
Kommunikationsstil	**Guter Zuhörer**

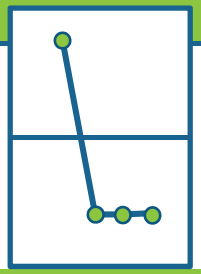
Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 16 (1-012)

DISC – Erklärung der vier Faktoren

Grafik III

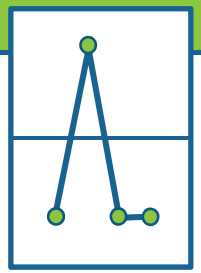
Über der Linie – Hohe Dominanz

Grundsätzliche Befürchtung	**Versagen**
Motivation	**Macht und Autorität**
Werte für das Unternehmen	**Zielorientiert**
Führungsstil	**Direkt**
Verkaufsstil	**Abschlussorientiert**
Kommunikationsstil	**Bestimmend**



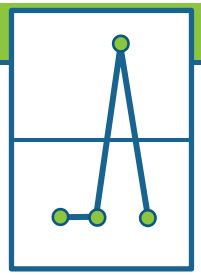
Über der Linie – Hoher Einfluss

Grundsätzliche Befürchtung	**Ablehnung**
Motivation	**Öffentliche Anerkennung und Lob**
Werte für das Unternehmen	**Arbeitet mit und durch Menschen**
Führungsstil	**Motivierend**
Verkaufsstil	**Neue Partner gewinnen, repräsentieren**
Kommunikationsstil	**Gesprächig**



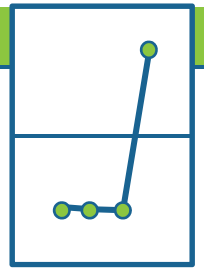
Über der Linie – Hohe Beständigkeit

Grundsätzliche Befürchtung	**Unsicherheit, abrupte Veränderungen**
Motivation	**Sicherheit**
Werte für das Unternehmen	**Service / Support / Spezialist**
Führungsstil	**Organisator**
Verkaufsstil	**Service und Support**
Kommunikationsstil	**Guter Zuhörer**



Über der Linie – Hohe Einwilligung

Grundsätzliche Befürchtung	**Konflikte**
Motivation	**Standardisiere Arbeitsabläufe**
Werte für das Unternehmen	**Techniker / Qualität / Standard**
Führungsstil	**Regelkonform**
Verkaufsstil	**Details und Inhalt**
Kommunikationsstil	**Schriftlich**



Copyright © Thomas International 1999-2012

Beständige Verhaltenseigenschaften

	Stärken am Arbeitsplatz (auf und über der Mittellinie)			
	Ergebnisse	Menschen / Beziehungen	Service /Spezialist	Qualität / Techniker
	"D"	"I"	"S"	"C"
Fokus auf	Bestimmt Konkurrenzbetont Direkt Antreibend Kraftvoll Neugierig Selbstmotivierend	Kommunikativ Freundlich Einflussreich Networker Überzeugend Positiv Gesprächig	Liebenswürdig Überlegend Zuverlässig Guter Zuhörer Gütig Methodisch Beharrlich Gründlich	Akkurat Bedachtsam Folgend Logisch Perfektionistisch Präzise Systematisch
	Entgegenkommend Zögerlich* Nicht entscheidungsfreudig* Sanft Nicht verlangend * Gilt nicht im eigenen Fachbereich.	Untersuchend Nachdenklich Reserviert Gehemmt Ernsthaft Misstrauisch	Aktiv Aufmerksam Ausdrucksvoll Mobil Rastlos	Entschlossen Unabhängig Beharrlich Willensstark Hartnäckig
	"D"	"I"	"S"	"C"
Verlangt nach	Führung	Realität	Abwechslung	Unabhängigkeit
	Unterstützende Faktoren (unter der Mittellinie)			

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 18 (1-013)

Liste der VPA-Adjektive

**** Sicher zutreffende Merkmale***

Stärken am Arbeitsplatz (auf und über der Mittellinie)			
"D"	**"I"**	**"S"**	**"C"**
Aggressiv	Leutselig	Entgegenkommend	* Akkurat
* Bestimmt	Charismatisch	* Liebenswürdig	Anpassungsfähig
Grob	Charmant	* Überlegend	* Bedeutsam
* Konkurrenzbetont	* Kommunikativ	* Zuverlässig	Vorsichtig
Kühn	Zuversichtlich	Gelassen	* Folgend
Entschlussfreudig	Überschwänglich	* Guter Zuhörer	Konservativ
Fordernd	* Freundlich	* Gütig	Konventionell
* Direkt	Großzügig	Nachsichtig	Diplomatisch
Dominierend	Gesellig	* Methodisch	Diszipliniert
* Antreibend	* Einflussreich	Nicht demonstrativ	Ausweichend
Egozentrisch	* Netzwerker	Passiv	* Logisch
* Kraftvoll	Optimistisch	Geduldig	Aufgeschlossen
* Neugierig	Mitfühlende	* Beharrlich	Zu abhängig
Anmaßend	* Überzeugend	Einschätzbar	* Perfektionistisch
Selbstsicher	Gelassen	Entspannt	* Präzise
Genießerisch	* Positiv	Kontrolliert	Sich selbst in den
* Selbstmotivierend	Fördernd	Friedlich	Schatten stellend
Risikofreudig	Selbstfördernd	Gutmütig	Überempfindlich
	Sympathisch	Beständig	* Systematisch
	Vertrauensvoll	* Gründlich	Sorgenvoll
	* Verbal		
* Entgegenkommend	Distanziert	* Aktiv	Unachtsam
Konservativ	Zustimmend	* Aufmerksam	Herausfordernd
Ängstlich	Faktisch	Besorgt	Furchtlos
* Zögerlich	Reizbar	* Ausdrucksvoll	* Entschlossen
Demütig	Logisch	Unzufrieden	Unnachgiebig
Eingeschüchtert	Nicht gesprächig	Energisch	* Unabhängig
* Nicht entscheidungsfreudig	Nicht vertrauend	Fehlersuchend	Eigensinnig
Sanftmütig	Pessimistisch	Unruhig	Belehrend
* Sanft	* Untersuchend	Ungeduldig	* Beharrlich
Bescheiden	Ruhig	Heftig	Rebellisch
* Nicht verlangend	* Nachdenklich	Impulsiv	Unbeweglich
Übervorsichtig	* Reserviert	* Mobil	Sarkastisch
Friedfertig	Zurückhaltend	* Rastlos	Rechthaberisch
Schüchtern	* Gehemmt	Selbstkritisch	* Willensstark
Nicht anmaßend	* Ernsthaft	Angespannt	* Hartnäckig
Unaufdringlich	* Misstrauisch		Taktlos
Anspruchslos	Zurückziehend		Unkonventionell
Unsicher			
"D"	**"I"**	**"S"**	**"C"**
Unterstützende Faktoren (unter der Mittellinie)			

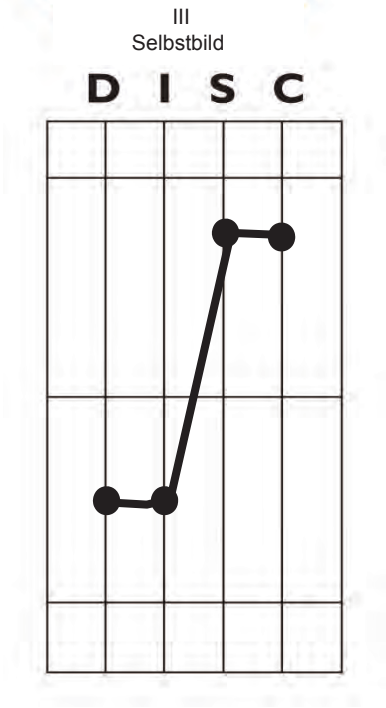
Copyright © Thomas International 1999-2012

Nicht beständige Charaktereigenschaften

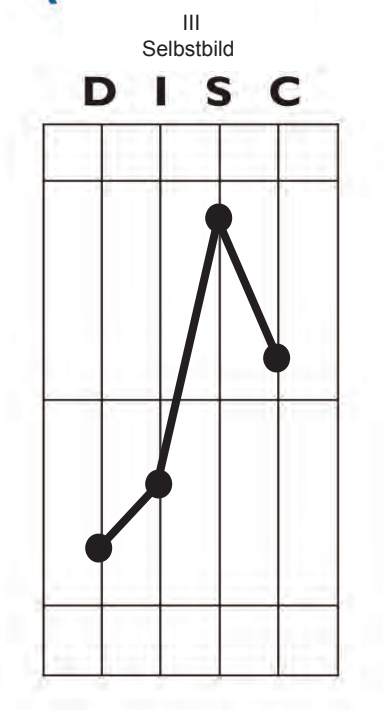
Verwenden Sie eine Mischung aus beständigen (sicher anzutreffenden) und nicht beständigen (anzupassenden) Adjektiven, um zwischen den beiden unten stehenden Beispielen zu unterscheiden.

Beispiel 1

A
(SC Profil)



B
(SC Profil)



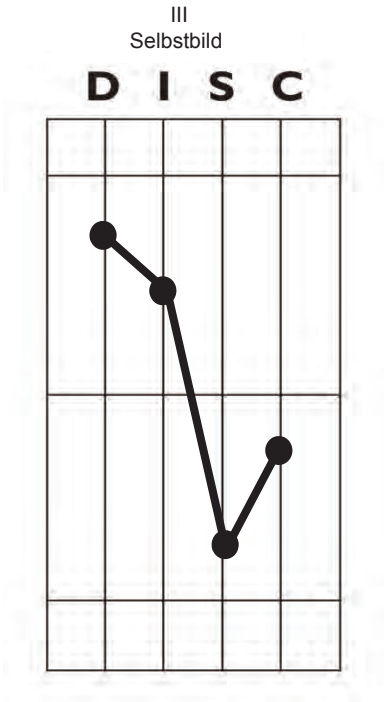
Copyright © Thomas International 1999-2012

Nicht beständige Charaktereigenschaften

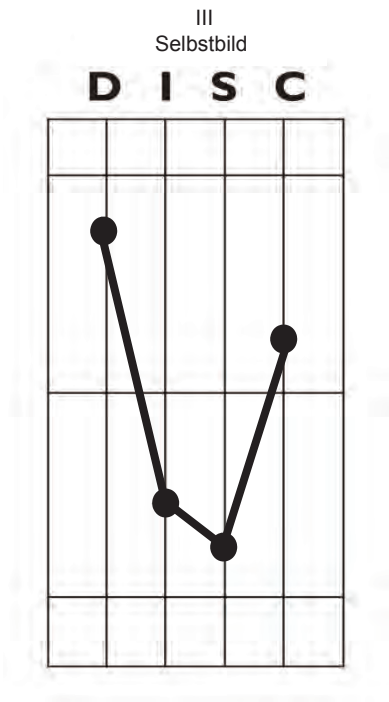
Verwenden Sie eine Mischung aus beständigen (sicher anzutreffenden) und nicht beständigen (anzupassenden) Adjektiven, um zwischen den beiden unten stehenden Beispielen zu unterscheiden.

Beispiel 2

A
(DI Profil)



B
(DC Profil)



Copyright © Thomas International 1999-2012

Mögliche Begrenzungen

Dominanz

Einwilligung

Einfluss

Beständigkeit

Copyright © Thomas International 1999-2012

Mögliche Begrenzungen von Menschen mit einem hohen „D“ und wie man diese unterstützen kann

Begrenzungen	Benötigte Unterstützungen
Überschreitet Vorrechte	Klare Verhandlungen, fordernde Aufgaben und, wenn nötig, klarstellen, dass es auch Sanktionen gibt.
Handelt ruhelos	Förderung eines eher langsamen, gründlichen Arbeitsstils, Zeitmanagement (Energien bündeln)
Erweckt Befürchtungen und Angst	Klarmachen, wie das hohe „D“ auf andere wirkt
Überrennt und überfordert andere Menschen	Betonen, wie wichtig der Wert anderer Mitarbeiter für den persönlichen Erfolg ist
Kann grob und sarkastisch sein	Vermitteln, welchen Effekt Sarkasmus und Grobheit auf andere hat
Zieht sich zurück, wenn er/sie nicht genügend Beachtung erfährt	Hilfestellung, damit erkannt werden kann, wie wichtig die Gruppenidentifikation ist
Ist kritisch und fehlersuchend	Erklären, dass ein Mangel an Toleranz zu schlechter Kooperation führt
Ist unaufmerksam gegenüber Details	Administrativen Support anbieten
Ist unzufrieden mit Routinearbeiten	Setzen von Fristen
Widersetzt sich der Zusammenarbeit im Team	Betonen, wie wichtig die Kooperation aller Mitarbeiter ist, um Ziele und Teamerfolge zu erreichen

Copyright © Thomas International 1999-2012

Mögliche Begrenzungen von Menschen mit einem hohen „I“ und wie man diese unterstützen kann

Begrenzungen	Benötigte Unterstützung
Könnte mehr über die eigene Popularität als über greifbare Ergebnisse nachdenken	Darauf hinweisen, dass Objektivität und nicht Popularität Respekt und Resultate ergibt
Redet zu viel - Kann zu viel verkaufen	Klarstellen, dass Reden ohne zuzuhören verpuffte Energie ist
Handelt impulsiv – bevorzugt Bauchentscheidungen	Diskussionen darüber, wie wichtig emotionale Kontrolle ist
Kann inkonsequent sein in seinen Rückschlüssen	Aufzeigen, dass man es nicht allen Menschen zu allen Zeiten recht machen kann
Tendiert zu Entscheidungen nach oberflächlicher Analyse	Anbieten von genau analysierten Daten
Ist unrealistisch in der Beurteilung von Mitarbeitern	Eine objektive Sichtweise von Leistungen und Potenzialen sicherstellen
Kann unaufmerksam gegenüber Details sein	Anbieten von administrativem Support und enge Führung
Gibt den Menschen unbesehen zu viel Vertrauensvorschuss	Vorschlagen, beim ersten Treffen etwas skeptischer zu sein
Hat Schwierigkeiten, Zeit zu planen und einzuhalten	Bestimmen von Zeitvorgaben und Anwenden von Time-Management-Systemen
Kann oberflächlich sein	Zeigen, wie Probleme faktisch, logisch und objektiv debattiert werden können

Copyright © Thomas International 1999-2012

Mögliche Begrenzungen von Menschen mit einem hohen „S“ und wie man diese unterstützen kann

Begrenzungen	Benötigte Unterstützung
Bestrebt, den Status Quo zu erhalten	Hinweis auf die Vorteile von Veränderungen und die Risiken
Kann Zeit brauchen, um sich auf Veränderungen einzustellen	Anbieten von Support und Aufmunterung in Phasen der Veränderung
Kann Schwierigkeiten haben, Stichtage einzuhalten	Anbieten und Vorzeigen von erprobten Abkürzungen
Kann Hilfe brauchen, um die täglichen Aufgaben zu starten	Unterstützen beim Setzen von Prioritäten
Kann einen Mangel an Vorstellungskraft haben	Vorstellen von neuen Menschen, neuen Gruppen und neuen Ideen in einer nicht bedrohlichen Art und Weise
Ist entspannt und zufrieden mit Dingen, so wie sie sind	Zur Teilnahme an freien Diskussionen (Brainstorming) ermuntern
Kann nachtragend sein	Aufzeigen, dass andauernde Differenzen eine negative Auswirkung auf langfristigen Erfolg haben
Tendiert dazu, auf Anweisungen zu warten, bevor gehandelt wird	Zu mehr Sinn für Dringlichkeit ermuntern
Kann zu entspannt sein	Dringlichkeit aufzeigen, um das Gefühl für das Beenden von Aufgaben zu steigern

Copyright © Thomas International 1999-2012

Mögliche Begrenzungen von Menschen mit einem hohen „C“ und wie man diese Unterstützen kann

Begrenzungen	Benötigte Unterstützung
Kann sich zu sehr auf Regeln verlassen	Zu mehr Unabhängigkeit ermuntern
Weigert sich, ohne Präzedenzfall zu handeln	Die Angst vor den Folgen von Fehlern nehmen
Ist in Prozeduren und Methoden gefangen	Klare Richtungen vorgeben
Kann sich in Details verzetteln	Setzen von realistischen Zeitrahmen
Kann sich der Übernahme von Verantwortung widersetzen	Seinen/ihren Werte für das Unternehmen hervorheben
Will detaillierte Erklärungen, bevor Veränderungen vorgenommen werden	Schriftliche Bestätigungen/Anweisungen für Veränderungen zur Verfügung stellen
Zögert beim Delegieren von Entscheidungen, welche mit Verantwortung verbunden sind	Betonen, wie sehr das Unternehmen auf sein/ihr Fachwissen angewiesen ist
Gibt nach, um Kontroversen zu vermeiden	Aufzeigen, dass Konfrontationen nicht notwendigerweise zu Konflikten, Ärger und Schwierigkeiten führen
Wird defensiv, wenn angegriffen	Gegenargumente anbieten und deren Anwendung üben
Ist beeinflussbar und leicht zu führen	Das Hinterfragen der Motive anderer unterstützen

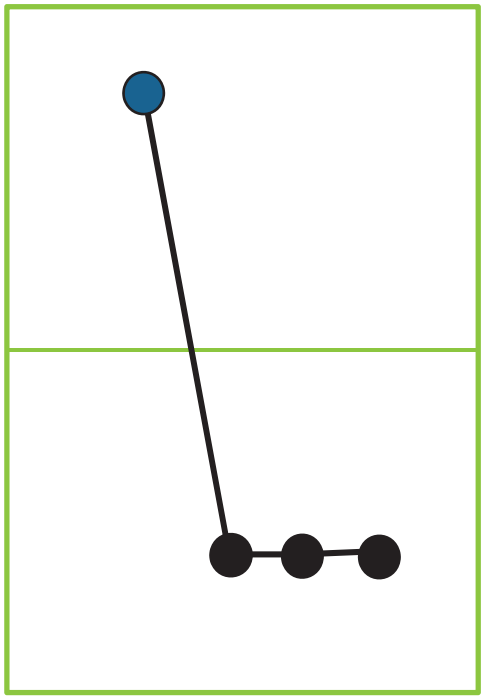
Copyright © Thomas International 1999-2012

Besondere Werte für das Unternehmen

Antrieb: Ergebnisse auch gegen Opposition und widrige Umstände erzielen

Hohes D

- Resultate erzielen
- Aktionen beschleunigen
- Herausforderungen akzeptieren
- Unbekanntes erforschen
- Entscheidungen treffen
- Status Quo hinterfragen
- Trouble Shooting
- Sich selbst und andere herausfordern
- Autorität übernehmen
- Sofortige Lösungen hervorbringen



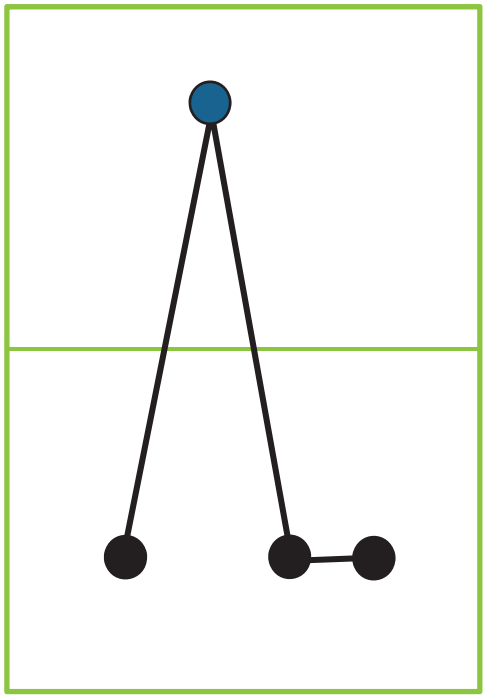
Copyright © Thomas International 1999-2012

Besondere Werte für das Unternehmen

Beeinflussen von Menschen, um positiv und wohlwollend zu agieren

Hohes I

- **Einen guten Eindruck vermitteln**
- **Etwas gut in Worte fassen**
- **Motivation anderer Leute**
- **Begeisterung kreieren**
- **Menschen unterhalten**
- **Optimismus ausstrahlen**
- **Beziehungen entwickeln**
- **Kooperation erreiche**
- **Gutes Klima, gute Stimmung fördern**
- **Interesse an Mitmenschen zeigen**



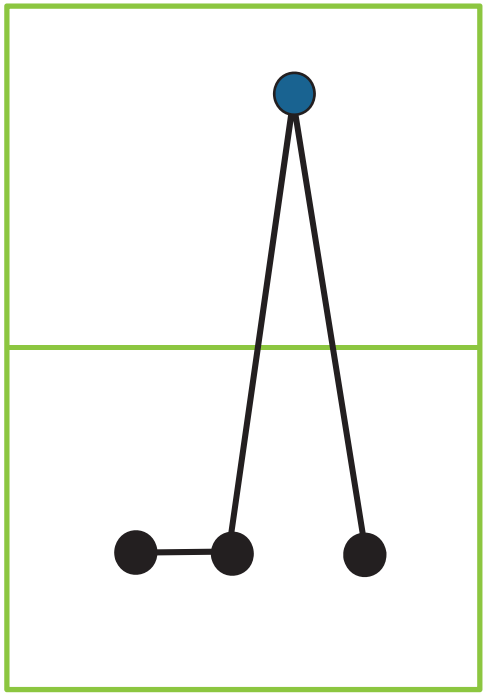
Copyright © Thomas International 1999-2012

Besondere Werte für das Unternehmen

Beständigkeit in der Ausführung von Aufgaben, vorhersagbare Reaktionen

Hohes S

- **Entwicklung von fachspezifischen Fähigkeiten**
- **Konzentration auf die aktuelle Arbeit**
- **Aufgeregte Menschen stabilisieren**
- **Aufgaben gründlich erledigen**
- **Beständigkeit beibehalten**
- **Ausdauer zeigen**
- **Prozeduren beibehalten**
- **Andere unterstützen**
- **Gute Dienste erweisen**
- **Aufmerksamer, aktiver Zuhörer**



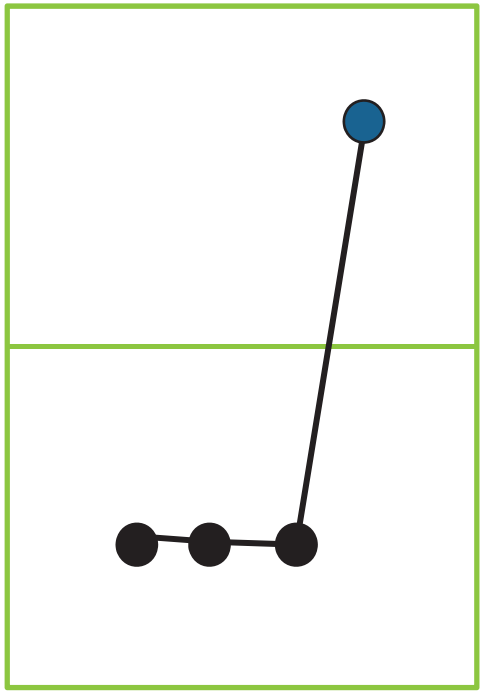
Copyright © Thomas International 1999-2012

Besonderer Wert für das Unternehmen

Einwilligung in exakte Standards, um Fehler, Irrtümer, Ärger und Gefahren zu vermeiden

Hohes C

- **Konzentration auf Details**
- **Handeln unter kontrollierbaren Umständen**
- **Diplomatisch sein mit Menschen**
- **Abschätzen von Risiko und Schwierigkeiten**
- **Qualität und Vorschriften durchsetzen**
- **Überwachung und Kontrolle**
- **Fehler eruieren**
- **Tief und genau analysieren**
- **Vorgehen und Qualität verbessern**
- **Stützt sich auf Tatsachen**



Copyright © Thomas International 1999-2012

Modul 4

Profile analysieren

Zielsetzung:

Kursteilnehmer können nach dem Training ein VPA-Profil im Detail analysieren und Fragen erkennen, welche sich aus einer entsprechenden Grafik ergeben.

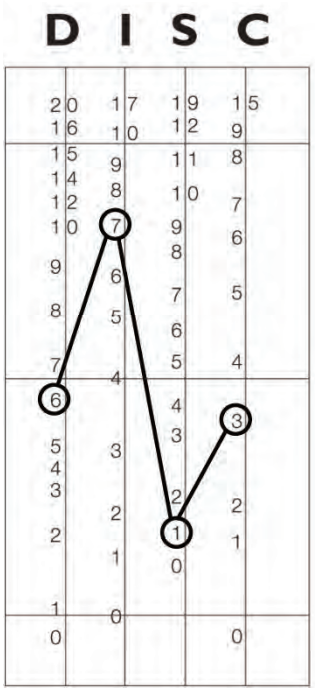
Copyright © Thomas International 1999-2012

Grafiken: Reihenfolge der Analyse

2.

(Vergleichen mit III)

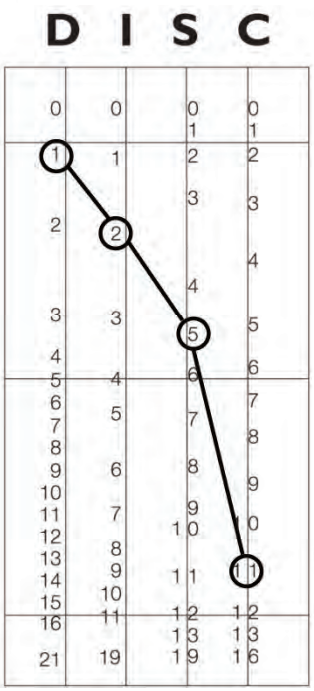
I
Verhalten am Arbeitsplatz



3.

(Vergleichen mit III)

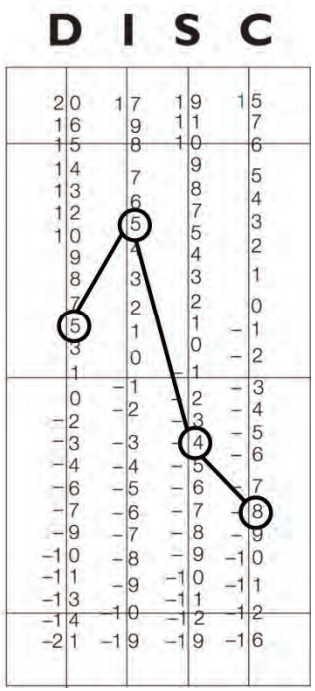
II
Verhalten unter Druck



1.

(Analysieren)

III
Selbstbild

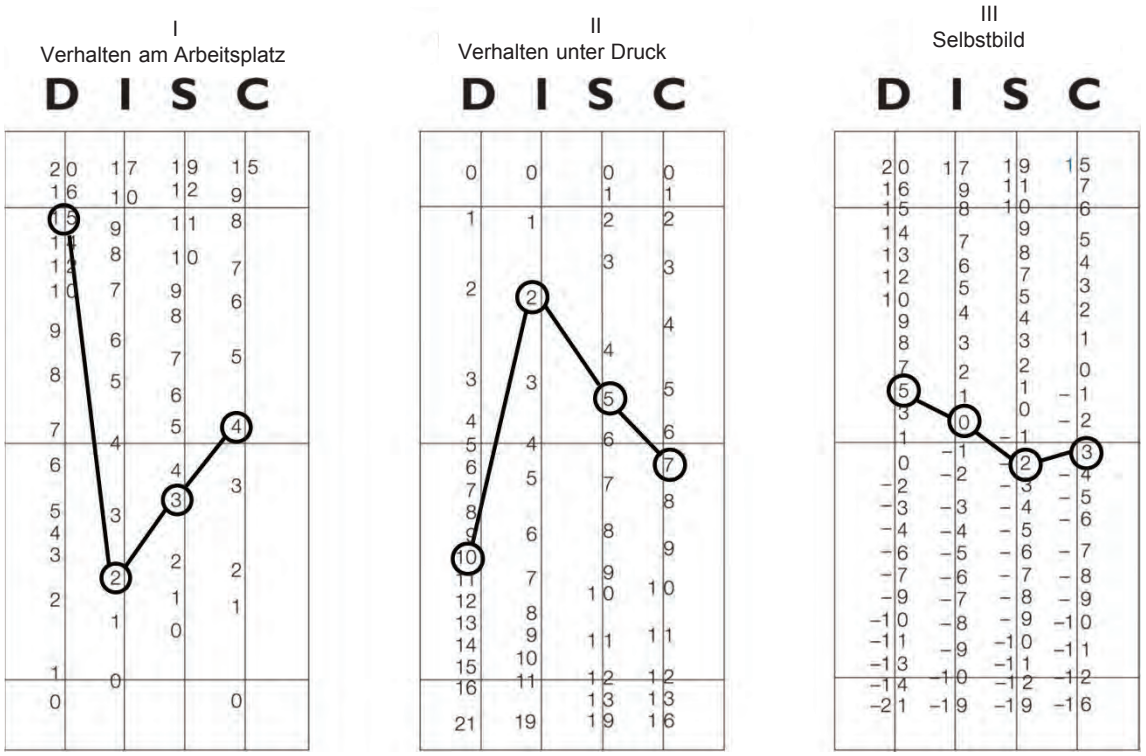


Copyright © Thomas International 1999-2012

Ungültiges Profil

Wenn alle vier Faktoren in zwei Grafiken völlig gegensätzlich sind, hat die Person bewusst oder unbewusst ihre Antworten modifiziert und die VPA kann kein Ergebnis zeigen.

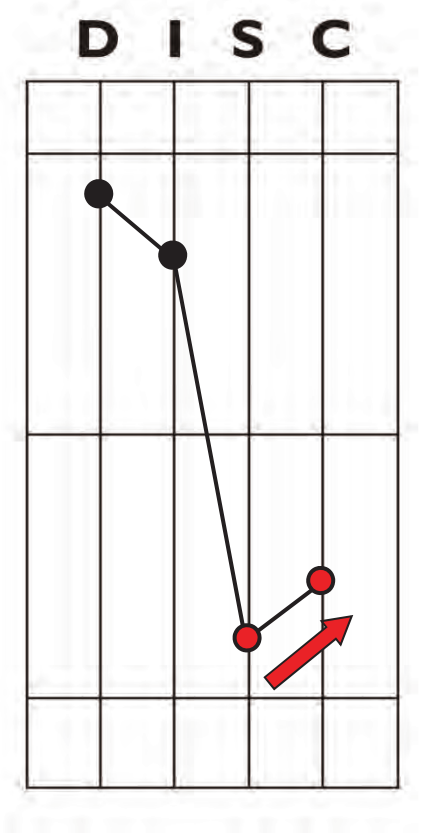
Der Thomas-Bericht wird darauf hinweisen, dass das Profil ungültig ist.



Ein gültiges Profil hat mindestens einen gemeinsamen Faktor (hoch oder niedrig) über alle drei Grafiken

Copyright © Thomas International 1999-2012

Flick up C

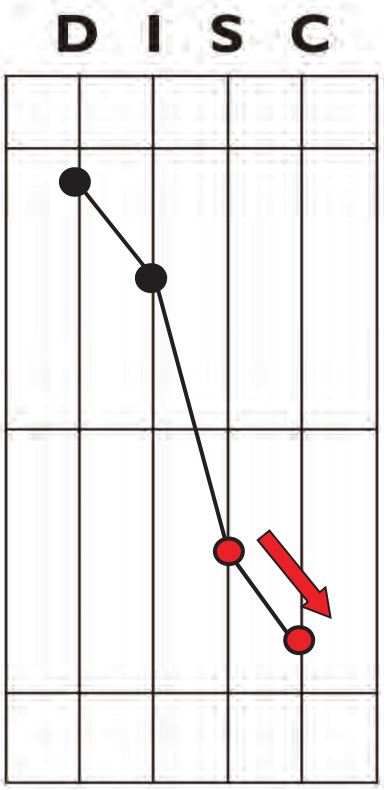


Wenn ein tiefes C auf der gleichen Höhe oder höher ist als das tiefe S

- Kann Risiken eingehen
- Kann Abkürzungen wählen
- Wird einwilligen, wenn es darauf ankommt

Copyright © Thomas International 1999-2012

Flick down C

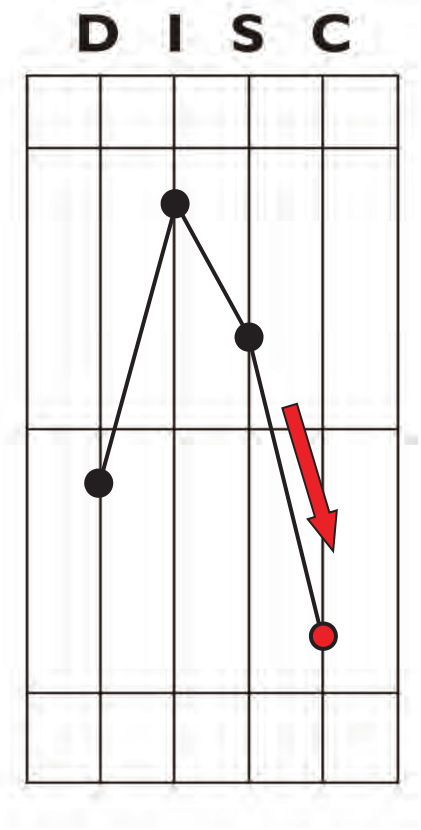


Wenn ein tiefes C tiefer als das tiefe S ist

- Sehr selbständig und unabhängig
- Mag keine Regeln und Einschränkungen
- Trifft einsame Entscheidungen, kann sich quer stellen

Copyright © Thomas International 1999-2012

Sweep down C



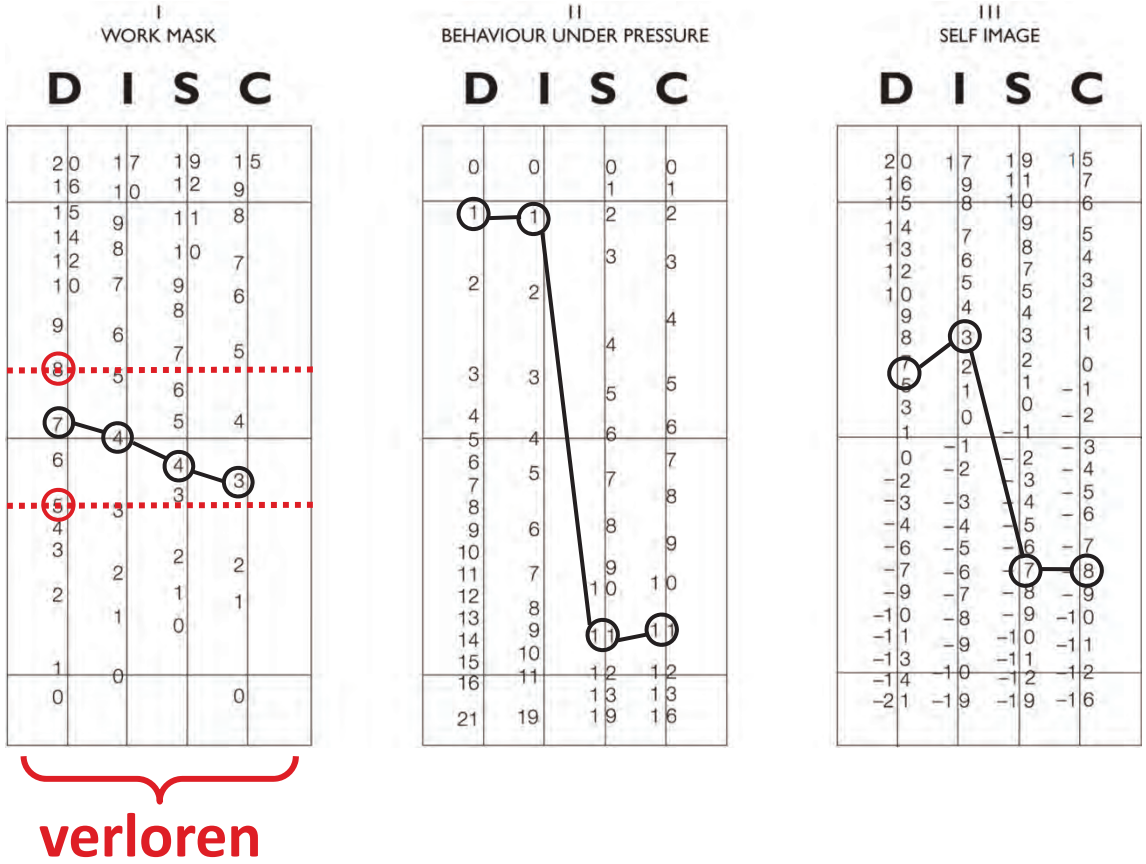
Wenn das S auf oder oberhalb der Mittellinie ist und das C unterhalb

- Beharrlich x Beharrlich = Sehr stur
- Ist sehr wahrscheinlich eigensinnig
- Könnte unnachgiebig wirken
- Kann passiven Widerstand leisten

Copyright © Thomas International 1999-2012

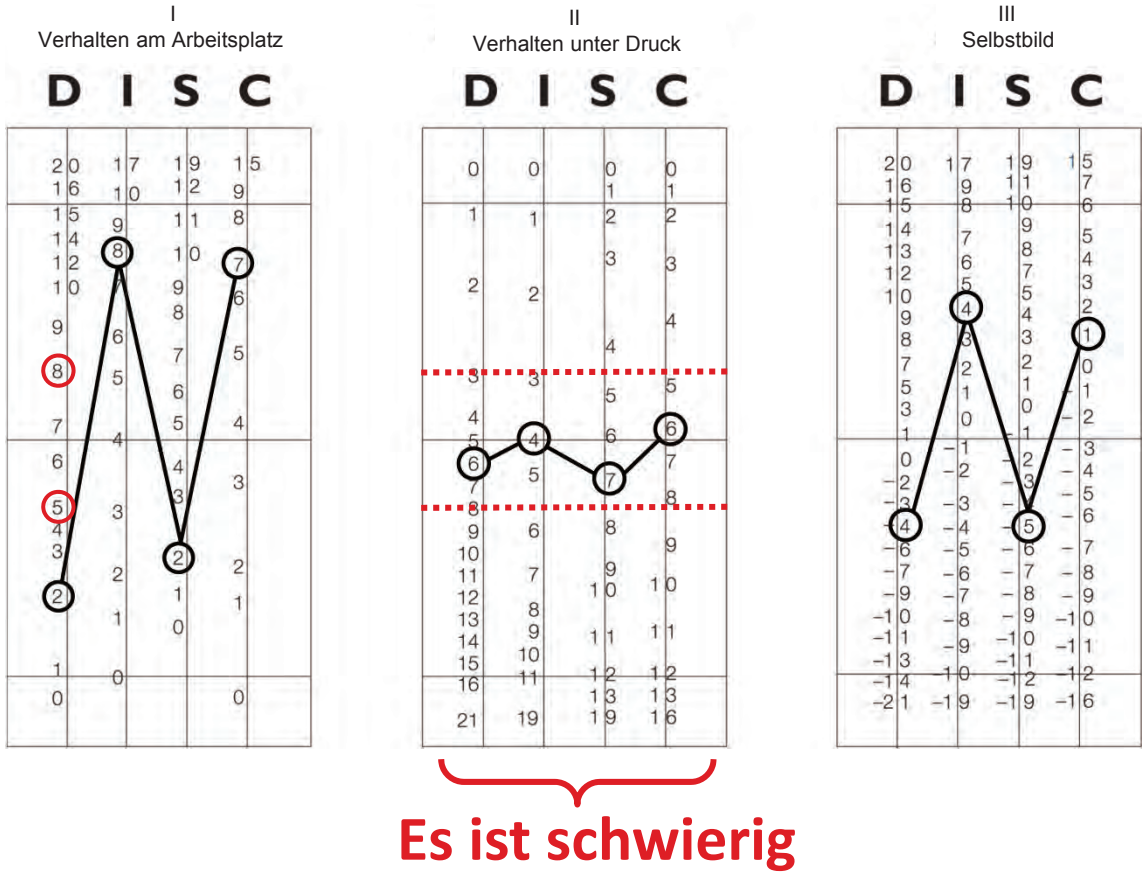
Enges 8/5 Profil in Grafik I

Diese Person könnte eventuell nicht verstanden haben, was von ihr in der derzeitigen Position verlangt wird. Vielleicht hat sie die persönliche Richtung verloren. Versuch Sie die Gründe dafür herauszufinden.



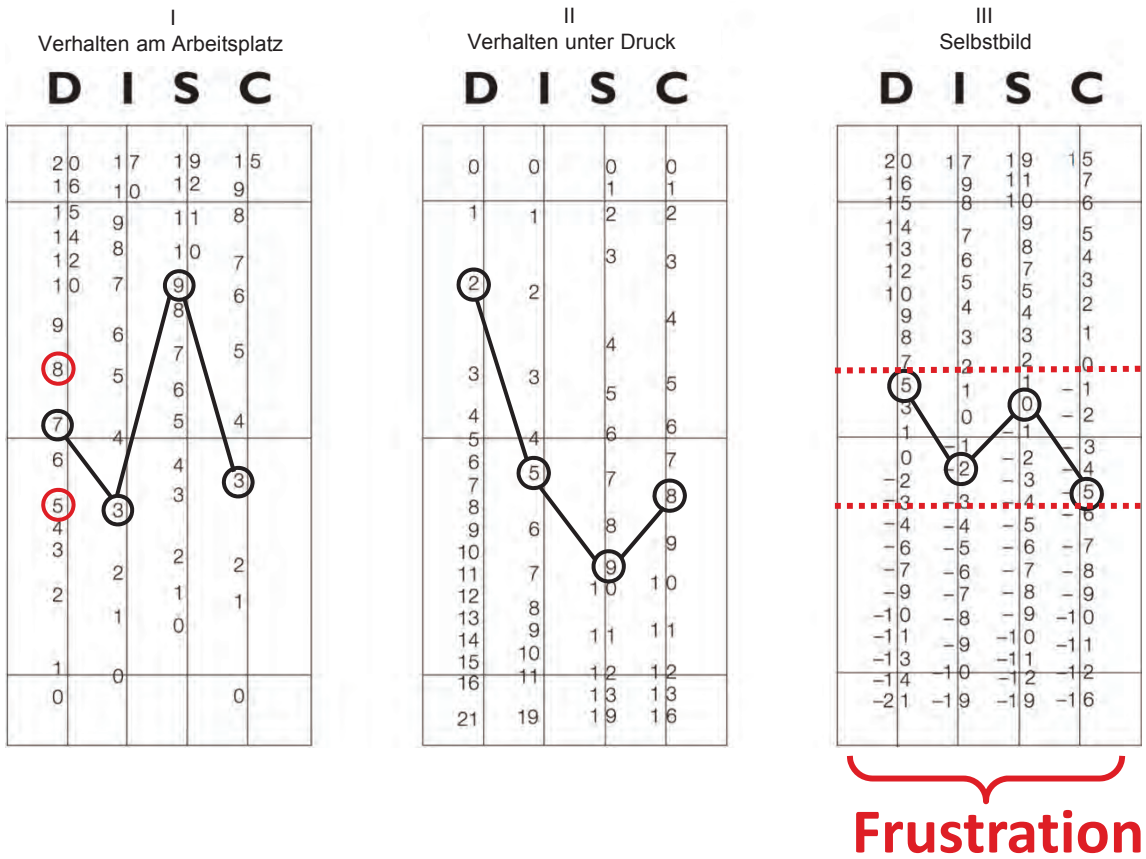
Enges 8/5 Profil in Grafik II

Möglicherweise arbeitet diese Person nicht, oder es geht dem Unternehmen oder eventuell der Abteilung schlecht. Sie fühlt sich verängstigt. Stellen Sie gezielt Fragen, um die Ursachen zu finden!



Enges 8/5 Profil in Grafik III

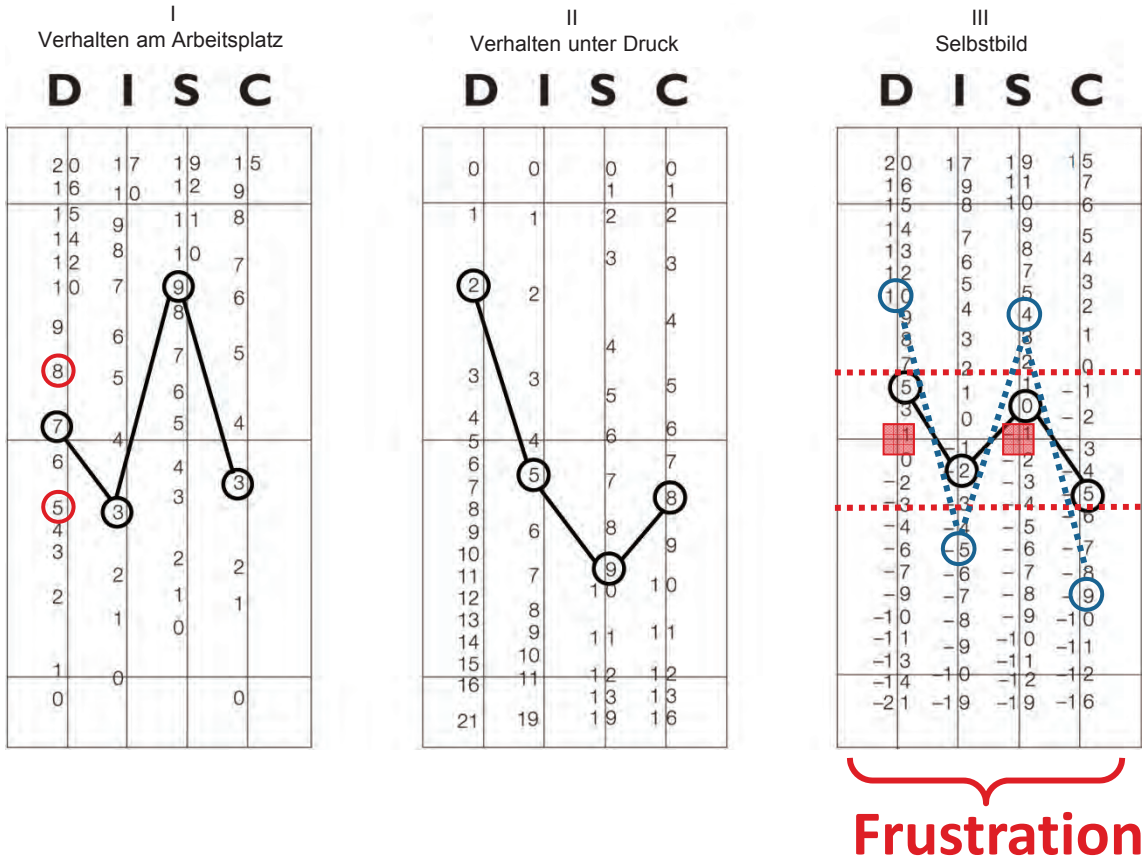
Diese Person kann Verantwortung haben ohne die notwendige Autorität, hat vielleicht zu viele Führungskräfte oder kann sehr frustriert sein. Stellen Sie klärende Fragen, um den Grund zu erkennen!



Copyright © Thomas International 1999-2012

Enges 8/5 Profil in Grafik III

Diese Person kann Verantwortung haben ohne die notwendige Autorität, hat vielleicht zu viele Führungskräfte oder kann sehr frustriert sein. Stellen Sie klärende Fragen, um den Grund zu erkennen!



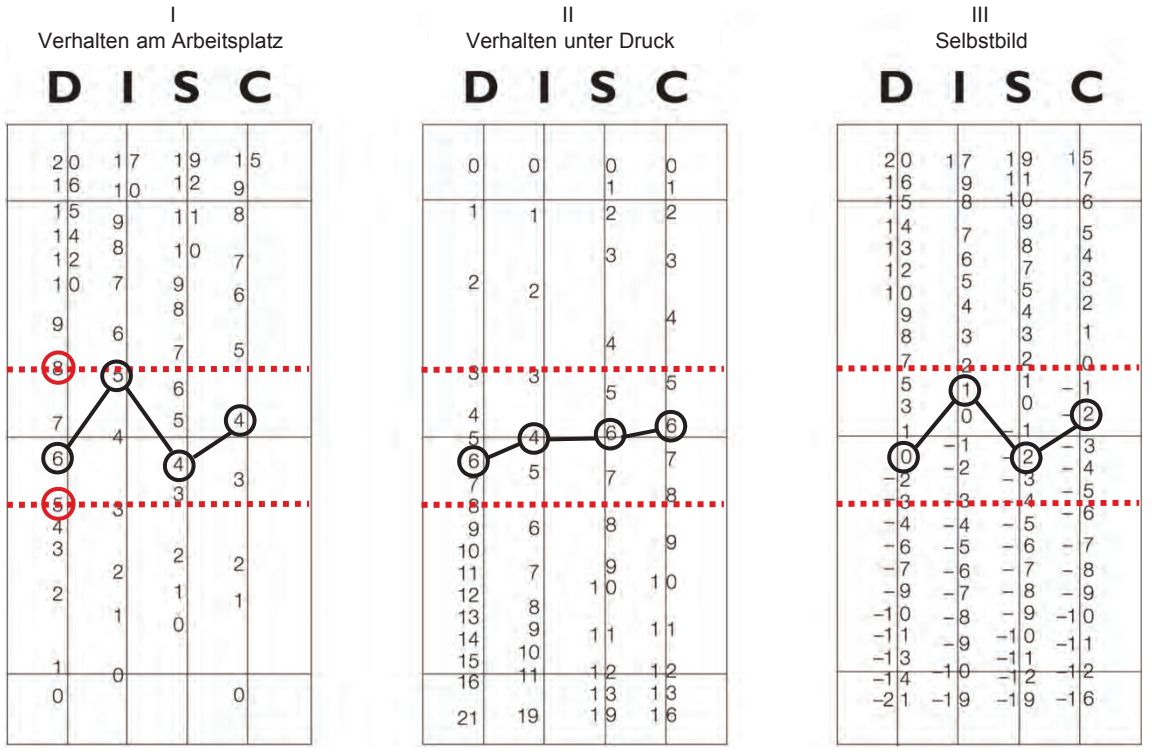
Strecken Sie das Profil um 1,5 cm aus der engen Zone heraus.

Copyright © Thomas International 1999-2012

Enges 8/5 Profil

Wenn alle Grafiken ein enges Profil zeigen, dann hat die Person entweder nicht verstanden, was von ihr verlangt wird oder sie versucht, alles für alle zu sein.

Diese Person könnte fast die gleiche Anzahl Adjektive mit „Meistens“ und „Wenigstens“ bezogen auf den gleichen Profilfaktor gewählt haben, welches dann ein enges Profil verursacht hat.



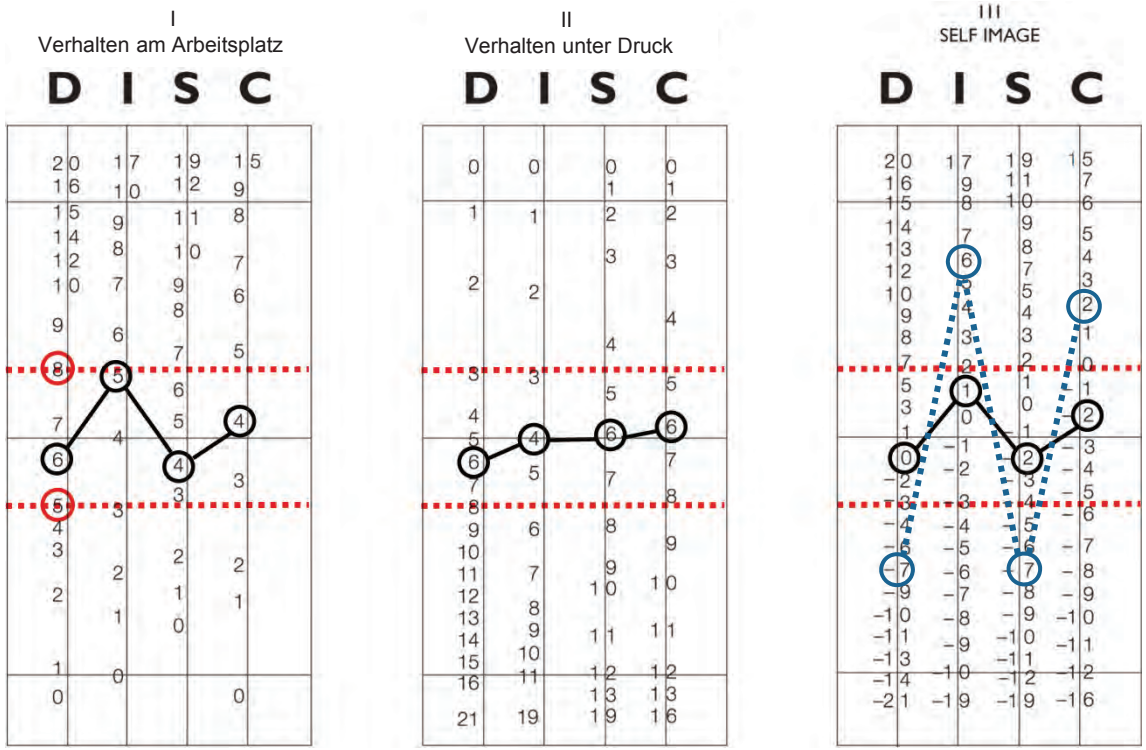
Unsicherheit

Copyright © Thomas International 1999-2012

Enges 8/5 Profil

Wenn alle Grafiken ein enges Profil zeigen, dann hat die Person entweder nicht verstanden, was von ihr verlangt wird oder sie versucht, alles für alle zu sein.

Diese Person könnte fast die gleiche Anzahl Adjektive mit „Meistens“ und „Wenigstens“ bezogen auf den gleichen Profilfaktor gewählt haben, welches dann ein enges Profil verursacht hat.

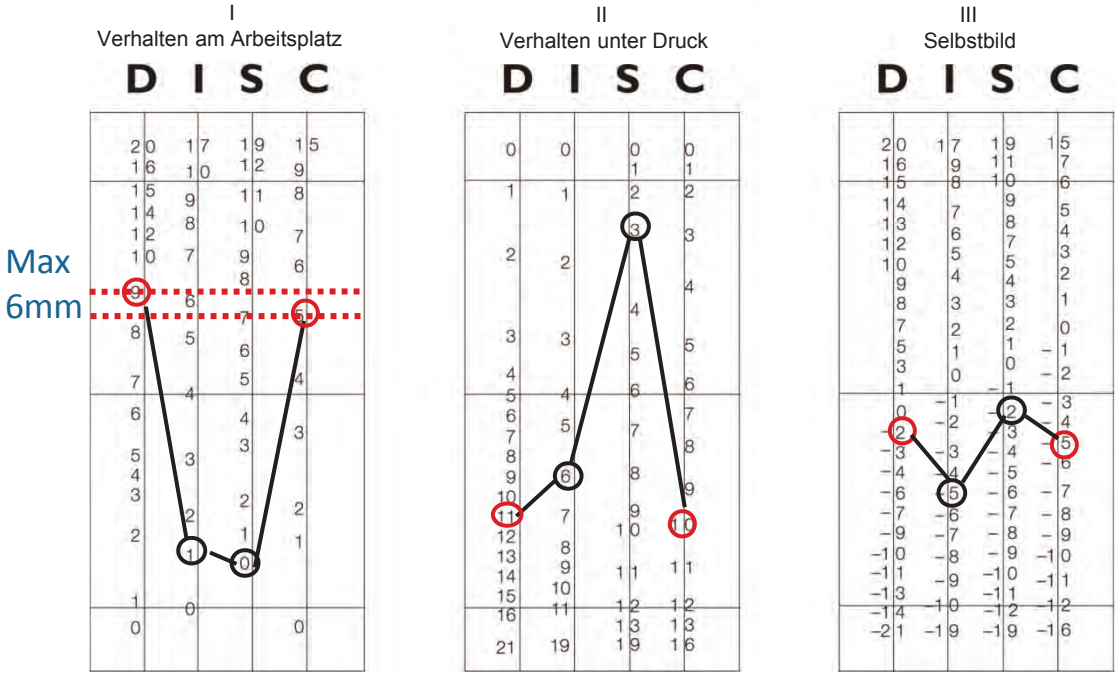


Unsicherheit

Copyright © Thomas International 1999-2012

D gleich C

Diese Person könnte Schwierigkeiten haben, schnelle Entscheidungen zu treffen.



D = C hoch

Hohes D = Aktiv
Hohes C = Passiv

Könnte beim Treffen von Entscheidungen schwankend werden

D = C tief

Tiefes D = Passiv
Tiefes C = Aktiv

Könnte beim Treffen von Entscheidungen sehr zögerlich werden

D = C tief

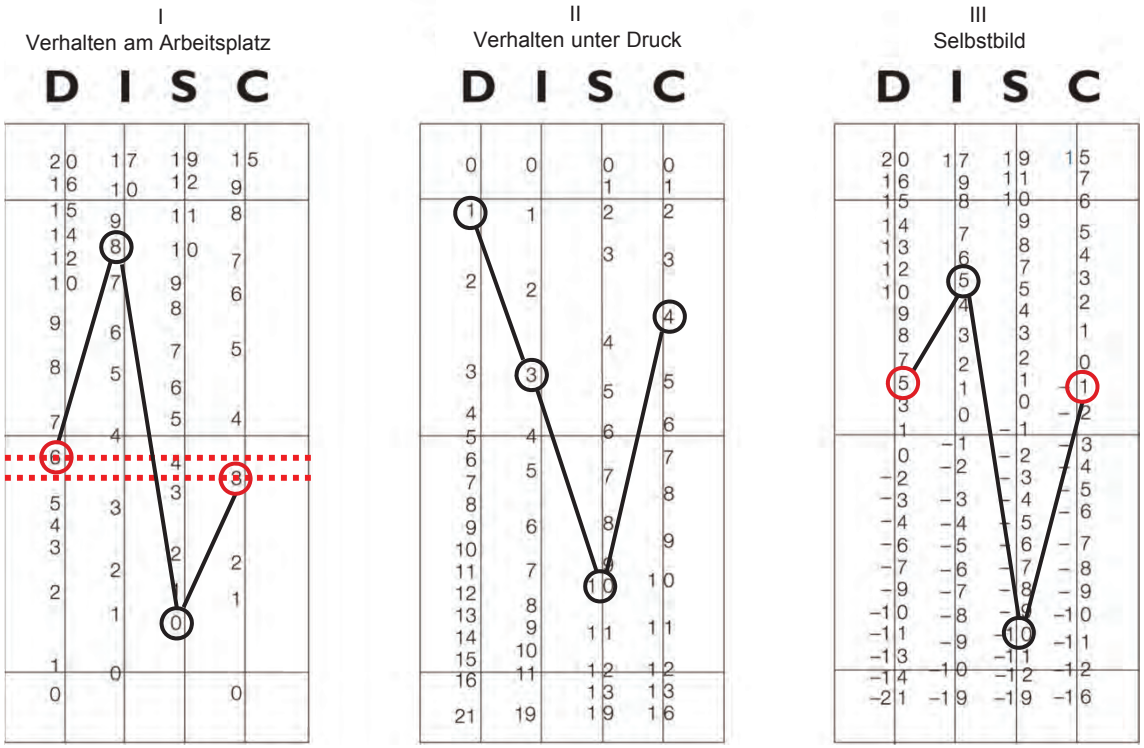
D=C Thematik fließt in den Selbstbild-Beschreibung ein.

Copyright © Thomas International 1999-2012

D gleich C

Diese Person könnte Schwierigkeiten haben, schnelle Entscheidungen zu treffen.

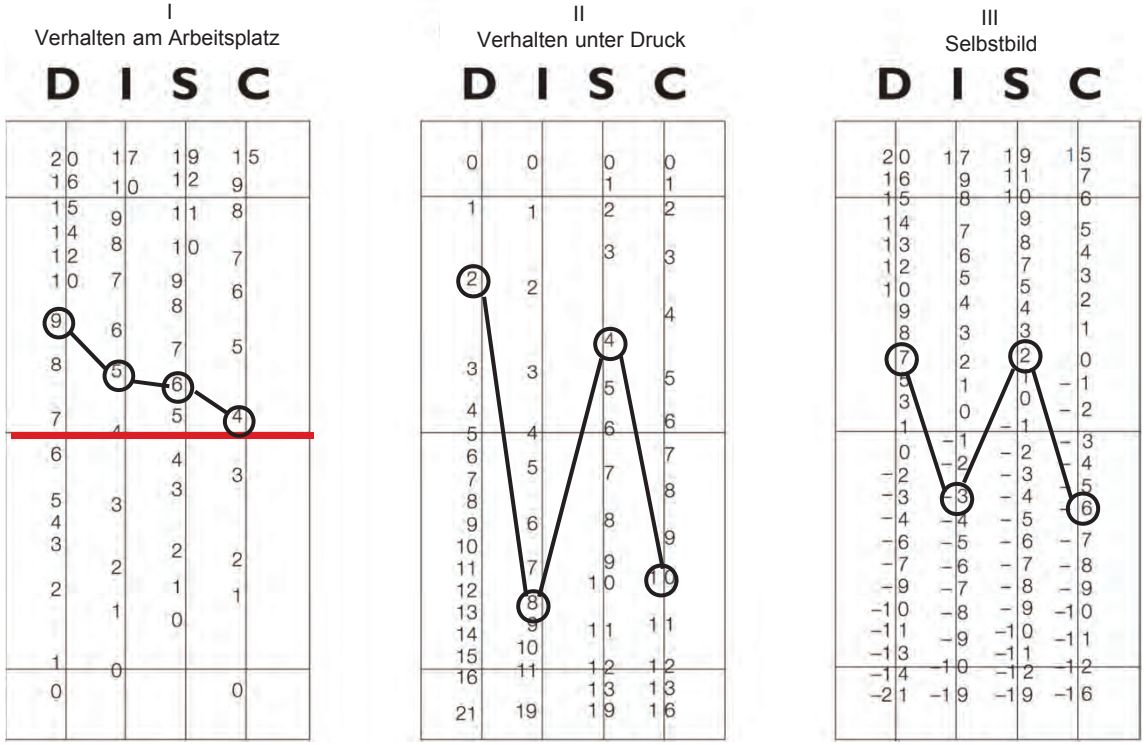
6 mm



Copyright © Thomas International 1999-2012

Überschritten

Diese Person zwingt sich vielleicht dazu, Verhaltenseigenschaften zu übernehmen, die nicht ihrem Naturell entsprechen. Möglicherweise überfordert? Sie versucht eventuell, „alles für alle“ zu sein.

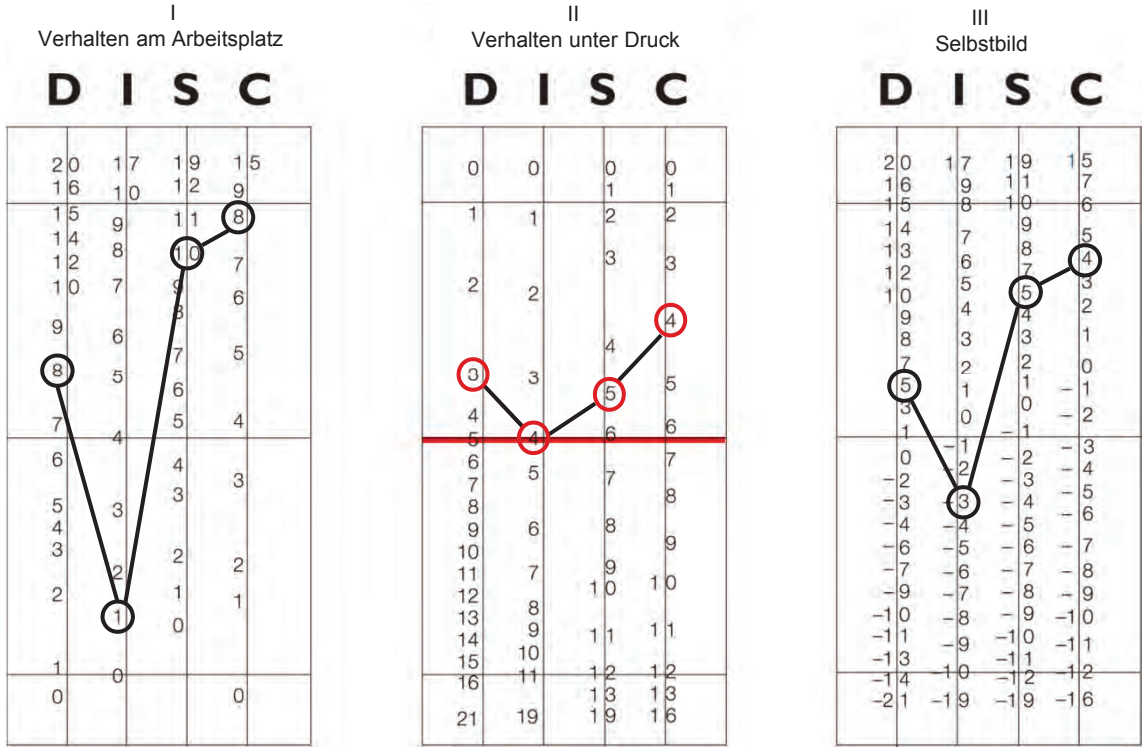


Anmerkung:
Ein überschrittenes Profil kann in Grafik I, II oder III vorkommen. Wenn das Profil im Selbstbild überschritten ist, kann die Grafik nicht gelesen werden, und der Thomas-VPA-Bericht bezieht sich auf Grafik II.

Copyright © Thomas International 1999-2012

Überschritten

Diese Person zwingt sich vielleicht dazu, Verhaltenseigenschaften zu übernehmen, die nicht ihrem Naturell entsprechen. Möglicherweise überfordert? Sie versucht eventuell, „alles für alle“ zu sein.

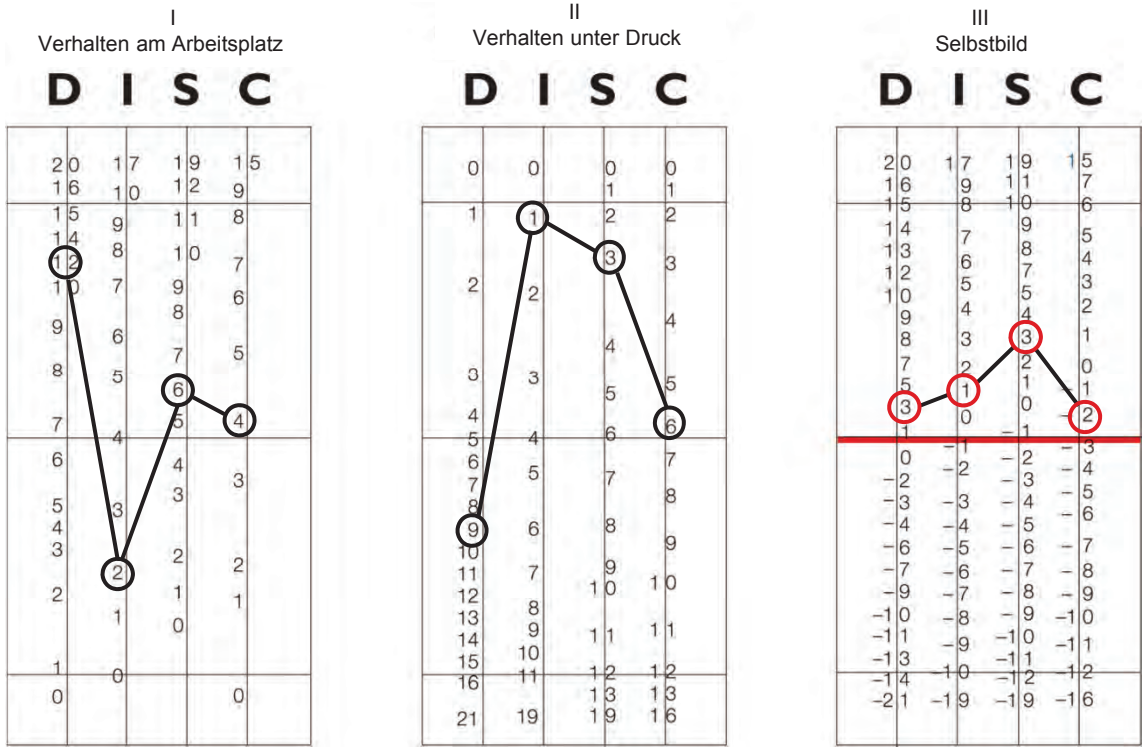


Copyright © Thomas International 1999-2012

Überschritten

Diese Person zwingt sich vielleicht dazu, Verhaltenseigenschaften zu übernehmen, die nicht ihrem Naturell entsprechen. Möglicherweise überfordert? Sie versucht eventuell, „alles für alle“ zu sein.

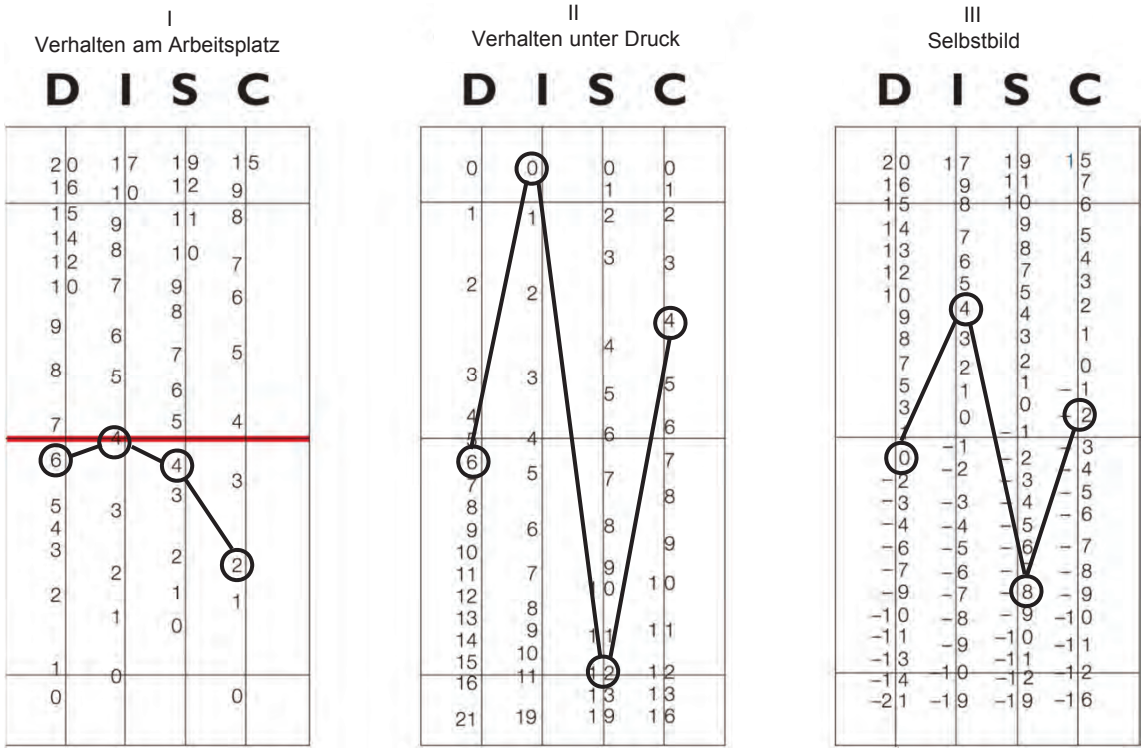
Falls in Grafik III, auf Grafik II verweisen



Copyright © Thomas International 1999-2012

Unterschritten

Ein unterschrittenes Profil kann auf ein schwerwiegendes Problem hinweisen. Benutzen Sie klärende Fragen, um mehr herauszufinden!

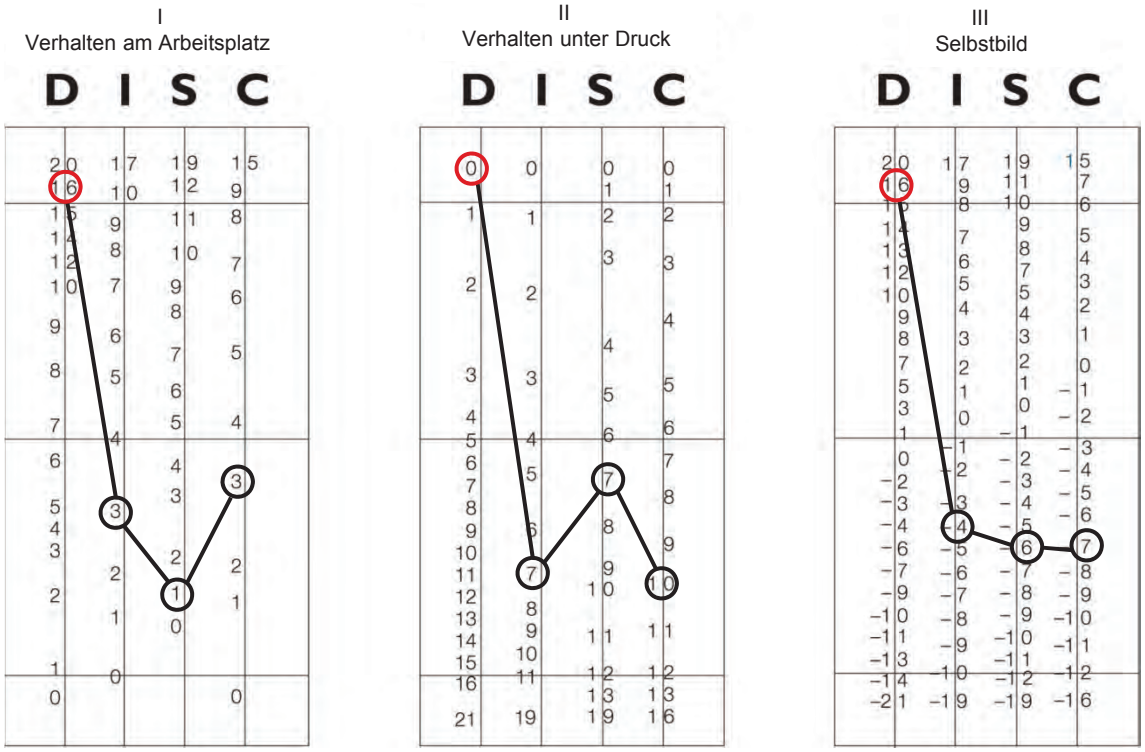


Anmerkung:
Ein unterschrittenes Profil kann in Grafik I, II oder III vorkommen. Wenn das Profil im Selbstbild unterschritten ist, kann die Grafik nicht gelesen werden, und der Thomas-VPA-Bericht bezieht sich auf Grafik II

Copyright © Thomas International 1999-2012

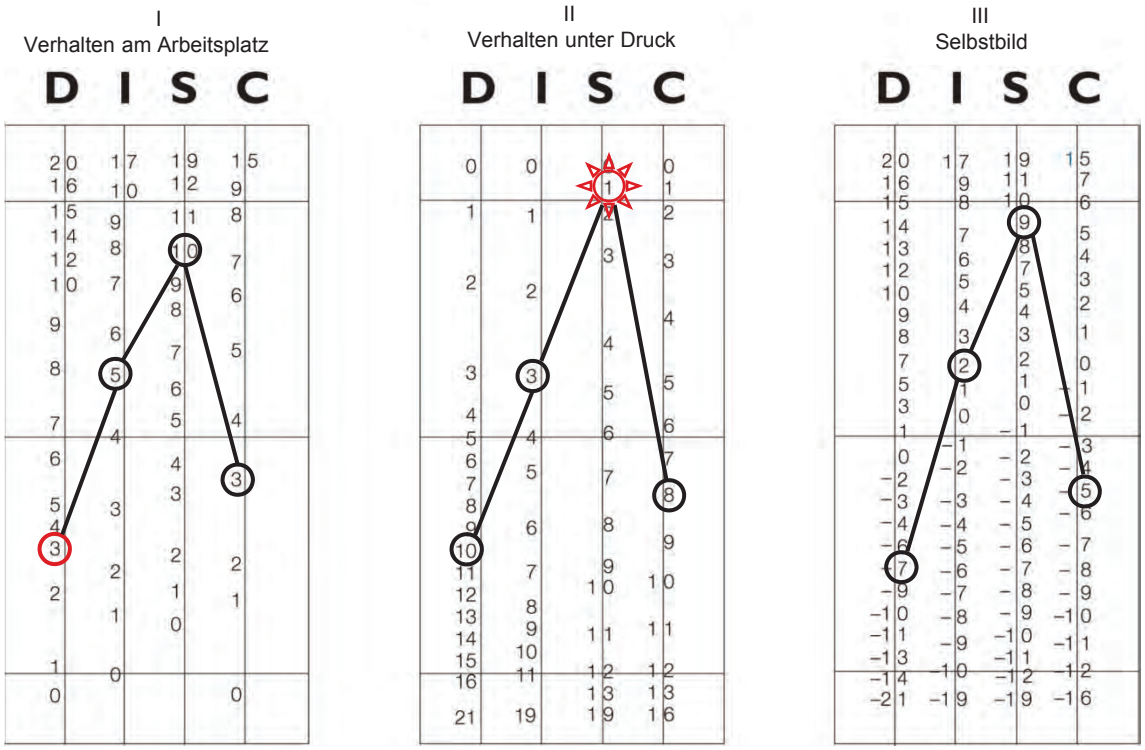
Grauzone

Permanente Grauzone Beispiel



Grauzone

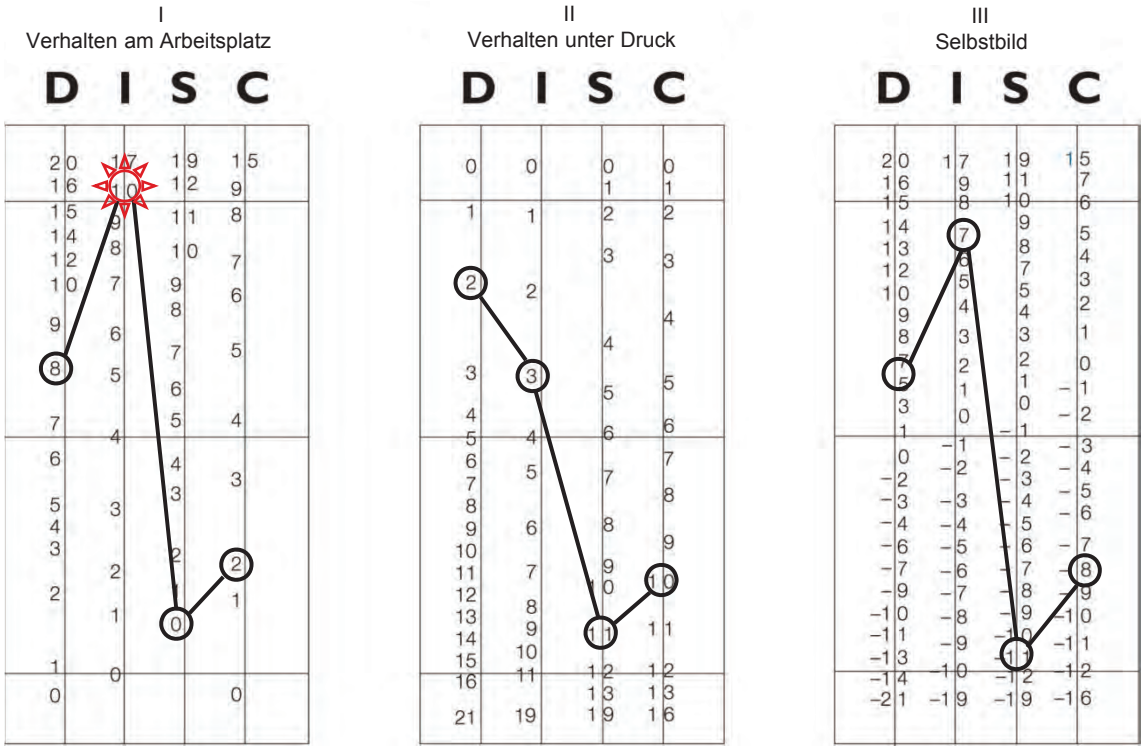
Temporäre Grauzone Beispiel



Copyright © Thomas International 1999-2012

Grauzone

Temporäre Grauzone (Fortsetzung)

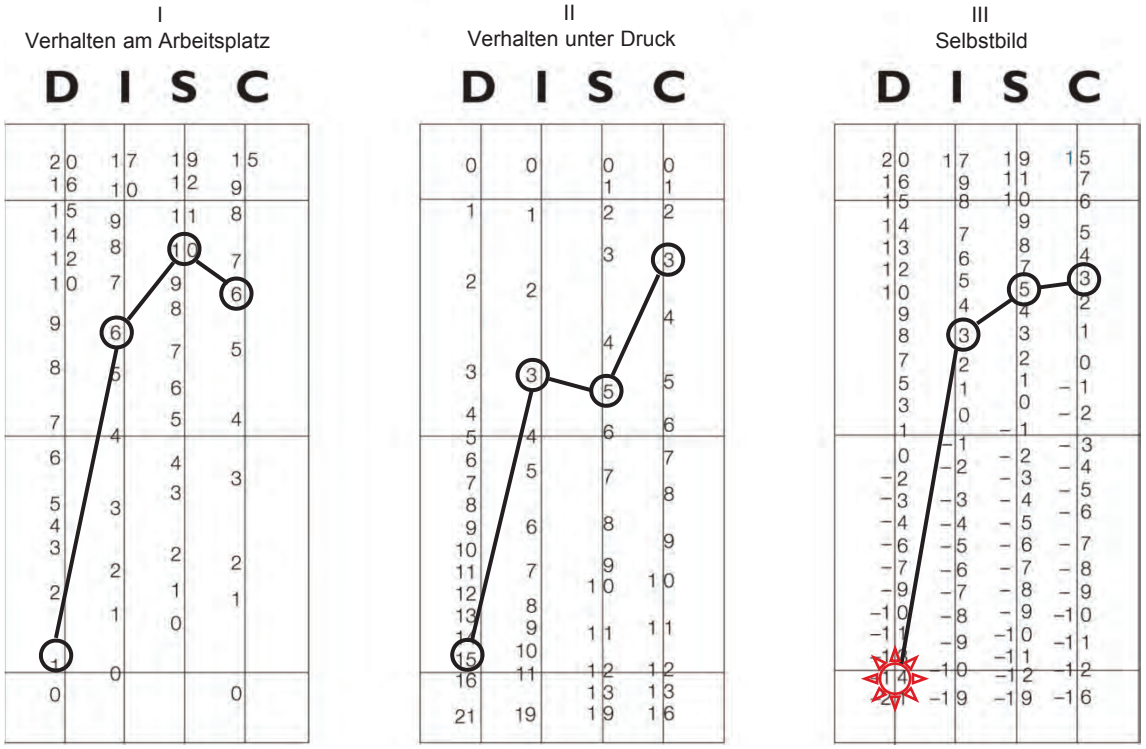


Copyright © Thomas International 1999-2012

Grauzone

Temporäre Grauzone (Fortsetzung)

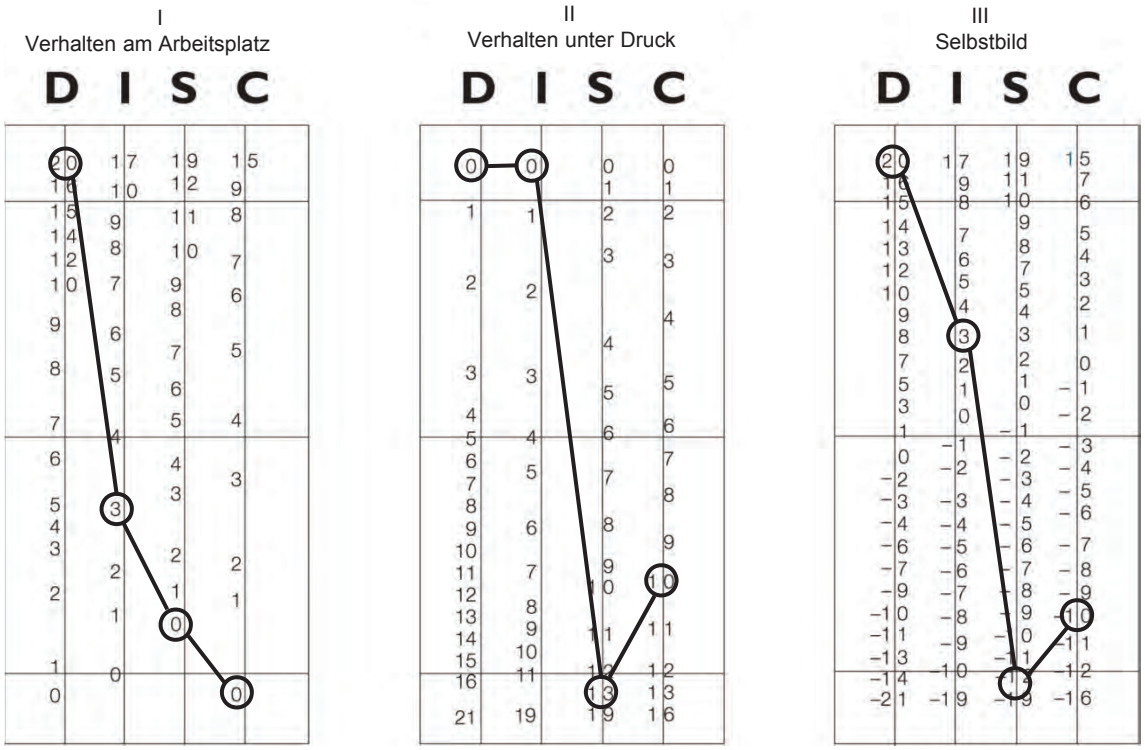
(Ich würde gerne …..)



Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 52 (1-026)

Grauzone

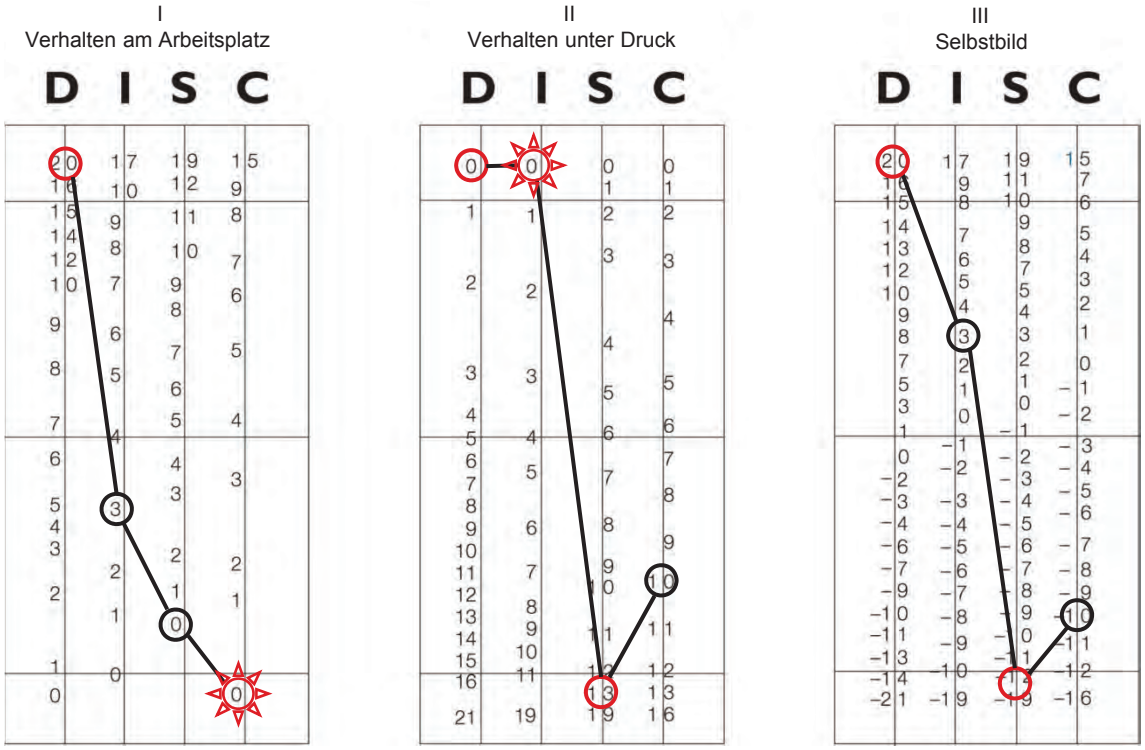
Beispiel



Copyright © Thomas International 1999-2012

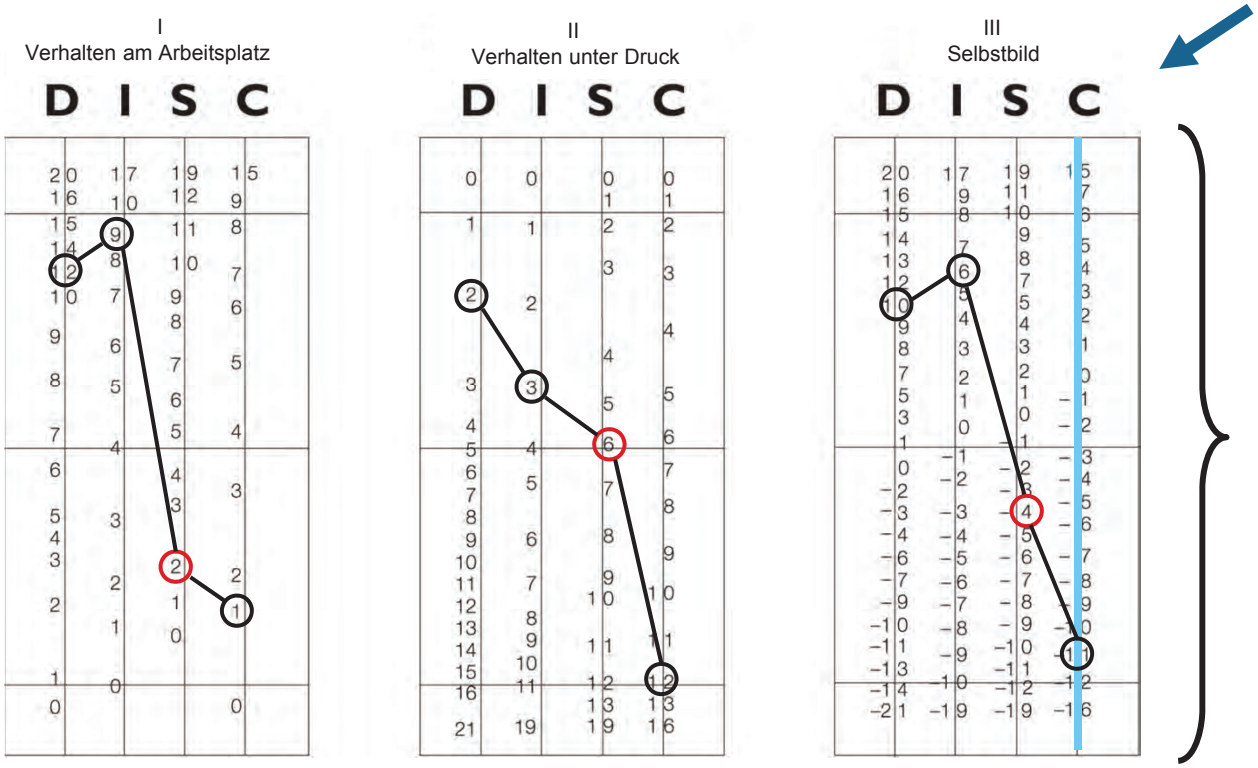
Grauzone

Beispiel



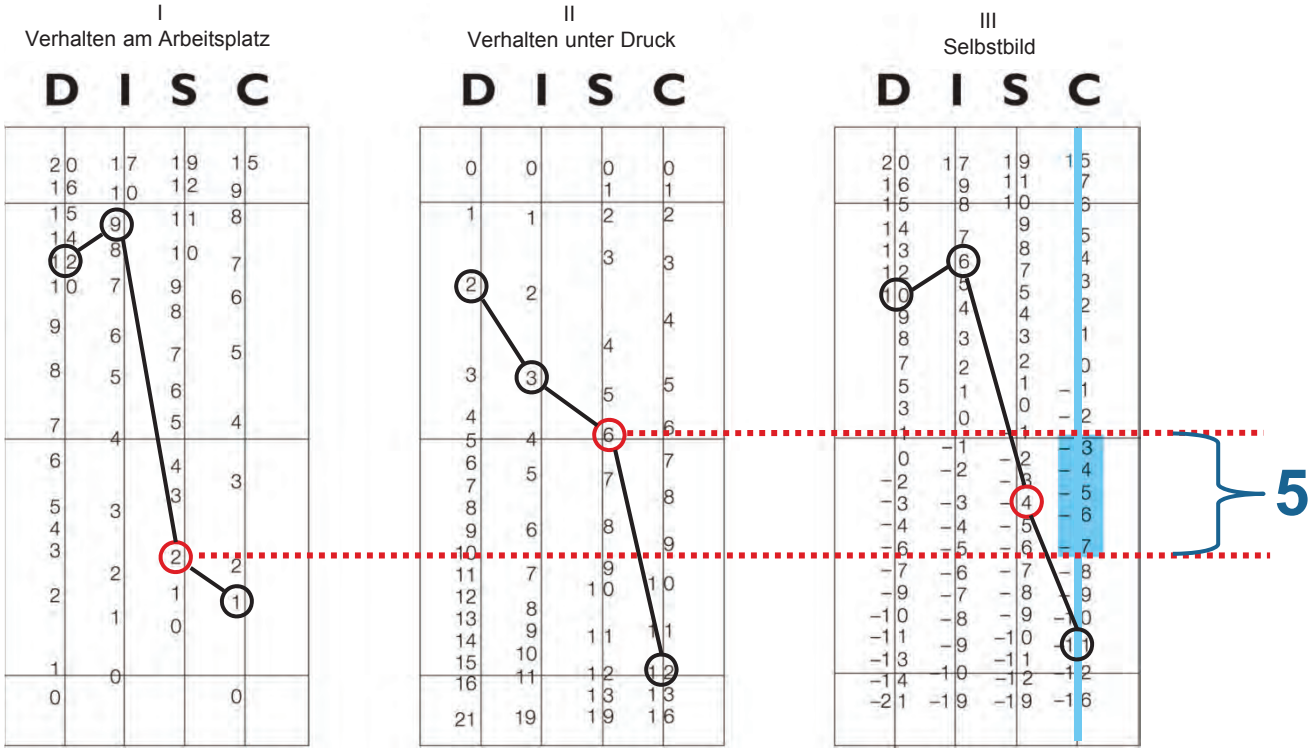
Copyright © Thomas International 1999-2012

S-Bewegung



Maßstab

S-Bewegung

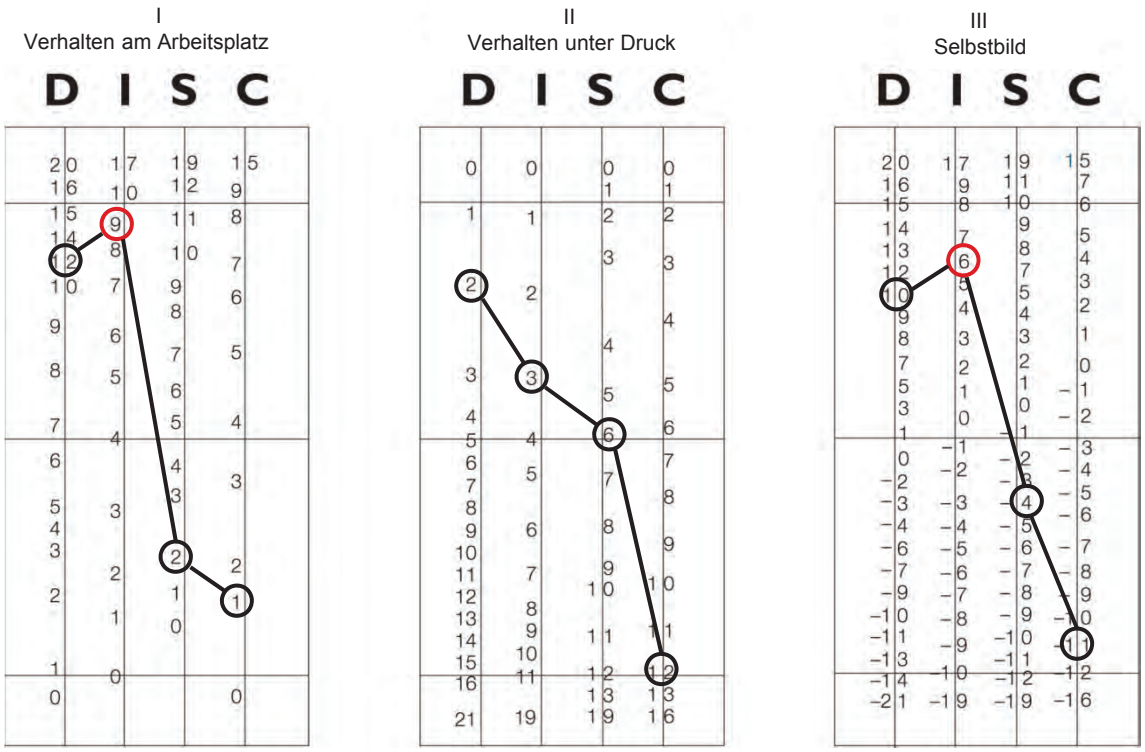


INTERPRETATION

S Bewegung von 3 Punkten oder mehr zeigt Frustration, Probleme oder Belastungen auf.

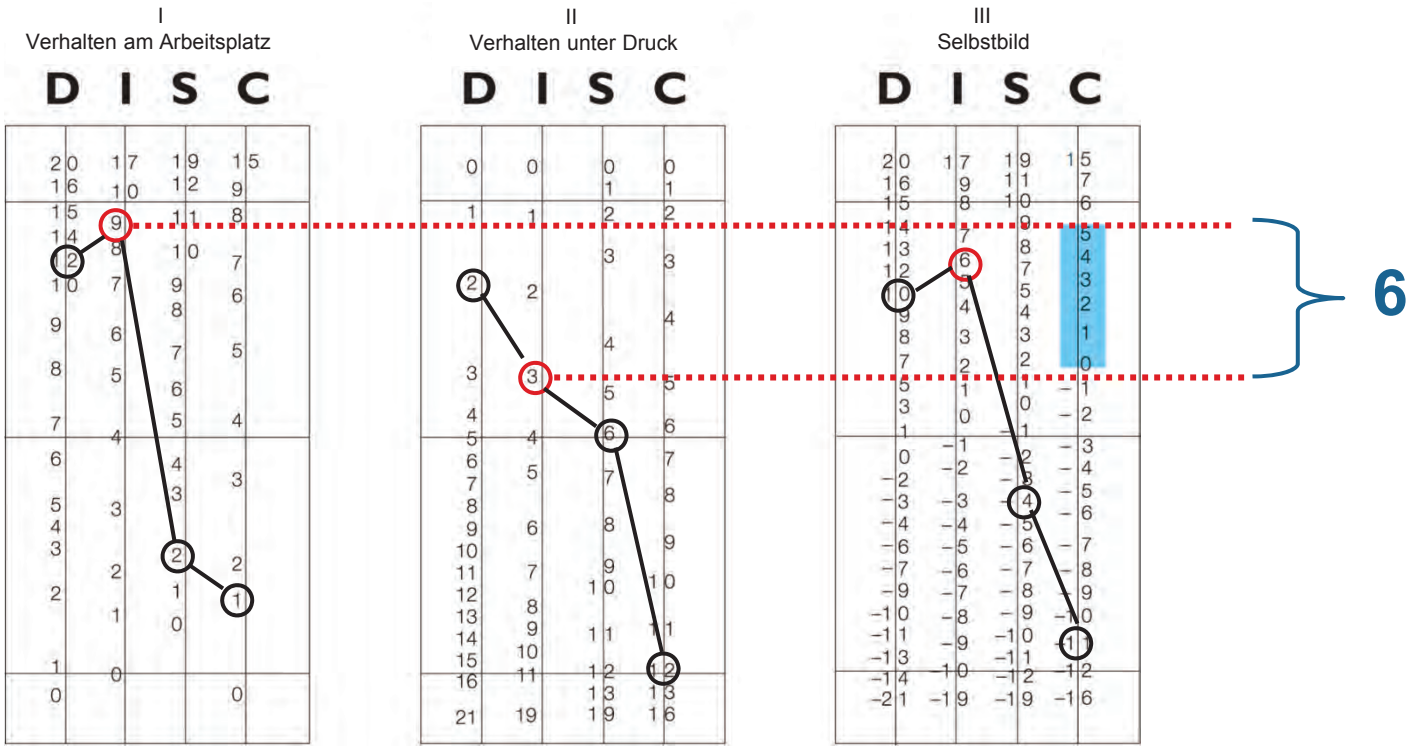
Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 56 (1-028)

I - Bewegung



Copyright © Thomas International 1999-2012

I - Bewegung



INTERPRETATION

Eine I-Bewegung von 3 Punkten und mehr zeigt, dass die Probleme wahrscheinlich aus dem beruflichen Umfeld stammen.

Eine I-Bewegung von 2 Punkten oder weniger zeigt, dass die Probleme wahrscheinlich aus dem persönlichen oder emotionalen Umfeld stammen (vielleicht auch von außerhalb der Arbeit).

Copyright © Thomas International 1999-2012

VPA-Priorität der Lesefolge

(Grafik I und II mit Grafik III vergleichen)

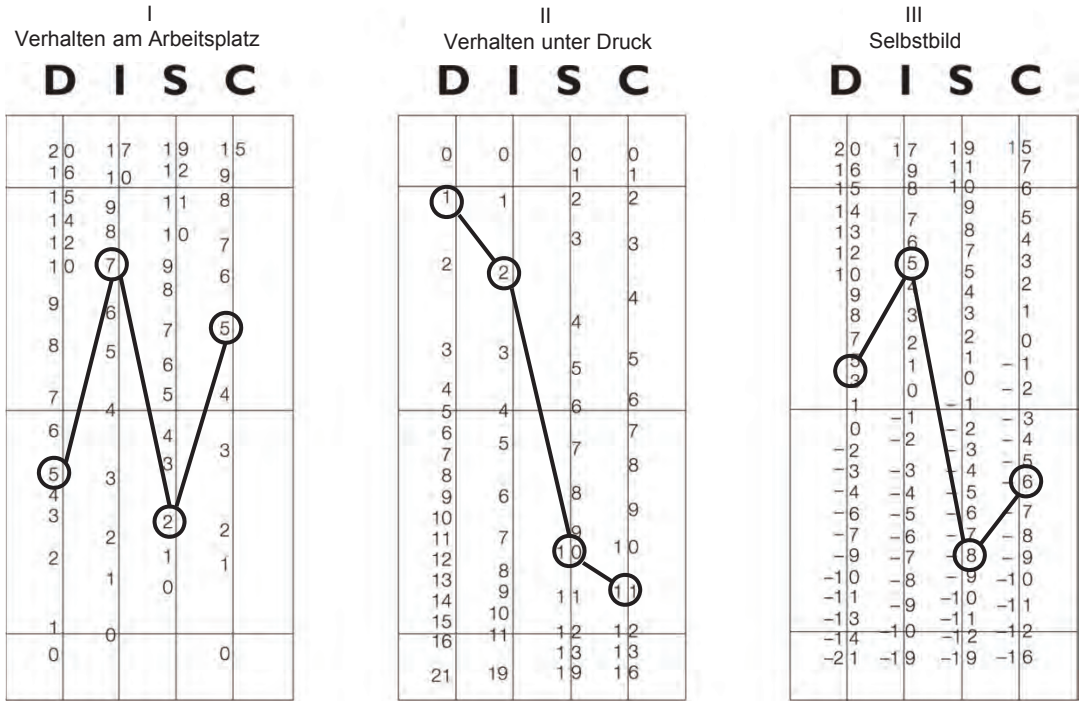
1. **Gültig?**
   Immer zuerst prüfen, ob das Profil gültig ist. Ist das Profil ungültig, ist es zu ignorieren.

2. **Punkte, die laut Checkliste zu beachten sind:**
   Flick up C/ Flick down C / Sweep down C
   Enges Profil
   Überschritten
   Unterschritten
   Grauzone
   D = C
   S-Bewegung (immer als letzten Punkt besprechen)

3. **Bewegung**
   Hohe Faktoren bewegen sich nach unten und kreuzen die Mittellinie.
   (Unterdrücken von Stärken am Arbeitsplatz)
   Niedrige Faktoren bewegen sich nach oben und kreuzen die Mittelinie.
   (Kreieren von Stärken am Arbeitsplatz)
   Hohe oder niedrige Faktoren bewegen sich nach oben oder unten, kreuzen die Mittellinie.
   aber nicht (kann die Lesefolge verändern)

Copyright © Thomas International 1999-2012

Bewegung



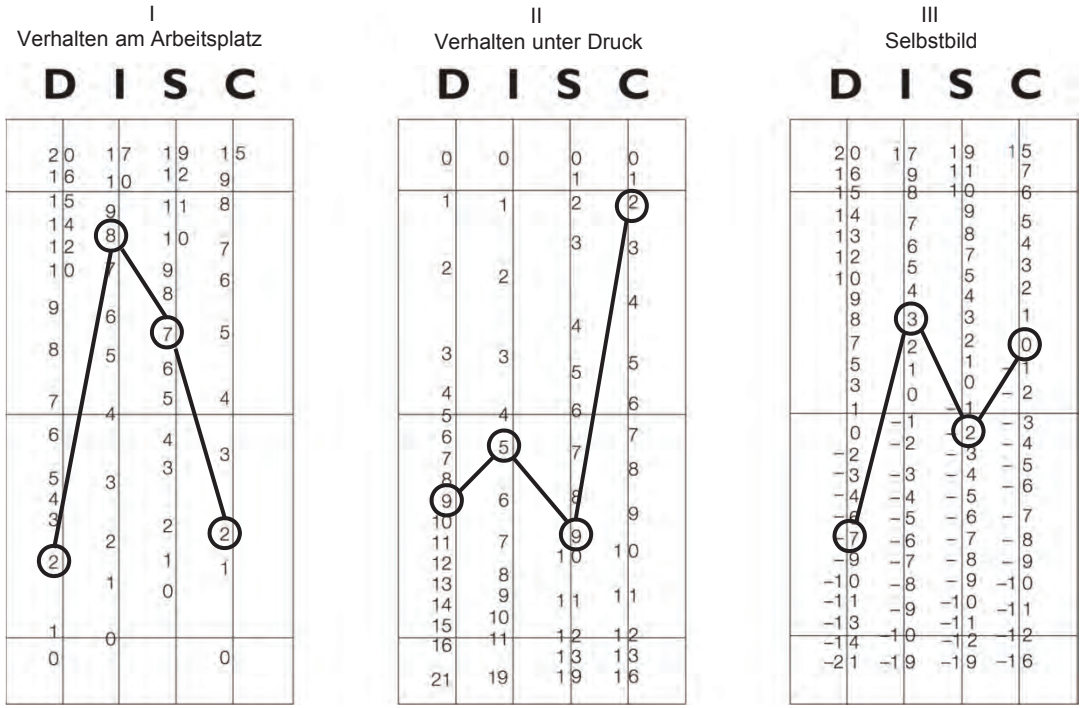
Checkliste
Seite Nr. – Modul 4

4/5	Ungültiges Profil (Wenn ja „STOP“ – nicht lesbar)	Ja/Nein
7	Flick up/down/sweep down C	Ja/Nein
8/9	Enge 8/5 GrafikI	Ja/Nein
10/11	Enge 8/5 Grafik II	Ja/Nein
12/13	Enge 8/5 Grafik III	Ja/Nein
14/15	Enges 8/5 Profil (in allen drei Grafiken)	Ja/Nein
16/17	D = C	Ja/Nein
18/19	Überschritten	Ja/Nein
20/21	Unterschritten	Ja/Nein
22/23	Grauzone	Ja/Nein
24/25	“S”- Bewegung	Ja/Nein

S = Punkte I = Punkte

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 60 (1-031)

Profil analysieren: Anna Thomas, Rezeptionistin



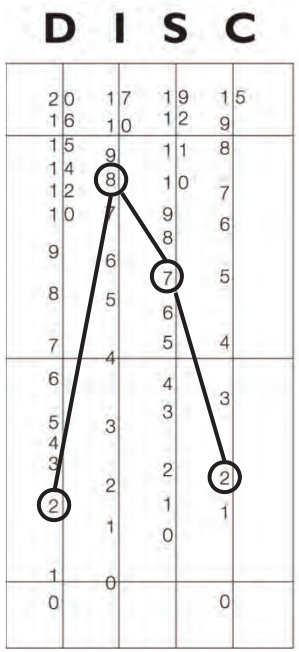
Checkliste Seite Nr. – Modul 4		
4/5	Ungültiges Profil (Wenn ja „STOPP“ – nicht lesbar)	Ja/Nein
7	Flick up/down/sweep down C	Ja/Nein
8/9	Enge 8/5 GrafikI	Ja/Nein
10/11	Enge 8/5 Grafik II	Ja/Nein
12/13	Enge 8/5 Grafik III	Ja/Nein
14/15	Enges 8/5 Profil (in allen drei Grafiken)	Ja/Nein
16/17	D = C	Ja/Nein
18/19	Überschritten	Ja/Nein
20/21	Unterschritten	Ja/Nein
22/23	Grauzone	Ja/Nein
24/25	“S”- Bewegung	Ja/Nein

S = Punkte I = Punkte

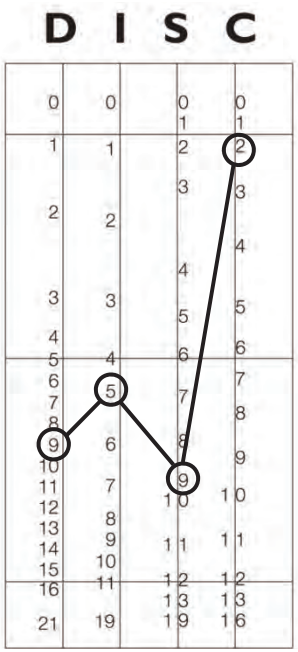
Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 61 (1-032)

Profil analysieren: Anna Thomas, Rezeptionistin

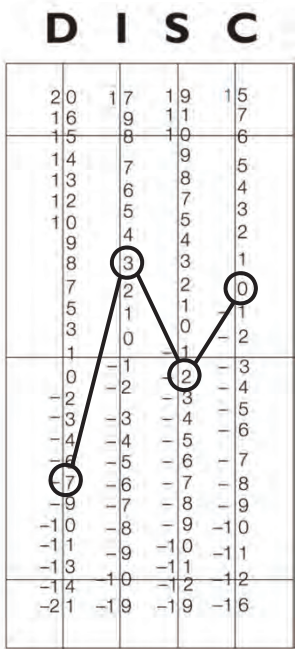
I
Verhalten am Arbeitsplatz



II
Verhalten unter Druck



III
Selbstbild



Checkliste Seite Nr. – Modul 4		
4/5	Ungültiges Profil (Wenn ja „STOPP“ – nicht lesbar)	Ja/Nein
7	Flick up/down/sweep down C	Ja/Nein
8/9	Enge 8/5 Grafikl	Ja/Nein
10/11	Enge 8/5 Grafik II	Ja/Nein
12/13	Enge 8/5 Grafik III	Ja/Nein
14/15	Enges 8/5 Profil (in allen drei Grafiken)	Ja/Nein
16/17	D = C	Ja/Nein
18/19	Überschritten	Ja/Nein
20/21	Unterschritten	Ja/Nein
22/23	Grauzone	Ja/Nein
24/25	“S”- Bewegung	Ja/Nein

S = 7 Punkte I = 6 Punkte

Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 62 (1-032)

Stellenprofil - Unterschiede (Abweichungen zu VPA-Grafik III identifizieren)

Grafik III (einschließlich Checkliste)

Hohes I
Hohes C
Tiefes D
Tiefes S

Ab Seite 15 - Modul 3

Grafik I(Veränderungen zur VPA-Grafik III identifizieren einschließlich Checkliste)

Diese Person glaubt, sie muss sich im derzeitigen Arbeitsumfeld, wie folgt, anpassen, damit sie erfolgreich sein kann: wird unabhängig und schneller. Könnte sehr hartnäckig werden, eventuell sogar stur und könnte es vermeiden, Entscheidungen zu treffen.

Grafik II (Veränderungen zur VPA-Grafik III identifizieren einschließlich Checkliste)

Wenn diese Person unter starkem Druck steht, verändert sie ihr Verhalten, wie folgt:

Zieht sich zurück und wird nachgiebiger und vorsichtig und bemüht sich, alles richtig zu machen.

Grundsätzliche Befürchtungen

Zurückweisung, Konflikte

Motivationsfaktoren

Öffentliche Anerkennung, standardisierte Arbeitsabläufe

Besondere Werte für das Unternehmen

Mit und durch Menschen arbeiten in einem technischen Umfeld

Grundsätzliche Kommentare (Enges Profil in Grafik III und S-Bewegung)

Anzeichen von Frustration, Probleme oder Stress, der vermutlich aus dem Arbeitsbereich kommt.

Copyright © Thomas International 1999-2012

Erstellen Sie eine Profil-Analyse für das Ihnen zugeteilte Profil.

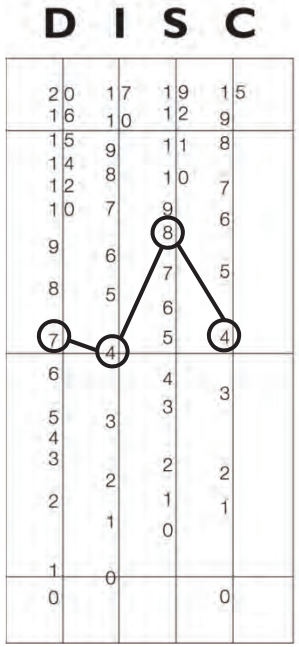
Copyright © Thomas International 1999-2012

Musterbericht

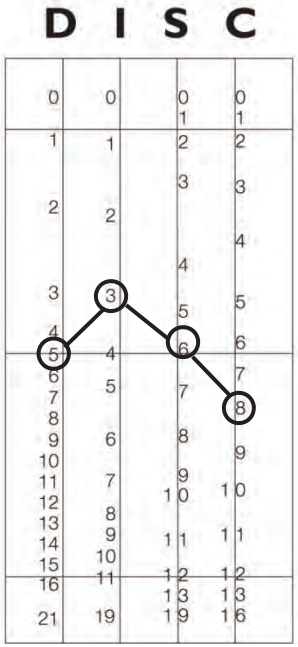
Name: Herr Thomas……

Job: Verkäufer….

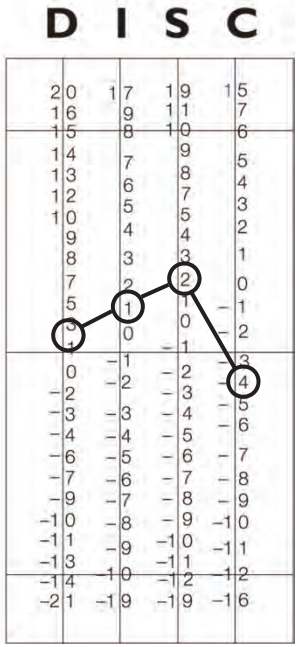
I
Verhalten am Arbeitsplatz



II
Verhalten unter Druck



III
Selbstbild



Checkliste
Seite Nr. – Modul 4

4/5	Ungültiges Profil (Wenn ja STOP – nicht lesbar)	Ja/Nein
7	Flick up/down/sweep down C	Ja/Nein
8/9	Enge 8/5 GrafikI	Ja/Nein
10/11	Enge 8/5 Grafik II	Ja/Nein
12/13	Enge 8/5 Grafik III	Ja/Nein
14/15	Enges 8/5 Profil (in allen drei Grafiken)	Ja/Nein
16/17	D = C	Ja/Nein
18/19	Überschritten	Ja/Nein
20/21	Unterschritten	Ja/Nein
22/23	Grauzone	Ja/Nein
24/25	“S” Bewegung	Ja/Nein

S = Punkte I = Punkte

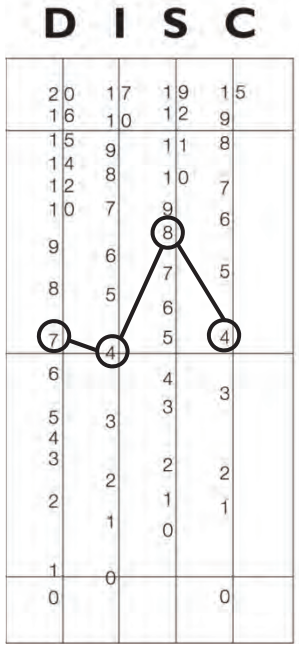
Copyright © Thomas International 1999-2012
PPA Standardisation 12R7 / 65 (1-068a)

Musterbericht

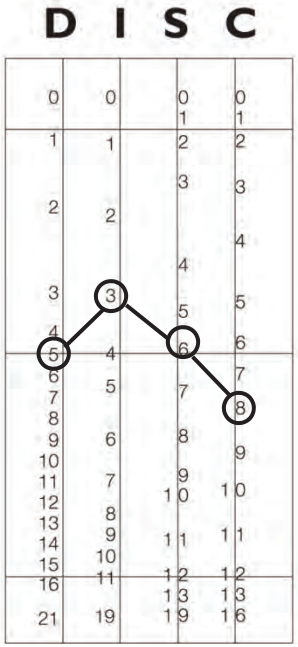
Name ...Herr Thomas.....

Job ...Verkäufer....

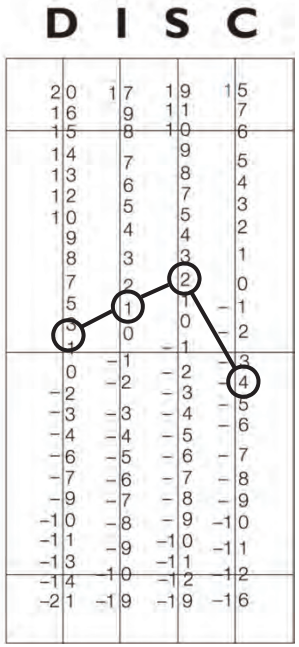
I
Verhalten am Arbeitsplatz



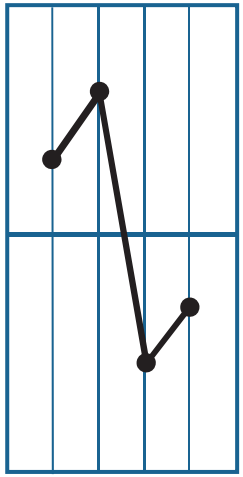
II
Verhalten unter Druck



III
Selbstbild



Job Profile



Checkliste
Seite Nr. – Modul 4

4/5	Ungültiges Profil (Wenn ja STOP – nicht lesbar)	Ja/Nein	
7	Flick up/down/sweep down C	Ja/Nein	GII and GIII
8/9	Enge 8/5 Grafikl	Ja/Nein	
10/11	Enge 8/5 Grafik II	Ja/Nein	
12/13	Enge 8/5 Grafik III	Ja/Nein	
14/15	Enges 8/5 Profil (in allen drei Grafiken)	Ja/Nein	
16/17	D = C	Ja/Nein	GI
18/19	Überschritten	Ja/Nein	GI
20/21	Unterschritten	Ja/Nein	
22/23	Grauzone	Ja/Nein	
24/25	"S" Bewegung	Ja/Nein	

S = **4** Punkte I = **2** Punkte

Copyright © Thomas International 1999-2012

Job-Profil - Unterschied (Veränderungen zur VPA-Grafik III identifizieren)

Herr Thomas verfügt nicht über die nötige Geschwindigkeit und Energie, die diese Stelle erfordert.

Grafik III(einschließlich Checkliste)

Hohes "S"

"I"

"D"

Niedriges "C"

Graphik I (Veränderungen zur VPA-Grafik III identifizieren einschließlich Checkliste)

Diese Person meint, dass sie, um ihre Arbeit erfolgreich zu erledigen, die Entscheidungsfindung verlangsamen muss , mehr auf die Details achten muss, sich zurückzunehmen und versuchen muss, es allen recht zu machen.

Graphik II (Veränderungen zur VPA-Grafik III identifizieren einschließlich Checkliste)

Wenn diese Person unter starkem Druck steht, verändert sie ihr Verhalten, wie folgt:

"Sie erhöht ihr Arbeitstempo und zeigt Anzeichen, dass sie die Dinge schwierig findet."

Grundsätzliche Befürchtungen

Unsicherheit, Zurückweisung und Versagen

Motivatoren

Sicherheit, ehrliche Anerkennung und Macht

Besondere Werte für das Unternehmen

In einer Service-, Support- oder Spezialisten-Umgebung durch Menschen Ergebnisse erzielen.

Grundsätzliche Kommentare (Enges Profil in Grafik III und S-Bewegung)

Es gibt Anzeichen von Frustration, Problemen oder Stress.

Copyright © Thomas International 1999-2012

thomas

VPA

Erscheinungsbild

Händedruck

Arbeitsplatz

Kleidung

Verhalten

Augenkontakt

Körpersprache

Umgang mit Konflikten

Dominanz

Einwilligung

Einfluss

Beständigkeit

Copyright © Thomas International 1999-2012

Zusammenfassung

Hoch	D	I	S	C
Befürchtungen	Versagen	Ablehnung	Unsicherheit	Konflikt
Motivations-faktoren	Macht	Anerkennung	Sicherheit	Prozeduren
Führungsstil	Direktiv	Motivierend	Organisierend	Regelkonform
Kommuni-kationsstil	Bestimmt	Gesprächig	Hört zu	Schreibt
	Aktiv, nach außen gerichtet	Aktiv, nach außen gerichtet	Passiv, nach innen gerichtet	Passiv, nach innen gerichtet
	Macht	Menschen	Tempo	Taktik
	Passiv	Passiv	Aktiv	Aktiv
Vermeidet	Übernahme der Kontrolle (ausge-nommen im Fachgebiet)	Menschen zu involvieren	Untätigkeit	Einschränkung
Sucht nach	Führung	Realität	Abwechslung	Selbstständigkeit
Niedrig	D	I	S	C

Copyright © Thomas International 1999-2012