Discovering Natural Latent Abilities

ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ

Teilnehmerauswertung

Auswertung vom 9. Mai 2018

Martin Mustermann

Das Deutsche Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V. bestätigt, dass der DNLA-Prozess hinsichtlich der Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren und der Interpretation der Verfahrensergebnisse nebst Urteilsbildung nach aktuell wissenschaftlichen Erkenntnissen unter konformer Einbindung und Berücksichtigung der Merkmale der DIN 33430 sowie ihrer praxisnahen Weiterentwicklung sorgfältig und umfassend auditiert wurde. Die Zertifizierung wurde vom Deutschen Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V. durchgeführt und beim Verband für die Akkreditierung von Zertifizierungsorganisationen e.V. registriert. Urkunde 2011: 120/11, 16.10.2011 - 16.10.2014, Deutsches Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V., Auditor Prof. Dr. Walter Simon. Die vorangegangenen Zertifizierungen wurden durch die nachfolgenden Auditoren durchgeführt: Dipl.-Psych. H. Seibt, Dr. W. Jeserich, Prof. Dr. J. Deller. Die Berechnung der Validitäten erfolgte durch: Prof. Dr. Bo Ekehammar, "DNLA: Technical Manual" by Ekehammar, Strasser & Bates 1993 sowie "evalue", Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lüneburg, Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdisch (Professur für Evaluation & Organisation) und Dr. Dipl.-Psych. A. Utsch, 2003. 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 33430 gefordert werden.

DNLA Grundzusammenhänge

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

die Zusammenhänge der Faktoren, die letztlich den beruflichen Erfolg bestimmen, sind sehr komplex und greifen ineinander: Die Fach-Kompetenz, die intellektuelle Kompetenz, die Förderung durch den Vorgesetzten, die Unternehmenskultur, die Unterstützung durch den Partner, die Beziehung zu Teamkollegen und die soziale oder emotionale Kompetenz. Letztere wird auch als Basiskompetenz bezeichnet.

Insgesamt entscheiden 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. Fehlt jedoch in einem Faktor (oder in mehreren) deutlich Potenzial, 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. Gleichermaßen kann der Vorgesetzte bzw. das Unternehmen nicht mit gezielten Fördermaßnahmen helfen.

Erfolg im Beruf heißt also, erst einmal objektiv messen – um dann entscheiden zu können, welche gezielte Fördermaßnahme (Audiokurse, Literatur, Seminare, Assessment-Center, Coachingmaßnahmen) 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 Potenzialnachbildung 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.

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, den Teilnehmer beruflich erfolgreicher zu machen bzw. seinen beruflichen Erfolg dauerhaft zu sichern. Indem einerseits die starken Seiten der sozialen Kompetenz und andererseits auch die schwächeren Seiten 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.

DIN 33430

Seriöse Verfahren können ihren Ablauf nach der DIN 33430 zertifizieren lassen, wenn sie die Anforderungen erfüllen. Initiator dieser Norm war der Berufsverband Deutscher Psychologen in Verbindung mit der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Bereits im Juni 2002 wurde die DIN durch das Deutsche Institut für Normung verabschiedet. Sie gibt allen, die mit Personalentscheidungen zu tun haben, insbesondere den Teilnehmern am Verfahren, durch strenge Vorgaben und Regeln hohe Sicherheit.

Die DIN 33430 ist eine Prozessnorm, die die erforderlichen Qualitätskriterien nennt. Sie erläutert die Verantwortlichkeiten und die Qualitätsanforderungen für den Auftragnehmer und beschreibt die Arbeitsschritte für die Vorgehensweise. Damit schützt sie den Mitarbeiter bzw. Bewerber vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Handlung bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und verhindert Fehlentscheidungen bei Einstellungen. Gleichermaßen verhindert die DIN 33430, dass wichtige Personalentscheidungen aufgrund von "Menschenkenntnis" gefällt werden. Ein hohes Maß an Lebenserfahrung ist sehr hilfreich bei der Bewertung von Eigenschaften. Aber: Wer nach "Menschenkenntnis" bewertet, kann die vorhandenen oder auch nicht vorhandenen erfolgsrelevanten Potenziale nicht erkennen und trifft Fehlentscheidungen.

Bei einem Verfahren mit zertifiziertem Ablauf erhalten die Mitarbeiter oder Bewerber nicht nur ein ausführliches Feedback und entsprechende Unterlagen, sondern auch individuelle Angebote zum gezielten Potenzialaufbau und zur Weiterentwicklung.

Bei herkömmlichen Verfahren besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer mit Ihrem Ergebnis allein gelassen werden. Niemand macht sich die Mühe zu erklären, warum ein Ergebnis positiv oder negativ ausgefallen ist. Somit wird der Nutzen für den Teilnehmer von dessen eigenen Interpretation abhängig gemacht und kann sich auf ein Minimum reduzieren.

DNLA-Entwicklung

DNLA bedeutet Discovering Natural Latent Abilities und ist ein online-gestütztes Entwicklungs- und Auswahlverfahren (Expertensystem), das sowohl auf vielfältigen Erfahrungen der Arbeitswelt (Führungsbe- und -entlastung, Teamfähigkeit usw.) als auch auf Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der Arbeitspsychologie basiert.
Dr. Wolfgang Strasser hat unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Dr. Brengelmann am Max-Planck-Institut Grundlagenforschung im Bereich Berufserfolg betrieben. Daraus entstand ein wissenschaftlich abgesichertes Modell. 17 Faktoren der sozialen Kompetenz, die genügend Potenzial aufweisen müssen, will der Mitarbeiter dauerhaft erfolgreich sein und mit sich und den Menschen im Bereich seiner Arbeitswelt gut umgehen. Ein Team von erfahrenen Personalfachleuten, Trainern, Unternehmensberatern und EDV-Spezialisten entwickelte auf Grundlage dieser Erkenntnisse das DNLA-Experten-System. Dabei wurde besonderer Wert auf einfaches Handling, höchste Verfahrenssicherheit, absoluten Datenschutz und Präzision der Ergebnisse gelegt. Erstmals in der Geschichte der Personalentwicklung wurden auf Grund der modernen technischen Möglichkeiten die Ergebnisse von tausenden Teilnehmern ausgewertet und die Profile der Erfolgreichen (nach beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit geordnet) im Programm hinterlegt. Dieses einzigartige Potenzial von Vergleichsdaten wird bei DNLA automatisch mehrfach jährlich durch die anonymisierten Daten von vielen tausend neuer DNLA-Teilnehmer ergänzt. In der Regel werden herkömmliche Verfahren einmal entwickelt und dann über viele Jahre, nicht selten sogar Jahrzehnte, unverändert angeboten. Die Ergebnisse dieser Verfahren sind natürlich dann verfälscht! Gerade in unserer schnelllebigen Zeit mit sich ständig verändernden Rahmen-Bedingungen der Arbeitswelt kommt der Aktualität der hinterlegten Vergleichsdaten eine Schlüsselposition zu.

DNLA-Qualitätsstandards

- Entwickelt von anerkannten Wissenschaftlern und Personalexperten
- Überprüfung durch unabhängige Wissenschaftler
- Zertifizierung in 2003 durch die Offizielle Qualitätsgemeinschaft Internationaler Wirtschaftsprüfer
- Laufende Überprüfung und Anpassung an die möglicherweise veränderten Einstellungen der Mehrheit der Berufstätigen (mentale, ethnische und historische Gegebenheiten) z.B. in: Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Schweiz, Österreich, Ungarn, Finnland, Schweden, Dänemark, Lettland, Estland, USA, Russland
- Hinterlegte Anforderungsprofile aller beruflichen Ebenen und Arten der Tätigkeit

ZERTIFIKAT

Das Deutsche Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V. bestätigt der DNLA GmbH Münsterstraße 11, 48282 Emsdetten, dass der

DNLA Prozess

hinsichtlich der Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren und der Interpretation der Verfahrensergebnisse nebst Urteilsbildung die qualitativen Anforderungen der DIN-Norm 33430 für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen in einem Prozessaudit erfolgreich nachgewiesen hat.

Die Zertifizierung ist beim Verband für die Akkreditierung von Zertifizierungsorganisationen e.V. registriert unter der Nummer 507/14 und bis zum 03. Juni 2019 gültig.

Bad Nauheim, den 03. Juni 2014

Prof. Dr. Walter Simon
DNOP-Präsident

Deutsches Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V.
Vereinsregister-Nr. VR 2441
Amtsgericht Friedberg (Hessen)

Wie unterscheidet sich DNLA von herkömmlichen Verfahren?

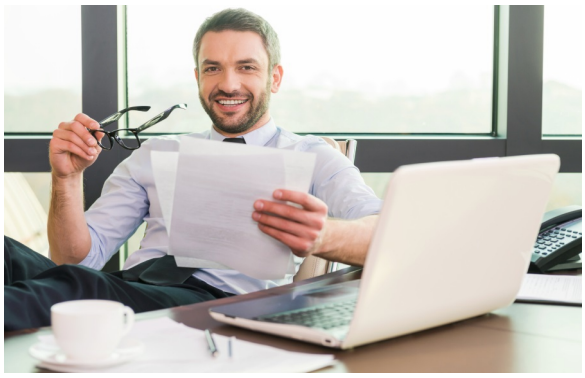
1. Statt Persönlichkeitsbeurteilung: Konkrete Einarbeitungshilfen und eine detaillierte, individuelle Fördervereinbarung bzw. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.

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, um so 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

Mit Reliabilität wird gemessen,ob das Verfahren zuverlässig und präzise arbeitet. Werte zwischen 0.69 und 0.86 sind gut. Mit Validität wird gemessen, ob ein Verfahren das voraussagen kann, was es vorgibt zu können, z. B. zu messen, ob der Teilnehmer für die angestrebte berufliche Position die erforderlichen Potenziale in bestimmten Faktoren mitbringt. Bei den nachfolgenden Werten handelt sich um Auszüge einer umfassenden Studie aus dem Jahr 2011, durchgeführt von Frau Dr. Dipl. Psych. Jessica Seidenstücker, Leuphana Universität Lüneburg.

Reliabilität Crombach´s Alpha	
Eigenverantwortlichkeit	.625
Leistungsdrang	.805
Selbstvertrauen	.887
Motivation	.741
Kontaktfähigkeit	.903
Auftreten	.794
Einsatzfreude	.790
Statusmotivatlon	.774
initiative	.863
Kritikstabilität	.773
Emotionale Grundhaltung	.811
Selbsisicherheit	.810
Flexibilität	.750
Arbeitszufriedenheit	.72 (2003)
Systematik	.771
Einfühlungsvermögen	.898

Daraus ergibt sich ein Mittelwert von .795 über alle Werte.

Validitätsanalyse einzelner Faktoren

Zur Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten wurden in der Studie des Institute of Business Psychology and Evaluation, Institut im Competence Centrum Lüneburger Hochschulen (Institutsleitung Prof. Dr. S. Remdisch, Professur für Evaluation & Organisation, Geschäftsführer: Dipl.-Psych. A.Utsch) von 2003 die folgenden Außenkriterien verwendet: „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“ und „Qualität der Arbeit". (Weitere Außenkriterien werden in der umfassenden Studie beschrieben)

In der Tabelle sind die Korrelationen der Vorgesetzteneinschätzung 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

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

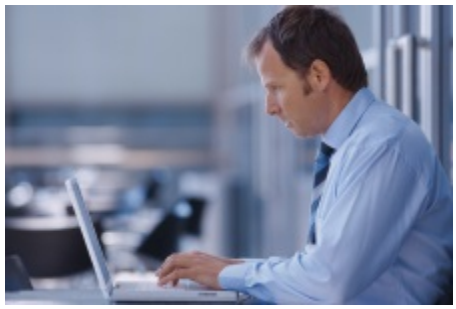
Validitäten Regressionsanalyse	
Fleiß	.71
Teamarbeit	.72
Potenzial für Weiterentwicklung	.68
Qualität der Arbeit	.71
Erneute Einstellung	.53
Potenzial Führungsqualität	.42

Kann man als Teilnehmer die Ergebnisse manipulieren?

Das mehrstufige Antwortsystem mit seinen unterschiedlichen Fragebereichen aus der Arbeitswelt und die differenzierte Auswertung der Fragen ermöglichen eine Unterscheidung der „wahren“ und „ unwahren" Antworten. Der Teilnehmer hat keine Chance herauszufinden, wie er seine rund 300 zu gebenden Antworten zu manipulieren hat. Selbst ein erfahrener Test-Psychologe kann nicht durch manipulatives Antwortverhalten ein von ihm gewünschtes Testergebnis erzielen.
Im Gegenteil: DNLA würde erkennen, in welchem Umfang manipuliert wurde! Darüber hinaus erfasst das Verfahren auch die Übersteigerungen und Oszillationen, die zu entsprechenden Bewertungen führen. Oszillierendes Verhalten ist für andere schwer einschätzbar, denn dann reagiert ein Mensch in der gleichen Situation heute so und morgen anders. Weiterhin werden vom DNLA Manipulationen in Richtung "soziale Erwünschtheit" festgestellt. Ein Hinweis erfolgt immer dann, wenn der Teilnehmer versucht hat, sich besser darzustellen, als sein Verhalten im beruflichen Alltag ist. Zudem lohnt sich eine Manipulation aus Sicht des Teilnehmers nicht, da ein zutreffendes Bild im Ergebnis seinem Umfeld und ihm hilft, glücklicher und erfolgreicher zu werden.

Datenschutz

Bei handschriftlichen Verfahren werden die Antworten des Bewerbers auf Papier festgehalten. Das ist gesetzlich unzulässig und ein Verstoß gegen den Datenschutz, wenn die Antworten nicht unmittelbar nach der Auswertung vernichtet werden. Beim DNLA dagegen wird niemals ein Dritter sehen können, welche Antworten ein Bewerber oder Mitarbeiter gegeben hat (Daraus ließen sich ja Rückschlüsse auf persönliche Einstellungen ziehen -> Nicht erlaubt!).
Beim DNLA werden die Antworten (für Dritte nicht sichtbar, da verschlüsselt) bei der Auswertung mit Antwortstrukturen von Vergleichsgruppen verrechnet und nach bestimmten wissenschaftlichen Verfahren ausgewertet. So ist sichergestellt, dass das System nicht für andere, als die vorgesehenen Zwecke verwendet werden kann.



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

DNLA ANALYSE ALLGEMEIN

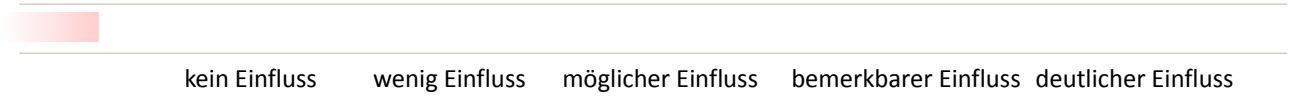
ANTWORTVERHALTEN

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 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 sollten Sie die Beantwortung wiederholen.

STRESSBELASTUNG

Sie wurden nach Ereignissen und Situationen innerhalb der letzten 6 Monate gefragt, die Sie derzeit in Ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können. Der Ausschlag des Balkens gibt Ihnen einen Hinweis, wie stark die Stress-Belastung sein könnte:



Stressbelastung: 0 Punkte

LOGISCHES DENKVERMÖGEN

Im Logiktest werden Aufgaben aus den Bereichen Prädikatenlogik, Begriffslogik, mathematisches Denken, Differenzierungsvermögen und Urteilslogik gestellt. Es wurde folgendes Ergebnis erzielt:

Benötigte Zeit:	0 Minuten
Richtige Antworten:	0 von 20
Note:	nicht durchgeführt

PC-KENNTNISSE

Im Bereich "PC-Kenntnisse" wurde von Martin Mustermann folgendes Ergebnis erzielt:

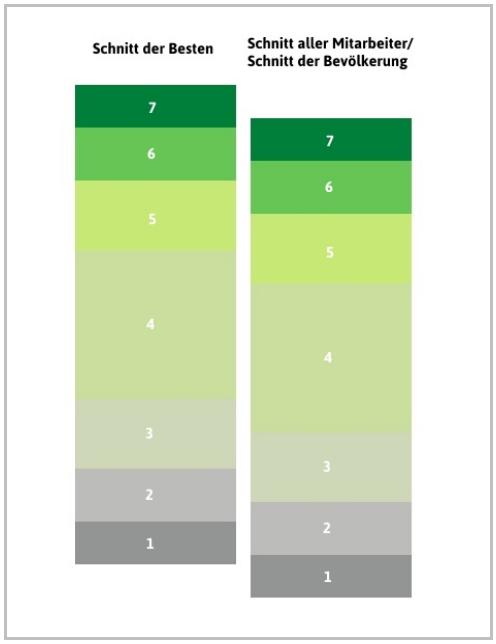
Richtige Antworten:	8 von 25
Note:	schwach

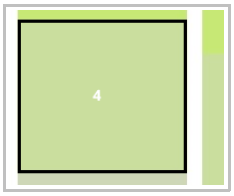
SPRACHTESTS

Englisch	große Lücken	Griechisch	nicht durchgeführt
Französisch	nicht durchgeführt	Türkisch	nicht durchgeführt
Deutsch	nicht durchgeführt	Polnisch	nicht durchgeführt
Spanisch	nicht durchgeführt	Holländisch	nicht durchgeführt
Italienisch	nicht durchgeführt	Tschechisch	nicht durchgeführt
Portugiesisch	nicht durchgeführt	Ungarisch	nicht durchgeführt
Dänisch	nicht durchgeführt	Rumänisch	nicht durchgeführt
Schwedisch	nicht durchgeführt	Chinesisch	nicht durchgeführt
Norwegisch	nicht durchgeführt	Thai	nicht durchgeführt
Finnisch	nicht durchgeführt	Japanisch	nicht durchgeführt
Russisch	nicht durchgeführt		

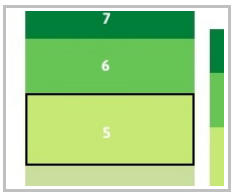
DIE KATEGORIEN – KURZ ERKLÄRT

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:

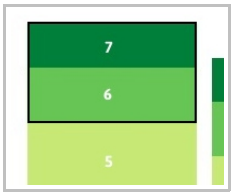




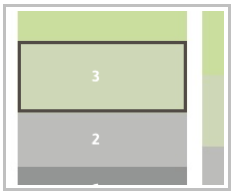
4: Auf Augenhöhe mit den Besten
Das Potenzial ist hier bereits sehr gut ausgeprägt. So hat der Teilnehmer das nötige "Rüstzeug", um die täglichen Herausforderungen im beruflichen Alltag gut zu meistern.



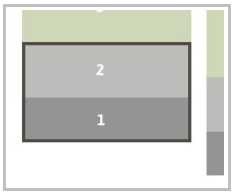
5: Über dem Durchschnitt der Besten
Das Potenzial liegt hier sogar noch über dem Schnitt der Besten. So können auch kleinere Leistungsschwankungen oder schwierige, herausfordernde Situationen gut gemeistert werden. Außerdem helfen dem Teilnehmer diese Qualitäten möglicherweise, andere Bereiche die nicht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



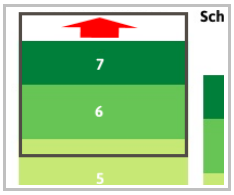
6 und 7: Sehr stark, sogar weit über dem Schnitt der Besten
Das Potenzial ist hier sehr stark. Dies ist die Grundlage für exzellente Leistungen. Hier haben Sie eine der absoluten Stärken. Diese Qualität kann der Teilnehmer zum Nutzen für sich und für die Menschen im beruflichen Umfeld einsetzen. Allerdings 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 leicht fallen, wie sie eigentlich sollten. Das Gute: Das natürlich vorhandene (vgl. **DNLA** = **D**iscovering / Developing **N**atural **L**atent **A**bilities!) 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 / Developing **N**atural **L**atent **A**bilities!) 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 unausrechenbar.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

EIGENVERANTWORTLICHKEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Eigenverantwortlichkeit		2					

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 anstrenge, 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, welches wiederum mit 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(1&2): Ihre Eigenverantwortlichkeit ist zur Zeit 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 total 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:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

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 Mitarbeitern 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. 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

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Leistungsdrang	1						

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 zweiter 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(1&2):

Ihr Leistungsdrang ist zur Zeit stark zurückgefahren. Neue Herausforderungen im Beruf oder Leistungssituationen wie eine Prüfung oder einen wichtigen Termin können Sie derzeit aller Wahrscheinlichkeit nach nicht so offen und zuversichtlich annehmen wie das vielleicht einmal der Fall war. Im Gegenteil: Vielleicht sind manche Situationen und Herausforderungen regelrecht unangenehm und sogar angst-behaftet.
Aber keine Sorge: Mit dieser Situation sind sie nicht allein. Viele Menschen machen solche Situationen und Phasen durch und können sie auch erfolgreich überwinden und zu ihrem natürlichen Leistungsdrang zurückfinden. Erste Hinweise dazu finden Sie im Folgenden.

Mögliche, typische Ursachen:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Leistungsdrang hat wie gesagt viel mit Zielen zu tun. Wenn wir mit Zielen konfrontiert werden, ohne dass diese richtig kommuniziert werden und wir sie nicht nachvollziehen können, wenn Ziele unerreichbar scheinen oder – fast noch schlimmer aber leider sehr häufig der Fall – wenn die Ziele überhaupt nicht klar sind (was wird von mir erwartet? Bis wann? In welcher Qualität? Auf welche Ressourcen darf ich zurückgreifen? Welche Unterstützung kann ich dabei bekommen?) - dann kann das zu Leistungsblockaden führen. Ein Ziel dient dann oft nicht mehr, wie eigentlich gedacht, als Orientierung, sondern es wirkt belastend oder kann sogar regelrecht Angst machen ("Wie soll ich das bloß alles schaffen?").

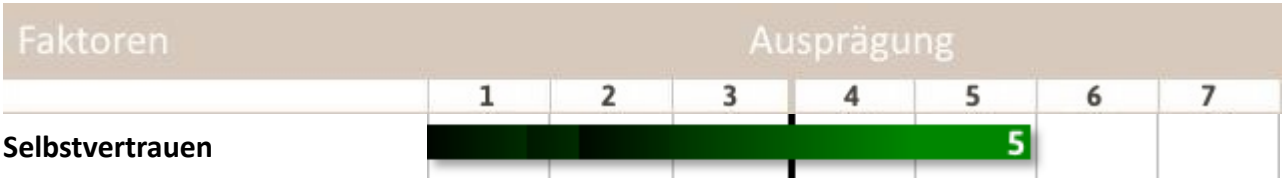
Auch ein jüngst erlittener Rückschlag kann dazu führen, dass der eigentlich naturgegebene Leistungsdrang bei einem Menschen "zurückgefahren" wird – man möchte nicht gleich wieder eine "Niederlage" erleben und reagiert deswegen vorsichtig, wenn es um neue Ziele oder Herausforderungen geht und das umso mehr, je ambitionierter sie erscheinen.
Wenn aber neue Erfolgserlebnisse ausbleiben, dann trägt dies nicht dazu bei, den Leistungsdrang wieder aufzubauen und zu stärken. Im Extremfall kann dadurch eine richtige "Abwärtsspirale" in Gang kommen. Hier kann und sollte man dringend gegensteuern.
Außerdem besteht die Gefahr einer "Self-Fulfilling-Prophecy": Wer schon glaubt, dass er etwas wohl nicht schaffen wird, bei dem ist auch die Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel doch zu erreichen und zu schaffen, deutlich geringer.

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 der eigentlich vorhandene Leistungsdrang zurückgefahren wird. Ein Beispiel: Wenn jemand im Moment stark gefordert ist, sich um seine Familie zu kümmern (z.B. wegen eines Krankheitsfalles oder wegen einem Kind, das massive Probleme in der Schule hat und gemobbt wird) dann wird diese Person nicht gerade, in dem Moment, auch noch dankend neue Herausforderungen annehmen.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

SELBSTVERTRAUEN



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 Erfahrungen 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 aber: Beide Einschätzungen, sowohl die der eigenen Leistungsfähigkeit als auch die der Schwierigkeit der bevorstehenden Aufgabe, sind zunächst einmal subjektiv. Fehlendes Selbstvertrauen könnte also sowohl daher rühren, dass man sich selbst und die eigenen Fähigkeiten *unter*schätzt – oder daher, dass man die Schwierigkeit der an einen gestellten Aufgabe *über*schätzt – 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 Selbst*überschätzung* herrühren oder aber davon, dass man die Schwierigkeit einer Aufgabe *unter*schätzt.

Ihr Ergebnis(5): Ihr Selbstvertrauen ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einem sehr gut ausgeprägten Selbstvertrauen können sowohl ihr eigenes Leistungsvermögen sehr genau einschätzen, als auch die Schwierigkeit einer Aufgabe. Anstehende Aufgaben trauen sie sich in der Regel zu (= sie glauben, dass Ihre Fähigkeiten genügen, um Ihre Aufgaben zu erledigen). Auf Basis ihres gesunden Selbstvertrauens können sie auch berufliche Herausforderungen und schwierige Situationen souverän angehen und gut meistern. Diese werden nicht als problematisch angesehen sondern im Gegenteil meist sogar als eine Möglichkeit begrüßt, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und das eigene Potenzial einzubringen, um Höchstleistungen zu erreichen. Von dem, was sie tun, sind sie meist sehr überzeugt und deshalb tun sie sich leicht, ihren eigenen Standpunkt und ihre Vorgehensweise zu vertreten.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

MOTIVATION

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Motivation			3				

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(3):

Ihre Motivation ist an sich gut ausgeprägt und wird in vielen Situationen sicherlich ausreichen, um alle Aufgaben gut und mit Freude zu erledigen und erfolgreich zu arbeiten. In einigen Situationen fehlt Ihnen aber vielleicht ein wenig der Bezug zu dem, was Sie tun. Die emotionale Bindung gegenüber dem Unternehmen und seinen Zielen und gegenüber den eigenen Aufgaben ist dann vielleicht nicht immer 100%ig ausgeprägt. Vielleicht kann man manches nicht ganz nachvollziehen, man steht nicht voll hinter manchen Dingen und sieht in manchen Dingen, Arbeiten oder Entscheidungen keinen Sinn? Auch wenn es an Anerkennung und an Einbeziehung mangelt, wenn man sich nicht 100%ig als (einen wichtigen) Teil des Ganzen sieht oder wenn man das Gefühl hat, gerade nicht die Dinge zu tun, die einem am besten liegen und die einem am meisten Freude bereiten, dann kann die eigentlich gute Motivation schnell darunter leiden.

Mögliche, typische Ursachen:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

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. All diese Punkte können sich aber auch zu "Motivationskillern" entwickeln, wenn hier wichtige Dinge versäumt werden. Wenn man hingegen diese grundlegenden Dinge beachtet, dann kann man ein richtig gutes, förderliches Klima im Unternehmen herstellen, das dazu führt, dass alle Mitarbeiter ihr individuell bestmögliches Leistungspotenzial voll abrufen können und dass 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, aber auf der anderen Seite 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, 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, und dann zweitens nach den Ursachen für die erlebte Frustration / die Beeinträchtigung der eigenen Motivation zu suchen und – eventuell gemeinsam mit anderen – nach Lösungen für die erkannten Missstände zu suchen. Sonst droht ein Zustand, in dem die betroffenen Mitarbeiter immer öfter nur "Dienst nach Vorschrift" machen aber nicht mehr wirklich engagiert und begeistert für die Sache arbeiten können und wollen.

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 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 mit der Zeit verblassten 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	1						

Beim Faktor Kontaktfähigkeit geht es nicht darum, wie gerne jemand redet, wie extrovertiert 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. Dieser Prozess der "Selbst-Öffnung" (Engl.: "self-disclosure") und Annäherung, das ist das, worum es hier geht. Warum benötigt man diese Qualität im Berufsleben? 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 extrem sachlich, verschlossen, kühl und distanziert ist oder zumindest so auf den gegenüber wirkt. Sachfragen und unterschiedliche Standpunkte können so viel leichter besprochen werden, wenn man mit jemanden ein gutes persönliches (Vertrauens)-Verhältnis hat und selbst Interessenskonflikte, lassen sich auf einer guten persönlichen Basis sehr viel leichter lösen, als wenn man zu jemanden ein rein sachliches "Arbeitsverhältnis" hat.

Ihr Ergebnis(1&2): Ihre Kontaktfähigkeit ist zur Zeit stark zurückgefahren. Neue Kontakte können Sie im Moment nur schwer aufbauen, bestehende nur schwer vertiefen. Wahrscheinlich fällt es fällt 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 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 verletzlich. 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:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

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 möchte, wenn man nicht stören möchte oder nicht negativ auffallen wenn man zum Beispiel denkt "ich mache doch sowieso nichts Spannendes – meine Kollegen, die erscheinen alle so viel interessanter, so viel erfahrener, so viel 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

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Auftreten	1						

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 eben so 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 und diese ohnehin wenig wert sei.

Ihr Ergebnis(1&2): Ihr Potenzial im Faktor Auftreten ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem sehr unsicheren, gehemmten Auftreten tun sich schwer, sich überhaupt zu Wort zu melden und Gehör zu erlangen. Man scheut sich, vor größeren Gruppen zu sprechen oder öffentlich das Wort zu ergreifen. Man fühlt sich unterlegen und glaubt, die eigene Meinung sei eh nichts wert und man habe eh nichts von Interesse zur Diskussion beizutragen. Hinzu kommen meist Ängste, unangenehm aufzufallen oder "wichtigen Leuten" reinzureden. Dementsprechend wird man auch nicht als gleichwertiger Gesprächspartner angesehen. Die Wertschätzung und Anerkennung und den Respekt, den man eigentlich vielleicht verdient hätte, kann man so nicht erhalten: Man wird unterschätzt und leicht übergangen. Dadurch fühlt man sich wiederum noch kleiner und unbedeutender – ein Teufelskreis. Die eigene Prämisse ("auf mein Wort legt doch eh keiner Wert") wird so zur Self-Fulfilling-Prophecy.

Mögliche, typische Ursachen:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Es gibt einige Faktoren, die das eigentlich von Natur aus vorhandene und gute Auftreten beeinträchtigen können. Dazu zählen die Erziehung, die man genossen hat ("Man redet nur, wenn man gefragt wird!"), die Kultur, aus der man kommt (z.B. der Respekt der Jüngeren den Älteren gegenüber) oder auch die Kultur, die im Unternehmen vorherrscht ("Ich bin hier der Boss und es gibt hier nur zwei Wege: Meinen – oder den zur Tür hinaus"). Auch viele kurzfristige Einflüsse spielen eine Rolle. War man in letzter Zeit erfolgreich oder muss man gerade einen beruflichen Rückschlag verkraften? Hat das Selbstvertrauen gelitten? All dies kann natürlich dazu führen, dass man momentan weniger souverän auftritt als gewöhnlich.

Wenn man als Führungskraft bemerkt, dass ein Mitarbeiter hier Probleme hat, dann sollte man die Betreffenden bewusst animieren, sich einzubringen, aktiv nach ihrer Meinung fragen und zudem Gelegenheiten geben, z.B. eigene Ideen zu präsentieren – zunächst einmal im kleinen Kreis und dann, wenn dies geglückt ist und man kleine Erfolgserlebnisse mitnehmen kann, in zunehmend "anspruchsvolleren" Situationen vor "großem" Publikum und vor wichtigen Leuten. So verhindert man, dass wichtiger fachlicher Input und gute Ideen, die von diesen Personen kommen, dem Unternehmen verloren gehen.

Einfluss von Stressbelastung:

Probleme und berufliche oder private Stressbelastung können dazu führen, dass das eigene, gute Auftreten leidet und dass man gehemmter ist als gewöhnlich. Vielleicht möchte man nicht auch noch bei der Arbeit Probleme bekommen und "duckt sich lieber weg", statt sich mit einem Vorschlag oder einer Idee "aus der Deckung zu wagen". Oder man fühlt sich schlichtweg im Moment klein(er), unbedeutend(er) und hilflos und agiert deshalb auch zurückhaltend und unsicher. Auch der gegenteilige Effekt ist übrigens denkbar: Wenn man beispielsweise finanziell unter Druck ist, dann tritt man vielleicht auch großspuriger und fordernder auf, um mit aller Macht eine Gehaltserhöhung zu erreichen. Oder man versucht, Probleme im Privatleben, wenn es dort nicht so gut läuft, durch Erfolge im Beruf zu kompensieren und hier um jeden Preis zu reüssieren und andere zu dominieren. Diese Art von Auftreten ist nur vordergründig souverän – meist wird man sich hiermit keine Freunde machen, sondern sich eher noch weitere Probleme einhandeln. Hinzu kommt: Ein halbwegs erfahrener Gesprächspartner merkt, ob gutes, souveränes Auftreten echt ist oder gespielt.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Einfühlungsvermögen	1						

Der Faktor Einfühlungsvermögen beschreibt, wie gut jemand die Anteile der Kommunikation wahrnehmen, verstehen und richtig interpretieren kann, die über die direkte Botschaft hinausgehen. Bei einem geschriebenen Text bedeutet dies, die Absicht, die Meinung, die Gemütslage des Verfassers richtig zu deuten (ist dieser aufgebracht? Fordernd? Sachlich oder unsachlich?). Man ist also in der Lage – im wahrsten Sinne des Wortes – die Botschaft "zwischen den Zeilen" zu lesen. In der direkten Kommunikation bedeutet dies, Signale des Gegenübers durch die Art der Formulierung, durch Gestik, Mimik, Tonfall und Körpersprache richtig zu interpretieren.

Ein weiterer Schritt kommt hinzu: Menschen mit gutem Einfühlungsvermögen können solche Signale nicht nur aufnehmen, sie sind auch in der Lage, richtig darauf zu reagieren. So kann jemand mit einem guten Einfühlungsvermögen z.B. nicht nur erkennen, wenn in einer Gesprächsrunde, zu der er dazustößt, gerade "dicke Luft" herrscht – er hat auch das nötige Gespür, die Situation zu entschärfen und wieder ein gutes Gesprächsklima herzustellen.

Ihr Ergebnis(1&2):

Ihr Einfühlungsvermögen ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem sehr gering ausgeprägten Einfühlungsvermögen verstehen oder interpretieren die Absichten und die Signale ihres Gegenübers häufig falsch. So kommt es zu Spannungen und Konflikten und auch dazu, dass man selbst unangenehm auffällt, da man ja nicht so reagiert, wie es der andere für angemessen hält und erwartet.

Mögliche, typische Ursachen:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Wenn man die Botschaften seiner Mitmenschen nicht richtig deutet oder nicht richtig mitbekommt, dann kann es schnell zu Spannungen und Missverständnissen kommen. Und ein Missverständnis, im wahrsten Sinne des Wortes, wäre schon eine erste, häufige und ganz einfache Ursache für solche Probleme: Wenn sie etwas von einem Gesprächspartner wahrnehmen, das Ihnen unverständlich oder unpassend vorkommt, dann fragen Sie besser erst einmal nach. Wenn eine Firma Ihnen in einem Werbeschreiben "Schuljungen" anbietet, dann steckt dahinter mit Sicherheit keine kriminelle Absicht, sondern ein Tippfehler (das überzählige "j" und das "u" sind auf der Tastatur direkt benachbart). In diesem Beispiel ist es offensichtlich. Oft genug ist gehörtes, geschriebenes und gesprochenes aber nicht so eindeutig. Bevor man sich dann über die Absicht des Gesprächspartners wundert: Lieber erst einmal nachfragen.

Es gibt also viele typische Quellen von Irritationen in der Kommunikation:

- Missverständnisse, Verhörer, Tippfehler, Übertragungsfehler.
- Humor: "Humor" eine sehr spezielle und persönliche Sache. Er kann helfen, die Stimmung aufzulockern und Distanz zu meinen Gesprächspartnern aufzulockern, er kann aber auch schnell (ungewollt) verletzen oder irritieren.
- Ironie (Konzept, das es nicht überall gibt! Ironie wird häufig fehlgedeutet oder nicht erkannt und nicht verstanden!)
- Kulturelle Gegebenheiten und Gepflogenheiten: Briten, zum Beispiel, äußern Kritik oder Verbesserungsvorschläge meist sehr vorsichtig und subtil. Umgekehrt gelten die Deutschen im Ausland oft als sehr direkt bis unhöflich...

- Gesten: So drückt man z.B. mit dem zu einem Kreis zusammengelegten Daumen und Zeigefinger hierzulande aus, dass etwas, beispielsweise ein Essen, exzellent ist. Anderswo (z.B. in Frankreich oder Teilen Südeuropas) ist diese Geste dagegen das Pendant zu unserem ausgestreckten Mittelfinger....
- Kommunikationsmedien: Noch anfälliger für Missverständnisse sind übrigens kurze Textnachrichten in Chats, per WhatsApp oder per SMS – generell gilt: je kürzer und je "entpersonalisierter" eine Nachricht (also übermittelt ohne Sprache oder ohne Mimik), desto leichter entstehen Missverständnisse.
- Erkrankungen / Syndrome: Menschen mit einer Form von Autismus beispielsweise (die manchmal gar nicht erkannt oder diagnostiziert ist), tun sich schwer, Äußerungen und Stimmungen richtig zu deuten. Das, was für andere klar bei einer sozialen Interaktion klar ist, müssen sie erst mühsam, in Form von "Regeln" erlernen. Ihnen erscheinen häufig z.B. Programmiersprachen oder technische Zusammenhänge klar und viel logischer, zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehungen dagegen unlogisch und komplex.

Man sieht an diesen Beispielen: Botschaften sind längst nicht immer *ein*deutig und manchmal gar nicht so unkompliziert und harmlos wie gedacht. Um die Absichten zwischen "Sender" und "Empfänger" zu klären, hilft hier nur Eines: Nachfragen, klären und miteinander sprechen.

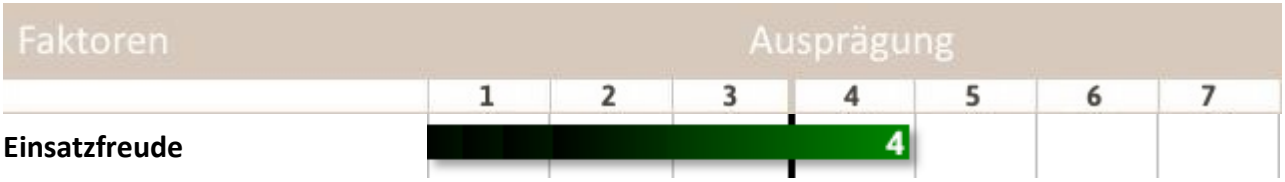
Um sich diesen Mechanismus zu verdeutlichen, gibt es ein gutes und eingängiges kommunikationswissenschaftliches Modell: "Die 4 Ebenen einer Nachricht." Nach einem bekannten Modell des deutschen Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun hat jede Botschaft 4 Ebenen: Die Sachebene ("Die Ampel ist grün"), die Beziehungsebene ("Mein Partner auf dem Fahrersitz ist immer so zerstreut – besser ich mache ihn darauf aufmerksam, sonst stehen wir gleich immer noch hier"), die Selbstoffenbarung ("Ich selbst bin ein eher ungeduldiger Mensch oder ich fühle mich gerade unter Zeitdruck") und die Appellebene ("Die Ampel ist grün – und (unausgesprochen) nun fahr doch endlich!"). Man sieht schon an diesem einfachen Beispiel, wie komplex Kommunikation ist und wie schnell es zu Missverständnissen und Fehldeutungen, gerade über die Absicht des Gesprächspartners und auf der Beziehungsebene kommen kann ("Will mich der andere belehren?", "Will er mir nur helfen?" Und wenn ja: "Freue ich mich über diese Hilfe?" oder empfinde ich sie als unnötige Bevormundung?). Auch hier kann ein ruhiges Gespräch zum richtigen Zeitpunkt helfen, Klarheit über die Absichten und Gedanken meines Gesprächspartners zu erlangen und diesem zu spiegeln, wie seine Botschaften bei mir ankommen.

Einfluss von Stressbelastung:

Stressbelastung kann sich sehr massiv und sehr direkt auf das Einfühlungsvermögen eines Menschen auswirken. Wer mehr mit sich und seinen eigenen Problemen beschäftigt ist, wessen Aufmerksamkeit mehr "nach innen" gerichtet ist, dem fehlen die Antennen, noch die – oft ja sehr subtilen - Signale der Mitmenschen genau so gut wie unter anderen Umständen wahrzunehmen und richtig zu interpretieren.
Zeitdruck und Stress können dieses Problem noch verschärfen. Wer also in Gedanken "ganz wo anders" ist oder aber ganz real schon wieder "auf dem Sprung" zum nächsten Thema, zum nächsten Termin, der nimmt vielleicht nicht einmal wahr, dass da ein Kollege ist, dem etwas auf dem Herzen liegt und der mit ihm reden möchte, geschweige denn, dass er dessen Botschaften (die ausgesprochenen und die unausgesprochenen) zur Kenntnis nehmen kann. Kommunikation braucht Zeit und Aufmerksamkeit.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

EINSATZFREUDE

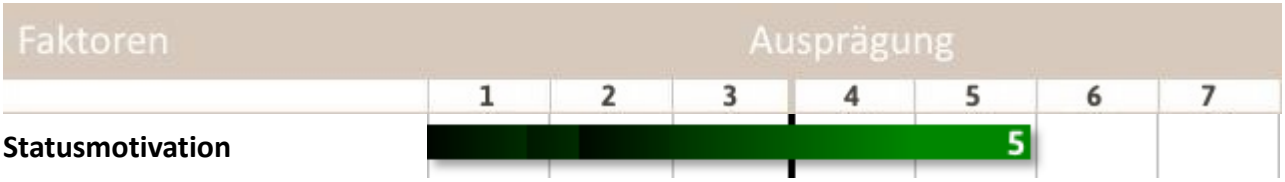


Der Faktor Einsatzfreude beschreibt den Arbeitseinsatz, den Fleiß und das Engagement eines Menschen. Menschen mit hoher Einsatzfreude strengen sich an und setzen sich engagiert für ihre Aufgaben ein. Sie sind leistungsorientiert und belastbar und arbeiten aus eigenem Antrieb, auch ohne Kontrollen, hart. Sie übernehmen gerne Verantwortung und sie sind zuverlässig. Auch Fortbildungsmöglichkeiten oder die Chance, neue Verantwortungsbereiche zu übernehmen, werden gerne angenommen. Auf die persönliche Weiterentwicklung wird großen Wert gelegt.

Ihr Ergebnis(4): Ihre Einsatzfreude ist gut ausgeprägt. Menschen mit einem hohen Maß an Einsatzfreude sind es gewohnt, hart zu arbeiten und sich für die beruflichen Belange einzusetzen. Sie setzen sich engagiert und aus eigenem Antrieb für ihre Aufgaben ein, ohne dass man sie kontrollieren oder zum Arbeiten anhalten müsste. Kurz: Diese Mitarbeiter sind fleißig und zuverlässig, sie sind diejenigen, die dafür sorgen, dass "der Laden läuft" und dass Kunden und Außenstehende das erhalten, was das Unternehmen ihnen zugesagt hat – und das auch noch dann, wenn die normale Feierabendzeit eigentlich schon erreicht wird.
Chancen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung nehmen sie gerne an, Weiterbildungsmöglichkeiten und das Übernehmen von Verantwortung sind generell reizvoll für sie.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

STATUSMOTIVATION



Der Faktor Statusmotivation beschreibt, wie sehr jemand durch konkrete materielle Anreize zu Leistung zu motivieren ist. Anders als beim Faktor Motivation, der die sogt. *intrinsischen Motivatoren* behandelt, geht es beim Faktor Statusmotivation um die sog. *extrinsischen Motivatoren*. Es geht dabei um das sog. *"Tauschwertprinzip"*, um das Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Man erbringt Leistung und man schafft damit einen *Wert* für den Arbeitgeber oder für den Kunden und für diesen Wert fordert man einen angemessenen *Gegenwert* ein. Dieser Gegenwert stellt für einen selbst zunächst ein Mittel zur Befriedigung materieller Bedürfnisse sowie zur Erreichung von gesellschaftlichem Prestige (Titel, Statussymbole, Zugehörigkeit zu bestimmten Zirkeln), Macht oder einem gewissen Einfluss dar. Zudem stellt dieser Gegenwert, den man für die eigene Leistung erhält, auch ein Signal der *Wertschätzung* und Anerkennung für die eigene Leistung dar. Neben Geld, Prämien und dergleichen fallen in den Bereich der Statusmotivation also auch Dinge wie Aufstiegschancen und Karriereperspektiven, (gerade bei jungen Leuten am Anfang der Karriere) Lernmöglichkeiten, Seminare und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung, sowie alle Arten von Titeln, Auszeichnungen und sichtbaren Statussymbolen (z.B. auch die Anzahl der eigenen Mitarbeiter, die Größe und Ausstattung des Büros und dergleichen).

Ihr Ergebnis(5):

Ihre Statusmotivation ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einer sehr gut ausgeprägten Statusmotivation identifizieren sich stark mit dem Tauschwertprinzip: Leistung und Gegenleistung. Diese müssen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Die Bezahlung bzw. der gesamte Gegenwert für die geleistete Arbeit muss als gerecht und fair empfunden werden und die Position muss gute (materielle) Perspektiven bieten, sonst kann es zu Leistungseinbußen kommen. (Nach dem Motto: "Wenn ich keine leistungsgerechte Bezahlung bekomme, dann liefere ich ab jetzt eben eine dieser Bezahlung angemessenen Leistung").

Zur Erreichung materieller Dinge, für den beruflichen Aufstieg und die eigene Karriere und für die Erlangung von hohem gesellschaftlichen Status und Prestige sowie der damit verbundenen Anerkennung sind sie bereit, hohe Anstrengungen in Kauf zu nehmen und sehr gute Leistungen zu erbringen.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

SYSTEMATIK

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Systematik		2					

Der Faktor "Systematik" beschreibt, ob eine Person vorgegebene Aufgaben logisch und strukturiert bewältigt oder sich lieber nach eigener Laune, also mehr spontan und nicht zielgerichtet, verhält. Menschen mit einem hohen Grad an Systematik gehen komplizierte Aufgaben Schritt für Schritt nach einem genauen Plan an. Sie zerlegen komplexe Aufgaben oder Prozesse in einzelne Schritte und arbeiten diese sukzessive ab. Sie sind in der Lage, die Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aufgaben zu bewerten, Prioritäten zu setzen und danach vorzugehen. Dadurch handeln sie zielgerichtet, effektiv und ökonomisch. Zur "Systematik" gehört auch, den Weg zu einem Ziel (z.B. ein Projekt, für das man verantwortlich ist) über einen längeren Zeitraum hinweg konsequent zu verfolgen und nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn zwischendurch auch noch andere Aufgaben erledigt werden müssen.

Sicherlich gibt es auch Situationen, in denen man improvisieren muss und in denen man nur situationsbedingt handeln und gar nicht im Voraus planen kann. Generell aber zeigt sich, dass erfolgreiche Menschen ihre Arbeit strukturiert und nach Plan verrichten und nicht einfach spontan, unstrukturiert und aus dem Bauch heraus agieren.

Ihr Ergebnis(1&2):

Ihre Systematik ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem geringen Maß an Systematik handeln meist lieber spontan, situativ, aus dem Bauch heraus. Sicherlich gibt es Arbeiten und Situationen, in denen dies nicht anders geht oder sogar von Vorteil ist. Aber ein zu hohes Maß an Spontaneität und an "bauchgesteuertem" Handeln wird auch schnell völlig unstrukturiert, sprunghaft und chaotisch. Zudem ist selbst in Berufen, in denen Improvisation, Kreativität und Spontaneität gefragt sind immer noch ein hohes Maß an Systematik nötig. Stellen Sie sich beispielsweise einen Schauspieler vor, der seine Rolle nicht vorbereitet, seinen Text nicht gelernt hat und zudem vergisst, wann welcher Drehtag angesetzt ist. Für andere ist es dann schwierig, sich in der Zusammenarbeit auf solche Menschen einzustellen, insbesondere, wenn sie auf deren Input und auf deren Arbeitsergebnisse angewiesen sind. Man stelle sich zum Beispiel einen selbständigen Dienstleister vor, der seine Termine nicht einhält und der seine Kunden warten lässt – oder der bei jedem Beratungstermin neue Konzepte und Ideen anpreist, die er gerade aufgeschnappt hat.
Aber auch für die betroffenen Menschen selbst wird der eklatante Mangel an Systematik zum Problem: Leicht kann es dazu kommen, dass man sich verzettelt und dass man sich (unnötig) selbst Stress macht: Aufgaben werden nicht rechtzeitig fertig oder man muss "Nachtschichten" einlegen, um Dinge noch gerade so terminlich fertig zu bekommen (wie ein Student, der den Abgabetermin für eine Hausarbeit übersehen hat).
Über kurz oder lang verpasst man dadurch viele Chancen und überlässt vieles dem Zufall. Man läuft Gefahr, nur von Tag zu Tag zu denken und die langfristige Ausrichtung und Orientierung, wo es insgesamt hingehen soll, nicht zu haben.

Mögliche, typische Ursachen:

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Es gibt einige Faktoren, die die eigentlich von Natur aus vorhandene und für viele Aufgaben benötigte "Systematik" beeinträchtigen können. Sie erschweren es, strukturiert und geplant zu arbeiten, selbst wenn man dies will und versucht:

- Planungsmängel, Organisationsmängel, unklare Zuständigkeiten.
- Kommunikationsmängel, fehlende Absprachen.
- Mangelnde Erfahrung, fehlendes Methodenwissen
- Häufige Störungen und Unterbrechungen am Arbeitsplatz.

Hier sind auch die Führungskräfte gefordert, derartige Defizite festzustellen und abzustellen, um ein leistungsförderndes, gut strukturiertes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Es ist zudem hilfreich, sich mit allen Kollegen im Team auszutauschen, Regeln, Routinen und Aufgabenverteilungen festzulegen. Weiterhin ist es wichtig zu definieren, welche Arbeiten im Moment vielleicht wegfallen können oder warten müssen. Zudem können technische Systeme und Projektmanagement-Tools dabei mithelfen, den Überblick zu bewahren und die richtigen Prioritäten zu setzen.

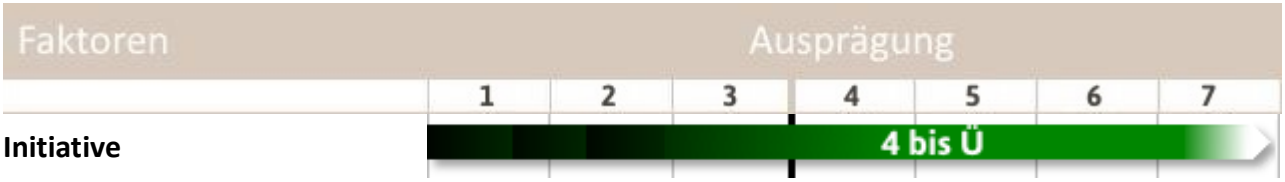
Einfluss von Stressbelastung:

Die eigentlich von Natur aus vorhandene Fähigkeit zu systematischem, geplanten Handeln eines Menschen leidet, wenn er sich in Stresssituationen befindet.
Private Probleme können dazu führen, dass man mit den Gedanken woanders ist und sich leichter von der Arbeit ablenken lässt.

Eine hohe Arbeitsmenge und eine intensive berufliche Belastung können dazu führen, dass man den Überblick verliert und Planungen häufig geändert werden müssen, weil neue, eiligere Arbeiten dazwischenkommen. Das Ganze droht dann, sehr chaotisch zu werden. Das ist doppelt bedauerlich, denn gerade in Zeiten, in denen es sehr turbulent zugeht, wäre ein hohes Maß an Systematik, an Planung und Struktur umso nötiger, um die gestiegene Arbeitsmenge trotzdem noch effizient zu erledigen.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

INITIATIVE



Der Faktor Initiative beschreibt, wie sehr eine Person Aufgaben eigenständig und ohne Aufforderung und Druck von außen innerhalb ihres gegebenen Kompetenzrahmens abarbeitet. Dabei setzt man selbst Prioritäten und Ziele und dann wird man selbst aktiv, um die nötigen Schritte zur Erledigung der Aufgaben zu unternehmen. Das, was an Arbeit erledigt werden muss, wird Stück für Stück und aus eigenem Antrieb erledigt. Übermäßig viel Kontrolle und "Mikro-Management" im Arbeitsalltag ist nicht notwendig. Neben diesem Aspekt der "Selbstorganisation" oder "Eigenständigkeit", kommt noch ein weiterer Punkt: Manche Menschen verlassen sich bei der Erledigung ihrer Aufgaben und bei der Suche nach Lösungen lieber auf die erprobten Methoden und Abläufe. Sie optimieren höchstens innerhalb eines gegebenen Rahmens. Andere hinterfragen etablierte Routinen und Prozesse und versuchen, kreativ neue Lösungen zu finden und neue Wege auszuprobieren. Menschen mit einem hohen Maß an Initiative wollen also stetig die Dinge verbessern, neue Ideen einbringen und neue Potenziale erschließen.

Ihr Ergebnis(OSZ):

Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Ihre Initiative ist gelegentlich etwas übersteigert und reicht vom festgestellten Wert bis über den Höchstwert (7) hinaus. In diesen Fällen könnte die sehr hohe Initiative zu kleineren Missverständnissen führen, wenn versucht werden sollte, zu viel Engagement zu zeigen.

Problematisch wird es immer dann, wenn ein hohes Maß an Initiative in eine Art rastlose "Hyperaktivität" umzuschlagen droht.

Bitte analysieren Sie für sich, ob solche Tendenzen bei Ihnen schon vorliegen könnten und wenn ja, in welchen Situationen sie Dinge eigenständig anpacken und wo möglich auch mit guten Ideen verbessern und innovativ sind. Wo haben Sie zwar gute Ideen, können diese aber nicht optimal in die Praxis umsetzen – sei es, dass man sich "verzettelt" und zu viele gute Ideen auf einmal hat (diese dann aber nicht richtig zu Ende bringt), sei es, dass es bei der vollständigen Implementierung hakt oder dass man auf Widerstände aus dem Umfeld oder von Seiten der Vorgesetzten stößt, weil man entweder bestimmte Konsequenzen für andere sowie deren Bedenken nicht bedacht hat, weil man die Grenzen des eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraums überschritten hat oder weil man andere mit dem eigenen Innovationstempo überfordert.

Im Optimalfall bringen Sie Ihre Ideen und Initiativen so ein, dass Sie die optimale Wirkung in der Praxis entfalten können. Kanalisieren Sie Ihre Ideen, setzen Sie sich Prioritäten, sammeln Sie Unterstützung, binden Sie andere in Ihre Ideen und Pläne mit ein – und üben Sie sich manchmal auch in Geduld. Mit guten, stetigen Veränderungen und Verbesserungen erreicht man oft mehr als mit Phasen der hektischen Betriebsamkeit, in denen dann viel von den guten Impulsen, die Sie setzten wollen und können, wieder untergeht. Setzen Sie also zunächst einmal die schon begonnenen Sachen wirklich um, so lange, bis diese zu Ende gebracht sind und wirklich gut in der Praxis funktionieren, bevor Sie das nächste Projekt anpacken.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

KRITIKSTABILITÄT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Kritikstabilität		2					

Der Faktor "Kritikstabilität" beschreibt, wie gut jemand mit Kritik – oder mit Äußerungen, die als Kritik *empfunden* werden – umgehen kann. Kritik, Anregungen, Vorschläge, seien sie gerechtfertigt oder auch nicht und auch kleine Kontroversen – sind normal und begegnen uns im Arbeitsumfeld praktisch täglich. Menschen mit einer hohen Kritikstabilität gelingt es, diese Äußerungen konstruktiv aufzunehmen und als Anlass zu nehmen um sich zu fragen "warum ist mein Gegenüber unzufrieden oder anderer Meinung?". "Gibt es etwas, das ich das nächste Mal besser machen kann, oder was kann ich aus dieser Situation lernen?" Die Botschaften, die in diesen Äußerungen stecken, der Kern des *Feedbacks*, den sie darstellen, wird erkannt und konstruktiv verarbeitet. "Kritik" und Feedback werden somit als Lernmöglichkeiten erkannt und genutzt und führen dazu, dass man sich entwickelt und zudem Schritt für Schritt besser und reifer wird.

Ihr Ergebnis(1&2):

Ihre Kritikstabilität ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit geringer Kritikstabilität nehmen Kritik – oder auch Nachfragen, Verbesserungsvorschläge etc. - schnell sehr persönlich. Sie fühlen sich schnell verletzt oder sogar angegriffen. Dementsprechend begegnet man Kritik oder dem, was man als Kritik empfindet, oft mit Aggressivität und Gereiztheit – aus einer "Abwehrhaltung" heraus, weil man sich sonst nicht anders gegen den empfundenen Angriff auf die eigene Person zur Wehr zu setzen weiß. Möglicherweise sucht man auch nach Punkten, die man seinerseits am "Kritikgeber" kritisieren kann, um eine Art "Ausgleich" zu schaffen, und um sich selbst vor den negativen Einflüssen schützen zu können.
Eine andere typische Reaktion von Menschen mit gering ausgeprägter Kritikstabilität (die oft auch in Kombination mit der gerade geschilderten eher "aggressiven" Variante auftritt) ist, dass man sich zurückzieht – man hat Angst, noch öfter kritisiert zu werden und zieht sich daher so weit wie möglich zurück.
Auch dies ist eine eher defensive Verhaltensweise.
Oft nimmt man sich Kritik sogar so sehr zu Herzen, dass sie einen um den Schlaf bringt, dass sie einem sprichwörtlich und tatsächlich "auf den Magen schlägt" oder einem Magenschmerzen und Unwohlsein bereitet und einem wehtut.
Ein weiterer typischer Punkt, der häufig auftritt, ist, dass man die Kritik, die einen ja persönlich trifft und die einem ohnehin schon wehtut, voll annimmt und dem "Kritikgeber" zu 100% recht gibt. Zum anderen nimmt man sich die Kritik, die man empfangen oder die man empfunden hat innerlich so stark zu Herzen, dass dieses unwohle Gefühl noch übersteigert und übertrieben das Unterbewusstsein beeinflusst ("...Mein Kollege hat doch recht – ich bringe wirklich gar nichts alleine fertig. Ich bin doch zu gar nichts Nutze. Ich halte die anderen doch nur auf....").

All diese Reaktionen sind verständlich, aber auf Dauer helfen Sie Ihnen nicht weiter.
Versuchen Sie, von den geschilderten *defensiven* Reaktionsweisen hin zu konstruktiven Reaktionsmustern zu kommen, denn diese Situationen kosten Sie (und den "Konfliktpartner"!) Kraft und binden Energie, die anderswo besser eingesetzt wäre. Darüber hinaus bedeutet jede Kritik, die einen persönlich trifft und die man nur als Angriff oder als Verletzung wahrnimmt, auch eine verpasste Chance – die Chance, den möglicherweise auch noch enthaltenen *Kern* der Kritik (wie schlecht er hier auch immer "verpackt" sein mag) zu erkennen und diesen als Chance für sich zu nutzen, sich zu fragen, warum der Gesprächspartner seine Kritik äußert und ob es tatsächlich Dinge gibt, die man selbst das nächste Mal, in einer vergleichbaren Situation besser machen kann oder nicht.

Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Nicht jeder ist in diesem Bereich gut "trainiert" oder hat von Natur aus ein dickeres Fell. Und sicherlich gibt es Situationen und Äußerungen, die auch der gelassenste, kritikstabilste Mensch eher als Angriff und Herausforderung erlebt und nicht als Möglichkeit zu wachsen und zu lernen.
Gerade am Arbeitsplatz gibt es einige typische Konstellationen, die es "begünstigen", dass man Kritik nicht mehr konstruktiv und sachlich, sondern eher verletzend auffasst und persönlich nimmt. Dazu zählen:

- Verantwortung für schwierige Aufgaben, die von Natur aus eine gewisse Fehlerquote nach sich ziehen.
- Abhängigkeit vom Input anderer, Verantwortung für Gesamtergebnisse, die man nicht selbst vollständig kontrollieren kann.
- Spannungen und Konflikte am Arbeitsplatz / im Kollegenkreis (selbst dann, wenn Sie selbst davon gar nicht direkt betroffen sind, da diese Konflikte die Stimmung insgesamt belasten und die Atmosphäre "vergiften" können).
- Das Gefühl, dass die eigene Arbeit (zu) wenig anerkannt wird, dass man "unter Wert" gehandelt wird und dass man zu selten das Lob und die Anerkennung bekommt, die man eigentlich glaubt, verdient zu haben.

Auch wenn die Atmosphäre im Unternehmen oder ihre persönliche Situation die "Konfliktkultur" aktuell vielleicht nicht gerade begünstigt – versuchen Sie trotzdem – auch wenn man sich manchmal - verständlicherweise – ärgert, bei Kritik, die Sie erfahren, den sachlichen/inhaltlichen Teil vom persönlichen Teil zu trennen, die Art, den Inhalt der Kritik zu trennen davon, wie die Kritik vorgebracht wird und die Botschaft, die jemand versucht, zu vermitteln, von der Person selbst. Denn eines gilt auch, wenn es um Kritik geht: Der schöne und sehr weise Satz von Martin Buber: "Das Ich wächst am Du".

Einfluss von Stressbelastung:

Stressbelastung im privaten Bereich oder auch eine intensive berufliche Belastung können dazu führen, dass man "dünnhäutiger" als normal auf Kritik reagiert. Das liegt einmal daran, dass man sich durch die Probleme, die einen belasten, vielleicht ohnehin schon in einem emotional angespannten Zustand befindet. Darüber hinaus kann eine geringere Kritikstabilität und ein kürzerer "Geduldsfaden" auch schlicht und einfach dadurch "begünstigt" werden, dass einige Probleme einen selbst, im wahrsten Sinne des Wortes "um den Schlaf bringen" – und wenn jemand unausgeschlafen und zugleich *an*gespannt ist, dann ist er für Kritik sicher weniger zugänglich, als jemand, der ausgeschlafen, ausgeglichen und *ent*spannt ist.
Dann kann es hilfreich und nötig sein, sich Hilfe durch Dritte zu suchen, oder sich sogar einmal eine Auszeit zu nehmen.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

MISSERFOLGSTOLERANZ

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Misserfolgstoleranz		2					

Der Faktor Misserfolgstoleranz beschreibt, wie gut jemand mit Misserfolgen und Rückschlägen umgehen kann. Dass nicht alles läuft wie geplant und wie gewünscht – das alles ist normal und begegnet uns im Arbeitsumfeld praktisch täglich. Menschen mit einer hohen Misserfolgstoleranz gelingt es, mit diesen Ereignissen trotzdem konstruktiv umzugehen und sie als Anlass zu nehmen um sich zu fragen "warum ist das nicht gelaufen wie geplant?". "Warum habe ich mein Ziel nicht erreicht?". "Gibt es etwas, das ich das nächste Mal besser machen kann, was ich aus dieser Situation lernen kann?" Ein Misserfolgserlebnis kann in solchen Momenten sogar Energie freisetzen: Misserfolge werden durch höhere Anstrengungen kompensiert und überwunden. Auch in angespannten Situationen bleibt man gelassen und souverän.
Ähnlich, wie Kritik Feedback von einer Person ist, stellt auch ein Misserfolg eine Art "Feedback" dar – nur dass das Feedback hier nicht von einer Person, sondern von einer Sache oder Situation kommt. Dieses Art von Rückmeldung – man erlebt, das etwas nicht klappt wie geplant oder dass man ein Ziel (noch) nicht erreicht – wird konstruktiv genutzt: Anstatt sich zu ärgern oder gar den Kopf hängen zu lassen. Werden Rückschläge und Misserfolge als Lernmöglichkeiten erkannt und genutzt, führen sie dazu, dass man sich entwickelt und Schritt für Schritt besser und reifer wird. Denn jeder kleine Rückschlag, jedes Scheitern kann der erste Schritt zu einem späteren folgenden Erfolg sein.

Ihr Ergebnis(1&2): Ihre Misserfolgstoleranz ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Auf Menschen mit geringer Misserfolgstoleranz wirken Misserfolge und Rückschläge sehr belastend. Sie werden oft als persönlicher Makel empfunden. Rückschläge bringen einen schnell aus dem Konzept und schaffen ein Gefühl der Verunsicherung. Durch den erlebten Misserfolg beginnen Menschen mit gering ausgeprägter Misserfolgstoleranz, schnell an sich selbst und an ihrer eigenen Wertigkeit sowie Leistungsfähigkeit zu zweifeln ("Ich kann das doch sowieso nicht." "Ich bin einfach nicht gut genug"). Misserfolge im Beruf wirken daher schnell wie eine persönliche Kränkung. Man ist niedergeschlagen, verunsichert, frustriert und verliert vollkommen den Spaß an der Arbeit. (Lage-orientiertes Verhalten: Wenn es gut läuft, ist man auch motiviert und kann gut arbeiten, wenn es nicht gut läuft und wenn Widerstände und Rückschläge auftreten, stellt man die Arbeit mehr oder weniger ein und ist nicht mehr in der Lage, Leistung zu erbringen).

Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Nicht jeder ist in diesem Bereich gut "trainiert" oder hat von Natur aus ein dickeres Fell. Und sicherlich gibt es Momente, in denen man sich niedergeschlagen fühlt und am liebsten resignieren möchte. Wichtig ist, dass man an diesem Punkt nicht stehen bleibt und neue Kraft schöpft, wieder nach vorne zu sehen und es erneut zu versuchen.
Am Arbeitsplatz gibt es einige Faktoren, die es einem erfahrungsgemäß schwerer machen, diese Energie, angesichts von Rückschlägen und Misserfolgen die Dinge positiv zu sehen und konstruktiv anzugehen, aufzubringen. Dazu zählen:

- Unklare Verteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.
- Organisatorische Mängel, Kommunikationsmängel, mangelnde Abstimmung im Team.
- Zeit- und Leistungsdruck, insbesondere, wenn dieser über einen langen Zeitraum anhält.
- Hoher Arbeitsanfall ("Workload").
- Hohe Kontrolldichte, Überwachung
- Häufige Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit.
- Fehlerhafte Vor- und Zuarbeiten von Kollegen,
- Komplizierte, fehleranfällige Aufgaben (z.B. Softwareprogrammierung).

Auch wenn die Situation im Unternehmen bzw. die Atmosphäre aktuell vielleicht nicht gerade aufbauend wirkt – versuchen Sie trotzdem – auch wenn es manchmal schwer fällt, sich von Misserfolgen nicht aus dem Konzept bringen oder gar richtig "hinunterziehen" zu lassen. Was noch nicht geklappt hat, das muss – und kann – man eben erneut versuchen, um es dann zukünftig besser zu machen.

Einfluss von Stressbelastung:

Stressbelastung im privaten Bereich oder auch eine intensive berufliche Belastung, können dazu führen, dass man sich von Rückschlägen eher herunterziehen und verunsichern lässt, als dies normalerweise der Fall wäre. Gerade wenn zuhause oder privat, vielleicht schon nicht alles läuft wie gewünscht und wenn man zusätzliche Probleme hat, dann wünscht man sich bei der Arbeit umso mehr Erfolgserlebnisse oder wenigstens, dass man in Ruhe arbeiten kann und die Dinge am Arbeitsplatz "rund laufen". Wenn man ohnehin schon mit Problemen zu kämpfen hat, dann ist es schwerer,die Energie aufzubringen und zugleich noch im beruflichen Bereich Rückschläge wegzustecken. Kommen private Probleme und Misserfolgserlebnisse und berufliche Probleme und Misserfolge zusammen, dann können sich diese gegenseitig verstärken und bewirken, dass man sich hilflos und überfordert fühlt. Einem selbst überkommt das Gefühl, dass einem selbst nichts mehr zu gelingen scheint und alles gleichzeitig auf einen einstürzt. Selbstzweifel und Niedergeschlagenheit können sich bemerkbar machen und man droht zu resignieren. Dann kann es hilfreich und nötig sein, sich Hilfe durch Dritte zu suchen oder sogar einmal eine Auszeit zu nehmen.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

EMOTIONALE GRUNDHALTUNG

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Emotionale Grundhaltung	1						

Beim Faktor Emotionale Grundhaltung geht es darum, wie jemand sich selbst und die Dinge in seiner Umgebung betrachtet und welche Aspekte dabei betont und in den Vordergrund gestellt werden. Davon hängt auch ab, wie man an diese Dinge herangeht und wie man zugleich auf andere Personen wirkt. Bei Menschen mit einer gering ausgeprägten Emotionalen Grundhaltung liegt der Fokus, z.B. wenn es um ein neues Projekt geht oder wenn jemand mit einer neuen Idee ankommt, eher auf dem, was alles schief gehen könnte, bzw. auf dem, was getan werden muss, damit bestimmte Risiken und *Negativ*folgen *nicht* eintreten. Bei Menschen mit einer gut oder stark ausgeprägten Emotionalen Grundhaltung liegt der Fokus eher auf den *Chancen* und auf den *Möglichkeiten*, die sich durch das neue Projekt oder die neue Idee bieten. Die eigene Energie wird dann dahin gelenkt, diese konkreten Ideen zu realisieren und *möglich zu machen*. Menschen mit einer sehr gut ausgeprägten Emotionalen Grundhaltung, schaffen es, aus jeder Situation insgesamt noch das Beste zu machen. Auch wenn nicht alles perfekt ist und alles nicht klappt wie gewünscht, resignieren sie nicht. Sie lassen sich von solchen Schwierigkeiten und Herausforderungen nicht hinunterziehen und stellen weder sich selbst, noch alles in ihrer Umgebung, gleich komplett in Frage. Durch eine positive Grundeinstellung können sie für sich selbst Kraft schöpfen und auf andere positiv ausstrahlen und einwirken. Menschen mit einer gering ausgeprägten Emotionalen Grundhaltung dagegen, haben Angst vor Negativszenarien – auch was ihr eigenes Handeln angeht. In vielen Fällen haben diese Menschen Angst, Fehler zu machen, für etwas verantwortlich gemacht zu werden oder schlecht dazustehen, wenn es Dinge gibt, die nicht gut laufen (z.B. in einem Unternehmen) und diese kritisch anzusprechen.
Dann schaffen es Menschen mit einer hohen Emotionalen Grundhaltung meist, diese ausgewogen darzustellen und positiv zu "verpacken". So entsteht ein konstruktiver Beitrag und es wird nicht gleich alles rundweg schlecht gemacht. Menschen mit einer gering ausgeprägten Grundhaltung würden in derselben Situation hingegen eher dazu neigen, alles schlecht zu machen und alles zu verdammen.

Ihr Ergebnis(1&2): Ihre Emotionale Grundhaltung ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit sehr gering ausgeprägter Emotionaler Grundhaltung fällt es schwer, Dinge ausgewogen zu betrachten. Der Fokus liegt zu sehr auf den Schwierigkeiten, auf dem, was schon schief gegangen ist oder auf dem, was schief gehen könnte. Fehler werden eher überzeichnet und überdramatisiert und die anderen Aspekte werden nicht mehr ausreichend berücksichtigt. Dadurch zeichnet man ein viel zu einseitiges und negatives Bild – sei es, dass man die eigenen Fehler zu sehr in den Mittelpunkt stellt, dass man den Fortgang eines Projektes oder die Chancen einer neuen Idee zu negativ beurteilt, sei es, dass man die Probleme des Unternehmens zu dramatisch sieht oder die Lage auf der Welt insgesamt zu kritisch sieht.
Manchen Menschen hilft, solch ein "Worst-Case-Szenario" Kräfte zu mobilisieren, um dieses dann abzuwenden. Die Folgen für die Ausstrahlung und Wirkung auf andere und für die eigene Leistungskraft sind aber auf Dauer deutlich negativ belastet.
Sehr viel häufiger führt eine sehr gering und negativ ausgeprägte Emotionale Grundhaltung dazu, dass man zu schnell resigniert und dass man gar nicht mehr daran glaubt, noch irgendetwas zum Positiven wenden zu können. Das Problem ist, dass man damit tatsächlich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass etwas nicht klappt: Erstens zieht man andere mit hinunter und zweitens kann es zu einer "Self-Fulfilling-Prophecy" kommen – zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. In dem Moment, in dem man einen Negativaspekt bemerkt oder in dem etwas schief läuft, fühlt man sich bestätigt. "Ich hab doch gleich gewusst, das klappt nicht!", "Ich war von vornherein dagegen!", "Ich hab doch gesagt, ich kann das sowieso nicht!"usw.. Die bereits vorhandene kritische Einstellung wird dadurch nochmals verstärkt.

Manchmal ist das sogar ganz "bequem": Etwas zu kritisieren und etwas zum Scheitern zu bringen ist immer viel leichter, als etwas aufzubauen und zu schaffen!
Umso wichtiger ist es, dass man diese Tendenz bei sich und bei anderen bemerkt, und bewusst gegenzusteuern, sich nicht auch noch von dieser Einstellung anstecken zu lassen bzw. Andere damit anzustecken und "hinunterzuziehen".

Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Es gibt einige Faktoren, die dafür sorgen, dass die Emotionale Grundhaltung auch bei Menschen leidet, die sich eigentlich als optimistischen Menschen bezeichnen würden. Dazu zählen:

- Hohe Arbeitsbelastung
- Stress, Konflikte, Spannungen am Arbeitsplatz
- Misserfolge, Verlusterfahrungen
- Veränderung, Wandel, Unsicherheit

Dies alles sind typische Faktoren und Situationen, die dazu führen können, dass die eigene positive emotionale Grundhaltung leidet und dass man die eigenen Gedanken, die eigene Wahrnehmung und die eigene Energie eher auf negative Aspekte lenkt und positive Dinge nicht mehr positiv wahrnimmt oder nicht angemessen einschätzt.

Um wieder eine ausgewogene Wahrnehmung der Dinge zu erreichen, sollte man sich bewusst klar werden, welche guten Seiten es in der aktuellen Situation noch gibt und welche unterschiedlichen Perspektiven sich eröffnen. Oft kann hier die äußere Sicht von Dritten, helfen, ein besseres, objektiveres Bild der Situation zu erhalten und keine Ungleichheit von subjektiven Einflüssen zu riskieren. Auch Daten, Fakten und Belege können helfen, die eigene, vielleicht zu pessimistische oder zu sorgenvolle Sichtweise zu relativieren und zu korrigieren.

Einfluss von Stressbelastung:

Die Emotionale Grundhaltung eines Menschen wird häufig durch länger anhaltende Schwierigkeiten im beruflichen oder im privaten Bereich beeinflusst. Belastungen und Probleme, Konflikte und Rückschläge und jegliche Art von Wandel und Veränderung – weil diese mit Herausforderungen und mit Unsicherheit verbunden sind (typischerweise weiß man, was man verliert, was man aufgibt – aber was man gewinnt und was man Neues bekommt, das weiß man nicht oder man kann es nur schwer einschätzen). Die Sicht auf die Vorgänge, Ideen und Menschen in der eigenen Umgebung können von diesen Faktoren deutlich negativ beeinflusst werden. Es ist verständlich genug, dass angesichts von Schwierigkeiten, Misserfolgen und Verlusten irgendwann jeder sein persönliches Limit erreicht, ab dem es ihm nicht mehr leicht fällt, positiv auf die Dinge zu reagieren.
Gleichzeitig hilft eine positive emotionale Grundhaltung in jeder Lage dabei, das Bestmögliche aus einer Situation zu machen und mit schwierigen und negativen Dingen, mit Problemen, mit Konflikten und mit Ängsten immer noch so gut wie möglich umzugehen.
Von daher ist es gerade in schwierigen Situationen umso wichtiger, sich wenn nötig Hilfe von außen zu holen, um dann sowohl die Situation selbst als auch die eigene *Sicht* auf die Situation möglichst positiv gestalten zu können.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

SELBSTSICHERHEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Selbstsicherheit	1						

Der Faktor Selbstsicherheit beschreibt, wie sicher und wie souverän sich jemand in seinem beruflichen Umfeld bewegen kann. Wenn die Selbstsicherheit gut ausgeprägt ist, dann kann man die eigene Meinung und den eigenen Standpunkt klar, sachlich und souverän vertreten, ohne dabei verletzend oder aggressiv zu wirken. Eigene Bedürfnisse kann man sachlich formulieren und vorbringen. Man kann sich für die eigenen Belange einsetzen und sogar für die Belange Anderer, ohne dass man negative Konsequenzen befürchten muss. Selbstsicherheit im Beruf, wird immer davon begünstigt, wenn man ein hohes Maß an Akzeptanz und an Rückendeckung im eigenen Umfeld, von Vorgesetzten, von Kollegen, von den eigenen Teammitgliedern und auch von Außenstehenden, verspürt. Man ist sich seines "Standings" und seines Wertes – als Mensch und in der Funktion für das Unternehmen – sicher. Man muss sich nicht jeden Tag auf´s Neue beweisen und man hat auch keine Angst davor, mal einen Fehler zu machen oder kritisiert zu werden.

Selbstsicherheit weist auch Parallelen zum Faktor Auftreten auf, nur dass es beim Auftreten mehr darum geht, wie die anderen einen selbst als Person wahrnehmen, während Selbstsicherheit mehr auf die Funktion und die Position bezogen ist.

Ihr Ergebnis(1&2):

Ihre Selbstsicherheit ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit wenig Selbstsicherheit haben Schwierigkeiten, im beruflichen Umfeld zu agieren. Egal ob es darum geht, Entscheidungen zu treffen, Dinge voranzutreiben oder einen Standpunkt zu vertreten – dies alles fällt schwer und geschieht, wenn überhaupt, nur mit großem Zögern.
In vielen Fällen verspüren Menschen mit einem geringen Maß an Selbstsicherheit auch wenig Rückendeckung (die tatsächlich fehlen kann oder deren Mangel man nur subjektiv so empfindet). Diese Menschen zögern, sich zu positionieren und ihre Meinung zu sagen. Man möchte nicht anecken, man ist unsicher und hat Angst vor negativen Konsequenzen. Oft glaubt man, man selbst zählt nicht viel und auf die eigene Meinung würden die anderen wenig Wert legen. Situationen, die eine gewisse Schlagfertigkeit oder eine spontane Reaktion erfordern, werden vermieden oder sind sogar mit Ängsten verbunden. Menschen mit geringer Selbstsicherheit ziehen es meist vor, nach Anweisungen und Vorschriften "von oben" (auf die man sich dann ja berufen kann, wenn Nachfragen oder Kritik kommen) zu handeln.

Ein anderer, nicht untypischer Schutzmechanismus ist es, die eigene Unsicherheit hinter einem Schutzschirm aus Aggressivität zu verstecken. Dies passiert vielleicht ganz unbewusst und ungesteuert. Man reagiert dann in bestimmten Situationen, in denen man sich unsicher und herausgefordert fühlt eher barsch oder kurz angebunden, um sich zu schützen und den Druck, unter den man zu geraten droht, abzuwenden.

Solche Reaktionen und solche Bedenken und mentalen "Bremsen" durch die mangelnde Selbstsicherheit sind bedauerlich, in zweierlei Hinsicht: Für einen selbst bedeuten sie einen Energieverlust und (in der Regel ganz unberechtigte) Befürchtungen und Sorgen und oft sogar eine ganz massive negative Beeinflussung der Arbeits- und Lebensqualität. Für das Unternehmen bedeuten sie den Verlust von wertvollen Ideen, Meinungen, Inputs und dadurch schlechtere Entscheidungen.

Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Es gibt einige Faktoren, die ganz typisch dafür sind, dass die Selbstsicherheit im beruflichen Umfeld leidet. Natürlich zählt dazu zunächst einmal das eigene Selbstbild: Ist man eher von sich und von den eigenen Fähigkeiten überzeugt – man ist sich seiner selbst sicher! - oder fühlt man sich eher unsicher? Diese Selbstwahrnehmung wird aber natürlich auch vom Umfeld mit geformt:

- Mangelnde Wertschätzung, mangelnde Rückendeckung, insb. vom eigenen Vorgesetzten
- Rivalitäten im Team, Konkurrenz und Karrierewettbewerb
- In ganz krassen Fällen: Mobbing!
- Angst um den eigenen Arbeitsplatz / Angst um die Zukunft des Unternehmens
- Veränderungsprozesse im Unternehmen (z.B. Übernahmen, neues Management)
- Demographische Faktoren (Berufsanfänger, Neu- oder Wiedereinsteiger, ältere Mitarbeiter, die glauben, den beruflichen Anforderungen nicht mehr zu genügen oder mit dem Veränderungstempo nicht mehr Schritt halten zu können)
- "Hire-and-Fire"-Mentalität im Unternehmen

Insbesondere Berufsanfänger müssen dieses Selbstwertgefühl und die Sicherheit auf dem beruflichen Parkett oft erst nach und nach aufbauen. Aber, wie die obige Aufzählung zeigt, es gibt viele Faktoren, die die eigene Selbstsicherheit beeinflussen, aufbauen oder abbauen können. Wenn die Selbstsicherheit der Mitarbeiter niedrig ist und wenn die Mitarbeiter verunsichert sind, dann sind insbesondere auch die Führungskräfte gefordert, hier stabilisierend und aufbauend zu wirken und Sicherheit zu geben.
Das Gute ist – und das zeigt unsere Erfahrung: Wenn es gelingt, die Faktoren, die verunsichernd wirken und die die Selbstsicherheit derzeit negativ beeinflussen zu identifizieren, dann kann man sie gezielt beeinflussen und entgegenwirken (z.B. Ängsten vor Veränderung gezielt begegnen, Mobbing-fälle aufdecken und sachkundige Unterstützung organisieren) und dann steigt auch die Selbstsicherheit schnell wieder an.

Einfluss von Stressbelastung:

Die Selbstsicherheit eines Menschen ist sehr anfällig für den Einfluss von Stressbelastung. Private Probleme können dazu führen, dass man an sich selbst zweifelt und dass das eigene Selbstwertgefühl untergraben wird. Belastende Situationen im Beruf – Konflikte am Arbeitsplatz, Veränderungen und Herausforderungen, Rivalitäten, ja im schlimmsten Fall sogar Mobbing – können sehr leicht das eigene Selbstwertgefühl und die eigene Selbstsicherheit beeinträchtigen.
Und nicht selten beeinträchtigt die fehlende Selbstsicherheit ihrerseits wiederum die Arbeits- und Lebensqualität noch weiter und kann sogar für Kollegen/innen zu einer Belastung werden. Insbesondere dann, wenn versucht wird, die fehlende Selbstsicherheit durch aggressives Auftreten zu verschleiern.
In solchen Situationen ist es wichtig und hilfreich, Bestätigung und Unterstützung zu erhalten. Sei es im privaten Umfeld, bei Familie und Freunden, sei es bei Kollegen, "Mentoren" oder Vorgesetzten, die einem wohlgesonnen sind und die die eigenen Qualitäten zu schätzen wissen – alles, was einem hilft, den eigenen Wert wieder klarer zu sehen, wieder sicherer, souveräner und gelassener zu agieren, ist gut und hilft, die eigenen Potenziale wieder für sich erschließen. Man kann das eigene berufliche Umfeld wieder positiver wahrnehmen und dadurch auch wiederum positiv beeinflussen und gestalten. Davon profitieren am Ende beide: Der Einzelne, um den es geht und der Arbeitgeber.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

FLEXIBILITÄT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Flexibilität			3				

Der Faktor Flexibilität beschreibt, wie jemand auf Veränderungen und Störungen reagiert. Dabei beschäftigt er sich damit, ob man trotz Störungen und Veränderungen weiter an der Erreichung von Zielen und am am Erfolg arbeitet oder ob es einen stört, bzw. vielleicht sogar ängstigt und Widerstände hervorruft. Man könnte diesen Faktor also auch mit "Anpassungsfähigkeit" übersetzen.
Im Arbeitsleben heute kommt es immer häufiger und schneller dazu, dass sich Zuständigkeiten, Abläufe und Prioritäten verändern und dass man es mit mit neuen Personen, neuen Inhalten und neuen Aufgaben (auch Lernbereitschaft und der Wille zu beruflicher Weiterbildung fallen also mit in diesen Bereich!) zu tun hat. Auch neue, unbekannte Situationen und Unklarheiten darüber, was genau auf einen zukommt, begegnen einem häufig im Berufsleben.
Menschen mit einem hohen Maß an Flexibilität schaffen es, auch angesichts von Veränderungen und neuen Situationen – seien sie schon eingetreten oder seien sie noch nicht eingetreten und erst in der Diskussion – weiter erfolgreich zu arbeiten und sich auf die neue Situation und auf die neuen Gegebenheiten schnell einzustellen.
Das bedeutet nicht, dass man alle Veränderungen auch gut findet und dass man alles, was einem vorgeschlagen wird auch mitmacht, es bedeutet, dass man sich zumindest gedanklich auf alles einlässt, alle Möglichkeiten abwägt und Neuem nicht gleich reflexhaft mit Widerständen, Angst und Abwehr begegnet. Wenn Veränderungen eintreten, schaffen es Menschen mit hoher Flexibilität, sich schnell und erfolgreich an veränderte Umstände anzupassen, sie zu akzeptieren und aus jeder Situation das Beste zu machen.

Ihr Ergebnis(3): Ihre Flexibilität ist an sich gut ausgeprägt und wird in vielen Situationen sicherlich ausreichen. Bei Menschen mit einer etwas geringer ausgeprägten Flexibilität könnte es aber manchmal zu Situationen kommen, in denen man sich von Störungen zu sehr ablenken lässt oder in denen man anstehenden Veränderungen und möglichen Neuerungen nicht gleich mit der nötigen Offenheit und Gelassenheit begegnet. Anderenfalls begegnet man ihnen zunächst eher mit Skepsis, mit einer reflexartigen Abwehr und sogar mit ein wenig Angst. Man ist insgesamt weniger anpassungsfähig. Eigentlich soll am liebsten alles so bleiben, wie es ist und weiter in den gewohnten Bahnen verlaufen. Bei eintretenden Veränderungen oder Neuerungen, braucht man einige Zeit, bis man diese komplett akzeptiert.
Damit verbaut man sich aber vieles: Oft ist die Veränderung und die neue Situation bei genauerer Betrachtung gar nicht so bedrohlich und negativ, wie es zunächst scheinen mag. Sondern sie bietet im Gegenteil sogar jede Menge Möglichkeiten und Chancen.

Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Es gibt einige Faktoren, die zur Folge haben können, dass die Flexibilität im Moment nicht so gut ausgeprägt ist. Stress und intensive Arbeitsbelastung beispielsweise können dazu führen, dass man weniger offen für Veränderungen ist, und lieber nach Stabilität und Sicherheit sucht. Auch ein hohes Veränderungstempo, wie es für gewisse Branchen typisch ist, kann Ängste und Schutzreflexe / Bewahrungs-Tendenzen hervorrufen.
Generell ist es für die Veränderungsprozesse und für die Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind hilfreich, wenn man genügend Zeit hat, sich einzustellen, die neue Situation kennen zu lernen und sich dann Schritt für Schritt damit vertraut zu machen.
Bei Veränderungsprozessen sind insbesondere die Führungskräfte gefragt, ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu geben, anstehende Veränderungen rechtzeitig (weder verfrüht noch viel zu spät, kurzfristig und "überfallartig") und klar zu kommunizieren und gerade die Mitarbeiter, die wenig flexibel sind und zunächst ablehnend bis skeptisch auf Veränderungen reagieren, besonders behutsam und feinfühlig auf die Neuerungen vorzubereiten, sie "mitzunehmen" und sie aktiv mit in die Veränderungsprozesse einzubeziehen.

In jedem Fall ist es hilfreich, wo immer möglich, Betroffene zu Beteiligten zu machen dies erhöht nicht nur die Akzeptanz für Veränderungen: Die Praxis zeigt, es erhöht auch deutlich die Qualität der Ergebnisse. Denn niemand kennt die Gegebenheiten und die Systeme vor Ort so gut, wie die Menschen, die in ihnen arbeiten.

Einfluss von Stressbelastung:

Die eigentlich von Natur aus vorhandene Flexibilität eines Menschen leidet, wenn er sich in Stresssituationen befindet. Veränderungen brauchen Zeit, in zweierlei Hinsicht: Zeit, sich auf Neuerungen und veränderte Umstände (mental) einzustellen und Zeit, Veränderungen – z.B. veränderte Arbeitsabläufe oder technische Neuerungen – kennen zu lernen und in der Praxis umzusetzen.
Immer dann, wenn viele Veränderungssituationen gleichzeitig zusammenkommen – eine Veränderung der privaten Lebensumstände, ein Wohnortwechsel und berufliche Veränderungen beispielsweise – dann ist dies mit einem erhöhten Maß an Stress verbunden, der belastend wirken und Ängste auslösen kann.
Steht man beruflich in der Verantwortung (z.B. als Unternehmer für die eigenen Mitarbeiter) oder unter (Zeit-)druck, dann kann die Fähigkeit, mit Störungen in den gewohnten Arbeitsabläufen umzugehen oder Veränderungen gegenüber positiv eingestellt zu sein, leiden.

DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Arbeitszufriedenheit	1						

Der Faktor Arbeitszufriedenheit beschreibt, wie wohl sich jemand am Arbeitsplatz fühlt und wie zufrieden man insgesamt mit der Arbeitsumgebung, mit den Arbeitsbedingungen und mit dem persönlichen Umfeld am Arbeitsplatz ist. In der Psychologie spricht man auch von "Satisfiers and dissatisfiers in the workplace" oder von "Hygienefaktoren". Diese sind auf den *Kontext* der Arbeit bezogen und sorgen zusammen mit den Motivatoren, die auf die *Inhalte* der Arbeit bezogen sind ("wie sehr identifiziere ich mich mit meinen Aufgaben?", "Wie gut kann ich mich einbringen?", "habe ich die Chance, das zu tun, was ich am besten kann?"), dafür, wie wohl sich jemand am Arbeitsplatz fühlt. Ist die Arbeitszufriedenheit hoch, wirkt sich dies leistungssteigernd aus. Zu den Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen zählen:
- Arbeitsumgebung (z.B. Büroräume), Arbeitsausstattung, Arbeitsmittel
- Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm), Entfernung des Arbeitsorts, Arbeitszeiten
- Beziehung zu Kollegen und zu Vorgesetzten, Konflikte am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Ihr Ergebnis(1&2):

Ihre Arbeitszufriedenheit ist zur Zeit sehr gering ausgeprägt. Die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld werden im Moment als weit entfernt vom Optimum wahrgenommen. Die ganze Situation wirkt weniger leistungsfördernd, sondern im Gegenteil wahrscheinlich sogar richtig frustrierend und leistungshemmend auf Sie. Hier muss etwas getan werden und die gute Nachricht ist: Es kann auch etwas getan werden. Praktisch immer gibt es Möglichkeiten, ganz direkt oder wenigstens mittelfristig die Arbeitsumstände so zu verändern und anzupassen, dass Ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche, sowie die der Kollegen und die des Betriebes wieder gut im Einklang zueinander stehen. Das ist auch im Interesse Ihres Betriebs. Verbesserungen und Lösungen sind möglich und können gemeinsam gefunden werden.

Menschen, die ihre Arbeitsumgebung und ihre Arbeitsumstände weitgehend positiv wahrnehmen und die gerne mit den Menschen, mit denen sie beruflich zusammenarbeiten, zusammen sind, Menschen also, die ein recht hohes Maß an Arbeitszufriedenheit haben, sind eher in der Lage und eher bereit, gute Leistungen zu bringen. Wenn Faktoren, die noch nicht ganz als optimal betrachtet werden, beseitigt oder verbessert werden können (z.B. andere, flexiblere Arbeitszeitregelungen) kann die Arbeitszufriedenheit und damit die Arbeitsleistung (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) sogar noch erhöht werden.
Es lohnt sich also, einmal genauer zu analysieren, mit welchen Punkten man im Moment nicht voll zufrieden ist und auch Ideen zu entwickeln, wie diese Punkte verbessert werden könnten. Die eigenen Wünsche und Bedürfnisse sowie die eigenen Ideen und Vorschläge sollten ruhig zur Sprache gebracht werden. Oftmals sind Veränderungen möglich und gar nicht so schwierig umzusetzen. Schon kleine Veränderungen können enorm zur Verbesserung der Gesamtsituation und zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit beitragen.

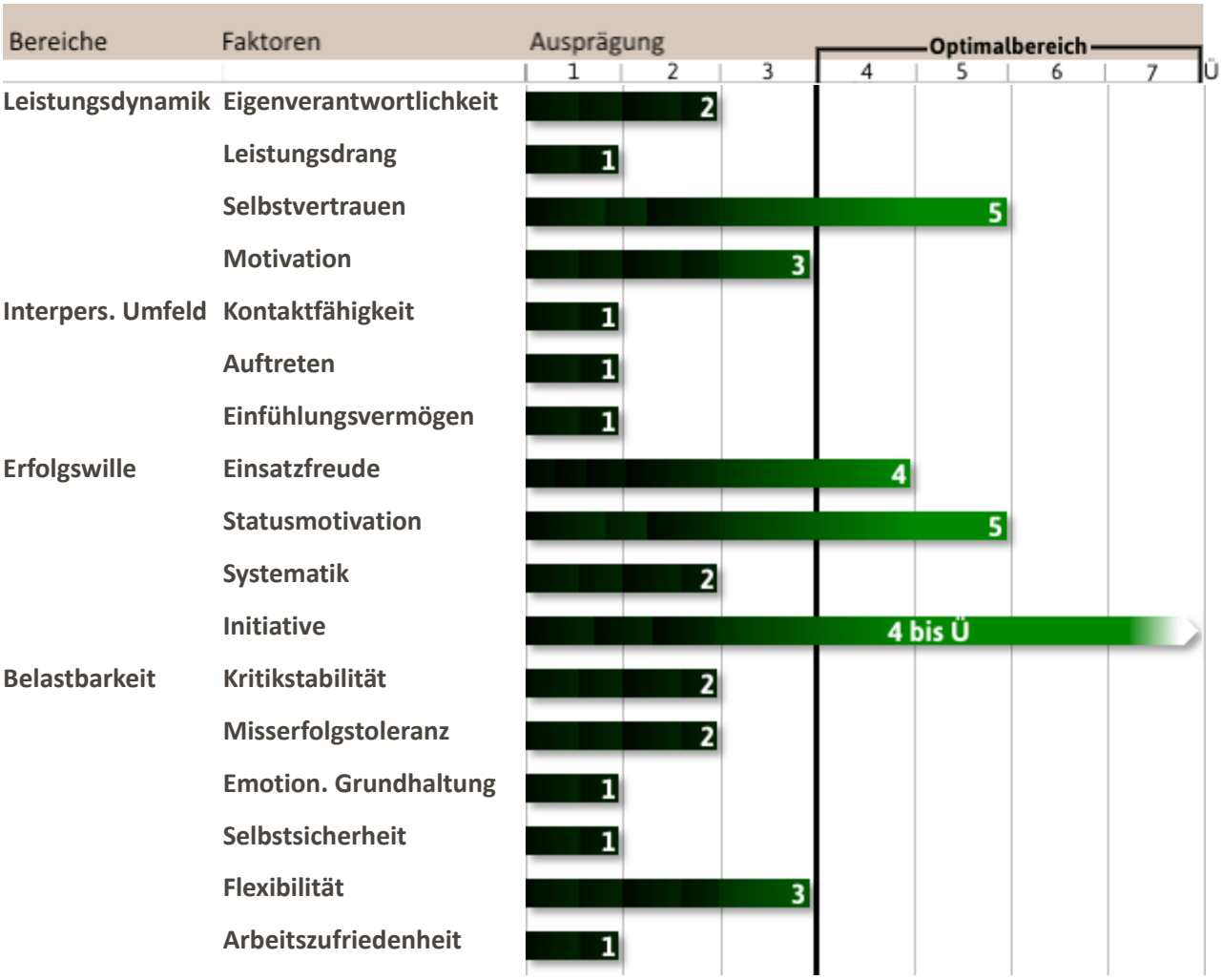
Mögliche, typische Ursachen:
Bitte überlegen Sie für sich, ob die hier geschilderten Zusammenhänge auch in Ihrer Situation / in Ihrem Umfeld vorliegen könnten.

Arbeitszufriedenheit hängt von vielen Faktoren ab, die zudem ganz unterschiedlich von dem Einzelnen wahrgenommen werden. Außerdem ändern sich die eigenen Bedürfnisse auch oft im Laufe der Zeit und je nach Lebens- und Arbeitssituation.
Der Eine empfindet die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten als positiv, z.B. um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können, der andere fühlt sich im Home Office isoliert und eher einsam. Der Eine arbeitet lieber ungestört, der andere mag es "mitten im Geschehen" zu sein (z.B. In einem Großraumbüro), um möglichst viel mitzubekommen und um viel Kontakt und Austausch mit Kollegen zu haben – und vielleicht ändert sich diese Präferenz, wenn man andere, komplexere Aufgaben bekommt, die mehr Ruhe und Konzentration erfordern.
Jemand, der zu Beginn seiner Karriere Außentermine beim Kunden vielleicht sehr schätzt, weil er dann etwas von der Welt sieht und Möglichkeiten hat, mit anderen in Kontakt zu kommen und zu lernen, ist später, mit mehr Erfahrung und wenn sich vielleicht Familienzuwachs eingestellt hat, plötzlich gar nicht mehr so erpicht auf Dienstreisen und Außentermine.
Wichtig ist, sich über die eigenen, persönlichen Bedürfnisse klar zu werden und diese auch anzusprechen und gemeinsam nach der besten Lösung zu suchen, wie die eigenen Bedürfnisse, die des Betriebes und die Bedürfnisse und Wünsche der Kollegen fair und am Besten miteinander in Einklang gebracht werden können.

Einfluss von Stressbelastung:

Stressbelastung im privaten Bereich oder auch eine intensive berufliche Belastung können dazu führen, dass Faktoren aus dem Arbeitsumfeld, mit denen man bisher noch irgendwie zurecht kam plötzlich als störend empfunden werden oder dass zuvor unterschwellige Konflikte und Störgefühle klarer zu Tage treten. Es sollte darauf geachtet werden, dass sich die verschiedenen Belastungen und Probleme nicht gegenseitig aufschaukeln und verstärken. Bestimmte stressauslösende Faktoren z.B. Ein Krankheitsfall in der Familie – können zudem ganz direkte Auswirkungen auf die Arbeit haben und darauf, wie die Arbeitsumstände empfunden werden. Geänderte Arbeitsbedingungen (z.B. Flexiblere Arbeitszeiten, eine vorübergehende Freistellung, eine Reduzierung der Stundenanzahl oder die Möglichkeit, zumindest teilweise von zu Hause aus zu arbeiten) können direkt dazu beitragen, die Belastungen, denen man ausgesetzt ist, zu reduzieren und mit der Situation besser klar zu kommen.

DNLA-ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ – GESAMTÜBERSICHT



ZUSATZFAKTOREN

Neben den Hauptfaktoren der sozialen Kompetenz werden zusätzliche Verhaltens-Faktoren gemessen. Zwei dieser Faktoren beziehen sich auf den Umgang mit Menschen aus Ihrem Umfeld:

Gender

Gender(kompetenz) bezeichnet die Fähigkeit, Menschen unvoreingenommen und objektiv, einfach nur nach ihren individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen zu beurteilen und nicht aufgrund ihres Geschlechts, aufgrund allgemeiner Rollenbilder oder Klischees. Menschen mit hoher Genderkompetenz beurteilen andere also nicht aufgrund ihres Geschlechts und aufgrund bestimmter Eigenschaften, die sie dem jeweiligen Geschlecht zuschreiben oder absprechen. Sie versuchen, die andere / den anderen so zu sehen, wie sie / wie er ist.

Damit wird Diskriminierung jeder Art und das Denken in Stereotypen möglichst vermieden. Gemeint sind hier sowohl positive Diskriminierungen und Klischees, wie auch negative. Die Einstellung "Ich möchte diese Aufgabe einer Frau übertragen – Frauen haben alle viel mehr Einfühlungsvermögen als Männer" wäre also genauso falsch bzw. genauso ein Zeichen nicht perfekt ausgeprägter Genderkompetenz wie die Aussage "Wir möchten hier nur männliche Führungskräfte – Frauen sind einfach nicht tough genug, die können sich nicht durchsetzen".

Ergebnis	**Gender**			**3**				

Diversity

Diversity(kompetenz) bezeichnet die Fähigkeit, Menschen unvoreingenommen und objektiv, einfach nur nach ihren individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen zu beurteilen und nicht aufgrund ihrer Herkunft, ihrer Hautfarbe, ihres Alters, ihrer persönlichen Neigungen und Lebensentwürfe oder anderer soziokultureller Faktoren. Menschen mit hoher Diversitykompetenz beurteilen Menschen also nicht aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen. Sie versuchen, die andere/den anderen so zu sehen, wie sie/er ist.
Damit wird Diskriminierung jeder Art und das Denken in Stereotypen möglichst vermieden. Gemeint sind hier sowohl positive Diskriminierungen und Klischees, wie auch negative. Die Überzeugung "Ich möchte nicht gerne mit Schwaben zusammenarbeiten – Schwaben sind alle geizig und humorlos" wäre also genauso falsch bzw. genauso ein Zeichen nicht perfekt ausgeprägter Diversitykompetenz wie die Überlegung "Der Bewerber kommt aus Schwaben – das ist ein Pluspunkt, denn alle Schwaben sind fleißig und außerdem haben sie Erfindergeist".

Das Ergebnis von Martin Mustermann:

Ergebnis	**Diversity**			**3**				

ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCOCKPIT

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: SOZIALE KOMPETENZ (= „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: ZIELE / ZIELERREICHUNG (= „LEISTUNGSEBENE“):

Ziel / 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: WAHRNEHMUNG DURCH ANDERE (z.B. Vorgesetzte) (= „UMFELDEBENE“):

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?)	

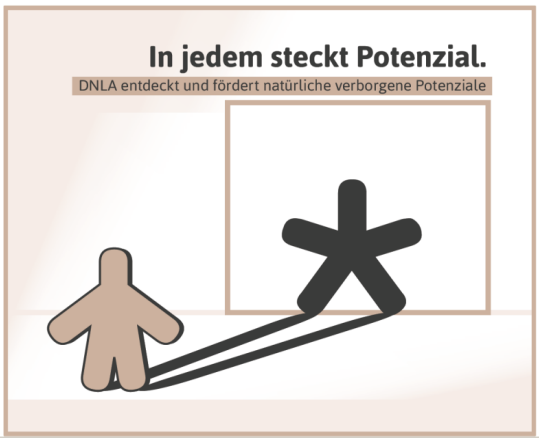
ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCOCKPIT

EINLEITENDE HINWEISE ZUM POTENZIALAUFBAU und zur PERSÖNLICHEN WEITERENTWICKLUNG

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

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“, wie eine gewisse Eigeninitiative, wie Motivation, wie ein gesundes Maß an Selbstvertrauen und an Selbstsicherheit, wie Flexibilität oder wie Resilienz (=Umgang mit Misserfolgen und Umgang mit Kritik), wie sie beispielsweise ein kleines Kind braucht, wenn es neugierig die Welt entdeckt und lernt, sich in ihr zurechtzufinden, sind uns allen von Natur aus mitgegeben, sie sind sozusagen Teil unserer persönlichen DNLA. 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