



Discovering Natural Latent Abilities

LEADERSHIP QUALITIES

Beraterauswertung

Manfred Muster

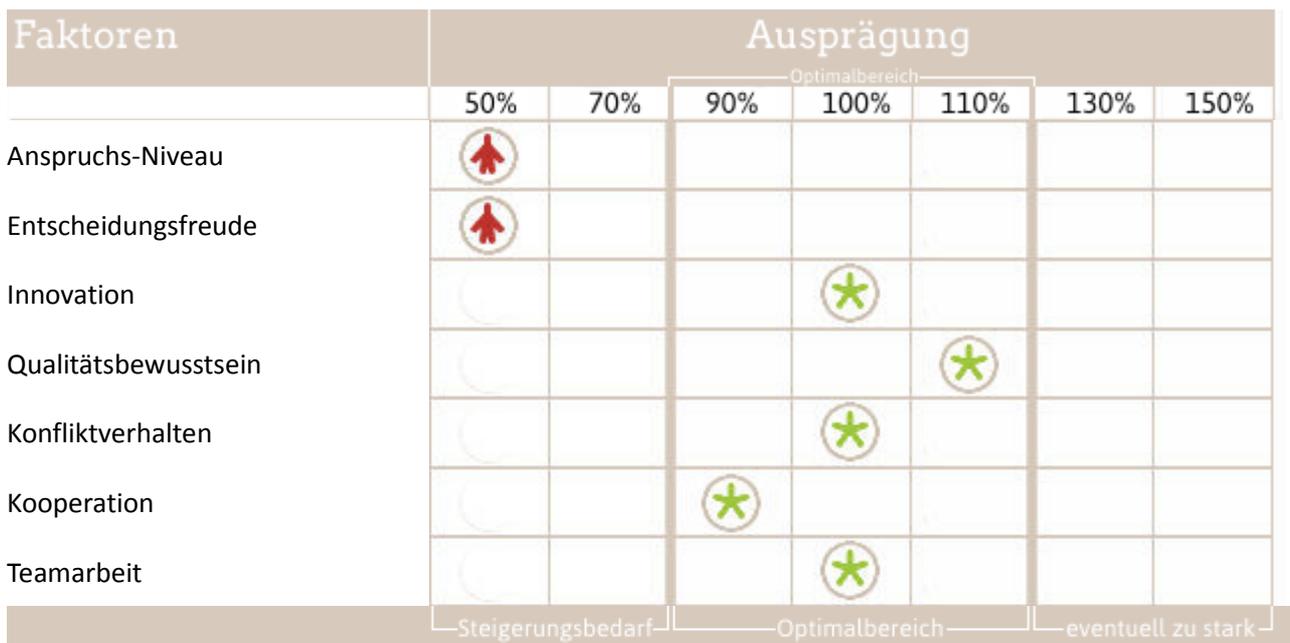
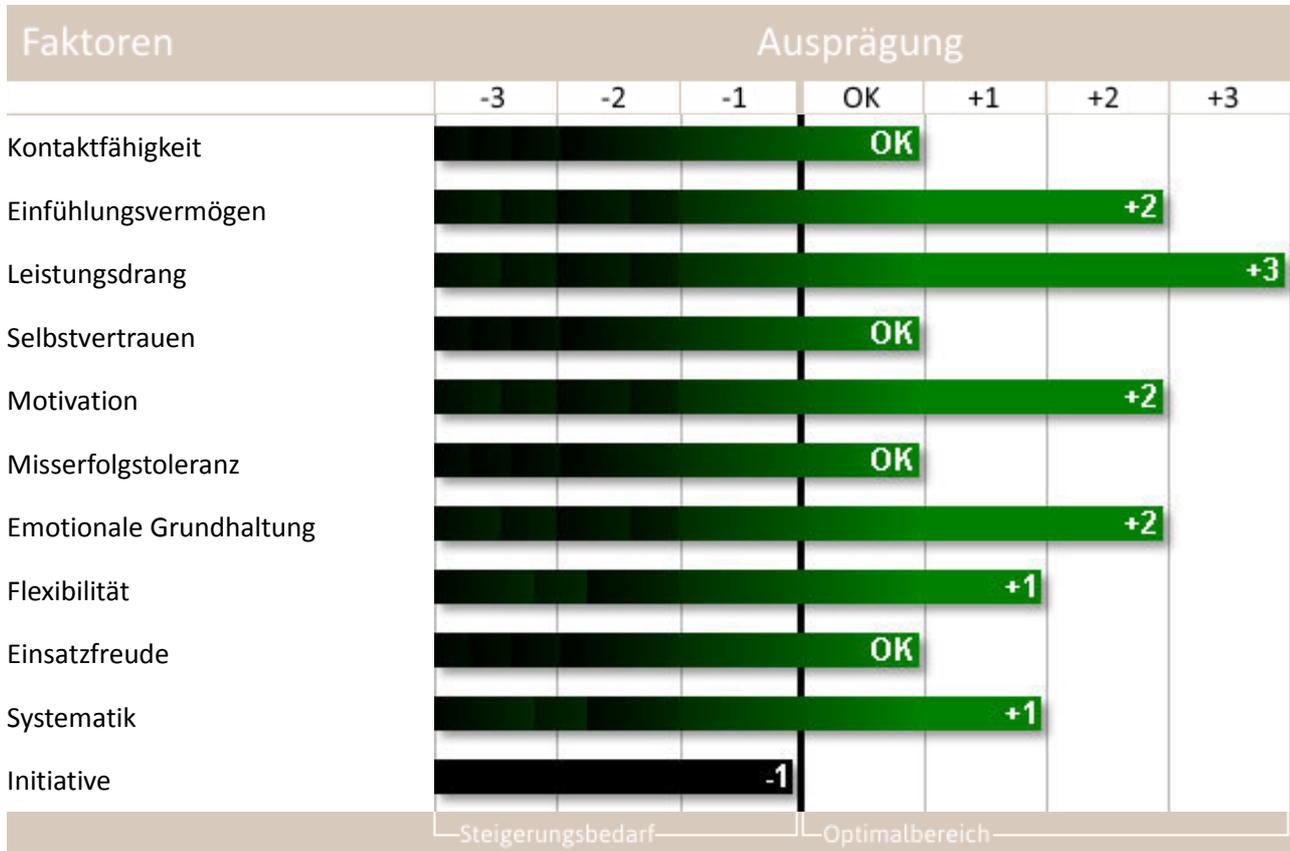
Das Deutsche Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V. bestätigt, dass der DNLA-Prozess hinsichtlich der Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren und der Interpretation der Verfahrensergebnisse nebst 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 2014: 507/14, 03.06.2014 - 03.06.2019, 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 "evaluate", Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lüneburg, Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdich (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 LEADERSHIP QUALITIES

FAKTOREN

Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvergabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

Gesamtübersicht Potenziale *



Gesamtbeurteilung der Potenziale: Sehr Gut



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

ANTWORTVERHALTEN

Nach vorliegenden Indikatoren wurde korrekt geantwortet. Wir empfehlen Ihnen nun ein strukturiertes Interview durchzuführen. DNLA ist der richtige Wegweiser, um Persönlichkeiten in ihren vielfältigen Ausprägungen kennen zu lernen.

STRESSBELASTUNG: 0 Punkte

Der Teilnehmer wurde nach Ereignissen und Situationen gefragt, die ihn derzeit in seiner Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können. Der Ausschlag des Balkens gibt einen Hinweis, wie stark die Stress-Belastung sein könnte:



<SMP_StressDetail>

FACHKOMPETENZ: Sehr gute Basis

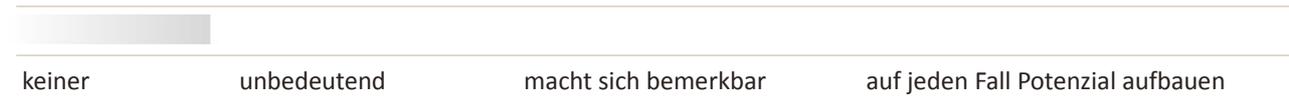
POSITIVPOTENZIAL: 180 Punkte

Das Positivpotential berücksichtigt alle Faktoren deren Potenzial bei OK oder darüber liegen. Jeder Faktor wird einzeln berücksichtigt. Es bietet einen Hinweis, wie ausgeprägt und stabil die Stärken der sozialen Kompetenz des Teilnehmers sind.



FÜHRUNGSaufWAND: -5 Punkte, unbedeutend

Der Führungsaufwand ist ein Fingerzeig, wie weit der Teilnehmer in seinen unter OK ausgeprägten sozialen Kompetenzen in etwa vom Optimalbereich entfernt ist. Er berücksichtigt neben diesen Faktoren auch die eingegebene Fachkompetenz



| | |
|-------------------------|---|
| Teilnehmer: | Herr Manfred Muster |
| Profilvorgabe: | Abteilungsleiter 0503 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung |
| Eingereichte Antworten: | 02.11.2014 21:02:09 |
| Auswertung durch: | DNLA GmbH |

LOGISCHES DENKVERMÖGEN

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

| | |
|---------------------|------------|
| Benötigte Zeit: | 39 Minuten |
| Richtige Antworten: | 10 |
| Note: | mittel |

Die logische Intelligenz von Manfred Muster ist in manchen Bereichen etwas weniger stark ausgeprägt als bei der Mehrheit der berufstätigen Bevölkerung. Eventuell wurden die Aufgaben nicht mit der notwendigen Konsequenz angegangen oder man hat sich zu leicht auf den falschen Weg locken lassen und so den richtigen Lösungsansatz verpasst. Gründlicheres, systematischeres Vorgehen und das Ausloten verschiedener Möglichkeiten würden sicher helfen, das Ergebnis zu verbessern.

PC-KENNTNISSE:

Im Bereich "PC-Kenntnisse" wurde von Manfred Muster folgendes Ergebnis erzielt:

| | |
|---------------------|-----|
| Richtige Antworten: | 16 |
| Note: | gut |



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503
Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
Auswertung durch: DNLA GmbH

FÖRDEREMPFEHLUNG

DNLA bietet Ihnen eine Empfehlung, welche beiden Faktoren bei Förderung den größtmöglichen Erfolg versprechen.

Es ist jedoch möglich, dass sich im Auswertungsgespräch ein anderer Faktor als wichtig herausstellt. Potential-Nachbildung ist besonders von einem angemessenen Zeitraum und einer qualifizierten Betreuung abhängig. Ihr DNLA-Berater stellt Ihnen gern Informationsmaterial zur Verfügung.

Förderempfehlung Nr.1: **Anspruchsniveau**

Förderempfehlung Nr.2: **Entscheidungsfreude**

Bei einer Einstellung oder vor Trainingsmaßnahmen sollten konkrete Fördervereinbarungen getroffen werden, die die Empfehlungen von DNLA berücksichtigen.





LEADERSHIP QUALITIES

Vereinbarung für Fördergespräche

Manfred Muster

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 2014: 507/14, 03.06.2014 - 03.06.2019, 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 "evaluate", 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.

| | |
|-------------------------|---|
| Teilnehmer: | Herr Manfred Muster |
| Profilvorgabe: | Abteilungsleiter 0503 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung |
| Eingereichte Antworten: | 02.11.2014 21:02:09 |
| Auswertung durch: | DNLA GmbH |

Bitte beachten Sie, dass die nachfolgend aufgeführten Fördermaßnahmen nur dann zum Erfolg führen, wenn Sie in Stufen vorgehen und nicht alles auf einmal verändern wollen. Potential-Nachbildung ist auch von einem angemessenen Zeitraum und einer qualifizierten Betreuung abhängig. Regelmäßig sollten Sie Ihre Fortschritte durch eine Person Ihres Vertrauens prüfen lassen.

Anspruchsniveau

Entscheidungsfreude



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvergabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

Ein wichtiger Teil des Interviews zielt darauf ab, grundlegende allgemeine Einstellungen und Motivationen des Bewerbers zu erkennen. Daraus kann abgelesen werden, ob der Bewerber überhaupt die notwendige Motivation aufbringt und ob die Motivations- und Interessen- Schwerpunkte mit den Tätigkeitsmerkmalen übereinstimmen.

FRAGEN

1. Welchen Schulabschluss haben Sie erreicht und gab es evtl. Besonderheiten in der Schulzeit?
2. Wie war der 1. Schritt ins Berufsleben? Wissen Sie noch warum Sie diesen gegangen sind?
3. Was war Ihnen wichtig bei der Berufswahl?
4. Welche Ziele haben Sie damit verfolgt?
5. Bekommen Sie im privaten Bereich Unterstützung bei beruflichen Belastungen durch einen Menschen und wenn ja, durch wen?
6. Haben Sie Kinder (Alter, Ausbildung)?
7. Welche besonderen Verpflichtungen haben Sie an Ihrem derzeitigen Wohnort?
8. Was wäre der ideale Beruf für Sie, wenn Sie die völlig freie Wahl hätten? (Achtung, nur wenn sich der Testant mit der neuen Position oder mit den beruflichen Umgebungsbedingungen im Einklang befindet, kann von einem positiven Verlauf ausgegangen werden.)
9. Wie reagiert Ihre Frau (Ihr Mann, Lebenspartner) auf die neue berufliche Situation?
10. Welche Bereiche werden von Ihrem Partner als besonders kritisch angesehen?
11. Welchen Bereich findet Ihr Partner besonders wichtig?
12. Was hielten Sie von den Produkten und Dienstleistungen Ihres bisherigen Unternehmens (des künftigen Unternehmens)?
13. Wie beurteilen Sie Ihre neue berufliche Situation? Was ist gut, was ist weniger gut? (Hinweis: nur wenn der Testant die neue Position mag, wird er sich mit ihr identifizieren.)
14. Wie reagieren Sie, wenn Druck > von oben < kommt?
15. Was halten Sie von regelmäßigen Gesprächen mit Vorgesetzten, wenn es um Ihre persönliche berufliche Entwicklung geht?

NEGATIV

Sein Lebenspartner findet den Beruf nicht gut oder nicht attraktiv.

Der Mitarbeiter oder Testant ist allergisch gegen alles, was von oben kommt.

Produkte oder Dienstleistungen werden mit negativen Bemerkungen bedacht.

Das Selbstwertgefühl ist niedrig.

Der folgende Hinweis gilt nur für den Vertrieb:
> Ich kann nur im Team arbeiten.<

Abfällige Äußerungen über Kunden.

POSITIV

Die Einstellung des Partners wird als wichtig in allen Bereichen des Lebens empfunden.

Klare Führung durch Vorgesetzte wird als gut empfunden.

Von Produkten / Dienstleistungen des neuen oder alten Unternehmens ist man überzeugt.

Das Selbstwertgefühl ist hoch.

Der Mitarbeiter bzw. Testant entwickelt eigene Strategien.

Er hat eine hohe Meinung von Kunden, Vorgesetzten oder Kollegen.

ANMERKUNGEN:



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvergabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

Initiative

1. Wie sind Sie bisher bei einer Stellensuche oder Jobsuche vorgegangen?
2. Welche gravierenden Unterschiede sehen Sie, wenn Sie Ihre eigenen Aktivitäten mit denen Freunde und Bekannten vergleichen?
3. Wie wurde Ihre Ausbildung finanziert?
4. Bitte nennen Sie Ihre wichtigsten Aktivitäten innerhalb der letzten zwölf Monate.
5. Beschreiben Sie bitten den Lebensstandard, den Sie in überschaubarer Zeit mit Sicherheit erreichen werden?
6. Bitte schildern Sie einen Fall, in dem Sie Ihre Ziele bis ins Detail vorbereitet und für sich formuliert hatten. Was ist daraus geworden?

[Note]

Positiv:

- auf Grund eigener Initiativen wurden Leistungen verbessert. []
- eigene Ausbildungen (weiterführende Schulen. Studium oder Teile davon) wurden weitgehend selbst (ohne elterliche Hilfe oder mit Bafög) finanziert. []
- bei Rückschlägen wurde nicht resigniert. Herausforderungen wurden angenommen. []
- es wurden nicht nur Ziele gesetzt. Diese wurden auch erreicht. []
- zieht im Gespräch kritische und objektive Vergleiche zwischen Bekannten, Freunden, Kommilitonen und der eigenen Person. []

Negativ:

- musste häufiger Hilfe von anderen in Anspruch nehmen. []
- aus dem Stegreif können keine konkreten beruflichen oder privaten Ziele genannt werden. []
- es konnte kein Fall glaubhaft geschildert werden, bei dem es durch eigene Initiative zu einem besonderen Erfolg oder einer Zielerreichung gekommen ist. []
- fühlt sich als Befehlsempfänger pudelwohl. []
- hat im Leben vieles falsch gemacht, oft auf die falschen Ratschläge gehört. []



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvergabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

Anspruchsniveau

1. Leiden Sie bei bestimmten Arbeiten unter sog. "Stress" und wenn ja, wie macht sich dieser Stress bemerkbar?
2. Wenn Sie den Begriff "Perfektionismus" hören, was fällt Ihnen dazu ein?
3. Wann sind Sie zuletzt mit dem Begriff "Top-Qualität" konfrontiert worden und was stellen Sie sich darunter vor?
4. Bitte berichten Sie von einem Beispiel, wo Sie andere durch Ihren Enthusiasmus quasi "angesteckt" haben.

[Note]

Positiv:

- bleibt auch bei hohen Anforderungen gelassen. []
- "Perfektionismus" oder "Top-Qualität" lösen keine kritischen Reaktionen aus []
- berichtet von selbst gesteckten hohen Anforderungen an die eigene Leistung []
- bringt Beispiel, wo von ihm/ihr höchste Ansprüche erfüllt wurden []
- bringt nachvollziehbare, glaubwürdige Beispiele, wie andere zu besonderen Leistungen motiviert wurden []

Negativ:

- häufige Stress-Situationen bei höherem Arbeitsanfall []
- Sie haben den Eindruck, dass die Begriffe "Perfektionismus" und "Top-Qualität" eher Unbehagen oder gar Ablehnung hervorrufen []
- zeigt bereits bei der Fragestellung keinen Enthusiasmus und sucht eher krampfhaft nach Erklärungen. []
- kann kein eindrucksvolles Beispiel bringen, andere regelrecht begeistert zu haben. []
- wird beim Nachhaken nervös, zeigt Unwohlsein-Reaktionen []



Teilnehmer: Herr Manfred Muster
 Profilvergabe: Abteilungsleiter 0503
 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung
 Eingereichte Antworten: 02.11.2014 21:02:09
 Auswertung durch: DNLA GmbH

Entscheidungsfreude

1. Was tun Sie, wenn Sie gleichzeitig fünf wichtige Dinge zu erledigen haben, die eigentlich alle Priorität haben?
2. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, die für eine andere Person nachteilig ist, wie gehen Sie dann vor?
3. Welches waren Ihre wichtigsten Weichenstellungen in den letzten zwölf Monaten?
4. Wie setzen Sie sich eigene Ziele?
5. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, ohne ausreichende Beurteilungskriterien zu haben, was tun sie dann?
6. Welche Fehlentscheidungen haben Sie in den letzten Jahren getroffen

[Note]

Positiv:

- macht sich einen Plan, um die richtige Vorgehensweise zu finden []
- muss nicht lange überlegen und nach Beispielen suchen, wie er/sie mit Entscheidungen umgeht []
- ist es gewohnt, über Entscheidungen nachzudenken und geht bewusst damit um []
- aus falschen Entscheidungen wurden entsprechende Schlussfolgerungen für geänderte Zielsetzungen gefunden []
- Strukturiertes Vorgehen ist bei allen Arbeiten selbstverständlich []

Negativ:

- Pläne und Entscheidungskriterien zu haben ist nicht seine/ihre Basis für Entscheidungen []
- es wird eher improvisiert, man lässt die Dinge auf sich zukommen, sucht Rat bei anderen. []
- es wird eher improvisiert, man lässt die Dinge auf sich zukommen, []
- ist mit Entscheidungen noch nicht konfrontiert worden oder hat bislang keine Fehlentscheidungen getroffen. []
- macht nur das Notwendige und plant nicht für die nächsten Tage und Wochen. []



Teilnehmer: Herr Manfred Muster

Der/Die Vorgesetzte: _____

Aktuelle Gesamt-Bewertung
der jeweiligen Säule:

Aus Säule I (Bewertung des Vorgesetzten):

Ziel: Verbesserung der Einstufung im Punkt

_____ auf die Einstufung ____.

Wie kann diese Verbesserung erreicht werden? Was erwartet der Vorgesetzte?



Aus Säule II (Zielerreichungsgrad):

Ziel: Verbesserung der Einstufung im Punkt

_____ auf die Einstufung ____.

Wie kann diese Verbesserung erreicht werden? Was erwartet der Vorgesetzte?



Aus Säule III (Soziale Kompetenz):

Ziel: Optimierung der folgenden Dimensionen
(Hilfestellung durch Arbeitsblätter und Spezialfragebögen):

1. _____

2. _____



Die Fördergespräche beginnen am _____. Sie dauern jeweils ca. 15-30 Minuten.

ORT

DATUM

ABTEILUNG

UNTERSCHRIFT

Die Gesprächsintervalle werden gemeinsam festgelegt. (Empfohlen: Zunächst je 1 x pro Woche, später je 1 x im Monat)
Alle Gespräche werden vom Mitarbeiter protokolliert, das Protokoll von beiden unterzeichnet. Der Vorgesetzte erhält ein Merkkärtchen für die Förderung des Mitarbeiters.





LEADERSHIP QUALITIES

Teilnehmerauswertung

Auswertung vom 21. November 2014

Manfred Muster

Harald Grosser, manager-magazin :

"Das Erste, was sicherlich eine Karriere fördert, ist, dass Sie ein weites Interessenspektrum behalten, neugierig bleiben und bereit sind, auch Aufgaben zu übernehmen, die völlig außerhalb Ihrer bisherigen Erfahrungsbasis liegen."

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 2014: 507/14, 03.06.2014 - 03.06.2019, 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 "evaluate", Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lüneburg, Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdich (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.

Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Lieber Herr Muster,

Sie beabsichtigen, in Kürze eine berufliche Position mit hohen Anforderungen zu übernehmen. Ihr großes Ziel wird sein, als Manager/in erfolgreich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu führen.

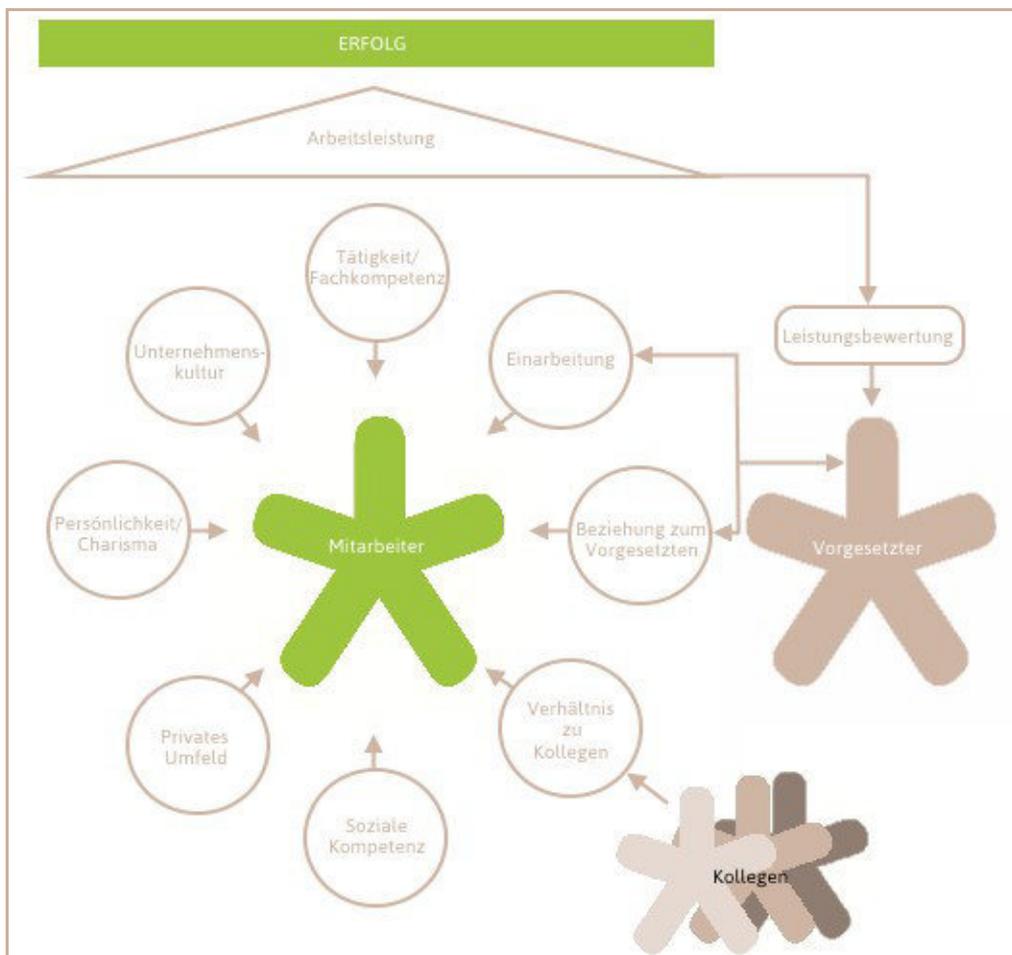
Sie wissen natürlich längst, dass beruflicher Erfolg nicht vom Glück abhängig ist, auch wenn es manchmal so aussehen sollte. Man darf sich von den wenigen Ausnahmefällen nicht täuschen lassen, die auf Grund von außergewöhnlichen Umständen, dem großen, einmaligen Wurf oder der zündenden Idee plötzlich "ganz oben stehen."

Wir wollen hier von der Mehrheit, also denen sprechen, die ihre Leistungen im täglichen Berufsleben immer wieder neu unter Beweis stellen müssen. Will man zu den Gewinnern gehören, muss man dafür Sorge tragen, dass die vielen Bausteine kleiner Teilerfolge, die letztlich in der Gesamtheit den Erfolg ausmachen, wirklich realisiert werden.

Sie werden sich heute schon fragen, wie Sie mit den neuen Kolleginnen und Kollegen "zurechtkommen", ob Sie die in Sie gesetzten Anforderungen erfüllen und mit dem Schritt ins Berufsleben die erste Sprosse einer steilen Karriere kontinuierlich erklimmen.

Zuerst werden Sie sich auf Ihre fachliche Kompetenz konzentrieren und darauf, möglichst viel von den anderen Kollegen, die ja schon über eine Menge an Praxiserfahrung verfügen, zu lernen. Das ist auch richtig so. Aber Sie wissen auch, dass Ihr beruflicher Erfolg noch durch eine Reihe anderer Komponenten mitbestimmt wird.

Viele können Sie selbst beeinflussen, einige jedoch nicht, denn Ihr zukünftiger Erfolg ist u.a. abhängig von der zukünftigen Unternehmenskultur im Berufsleben, von Ihren Teammitgliedern, der Beziehung zum/zur zukünftigen Vorgesetzten (Werden Sie genügend unterstützt, insbesondere in der Einarbeitungsphase, weil in dieser Zeit der berufliche Alltag im neuen Unternehmen für Sie noch recht fremd ist?) und nicht zuletzt von Ihnen selbst und Ihren Potenzialen sozialer Kompetenz und Managementtechniken.



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Die Potenziale sozialer Kompetenz spielen bei einem Mitarbeiter im beruflichen Alltag eine große Rolle. Die Zeiten, in denen Einzelkämpfer gefragt sind, gehören der Vergangenheit an.

Ein Mindestmaß an Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Kritikstabilität usw., also sozialer Kompetenz ist erforderlich. Aber auch Ihre Führungstechniken spielen neben der allgemeinen Fachkompetenz eine wichtige Rolle und sollten angemessen ausgeprägt sein.

Insgesamt sind Ihre Potenziale im Bereich Soziale Kompetenz und Führungstechniken in 19 Dimensionen bewertet worden, die sich auf folgende Bereiche verteilen:

1. Interpersonelles Umfeld
2. Leistungsdynamik
3. Belastbarkeit
4. Erfolgswille
5. Unternehmerisches Denken und Handeln
6. Kooperation und Konsens

Sie könnten nun der Auffassung sein, dass es auf den einen oder anderen Faktor, je nach Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung Ihrer zukünftigen Tätigkeit, ganz besonders ankommt. Das wäre in der Tat der Fall, wenn Sie schon genau wüssten, dass Sie sich in einer bestimmten beruflichen Ebene und einer exakt beschriebenen Art der Tätigkeit bewähren müssten. Beispiel: Als Außendienstmitarbeiter/in einer Finanzdienstleistungsgesellschaft für die Beratung anspruchsvoller Industriekunden. Dann sollten Sie in den Faktoren Kontaktfähigkeit und Einfühlungsvermögen über besonders viel Potenzial verfügen. Wenn Sie dagegen als Spezialist/in im Forschungsbereich eines Pharmakonzerns an einer bestimmten Sachaufgabe arbeiten würden, könnte man die Potenziale dieser Faktoren eher vernachlässigen.

Da Sie, Herr Muster, jedoch erst am Anfang Ihrer beruflichen Karriere stehen kommt es jetzt erst einmal auf das Vorhandensein von genügend Basispotenzial in allen zuvor genannten Bereichen an.

Sollte also einer der Faktoren etwas schwächer als andere ausgeprägt sein, ist das "kein Beinbruch", denn wie gesagt, das Berufsleben in diesem Spezialbereich fängt ja gerade erst an. Und: Etwas stärkere und etwas schwächere Seiten haben wir alle. Für Ihre zukünftige Führungskraft kommt es darauf an zu wissen, wo Ihre starken und wo Ihre schwächeren Seiten liegen.

Sie könnten der Meinung sein, dass man die schwächeren Seiten eher nicht so deutlich zeigen sollte, weil Sie sich ja noch in die kommende berufliche Situation einarbeiten müssen. Das wäre aber nicht richtig, denn Ihr Vorgesetzter will und muss Sie ja, insbesondere während der Einarbeitungsphase, unterstützen. Das kann er aber nur, wenn er weiß, wo und wie er Hilfestellungen geben soll. Gleichmaßen sind Ihre starken Seiten für Ihren Vorgesetzten äußerst wichtig. Denn das sind Ihre persönlichen Stärken, auf die er bauen kann, wenn besondere Belastungen auf Sie zukommen sollten.

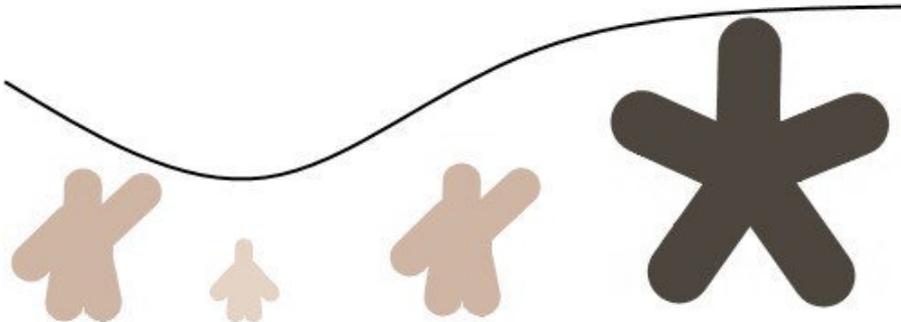
Dieses Gutachten gibt Ihnen also einen umfassenden Überblick.

Besonders die Einarbeitungsphase ist eine kritische Zeit. Vieles kann passieren und auf Sie zukommen, mit dem Sie nicht gerechnet haben, denn der Alltag des Berufslebens besteht nun mal nicht nur aus Erfolgen, sondern auch aus vielen kleinen Misserfolgen.



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Die Einarbeitungsphase:



Die Einarbeitungsphase ist eine besonders schwere Zeit. Vieles kommt auf einen zu, an das man sich erst gewöhnen muss. Wenn es mal kritische Momente gibt, braucht man einen Ansprechpartner, der einem gezielt helfen kann.

Ihr zukünftiger Vorgesetzter ist Ihre wichtigste Bezugsperson in den ersten Monaten.

Sollten Sie mal einen "Durchhänger" haben oder unvorhergesehene Probleme auftauchen, dann ist er Ihr Ansprechpartner, der Ihnen helfen wird.

Das kann er natürlich nur, wenn er ein bisschen mehr über Ihre Potenziale, also über die besonders starken und auch die weniger starken Seiten weiß.

Wie Sie Ihr Ergebnis interpretieren können, wollen wir Ihnen auf den kommenden Seiten erläutern und für Sie transparent machen.

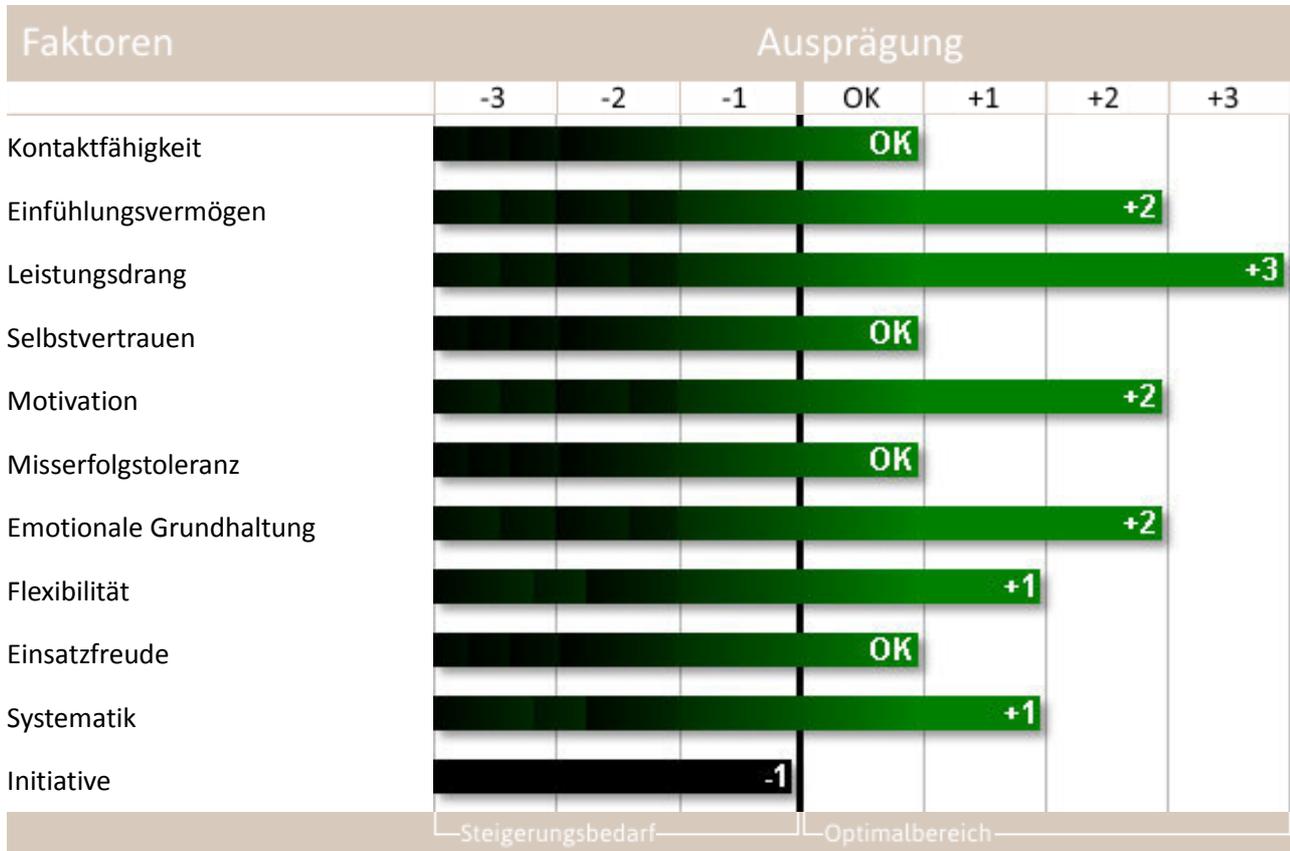
Maßstab der Bewertungen Ihrer sozialen Kompetenz und Führungstechniken ist die entsprechende Vergleichsgruppe der Studierenden/Absolventen und Berufseinsteiger.

Dabei wurden sowohl die Werte der besonders Erfolgreichen, als auch der durchschnittlichen Teilnehmer innerhalb eines Bereiches mit Ihrem Antwortverhalten verglichen:

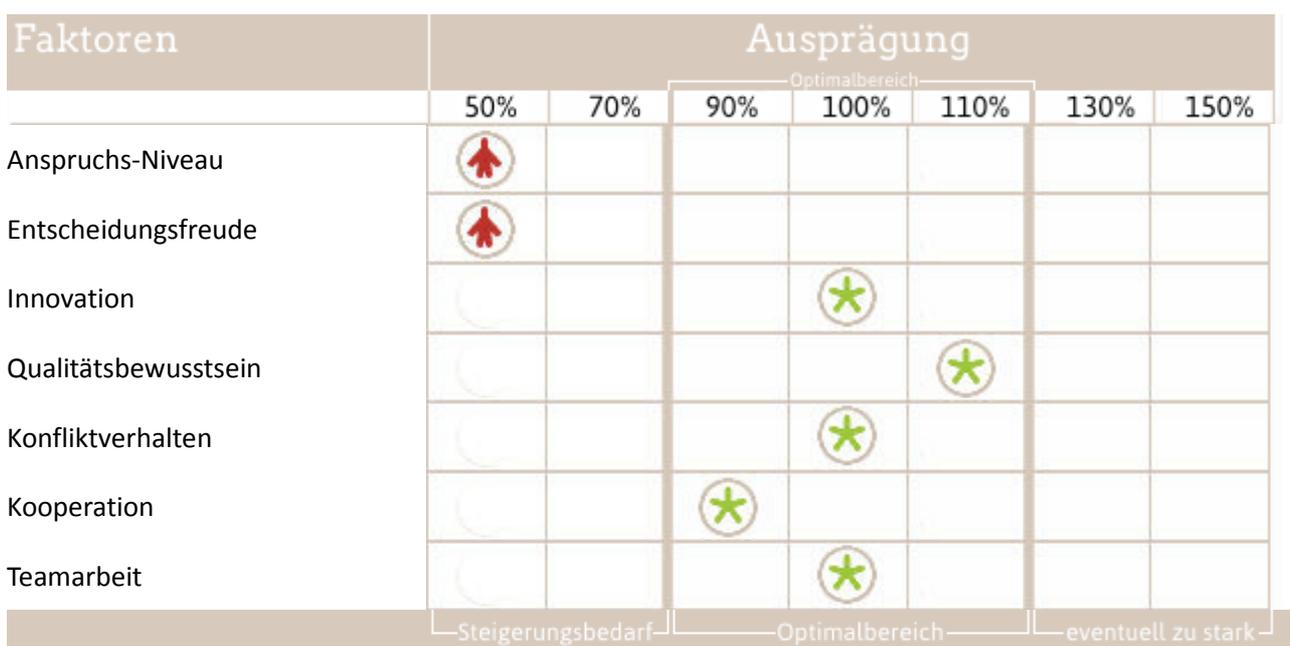


Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Gesamtübersicht Potenziale *



Sollte bei der Anzeige ein Hinweis "Oszillation" erscheinen, dann bedeutet das, dass eine Schwankungsbreite vorliegt.



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

LOGISCHES DENKVERMÖGEN

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

Benötigte Zeit: 39 Minuten
Richtige Antworten: 10
Note: mittel

Die logische Intelligenz von Manfred Muster ist in manchen Bereichen etwas weniger stark ausgeprägt als bei der Mehrheit der berufstätigen Bevölkerung. Eventuell wurden die Aufgaben nicht mit der notwendigen Konsequenz angegangen oder man hat sich zu leicht auf den falschen Weg locken lassen und so den richtigen Lösungsansatz verpasst. Gründlicheres, systematischeres Vorgehen und das Ausloten verschiedener Möglichkeiten würden sicher helfen, das Ergebnis zu verbessern.

PC-KENNTNISSE:

Im Bereich "PC-Kenntnisse" wurde von Manfred Muster folgendes Ergebnis erzielt:

Richtige Antworten: 16
Note: gut



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Ihre 12 stärksten Potenziale:

Einfühlungsvermögen

Sie entwickeln höchste Sensibilität, wenn es sich um das Erkennen von versteckten Botschaften anderer Menschen handelt. In jeder, auch in der extremsten Situation können Sie ein optimales Gesprächsklima herstellen.

Leistungsdrang

Auch in schwierigen Situationen bewältigen Sie die Herausforderungen durch einen hohen Leistungsdrang.

Motivation

Sie sind bereit, sich im äußersten Maße für Ihre Tätigkeit einzusetzen. Sie sind bereit, für sich und das Team immer das Beste herauszuholen. Sie sind bereit, über einen langen Zeitraum an der Grenze Ihrer Leistungsfähigkeit zu arbeiten.

Emotionale Grundhaltung

Ihre Denkweise ist äußerst positiv. Sie sind deshalb auch in schwierigen Situationen optimistisch. Sie lassen sich so leicht nicht unterkriegen. Sie sind in der Lage, sich selbst positiv zu motivieren und sich auf schwere berufliche Aufgaben gut vorzubereiten.

Flexibilität

Gute Flexibilität. Sie sind in der Lage, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.

Einsatzfreude

Sie engagieren sich für Ihren Beruf und setzen sich für Ihre Ziele, die man Ihnen steckt, ein.

Systematik

In der Regel gute Planung und systematisches Arbeiten. Sie setzen im Normalfall die richtigen Prioritäten; treffen akzeptable Entscheidungen.

Innovation

Im Bereich Innovation zeigen Sie ein ausgewogenes Verhalten und stellen sich Neuerungen nicht in den Weg.

Qualitätsbewusstsein

Sie haben realistische und recht hohe Anforderungen an die eigenen Qualitätsmaßstäbe.

Konfliktverhalten

Sie haben ein ausgewogenes Verhalten gegenüber Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Weder Ihr Durchsetzungswille noch Ihre Neigung, Konflikte auf jeden Fall zu vermeiden, sind übermäßig stark ausgeprägt.

Teamarbeit

Ihre Schwerpunkte liegen ausgewogen auf den Bereichen Teamarbeit und Einzel-/Sachaufgaben.

Hinweis zu den Potenzialen:

90 bis 110 Prozent: Idealwerte

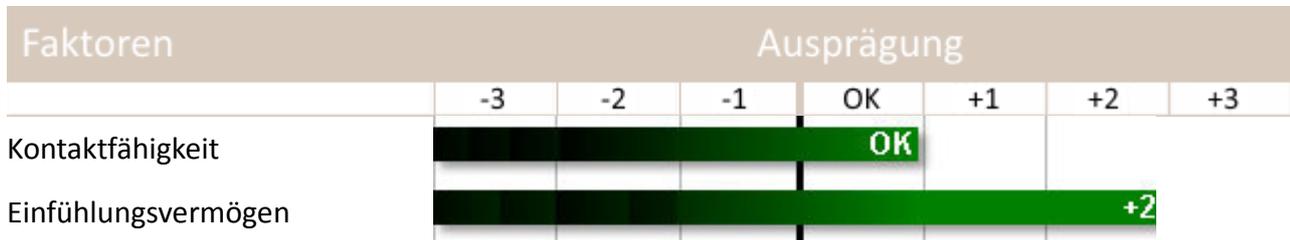
50 oder 70 Prozent: Potenzial muss aufgebaut werden.

130 oder 150 Prozent: "Überaktivität". Hier muss sich die Führungskraft zurücknehmen.



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Interpersonelles Umfeld**



Kontaktfähigkeit Bei allen erfolgreichen Beziehungen tauschen Menschen Informationen über sich selbst aus, die mehr in die private Sphäre gehören. Diesen Prozess bezeichnet man als Self-Disclosure / Selbst-Öffnung.

Der Schlüssel liegt im Austausch privater Informationen Dieses Mitteilen, "der gute Kontakt", beruht auf Gegenseitigkeit: Wer "private" Informationen von sich abgibt, erhält diese auch von seinem Gegenüber. Wenn diese Informationen absichtlich oder unwissentlich zurückgehalten werden, dann herrscht eine Atmosphäre von Kühle und Distanz.

Emotionale Botschaften produzieren gute Kontakte Werden dagegen auch private Informationen ausgetauscht, herrscht immer eine gewisse Offenheit bei einer gleichzeitigen angenehmen Atmosphäre. Diese Mitarbeiter sind kontaktstark extrovertiert und gerne mit anderen Menschen zusammen.

Sie sind offen und lebhaft und in der Lage, emotionale Botschaften zu verstehen und haben keine Schwierigkeiten, auf andere Menschen zuzugehen.

Kontaktarmut und Verschlossenheit kann Folgen haben Wenig Kontaktfähigkeit bedeutet, sich förmlich, sachlich und betont korrekt zu verhalten. Wer also wenig aus sich herausgeht, dem wird es immer schwer fallen, gute Beziehungen im beruflichen Bereich herzustellen.

Kühle Atmosphäre Für Kolleginnen und Kollegen verbreiten diese Personen eine Atmosphäre von Kühle und werden darum mehr oder weniger "ausgeschlossen". Die Kommunikation und Kooperation zu externen und "internen" Kunden leidet nicht nur bei der kontaktschwachen Person selbst. Auch die Arbeitsgruppe oder das Team leidet darunter.

Ihr Ergebnis: Normalerweise haben Sie keine Kontaktschwierigkeiten und werden als Gesprächspartner akzeptiert.

Käte Haak (1897 – 1986), dt. Schauspielerin
"Etwas, das kaum bemerkt wird, wenn man es hat, das aber auffällt, wenn man es nicht hat."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Interpersonelles Umfeld**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|---------------------|------------|----|----|----|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | OK | +1 | +2 | +3 |
| Kontaktfähigkeit | | | | OK | | | |
| Einfühlungsvermögen | | | | | | +2 | |

Einfühlungsvermögen

Einfühlungsvermögen ist im Bereich der Kommunikation eine wichtige Voraussetzung. Wenn Menschen miteinander sprechen, dann verwenden sie nicht nur "direkte Botschaften", sondern auch Botschaften, die "zwischen den Zeilen" stehen.

Verborgene Botschaften richtig erkennen und interpretieren

Diese Botschaften werden durch die Formulierung des Gesprochenen, durch den Tonfall, die Mimik und Gestik übertragen. In jedem Gespräch kommt es entscheidend darauf an, diese Botschaften zu erfassen, um richtig auf den Anderen reagieren zu können.

Oft werden bestimmte Gefühle nicht direkt geäußert, aber der Gesprächspartner erwartet trotzdem, dass der andere das erkennt und darauf Rücksicht nimmt.

Angemessenes Verhalten

Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen haben keine Schwierigkeiten, diese "Signale" zu erkennen und zu verstehen, was andere Menschen wollen, welche Empfindungen sie haben, welche Gründe und Bedürfnisse sie gerade bewegen, was sie eventuell noch auf dem Herzen haben.

"Einfühlsame" verhalten sich in allen möglichen Situationen immer angemessen. Gesprächspartner gewinnen den Eindruck, dass man sich mit diesen Personen "besonders gut versteht".

...oder Fehlinterpretationen

Bei geringem Einfühlungsvermögen dagegen kommt es im Kontakt mit anderen Menschen schnell zu Fehleinschätzungen, die dann zu Verständigungsproblemen oder gar ernsthaften Verständigungs-schwierigkeiten führen. Die Fähigkeit, zu interpretieren, welche Botschaften andere "zwischen den Zeilen" übermitteln möchten, ist dann eingeschränkt.

Ihr Ergebnis:

Sie entwickeln höchste Sensibilität, wenn es sich um das Erkennen von versteckten Botschaften anderer Menschen handelt. In jeder, auch in der extremsten Situation können Sie ein optimales Gesprächsklima herstellen.

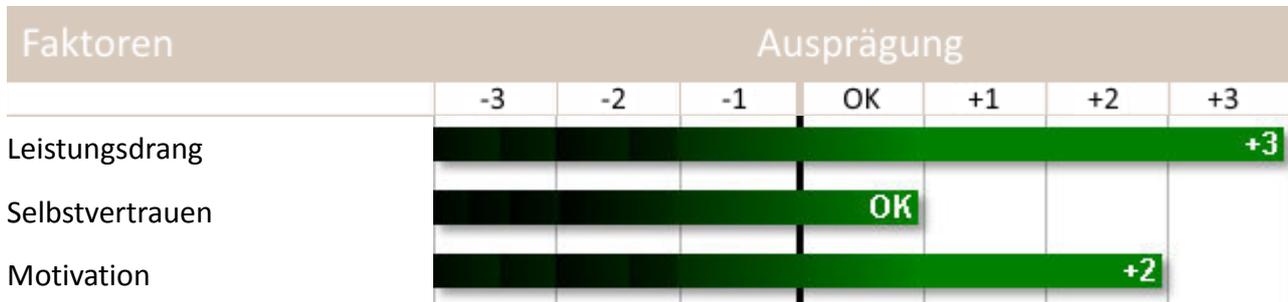
Antoine de Saint-Exupéry (1900 – 1944), franz. Schriftsteller
"Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse."

Peter Benary (*1931) schweizer. Musikwissenschaftler und Komponist
"Das Missverständnis ist die häufigste Form der menschlichen Kommunikation."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Leistungsdynamik**



Leistungsdrang

Ein zu erreichendes Ziel (Terminvereinbarung, Verbesserung des Arbeitsablaufes, Erreichung eines Etappenzieles) ist immer mit zwei Möglichkeiten verbunden: Zielerreichung (gleichzusetzen mit Erfolg) oder Ziel nicht erreicht (gleichzusetzen mit Misserfolg).

Erfolge motivieren

Menschen, die in ihrem Leben häufig Erfolge haben, empfinden z.B. Sollvorgaben des Betriebes als Motivation. Sie stellen sich Leistungssituationen.

Häufige Misserfolge können zu Leistungsängsten führen

Menschen, die in ihrem Leben sehr häufig Misserfolge erlebt haben, weichen Leistungssituationen eher aus (um den möglichen Misserfolgen aus dem Weg zu gehen) als Menschen, die häufig oder fast immer ihre Ziele erreichen. So wird der natürlich vorhandene Leistungsdrang allmählich abgebaut. Zwangsläufig bleibt dadurch auch der Erfolg aus. Es können weniger Erfahrungen gemacht werden, aus denen man lernen kann: Statt Leistungsdrang kann sich dann Leistungsangst entwickeln. Die Gefahr besteht, dass man mit weniger Erreichtem zufrieden ist. Wer über Potenziale bei Leistungsdrang verfügt, ist in der Lage, anspruchsvolle, schwierige und umfassende Aufgaben stressfrei zu bewältigen. Wenn dann der Vorgesetzte obendrein um schnellste Erledigung bittet, treten keine innerlichen Blockaden auf.

Gefahr: Die sich selbst erfüllende Vorhersage

Dagegen sind Menschen mit sehr wenig Potenzial in diesem Bereich nicht in der Lage, über einen längeren Zeitraum kontinuierliche Leistungen zu erbringen. Zum Anfang des Monats lassen sie's langsam angehen, "Ich habe ja noch genügend Zeit.", um gegen Ende des Monats eine hektische Betriebsamkeit zu entwickeln. Das kann so weit gehen, dass nach der sich "Selbst erfüllenden Vorhersage" gehandelt wird: "Den Auftrag kann ich in der kurzen Zeit sowieso nicht schaffen." Und der Auftrag wird natürlich nicht fristgerecht erledigt...

Ihr Ergebnis:

Auch in schwierigen Situationen bewältigen Sie die Herausforderungen durch einen hohen Leistungsdrang.

Honoré de Mirabeau, (1749 – 1791) franz. Revolutionär

"Es gibt nur drei Methoden leben zu können: betteln, stehlen oder etwas leisten."

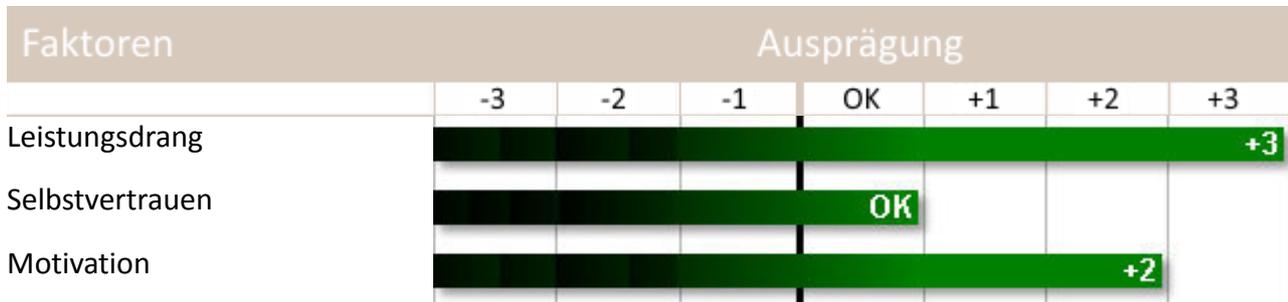
Martin Kessel (1901 – 1990) dt. Schriftsteller

"Die einen erkennt man an ihren Taten, die anderen an ihrem Getue"



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Leistungsdynamik**



Selbstvertrauen

Der persönliche Arbeitseinsatz angesichts von Aufgaben und Problemen ist im Wesentlichen ein Produkt von zwei Faktoren:

Zuerst einmal "die Lage" richtig einschätzen

- der Einschätzung der Schwierigkeit der Aufgabe
- der Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit.

Insbesondere die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten spielt eine große Rolle.

Zu viel Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein führt zur Arroganz, zu wenig Selbstvertrauen zu übersteigerter Selbstkritik, Minderwertigkeitsgefühlen und schließlich zu Misserfolgen im Beruf.

Hohes Selbstvertrauen hilft, Konfliktsituationen zu meistern

Menschen mit positivem Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein haben keine Kommunikationsprobleme. Herausforderungen werden angenommen. Man geht mit Zuversicht an Aufgaben heran, da man der eigenen Leistungsfähigkeit vertraut. Man hat im täglichen Arbeitsprozess kaum Probleme seinen Standpunkt zu vertreten und die gegebene Umwelt zu akzeptieren. Auch die Kommunikation mit Gesprächspartnern unterschiedlicher Hierarchiestufen verläuft problemlos.

Konflikte drohen...

Fehlt dagegen Selbstvertrauen, kann man in Konfliktsituationen und bei Meinungsverschiedenheiten häufiger nicht mehr ruhig und gelassen bleiben. Dann können auch die Kontakte zu Kollegen(innen) und Vorgesetzten leiden. Wenn schwierige Aufgaben anstehen kommt man ins Grübeln: "Besser ich lass die Finger davon, wer weiß, wie das noch ausgehen kann!"

Eigene Standpunkte vertreten...

Fehlt Selbstvertrauen, lassen sich die eigenen Standpunkte, z.B. bei Meinungsverschiedenheiten (in Arbeitsgruppen oder im Team), trotz guter Argumente, nur noch schwach vertreten.

Ihr Ergebnis:

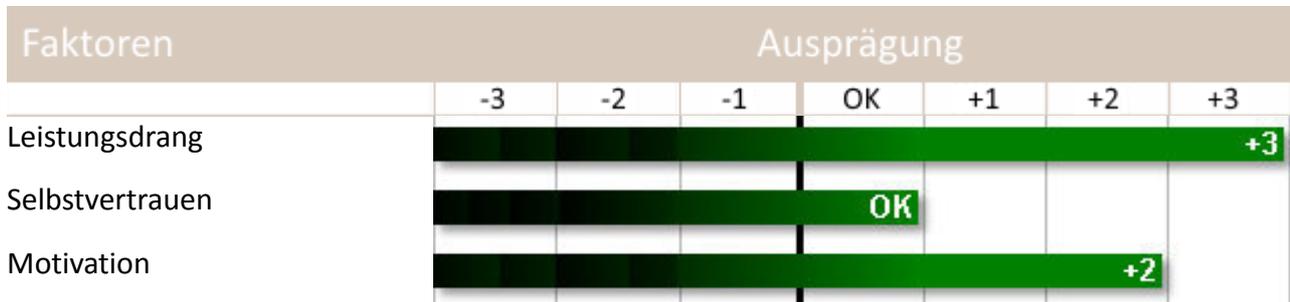
Sie besitzen ein ausgewogenes Selbstbewusstsein / Selbstvertrauen. Im Großen und Ganzen haben Sie keinerlei Schwierigkeiten, Ihre Standpunkte zu vertreten.

Andrew Carnegie (1835 – 1919) amerik. Stahlmagnat und Philantrop
"Erfolg ist die Kunst, unbemerkt Fehler zu machen."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Leistungsdynamik**



Motivation

Unter Motivation soll hier verstanden werden, wie stark sich eine Person mit Aufgaben und Zielsetzungen identifiziert. Die besten Fähigkeiten nützen nichts, wenn jemand nicht motiviert ist. Er wird seine Fähigkeiten dann nicht zum Einsatz bringen.

Macher haben eine hohe Leistungsorientierung...

Bei erfolgreichen Menschen wird deshalb immer wieder festgestellt, dass sie extrem hoch motiviert sind. Hohe Werte in diesem Faktor weisen auf eine ausgeprägte Leistungsorientierung hin. Man ist bereit, sich im äußersten Maße für seine Aufgaben und Tätigkeiten einzusetzen.

...und ein hohes Aktivitätsniveau

Menschen mit hoher Motivation können, wenn es sein muss, über einen langen Zeitraum an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten. Sie setzen sich engagiert für Ihr Unternehmen ein und besitzen ein hohes Aktivitätsniveau.

Geringe Motivation birgt Gefahren...

Bei geringerer Motivation besteht die Gefahr, dass an Stelle von Engagement Bequemlichkeit tritt. Ohne besonderen Grund fühlt man sich überlastet und reagiert gereizt.

Im Extremfall: Häufiges Fehlen am Arbeitsplatz auch bei unwichtigen Gründen, peinlich genaue Einhaltung der Arbeitszeiten, Dienst nach Vorschrift usw..

...und hat Ursachen

Die Ursachen können private oder geschäftliche Probleme sein. Die Wirkung ist jedoch immer die Gleiche.

Ihr Ergebnis:

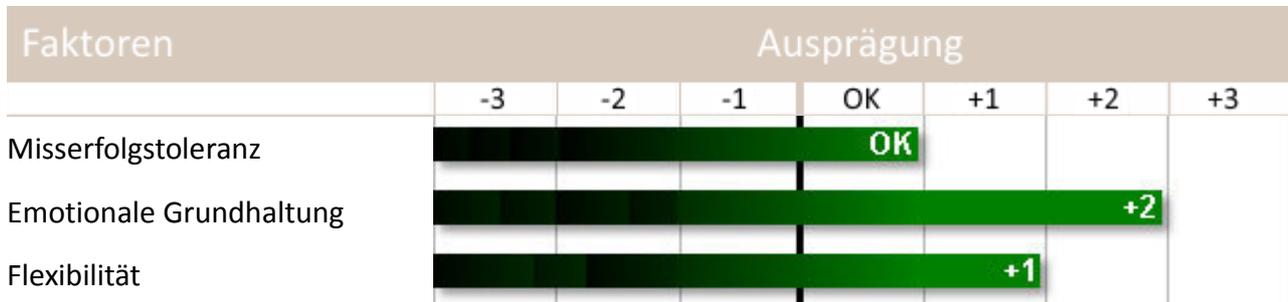
Sie sind bereit, sich im äußersten Maße für Ihre Tätigkeit einzusetzen. Sie sind bereit, für sich und das Team immer das Beste herauszuholen. Sie sind bereit, über einen langen Zeitraum an der Grenze Ihrer Leistungsfähigkeit zu arbeiten.

Alfred Herrhausen (1930 –1989) ehem. Vorstandssprecher der Deutschen Bank
“Wenn Du eine Stunde mehr am Tag arbeitest als deine Konkurrenten, dann muss es klappen, sagte mein Vater immer.”



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Belastbarkeit**



Misserfolgstoleranz

Ein wichtiger Faktor auf dem Weg zum beruflichen Erfolg ist der entspannte Umgang mit Misserfolgen. Kleinere oder auch größere Misserfolge gehören ja zum Arbeitsalltag und stehen "gleichberechtigt" neben den Erfolgserlebnissen. Beispiel: Jedes Mal, wenn ein Kunde "nein" sagt, aus welchen Gründen auch immer, ist für den Berater die Situation eingetreten: "Keinen Erfolg gehabt!"

Wer keine Misserfolge hat, kann auch keine Erfolge haben

Die Gelassenheit entscheidet

Gelassenheit bei Misserfolg ist also ein wesentlicher Faktor, um mit den vielen kleinen und größeren Problemen des beruflichen Alltags fertig zu werden. Menschen mit einer hohen Misserfolgstoleranz sind in der Lage, Misserfolge systematisch in Erfolge umzusetzen und damit die negative Situation schnell durch vermehrte, zielgerichtete Anstrengungen zu kompensieren und zu überwinden.

Eine hohe Misserfolgstoleranz hilft, souverän und Herr der Situation zu bleiben. Das gilt insbesondere für Stress-Situationen, die im Beruf immer mal auftreten können, sei es durch hohen Arbeitsanfall, Termindruck usw..

Misserfolge annehmen, statt aus ihnen dem Weg gehen

Wird eine Person dagegen häufiger durch Misserfolge beeinträchtigt, besteht die Gefahr, dass sie unbewusst versucht, allen Situationen aus dem Weg zu gehen, die zu dem "unliebsamen Ergebnis", nämlich Misserfolg, führen könnten.

Natürlich beeinträchtigt das die Leistungsfähigkeit, denn: Nur der, der viel arbeitet, macht auch Fehler..., die nicht zu einer resignativen Grundhaltung führen sollten. Es besteht dann die Gefahr, sich "lageorientiert" zu verhalten: Sind die allgemeinen Umstände positiv, ist man "frohen Mutes". Sind die Umstände dagegen negativ, tritt Niedergeschlagenheit ein.

Ihr Ergebnis:

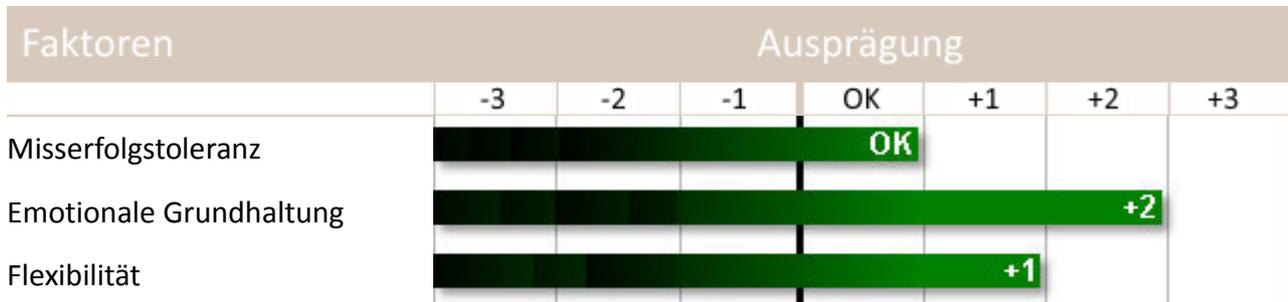
Normalerweise reagieren Sie in und nach Misserfolgssituationen ruhig und gelassen.

Wilhelm Busch (1832 – 1908) dt. Dichter
"Wenn einer, der mit Mühe kaum gekrochen ist auf einen Baum, schon meint, dass er ein Vogel wär, so irrt sich der."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Belastbarkeit**



Emot. Grundhaltung

Mit diesem Kriterium wird die Grundeinstellung einer Person zum Leben allgemein beschrieben. Dabei ist die Bandbreite zwischen einer sehr optimistischen und einer eher resignativen Grundhaltung groß.

Wer Sonne hat kann etwas geben...

Menschen mit optimistischer Grundeinstellung zum Leben haben Freude am Arbeitsplatz, am Erfolg des Unternehmens und am Erfolg der Kolleginnen und Kollegen. Es fällt ihnen leichter, die beruflichen Umstände zu akzeptieren, die ja nicht immer nur rosig sind. Trotzdem schauen sie optimistisch in die Zukunft und sind in der Lage, sich selbst zu motivieren.

Diese Personen strahlen auf ihr Umfeld aus. Sie sind auch in schwierigen Situationen gut drauf und lassen sich so leicht nicht unterkriegen. Also: Gute Erfolgsvoraussetzungen.

...oder das Wohlbefinden ist gefährdet

Ist dagegen die emotionale Stabilität gering, ist auch das Wohlbefinden in Gefahr. Man leidet unter den beruflichen Umständen. Dies führt zu Ängsten, Hemmungen und Resignationen.

Aus Mangel an Freude bei der Arbeit ist ihre Leistungsmöglichkeit entsprechend eingeschränkt. Die Zukunft wird dann trübe und schwarz gesehen und es ist nicht mehr allzu weit, bis an allem herumgörgelt wird.

Ihr Ergebnis:

Ihre Denkweise ist äußerst positiv. Sie sind deshalb auch in schwierigen Situationen optimistisch. Sie lassen sich so leicht nicht unterkriegen. Sie sind in der Lage, sich selbst positiv zu motivieren und sich auf schwere berufliche Aufgaben gut vorzubereiten.

Marcel Achard (1899 – 1974) franz. Dramatiker

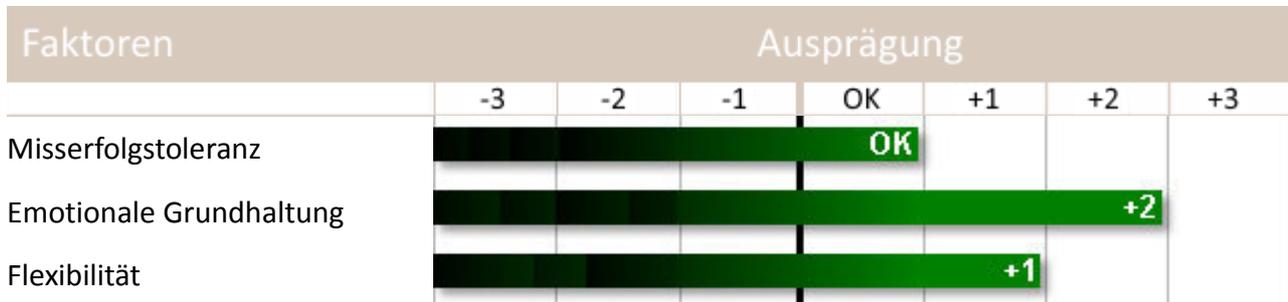
“Der Optimist hat zweifellos Vorteile.

Er kann Kreuzworträtsel mit dem Kugelschreiber ausfüllen.”



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Belastbarkeit**



Flexibilität

Im Arbeitsprozess ist es oft notwendig, sich auf neue Situationen, neue Aufgaben, auf Unterbrechungen, wechselnde Prioritäten, neue Menschen oder neue Herausforderungen einzustellen. Der betriebliche Alltag bringt es mit sich, dass es gelegentlich turbulent zugeht und alte, lieb gewonnene Handlungsfolgen über den Haufen geworfen werden müssen.

**Alles ist in Bewegung.
Was gestern noch gültig war,
wird heute in Frage gestellt**

Personen mit hoher Flexibilität haben damit keine Probleme. Ihnen fällt es leicht, sich neuen Situationen anzupassen und sich angemessen zu verhalten. Sie fühlen sich regelrecht wohl, immer mal wieder Abwechslung in ihren Arbeitsabläufen zu haben und stellen sich schnell auf unterschiedliche Anforderungen und Ereignisse ein.

Oft sind sie von sich aus auf der Suche nach Variationen und bereit, sinnvolle Neuerungen/Veränderungen zu akzeptieren. Die Bereitschaft, eigene Standpunkte zu überprüfen und ggf. in Frage zu stellen ist hoch.

**Wenn Änderungen als
Störung empfunden werden...**

Fehlt es an persönlicher Flexibilität, werden Änderungen in den Abläufen, Unterbrechungen, einmal gefassten Konzepten oder Arbeitsprozessen als Störung empfunden. Man ist dann nicht in der Lage, sich schnell und problemlos auf die wechselnden Gegebenheiten/ Situationen einzustellen.

...leidet die Effizienz

Umstellungen sind mit Einbuße an Zeit und Effizienz verbunden.

Ihr Ergebnis:

Gute Flexibilität. Sie sind in der Lage, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.

Horst Veith

“Flexibilität bedeutet, bereit zu sein, sofort das zu tun, womit man nie gerechnet hat“



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Erfolgswille**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|---------------|------------|----|----|----|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | OK | +1 | +2 | +3 |
| Einsatzfreude | | | | OK | | | |
| Systematik | | | | | +1 | | |
| Initiative | | | -1 | | | | |

Einsatzfreude

Menschen mit hoher Einsatzfreude identifizieren sich mit ihrer Arbeit und mit ihren Aufgaben. Sie setzen sich mit Engagement ein. Projekte werden konsequent und mit Einsatz vorangetrieben.

Diese Menschen haben Spaß an ihrem Beruf, setzen sich für die Unternehmensziele ein oder engagieren sich, um ihre persönlichen Ziele oder die des Teams zu erreichen.

Die Macher gehen die Aufgaben konsequent an

Die Aufopferung für ihre beruflichen Ziele ist für diese Menschen eine Notwendigkeit. Sie sind motiviert und bereit, Verantwortung zu übernehmen und die an sie gestellten Forderungen konsequent anzugehen.

Bei Vorgesetzten und im Kollegenkreis gelten sie als leistungsbereit und leistungsorientiert.

Die Entschlusslosen lassen mit sich machen

Mangelnde Einsatzfreude geht einher mit nachlässiger Einstellung zum Aufgabenbereich und verminderter Initiative. Damit verbunden ist nicht selten eine gewisse Entschlusslosigkeit. Die Folge: Diese Mitarbeiter "erwarten" quasi, dass sie von Ihrem Vorgesetzten gelenkt, gesteuert und zu bestimmten Tätigkeiten angehalten werden.

Ihr Ergebnis:

Sie engagieren sich für Ihren Beruf und setzen sich für Ihre Ziele, die man Ihnen steckt, ein.

Peter Köhlmann

"Begeisterung ist der unverkennbare Beweis dafür, dass du in deine Arbeit verliebt bist."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Erfolgswille**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|---------------|------------|----|----|----|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | OK | +1 | +2 | +3 |
| Einsatzfreude | | | | OK | | | |
| Systematik | | | | | +1 | | |
| Initiative | | | -1 | | | | |

Systematik

Die Aufgaben in Unternehmen werden immer komplexer und sind vom systematischen Vorgehen aller Beteiligten abhängig. Persönliches Time-Management ist gefragt und nicht "Management by Chaos".

Der Weg ist das Ziel...

Menschen mit einem hohen Grad an Systematik gehen komplizierte Aufgaben Schritt für Schritt an. Zuerst kommt der Plan, dann die Ausführung.

...aber ohne Landkarte geht's nirgendwo hin

Sie haben eine klare zeitliche Vorstellung über die Abläufe und sind deshalb meist zum vorgegebenen Termin fertig. Man versucht Prioritäten zu erkennen und herauszuarbeiten.

Eventuelle Hürden werden dabei frühzeitig erkannt und Zeit für ihre Überwindung eingeplant. Sie arbeiten somit rationell, effektiv und treffen klarere Entscheidungen.

Planen kostet Zeit, aber viel weniger, als man damit gewinnt

Wer die vorgegebenen Aufgaben jedoch nicht logisch strukturiert und stattdessen nach Lust und Laune oder immer spontan, also lieber aus der Situation heraus entscheidet, wird seine Ziele weniger schnell oder gar nicht erreichen.

Mangel an Systematik führt zwangsläufig zu weniger Effizienz und kostenintensiven Nachbearbeitungen. Man verzettelt sich, arbeitet sprunghaft und verliert sich in unwichtigen Details.

Der kleine "Chaos" im Team ist meist der Liebenswerteste, aber...

Die Devise: "Wir lassen die Dinge mal auf uns zukommen", kann sehr sehr unschöne Folgen haben: Die Eigenorganisation leidet und damit steigt für die direkt und indirekt an Projekten Beteiligten der Arbeitsaufwand erheblich.

Ihr Ergebnis:

In der Regel gute Planung und systematisches Arbeiten. Sie setzen im Normalfall die richtigen Prioritäten; treffen akzeptable Entscheidungen.

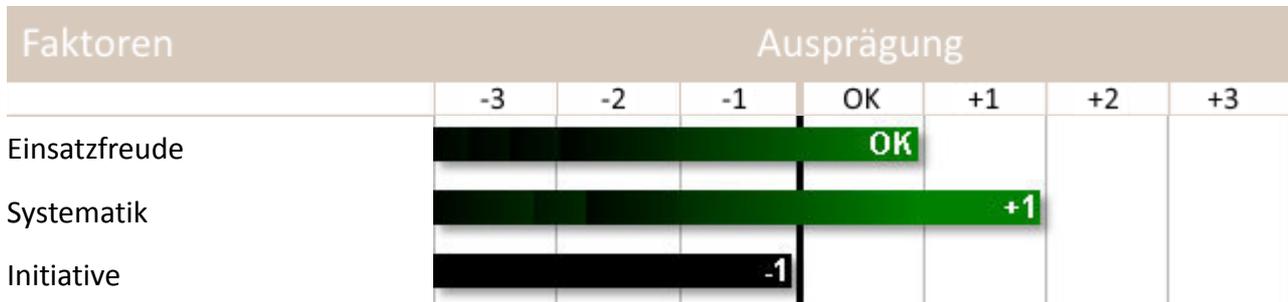
William Somerset Maugham (1874–1965), engl. Erzähler und Dramatiker

"Viele erkennen zu spät, dass man auf der Leiter des Erfolges einige Stufen überspringen kann. Aber immer nur beim Hinuntersteigen."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Erfolgswille**



Initiative

Unter Initiative ist das eigenständige Handeln, ohne Anstoß oder gar Druck von außen zu verstehen.

Selbsthilfe ist die beste Hilfe

Dieses eigenständige Handeln ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Erstens, sich selbst Ziele zu setzen und diese auch zu verfolgen (z.B. neue Ideen einzubringen, nach Innovationen oder Verbesserungen suchen und diese vorantreiben) und zweitens, bei Hindernissen auf dem Weg zum Ziel, selbstständig nach Alternativen und Auswegen suchen.

Wer auf die Lösungen anderer wartet...

Menschen mit Initiative sind im Beruf erfolgreicher und haben es leichter voranzukommen. Sie warten nicht auf notwendige Lösungsalternativen sondern erarbeiten sich diese selbst.

Fehlt dagegen Initiative, besteht immer die Gefahr von "Aktivitätsblockaden". Die Folge: ist eine Verzögerung oder Verschleppung der geforderten Leistungen.

...wartet vergeblich auf eigene Erfolge

Hindernisse und Hürden gibt es im beruflichen Alltag permanent. Eigentlich besteht die Arbeitswelt aus Problemen, die es zu beseitigen gilt.

Umso wichtiger ist es, eigenständig nach Lösungen, Vorschlägen und Anregungen zur Behebung zu suchen und nicht die Probleme vor sich herzuschieben, sonst werden einem die Probleme plötzlich "weggenommen".

Ihr Ergebnis:

Im zukünftigen Berufsleben können Sie nicht alles absichern und nur nach klaren Vorschriften oder Anleitungen arbeiten. Bringen Sie von sich aus ihre Stärken mit Vorschlägen und Anregungen ins Spiel und entwickeln und vertreten Sie eigene Meinungen. Damit packen Sie auftretende Probleme direkter an und Sie wirken viel dynamischer.

Werner Mitsch (*1936) dt. Aphoristiker

*"Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis?
Es gibt ihn: In der Tat."*

Dante (1265 –1321) it. Dichter

"Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt. Der andere packt sie kräftig an und handelt."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Unternehmerisches Denken und Handeln**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|----------------------|------------|-----|----------------|--|--|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Anspruchs-Niveau | | | | | | | |
| Entscheidungsfreude | | | | | | | |
| Innovation | | | | | | | |
| Qualitätsbewusstsein | | | | | | | |

Anspruchsniveau

In jedem Unternehmen werden Leistungen gefordert. Problematisch wird es für Mitarbeiter, wenn nicht ganz klar ist, wie viel an Leistung eigentlich verlangt wird. Oft gibt es keine festen Bewertungskriterien, an denen man sich orientieren und messen könnte, um die eigene Position ermitteln zu können. Man kann sich mit einem "Low-Level-Niveau" zufrieden geben oder aber sein eigenes Anspruchsniveau ganz hoch ansetzen. Personen mit hohem Anspruchsniveau haben i.d.R. positive Erfahrung im Umgang mit Leistungsherausforderungen gemacht.

**Positives Erkennungsmerkmal:
Prüfung der eigenen Leistung**

Ehrgeizige Menschen, die sehr kritisch mit ihren eigenen Leistungen umgehen, sind ständig auf der Suche nach Verbesserungen und prüfen selbstkritisch ihre "Produktion". Insbesondere in den Fällen, wo Leistung nicht sofort an Zahlen fest gemacht werden kann, haben sie auf Dauer mit ihrem hohen Anspruchsniveau die besten Erfolgs-voraussetzungen.

**Negatives Erkennungsmerkmal:
Bewusste oder unbewusste
Aufwandsbegrenzung**

Wer dagegen nur geringe Anforderungen an die eigenen Leistungen stellt oder im Extremfall gar versucht, den eigenen Aufwand kontrolliert in bestimmten Grenzen zu halten, wird weniger Erfolg haben. Dann werden Projekte nicht entschlossen genug angegangen. Es kann durchaus möglich sein, dass in Stress-Situationen Angst vor möglichen Überforderungen auftritt.

Ihr Ergebnis:

Gelegentlich stellen Sie die Anforderungen an die eigenen Leistungen zurück und versuchen, mit Aufwand "ökonomisch" umzugehen oder diesen in Grenzen zu halten. Unterschwellige Ängste vor Überforderung und Stress können die Ursache sein. Diese Haltung ist oft bei Personen zu finden, die sich lange Zeit und intensiv eingesetzt haben und entdecken, dass auch ihren Leistungsmöglichkeiten Grenzen gesetzt sind.

Channing Pollock (1880 - 1986) amerikanischer Dramatiker
*"No one ever got very far by working a forty hour week.
 Most of the notable people I know are trying to manage a forty-hour day!"*



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Unternehmerisches Denken und Handeln**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|----------------------|------------|-----|----------------|--|--|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Anspruchs-Niveau | | | | | | | |
| Entscheidungsfreude | | | | | | | |
| Innovation | | | | | | | |
| Qualitätsbewusstsein | | | | | | | |

Entscheidungsfreude

Entscheidungsfreude ist die Voraussetzung dafür, Probleme und anstehende Aufgaben anzupacken. Mangelnde Entscheidungsfreude dagegen ist nicht ungefährlich: Hindernissen wird bewusst oder unbewusst aus dem Weg gegangen, anstatt sie entschlossen zur Seite zu räumen. Hohe Entscheidungsfreude zeugt auch von einer hohen Erfolgserwartung und der Gewissheit, auch mit schwierigen Situationen fertig zu werden.

Die Macher sind gefragter...

Eine solche Haltung ist vor allem bei "Machern" zu finden, die von der Realisierbarkeit und Durchführbarkeit ihrer Vorhaben felsenfest überzeugt sind.

Sie setzen sich häufig ihre Ziele selbst und räumen die Hürden, die sich ihnen in den Weg stellen, rigoros zur Seite. Energisches Vorgehen ist ohne ein bestimmtes Mindestmaß an Entscheidungs-freude nicht möglich.

...als die großen Zauderer, die nichts bewegen

Wer dagegen mit zu treffenden Entscheidungen ständig zurückhaltend und zaudernd umgeht, (Zurückhaltung ist nur dann angebracht, wenn z.B. durch Zusatzinformationen die Entscheidungsqualität steigt oder wenn es sich um Entscheidungen handelt, die weit reichende Folgen haben können), schiebt Projekte oder die eigenen Beiträge dafür immer weiter vor sich her. Teammitglieder werden dann ungehalten, weil ihre eigenen Projektbeiträge darunter leiden.

Ihr Ergebnis:

In bestimmten Situationen zeigen Sie einen zurückhaltenden Umgang mit Entscheidungen. Diese Haltung ist dann richtig, wenn schwierige Entscheidungen mit weit reichenden Auswirkungen zu treffen sind und Sie Entscheidungen durch das Einholen weiterer Informationen verbessern können. Empfehlung: Hindernisse sollten Sie entschlossener anpacken, damit von Kollegenseite nicht der Vorwurf des Zauderns oder gar der "Unfähigkeit" kommen kann.

Harold Macmillan (1894 – 1986), engl. Premierminister von 1957 - 1963

"Wer jede Entscheidung zu schwer nimmt, kommt zu keiner."

Karl Kraus (1874 – 1936) österr. Satiriker, Dramatiker

"Der Schwache zweifelt vor der Entscheidung – der Starke danach."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Unternehmerisches Denken und Handeln**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|----------------------|---|-----|----------------|--|---|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Anspruchs-Niveau |  | | | | | | |
| Entscheidungsfreude |  | | | | | | |
| Innovation | | | |  | | | |
| Qualitätsbewusstsein | | | | |  | | |

Innovation

Viele Aufgaben erfordern ein innovatives, kreatives Arbeiten, ein Verlassen alter, eingetretener Pfade. Qualitätsverbesserungen können nur dann erzielt werden, wenn lieb gewordene Abläufe oder die täglichen Routineabläufe immer wieder in Frage gestellt werden. Nur die Öffnung für neue Wege, das eigene Bemühen, das Beste durch das gerade noch Machbare - aber Bessere - zu ersetzen, führen zum Erfolg. Auch wenn man sich zu denen zählt, die lieber an der "großen Linie" arbeiten oder zu denen, die lieber "das Bewährte" verbessern oder perfektionieren wollen: Ohne Innovationen läuft nichts mehr, kommt alles zum Stillstand.

Kritisches Prüfen ist angesagt

Immer wieder "alles in Frage stellen" ist die richtige Methode, um kundenorientierte neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Stillstand ist Rückgang

Wenn dagegen die Vorliebe für praktische Arbeiten überhand nimmt und innovatives Denken auf der Strecke bleibt, ist der Stillstand vorprogrammiert. Bremsen gibt es rundum genügend.

Ihr Ergebnis:

Im Bereich Innovation zeigen Sie ein ausgewogenes Verhalten und stellen sich Neuerungen nicht in den Weg.

Daniel Goeudevert (*1942) dt. Topmanager belgischer Herkunft

"Im Leben muss man eben oft, wie beim Tango, zwei Schritte nach hinten machen, um dann einen nach vorne zu tun."

Arno Sölter

"Ein Gramm Unternehmergeist wiegt mehr, als ein Kilogramm Bürokratie."

Friedrich Nietzsche (1844 – 1900) dt. Philosoph

"Heute ist die Utopie vom Vormittag die Wirklichkeit vom Nachmittag"



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Unternehmerisches Denken und Handeln**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|----------------------|------------|-----|----------------|--|--|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Anspruchs-Niveau | | | | | | | |
| Entscheidungsfreude | | | | | | | |
| Innovation | | | | | | | |
| Qualitätsbewusstsein | | | | | | | |

Qualitätsbewusstsein

Für Top-Leistungen ist ein hoher Qualitätsanspruch eine Grundvoraussetzung. Größere Herausforderungen mobilisieren automatisch unser Anspruchsdenken und entsprechende Ziele werden gesetzt. Andererseits müssen wir täglich mit vielen Routineaufgaben umgehen und bemerken oft nicht, dass die spätere Qualität der Produkte und Dienstleistungen bereits dort ihren Anfang hat. Eine rigorose Qualitätsorientierung, bei der nur die höchste Qualitätsstufe akzeptiert wird, ist ebenso unökonomisch wie eine zu "pragmatische" Haltung, bei der die Gefahr besteht, gegen-über Mitbewerbern ins Hintertreffen zu geraten.

Realität ist: nur Top-Ergebnisse zählen

Qualitätsorientierte Menschen sind in erster Linie daran interessiert, dass das Ergebnis Ihrer Tätigkeit den immer den gesteckten Zielen entspricht und diese so ökonomisch wie möglich erreicht werden.

Latente Gefahr: Alles ökonomisch tun zu wollen

Weniger qualitätsorientierte Menschen betonen nur die Kosten und erzielen dann auch die Mindestqualität. Wenn alle im Unternehmen so denken, verliert man schneller Marktanteile als man denkt.

Ihr Ergebnis:

Sie haben realistische, aber hohe Anforderungen an die eigenen Qualitätsmaßstäbe (weder Bevorzugung von zu hohen noch von zu niedrigen Qualitätsmaßstäben).

Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778) frz. Schriftsteller und Philosoph
"Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern darin, dass er nicht tun muss, was er nicht will."

Erich Kästner (1899–1974), dt. Schriftsteller
"Nicht jeder der nach Indien fährt, entdeckt Amerika."

Thomas Alva Edison (1847–1931)
*"Unsere größte Schwäche liegt im Aufgeben.
 Der sicherste Weg zum Erfolg besteht darin, immer wieder einen neuen Versuch zu wagen."*



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Kooperation und Konsens**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|-------------------|------------|-----|----------------|--|---|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Konfliktverhalten | | | | | ★ | | |
| Kooperation | | | ★ | | | | |
| Teamarbeit | | | | | ★ | | |

Konfliktverhalten

Meinungsverschiedenheiten sind im täglichen Leben und auch in Führungssituationen bzw. im Geschäftsleben Alltag und nicht zu vermeiden. Die Gründe: Mit steigender Verantwortung sind Entscheidungen zu treffen, deren Tragweite nicht im Voraus überblickt werden kann.
Wenn dann unterschiedliche Beurteilungen von Situationen aufeinander treffen, steht Meinung gegen Meinung.

Nicht mit dem Kopf durch die Wand

Entscheidend ist, wie man mit diesen Situationen umgeht, ohne leichtfertig eigene Positionen und Standpunkte aufzugeben.

Bei hoher Konfliktfähigkeit werden unterschiedliche Standpunkte bei Meinungsverschiedenheiten als positive Herausforderung gesehen. Dann ist ein gesundes Maß an Durchsetzungsbereitschaft vorhanden. Wer mit einer dominanten Haltung versucht, seinen eigenen Standpunkt rigoros durchzusetzen, stößt Kolleginnen und Kollegen vor den Kopf.

Eigene Positionen nicht leichtfertig aufgeben

Ist die Konfliktfähigkeit jedoch gering, das Harmoniestreben dagegen hoch, dient das zwar der Konsensfindung, aber die Gefahr ist sehr groß, dass eigene Positionen zu schnell aufgegeben werden. Dann werden Konflikte nicht mehr ausgetragen.

Ressentiments werden aufgebaut. Der Frust wird einfach hinuntergeschluckt und entlädt sich irgendwann, meist an ungeeigneter Stelle.

Ihr Ergebnis:

Sie haben ein ausgewogenes Verhalten gegenüber Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Weder Ihre Durchsetzungswille noch Ihre Neigung, Konflikte auf jeden Fall zu vermeiden, sind übermäßig stark ausgeprägt.

Kurt Tucholsky (1890 – 1935) dt. Schriftsteller

"Wie sprechen Menschen mit Menschen? Aneinander vorbei."

Richard von Weizsäcker (*1920) dt. Bundespräsident 1984 – 94

"Konfrontation ist nicht so schlecht wie ihr Ruf."

Sie dient der Verdeutlichung von Standpunkten, wenn Regeln zu ihrer Austragung bestehen."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Kooperation und Konsens**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|-------------------|------------|-----|----------------|--|---|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Konfliktverhalten | | | | | ★ | | |
| Kooperation | | | ★ | | | | |
| Teamarbeit | | | | | ★ | | |

Kooperation

Projekte werden nicht von Einzelkämpfern durchgezogen sondern sind Teamangelegenheiten und somit auf die optimale Zusammenarbeit aller Kolleginnen und Kollegen angewiesen. Aber nicht nur die Zusammenarbeit im Team muss reibungslos funktionieren, auch der Kontakt über diese Grenzen hinweg, also mit anderen Teams, Arbeitsgruppen oder außenstehenden Personen des Betriebes (internen Kunden) muss reibungslos klappen.

Die berechtigten Ansprüche anderer respektieren

Dabei darf die Kooperationsbereitschaft nicht so weit gehen, dass sie überhand nimmt oder gar grenzenlos wird. (Gefahr der Beliebtheitsorientierung).

Bei hoher Kooperationsbereitschaft klappt die Zusammenarbeit und Abgrenzung zwischen eigenen Aufgaben und den berechtigten Anforderungen anderer. Die Gefahr der Selbstüberforderung ist ebenso gering wie die Gefahr, es allen recht machen zu wollen.

Einzelkämpfer sind nicht gefragt

Bei Mangel an Kooperationsbereitschaft besteht nicht nur die Gefahr, als Einzelkämpfer abgestempelt zu werden. Die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen in der Arbeitsgruppe, im Team oder internen Kunden leidet dann. Die Effizienz der Arbeitsleistung sinkt und die Zielerreichung ist nicht mehr so einfach.

Ihr Ergebnis:

Sie haben eine klare Abgrenzung zwischen eigenen Aufgaben und den Anforderungen anderer. Dadurch besteht ein wenig die Gefahr der Selbstüberforderung. Kollegen oder Kolleginnen könnten Sie als Einzelkämpfer abstempeln. Die Effektivität des Teams könnte darunter leiden.

Willy Reichert (1892-1973), Kabarettist

“Kooperation ist ein Übereinkommen, bei dem man vorgibt, dass man nachgibt.”

Elisabeth Dole (*1936) ehem. Präsidentin des amerik. Roten Kreuzes, amerik. Juristin und Politikerin

“Der Präsident will keine Jasager und Jasagerinnen um sich herum haben. Wenn er nein sagt, sagen wir alle nein..”



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Potenziale von Herrn Muster
im Bereich: **Kooperation und Konsens**

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|-------------------|------------|-----|----------------|--|---|------|------|
| | 50% | 70% | Optimalbereich | | | 130% | 150% |
| Konfliktverhalten | | | | | ★ | | |
| Kooperation | | | ★ | | | | |
| Teamarbeit | | | | | ★ | | |

Teamarbeit

Die Komplexität der heutigen Aufgaben verlangt in der Regel eine viel höhere Teamfähigkeit als gestern. Obwohl man mit brillanten Ideen durchaus mal einen großen Sprung nach Vorne machen kann, geht es im Team i.d.R. besser, insbesondere, wenn man sich als Jobstarter über einen gewissen Zeitraum erst mal in eine Arbeitsgruppe "einarbeiten" muss.

Die Ansprüche hängen von den Zielsetzungen ab

Jedes Team wird durch Ideen, Anregungen, Unterstützung, Akzeptanz der Meinung anderer, das Zusammentragen vieler Ideen, Vielfalt der Informationen und Diskussion effizienter. Nur so können schwierige und komplexe Projekte gemeistert werden. Jedes Teammitglied muss mit einem gewissen Niveau an Teamfähigkeit dazu beitragen.
(Achtung: Verzettelungsgefahr besteht, wenn die Teamarbeit übertrieben wird)

Die Bevorzugung von Einzelarbeit ist nicht generell kritisch, birgt aber Gefahren

Die Bevorzugung von Einzelarbeit dagegen ist nicht generell von Nachteil. Manchmal sind schnelle Lösungen erforderlich, die nicht immer durch ein Team erzielt werden können. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Teamarbeit irgendwann ganz vernachlässigt oder gar abgelehnt wird. Dann steigen die Widerstände der anderen Teammitglieder und die Effizienz ist wesentlich geringer.

Ihr Ergebnis:

Ihre Schwerpunkte liegen ausgewogen auf den Bereichen Teamarbeit und Einzel-/Sachaufgaben.

Graffito

"Nicht Milch noch Quark, Teamarbeit macht uns stark."



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Wie Sie sich auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten

Bei den meisten Unternehmen ist es heute üblich, dass bei einer Vorstellung oder bei einem zweiten Termin, ein längeres, persönliches Gespräch durchgeführt wird. Meist wird es intern als "Strukturiertes Bewerbungsgespräch" oder "Strukturiertes Interview" bezeichnet. Neben einer Reihe fachlicher und allgemeiner Fragen, die einerseits Ihre demografischen Daten betreffen, werden andererseits auch Fragen gestellt, die Ihr persönliches Verhalten in bestimmten, beruflichen Situationen analysieren sollen.

Der Grund: Das Unternehmen möchte vor einer Einstellung wissen, ob bei Ihnen mit besonderen Führungsbelastungen zu rechnen ist. Daneben werden Sprechweise, Auftreten, Höflichkeit, persönliches Erscheinungsbild und Ihre Darstellung von Inhalten bewertet.

Ein wichtiger Teil des Interviews zielt immer darauf ab, Ihre "grundsätzliche, allgemeine Einstellung" zu erkennen. Daraus wird abgeleitet, ob Ihre persönlichen Motivations- und Interessenschwerpunkte mit den Tätigkeitsmerkmalen der zukünftigen Position übereinstimmen.

Form und Stil der durchgeführten Interviews können sehr unterschiedlich sein, so dass an dieser Stelle eine Empfehlung für ein bestimmtes Verhalten ihrerseits nicht möglich ist. Eines sollten Sie jedoch generell berücksichtigen: Gelassenheit ist höchstes Gebot, insbesondere dann, wenn die Fragen von mehreren Personen gestellt werden und Sie sich auf unterschiedliche Charaktere einstellen müssen.

Im Nachfolgenden haben wir für Sie persönlich einige Fragen zusammengestellt, die Ihnen helfen werden, diese Gelassenheit zu bewahren. Fragestellungen, die Sie "mit links" meistern werden, haben wir hier nicht aufgelistet. Die, die Ihnen eine kleinere oder größere Unsicherheit bereiten könnten, ergeben sich aus den Auswertungen Ihrer gegebenen Antworten.

HALT!

Übung macht den Meister! Sie sollten sich die nachfolgenden Fragen von Ihrem Partner oder einem/einer guten Bekannten stellen lassen, **ohne dass Sie die Fragen vorher gelesen haben!** Dann können Sie am besten Ihre schwächeren Antworten herausfinden.

Mit freundlichen Grüßen
und den besten Wünschen für Ihren beruflichen Erfolg



Profilvorgabe: Abteilungsleiter 0503, Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung

Anspruchsniveau

1. Welche finanziellen Ziele haben Sie?
2. Bitte nennen Sie die wichtigsten Aktivitäten für Ihre Weiterbildung im letzten Jahr.
3. Waren Sie gezwungen, schon einmal besondere Maßnahmen zu ergreifen, weil Sie merkten, daß es mit Ihrer Weiterbildung nicht so recht voranging? Wenn ja, was waren das für Gründe?
4. Wo sehen Sie heute noch wichtige Entwicklungsmöglichkeiten für sich oder die Notwendigkeit, daran etwas zu tun?
5. Haben Sie im privaten oder beruflichen Bereich jemals eine Auszeichnung für besondere Leistungen erhalten? Wenn ja, schildern Sie bitte, wie es dazu gekommen ist.

Negativ: Alle Äußerungen, die darauf schließen lassen, daß Sie an Ihrem beruflichen Fortkommen nicht sonderlich interessiert sind.

Entscheidungsfreude

1. Bitte schildern Sie uns Situationen, bei denen Sie am Anfang des Projektes nicht geglaubt haben, jemals zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen.
2. In welchen Situationen mussten Sie Kollegen(innen)/Kommilitonen(innen) regelrecht "anschieben"?
3. Was muss passieren, dass Sie sich in bestimmten Situationen Bedenkzeit ausbitten?
4. Schildern Sie uns die größten Hindernisse, die sich im Laufe Ihrer Ausbildung Ihnen in den Weg gestellt haben und wie Sie damit umgegangen sind.
5. Wie bereiten Sie sich auf schwierige Entscheidungen vor?

Negativ: Wenn Sie den Eindruck erwecken, bei unwichtigen Dingen zu lange zu überlegen, zu zaudern, die Dinge nicht mit Entschlossenheit anpacken.

Initiative

1. Wie sind Sie bei einer Stellensuche oder Jobsuche vorgegangen?
2. Welche gravierenden Unterschiede sehen Sie, wenn Sie Ihre eigenen Aktivitäten mit denen Ihrer Umgebung vergleichen?
3. Wie haben Sie Ihre Ausbildung finanziert?
4. Bitte nennen Sie Ihre wichtigsten Aktivitäten der letzten zwölf Monate.
5. Was empfinden Sie als Lebensstandard, den Sie noch mit Sicherheit erreichen können?
6. Bitte schildern Sie wie Sie Ihre berufliche Zukunft geplant haben und wie Sie das in der Praxis umgesetzt haben.

Negativ: Alle Äußerungen, die darauf schließen lassen, dass Sie ohne besondere Eigeninitiative arbeiten und eher angeschoben werden müssen.





LEADERSHIP QUALITIES

Weiterentwicklungsplan

Manfred Muster

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 2014: 507/14, 03.06.2014 - 03.06.2019, 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 "evaluate", Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lüneburg, Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdich (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.

| | |
|-------------------------|---|
| Teilnehmer: | Herr Manfred Muster |
| Profilvorgabe: | Abteilungsleiter 0503 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung |
| Eingereichte Antworten: | 02.11.2014 21:02:09 |
| Auswertung durch: | DNLA GmbH |

Hinweise zu "Initiative"

Initiative zeichnet sich dadurch aus, dass man bei die Fähigkeit besitzt, die selbst gesteckten Ziele zu erreichen und bei Blockaden oder Hindernissen eigenständig zu agieren und zu handeln. Das Arbeitsleben zeigt, dass Innovationen und Verbesserungen nur durch Initiativen entstehen. Initiativen wiederum sind vom eigenständigen Handeln abhängig. Meist sind es nicht die großen Würfe oder Erfindungen, sondern die vielen kleinen Verbesserungen und Detaillösungen, die den Erfolg eines Mitarbeiters, der Abteilung oder gar des ganzen Unternehmens ausmachen. Fehlen Initiativen, bedeutet das Stillstand. Stillstand bedeutet: Der Wettbewerb ist auf der Überholspur. Sicherlich gibt es viele Menschen, die weniger Initiative als andere besitzen, aber es gibt auch Fälle, in denen Eigeninitiativen merkbar oder kaum merkbar behindert wird. Bestimmte Unternehmenskulturen lassen Initiativen nicht zu oder verhindern sie geradezu. Wenn Sie in Ihrem Privatleben viel Engagement zeigen und viel Initiative besitzen, dann können die Ursachen in anderen Bereichen liegen.

Prüfungen:

1. Hat man Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz entsprechende Freiräume (entsprechend Ihrer beruflichen Qualifikation) gewährt?
2. Gibt es innerhalb der Organisationsabläufe zu enge Regeln, die keinerlei Verbesserungen oder Veränderungen zulassen?
3. Haben Sie überwiegend monotone, wenig abwechslungsreiche Arbeiten über lange Zeiträume zu erledigen?
4. Werden Ihre Initiativen (Veränderungs- oder Verbesserungsvorschläge) über längere Zeiträume von Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen systematisch geblockt?
5. Leiden Sie unter zu hohen Erwartungen an Ihre Arbeitsleistung oder wird permanent "Druck von oben" ausgeübt?

Empfehlungen:

1. Setzen Sie sich eigene Ziele. Schreiben Sie diese Zeile auf!
2. Rechnen Sie damit, dass sich Hindernisse und Blockaden einstellen können. Das ist normal! Machen Sie sich im Voraus Pläne für alle Fälle. Selbst wenn dann andere, als die geplanten Hindernisse auftauchen, wissen Sie, wie Sie schnell durch Eigeninitiative einen "Gegenplan" entwickeln!
3. Machen Sie sich klar, dass Sie nichts zu verlieren, sondern nur zu gewinnen haben. Handeln und Ideen einbringen ist besser als abwarten. Sonst handelt man über Ihren Kopf hinweg!
4. Warten und zaudern Sie nicht zu lange, bis Sie eine Initiative ergreifen! Je eher Sie eingreifen, umso eher nehmen Sie das Heft in die Hand, umso weniger wird Ihr persönlicher Erfolg geschmälert!
5. Wenn Sie Initiativen ergreifen, müssen Sie analysieren. Eine Analyse zeigt Ihnen Freiräume auf, bei denen Sie sich nicht so streng an Richtlinien halten müssen. Freiräume bedeuten: Ihr Selbstbewusstsein steigt. Ihre Erfolge werden größer.

Bitte machen Sie hier Ihre persönlichen Notizen:



| | |
|-------------------------|---|
| Teilnehmer: | Herr Manfred Muster |
| Profilvorgabe: | Abteilungsleiter 0503 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung |
| Eingereichte Antworten: | 02.11.2014 21:02:09 |
| Auswertung durch: | DNLA GmbH |

ANSPRUCHSNIVEAU

1. Stellen Sie sicher, dass Sie die Anforderungen Ihrer Vorgesetzten oder Ihrer Kunden genau verstanden haben. Es empfiehlt sich eine möglichst quantitative Zielfestlegung. Für komplexe Anforderungen empfehlen sich spezielle Techniken wie z.B. "Quality Function Deployment" oder ähnliche.
2. Meistens werden die Anforderungen nicht genau festgelegt. Dies führt zu einer Verschwendung von Ressourcen und zu unnötiger Mehrarbeit.
3. Überprüfen Sie, wie Sie diese Anforderungen mit einem Minimum an Einsatz erreichen können. Es ist immer richtig, Ressourcen einzusparen; gleichgültig ob es Kosten oder die eigenen Energien sind.
4. Stellen Sie sicher, dass Sie die Definition von Qualität richtig beherrschen. Qualität ist nicht das Bestmögliche, sondern die genaue Erfüllung der Anforderungen. Ein wenig die Erwartungen der Kunden zu übertreffen, führt normalerweise zu hoher Kundenzufriedenheit.
5. Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre eigene Leistungsfähigkeit überprüfen und ab und zu einen Wartungsdienst einlegen (in Form einer Entspannungspause).

Weiterbildungsmöglichkeiten:**Qualitätszirkeltraining;
Antistress-Training****Bitte machen Sie hier Ihre persönlichen Notizen:**

| | |
|-------------------------|---|
| Teilnehmer: | Herr Manfred Muster |
| Profilvorgabe: | Abteilungsleiter 0503 Abteilungsleitung bis 5 Personen, Dienstleistung |
| Eingereichte Antworten: | 02.11.2014 21:02:09 |
| Auswertung durch: | DNLA GmbH |

ENTSCHEIDUNGSFREUDE

1. Listen Sie auf, welche Entscheidungen Sie in der nächsten Zeit zu treffen haben.
2. Führen Sie eine Betroffenheitsanalyse durch: Wer ist von dieser Entscheidung betroffen?
Sind alle Betroffenen ausreichend eingebunden worden? (Gilt nur für Entscheidungen ab einer gewissen Tragweite)
3. Definieren Sie die Wichtigkeit und die Dringlichkeit der Entscheidung und legen Sie fest, mit welchen Prioritäten Sie sich um die einzelnen Entscheidungen kümmern wollen.
4. Legen Sie fest, nach welchen Kriterien Sie die einzelnen Lösungen bewerten und welche Gewichtung die einzelnen Kriterien haben.
5. Bewerten Sie die verfügbaren Lösungen danach, in welchem Ausmaß sie die Kriterien erfüllen.
6. Überprüfen Sie, ob Sie alle Informationen oder Fakten zur Verfügung haben, um die Entscheidung treffen zu können. Falls das nicht der Fall ist, erst alle Informationen einholen.
7. Falls die Informationen nicht zu bekommen sind, versuchen Sie, das Problem in Teilprobleme zu zerlegen und behutsam Schritt für Schritt voranzugehen.
8. Wenn immer möglich: stehen Sie zu Ihren Entscheidungen. Zu viele Revisionen kosten Glaubwürdigkeit.

Weiterbildungsmöglichkeiten:

**Persönlichkeitsentwicklung;
Problemlösungs- u. Entscheidungstechniken;
Mitarbeit in abteilungsübergreifenden Projekten**



ZERTIFIKAT

Manfred Muster

Teststraße 12, D-55784 Waldhagen hat am 02.11.2014 am
DNLA - Erfolgsprofil Soziale Kompetenz teilgenommen.
Im Benchmark mit den Besten des Profils "Abteilungsleiter"
wurden folgende Potenziale erzielt:

| Dimensionen | Ausprägung Soziale Kompetenz | | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| | -3 | -2 | -1 | OK | +1 | +2 | +3 |
| Einsatzfreude | | | | OK | | | |
| Einfühlungsvermögen | | | | | | +2 | |
| Selbstvertrauen | | | | OK | | | |
| Leistungsdrang | | | | | | | +3 |
| Motivation | | | | | | +2 | |
| Systematik | | | | | +1 | | |
| Misserfolgstoleranz | | | | OK | | | |
| Emotionale Grundhaltung | | | | | | +2 | |
| Kontaktfähigkeit | | | | OK | | | |
| Flexibilität | | | | | +1 | | |

Erläuterung der Potenziale von Herr Muster

OK = Sehr ordentlich = nur ca. 50 %
+1 = Über Durchschnitt = nur ca. 12 %
+2 = Über Durchschnitt = nur ca. 8 %
+3 = Über Durchschnitt = nur ca. 5 %

erfolgreicher Mitarbeiter/innen erreichen dieses Ergebnis
erfolgreicher Mitarbeiter/innen erreichen dieses Ergebnis
erfolgreicher Mitarbeiter/innen erreichen dieses Ergebnis
erfolgreicher Mitarbeiter/innen erreichen dieses Ergebnis

Sollte bei der Anzeige ein Hinweis "Oszillation" erscheinen, dann bedeutet das,
dass eine Schwankungsbreite vorliegt.



Der DNLA-Prozess wurde
nach DIN 33430 zertifiziert

Klaus Haddick, geschäftsführender Gesellschafter
DNLA GmbH, Münsterstraße 11, 48282 Emsdetten



Discovering Natural Latent Abilities

| Faktoren | Ausprägung | | | | | | |
|----------------------|------------|-----|-----|------|------|------|------|
| | 50% | 70% | 90% | 100% | 110% | 130% | 150% |
| Konfliktverhalten | | | | ★ | | | |
| Kooperation | | | ★ | | | | |
| Teamarbeit | | | | ★ | | | |
| Innovation | | | | ★ | | | |
| Qualitätsbewusstsein | | | | | ★ | | |

Im Bereich Innovation wird ein ausgewogenes Verhalten gezeigt und weder einseitig Wert auf Neuentwicklungen noch auf Verbesserung des Bestehenden gelegt.

Die eigenen Richtlinien an die Qualität der Gesamtleistung (Rigorese Qualitätsverbesserung - ohne Rücksicht auf Kosten oder der Pragmatismus des Machbaren - Kosten/Nutzen-Verhältnis) sind ausgewogen.

Bei Meinungsverschiedenheiten wird weder auf unbedingte Durchsetzung der eigenen Standpunkte beharrt, noch besteht die Neigung, allen Konflikten aus dem Weg zu gehen.

Es besteht ein ausgewogenes Verständnis für erforderliche Machtkonstellationen und der Notwendigkeit, Konsens zu erzielen.

In der Teamarbeit liegen die Schwerpunkte gut verteilt auf den Bereichen "Teamarbeit" und "Einzel- bzw. Sachaufgaben".



Klaus Haddick, geschäftsführender Gesellschafter
DNLA GmbH, Münsterstraße 11, 48282 Emsdetten



Discovering Natural Latent Abilities