

INDIVIDUELLE ANALYSE

POTENZIALE VOLL ENTFALTEN

Teilnehmerauswertung

Tea Test



Inhalt

01	ESK - EINLEITUNG	02
02	ESK - ÜBERSICHT	20
03	MM - EINLEITUNG	21
04	MM - ÜBERSICHT	24
05	MM - FAKTOREN	25
06	VKP - EINLEITUNG	31
07	VKP - STÄRKEN	31
08	VKP - SCHWÄCHEN	33
09	VKP - FAKTOREN	33
10	MM - ENTWICKLUNGSLÖSUNG	39



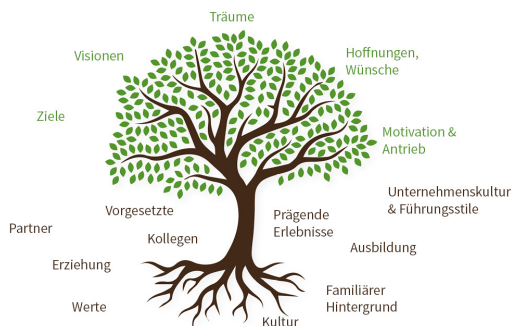
DNLA – kompakt erklärt

Liebe Frau Test,

die Zusammenhänge der Faktoren, die den beruflichen Erfolg bestimmen, sind sehr komplex und greifen ineinander:

1. Fach-Kompetenz
2. Intellektuelle Kompetenz
3. Förderung durch den Vorgesetzten
4. Unternehmenskultur
5. Unterstützung durch den Partner
6. Beziehung zu Teamkollegen
7. Soziale oder emotionale Kompetenz

Letztere wird auch als Basiskompetenz bezeichnet. Sie kann im DNLA-Kompetenzmodell ermittelt werden. Insgesamt entscheiden darin 17 Faktoren in den Bereichen Leistungsdynamik, Interpersonelles Umfeld, Erfolgswille und Belastbarkeit, wie wir uns im Beruflichen mit den vielfältigsten Belastungen, Konflikten und Widerständen zurechtfinden, wie wir mit anderen kommunizieren, wie wir Verantwortung für uns selbst und andere übernehmen und umsetzen. Nicht einzelne Faktoren bestimmen also über beruflichen Erfolg, sondern das Vorhandensein von genügend Potenzial bei möglichst allen Faktoren sowie die richtige Mischung.



Wenn alles "stimmt" (persönliches Umfeld, Beziehungen zum Vorgesetzten, Beziehungen zum Team und soziale Kompetenz) ist man leistungsmotiviert und wird mittel- oder langfristig erfolgreich sein. Wenn in einem Faktor (oder in mehreren Faktoren) hingegen deutlich Potenzial fehlt bzw. nicht zur Geltung kommt, kann es zu Benachteiligungen kommen.

Beispiel: Nach einer Neueinstellung kommt man nicht so recht vorwärts oder die berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen ist behindert. Oft kann man selbst die Ursache nicht erkennen oder analysieren. Mögliche Veränderungen des Verhaltens, die manchmal sehr einfach wären, unterbleiben somit. Gleichmaßen kann der Vorgesetzte bzw. das Unternehmen nicht mit gezielten Fördermaßnahmen helfen.

Mitarbeitende (wieder) erfolgreich zu machen heißt also, sich zunächst ein objektives Bild der Situation zu verschaffen – um dann entscheiden zu können, welche Förder- und Entwicklungsmaßnahmen geeignet sind.

DNLA gibt Ihnen die Chance, Ihre Potenziale im Bereich der sozialen Kompetenz kennen zu lernen. Ihr persönliches Ergebnis ist objektiv und umfassend.

Wenn Sie die Empfehlung zur Potenzialentwicklung annehmen, werden Sie Ihre Chancen auf beruflichen Erfolg erhöhen. Verfügen Sie in allen Bereichen/Faktoren über ausreichende Potenziale, dann kennen Sie Ihre starken und etwas schwächeren Seiten.

Mit DNLA gewinnen Sie also immer.

Wir wünschen Ihnen für Ihre persönliche und berufliche Entwicklung weiterhin alles Gute.

Das DNLA Entwicklerteam

Was bedeutet DNLA-ESK?

(Englisch) DNLA = Discovering Natural Latent Abilities (Deutsch) DNLA = Die Aufdeckung der natürlich vorhandenen persönlichen Potenziale. "DNLA-ESK" = Erfolgsprofil Soziale Kompetenz ist ein Verfahren, das die vorhandenen Potenziale der sozialen Kompetenz in den vier Hauptbereichen ("Leistungsdynamik", "Interpersonelles Umfeld", "Erfolgswille" und "Belastbarkeit") bis zu 17 Dimensionen (Faktoren) aufzeigt.

Welche Zielsetzung hat das Verfahren?

Das wichtigste Ziel des Verfahrens ist es, die teilnehmende Person beruflich erfolgreicher zu machen bzw. den beruflichen Erfolg dauerhaft zu sichern. Indem einerseits die starken Seiten der sozialen Kompetenz und andererseits auch die Entwicklungspotenziale aufgezeigt werden, können entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten eingeleitet werden. DNLA ist somit ein Förderverfahren und kein "Beurteilungsverfahren". Eben so wenig ist es ein Verfahren, das die Persönlichkeit des Teilnehmers beschreibt.



Durchführung von DNLA - Qualitätsstandards

Die DNLA-Analysen sind immer eingebettet in einen professionellen Beratungs- und Entwicklungsprozess. Dazu gehört, dass die Ergebnisse einer DNLA-Analyse der Teilnehmerin oder dem Teilnehmer in einem Feedbackgespräch fachlich erläutert wird. Hier werden alle Verständnisfragen geklärt und das vorliegende Ergebnis wird mit der persönlichen und beruflichen Situation und der „Hintergrundgeschichte“ der Person in Verbindung gesetzt, um dann, wenn nötig, die individuell passenden Entwicklungsmaßnahmen aus der Analyse ableiten zu können.



Diese Begleitung der Analyse erfolgt stets und ausschließlich durch fachkundige und eigens in der Anwendung von DNLA geschulte und zertifizierte Beraterinnen und Berater.

Dadurch, dass DNLA kein Persönlichkeitstest ist, sondern ein Potenzialanalyseverfahren, ist eine regelmäßige Anwendung möglich und sinnvoll.

Durch die regelmäßige (oft: jährliche) Durchführung der DNLA-Verfahren lassen sich Entwicklungen aufzeigen und absichern. Neue Problembereiche werden frühzeitig erkannt, passende unterstützende Maßnahmen können eingeleitet werden, bevor ein Problem unlösbar wird.

Das alles trägt zu einer umfassenden und nachhaltigen Personalentwicklung auf allen Ebenen im Unternehmen bei.

Die Entwicklung von DNLA, wissenschaftlicher Hintergrund

Dr. Wolfgang Strasser hat unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Dr. Brengelmann am Max-Planck-Institut für Psychologie Grundlagenforschung im Bereich der beruflichen Erfolgsfaktoren Berufserfolg betrieben. Daraus entstand ein wissenschaftlich abgesichertes Modell. Es umfasst 17 Faktoren der sozialen Kompetenz, wie bspw. „Motivation“, „Selbstvertrauen“, „Initiative“ oder „Kritikstabilität“, die von grundlegender Bedeutung für den beruflichen Erfolg sind und die im engen Zusammenhang mit verschiedenen Kriterien des beruflichen Erfolgs stehen.

Ein Team von erfahrenen Personalfachleuten, Trainern*innen, Unternehmensberater*innen und IT-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA-Experten-System. Discovering Natural Latent Abilities ist also ein wissenschaftlich fundiertes Potenzialanalyse- und Entwicklungsverfahren, das auf Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der Arbeitspsychologie basiert.

Durch das Expertenwissen und die Praxisempfehlungen unseres großen HR-Expertennetzwerks sind die DNLA-Instrumente stets praxisorientiert. Die Umsetzung der durch die Analysen gewonnenen Erkenntnisse in Form von konkreten Maßnahmen im Arbeitsalltag und durch gezielte Förderung sind uns besonders wichtig. Neueste Erkenntnisse fließen stets in die Verfahren mit ein. Inhaltlich und technisch werden kontinuierlich Ergänzungen und Aktualisierungen vorgenommen, um die Verfahren stets aktuell zu halten und den Anwenderinnen und Anwendern den größtmöglichen Praxisnutzen bei möglichst einfacher Handhabung zu bieten.

Benchmark mit den Besten

Die Praxisorientierung zeigt sich auch beim Ansatz für die Entstehung der Ergebnisse. Die Einschätzung, wo das Potenzial in einem bestimmten Sozialkompetenzfaktor liegt, geschieht nicht aufgrund abstrakter theoretischer Überlegungen, sondern durch einen Vergleich mit anderen, die bereits in dieser Position sehr erfolgreich arbeiten. Der Maßstab ist also, was diese sehr erfolgreichen für ihre jeweilige Position an Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Auftreten etc. mitbringen (müssen). Dieser Ansatz heißt „Benchmark mit den Besten“. Er wird möglich, da DNLA auf eine große Datenbank mit Vergleichsdaten zurückgreifen kann. Über 100.000 aktuelle Vergleichsdatensätze, Potenzialanalyseergebnisse kombiniert mit Fremdeinschätzungen und Leistungsdaten, stehen für die Vergleiche zur Verfügung.

- Täglich fließen neue Datensätze ins System ein und ersetzen die ältesten
- Vergleichsdaten sind nicht älter als 5 Jahre
- Verglichen wird immer mit einer Stichprobe von mindestens 120 Datensätzen ($n > 120$)
- Der Vergleich erfolgt positionsspezifisch; die Vergleichsgruppen differenzieren zwischen verschiedenen beruflichen Ebenen, Aufgabenschwerpunkten und Tätigkeitsbereichen

Durch den Vergleich mit stets aktuellen Referenzdaten aus der Praxis entsteht ein intelligentes, lernendes System, das automatisch die geänderten Anforderungen der Arbeitswelt abbildet.



Wie unterscheidet sich DNLA von herkömmlichen Verfahren?

1. Statt Persönlichkeitsbeurteilung: Konkrete Einarbeitungshilfen und eine detaillierte, individuelle Fördervereinbarung bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Das bedeutet: Die Potenzialmessung dient nicht dazu, Testanten in ihrer Persönlichkeit zu beurteilen, sondern festzustellen, wo und in welchen Kompetenzbereichen Hilfen zur Weiterentwicklung angeboten werden müssen. In jedem Fall wird mit dem Vorgesetzten / Mentor nach einem ausführlichen Gespräch eine Fördervereinbarung „geschlossen“. Darin wird konkret festgelegt, welche Maßnahmen und Hilfen während der Einarbeitungszeit bzw. welche Maßnahmen für eine Aus- und Weiterbildung in Frage kommen. Daran müssen sich der Mitarbeiter und der Vorgesetzte / Mentor gleichermaßen halten.

2. Statt „Ausleseverfahren“: Mehrstufige Hilfen bei der Einarbeitung.

Das bedeutet: DNLA wird niemals alleine angewendet, sondern ist Bestandteil eines mehrstufigen Verfahrens, dessen Ziel in keinem Fall die Beurteilung einer Person ist. Stattdessen wird vom Expertensystem ermittelt, welche Hilfen notwendig sind um beruflich erfolgreicher zu werden.



3. Statt schöner Worte oder schwammiger Aussagen: Transparenz.

Das bedeutet: Umfassende Erläuterungen und Gespräche, die nicht mit der Fördervereinbarung enden sondern durch psychologische Aufbaukurse und individuelles Coaching ihren Abschluss finden. Diese Vorgehensweise garantiert, dass nicht nur der Mitarbeiter, sondern auch (wenn vom Teilnehmer gewollt) der Vorgesetzte am gemeinsamen Ziel, nämlich dem angestrebten beruflichen Erfolg, mitarbeitet und in die Pflicht genommen wird.

4. Statt „Massenabfertigung“: passgenaues, individuelles Training.

Das bedeutet: Für jeden einzelnen Kompetenzfaktor gibt es ein abgestimmtes Aufbauprogramm. Jedem Teilnehmer werden bei fehlenden Potenzialen individuelle Coachingmaßnahmen, Seminare und Trainingsprogramme z.B. als MP3 angeboten. Damit wird sichergestellt, dass jeder Teilnehmer individuell Potenzial aufbauen kann.

5. Statt fehlender Nachhaltigkeit: Eine individuelle Lernzielkontrolle.

Das bedeutet: Nach Ablauf einer (in der Regel zwischen drei- bis sechs- und zwölfmonatigen Frist) mit vorangegangenen Trainingsmaßnahmen kann eine erneute Potenzialmessung durchgeführt werden, um den Lernerfolg zu dokumentieren und dem Trainer bzw. Coach Rückmeldung über den Erfolg seiner Arbeit zu geben.

Wie funktioniert die Potenzialmessung beim DNLA – Verfahren?

Grundlage und erster Baustein des DNLA ist ein dynamischer Fragenkatalog. Dabei handelt es sich nicht um irgendwelche belanglosen Fragen, sondern in jedem Fall um berufsrelevante Fragen, die jeder Mensch ganz individuell, entsprechend seinen Vorstellungen mit ja oder nein, also mit Zustimmung oder Ablehnung beantwortet. (Es werden also keine Fragen gestellt, die mit mentalen Strukturen zu tun haben) Aus der Antwortstruktur des Testanten lässt sich durch verschiedene hintereinander geschaltete Auswerteverfahren ableiten, ob ein vom Unternehmen vorgegebener Anforderungsgrad bei einem bestimmten sozialen Kompetenzfaktor erreicht wird oder ob nicht genügend Potenzial vorhanden ist. Nicht genügend Potenzial bedeutet nicht, dass der Testant nun ungeeignet ist, sondern lediglich, dass in diesem Bereich Führungsaufwand erforderlich ist und entsprechende Hilfen angeboten werden müssen, damit der Mitarbeiter fehlende Potenziale entwickeln kann. Je höher die beruflichen Anforderungen, umso mehr Kompetenzfaktoren müssen mit ausreichend Potenzial vorhanden sein.



Warum Sie sich auf die Ergebnisse von DNLA verlassen können

Ziel eines jeden Verfahrens, ob Assessment-Center, strukturiertes Interview oder Potenzial-Messverfahren ist es, eine möglichst hohe Sicherheit in der Vorhersage zu produzieren. Neben praktischen Gesichtspunkten (z.B. leichte und sichere Handhabung) geben insbesondere die wissenschaftlichen Gütekriterien darüber Aufschluss, ob ein Verfahren sicher ist oder nicht. Die Sicherheit eines Verfahrens wird insbesondere durch zwei Faktoren bestimmt: Die Validitäts- und die Reliabilitätskennziffer.

Reliabilität und Validität

Die wissenschaftliche Güte von DNLA wird regelmäßig in externen Validierungsstudien unabhängig überprüft. Dabei werden die wissenschaftlichen Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität untersucht.

Auch weitere Kriterien wie Testökonomie, Fairness, Transparenz und Akzeptanz sowie Nützlichkeit werden hierbei untersucht und bewertet.

Diese Bewertungen fallen durchweg positiv aus, wie in der aktuellsten Validierungsstudie „Evaluation des ESK-Verfahrens unter Berücksichtigung der Gütekriterien psychometrischer Messungen“ von Prof. Dr. René Lehmann, Professor für Wirtschaftsmathematik und Statistik an die FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Essen und Mitglied des Instituts für Empirie und Statistik (ifes) und des Instituts für Wirtschaftspsychologie (iwp), gezeigt wird.

Diese und frühere Validierungsstudien finden Sie auch [auf unserer Webseite](#).

In der Tabelle sind die Korrelationen der Vorgesetzteneneinschätzung mit den einzelnen Faktoren dargestellt. Insgesamt ist die Vorhersagekraft der Faktoren bezüglich der Leistungsbeurteilungen als sehr hoch einzuschätzen. N=1.066 1=Fleiß, 2=Teamverhalten, 3=Potenzial für Weiterentwicklung, 4=Qualität der Arbeit

Faktor	1	2	3	4
Eigenverantwortlichkeit	.510	.321	.308	.459
Leistungsdrang	.461	.538	.364	.559
Selbstvertrauen	.542	.216	.363	.402
Motivation	.490	.256	.232	.393
Kontaktfähigkeit	.430	.496	.402	.500
Auftreten	.427	.536	.451	.498
Einfühlungsvermögen	.150	.375	.431	.169
Einsatzfreude	.551	.268	.356	.442
Statusmotivation	.284	.099	.362	.224
Initiative	.193	.030	.254	.127
Kritikstabilität	.365	.574	.304	.556
Emotionale Grundhaltung	.381	.448	.343	.486
Selbstsicherheit	.385	.572	.332	.577
Flexibilität	.234	.381	.231	.335
Arbeitszufriedenheit	.259	.366	.176	.350

Regressionsanalyse

Validitäten Regressionsanalyse	
Fleiß	.71
Teamarbeit	.72
Potenzial für Weiterentwicklung	.68
Qualität der Arbeit	.71
Erneute Einstellung	.53
Potenzial Führungsqualität	.42

In dieser Übersicht sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse aller Faktoren auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten zusammengefasst.

WISSENSCHAFTLICHER HINTERGRUND DNLA

Grundlagenforschung
DNLA - Assessing Natural Latent Abilities basiert auf Grundlagenforschung zum Thema „Social competences“ und „Berufliche Eignungsdiagnostik“ von Max-Planck-Institut in München. Dr. W. Strauss entwickelt unter der Leitung von Professor Dr. mult. Broughtmann ein wissenschaftlich abgesichertes Modell, das alle wesentlichen Faktoren im Bereich sozialer Kompetenz, die den Berufserfolg beeinflussen, beinhaltet. Ein Team von Psychologen, erfahrenen Personalachtlern, Trainern, Unternehmensberatern, Coaches und ESK-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA-Expertensystem.

DNLA 2010 Prozess-Audit
Das Institut für Service und Qualität bestätigte 2010, dass die Arbeitsweise der DNLA GmbH hinsichtlich der Führung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren und der Interpretation der Verfahrensergebnisse mittels Unterstützung der qualifizierten Anforderungen der DIN Norm 2010 für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen in einem Prozessaudit erfolgreich nachgewiesen wurde. Diese Zertifizierung ist beim Verband für die Akkreditierung von Zertifizierungsinstitutionen eV registriert unter der Nummer 88119 und war bis zum 18. März 2020 gültig. Die Zertifizierung wurde vom Institut für Service und Qualität, Bad Nauheim, am 18. März 2020 durch Prof. Dr. Walter Simon durchgeführt.

Anforderungen für berufliche Eignungsbeurteilung und ihre Durchführung - DIN 2010
Teilnehmer am DNLA-Prozess haben einen Anspruch auf eine umfassende fachliche Erläuterung der Ergebnisse sowie auf Vorschläge für geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, wie sie z.B. in der DIN 2010 gefordert werden.

DNLA GmbH
Die DNLA GmbH in Essen ist das Kompetenzzentrum für alle DNLA-Partner, national und international, und Inhaber der weltweiten Lizenzrechte von DNLA (www.dnla.de, www.dnla.com). Sie verantwortet die kontinuierliche Weiterentwicklung und Aktualisierung der DNLA-Verfahren der DNLA-Casepoints, die Entwicklung neuer Landesversionen etc., sowie die Schulung und Lizenzierung der DNLA - Berater und - Partner weltweit.

Validität und Reliabilität
Die aktuelle Studie (Februar 2022) zur Validität von DNLA (ESK, einschließlich AZUBI/Jobstart) „Evaluation des ESK-Verfahrens unter Berücksichtigung der Gütekriterien psychometrischer Messungen“ stammt von Prof. Dr. René Lehmann, Professor für Wirtschaftsmathematik und Statistik an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Essen und Mitglied des Instituts für Empirie und Statistik (ifes) und des Instituts für Wirtschaftspsychologie (iwp).
Die vorangegangenen Zertifizierungen wurden durch die nachfolgenden Auditors durchgeführt: Dipl.-Psych. H. Scholz, Dr. W. Jorjick, Prof. Dr. J. Deller. Die Berechnung der Validitäten erfolgte durch: Prof. Dr. B. Böhmermann, „DNLA-Technical Manual“ by Böhmermann, Strauss & Bates 1993 sowie „analysis“ Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lindeburg, Institut für Prof. Dr. S. Bredisch (Professor für Evaluation & Organisation) und Dr. Dipl.-Psych. A. Utsch, 2003.

Lizenz
DNLA GmbH ist der Inhaber der weltweiten Lizenzrechte von DNLA.
Qualität Made in Germany!

Klaus Heideck
Geschäftsführer Gesellschaft DNLA GmbH

DNLA
Assessing Natural Latent Abilities



Durchführung der Befragung

Die verschiedenen Fragenkataloge können online abgerufen und in über 20 verschiedenen Sprachen beantwortet werden. Der Fragenkatalog ist einfach und benutzerfreundlich aufgebaut; bei den meisten Fragen muss lediglich eine Einschätzung auf einer vierstelligen Skala abgegeben werden. Auf „forced choice“ oder andere schwerer zu bearbeitende Frageformate wird verzichtet. Die Fragenkataloge für Schüler*innen und Auszubildende sind zielgruppengerecht formuliert. Um sicherzustellen, dass die vorliegenden Antworten valide, aussagekräftig und frei von Beeinflussung oder Verzerrung („bias“) sind, werden verschiedene Maßnahmen getroffen:

- Jeder Faktor wird mit ca. mindestens 10 Fragen erhoben
- Die Fragen werden über einen Zufallsgenerator aufgerufen
- Der Fragenkatalog enthält Kontrollfragen
- Bei der Auswertung wird automatisch geprüft, ob es Hinweise auf bestimmte auffällig Muster im Antwortverhalten des Teilnehmers / der Teilnehmerin gibt

Diese internen Kontrollmechanismen sind geeignet, um festzustellen, ob es Hinweise auf bestimmte Muster im Antwortverhalten des Teilnehmers gibt. Im Detail können widersprüchliches Antwortverhalten, sozial erwünschtes Antwortverhalten, extreme Antworttendenzen, sowie Antwortverhalten mit der Tendenz zur Mitte ermittelt werden. Diese werden angezeigt und führen in einigen Fällen dazu, dass die Befragung wiederholt werden sollte. Denn nur mit einem stimmigen Ergebnis, das der Situation der Teilnehmerin / des Teilnehmers entspricht und deren aktuelle Potenziale zeigt, kann eine ideale Begleitung und Förderung auf deren weiteren beruflichen Weg erfolgen.

Datenschutz

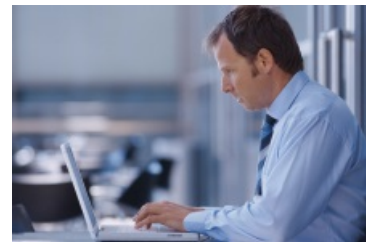
Datenschutz hat für uns und für unsere Partner den höchsten Stellenwert. Anwender*innen und die Teilnehmer*innen werden durch verschiedene Maßnahmen geschützt, damit Ihre persönlichen Daten nicht in die Hände Dritter gelangen können.

Der Zugang zu personenbezogenen Daten ist auf diejenigen Personen beschränkt, die aufgrund ihrer Position und Aufgabenstellung mit diesen Daten arbeiten müssen.

In Übereinstimmung mit der europaweit gültigen Datenschutzgrundverordnung werden nur Daten gespeichert, die für den vorvereinbarten Zweck bestimmt sind. Teilnehmer*innen haben zu jedem Zeitpunkt das Recht, alle ihre persönliche Daten sofort vollständig und unwiderruflich löschen zu lassen. Bei DNLA werden die personenbezogenen Daten ausschließlich zu dem in den Datenschutz-Bestimmungen bekanntgegebenen Zwecken verarbeitet.

Ausführliche Informationen und unsere Datenschutz-erklärung finden Sie [hier](#).

Weitere Informationen zu unserer IT und IT-Sicherheit finden Sie [hier](#).



Weder das Unternehmen noch andere Personen haben Zugriff auf geschützte Daten.



DNLA ANALYSE ALLGEMEIN

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

ANTWORTVERHALTEN

Damit das Ergebnis auch wirklich zu Ihnen passt, überprüft das Verfahren Ihre Antworten auf Konsistenz und Auffälligkeiten. Das Ergebnis:

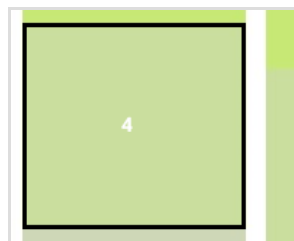
Nach vorliegenden Indikatoren haben Sie insbesondere bei den Fragen, die nicht klar eingeschätzt werden konnten, eine eindeutige Stellungnahme vermieden und versucht, die ungefährliche Mitte (Ja und Nein) zu treffen. In einigen Faktoren fällt das Ergebnis darum weniger ausgeprägt aus (positiv wie negativ). Das kann einerseits bedeuten, dass Sie ein eher ausgleichender Charakter sind und die Ergebnisse zutreffen. Andererseits haben Sie möglicherweise Ihre wahre Meinung zurückgehalten. Im letzten Fall sollte die Beantwortung wiederholt werden.

Sie haben zudem recht schnell geantwortet. Das kann ein Anzeichen dafür sein, dass Sie Antworten zufällig ausgewählt haben. Sollte dies der Fall sein, wiederholen Sie bitte die Beantwortung.



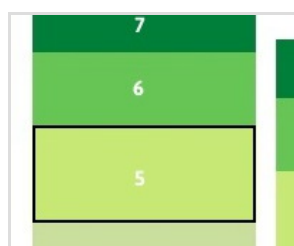
DIE KATEGORIEN - KURZ ERKLART

DNLA funktioniert nach dem Prinzip "Benchmarking with the Best" – Maßstab für die eigene Standortbestimmung sind also nicht alle Menschen oder alle Kollegen, die einer vergleichbaren Tätigkeit nachgehen, sondern nur diejenigen, die ihrem Beruf voller Erfolg, Engagement und Freude nachgehen und die dadurch sehr gute Ergebnisse erzielen. Der Anspruch liegt also ein wenig höher (siehe Bild). Daher sind die Ergebnis - Werte wie folgt zu verstehen und einzuordnen:



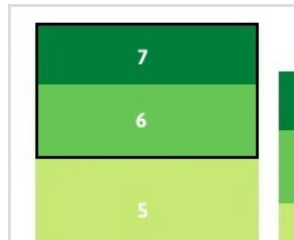
4: Auf Augenhöhe mit den Besten

Das Potenzial ist hier bereits sehr gut ausgeprägt. So hat der Teilnehmer das nötige "Rüstzeug", um die täglichen Herausforderungen im beruflichen Alltag gut zu meistern.



5: Über dem Durchschnitt der Besten

Das Potenzial liegt hier sogar noch über dem Schnitt der Besten. So können auch kleinere Leistungsschwankungen oder schwierige, herausfordernde Situationen gut gemeistert werden. Außerdem helfen dem Teilnehmer diese Qualitäten möglicherweise, andere Bereiche, die nicht so stark ausgeprägt sind, zu kompensieren.



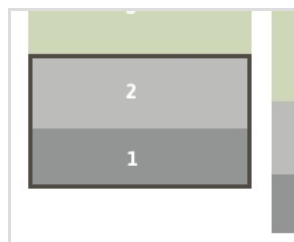
6 und 7: Sehr stark, sogar weit über dem Schnitt der Besten

Das Potenzial ist hier sehr stark. Dies ist die Grundlage für exzellente Leistungen. Hier haben Sie eine der absoluten Stärken. Diese Qualität kann der Teilnehmer zum Nutzen für sich und für die Menschen im beruflichen Umfeld einsetzen. Allerdings besteht hier manchmal auch schon die Gefahr, dass Menschen von sich oder von anderen zu viel erwarten. Wenn z.B. starkes Selbstvertrauen zu Selbstüberschätzung wird oder Eigeninitiative zu rastloser Hyperaktivität, dann ist Vorsicht geboten. Dann kann die Stärke zum Problem werden.



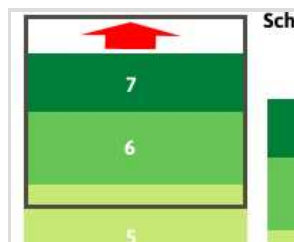
3: Leicht unter dem Schnitt der Besten

Das Potenzial ist hier an sich noch gut ausgeprägt. Normale Situationen im Beruf werden meist sicherlich gut bewältigt. In manchen Situationen könnte es aber auch einmal zu Problemen kommen, z.B. dazu, dass einem bestimmte Dinge derzeit nicht so leichtfallen, wie sie eigentlich sollten. Das Gute: Das natürlich vorhandene (vgl. **DNLA** = **D**iscovering / **D**eveloping **N**atural **L**atent **A**ilities!) Potenzial in diesem Bereich kann wieder anwachsen und sogar gezielt aufgebaut und gestärkt werden. Hinweise dazu liefert die DNLA-Auswertung.



2 und 1: Deutlich unter dem Schnitt der Besten

Das eigentlich von Natur aus in diesem Bereich vorhandene Potenzial ist derzeit deutlich abgebaut oder blockiert. Die Ursachen dafür können vielfältig sein. Das Gute ist aber auch hier: Das natürlich vorhandene (vgl. **DNLA** = **D**iscovering / **D**eveloping **N**atural **L**atent **A**ilities!) Potenzial kann wieder anwachsen und sogar gezielt aufgebaut und gestärkt werden. Hinweise dazu liefert die DNLA-Auswertung. Auch ein Berater kann dabei helfen, dass der Teilnehmer hier wieder zur vollen Leistungsfähigkeit zurückfindet.



OSZ = Oszillation = gelegentlich übertriebene Schwankung

Bei einer Oszillation schwankt das Potenzial des Teilnehmers in diesem Faktor zwischen dem angezeigten Wert und der Übertreibung. Der Extremfall (1 OSZ) bedeutet, dass der Teilnehmer manchmal stark unter dem Durchschnitt der Besten liegt und manchmal über dem 7 – Wert, je nach Situation. Besonders auf die Mitmenschen wirkt das oft unberechenbar.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

EIGENVERANTWORTLICHKEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Eigenverantwortlichkeit	1						

Beim Faktor Eigenverantwortlichkeit geht es nicht um Eigenständigkeit und selbständiges Handeln. Der Faktor Eigenverantwortlichkeit beschreibt viel mehr, wie sehr jemand glaubt / empfindet, selbst den eigenen Erfolg und Misserfolg in der Hand zu haben. Wenn jemand die Erfahrung macht "je mehr ich mich anstrengte, je besser ich mich vorbereite, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich erfolgreich bin und meine Ziele erreiche", dann wird dies auch dazu führen, dass er bzw. sie sich anstrengt, was wiederum zu einer höheren Wahrscheinlichkeit zur Erreichung der Ziele führt. Wenn sich dagegen jemand fremdbestimmt fühlt, wenn der eigene Erfolg weitgehend von Zufällen und von Glück abhängig zu sein scheint oder wenn man gar das Gefühl hat, dass einem die Hände gebunden sind, dass der Erfolg von Personen oder Dingen abhängt, auf die man keinen Einfluss hat, dann wirkt dies leistungshemmend und kann im Extremfall sogar zur völligen Resignation und Passivität führen.

Ihr Ergebnis:

Ihre Eigenverantwortlichkeit ist zurzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit sehr wenig Potenzial im Bereich Eigenverantwortlichkeit haben typischerweise das Gefühl, Erfolge und Misserfolge nicht selbst in der Hand zu haben. Sie fühlen sich anderen Kräften bzw. Zufällen ausgeliefert und haben den Eindruck, dass der Erfolg ihrer Arbeit nicht von ihnen selbst bestimmt wird, sondern von Faktoren oder Personen abhängt, über die sie so gut wie keine Kontrolle haben. Im Extremfall fühlen sich diese Personen völlig fremdbestimmt und komplett hilflos den Einflüssen aus ihrer Umwelt ausgeliefert. Als Folge davon nimmt man dann oft eine passive Einstellung ein, man lässt sozusagen "sein Schicksal über sich ergehen". Auch Fluchtreaktionen sind ein häufig in solchen Situationen auftretendes Verhaltensmuster. Dies alles ist sogar verständlich, denn man glaubt ja gar nicht mehr, etwas gestalten oder positiv beeinflussen zu können. Man nimmt die Dinge nicht mehr selbst in die Hand.



Mögliche, typische Ursachen:

Entscheidend für den Faktor Eigenverantwortlichkeit ist der Glaube an sich selbst und an die eigenen Fähigkeiten und darüber, wie *selbstwirksam* man sich empfindet. Persönliche Erlebnisse und Rückschläge, beispielsweise aus dem privaten Bereich, können dazu führen, dass dieser Glaube, die Dinge selbst in der Hand zu haben und seines eigenen Glückes Schmied zu sein, leidet. Auch im Arbeitsumfeld gibt es Faktoren, die die eigentlich von Natur aus vorhandene Eigenverantwortlichkeit begünstigen oder eher abbauen:

- Erfolgserlebnisse und Misserfolgserlebnisse: Wenn jemand gerade einige größere berufliche Misserfolge erlebt hat, dann können diese ihn prägen und der Glaube an die eigene Selbstwirksamkeit oder an die Eigenverantwortlichkeit leidet. Umgekehrt stärken natürlich Erfolgserlebnisse den Glauben daran, die Dinge selbst positiv beeinflussen zu können.
- Die Art der Führung: Werden die Mitarbeiter angemessen geführt, dann haben sie auch Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und erkennen den Zusammenhang zwischen *ihrem* Einsatz und den damit erreichten Ergebnissen.
- Unangemessene Kontrollen: Einige Führungskräfte / einige Unternehmen tun sich schwer damit, ihren Mitarbeitenden die nötigen Spielräume zu übertragen, ihnen das Einteilen ihrer Arbeit oder die Entscheidungsfreiheit im gewissen Rahmen zu ermöglichen. In diesem Fall kann es leicht dazu kommen, dass Mitarbeiter sich eher "fremdgesteuert" fühlen oder Erfolge, die zwar auf ihre eigene Arbeit zurückgehen, gar nicht wirklich als ihre *eigenen* Erfolge ansehen, weil sie ja nur "auf Anweisung" gehandelt haben.
- Feedback: Wenn Feedback darüber ausbleibt, was aus den eigenen Arbeitsergebnissen geworden ist, wenn man nicht greifen kann, was der eigene Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens beigetragen hat und was von der geleisteten eigenen Arbeit gut war und was schlecht, dann trägt dies nicht dazu bei, Eigenverantwortlichkeit und den Glauben an die eigene Leistung aufzubauen.
- Vom Einzelnen nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen: z.B. politische oder wirtschaftliche Krisen, neue gesetzliche Regelungen: Manchmal sehen sich Mitarbeiter / Selbständige oder ganze Unternehmen mit neuen Regelungen, Restriktionen oder wirtschaftlichen Zwängen konfrontiert, die ihre Autonomie und ihren Handlungsspielraum einschränken. Auch dies kann sich negativ auf die Eigenverantwortlichkeit auswirken.

Wenn Sie eine oder mehrere der beschriebenen Einflussgrößen bei sich identifiziert haben, dann sollten Sie versuchen – notfalls mit Unterstützung von außen – Gegenzusteuern so weit wie möglich und sich die nötigen Freiheiten (wieder) zu verschaffen, um selbstwirksam und erfolgreich zu arbeiten.

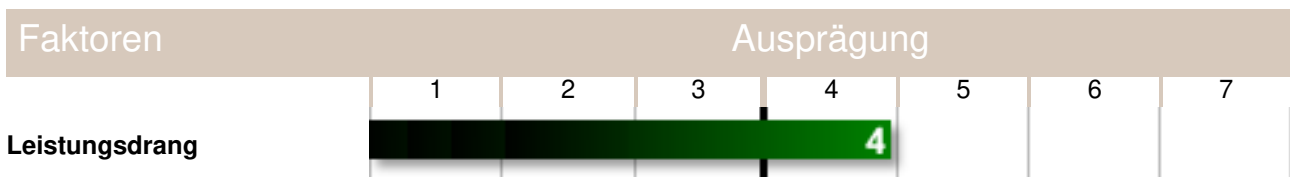
Einfluss von Stressbelastung:

Wenn durch den Beruf oder durch die Situation im privaten Umfeld eine hohe Stressbelastung vorliegt, dann kann das dazu führen, dass das Potenzial im Punkt Eigenverantwortlichkeit zurückgefahren wird. Gerade angesichts von Niederlagen, Krisen und Verlustsituationen kann der Eindruck entstehen, dass man die Dinge gar nicht mehr selbst (positiv) beeinflussen und gestalten kann. Sicherlich gibt es gewisse Dinge – etwa eine schwere Krankheit -, bei denen man tatsächlich machtlos oder auf fremde Hilfe angewiesen ist, aber dennoch bzw. gerade dann ist es wichtig, sich auch der Dinge bewusst zu werden, die man beeinflussen kann. Bei der Arbeit kann dies bedeuten, dass man z.B. trotz des Scheiterns eines bestimmten Projektes gezielt betrachtet, an welchen Bereichen man noch arbeitet und welche Erfolge man verzeichnen kann bzw. welche Gestaltungsmöglichkeiten, um Erfolge herbeizuführen, man dort hat. So wie eine kleine private "SWOT-Analyse" (Stärken/Schwächen, Risiken und Chancen) sozusagen, um sich auch der Stärken, der Chancen und der erreichten Erfolge wieder bewusst zu werden.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

LEISTUNGSDRANG



Der Faktor Leistungsdrang beschreibt zweierlei:

- Einmal geht es um Ziele – Ziele die wir vom Chef, vom Unternehmen oder vom Kunden vorgegeben bekommen, oder sogar Ziele, die wir uns selbst setzen – und darum, wie wir auf diese Zielvorgaben reagieren: Sind sie für uns eine gute Orientierung, eine Richtschnur und helfen sie uns, uns zu entwickeln, zu wachsen und nach höherem zu streben – oder scheinen sie unerreichbar und erzeugen im schlimmsten Fall sogar totale Leistungsblockaden und Leistungsängste?
- Der zweite Aspekt hier ist Leistungserbringung unter Druck, Leistung in Ausnahmesituationen. Wie gut gelingt es uns, gerade wenn es darauf ankommt unsere beste Leistung zu bringen, z.B. in einer Prüfungssituation oder bei einer wichtigen Präsentation beim Kunden? Können wir gerade dann, mit dem extra Quantum an Adrenalin unsere beste Leistung abrufen oder blockieren wir dann eher? Können wir unsere Qualitäten nur dann abrufen, wenn wir in einem ruhigen, "geschützten" Umfeld sind oder auch dann, wenn es "brennt"? Dies alles erfasst der Faktor Leistungsdrang.

Ihr Ergebnis:

Ihr Leistungsdrang ist gut ausgeprägt. Menschen mit gut ausgeprägtem Leistungsdrang können die normalen Herausforderungen im Beruf positiv annehmen und zugleich meistern. Auch in schwierigen Situationen können sie ihr Leistungsvermögen in der Regel gut abrufen. Zielvorgaben werden meist positiv aufgenommen, sie geben Orientierung und Klarheit darüber, wo sie stehen. Und die Anstrengungen, um die gesteckten Ziele zu erreichen, führen dazu, dass man sich weiterentwickelt und Stück für Stück ein kleines bisschen besser wird, so wie ein Sportler, der regelmäßig trainiert.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

SELBSTVERTRAUEN

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Selbstvertrauen	1						

Der Faktor "Selbstvertrauen" beschreibt, wie jemand seine eigene Leistungsfähigkeit im Verhältnis zur Schwierigkeit einer bevorstehenden Aufgabe einschätzt. Auf der einen Seite beurteilt man (ganz unbewusst) die eigenen Fähigkeiten, die eigene Erfahrung etc. und auf der anderen Seite beurteilt man die Schwierigkeit der anstehenden Aufgabe. (Was wird von mir erwartet? Was muss ich liefern? Bis wann?). Steht beides im Einklang und beurteilt man die eigenen Fähigkeiten als ausreichend zur Erfüllung der gestellten Anforderungen, dann ist die Konsequenz Selbstvertrauen: Man traut sich die Aufgabe zu.

Das Interessante an der Sache ist: Beide Einschätzungen, sowohl die der eigenen Leistungsfähigkeit als auch die der Schwierigkeit der bevorstehenden Aufgabe, sind zunächst einmal nur von der Person selbst eingeschätzt – und diese Einschätzung kann von der Realität abweichen. Fehlendes Selbstvertrauen könnte also sowohl daher kommen, dass man sich selbst und die eigenen Fähigkeiten unterschätzt – oder daher, dass man die Schwierigkeit der an einen gestellten Aufgabe überschätzt – oder dass, was häufig der Fall ist in der Praxis, noch gar nicht genau klar ist, was genau erwartet und gefordert wird. Übertriebenes Selbstvertrauen wiederum könnte von Selbstüberschätzung herrühren oder aber davon, dass man die Schwierigkeit einer Aufgabe unterschätzt.

Dein Ergebnis:

Ihr Selbstvertrauen ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit sehr wenig Selbstvertrauen unterschätzen ihre eigenen Fähigkeiten und sich selbst völlig und / oder sie überschätzen den Schwierigkeitsgrad der an sie gestellten Aufgaben. Sie trauen sich selbst zu wenig zu oder haben Versagensängste. In Diskussionen oder bei Meinungsverschiedenheiten üben sie Selbstkritik oder halten sich zurück, obwohl sie vieles beisteuern könnten. Konfliktsituationen werden vermieden oder sie gehen diesen von vornherein (unbewusst) aus dem Weg. Von Außenstehenden wird ihr Verhalten als übermäßig angepasst empfunden. Häufig bringen sie sich selbst in unangenehme Situationen, weil sie regelrecht „davonlaufen“. Ihr Potenzial und ihr eigentliches Leistungsvermögen schöpfen sie so nicht annähernd aus.



Mögliche, typische Ursachen:

Zwei Dinge sind ganz typisch, wenn es um den Punkt Selbstvertrauen geht:

1. Man unterschätzt sich selbst bzw. man macht sich die Einschätzung Anderer, die einem wenig zutrauen zu eigen. So etwas geschieht häufig, weil wir einer verzerrten Wahrnehmung unterliegen: Wir erledigen unsere Aufgaben zu 90%, 95% oder 99% korrekt – und nehmen das nicht groß wahr, denn das ist ja "selbstverständlich". Drüber verliert keiner ein Wort. Sobald aber etwas schief geht – dann bekommen wir das zu hören und zu spüren. Als Folge davon kommt bei uns nur das *negative* Feedback an, nicht aber (oder nicht ausreichend, nicht in dem Maße, wie es unserer Arbeit entspricht) das *positive*. Dies führt zu einer verzerrten Wahrnehmung und zu einer Überbetonung der Fehler und zu einem Verschleiern dessen, was man alles Gutes geleistet und erreicht hat. Die Wahrnehmung wird vor allem auf die Fehler gelenkt, nicht auf das Erreichte. Das ist für unsere Kultur leider typisch. Wir erleben diese Art der Negativkommunikation nicht nur durch "böse" Chefs, durch unzufriedene Kunden oder durch kritische Kollegen – wir praktizieren dies auch uns selbst gegenüber. Fragen Sie sich bitte einmal, was Ihnen nach einem langen Arbeitstag im Gedächtnis bleibt – all die Arbeiten, die Sie ganz normal und gut erledigt haben, etwas, das Sie sehr gut erledigt haben – oder die eine Sache, die schiefgelaufen ist und wegen der Ihr Chef richtig unzufrieden war? Hier muss und kann man aktiv gegensteuern, um die Wahrnehmung an die Realität anzunähern und die automatische Überbetonung von Fehlern, den Fokus auf das, was man noch nicht gut kann, auszugleichen, indem man sich bewusst überlegt: "Was habe ich heute gut gemacht?", "Was habe ich heute geleistet?", "Worauf bin ich stolz?". Man kann dies vor dem Einschlafen tun (was nebenbei noch hilft, beruhigt und entspannt einzuschlafen), indem man ein Erfolgstagebuch schreibt oder indem man sich das Ganze anderweitig festhält – wichtig ist nur, dass man sich auch die positiven Dinge aktiv ins Bewusstsein ruft. So schafft man Schritt für Schritt Selbstvertrauen! Und wenn Sie bezweifeln, wie effektiv das ist, dann fragen Sie sich einmal, wie man kleine Kinder erzieht und ihnen lesen, laufen oder Fahrrad fahren beibringt: Indem man sagt: "Siehst du, schon wieder falsch? Du bist einfach nicht gut genug, so wird das aber nie was!" oder indem man sagt: "Mensch, Klasse! Schau mal, was du schon kannst!". Und für die Führungskräfte gilt: Natürlich, Kritik muss sein, aber auch positives Feedback! Es gibt nichts wirkungsvolleres als positives Feedback, dort, wo es angebracht ist! Man signalisiert dem Mitarbeiter dadurch: "Ich sehe, was du für gute Arbeit leistest und ich weiß das zu schätzen!" Nichts trägt mehr dazu bei, dass Menschen wachsen und sich mehr zutrauen.
2. Das zweite häufig auftretende Problem ist, dass oft gar nicht klar wird, was überhaupt von mir verlangt wird: "Bis wann muss ich das schaffen? In welcher Qualität? Auf welche Hilfsmittel und Ressourcen kann ich dabei zurückgreifen?" Unklare Erwartungshaltungen führen oft dazu, dass man das, was von einem gefordert wird - automatisch überschätzt und dementsprechend die eigene Fähigkeit, das Geforderte zu liefern geringer einschätzt als nötig und sich unnötig Stress und Sorgen macht, ob man das wohl alles schaffen kann. Manchmal werden Ziele und Anforderungen auch nicht sauber kommuniziert. Gerade bei Menschen mit geringer ausgeprägtem Selbstvertrauen ist aber wichtig, nicht nur zu wissen, was man machen soll, sondern auch warum und wie. Hier ist das Unternehmen gefordert, Orientierung zu geben und die Anforderungen und Ziele klar zu definieren. Nur wenn ich weiß, was von mir erwartet wird, kann ich auch das nötige Selbstvertrauen aufbauen und voller Überzeugung sagen: "Ja, das kann ich schaffen!"



**Einfluss von
Stressbelastung:**

Selbstvertrauen ist immer, das haben wir gesehen, von der subjektiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in Relation zur subjektiven Einschätzung der Schwierigkeit einer Aufgabe abhängig. Stressbelastung im privaten Bereich oder intensive berufliche Belastung kann nun leicht dazu führen, dass man sich weniger zutraut, dass man Dinge, die von einem verlangt werden als schwieriger ansieht als sie sich dann am Ende herausstellen ("Wie soll ich das denn jetzt auch noch schaffen?") und dass man generell eher mit *Selbstzweifeln*, als mit Selbstvertrauen an die Sachen herangeht. Jede Form von Erfolgserlebnissen und von positiver Bestärkung kann in solch einer Situation hilfreich sein. Auch klare Kommunikation und ein offener Austausch darüber, was von einem erwartet wird, ob beispielsweise Abgabetermine flexibler sind als gedacht, kann sehr hilfreich sein. Auch Zweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit ganz offen einzugestehen ("Ich weiß nicht, ob ich das im Moment schaffe") kann zu einem Dialog führen, der eine gute Lösung für beide Seiten erbringt: Eine Situation und Aufgabenstellung, die für den Arbeitnehmer machbar erscheint und die dennoch auch die betrieblichen Erfordernisse befriedigt.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

MOTIVATION

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Motivation	1						

Der Faktor Motivation beschreibt, wie sehr sich eine Person mit ihrer Arbeit und mit ihren Aufgaben identifiziert. Im Idealfall sind die Ziele und Werte des Unternehmens, für das man arbeitet, praktisch zu 100% deckungsgleich mit den eigenen Zielen und Werten. Menschen mit einem hohen Maß an Motivation verspüren viel Lust für ihre derzeitige Tätigkeit, sie lieben ihren Beruf / ihre Aufgaben und setzen sich mit all ihrer Kraft, ihren Ideen und ihrem Engagement bei der Arbeit ein. Und dies merkt man ihnen in der Regel auch an: Wenn jemand genau "sein Ding" gefunden hat, dann erkennt man das auch als Außenstehender und am Arbeitsergebnis - ganz egal, ob jemand z.B. mit Leib und Seele Konditor ist und tolle Torten kreiert oder ob jemand Vertriebsleiter ist und voll hinter dem betreffenden Produkt und dem betreffenden Unternehmen steht. Menschen mit hoher Motivation und mit einem hohen Maß an emotionaler Bindung zu ihrer Arbeit und zu ihrer Aufgabe sind in der Regel wesentlich erfolgreicher als Menschen mit geringer emotionaler Bindung.

Ihr Ergebnis:

Ihre Motivation ist im Moment sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem sehr geringen Maß an Motivation sehen in ihrer Arbeit oft gar keinen Sinn mehr, sie sind ihrer Arbeit – oder dem Unternehmen oder den Personen, für die sie arbeiten – regelrecht *entfremdet*. Häufig geht das sogar so weit bis zu einem Zustand, den man als *"innere Kündigung"* bezeichnet. Die Folge davon sind fehlende Leistungsfähigkeit und / oder fehlende Leistungsbereitschaft und Lustlosigkeit (bzw. das, was wie Lustlosigkeit auf Außenstehende wirkt, während in Wirklichkeit vielleicht durchaus Motivation vorhanden wäre, die von bestimmten Leistungshemmnissen, Frust und "Motivationsbremsen" im Moment aber blockiert wird und in der Praxis nicht zum Tragen kommen kann). In jedem Fall ist die vorliegende Situation sowohl für die betroffene Person als auch für das betroffene Unternehmen schmerzhaft – eine Lösung und ein Weg zurück zu alter Stärke und Begeisterung muss schnellstmöglich gefunden werden. Sonst kommt es im schlimmsten Fall zu einem Zustand (der laut Studien des Gallup-Instituts leider überhaupt nicht selten ist und von dem regelmäßig ca. 15% der Mitarbeiter betroffen sind) den man *"innere Kündigung"* nennt: Die emotionale Bindung zur eigenen Arbeit / zum eigenen Unternehmen / zu den übertragenen Aufgaben ist im Moment gleich Null.



Mögliche, typische Ursachen:

Es gibt einige Faktoren, die die Motivation bei der Arbeit stark beeinflussen können. Sie können die Motivation eines Menschen sowohl aufbauen und stärken als auch abbauen und blockieren.

- **Art der Arbeit:** Bin ich überfordert? Bin ich unterfordert? Ist die Arbeit sinnvoll, bzw. verstehe ich den Sinn hinter dem, was ich gerade tun soll / muss?
- **(Gesamt-)Ziele des Unternehmens:** Die Ziele, die mir konkret vorgegeben werden. Kann ich mich damit identifizieren? Sind die Ziele und Werte des Unternehmens einigermaßen deckungsgleich mit meinen oder herrscht hier eine größere Diskrepanz?
- **Kommunikation und Information:** Fühle ich mich gut informiert und in alle wichtigen Vorgänge eingebunden? Kann ich mit meinen Anliegen (auch den persönlichen) Gehör finden? Oder habe ich eher das Gefühl, "außen vor" zu sein?
- **Einbeziehung:** Habe ich das Gefühl, dass ich meine Ideen und Vorschläge einbringen kann? Kann ich mein Umfeld aktiv mitgestalten?
- **Feedback:** Erhalte ich Feedback? Habe ich die Möglichkeit, mich zu verbessern, Potenzial zu entwickeln und zu "wachsen"? Erhalte ich Lob und Anerkennung, dort, wo es wirklich gerechtfertigt ist?
- **Perspektiven:** Habe ich in dem Unternehmen / durch das Unternehmen gute berufliche Perspektiven? Oder fühle ich mich beruflich eher in einer "Sackgasse"?
- **Führung:** Werden die Mitarbeiter optimal gefördert und gefordert?
- **Unternehmenskultur und Umgang miteinander:** Herrscht im Unternehmen eine positive, wertschätzende Atmosphäre? Gehen die Mitglieder im Team gut, freundlich und kollegial miteinander um?
- **Das große Ganze:** Bin ich Teil des "größeren Ganzen"? Habe ich das Gefühl, dass das ein Stück weit "mein" Unternehmen ist, für das ich arbeite? Erkenne ich, wie meine eigene Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens / der Organisation beiträgt – oder habe ich das Gefühl, dass ich eher isoliert "vor mich hinarbeite"?
- **Erfolge und Erfolgserlebnisse:** Kann ich aus meiner täglichen Arbeit Erfolge und Erfolgserlebnisse ziehen? Ist das Unternehmen insgesamt am Markt erfolgreich, bei der Verfolgung seiner Ziele sowie wirtschaftlich?

All diese Punkte tragen dazu bei, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, aber können sich gleichzeitig auch zu "Motivationskillern" entwickeln, wenn hier wichtige Dinge versäumt werden.

Wenn man also bei sich selbst feststellt, dass die eigene Motivation gerade massiv leidet und zurückgegangen ist oder man dies als Führungskraft bei einem Mitarbeiter bemerkt – dann ist es wichtig herauszufinden, was die Motivation im Moment so beeinträchtigt und Lösungen für das Problem zu finden.

Wenn man die oben aufgelisteten, grundlegenden Motivationsfaktoren betrachtet bzw. wieder in den Griff bekommt, dann kann man ein sehr gutes, förderliches Klima im Unternehmen herstellen, welches dazu führt, dass alle Mitarbeiter ihr individuell bestmögliches Leistungspotenzial voll abrufen können und sie all ihre Fähigkeiten und Potenziale gerne einbringen. So entsteht ein echtes Leistungsklima – und davon profitieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern natürlich auch das Unternehmen.



Einfluss von Stressbelastung:

Die Motivation eines Menschen kann vor allem dann leiden, wenn im Beruf belastende Situationen auftreten. Wenn jemand in einer Flut von Aufgaben zu "ertrinken" droht, wenn jemand das Gefühl hat, gar keine Möglichkeit mehr zu haben, das zu tun, was er / sie am besten kann oder wenn jemand das Gefühl hat, dass er / sie im Moment nur Aufgaben übernehmen muss, die gar nichts mit dem *eigentlichen* Sinn der Arbeit, mit dem, was einem am Beruf / an den Zielen des Unternehmens wirklich wichtig ist zu tun haben, dann hat das negative Auswirkungen auf die Motivation.

Auch wenn sich – z.B. durch ein neues Management, durch eine Übernahme oder durch eine radikale Neuausrichtung – der Charakter des Unternehmens grundlegend ändert, kann das zu deutlichen Motivationseinbußen führen. Häufig haben die betroffenen Mitarbeiter dann das Gefühl "das ist nicht mehr mein Unternehmen" oder sie befinden sich in einem Spannungsverhältnis, weil sie geschätzten alten Kunden und Geschäftspartnern noch gerne das Gewohnte liefern wollen und auf der anderen Seite aber auch den neuen Erwartungen, Zielen und Regeln gerecht werden müssen.

Auch Misserfolge und Frustration können – zumindest vorübergehend – zum Abbau der Motivation führen. Wenn jemand beispielsweise ein wirklich tolles, innovatives Produkt oder eine wertvolle Dienstleistung anbietet, von der er auch vollkommen überzeugt ist und sich aber trotz enorm hohem Engagements auch nach Monaten harter Arbeit noch kein Erfolg abzeichnet, dann kann dies, die an sich sehr hohe Motivation, mit Sicherheit dämpfen.

Wichtig ist, bei all diesen Dingen, sich dieser "Motivationshemmnisse" erstens bewusst zu werden, dann zweitens nach den Ursachen für die erlebte Frustration / die Beeinträchtigung der eigenen Motivation zu suchen und dann – eventuell gemeinsam mit anderen – nach Lösungen für die erkannten Missstände zu suchen.

Private Probleme können zudem dazu führen, dass sich die eigenen Prioritäten momentan völlig verschieben und dass zum Beispiel jemand, der bisher vollkommen für sein Unternehmen "gebrannt" hat und der voller Lust und Engagement am Arbeiten war all dies - welches das Unternehmen und den kompletten beruflichen Bereich ausmacht – angesichts einer schwierigen, existenzbedrohenden Situation – wie z.B. ein Unfall oder eine schwere Krankheit – im Moment als völlig unwichtig findet.

Von Seiten des Unternehmens kann man dann nur versuchen, wenn möglich Hilfestellungen und Freiräume zu geben, die helfen, diese existenziellen Dinge wieder in den Griff zu bekommen. Von Seiten des Betroffenen kann es – zumindest mittelfristig – hilfreich sein, die Dinge (wieder) zu entdecken und sich der Dinge bewusst zu werden, die zuvor zu so hoher Motivation und zu so hohem Engagement, Lust und Freude an der Arbeit geführt haben.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

KONTAKTFÄHIGKEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktfähigkeit		2					

Beim Faktor "Kontaktfähigkeit" geht es nicht darum, wie gerne jemand redet, wie offen man ist oder wie gut man "Small Talk" beherrscht. Hier geht es um eine andere Art von Kontakt: Kontaktfähigkeit bedeutet, dass man in der Lage ist, mit jemanden eine gute persönliche Beziehung aufzubauen, eine "gemeinsame Wellenlänge" zu finden, einen "guten Draht" zu jemandem zu bekommen. Man entdeckt zum Beispiel unvermutete Gemeinsamkeiten, man entdeckt unbekannte Seiten am Anderen, Talente und Interessen, die man vielleicht dort nie vermutet hätte. Man entdeckt gemeinsame Interessen oder Erfahrungen, die man selbst und auch der andere schon gemacht hat. Damit dies geschieht, muss man aber den anderen dazu bringen, sich ein wenig zu öffnen und auch man selbst muss bereit sein, sich dem anderen ein wenig zu öffnen, etwas von sich preiszugeben. Dieser Prozess der "Selbst-Öffnung" (Engl.: "self-disclosure") und Annäherung, das ist es, worum es hier geht.

Warum benötigt man diese Qualität? Der Effekt ist, dass Distanz abgebaut wird. Man wird "nahbar" und der Andere kann besser einschätzen, mit wem er es zu tun hat. Und die Zusammenarbeit mit Personen, mit denen man auch einen guten "persönlichen Draht" hat ist schlicht und einfach angenehmer, als wenn jemand sehr sachlich, verschlossen, kühl und distanziert ist, oder zumindest so wirkt. Fragen und unterschiedliche Meinungen können viel leichter besprochen werden, wenn man mit jemanden ein gutes persönliches (Vertrauens-)verhältnis hat und sogar Interessenkonflikte lassen sich auf einer guten persönlichen Basis sehr viel leichter lösen als wenn es unpersönlich bliebe.

Dein Ergebnis:

Ihre Kontaktfähigkeit ist zurzeit stark zurückgefahren. Neue Kontakte können Sie im Moment nur schwer aufbauen, bestehende nur schwer vertiefen. Wahrscheinlich fällt es einem im Moment sehr schwer, sich zu öffnen und andere Personen an sich heranzulassen. Vielleicht haben Sie gerade erst eine große Enttäuschung durch einen anderen Menschen erlebt oder einen echten Vertrauensbruch. Wenn man dann extrem vorsichtig und zurückhaltend anderen gegenüber reagiert – auch wenn man dort gar nicht so zurückhaltend und vorsichtig sein müsste – dann ist das nur zu verständlich. Vielleicht fühlt man sich im Moment sogar schon richtig verletzt. Vertrauen wird nur sehr zögernd, wenn überhaupt, gegeben oder erst nach längerer Zeit. Für die Umwelt und für einen selbst ist dabei nur schwierig, dass man dann nach außen schnell "unnahbar", "abweisend" und distanziert auf andere wirkt – und das macht es für diese Personen dann ebenfalls schwieriger, offen und unbefangen mit ihnen umzugehen und den Kontakt mit ihnen zu suchen. Auch könnten die Menschen in ihrem Umfeld ihre generelle Zurückhaltung auf sich persönlich beziehen und so zu falschen Schlussfolgerungen kommen.

Aber keine Sorge: Mit dieser Situation sind sie nicht allein. Viele Menschen machen solche Erfahrungen und Phasen durch und können sie auch erfolgreich überwinden und zu ihrer natürlichen Kontaktfähigkeit zurückfinden. Erste Hinweise dazu finden Sie im Folgenden.



Mögliche, typische Ursachen:

Kontaktfähigkeit hat wie gesagt viel mit Selbstöffnung zu tun und viel mit Vertrauen – Vertrauen, das man dem anderen entgegenbringt, aber auch Vertrauen in die eigenen Qualitäten und in den eigenen "Wert" als Mensch. Manchen Menschen fällt es schwer, sich anderen gegenüber zu öffnen. Vielleicht haben sie damit schon einmal schlechte Erfahrungen gemacht? Vielleicht ist ihr Vertrauen, das sie einmal anderen entgegengebracht haben missbraucht worden? Wer einmal erlebt hat, dass Dinge, die man im Vertrauen weitergegeben hat nachher hinter dem eigenen Rücken weitergegeben wurden, wer schon einmal Gegenstand von Klatsch und Tratsch war, der ist in Zukunft erst einmal vorsichtiger damit, anderen Menschen Vertrauen entgegenzubringen und von sich zu erzählen, besonders dann, wenn man den anderen / die anderen noch nicht richtig einschätzen kann.

Auch die eigene Wahrnehmung kann hier aber eine Rolle spielen. Wenn man den anderen nicht zur Last fallen, nicht stören oder nicht negativ auffallen möchte und dabei zum Beispiel denkt "Ich mache doch sowieso nichts Spannendes – meine Kollegen erscheinen alle so viel interessanter, erfahrener und weltgewandter – was interessieren die schon meine Geschichten?", dann ist man vielleicht gehemmt, einfach auch von sich und von dem, was man so macht und was einen so bewegt zu erzählen – und man vergibt damit die Chance, dass der andere einen besser kennen lernt oder dass man merkt, dass das, was man macht, bei den anderen auf Interesse oder sogar auf Bewunderung stößt. Auch die Angst sich zu blamieren spielt leider oft eine Rolle. Ja, Selbstöffnung und der Abbau von Distanz bedeutet immer auch, dass man ein Stückchen "verletzlicher" und "angreifbarer" wird. Aber unsere Erfahrung zeigt: Die meisten Menschen interessieren sich für das, was die Menschen in ihrer Umwelt tun, wer sie sind, was sie bewegt. Das "Risiko" lohnt sich also!

Und wenn Sie noch sehr unsicher sind, ob die Menschen in ihrer – vielleicht neuen? - Umgebung Sie und das, was Sie zu sagen haben auch mit Interesse und sogar mit Wohlwollen aufnehmen, dann können Sie den Spieß doch einfach umdrehen: Fangen Sie selbst an, Interesse an Ihren Mitmenschen zu zeigen. Stellen Sie Fragen (Fragen, die ihr Interesse am anderen zeigen, ohne zu werten): Sie werden feststellen, fast jeder mag es, wenn man sich für ihn interessiert und fast jeder mag es, von sich zu erzählen.

Einfluss von Stressbelastung:

Wenn durch den Beruf oder durch die Situation im privaten Umfeld eine hohe Stressbelastung vorliegt, dann kann auch das dazu führen, dass die eigentlich natürlich vorhandene Kontaktfähigkeit und Offenheit zurückgefahren wird. Wenn zuhause schwierige Dinge anstehen – z.B., wenn ein Familienmitglied schwer krank ist – und einen dies natürlich auch bei der Arbeit noch beschäftigt vielleicht wird man dann zurückhaltender, in sich gekehrter und verschlossener als sonst. Bei solchen Themen fällt es meist viel schwerer sich mitzuteilen, es sei denn, man hat mit jemanden wirklich ein sehr gutes, fast freundschaftliches Verhältnis.

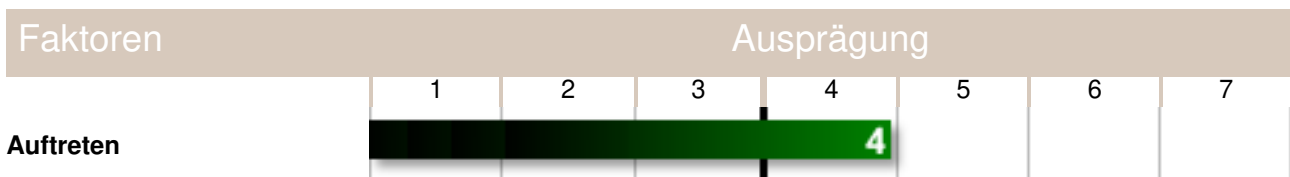
Auch wenn man Enttäuschungen im privaten Bereich erlebt – z.B., wenn es Konflikte mit Freunden, Partnern oder Familienmitgliedern gibt oder wenn man merkt, dass man sich auf jemanden, dem man bisher vertraut hat, nicht wie bisher verlassen kann – kann es als Reaktion darauf dazu kommen, dass man sich eher zurückzieht, Distanz aufbaut, vorsichtiger und verschlossener wird.

Und ganz banal kann auch der Zeitfaktor eine Rolle spielen: Bei Stress, z.B. bei intensiver beruflicher Belastung oder wenn man viele Verpflichtungen und Interessen unter einen Hut bekommen muss, ist es sicher schwerer, sich beispielsweise mit einem neuen Kollegen auch auf der persönlichen Ebene näher einzulassen, Zeit für ein privates Gespräch zu finden oder eine Einladung zu einem gemeinsamen Essen nach der Arbeit auszusprechen oder anzunehmen.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

AUFTRETEN



Der Faktor Auftreten beschreibt, wie man auf andere wirkt, welchen Eindruck man bei ihnen hinterlässt. Der Faktor beschreibt auch – und darum ist gutes, angemessenes Auftreten ebenso wichtig – wie schnell man bei diesen Menschen infolge des eigenen guten Auftretens Respekt und Anerkennung gewinnt und wie sehr man von ihnen, als Gesprächspartner auf Augenhöhe, wertgeschätzt wird.

Der Faktor Auftreten macht sich insbesondere in zwei Situationen positiv oder negativ bemerkbar:

- Einmal, wenn es darum geht, wie gut man auftreten kann, wenn man nicht unter "seinesgleichen" ist. Gelingt es einem auch dann, einen guten, sympathischen, souveränen Eindruck zu hinterlassen oder ist man dann eher unsicher - oder im Gegenteil arrogant und überheblich? Ein Professor, der beispielsweise nur mit seinen Kollegen fachsimpeln kann, wird weniger Einfluss haben als einer, dem es auch gelingt, Investoren, Studenten oder Schüler für sein Fachgebiet zu begeistern. Ein Informatiker, der sich nur unter seinesgleichen wohlfühlt, wird es im Beruf schwerer haben als einer, der auch mit Kunden oder mit Mitgliedern anderer Abteilungen im Unternehmen gut kommunizieren kann und dessen Expertise überall geschätzt wird.
- Zum Zweiten, wenn es darum geht, souverän und angemessen sozial höhergestellten Personen (oder Personen, die als sozial höhergestellt wahrgenommen werden) gegenüber aufzutreten. Hat man Angst, seine Meinung dem Abteilungsleiter gegenüber zu erläutern, wenn man glaubt, dass diese seiner eigenen widerspricht oder kann man sie ruhig und angemessen vortragen? Traut man sich nicht, fachlich wichtigen Input bei der Besprechung mit Entscheidern bei einem wichtigen Kunden einzubringen? Solche Situationen sind typisch für Personen mit gering ausgeprägtem Auftreten, die Angst haben, anzuecken und negativ aufzufallen und die denken, dass der Gesprächspartner an der eigenen Meinung nicht interessiert ist und diese ohnehin wenig wert sei.

Ihr Ergebnis:

Ihr Auftreten ist gut ausgeprägt. Menschen mit einem guten Auftreten hinterlassen bei anderen einen guten Eindruck, sie werden als Gesprächspartner geschätzt und erhalten Respekt und Anerkennung. Dadurch sind sie in der Lage, angemessen – weder arrogant und herablassend noch unterwürfig und mit Minderwertigkeitsgefühlen - ihren Standpunkt zu vertreten. Auch im Gespräch mit Leuten aus anderen Gesellschaftsschichten und gegenüber "höhergestellten" Personen können sie ihre Standpunkte klar, angemessen und gut vertreten, um somit mit dem Gegenüber *auf Augenhöhe* zu kommunizieren.



DNLA-ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ – GESAMTÜBERSICHT

Bereiche	Faktoren	Ausprägung			Optimalbereich			
		1	2	3	4	5	6	7
Leistungsdynamik	Eigenverantwortlichkeit	1						
	Leistungsdrang				4			
	Selbstvertrauen	1						
	Motivation	1						
Interpers. Umfeld	Kontaktfähigkeit		2					
	Auftreten				4			

Kurz-Tests

Logiktest	nicht teilgenommen
PC-Kenntnisse	nicht teilgenommen
Englisch	nicht teilgenommen
Französisch	nicht teilgenommen



Teilnehmer: Tea Test14.11.2025

Informationen zu Ihrem Gutachten.

Sehr geehrte Frau Test,

die Wirtschaftlichkeit, also der Erfolg eines Unternehmens, steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistung seiner Führungskräfte. Immer wieder haben Untersuchungen gezeigt, dass es nicht den einen Führungsstil oder die beste Methode gibt, die in allen Fällen zum maximalen Unternehmenserfolg führt. Viel entscheidender für den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Organisation ist, wie gut Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenarbeiten.

Effiziente Zusammenarbeit bedeutet: Integration und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Führungskraft ist dann besonders erfolgreich, wenn es ihr gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zielsetzungen, Aufgaben und Projekte zu „integrieren“. Kurz gesagt: Erfolgreiche Führungskräfte wurden durch ihren „integrativen Führungsstil“ erfolgreich. Führungsstil ist hier nicht zu verwechseln mit „wie gibt sich der Manager nach Außen“ oder „wie tritt er gegenüber seinen Mitarbeitern auf“. Stattdessen geht es beim DNLA Management darum, den persönlichen „Wirkungsgrad“ im Bereich „Integration“ zu erhöhen.

Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, das außer Acht zu lassen. Wenn man an den immer heftigeren Konkurrenz- und Veränderungsdruck denkt, der seine Ursachen im globalen Wettbewerb, steigenden Ansprüchen der Kunden und immer kürzeren Innovationszyklen hat, wird klar, dass das heutige Management viel schneller und flexibler reagieren muss, um keine Wettbewerbsnachteile zu haben. Digitalisierung und technischer Wandel beschleunigen diese Entwicklung noch.

Letztlich haben wir es mit verschiedenen Trends und Rahmenbedingungen zu tun, die hier alle zusammenwirken und die das Umfeld bestimmen, in dem Management und Führung heute stattfinden:

- **Komplexe Umwelten:** Komplexität verlangt, um sie reduzieren und mit ihr umgehen zu können, die Mitwirkung und das Wissen von vielen Individuen – Spezialisten, Fach- und Führungskräften. Führung und Management (=Steuerung) sind also immer auch Kollektivaufgaben.
- **Dynamische Umwelten; schnelle Veränderung:** In einem Umfeld, das sich sehr schnell wandelt, in dem Innovationszyklen und Produktlebenszyklen immer kürzer werden und in der der technische Fortschritt extrem schnell voranschreitet, können Firmen nur bestehen, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Führungskräfte gut zusammenarbeiten, wenn sie gemeinsam die Ziele des Unternehmens verfolgen und wenn sie gemeinsame Werte und Überzeugungen teilen.
- Wenn einzelne Individuen alleine versuchen, ihren Nutzen zu maximieren oder ihre eigenen Ziele zu verfolgen, sich Machtressourcen oder einen Informationsvorsprung zu verschaffen, dann werden sie davon bestenfalls kurzfristigen Nutzen haben, aber höchstwahrscheinlich keinen dauerhaften, nachhaltigen Erfolg.
- **Flache Hierarchien:** Um ein Unternehmen bzw. eine Organisation unter diesen Bedingungen noch vernünftig – und vor allem auch schnell genug – steuern zu können, sind fast immer flache Hierarchien von Vorteil. Wenn Hierarchien denn überhaupt noch gebraucht werden. Es gibt bereits viele Unternehmen, zum Beispiel im IT-Bereich, in denen klassische Hierarchien kaum noch eine Rolle spielen, bzw. in denen, je nach Thema und Projekt, einmal die oder der eine die Richtung vorgibt und dann wieder jemand anderes.
- **Management und Führung als Aufgabe im gesamten Unternehmen:** Management (=Steuerung), Führung und die stetige Optimierung des Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche sind Aufgaben, die keinesfalls nur in den "obersten Etagen", bei der Geschäftsführung oder in seltenen Strategiemeetings und elitären Zirkeln stattfinden. Sie finden statt jeden Tag in jedem Bereich und auf allen Ebenen des Unternehmens. Führungsverantwortung hat ein Schichtleiter in der Produktion oder eine Projektmanagerin ebenso wie eine Vorstandsvorsitzende oder ein Geschäftsführer.



- **Hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Der Anteil von Abiturienten und Hochschulabsolventen steigt seit Jahren kontinuierlich an und auch die Anforderungen in den klassischen Ausbildungsberufen werden zunehmend komplexer. "Einfache Arbeiter" im klassischen Sinne gibt es immer weniger, dasselbe gilt für ungelernte Kräfte. Dieser Trend wird durch die Digitalisierung noch verstärkt. Hierdurch ändern sich auch tiefgreifend die Anforderungen und die Erwartungen an die Führungskräfte. War früher vielleicht tatsächlich mancherorts noch der Wunsch / die Erwartung vorhanden, dass "die Führungskraft sagt, wo's langgeht" – also ein Führen hauptsächlich im Stile von Kommando und Kontrolle – müssen Führungskräfte heute viel mehr koordinieren, einbeziehen, erklären, unterstützen, vermitteln, und Freiräume schaffen / Blockaden beseitigen. Eine weitere Aufgabe, von zentraler Bedeutung ist, die Mitarbeiter zu befähigen – ihnen also das nötige Wissen / Können zugänglich zu machen (Stichwort: Weiterbildung), das Wollen (Stichwort: Motivation, Einbeziehung) und das Dürfen (Stichworte Empowerment, Vertrauen) zu geben, damit sie ihre Arbeit gut und sehr gut machen.
- **Lebenslanges Lernen:** Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch für Führungskräfte gilt, dass lebenslanges Lernen von zentraler Bedeutung für den beruflichen Erfolg und für den Erfolg des Unternehmens sind. Eine der wichtigsten Führungsaufgaben heute ist es, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zu geben und ihr ganzes Potenzial möglichst zu fördern und zu nutzen, so dass diese erfolgreich und möglichst eigenständig zusammen arbeiten können.

Diese Prinzipien, die in den Forschungen und Studien der Harvard Management und Business School schon beschrieben wurden, haben heute, in Zeiten des technologischen Wandels, von Digitalisierung und "Industrie 4.0" nichts von ihrer Gültigkeit eingebüßt. Im Gegenteil – sie sind heute wichtiger denn je.

Die Komplexität der gesamten Situation wiederum bedeutet, dass die einzelne Führungskraft nicht mehr alles überblicken kann. In der Zusammenarbeit, also Integration aller Beteiligten, liegt somit der Schlüssel zum Erfolg. Alle müssen Verantwortung übernehmen. Alle müssen mitdenken. Jeder muss mit jedem zusammenarbeiten. Also muss es auch ein funktionierendes und damit effizientes Netz von Beziehungen geben. Dieses Netzwerk entsteht aber nur, wenn die Führungskraft in den Bereichen Führungsqualität, Kooperation und Konsens und Unternehmerisches Handeln möglichst alle Techniken beherrscht, um auf das Geschehen gezielt Einfluss nehmen zu können. Einfluss wird aber nur möglich, wenn die integrative Führungstechnik beherrscht wird. Ohne Integration der Mitarbeiter werden die besten Strategien zur Makulatur, weil die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, sie umzusetzen.

Integrative Führung betrifft drei Bereiche: Führungsqualität, Kooperation und Konsens und unternehmerisches Denken und Handeln.

Der erste wichtige Bereich der integrativen Führung ist die "Führungsqualität". Bei den Erfolgsfaktoren in diesem Bereich geht es um die direkte Zusammenarbeit der Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit ihren Teams. Werden die Mitarbeiter nicht im Sinne der integrativen Führung eingebunden, werden sie nicht fähig oder willens sein, die Ziele zu ihren eigenen zu machen.

Der zweite wichtige Bereich der integrativen Führung ist Kooperation und Konsens. Hier geht es um die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit im Führungsteam, zwischen den Führungskräften auf derselben Ebene und zwischen Führungskräften und deren übergeordneten Führungskräften. Nur, wenn alle über ihre (Abteilungs-)grenzen hinausdenken und das Wohl des gesamten Unternehmens, die gemeinsamen Ziele, im Blick haben, kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Dazu braucht es ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Werte, Einigkeit über das gemeinsame Vorgehen und die Zusammenarbeit und Unterstützung anderer.



Der dritte wichtige Pfeiler der integrativen Führung ist, dass alle Führungskräfte, auf allen Ebenen im Unternehmen so handeln, als wäre es ihr eigenes Unternehmen, als wären sie allein für den Erfolg verantwortlich. Dazu gehört, dass sie hohe Ansprüche an die eigene Leistung haben, bereit und fähig sind, Entscheidungen zu treffen, mit vertretbarem, möglichst kalkulierbarem Risiko, dass sie dazu eine breite Basis von Informationen nutzen und sammeln und dass sie Innovationen und Verbesserungen, im Großen wie im Kleinen erreichen wollen.

Dies sind die Grundprinzipien erfolgreicher Führung und erfolgreichen Managements und die Ergebnisse in diesen drei Bereichen werden Sie im Folgenden ausführlich dargestellt finden.

Welchen Nutzen können Sie, Frau Test, aus Ihrem Ergebnis von DNLA-Management ziehen?

Grundsätzlich: DNLA-Management gibt Ihnen keinen Aufschluss darüber, ob Sie ein guter oder schlechter Manager sind. Es wird dargestellt, wie ihr Management- und Führungsverständnis bzw. ihr Management- und Führungsverhalten (und das ist ein wichtiger Unterschied, denn die Gegebenheiten in der Praxis zwingen einen oft dazu, Kompromisse zu machen, oder anders vorzugehen als es den eigenen Wünschen und der eigentlichen Neigung entsprechen würde) aktuell ausgeprägt ist verglichen mit den besten, erfolgreichsten Führungskräften in vergleichbarer Position. Dort, wo Abweichungen zwischen den allgemein erfolgversprechendsten Ausprägungen (= der Bereich in der Mitte der Skalen, definiert durch das Verhalten der Mehrzahl der erfolgreichsten Mitglieder der Referenzgruppe) erhalten Sie Anregungen zur Selbstreflexion und zum Gespräch mit Ihrer Mentorin / Ihrem Mentor, Ihrer Beraterin / Ihrem Berater. Entscheidend ist dann die Frage: Ist die sichtbar gewordene Abweichung erklärbar, passt sie zur derzeitigen Situation im Unternehmen? Ist sie "problemlos" und vielleicht sogar genau richtig und wünschenswert? Oder liegt hier eine Quelle für mögliche Probleme und Effizienzverluste, so dass also Entwicklungs- und Handlungsbedarf besteht?

Sie erhalten Informationen darüber, in welchen Bereichen der Führung Sie Ihre Techniken verbessern können. Zusätzlich liefert Ihnen DNLA-Management mit Ihrem persönlichen Weiterentwicklungsplan auch gleich die Anleitung dazu. Zu den nachfolgenden Bereichen erhalten Sie detaillierte Informationen:

1. Wie Sie sicherstellen können, dass qualifizierte, unabhängige und selbstbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele erkennen, akzeptieren und mit Ihnen an einem Strang ziehen.
2. Wie Sie sicherstellen können, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die gestellten Aufgaben mit hoher Leistungsmotivation erledigen.
3. Wie Sie sicherstellen können, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbständig und kooperativ zusammenarbeiten.
4. Wie Sie es erreichen, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln.

Ihr Ergebnis gibt Ihnen also Rückschlüsse über die Bereiche der Management- und Führungstechniken, wo offensichtlich kein Korrekturbedarf besteht oder wo Sie etwas korrigieren sollten.

Viel Erfolg!



Teilnehmer: Tea Test
 Profilvorgabe: Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
 Antworten vom: 14.11.2025 14:26:42
 Auswertung durch: test Entwicklung

Wenn ein Faktor sich im überdurchschnittlichen Bereich (130% bis 150%) bewegt, dann kann dies durchaus situationsangemessen und besser zu bewerten sein als der OPTIMAL-Bereich. Wenn die Ausprägung jedoch extrem niedrig wird, dann wird ein "Problembereich" erreicht, bei dem die in der Beschreibung der Faktoren dargestellten Probleme eine erhöhte Wahrscheinlichkeit aufweisen können.

Führungsqualität

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	90%	Optimalbereich 100%	110%	130%	150%
Autorität			← *				
Delegation		✎					
Einbeziehung	✎						
Legitimation				*			
Leistungsforderung		✎					

50% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlich weniger ausgeprägt.

70% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, weniger ausgeprägt.

90% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, fast optimal ausgeprägt.

100% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, optimal ausgeprägt.

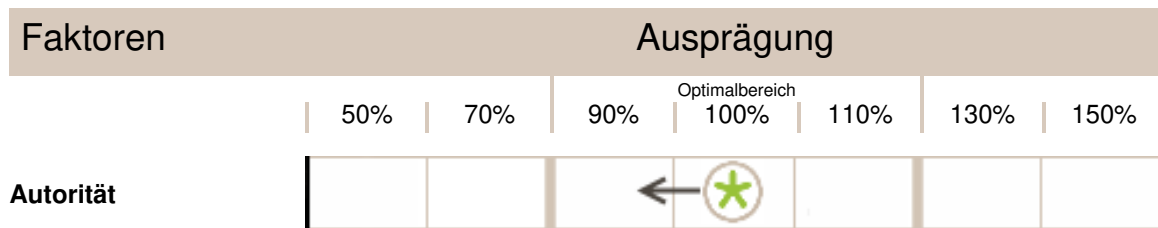
110% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, etwas deutlicher ausgeprägt.

130% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, deutlicher ausgeprägt.

150% = Der Faktor ist, gemessen am generellen Management- und Führungsverhalten der Besten in diesem Bereich, sehr viel deutlicher ausgeprägt.



AUTORITÄT



Eine gewisse Autorität der Führungskraft auf der einen Seite und Achtung oder Respekt der Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Teammitglieder auf der anderen Seite ist eine Vorbedingung des Führens. Vorgesetzte müssen das Verhalten ihrer Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens beeinflussen und lenken. Das wiederum setzt einen gewissen Grad an "Gefolgschaft" auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Diese Gefolgschaft ist insbesondere dann wichtig, wenn es um schwierige Dinge, die bei diesen zunächst gewisse Widerstände hervorrufen, wie z.B. Einhalten von Regeln, neue Anforderungen, Eingehen von Risiken und vergleichbares, geht.

Der Faktor "Autorität" misst, ob eine Führungskraft versucht, diese "Autorität" und "Gefolgschaft" über "klassische" Autorität, die auf Anweisungen und Kontrollen fußt, herzustellen, oder ob sie versucht, die Autorität über gemeinsame Ideen und Ziele, partizipativ, zu erreichen.

Ihr Führungsstil:

Autorität wird von Ihnen sinnvoll aufgebaut und eingesetzt, so dass ein Gleichgewicht von Kollegialität und Autorität vorhanden ist. Bei Ihrem Führungsstil gibt es keine ausgeprägte Bevorzugung von Dominanz oder von Kollegialität.

Anforderungen an den Faktor "Autorität" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Es gibt verschiedene Quellen von Autorität:

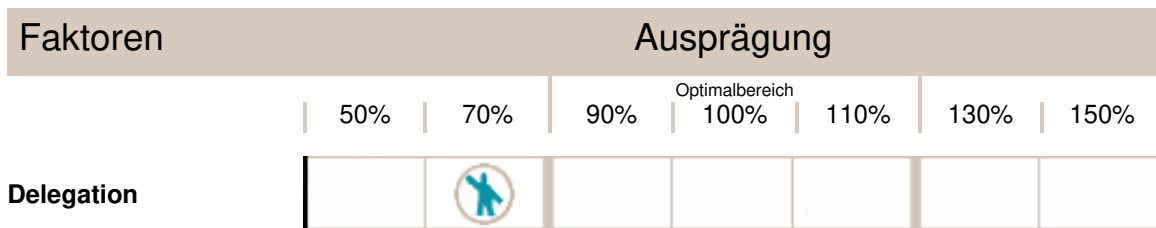
- Autorität im Sinne von "Zwang", von "Kommando" und "Kontrolle"
- Eine "natürliche", "gewachsene" Autorität, die sich einerseits aus Erfahrung, Fachkompetenz, Sozialkompetenz und richtigem, respektvollem Umgang mit den Teammitgliedern speist und
- andererseits aus der Reife der Teammitglieder, die eigenverantwortlich und eigenmotiviert arbeiten und ihren Beitrag zum Gelingen des Ganzen leisten wollen und können.

Diese zweite Art von Autorität, die auf Eigenverantwortung fußt, ist die, die im Zeitalter von Digitalisierung und sich immer schneller wandelnden Umwelten und Anforderungen immer wichtiger wird. Autorität im Sinne von Steuerung "von oben" kann unter diesen Bedingungen kaum mehr funktionieren und wird nicht genug sein, um auf Dauer erfolgreich bestehen zu können.

Für agile Unternehmen gilt, dass eine Gruppe von Menschen, die zusammen arbeiten und gemeinsam erfolgreich sein will, funktionieren muss wie ein autonomes, sich selbst steuerndes System, um anpassungsfähig, schnell und dynamisch auf die Anforderungen der Umwelt (des Marktes, der Kunden, ...) reagieren zu können.



DELEGATION



Führen bedeutet, nicht alles selbst zu tun bzw. nicht mehr alles selbst tun zu müssen, sondern Aufgaben abzugeben und auch durch andere erledigen zu lassen. Zu diesem Zweck werden den Teammitgliedern Aufgaben übertragen. Diese Aufgaben können nach unterschiedlichen Kriterien an den Mitarbeiter delegiert werden: Entweder die oder der Vorgesetzte hält alle Fäden in der Hand und delegiert nur Bruchstücke oder sie bzw. er überlässt Aufgaben zur vollständigen und eigenverantwortlichen Bearbeitung den Mitarbeitenden. Je nach "Reifegrad" oder Qualifikation der Mitarbeiter ist die richtige Art der Aufgabendelegation zu wählen. Je "schlanker" die Organisation mit ihren Führungsstrukturen sein möchte (Stichwort: "Lean Management"), desto mehr Delegation geht damit einher. Delegation, wenn sie im richtigen Maß und zudem in der richtigen Art und Weise erfolgt (nämlich gezielt und mit einer konkreten Absprache und nicht mit einem generellen "Sie machen das schon") und das übertragen bekommen von Verantwortung ist ein Motivator, der sich immer wieder als hochwirksam herausstellt.

Ihr Führungsstil:

Sie halten sich bei der Übergabe von Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Wenn entsprechend niedrigere Qualifikationen vorhanden sind, dann wäre es in der Tat ein Führungsfehler, Verantwortung umfassend an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu delegieren. Diese wären dann schnell überfordert. Mögliche Gefahren: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären bei dem geringen Maß an Delegation schnell unterfordert. Sie könnten sich "gegängelt" fühlen und zudem den Eindruck gewinnen, dass man ihnen nichts zutraut und dass sie in dem Bereich, in dem sie arbeiten, nur wenige Möglichkeiten haben, sich zu entfalten, sich zu beweisen und zu zeigen, was sie können. Die Folge davon wäre mit großer Sicherheit ein Motivationsverlust und die Gefahr, die besten Leute über kurz oder lang zu verlieren.

Anforderungen an den Faktor "Delegation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Die Mitarbeitenden wollen, sollen und können Verantwortung übernehmen.

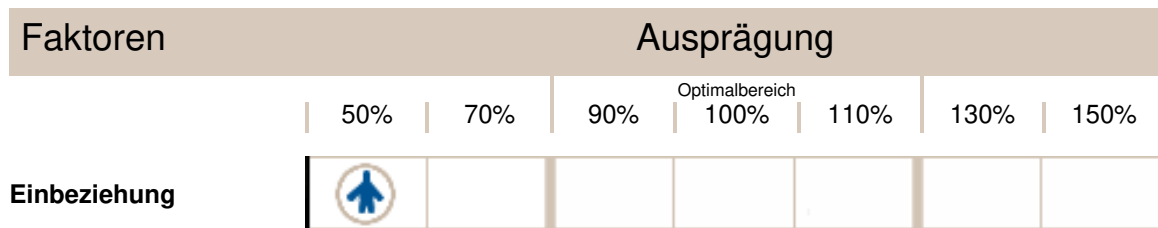
- Dabei kommt es darauf an, dass die Aufgaben / Verantwortlichkeiten richtig übertragen werden (also vor allen: Ziele und Erwartungen klären und gut kommunizieren).
- Zudem ist es wichtig, tatsächlich auch nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu übertragen. Anders ist ein flexibles, proaktives und antizipatives Handeln, wie es agile Unternehmen an den Tag legen müssen, nicht möglich.

Dies alles setzt die nötige Reife, Fachkompetenz und persönliche Kompetenz bei denjenigen, die die Verantwortung übertragen bekommen, voraus. Falls Zweifel bestehen, ob diese mit der übertragenen Verantwortung auch umgehen können, muss unbedingt dafür gesorgt werden, dass die Voraussetzungen dazu gegeben sind.

Unter den Bedingungen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 ist es zunehmend schwierig, wenn Verantwortung hierarchisch geregelt ist. Je mehr sich die Verantwortung auf die Mitarbeitenden / ins System verteilt und je schneller dieses daher bei Anforderungen oder Herausforderungen reagieren kann, desto Erfolg versprechender ist dies. Agile Unternehmen zeichnen sich durch einen hohen Grad an – erfolgreicher – Delegation aus.



EINBEZIEHUNG



Ein Problem, das sich durch viele Unternehmen und Hierarchieebenen zieht, ist eine gewisse Gleichgültigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund mangelnder Einbeziehung in Ziele, Planungen und Veränderungen. Brillante Projekte oder Strategien werden ausgearbeitet, aber die Betroffenen werden nicht richtig in diese Prozesse einbezogen und ziehen folglich auch nachher bei der Umsetzung nicht richtig mit. So ist es viel schwerer, die gesteckten Ziele zu erreichen. Ein Mittel, um dieses Problem zu lösen, ist die "Einbeziehung" der Mitarbeitenden, um "Betroffene" zu "Beteiligten" zu machen.

Ihr Führungsstil:

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden Sie nur zögerlich in Ihre Entscheidungen und Projekte ein. Dieses Verhalten ist richtig, wenn Entscheidungen rasch gefällt werden müssen oder notwendige Fachkenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vorhanden sind. Mögliche Gefahren: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich nicht einbringen und bekommen nur wenig Gelegenheit zur Eigeninitiative. Es droht Motivationsverlust bis hin zur "Dienst nach Vorschrift"-Haltung oder gar bis zur "inneren Kündigung", insbesondere bei fachkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Anforderungen an den Faktor "Einbeziehung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Für agile Unternehmen wird der Faktor "Einbeziehung" unter zwei Gesichtspunkten immer wichtiger:

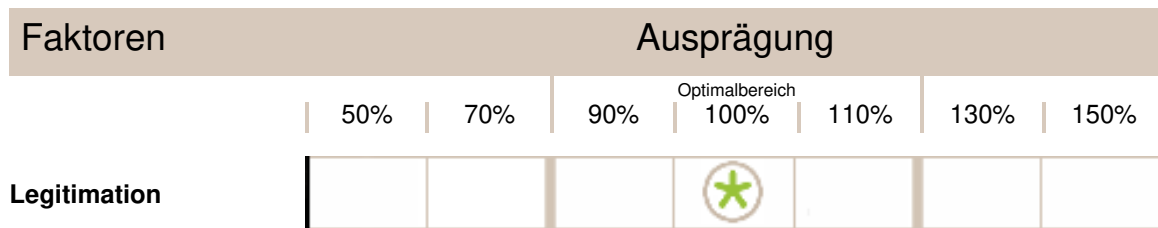
- Die Mitarbeitenden sind in der Regel hoch qualifiziert und spezialisiert. Sie erwarten, um sich mit vollem Engagement, mit voller Überzeugung und mit all ihren Ideen in ein Projekt einbringen zu können, dass sie einbezogen werden bei allen wichtigen Abläufen, Plänen, anstehenden Veränderungen usw. Nur so entsteht eine wirkliche, innere Bindung zu den eigenen Aufgaben, zum Unternehmen und zu dessen Zielen.
- Agile Unternehmen erreichen die vom Markt und von den Kunden erwartete Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Antizipationsfähigkeit nur, wenn sie die Mitarbeiter auf breiter Basis einbinden.
- Das Wissen, das nötig ist, um erfolgreich am Markt zu bestehen, wird immer komplexer. Es ist in der Regel auf immer mehr Personen – Spezialisten und Generalisten – im Team verteilt. Außerdem steigt das Veränderungstempo und damit sinkt die Halbwertszeit des vorhandenen Wissens. Ein wichtiger Fokus liegt zudem nicht im Vorhandensein von bloßem Wissen bei den Mitarbeitenden, sondern im Vorhandensein des Wissens darum, wie man rasch neue Informationen finden und sich aneignen kann.

All dies führt dazu, dass das Wissen, das eine Person zu einem gegebenen Zeitpunkt hat und die Entscheidungsfindung und die Festlegung einer Richtung alleine durch eine Person mit ihren begrenzten Kapazitäten unter den Bedingungen der Digitalisierung und der Industrie 4.0 in der Regel zu suboptimalen Ergebnissen führen *muss*.

Parallel dazu wird der Faktor "Einbeziehung" also immer wichtiger.



LEGITIMATION



Führung im Sinn von Forderung wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht vorbehaltlos akzeptiert, sondern am ehesten dann, wenn sie als "legitim" erlebt wird. Die Führungskraft sollte durch Ihr Vorbild, durch Ihren Einsatz für das Team und durch Ihre Erfolge Vertrauen und Glaubwürdigkeit erworben haben. Dadurch wird eine Art "Legitimationskonto" aufgebaut: Wenn Vertrauen und Glaubwürdigkeit vorhanden sind, dann "übertragen" die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Machtbefugnisse auf die Vorgesetzte / auf den Vorgesetzten. Ohne diese Legitimation entsteht keine echte Gefolgschaft. Um die gemeinsamen Ziele wirklich wirksam zu verfolgen ist diese unerlässlich, da sonst nur noch Machtausübung und Druck als Mittel, um Gefolgschaft herzustellen, übrig bleiben würden. Diese sind aber immer mit negativen Aspekten verbunden und können zudem sehr schnell in Frage gestellt werden. Wenn alle wirklich gemeinsam an einem Strang ziehen und dieselben Ziele verfolgen sollen, dann geht dies nur und am besten über ein sehr hohes Maß an Legitimation. Der Faktor "Legitimation" beschreibt, wie stark eine Führungskraft sich dieser Zusammenhänge bewusst ist und wie sehr sie aktiv darauf hin arbeitet, "Legitimation" gegenüber den Mitarbeitenden aufzubauen.

Ihr Führungsstil:

Sie haben ein sehr ausgewogenes Verständnis für Legitimation. Einschneidende Maßnahmen werden erst dann in Angriff genommen, wenn Sie ausreichend Legitimation aufgebaut haben.

Anforderungen an den Faktor "Legitimation" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

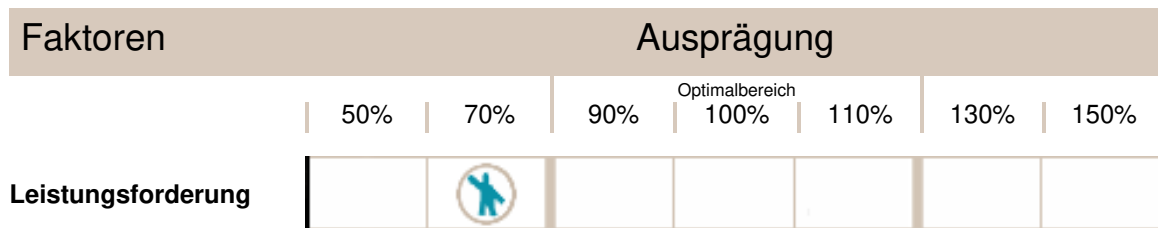
Selbstverständlich werden auch heute noch Personen in einer Organisation benötigt, die die (Gesamt-)verantwortung übernehmen und die das Unternehmen und seine Prozesse lenken. Diese Personen erhalten Ihre Legitimation aber längst nicht mehr "automatisch" über ihre Position und Funktion. Im Gegenteil: Unter den Bedingungen der Industrie 4.0 und für agile Unternehmen gilt noch verstärkt:

- Wirkliche Gefolgschaft und Anerkennung einer Person als legitime Führungskraft entstehen, wenn diese fachlich, persönlich und methodisch die nötigen Qualitäten besitzt und mit diesen das Team voranbringt. Die Mitarbeitenden müssen erkennen: "Wenn wir unserer Führungskraft folgen, dann erreichen wir sowohl unsere persönlichen als auch die gemeinsamen Ziele / Unternehmensziele besser."

Ohne ein entsprechendes "Legitimationskonto", eine Art "Vertrauensvorschuss" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind alle Ideen, Ziele und Strategien vom Scheitern bedroht.



LEISTUNGSFORDERUNG



Ohne ein gewisses Maß an Leistungsforderung werden keine dauerhaften Erfolge erzielt. Die Anforderungen und das Leistungslevel dauerhaft hoch und auf dem richtigen Niveau zu halten – weder zu hoch noch zu niedrig – ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich auch dadurch aus, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, hohe Leistungen zu erbringen und dass sie selbst auch den Anspruch an sich haben, gute und sehr gute Leistungen erbringen zu wollen (Gute Leistungen erbringen „können“, „wollen“ und „dürfen“).

Neben der nötigen Motivation und dem richtigen Leistungsklima im Unternehmen spielen die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (-> siehe nachfolgend: „Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Entwicklung“) eine wichtige Rolle. Die richtige Führung, die richtige Mischung aus fördern und fordern kommt als dritte "Erfolgszutat" hinzu. Das bedeutet, dass die Führungskraft mit den Teammitgliedern geeignete, auch durchaus anspruchsvolle, aber dennoch realisierbare Ziele vereinbaren muss und immer dann, wenn die Erreichung der vereinbarten Ziele gefährdet scheint, in der Lage sein muss, diese einzufordern und sicherzustellen.

Ihr Führungsstil:

Sie lehnen Leistungsdruck ab und versuchen, eine gute Leistung vor allem durch ein gutes "Leistungsklima" und durch den Appell an die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen. Diese Einstellung kommt vor allem aus einer sehr fürsorglichen Einstellung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber zustande. Mögliche Gefahren: Die Gefahr dabei ist, dass es zu Spannungen und Konflikten kommen kann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die nötige Leistungsbereitschaft, Reife und Eigenverantwortung nicht mitbringen, um mit dieser Art der Führung und mit den Vorzügen und Freiheiten, die sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit sich bringt, umzugehen. Zudem kann es hier dazu kommen, dass die Erreichung der Ziele in dem Bereich, den Sie verantworten, gefährdet ist. Diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine hohe Leistungsbereitschaft zeigen, könnten zudem frustriert und demotiviert werden, wenn sie sehen, dass andere Teammitglieder weniger engagiert und weniger leistungsbereit sind und dann ihre eigene Leistung ebenfalls entsprechend "nach unten" anpassen.

Anforderungen an den Faktor "Leistungsforderung" für agile Unternehmen und Industrie 4.0:

Leistung muss sein. In agilen Unternehmen verlagert sich die Quelle des Leistungsdrucks aber zunehmend von den Führungskräften hin zu den Kunden. Leistungsdruck muss gar nicht mehr primär unternehmensintern erzeugt werden. Die Marktteilnehmer – Kunden, aber auch Konkurrenten – bewirken, dass das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich stetig neuen Herausforderungen und Anforderungen gegenüber sieht. Die Aufgabe im Unternehmen ist dann primär, Leistungsbremsen und motivationshemmende Faktoren zu identifizieren und so gut als möglich zu beseitigen. Die richtige Ausstattung, die nötigen Arbeitsmittel und Strukturen und vor allem das richtige Arbeits- und Leistungsklima – dies alles bereitzustellen, ist primäre Aufgabe und (Mit-)verantwortung der heutigen Führungskräfte.



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer: Tea Test
Profilvorgabe: Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom: 14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch: test Entwicklung

Sehr geehrte Frau Test,

Ihr DNLA-VKP-Ergebnis wurde, wie alle DNLA-Einzelergebnisse, im Benchmarking mit den Besten auf der jeweiligen / bzw. einer vergleichbaren Position erzielt. Das im folgenden angezeigte Ergebnis spiegelt also die Anforderungen der aktuellen / bzw. der angestrebten Tätigkeit und die generellen derzeitigen Anforderungen der Praxis in den Unternehmen wider.

Faktoren	Ausprägung			Optimalbereich			
	1	2	3	4	5	6	7
Kontakt	3						
Aufmerksamkeit	4						
Analyse	1						

Bitte beachten Sie die weiteren Erläuterungen zu den Potentialen in allen Bereichen: Kontakt, Aufmerksamkeit, Analyse, Angebot, Prüfung und Abschluss.

Zuerst wird jeweils beschrieben, was unter dem Faktor zu verstehen ist, anschließend erfolgt ein kurzer Kommentar für die Bewertung.



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

Ihre starken Verkaufspotenziale

Sehr geehrte Frau Test,
im Nachfolgenden haben wir Ihnen die Faktoren aufgelistet, bei denen Sie über hohe Ausprägungen verfügen.
Daneben finden Sie jeweils eine kurze Erläuterung dieser Stärken. Herzlichen Glückwunsch.

Aufmerksamkeit	Sie schaffen es, dass der Kunde aufmerksam bleibt und werden so von ihm als seine persönliche Beraterin akzeptiert.
-----------------------	---



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

Ihre schwächeren Kompetenzen

Im Nachfolgenden beschreiben wir Ihnen die Faktoren Ihrer Verkaufspotenziale, bei denen schwächere Ausprägungen ermittelt wurden. Ihr Ergebnis sollte Sie auf keinen Fall beunruhigen, denn es ist äußerst selten, dass bei einem Menschen ohne Ausnahme alle Kompetenzfaktoren nur Positivpotenzial aufweisen. Andererseits bedeuten höhere Potenziale: Mehr Erfolg in Beratungsgesprächen und Vertrieb. Um es gleich vorwegzunehmen: Jeder Mensch kann sich verändern, also auch Potenzial aufbauen.

Kontakt Sie haben leichtere Schwierigkeiten, den ersten Kontakt zum Kunden aufzubauen und eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zu erzeugen.

Analyse Es fällt Ihnen schwer zu erkennen, was der Kunde wünscht. So wird er Ihnen nur wenige Informationen übermitteln, die Sie aber benötigen, um ihn gut zu beraten.



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

Kontakt

Eines der wichtigsten Ziele eines Beratungsgesprächs ist, Vertrauen aufzubauen und zu prüfen, ob dieser Prozess zumindest in Gang gekommen ist. Nicht wenige Berater/innen glauben, dass es eher auf eine sachliche, schnörkellose und gleichermaßen objektive Beratung ankommt. Das ist falsch. Menschen entscheiden sich in ihrem Inneren nicht für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern erst einmal für oder gegen den/die Berater/in.

Ist bereits von Anfang an Sympathie vorhanden, kann auch Vertrauen aufgebaut werden. Und Vertrauen ist die Vorbedingung, damit sich ein Kunde überhaupt beraten lässt. Für viele Menschen sind die ersten Augenblicke der Begegnung ganz entscheidende Momente. In diesen Situationen empfinden viele Kunden Sympathie oder Antipathie.

Diese Erkenntnis betrifft nicht nur die erste, sondern auch die zweite und dritte Begegnung am Anfang einer Kundenbeziehung. Darum sollte man sich als Berater/in auf diese ersten Augenblicke, insbesondere bei neuen Kunden, sehr sorgfältig "vorbereiten". Sie benötigen dafür eine gute innere Balance und Ausgeglichenheit. Sie kommen mit Ruhe und strahlen Sicherheit aus. Ansonsten würde Ihr Lächeln künstlich und aufgesetzt wirken. Bei allen persönlichen Kontakten gilt die Telefonregel: Ohne dass man sich beim Telefonat sehen kann, erspürt der Gesprächspartner, ob Sie lächeln oder ernst sind, ob Sie bereit sind, auf ihn einzugehen oder eher verschlossen sind. Beim persönlichen Gespräch fällt jedoch alles noch viel mehr auf. Oberstes Gebot ist, dass Sie auf jeden Fall entspannt erscheinen. Andernfalls überträgt sich Ihre Anspannung indirekt auf Ihre/n Gesprächspartner/in.

Es gibt verschiedene Techniken, wie man sich gezielt entspannen kann. Als Berater/in helfen Sie also Ihrem Kunden durch Ihr Auftreten, indem Sie Ihre Gelassenheit auf ihn übertragen. Sie müssen Ihrem Kunden / Ihrer Kundin aber noch einmal helfen, indem Sie bereits zu Beginn des Beratungsgesprächs eine offene und gelöste Atmosphäre schaffen. Das gelingt am besten, wenn Sie als Berater/in persönliche Informationen und Signale aus Ihrem eigenen beruflichen bzw. persönlichen Bereich geben (sog. self-disclosure).

Ein hohes Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl sind Grundvoraussetzungen, erst einmal von sich, also von Ihrem privaten Leben, Ihren Gedanken, Ihren Empfindungen zu erzählen. Auf der anderen Seite sollte man die Kunst des "Small-Talks" beherrschen, um möglichst schnell im persönlichen Dialog eine Vertrauensbasis schaffen zu können. Der Idealfall: Geschickt findet man möglichst viele gemeinsame Nenner. Kunde und Berater/in sollten es regelrecht fühlen und denken: "Wir sind auf gleicher Wellenlänge". Die Überleitung ins Beratungsgespräch ist dann viel leichter.

Ihr Ergebnis:

In "Standardsituationen" ist die Kontakterstellung gut und auch ausreichend. Es gibt jedoch Kunden, die einen nicht immer mit offenen Armen empfangen. In diesen Situationen müssen Sie noch gelassener bleiben und nicht zu schnell vorgehen, denn Vertrauensaufbau hängt auch von der aufgewendeten Zeit ab. Sie bringen auf jeden Fall die Voraussetzungen mit, diese Phase noch professioneller zu gestalten. Legen Sie etwas mehr Gewicht auf eine längere Aufwärmphase, indem Sie Small-Talk pflegen. Damit helfen Sie insbesondere etwas unsicheren Kunden. Diese erkennen, dass hier nicht ein verkaufsorientierter Profi kommt, sondern ein Mensch, mit dem es sich gut reden lässt.



Hintergründe der Bewertung

Was kann ich tun, wenn der Faktor Kontakt nicht voll ausgeprägt ist?

1. Auf die Frage / Aussage:

Wenn ich mit wildfremden Menschen Kontakt aufnehmen muss, dann fällt mir im entscheidenden Augenblick immer was ein, um sofort eine positive Gesprächsatmosphäre zu erzielen.

haben Sie geantwortet: **Trifft eher nicht zu**

Dagegen haben auf die Frage die Top-Berater/innen geantwortet: **Trifft voll zu**

2. Auf die Frage / Aussage:

Kleine Unsicherheiten kann ich in jedem Fall verbergen.

haben Sie geantwortet: **Trifft eher nicht zu**

Dagegen haben auf die Frage die Top-Berater/innen geantwortet: **Trifft voll zu**



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

Aufmerksamkeit

Wenn die Signale des Kunden richtig interpretiert werden und man auf seine Anliegen und Bedürfnisse eingeht, kann man dem Kunden am besten helfen. Die Aufmerksamkeit des Kunden wird dann immer ausreichend hoch sein. Ein wichtiger Schlüssel zur Aufmerksamkeit ist das Kommunikationsverhalten des/der Beraters/in. Zu den wichtigsten "Instrumenten" gehören Gestik und Mimik, die Stimme, der Sprachstil und vor allem die Visualisierung.

Alle Anstrengungen in dieser Phase des Beratungsgesprächs haben ein Ziel: Die Fokussierung auf die (später folgende) Lösung für die Probleme des Kunden. Ist die Aufmerksamkeit des Kunden hoch, merken Sie das sehr schnell an seinem Interesse, an Fragen und Gegenfragen, aber auch an Widersprüchen. Nicht wenige Berater/innen sind unglücklich, falls der Kunde sich so verhält und übersehen dabei, dass in jedem Widerspruch und jeder Gegenfrage eine große Chance steckt, etwas zurechtzurücken.

Ihr Ergebnis:

Sie sind in der Lage, die Aufmerksamkeit eines Kunden auch während eines anspruchsvollen Beratungsgesprächs über einen längeren Zeitraum auf hohem Niveau zu halten. Dadurch helfen Sie Ihrem Kunden wie ein guter Arzt, der seinem Patienten seine gesamte Aufmerksamkeit schenkt. Ihr Kunde kann mit Ihnen über alles sprechen, auch über die Dinge, die erst mal nichts mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zu tun haben. Das ist die beste Voraussetzung, Vertrauen aufzubauen, denn in der nachfolgenden Analysephase muss der Kunde ja aktiv mitwirken und Ihnen bereitwillig persönliche Daten und/oder vertrauliche Informationen mitteilen, ohne die eine objektive Beratung nicht möglich wäre.



DNLA VERKÄUFERISCHES POTENZIAL

Teilnehmer:	Tea Test
Profilvorgabe:	Beratung/Verkauf höchste Ansprüche, IT-Administration / IT-Dienstleistung
Antworten vom:	14.11.2025 14:26:42
Auswertung durch:	test Entwicklung

Analyse

Die Analysephase ist in allen Beratungsgesprächen die komplizierteste und sensibelste Phase. In dieser Phase muss Ihnen der Kunde ja vertrauliche oder persönliche Informationen zukommen lassen, anhand derer Sie wirklich eine Analyse durchführen können. Ist die Analyse der Bedarfssituation schlecht, unzureichend oder fehlerhaft, kann kein kundenorientiertes Angebot zur Problemlösung unterbreitet werden. Leider reichen allgemeine Floskeln des Kunden wie: "Wir beabsichtigen, ein neues Gerät anzuschaffen" oder "Ich bin mit meinem derzeitigen Tarif XY nicht besonders glücklich" oder "Wir benötigen eine Werkzeugmaschine zur Herstellung von XY" auf keinen Fall, um den Kunden danach optimal beraten zu können.

Natürlich interessiert sich jeder Kunde in erster Linie für die Lösung seiner Probleme und erst danach für die Vorteile von Produkten oder Dienstleistungen. Bevor es dazu kommen kann, stoßen erst einmal zwei Problembereiche aufeinander: Viele Kunden möchten so wenig wie möglich an sensiblen Informationen preisgeben, während der/die Berater/in nicht genügend davon bekommen kann.

Der Kunde sollte in der Analysephase mit direkten und offenen Fragen angesprochen werden, damit er die notwendigen Auskünfte erteilt. Das Problem: Die meisten Menschen sind erst einmal misstrauisch, auch wenn sie das nicht immer offen zeigen. Deshalb sind "Kontakt" und "Aufmerksamkeit", wie zuvor bereits beschrieben, so wichtig. Mit anderen Worten: Wie intensiv muss ich als Berater/in meine Beziehung - Bildung von Vertrauen - zum Kunden gestalten, um später eine wirkliche Bedarfsanalyse durchführen zu können?

Es gibt bestimmte Fragetechniken, die sich in diesen Situationen bewährt haben. Beispiel: "Wenn Sie mir Ihre beiden wichtigsten Anforderungen an XY schildern könnten..." ermuntert das den Kunden, analytisch über seine eigene Situation nachzudenken. Er fühlt sich nicht ausgefragt. Eine weitere, sehr bewährte Methode ist es, den Kunden seine Analyse selbst durchführen zu lassen. Dazu halten Sie als Berater/in bestimmte Fragen vor, mit denen Sie diese Eigenanalyse einleiten. In dieser Situation stehen Sie Ihrem Kunden mehr als Coach zur Seite.

Ein weiterer, wichtiger Aspekt der "Analyse" ist es, die möglichen (späteren) Entscheidungskriterien des Kunden bereits jetzt zu erkennen. Es erfordert viel Sensibilität, das in dieser Phase zwischen den Zeilen herauszuhören.

Ihr Ergebnis:

Der sorgfältigen Analyse der Probleme bzw. der Bedarfssituation der Kunden messen Sie zu selten die erforderliche Bedeutung bei. Die notwendigen Hilfestellungen für den Kunden fehlen. Der Kunde ist nicht bereit sich Ihnen zu öffnen und alle erforderlichen Informationen für eine wirkliche Analyse zu liefern. Das gefährliche an diesen Situationen: Ohne die genauen Kundenerwartungen zu kennen, machen Sie dann eine Schein-Analyse zu "eigenen Gunsten" indem Sie vorgeben, dass Sie den wirklichen Bedarf des Kunden bereits kennen. Die Folge: Für den Kunden eher unwichtige Probleme werden überbetont, während Sie die bedeutenden Themen nicht sehen oder nicht sehen wollen. Die oberste Regel: Nur wer fragt, wird alle erforderlichen Informationen erhalten. Nur wer fragt, erhält Zeit, um nachzudenken. Nur wer fragt, demonstriert dem Kunden, dass man ihn und seine Probleme für wichtig hält. Fangen Sie möglichst bald an, in dieser Gesprächsphase Fragen zu stellen.



Hintergründe der Bewertung

Was kann ich tun, wenn der Faktor Analyse nicht voll ausgeprägt ist?

1. Auf die Frage / Aussage:

Bevor ein Angebot abgegeben wird, muss i.d.R. eine umfassende Analyse durchgeführt werden.

haben Sie geantwortet: **Trifft eher nicht zu**

Dagegen haben auf die Frage die Top-Berater/innen geantwortet: **Trifft voll zu**

2. Auf die Frage / Aussage:

Auch wenn der Kunde zum Abschluss drängt und vorab Preise wissen will, bleibe ich hartnäckig und prüfe, ob mein Angebot eine Problemlösung darstellt.

haben Sie geantwortet: **Trifft eher nicht zu**

Dagegen haben auf die Frage die Top-Berater/innen geantwortet: **Trifft voll zu**



MANAGEMENT - ENTWICKLUNGSLOTSE

HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITÄTEN

Hier können Sie Ihre persönlichen Entwicklungsziele und -schritte festhalten.

Bevor Sie hier Ihre Eintragungen machen, fragen Sie sich: Was kann, was will ich erreichen?

Was ist mir im Moment am wichtigsten? Was kann ich wie angehen? Und mit wessen Hilfe?

→ Die Beschreibungen und Hinweise im Weiteren helfen Ihnen bei der Umsetzung.



BEREICH I: MANAGEMENT- und FÜHRUNGSKOMPETENZ (= „POTENZIALEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

BEREICH II: SELBSTWAHRNEHMUNG / DURCH ANDERE (= „WAHRNEHMUNGSEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	

BEREICH III: ZIELE / ZIELERREICHUNG (= „LEISTUNGSEBENE“):

Faktor / Thema:	Ausprägung aktuell:	Angestrebtes Ziel:	Handlungsschritte: (Stichworte)	Priorität
1.				
2.				
3.				

Wer ist zuständig?	
Hilfsmittel / Unterstützer:	
Zeitplan (Bis wann soll die Umsetzung erfolgt sein?)	



ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCKOCKPIT

EINLEITENDE HINWEISE ZUM POTENZIALAUFBAU und zur PERSÖNLICHEN WEITERENTWICKLUNG

Liebe Frau Test,

nach der Lektüre der bisherigen Beschreibungen und / oder dem Gespräch mit einer fachkundigen Person – einem Berater oder Mentor – gehen Ihnen nun vielleicht viele Gedanken durch den Kopf:

- Bin ich denn jetzt „schlecht“, weil ich in einigen Faktoren derzeit keine optimale Ausprägung besitze?
- Kann ich diese „Schwierigkeiten“ denn beheben? Was kann ich tun, um wieder Potenzial aufzubauen?
- Schaffe ich das alleine? Wer oder was kann mir Unterstützung dabei geben?

Keine Sorge: Die von Natur aus vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten, die „Natural Latent Abilities“, sind uns allen von Natur aus mitgegeben. Das sind z.B. eine gewisse Eigeninitiative, Motivation, ein gesundes Maß an Selbstvertrauen und an Selbstsicherheit, Flexibilität oder Resilienz (=Umgang mit Misserfolgen und Umgang mit Kritik). Schon als kleines Kind brauchen wir sie, wenn wir neugierig die Welt entdecken und lernen, uns in ihr zurechtzufinden. Sie sind Teil unserer persönlichen DN(L)A. Je nachdem, was wir dann erleben, welche Förderer wir haben, welche Erfolgserlebnisse, welche Negativerlebnisse usw., je nachdem, wie unser Umfeld auf uns einwirkt, welche Kultur wir – zum Beispiel in unserem Ausbildungsbetrieb, an der Uni oder bei unserem Arbeitgeber – vorfinden (geht es dort partnerschaftlich und fair zu? Oder egoistisch und unfair? Erfahren die Menschen dort Wertschätzung? Sieht man ihre Qualitäten? Welcher Wert wird auf individuelle Förderung gelegt? Klappt die Kommunikation? Gibt es Feedback? Etc.) verändern sich diese Faktoren.

In einigen Punkten werden wir gestärkt – vielleicht sogar zu stark, wenn z.B. aus Selbstvertrauen Arroganz wird – in anderen Punkten wird das natürlich vorhandene Potenzial abgebaut. Das ist ganz normal und geht praktisch allen Menschen früher oder später einmal so. Niemand kann immer und überall stark sein. Aber keine Angst: Dem kann man gezielt entgegenwirken. Den ersten Schritt dazu haben Sie mit der DNLA - Analyse getan. Weitere Schritte und Hilfsmittel zeigen wir Ihnen im Folgenden. Und denken Sie immer daran: Sie müssen nicht alles alleine schaffen. Für das, was Sie nicht auf Anhieb schaffen oder das, was Sie nicht alleine bewältigen können, dafür gibt es ausgezeichnete Berater, Hilfsmittel und Erfahrungswerte, die Ihnen beim (Wieder)entdecken und -entwickeln Ihrer persönlichen Potenziale helfen. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Herzliche Grüße Ihr



Klaus Haddick
Geschäftsführender Gesellschafter DNLA GmbH

