



## MANAGEMENT

---

# Beraterauswertung

---

Theodor Testmeister

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 Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

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

**Führungsqualität** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
			90%	100%	110%		
Autorität							
Delegation							
Einbeziehung							
Legitimation							
Leistungsforderung							
Mitarbeiter-Entwicklung							
Selbstvertrauen							
Verantwortung für Mitarbeiter							

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Kooperation und Konsens** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
			90%	100%	110%		
Einfluss				*			
Identifikation					*		
Image	↑						
Kommunikationsbereitschaft			*				
Konfliktverhalten				*			
Konsensbildung			*				
Kooperation				*			
Machtverhalten	↑						
Personenorientierung				*			
Teamarbeit					*		

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Unternehmerisches Denken** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich		110%	130%	150%
Anspruchs-Niveau				★			
Informations-Verhalten						★	
Entscheidungsfreude					★		
Innovation				★			
Qualitätsbewusstsein			★				
Risikoverhalten	↑						
Systematik			★				

- 50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.
- 70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.
- 90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.
- 100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.
- 130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**PC-KENNTNISSE-KURZ-CHECK:**

Im Bereich "PC-Kenntnisse" (Bedienung, Fachausdrücke, Technik, und Anwender-Sicherheit) wurde von Herrn Testmeister folgendes Ergebnis erzielt:

Richtige Antworten: 0  
Note: nicht durchgeführt

---

**SPRACHTEST:**

Englisch	nicht durchgeführt	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		

---

**DERZEITIGE STRESS-BELASTUNG:**

Es wurde eine sehr starke Stressbelastung festgestellt.  
Eine deutlich negative Beeinträchtigung des Ergebnisses ist gegeben.  
(Hilfe anbieten! Test zu gegebener Zeit wiederholen.)

---

Wenn die Stresswerte deutlich verringert werden ist damit zu rechnen dass bei den Dimensionen 'Einbeziehung, Verantwortung für MA' die dann gemessenen Potenziale im Bereich 90, 100 oder 110 Prozent liegen.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Soziale Erwünschtheit oder überkritische Selbstbeurteilung

DNLA-Management wird sowohl als Instrument im Bereich Aus- und Weiterbildung aber auch als Auswahlverfahren verwendet.

Bei jedem vorliegenden Gutachten eines Teilnehmers stellt sich die Frage, ob das Ergebnis durch ein Antwortverhalten in "Soziale Erwünschtheit", "Widersprüchlichkeit" oder "Ehrlich geantwortet" beeinflusst, also im ungünstigsten Fall verfälscht sein könnte. Nicht nur Vorgesetzte der nachgeordneten Führungskraft, sondern auch die "Betroffenen" selbst, möchten gerne wissen: "Habe ich vielleicht unbewusst "beschönigt" und in einigen Bereichen "überzogen" (Glossover-Effekte) oder habe ich mich in bestimmten Bereichen vielleicht zu "selbstkritisch" gesehen?"

Um Fehlervarianzen bei der Beurteilung auszuschließen und der Führungskraft wie dem/der Vorgesetzten Rückmeldung darüber zu geben, ob "zu beurteilenden betrieblichen Situationen" (Fragen) objektiv beantwortet wurden, überprüft DNLA-Management 220 Antworten auf Plausibilität in den Bereichen:

1. Beziehungen zu Vorgesetzten
2. Umgang mit Verantwortung
3. Beziehungen zum Umfeld
4. Umgang mit Teammitgliedern
5. Umgang mit Entscheidungen

Die Erfahrung zeigt, dass in sog. "Gefahrensituationen", also wenn Gutachten erzeugt werden, die Dritte einsehen können, eine deutliche Tendenz zur Beschönigung, also Darstellung in "Sozialer Erwünschtheit", festzustellen ist. Gleiches gilt für "Nicht-Gefahrensituationen", bei denen es gelegentlich zur "überkritischen Selbstbeurteilung" kommt. Teilnehmer antworten dann nach dem Motto: "Ich wollte eigentlich nur mal sehen, wo meine Schwachstellen sind." Diese Tendenzen sind normal und werden vom Auswertungsprogramm erkannt und automatisch bei der Auswertung berücksichtigt.

Wenn diese Antworttendenzen jedoch extrem hoch werden, führt das zwangsläufig zu einer gewissen Auf- oder Abwertung der Ergebnisse, denn das Programm kann im ersten Augenblick natürlich nicht wissen, ob die gegebenen Antworten (Bewertungen von Situationen) dem tatsächlichen Verhalten entsprechen. Fälschungen (bewusste oder unbewusste) bei der Bewertung von persönlichen Einstellungen sind bislang bei keinem Verfahren mit 100%iger Sicherheit erkennbar. Beim DNLA Management ist die bewusste oder unbewusste Verfälschung dagegen ab sofort "besonders schwer", um nicht zu sagen praktisch "unmöglich".



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Wie funktionieren diese Überprüfungen im Programm?

Ein Teilnehmer hinterlässt bei der Bewertung der ihm vorgegebenen Situationen eine ganz persönliche "Handschrift". Zum Beispiel wird das durch eine Häufung von sogenannten "Überzieher-Werten" (bewusstes Punkte sammeln) erkennbar. Es sind also die Antworten, die sich deutlich vom allgemeinen Antwortverhalten in einem ganz bestimmten Bereich von den übrigen Antworten unterscheiden. Die Ursachen liegen zum einen in einer extrem kritischen Bewertung von eigenen, also tatsächlichen Verhalten in der Praxis, zum anderen in Selbstüberschätzungen, die bis zur Überheblichkeit oder gar "bewussten Beschönigung" gehen können.

Diese Tendenzen in Richtung "Soziale Erwünschtheit" oder "Überkritische Selbstbeurteilung" werden jetzt zweifelsfrei bei der Auswertung erkannt. Der Teilnehmer hat keine Chance sein Antwortverhalten darauf abstimmen, denn er hat nicht die Möglichkeit, seine gegebenen Antworten zu verfolgen und jede einzelne Situation mit jeweils 40 bis 60 ähnlichen Themenbereichen zu vergleichen (und dann im Nachhinein zu korrigieren).

Insgesamt werden nicht weniger als 220 Situationen vom Programm überprüft! Der Teilnehmer verliert bereits nach nur wenigen Fragen den Überblick, falls er versuchen sollte, seine Antworten bestimmten Themenkreisen zuzuordnen und zu manipulieren. Zudem lässt der "elektronische Fragenkatalog" lediglich innerhalb eines Zeitfensters von einer Minute einen Rücksprung zur direkt vorangegangenen Frage zu. Damit sind von vornherein praktisch alle Manipulationen ausgeschlossen.

Um es gleich vorwegzunehmen: Es geht hier nicht darum festzustellen, ob bewusst oder unbewusst "geschönt" oder überkritisch geantwortet wurde, denn man wird nie herausfinden können, ob es bewusst oder unbewusst geschehen ist. Es geht für die teilnehmende Führungskraft (und seinen/ihren Vorgesetzten) lediglich darum, ein objektives Ergebnis über die tatsächlichen Führungstechniken zu erhalten. Nur daraus lassen sich Entscheidungen für geeignete Trainings-Maßnahmen im Bereich Aus- und Weiterbildung ableiten.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Beziehungen zu Vorgesetzten

Der Erfolg einer Führungskraft hängt nicht zuletzt von den Beziehungen zu Kollegen/innen gleicher Ebene und ranghöherer Führungskräfte ab. Die sog. Human Networks (die Beziehungsgeflechte zu Mitentscheidern, "Mitbeeinflussern", rangmäßig gleichgestellten Führungskräften und natürlich dem eigenen Vorgesetzten) sind der Schlüssel für den eigenen Spielraum, unbürokratisch und effizient Entscheidungen treffen zu können.

Gute Kontakte "nach oben", also eine kollegiale Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten, der Aufbau von guten Beziehungen zu allen wichtigen Personen in einem Unternehmen (Einfluss) und ausgewogenes Verständnis für Macht- und Einflusskonstellationen (Konsens ohne Aufgabe eigener wichtiger Positionen erzielen) sind Voraussetzungen für reibungslose "Beziehungen zu Vorgesetzten".

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Einfluss  
Konsensbildung

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Beziehungen zu Vorgesetzten" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister vertritt im Bereich "Beziehungen zu Vorgesetzten" gelegentlich unterschiedliche Standpunkte bei der Bewertung vergleichbarer Situationen.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Umgang mit Verantwortung

Jede Führungskraft, ob Top-Manager, Gruppen-, Team- oder Abteilungsleiter trägt Verantwortung, die nicht delegierbar ist. Mit dieser Verantwortung muss die Führungskraft unternehmerisch umgehen und soll im Sinne des Unternehmens (handelnd für den Unternehmer) Entscheidungen treffen. Die heutigen Führungskräfte sind dabei in flachen Hierarchien mehr und mehr auf sich allein gestellt. Sie handeln immer häufiger für eine relativ kleine aber äußerst schlagkräftige Task Force. Damit operieren sie wie ein selbständig geführtes Unternehmen. Die bewusste Übernahme von Verantwortung ist somit eine Grundvoraussetzung für "gelebtes" Unternehmertum, denn Mitarbeiter/innen spüren, ob Verantwortung tatsächlich übernommen wird oder nur der Schein gewahrt wird. Die Bewertungsmaßstäbe sind: ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, die Identifikation mit Aufgaben und Zielen des Unternehmens, hohe Ansprüche an das eigene Leistungsverhalten, der angemessene und ausgewogene Umgang mit Risiken, die gerechte Bewertung von Leistungen und die verantwortungsvolle Betreuung der Mitarbeiter/innen.

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Qualitätsbewusstsein  
Identifikation  
Anspruchsniveau  
Übernahme Verantwortung (Risikoverhalten)  
Verantwortung für Mitarbeiter

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Verantwortung" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Verantwortung" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Beziehungen zum Umfeld

Führungskräfte sind auf Grund komplexer betrieblicher Organisationsabläufe und den gemeinsamen Unternehmenszielen nicht nur auf die Zusammenarbeit mit Kollegen gleicher Ebene (internen Kunden), sondern auch auf die Unterstützung von Externen, Mitarbeitern/innen und ranghöheren Führungskräften angewiesen. Um diese notwendige Unterstützung in den Abteilungen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Administration, Forschung, Entwicklung, Marketing) zu bekommen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Ein gutes Image macht der Führungskraft (Anerkennung bei Kollegen/innen und höher gestellten Führungskräften des Betriebs) die Durchsetzung eigener Anliegen einfacher und kann mit Konflikten souveräner, ohne dauernde Meinungsverschiedenheiten umgehen. Der eigene Kommunikationsstil spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Einerseits muss man sich als Führungskraft so weit wie möglich aus allen erkennbaren Intrigen raushalten und andererseits durch Offenheit das Vertrauen des "betrieblichen Umfelds" gewinnen. Nur dann funktioniert es, über Abteilungsgrenzen hinweg (nach rechts und links und nach oben und nach unten) den notwendigen Grad an Kooperation zu erreichen.

Gute Beziehungen zum Umfeld, also eine optimale Kommunikation mit allen wichtigen Personen im Betrieb ist Voraussetzung die Ziele, für die die Führungskraft verantwortlich ist, einfacher und mit geringst möglichen Reibungsverlust zu erreichen.

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Image  
Konfliktverhalten  
Kommunikationsbereitschaft  
Kooperation  
Personenorientierung

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Beziehungen zum Umfeld" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister vertritt im Bereich "Beziehungen zum Umfeld" häufig unterschiedliche Standpunkte bei der Bewertung vergleichbarer Situationen.

Faktor "Personenorientierung":

Es liegt eine Tendenz zur Beschönigung oder unbewussten Überbewertung vor.

Faktor "Image":

Es liegt eine "überkritische Selbstbeurteilung" vor.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Umgang mit Teammitgliedern

Der gekonnte Wechsel zwischen der Bewältigung von Einzelaufgaben und der betreuenden Teamarbeit ist heute mehr denn je der Schlüssel für ein erfolgreiches Management. Immer seltener sind in unserer komplexen Welt Einzelkämpfer gefragt, denn im heutigen Management kommt man nur mit dem konzertierten Wissen vieler spezialisierter Mitarbeiter weiter. Diese zusammenzuführen und zu führen ist eine der wichtigsten Aufgaben. Dabei unterliegen "Teams" einem stetigen Wandel, insbesondere dann, wenn abteilungsübergreifend im Team gearbeitet werden muss.

Gegenüber den "eigenen" Mitarbeitern/innen (Teammitgliedern) muss die Führungskraft die gemeinsamen Werte durch hohe soziale Kompetenz (Vorbildfunktion) vorleben und gleichzeitig angemessene Leistungen einfordern (ohne auf die niedrigeren Leistungsansprüche der Mitarbeiter/innen einzugehen). Je besser diese einbezogen, also in Prozesse integriert werden, um so besser ist das Ergebnis weil Verantwortungen und Aufgaben leichter delegiert werden können. Dazu benötigt die Führungskraft Legitimation (Glaubwürdigkeit und Vertrauen) , denn ohne diese würden die Mitarbeiter/innen die Gefolgschaft versagen. Gegenüber eigenen wie "externen" (situativen) Teammitgliedern kommt es zudem auf eine klare Linie im Informationsverhalten an. Einschätzbar wird man für eigene und "externe" Teammitglieder nur, wenn man als Führungskraft mit Informationen aufgeschlossen aber auch sensibel umgeht. DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Teamarbeit  
Leistungsforderung  
Einbeziehung  
Autorität  
Delegation  
Mitarbeiterentwicklung  
Legitimation  
Informationsverhalten

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Teammitgliedern" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Teammitgliedern" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.

Ausnahme:

Faktor "Autorität":  
Es liegt eine "überkritische Selbstbeurteilung" vor.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Umgang mit Entscheidungen

Manchmal müssen Entscheidungen nicht nur in sehr kurzen Abständen oder gar zeitgleich getroffen werden, manchmal sind diese auch von existenzieller Bedeutung für die Zielerreichung oder gar das Unternehmen selbst. Entscheidungen im Sinne von "unternehmerisches Handeln" bedeutet, dass man die Mitarbeiter zum Ziel und damit zum Erfolg führt. Wer entscheidet übt Macht aus und das kann zu Konflikten mit Mitarbeitern und internen Kunden führen. Wie man als Manager Macht ausübt, also Entscheidungen trifft, ist eine Frage des Umgangs mit dem Machtverhalten. Manchmal wird Macht von den Mitarbeitern/innen nicht akzeptiert oder von den Führungskräften ausgenutzt. Insofern kommt es auf eine klare Linie, auf Transparenz im Umgang mit Macht an.

Die Bewertungsmaßstäbe sind: Ein gutes Gefühl für machtpolitische Gegebenheiten und Abläufe im Unternehmen und keine ausgeprägte Bevorzugung oder Ablehnung von Macht; ausgeprägte Entscheidungsfreude - auch in Situationen in denen nicht alle Detailinformationen zur Verfügung stehen; eine auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Zielorientierung, ohne die Interessen der externen oder internen Kunden aus den Augen zu verlieren; ein gegenüber Mitarbeiter/innen deutlich gemachtes Selbstvertrauen und ein systematisches Vorgehen, immer mit Blick auf die Ziele ohne jedoch unflexibel zu sein. DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Machtverhalten  
Entscheidungsfreude  
Selbstvertrauen  
Systematik

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Entscheidungen" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Entscheidungen" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.





MANAGEMENT

---

# Coachingplan

---

Theodor Testmeister

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 Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### Erläuterungen zum Coaching

Unter Coaching versteht man im wesentlichen die Beratung eines Mitarbeiters. Ihnen kommt also die Aufgabe zu, Herrn Testmeister als Führungskraft, die sozusagen "unterhalb" von Ihnen steht, umfassend zu beraten.

Die "Beratung" ist kein theoretisches Modell, sondern wird im Rahmen der Coachingmaßnahmen immer anhand von konkreten Fällen praktiziert. Damit wird Ihre Beratung zu einer Art Schulungsprozess, der innerhalb der sowieso stattfindenden täglichen Arbeit geschieht. Das macht Coaching zu einem äußerst effektiven Instrument der Entwicklung von Mitarbeitern bzw. "nachgeordneten Führungskräften".

Durch DNLA-MANAGEMENT wurde Ihrer nachgeordneten Führungskraft, in diesem Fall Herr Testmeister, eine Rückmeldung gegeben, bei welchen Führungsfaktoren Entwicklungsbedarf besteht.

Als unmittelbarer Vorgesetzter finden Sie hier die Anleitung dazu, was für jeden Führungsfaktor, der vom vorgegebenen Anforderungsprofil abweicht (sich also im Bereich von 50% bis 70% oder 130% bis 150% befindet), an möglichen Maßnahmen zur Verfügung steht und wie diese Maßnahmen von Ihnen durchgeführt werden sollten. Der gesamte Entwicklungsbedarf für Ihre nachgeordnete Führungskraft ist, anhand der abweichenden Potenziale, für jeden betroffenen Faktoren dargestellt und damit von Ihnen relativ einfach in den Griff zu bekommen.

Der Coaching-Plan für Herrn Testmeister besteht in einer kurzen Darstellung der Ausgangssituation sowie der Darstellung der möglichen Vorteile und Nachteile eines bestimmten Verhaltens. Ein bestimmtes Führungsverhalten hat ja nicht nur Nachteile, sondern auch Vorteile, denn es kommt immer auf das Umfeld an. Beispiel: Ein autoritärer Führungsstil wäre natürlich überzogen, wenn die Herrn Testmeister unterstellten Mitarbeiter hochrangige Spezialisten wären, jedoch eher angebracht, wenn diese Mitarbeiter einen stark unterschiedlichen sozialen Level oder sehr unterschiedliche Fachkompetenzen aufzuweisen hätten. Sie sollten also nicht nach einem starren Schema vorgehen, sondern sorgfältig Vorteile und Nachteile gegeneinander abwägen. Die betrieblichen Anforderungen, die für die Position von Herrn Testmeister zutreffen, wurden bei der Erstellung des Anforderungsprofiles bereits berücksichtigt. Somit können Sie sich auf die festgestellten Abweichungen (zu wenig oder zu viel Potenzial) konzentrieren.

Nach jeder Situationserläuterung für die betroffenen Führungsfaktoren folgt also eine Beschreibung der jeweiligen Vor- und Nachteile und dann eine Beschreibung der geeigneten Hilfs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen. Natürlich sind in manchen Fällen umfangreichere Schulungen erforderlich, die nicht alle durch das Coaching abgedeckt werden können. Für diese Fälle sind nicht nur unter dem Stichwort "weitere Hinweise" Schulungsempfehlungen dargestellt, sondern Sie erhalten vom DNLA-Masterprogramm für alle MANAGEMENT-Auswertungen die Möglichkeit, sich für jede Ihrer nachgeordneten Führungskräfte einen individuellen Seminarplan ausdrucken lassen.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**AUTORITÄT: (50% bis 70%)**  
**(Anforderungen werden nur unzureichend erfüllt)**

**Situation:** DNLA hat festgestellt, dass die von Herrn Testmeister geführten Mitarbeiter durch einen sehr "kollegialen" Stil geführt werden, der im Extremfall bis zur Kumpelei gehen kann.

**Mögliche Vorteile:** Kollegiales Verhalten ist bei hochqualifizierten Mitarbeitern durchaus angemessen.

**Mögliche Nachteile:** Unpopuläre oder schwierige Maßnahmen können unter Umständen nur schwer durchgesetzt werden; die Ansprüche des Unternehmens an die Mitarbeiter werden nicht im erforderlichen Umfang eingefordert.

**Maßnahmen:** Mit Herrn Testmeister sollten Sie typische Situationen des Aufgabenbereichs durchgehen und zusammen den angemessenen Führungsstil dafür gemeinsam festlegen und einüben, bestimmte Aufgabenbereiche für die Mitarbeiter stärker vorzustrukturieren. Ihrer nachgeordneten Führungskraft müssen Sie deutlich machen, wie in bestimmten Situationen ein entschiedeneres Verhalten zu mehr Erfolg führen kann.

**Hinweise:** Das Verhalten im Bereich "Autorität" hat relativ viel mit Persönlichkeitsstrukturen zu tun und ist deshalb nicht beliebig veränderbar. Eine Entscheidung über den Grad der Einbeziehung der Mitarbeiter in unterschiedliche Stadien der Planung von Aufgaben und Abläufen ist trainierbar und effektiv.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**EINBEZIEHUNG (130% bis 150%)  
(Anforderungen werden deutlich übererfüllt)**

**Situation:** Herr Testmeister bezieht die Mitarbeiter sehr stark in alle Zielfindungen, Planungen und Überlegungen ein. Praktisch alles wird gemeinsam beschlossen.

**Mögliche Vorteile:** Dieses Verhalten ist förderlich und garantiert in den meisten Fällen eine erhöhte Identifikation mit den angestrebten Zielen. Zweifellos bedeutet es für die Führungskraft auch mehr Aufwand.

**Mögliche Nachteile:** Wenn viele Veränderungen anstehen, bei mangelnder Qualifikation der Mitarbeiter oder Unkenntnis der richtigen Arbeitsmethoden kann Entscheidungsmüdigkeit der Mitarbeiter auftreten oder die Tendenz, zu viel zu zerreden.

**Maßnahmen:** Mit Herrn Testmeister sollten Sie gemeinsam eine Abgrenzung erarbeiten, in welche Angelegenheiten die Mitarbeiter einbezogen werden sollten und in welche nicht.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**LEGITIMATION (50% bis 70%)****(Anforderungen werden nur unzureichend erfüllt)**

- Situation:** Sprechen Sie mit Herrn Testmeister durch, dass offensichtlich wenig oder kein Gespür dafür da ist, dass die Legitimation als Führungskraft nicht einfach durch die "Amtsautorität" gegeben ist, sondern dass "Gefolgschaft" erst dadurch geschaffen wird, dass der Vorgesetzte seinen Leuten einen Nutzen bietet, den sie ohne ihn nicht erreichen könnten.
- Mögliche Vorteile:** Diese Haltung findet sich vor allem dann, wenn die Erfordernisse des Unternehmens als absolut vorrangig gesehen werden, die Führungskraft vor allem diese Ansprüche erfüllen will, oder wenn sie sehr durchsetzungsstark ist.
- Mögliche Nachteile:** Mitarbeiter ziehen nicht oder zu wenig mit. Es entstehen Widerstände, die sich zu Konflikten oder Frontstellungen erweitern können. Stärkere Bemühungen um Aufbau von Legitimation wären angebracht.
- Maßnahmen:** Herrn Testmeister die Gesetzmäßigkeit nahebringen, dass eine motivierte Gefolgschaft vor allem eine Frage der Nutzen-Überlegungen seitens der Mitarbeiter ist: *"Was bringt es für mich, in diesen Vorgesetzten "zu investieren"? Welche Vorteile habe ich davon, ihm meine ganze Leistungskraft zu geben?"* Mit Herrn Testmeister sollten Sie zusammen eine Legitimationsbilanz erstellen: Welchen Nutzen haben die Mitarbeiter bisher durch den Vorgesetzten erlebt oder welchen Nutzen kann er ihnen glaubhaft für die Zukunft vermitteln? Gemeinsam erarbeiten, welche Schwierigkeiten bestimmte Forderungen des Vorgesetzten mit sich bringen, und welchen Grad von Legitimation sie voraussetzen.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER (130% bis 150%)  
(Anforderungen werden deutlich übererfüllt)**

**Situation:** Herr Testmeister kümmert sich ausgesprochen stark um die eigenen Mitarbeiter und versucht, ihnen alle Wege zu ebnet und alle Schwierigkeiten von ihnen fernzuhalten.

**Mögliche Vorteile:** Diese Haltung ist vor allem in denjenigen Situationen richtig, in denen es auf die Aufrechterhaltung von hohem Engagement und Begeisterung bei den Mitarbeitern ankommt. Im Extremfall allerdings könnte es sein, dass der Vorgesetzte das Gefühl des "Gebrauchtwerdens" für seine eigene Selbstbestätigung benötigt.

**Mögliche Nachteile:** Mitarbeiter könnten abhängig oder unselbständig werden.

**Maßnahmen:** Sie sollten Herrn Testmeister die Gefahr der Unmündigkeit der Mitarbeiter verdeutlichen. Danach gehen Sie mit Herrn Testmeister die Schwierigkeiten oder Konfliktsituationen für die Mitarbeiter der letzten Zeit durch. Die Verhaltensweisen von Herrn Testmeister sollten gemeinsam analysiert werden und dann ggf. alternative Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**IMAGE (50% bis 70%)****(Anforderungen werden nur unzureichend erfüllt)**

**Situation:** Herr Testmeister tendiert dazu, Ergebnisse rein sachlich darzustellen, ohne sie zu "verkaufen".

**Mögliche Vorteile:** Führungskräfte mit sachlichen Verhaltenstendenzen sind hauptsächlich um präzise und einwandfreie Arbeiten bemüht.

**Mögliche Nachteile:** Eigene Ergebnisse werden zu wenig "verkauft" und eventuell "unter Wert" dargestellt. Der Einfluss nimmt ab; es gibt zu wenig Beachtung und "Gewicht" für die eigenen Projekte. Deswegen können Dinge manchmal nicht entschlossen genug vorangetrieben werden.

**Maßnahmen:** Mit Herrn Testmeister sollten Sie gemeinsam Präsentationen erarbeiten und dabei demonstrieren, wie bestimmte Vorhaben oder Ergebnisse überzeugend und wirksam dargestellt werden können.

**Hinweis:** Ein Training in Präsentationstechniken / verkäuferischer Argumentation kann bei schwerwiegenden Mängeln Abhilfe schaffen. Gelegentlich hat man den Fall (insbesondere bei hochqualifizierten Technikern), dass Fehlentscheidungen deswegen zustande kommen, weil der wahre Wert von bestimmten Projekten oder Ergebnissen nicht deutlich genug herausgestellt wird.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**MACHTVERHALTEN (50% bis 70%)**  
**(Anforderungen werden nur unzureichend erfüllt)**

**Situation:** Es besteht wenig Bewusstsein für konkrete machtpolitische Überlegungen bei der Durchsetzung von Entscheidungen oder Projekten. Das Hauptaugenmerk ist auf die rein sachliche Seite eines Vorhabens oder einer Entscheidung gerichtet.

**Mögliche Vorteile:** Herr Testmeister wird von Kollegen als wenig gefährlich, also eher vertrauenswürdig eingestuft.

**Mögliche Nachteile:** Es besteht die Gefahr, dass Herr Testmeister trotz besserer Argumente oder richtigerer Lösungen auf die Seite gedrängt wird.

**Maßnahmen:** Mit Herrn Testmeister sollten Sie konkrete Strategien entwickeln, wie bestimmte Vorhaben oder Projekte in der betrieblichen Organisation platziert und durchgesetzt werden können.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**INFORMATIONSV ERHALTEN (130% bis 150%)  
(Anforderungen werden deutlich übererfüllt)**

**Situation:** Herr Testmeister verwendet sehr viel Zeit und Energie darauf, sich vor Ort ständig über den Fortgang der Geschäfte und Arbeiten zu informieren. Das "Management by walking around" wird evtl. etwas zu wörtlich genommen.

**Mögliche Vorteile:** Das eigene Aufgabengebiet wird gut überblickt; alles ist bestens "im Griff".

**Mögliche Nachteile:** Das Hinausblicken über das Tagesgeschäft, die Vorausplanung könnte darunter leiden. Irgendwann wirkt sich der Mangel an Planung dann so aus, dass nicht mehr konstruktiv agiert, sondern nur noch reagiert wird.

**Maßnahmen:** Einen Plan für das Informationsmanagement in der Abteilung von Herrn Testmeister erstellen: welche Informationen müssen von draußen abgeholt werden, welche sollten von den Mitarbeitern geliefert werden, welche Kommunikationsmedien können benutzt werden (z.B. elektronischer Briefkasten, etc.) Mit Herrn Testmeister ist darüber hinaus eine Ist-Aufnahme über die benötigten Zeiten zur Informationsbeschaffung und die Effizienz der benutzten Medien zu erstellen.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**RISIKOVERHALTEN (Übernahme Verantwortung) (50% bis 70%)  
(Anforderungen werden nur unzureichend erfüllt)**

**Situation:** Herr Testmeister zeigt eine eher geringe Risikobereitschaft. Projekte oder Vorgehensweisen, die nicht hundertprozentig abgesichert werden können, werden dann nur zögerlich oder überhaupt nicht angepackt. Die Tragweite und Wahrscheinlichkeit des Eintreffens negativer Konsequenzen werden dann überschätzt.

**Mögliche Vorteile:** Verluste, die durch zu hohe Risiken entstehen, werden weitestgehend vermieden.

**Mögliche Nachteile:** Gelegenheiten werden zu zögerlich angepackt, was auf die Dauer zu einem Zurückfallen führen kann. Von anderen kommt vielleicht gelegentlich der Vorwurf des Zauderns, der Entscheidungsschwäche. Statt konsequent Verantwortung für Entscheidungen (und die durchaus vorhandenen, aber abschätzbaren Risiken) zu übernehmen, werden wegen des zögerlichen Verhaltens Chancen vertan.

**Maßnahmen:** Gemeinsame Bewertung von Risiken mit Herrn Testmeister anhand von konkreten Fallbeispielen durchsprechen. Herrn Testmeister sollten Sie gegebenenfalls bewusst machen, dass negativen Konsequenzen auch deutlich überbewertet werden können. Stärken Sie Herrn Testmeister demonstrativ den Rücken und entwickeln Sie gemeinsam "Schubladenpläne" und Vorkehrungen, die im Fall des Risikoeintritts verwendet werden können. Geben Sie Herrn Testmeister darüber hinaus die Sicherheit, dass unvermeidliche Restrisiken von Ihnen voll abgedeckt werden.





## MANAGEMENT

---

# Vorgesetztenauswertung

---

## Theodor Testmeister

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 Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

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

**Führungsqualität** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
Autorität							
Delegation							
Einbeziehung							
Legitimation							
Leistungsforderung							
Mitarbeiter-Entwicklung							
Selbstvertrauen							
Verantwortung für Mitarbeiter							

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Kooperation und Konsens** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
			90%	100%	110%		
Einfluss				*			
Identifikation					*		
Image	↑						
Kommunikationsbereitschaft			*				
Konfliktverhalten				*			
Konsensbildung			*				
Kooperation				*			
Machtverhalten	↑						
Personenorientierung				*			
Teamarbeit					*		

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Unternehmerisches Denken** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
Anspruchs-Niveau				★			
Informations-Verhalten						★	
Entscheidungsfreude					★		
Innovation				★			
Qualitätsbewusstsein			★				
Risikoverhalten	★						
Systematik			★				

- 50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.
- 70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.
- 90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.
- 100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.
- 130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**PC-KENNTNISSE-KURZ-CHECK:**

Im Bereich "PC-Kenntnisse" (Bedienung, Fachausdrücke, Technik, und Anwender-Sicherheit) wurde von Herrn Testmeister folgendes Ergebnis erzielt:

Richtige Antworten: 0  
Note: nicht durchgeführt

---

**SPRACHTEST:**

Englisch	nicht durchgeführt	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		

---

**DERZEITIGE STRESS-BELASTUNG:**

Es wurde eine sehr starke Stressbelastung festgestellt.  
Eine deutlich negative Beeinträchtigung des Ergebnisses ist gegeben.  
(Hilfe anbieten! Test zu gegebener Zeit wiederholen.)

---

Wenn die Stresswerte deutlich verringert werden ist damit zu rechnen dass bei den Dimensionen 'Einbeziehung, Verantwortung für MA' die dann gemessenen Potenziale im Bereich 90, 100 oder 110 Prozent liegen.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Soziale Erwünschtheit oder überkritische Selbstbeurteilung

DNLA-Management wird sowohl als Instrument im Bereich Aus- und Weiterbildung aber auch als Auswahlverfahren verwendet.

Bei jedem vorliegenden Gutachten eines Teilnehmers stellt sich die Frage, ob das Ergebnis durch ein Antwortverhalten in "Soziale Erwünschtheit", "Widersprüchlichkeit" oder "Ehrlich geantwortet" beeinflusst, also im ungünstigsten Fall verfälscht sein könnte. Nicht nur Vorgesetzte der nachgeordneten Führungskraft, sondern auch die "Betroffenen" selbst, möchten gerne wissen: "Habe ich vielleicht unbewusst "beschönigt" und in einigen Bereichen "überzogen" (Glossover-Effekte) oder habe ich mich in bestimmten Bereichen vielleicht zu "selbstkritisch" gesehen?"

Um Fehlervarianzen bei der Beurteilung auszuschließen und der Führungskraft wie dem/der Vorgesetzten Rückmeldung darüber zu geben, ob "zu beurteilenden betrieblichen Situationen" (Fragen) objektiv beantwortet wurden, überprüft DNLA-Management 220 Antworten auf Plausibilität in den Bereichen:

1. Beziehungen zu Vorgesetzten
2. Umgang mit Verantwortung
3. Beziehungen zum Umfeld
4. Umgang mit Teammitgliedern
5. Umgang mit Entscheidungen

Die Erfahrung zeigt, dass in sog. "Gefahrensituationen", also wenn Gutachten erzeugt werden, die Dritte einsehen können, eine deutliche Tendenz zur Beschönigung, also Darstellung in "Sozialer Erwünschtheit", festzustellen ist. Gleiches gilt für "Nicht-Gefahrensituationen", bei denen es gelegentlich zur "überkritischen Selbstbeurteilung" kommt. Teilnehmer antworten dann nach dem Motto: "Ich wollte eigentlich nur mal sehen, wo meine Schwachstellen sind." Diese Tendenzen sind normal und werden vom Auswertungsprogramm erkannt und automatisch bei der Auswertung berücksichtigt.

Wenn diese Antworttendenzen jedoch extrem hoch werden, führt das zwangsläufig zu einer gewissen Auf- oder Abwertung der Ergebnisse, denn das Programm kann im ersten Augenblick natürlich nicht wissen, ob die gegebenen Antworten (Bewertungen von Situationen) dem tatsächlichen Verhalten entsprechen. Fälschungen (bewusste oder unbewusste) bei der Bewertung von persönlichen Einstellungen sind bislang bei keinem Verfahren mit 100%iger Sicherheit erkennbar. Beim DNLA Management ist die bewusste oder unbewusste Verfälschung dagegen ab sofort "besonders schwer", um nicht zu sagen praktisch "unmöglich".



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Wie funktionieren diese Überprüfungen im Programm?

Ein Teilnehmer hinterlässt bei der Bewertung der ihm vorgegebenen Situationen eine ganz persönliche "Handschrift". Zum Beispiel wird das durch eine Häufung von sogenannten "Überzieher-Werten" (bewusstes Punkte sammeln) erkennbar. Es sind also die Antworten, die sich deutlich vom allgemeinen Antwortverhalten in einem ganz bestimmten Bereich von den übrigen Antworten unterscheiden. Die Ursachen liegen zum einen in einer extrem kritischen Bewertung von eigenen, also tatsächlichen Verhalten in der Praxis, zum anderen in Selbstüberschätzungen, die bis zur Überheblichkeit oder gar "bewussten Beschönigung" gehen können.

Diese Tendenzen in Richtung "Soziale Erwünschtheit" oder "Überkritische Selbstbeurteilung" werden jetzt zweifelsfrei bei der Auswertung erkannt. Der Teilnehmer hat keine Chance sein Antwortverhalten darauf abstimmen, denn er hat nicht die Möglichkeit, seine gegebenen Antworten zu verfolgen und jede einzelne Situation mit jeweils 40 bis 60 ähnlichen Themenbereichen zu vergleichen (und dann im Nachhinein zu korrigieren).

Insgesamt werden nicht weniger als 220 Situationen vom Programm überprüft! Der Teilnehmer verliert bereits nach nur wenigen Fragen den Überblick, falls er versuchen sollte, seine Antworten bestimmten Themenkreisen zuzuordnen und zu manipulieren. Zudem lässt der "elektronische Fragenkatalog" lediglich innerhalb eines Zeitfensters von einer Minute einen Rücksprung zur direkt vorangegangenen Frage zu. Damit sind von vornherein praktisch alle Manipulationen ausgeschlossen.

Um es gleich vorwegzunehmen: Es geht hier nicht darum festzustellen, ob bewusst oder unbewusst "geschönt" oder überkritisch geantwortet wurde, denn man wird nie herausfinden können, ob es bewusst oder unbewusst geschehen ist. Es geht für die teilnehmende Führungskraft (und seinen/ihren Vorgesetzten) lediglich darum, ein objektives Ergebnis über die tatsächlichen Führungstechniken zu erhalten. Nur daraus lassen sich Entscheidungen für geeignete Trainings-Maßnahmen im Bereich Aus- und Weiterbildung ableiten.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Beziehungen zu Vorgesetzten

Der Erfolg einer Führungskraft hängt nicht zuletzt von den Beziehungen zu Kollegen/innen gleicher Ebene und ranghöherer Führungskräfte ab. Die sog. Human Networks (die Beziehungsgeflechte zu Mitentscheidern, "Mitbeeinflussern", rangmäßig gleichgestellten Führungskräften und natürlich dem eigenen Vorgesetzten) sind der Schlüssel für den eigenen Spielraum, unbürokratisch und effizient Entscheidungen treffen zu können.

Gute Kontakte "nach oben", also eine kollegiale Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten, der Aufbau von guten Beziehungen zu allen wichtigen Personen in einem Unternehmen (Einfluss) und ausgewogenes Verständnis für Macht- und Einflusskonstellationen (Konsens ohne Aufgabe eigener wichtiger Positionen erzielen) sind Voraussetzungen für reibungslose "Beziehungen zu Vorgesetzten".

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Einfluss  
Konsensbildung

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Beziehungen zu Vorgesetzten" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister vertritt im Bereich "Beziehungen zu Vorgesetzten" gelegentlich unterschiedliche Standpunkte bei der Bewertung vergleichbarer Situationen.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Umgang mit Verantwortung

Jede Führungskraft, ob Top-Manager, Gruppen-, Team- oder Abteilungsleiter trägt Verantwortung, die nicht delegierbar ist. Mit dieser Verantwortung muss die Führungskraft unternehmerisch umgehen und soll im Sinne des Unternehmens (handelnd für den Unternehmer) Entscheidungen treffen. Die heutigen Führungskräfte sind dabei in flachen Hierarchien mehr und mehr auf sich allein gestellt. Sie handeln immer häufiger für eine relativ kleine aber äußerst schlagkräftige Task Force. Damit operieren sie wie ein selbständig geführtes Unternehmen. Die bewusste Übernahme von Verantwortung ist somit eine Grundvoraussetzung für "gelebtes" Unternehmertum, denn Mitarbeiter/innen spüren, ob Verantwortung tatsächlich übernommen wird oder nur der Schein gewahrt wird. Die Bewertungsmaßstäbe sind: ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein, die Identifikation mit Aufgaben und Zielen des Unternehmens, hohe Ansprüche an das eigene Leistungsverhalten, der angemessene und ausgewogene Umgang mit Risiken, die gerechte Bewertung von Leistungen und die verantwortungsvolle Betreuung der Mitarbeiter/innen.

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Qualitätsbewusstsein  
Identifikation  
Anspruchsniveau  
Übernahme Verantwortung (Risikoverhalten)  
Verantwortung für Mitarbeiter

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Verantwortung" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Verantwortung" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Beziehungen zum Umfeld

Führungskräfte sind auf Grund komplexer betrieblicher Organisationsabläufe und den gemeinsamen Unternehmenszielen nicht nur auf die Zusammenarbeit mit Kollegen gleicher Ebene (internen Kunden), sondern auch auf die Unterstützung von Externen, Mitarbeitern/innen und ranghöheren Führungskräften angewiesen. Um diese notwendige Unterstützung in den Abteilungen (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Administration, Forschung, Entwicklung, Marketing) zu bekommen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Ein gutes Image macht der Führungskraft (Anerkennung bei Kollegen/innen und höher gestellten Führungskräften des Betriebs) die Durchsetzung eigener Anliegen einfacher und kann mit Konflikten souveräner, ohne dauernde Meinungsverschiedenheiten umgehen. Der eigene Kommunikationsstil spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Einerseits muss man sich als Führungskraft so weit wie möglich aus allen erkennbaren Intrigen raushalten und andererseits durch Offenheit das Vertrauen des "betrieblichen Umfelds" gewinnen. Nur dann funktioniert es, über Abteilungsgrenzen hinweg (nach rechts und links und nach oben und nach unten) den notwendigen Grad an Kooperation zu erreichen.

Gute Beziehungen zum Umfeld, also eine optimale Kommunikation mit allen wichtigen Personen im Betrieb ist Voraussetzung die Ziele, für die die Führungskraft verantwortlich ist, einfacher und mit geringst möglichen Reibungsverlust zu erreichen.

DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Image  
Konfliktverhalten  
Kommunikationsbereitschaft  
Kooperation  
Personenorientierung

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Beziehungen zum Umfeld" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister vertritt im Bereich "Beziehungen zum Umfeld" häufig unterschiedliche Standpunkte bei der Bewertung vergleichbarer Situationen.

Faktor "Personenorientierung":  
Es liegt eine Tendenz zur Beschönigung oder unbewussten Überbewertung vor.

Faktor "Image":  
Es liegt eine "überkritische Selbstbeurteilung" vor.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Umgang mit Teammitgliedern

Der gekonnte Wechsel zwischen der Bewältigung von Einzelaufgaben und der betreuenden Teamarbeit ist heute mehr denn je der Schlüssel für ein erfolgreiches Management. Immer seltener sind in unserer komplexen Welt Einzelkämpfer gefragt, denn im heutigen Management kommt man nur mit dem konzertierten Wissen vieler spezialisierter Mitarbeiter weiter. Diese zusammenzuführen und zu führen ist eine der wichtigsten Aufgaben. Dabei unterliegen "Teams" einem stetigen Wandel, insbesondere dann, wenn abteilungsübergreifend im Team gearbeitet werden muss.

Gegenüber den "eigenen" Mitarbeitern/innen (Teammitgliedern) muss die Führungskraft die gemeinsamen Werte durch hohe soziale Kompetenz (Vorbildfunktion) vorleben und gleichzeitig angemessene Leistungen einfordern (ohne auf die niedrigeren Leistungsansprüche der Mitarbeiter/innen einzugehen). Je besser diese einbezogen, also in Prozesse integriert werden, um so besser ist das Ergebnis weil Verantwortungen und Aufgaben leichter delegiert werden können. Dazu benötigt die Führungskraft Legitimation (Glaubwürdigkeit und Vertrauen) , denn ohne diese würden die Mitarbeiter/innen die Gefolgschaft versagen. Gegenüber eigenen wie "externen" (situativen) Teammitgliedern kommt es zudem auf eine klare Linie im Informationsverhalten an. Einschätzbar wird man für eigene und "externe" Teammitglieder nur, wenn man als Führungskraft mit Informationen aufgeschlossen aber auch sensibel umgeht. DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Teamarbeit  
Leistungsforderung  
Einbeziehung  
Autorität  
Delegation  
Mitarbeiterentwicklung  
Legitimation  
Informationsverhalten

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Teammitgliedern" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Teammitgliedern" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.

Ausnahme:

Faktor "Autorität":  
Es liegt eine "überkritische Selbstbeurteilung" vor.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

### Umgang mit Entscheidungen

Manchmal müssen Entscheidungen nicht nur in sehr kurzen Abständen oder gar zeitgleich getroffen werden, manchmal sind diese auch von existenzieller Bedeutung für die Zielerreichung oder gar das Unternehmen selbst. Entscheidungen im Sinne von "unternehmerisches Handeln" bedeutet, dass man die Mitarbeiter zum Ziel und damit zum Erfolg führt. Wer entscheidet übt Macht aus und das kann zu Konflikten mit Mitarbeitern und internen Kunden führen. Wie man als Manager Macht ausübt, also Entscheidungen trifft, ist eine Frage des Umgangs mit dem Machtverhalten. Manchmal wird Macht von den Mitarbeitern/innen nicht akzeptiert oder von den Führungskräften ausgenutzt. Insofern kommt es auf eine klare Linie, auf Transparenz im Umgang mit Macht an.

Die Bewertungsmaßstäbe sind: Ein gutes Gefühl für machtpolitische Gegebenheiten und Abläufe im Unternehmen und keine ausgeprägte Bevorzugung oder Ablehnung von Macht; ausgeprägte Entscheidungsfreude - auch in Situationen in denen nicht alle Detailinformationen zur Verfügung stehen; eine auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Zielorientierung, ohne die Interessen der externen oder internen Kunden aus den Augen zu verlieren; ein gegenüber Mitarbeiter/innen deutlich gemachtes Selbstvertrauen und ein systematisches Vorgehen, immer mit Blick auf die Ziele ohne jedoch unflexibel zu sein. DNLA-Management hat alle Fragen und Antworten analysiert, die die Bereiche

Machtverhalten  
Entscheidungsfreude  
Selbstvertrauen  
Systematik

betreffen. Bei dieser Analyse kam es weniger darauf an festzustellen, ob Potenziale fehlen, sondern ob eine eindeutige klare Linie im Bereich "Umgang mit Entscheidungen" erkennbar ist. Das Ergebnis:

Herr Testmeister hat im Bereich "Umgang mit Entscheidungen" alle zu bewertenden Situationen mit klarer Linie und eindeutiger Stellungnahme beantwortet und nicht versucht, sich in sozialer Erwünschtheit darzustellen. Auch eine "überkritische Selbstbeurteilung" ist nicht zu erkennen.





---

# Teilnehmerauswertung

---

## Theodor Testmeister

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.

**Informationen zu Ihrem Gutachten.**

Sehr geehrter Herr Testmeister,

die Wirtschaftlichkeit, also der Erfolg eines Unternehmens, steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Leistung seiner Führungskräfte. Immer wieder haben Untersuchungen gezeigt, dass bestimmte Unternehmenskulturen oder Führungsstile nur geringen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Viel entscheidender ist, wie effizient Manager und Mitarbeiter zusammenarbeiten.

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

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

Dazu kommt, dass innovative Produkte und Dienstleistungen in zunehmendem Maße "intelligent" und damit wesentlich komplexer als die einfachen Produkte und Dienstleistungen der Vergangenheit sind.

Alleinstellungsansprüche und USPs, die in der Vergangenheit dem einen oder anderen Unternehmen zu Vorteilen verholfen haben, nehmen weiter ab. Kleine oder große Mitbewerber, mittlerweile kommen sie aus weiten Teilen Europas, nutzen heute jede Nische im Markt. Das heißt, dass trotz zunehmender Nivellierung in der EU bei den Material- und Energiekosten, Löhnen und Steuern Mitbewerber über geraume Zeit ihre Vorteile gnadenlos ausnutzen werden.

Die Komplexität der gesamten Situation wiederum bedeutet, dass die einzelne Führungskraft nicht mehr alles überblicken kann. Sie ist auf Kollegen in vergleichbaren Positionen und ebenso auf das Mitziehen der eigenen Mitarbeiter angewiesen. Angewiesen bedeutet, dass die Führungskraft sich auf die Leistung ihrer zum Teil hoch spezialisierten Mitarbeiter verlassen können muss, die ihr mit ihrem Fachwissen häufig deutlich überlegen sind.

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



An dieser Stelle ist es wichtig, auf eine der Grundvoraussetzungen des Erfolgs hinzuweisen. Diese Grundvoraussetzung heißt - etwas drastisch formuliert - "Hoher Leistungsdruck" (= angemessener Leistungsdruck). Diese Wahrheit klingt ziemlich unbequem, aber offensichtlich ist es in allen voll besetzten Marktsegmenten so, dass derjenige am meisten Erfolg hat, der seine Mitarbeiter zu maximalem Einsatz bewegen kann.

Vor nicht allzu langer Zeit war man der Meinung, dass man mit einem kooperativen Führungsstil optimale Leistungen erzeugen könnte. Das Wort "Leistungsdruck" war verpönt und wurde nicht in den Mund genommen.

Aber Tatsache ist, dass Leistungsdruck nichts mit autoritären Strukturen zu tun hat, sondern schlichtweg die Voraussetzung zum Entstehen von Leistungsmotivation ist. Am besten geht das, wenn alle Teammitglieder in vollem Umfang über die wahren Verhältnisse (Wettbewerbssituation, Mitbewerber, Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und der Produkte oder Dienstleistungen usw.) aufgeklärt sind und das auch verstehen. Wenn Mitarbeiter sagen oder denken: „Wir werden nicht schlechtere Leistungen als andere abliefern, eher bessere!“, dann sind sie leistungsmotiviert.

Ohne Leistungsdruck keine Leistungsmotivation. Ohne Erfolg kein Geld. Ohne Geld keine Innovationen. Ohne Innovationen keine Zukunft.

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

Der erste wichtige Bereich der integrativen Führung ist die "Führungsqualität". Werden die Mitarbeiter nicht im Sinne der integrativen Führung eingebunden, werden sie nicht fähig oder willens sein, die Ziele zu ihren eigenen zu machen. Noch schlimmer: Es fehlt ihnen dann Verständnis für Leistungsdruck. Und noch schlimmer: Wie soll dann Leistungsmotivation entstehen...?

Der zweite wichtige Bereich der integrativen Führung ist Kooperation und Konsens. Man versteht darunter das Herbeiführen von Einigkeit über das gemeinsame Vorgehen mit Kollegen der Führungsebenen und Mitarbeitern, denn jeder ist auf die Zusammenarbeit und Unterstützung anderer angewiesen. Ideen oder Maßnahmen müssen so dargestellt werden, dass ein von allen getragener Konsens gefunden wird. Nur dann werden andere Führungskräfte ihren Leistungsanteil zur Erreichung der Ziele einbringen und sich kooperativ verhalten.

Der dritte wichtige Pfeiler der integrativen Führung ist, dass jeder Manager, jeder Teamleiter, jeder Gruppenleiter im Unternehmen so handelt, als wäre es sein eigenes Unternehmen, als wäre er allein für den Erfolg verantwortlich.

Welchen Nutzen können Sie, Herr Testmeister, aus Ihrem Ergebnis von DNLA-Management ziehen?



Grundsätzlich: DNLA-Management gibt Ihnen keinen Aufschluss darüber, ob Sie ein guter oder schlechter Manager sind. Stattdessen erhalten Sie Informationen darüber, in welchen Bereichen der Führung Sie Ihre Techniken verbessern können. Zusätzlich liefert Ihnen DNLA-Management mit Ihrem persönlichen Weiterentwicklungsplan auch gleich die Anleitung dazu. Zu den nachfolgenden Bereichen erhalten Sie detaillierte Informationen:

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

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

Viel Erfolg!



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

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

**Führungsqualität** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
<b>Autorität</b>							
<b>Delegation</b>							
<b>Einbeziehung</b>							
<b>Legitimation</b>							
<b>Leistungsforderung</b>							
<b>Mitarbeiter-Entwicklung</b>							
<b>Selbstvertrauen</b>							
<b>Verantwortung für Mitarbeiter</b>							

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Kooperation und Konsens** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
<b>Einfluss</b>				★			
<b>Identifikation</b>					★		
<b>Image</b>	↑						
<b>Kommunikationsbereitschaft</b>			★				
<b>Konfliktverhalten</b>				★			
<b>Konsensbildung</b>			★				
<b>Kooperation</b>				★			
<b>Machtverhalten</b>	↑						
<b>Personenorientierung</b>				★			
<b>Teamarbeit</b>					★		

50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.

100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.

110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.

90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.

130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.

150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
 Profilvergabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
 Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
 Auswertung durch: DNLA GmbH

**Unternehmerisches Denken** \*

Faktoren	Ausprägung						
	50%	70%	Optimalbereich			130%	150%
Anspruchs-Niveau				★			
Informations-Verhalten						★	
Entscheidungsfreude					★		
Innovation				★			
Qualitätsbewusstsein			★				
Risikoverhalten	★						
Systematik			★				

- 50% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, nur unzureichend erfüllt.
- 70% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, gerade befriedigend erfüllt.
- 90% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, fast immer erfüllt und liegen damit innerhalb des vom Unternehmen geforderten Leistungsbereichs.
- 100% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, immer erfüllt und entsprechen exakt dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 110% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, etwas übererfüllt.
- 130% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, mehr als erfüllt und liegen über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.
- 150% = Die Anforderungen werden, gemessen am vorgegebenen Profil, deutlich übererfüllt und liegen damit weit über dem vom Unternehmen geforderten Leistungsbereich.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

Nachfolgend werden Ihre Ergebnisse im Detail erläutert. Die Leitlinien der integrativen Führung lauten:

1. Nur wenn Sie persönlich als Führungskraft erfolgreich sind, werden Ihre Mitarbeiter/innen erfolgreich sein.
2. Ihr Unternehmen wird nur dann Erträge erwirtschaften, wenn Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern/innen die integrative Führung leben.
3. Sie werden nur dann erfolgreich sein, wenn Sie Leistungen fordern.
4. Leistungsmotivation werden Sie nur erreichen, wenn Ihre Mitarbeiter/innen auf einer hohen sozialen Kompetenz aufbauen können. Fehlende Potenziale müssen mit Ihrer Unterstützung nachgebildet werden.
5. Kooperation können Sie nur über Glaubwürdigkeit, Identifikation und Legitimation erreichen.

Die nachfolgenden Hinweise werden Ihnen helfen, Ihre Führungstechniken in bestimmten Bereichen zu verbessern. Bitte beachten Sie dazu auch die Hilfestellungen in Ihrem persönlichen Weiterentwicklungsplan.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

**AUTORITÄT**

Eine gewisse Autorität des Führenden auf der einen Seite und Achtung oder Respekt der Geführten auf der anderen Seite ist eine Vorbedingung des Führens. Der Vorgesetzte muss das Verhalten seiner Mitarbeiter beeinflussen und lenken; das wiederum setzt einen gewissen Grad an "Gefolgschaft" auf Seiten der Mitarbeiter voraus. Diese Gefolgschaft ist insbesondere dann wichtig, wenn es um schwierige Dinge, die bei Mitarbeitern zunächst gewisse Widerstände hervorrufen, wie z.B. Einhalten von Regeln, neue Anforderungen, Eingehen von Risiken und vergleichbares, geht.

Ihr Führungsstil:

Sie bevorzugen einen eher kollegialen Führungsstil, im Extremfall bis zur Kumpelhaftigkeit gehend. Kollegiales Verhalten ist bei hoch qualifizierten Mitarbeitern durchaus angemessen.

Mögliche Gefahren: Unpopuläre oder schwierige Maßnahmen können Sie unter Umständen nur schwer durchsetzen und die Ansprüche des Unternehmens an Ihre Mitarbeiter nicht im erforderlichen Umfang einfordern.

**DELEGATION VON VERANTWORTUNG**

Führen bedeutet, Aufgaben durch andere erledigen zu lassen. Zu diesem Zweck werden dem Mitarbeiter Aufgaben übertragen. Diese Aufgaben können nach unterschiedlichen Kriterien an den Mitarbeiter delegiert werden: entweder der Vorgesetzte hält alle Fäden in der Hand und delegiert nur Bruchstücke, oder er überlässt die Ausführung der vollen Verantwortung des Mitarbeiters. Je nach "Reifegrad" oder Qualifikation des Mitarbeiters ist die richtige Art der Aufgabendelegation zu wählen. Darüber hinaus wird im Zuge der Umstellung auf "schlanke Produktion" und "schlankes Management" eine verstärkte Delegation notwendig. "Verantwortung übertragen bekommen" ist ein Motivator, der sich immer wieder als hochwirksam herausstellt.

Ihr Führungsstil:

Aufgaben werden von Ihnen in der richtigen Art und im richtigen Umfang delegiert.

Es gibt bei Ihnen keine Bevorzugung von zu hoher oder zu geringer Delegation.

**EINBEZIEHUNG**

Ein Problem, das sich durch viele Unternehmen und Hierarchie-Ebenen durchzieht, ist eine gewisse Gleichgültigkeitshaltung der Mitarbeiter auf Grund mangelnder Einbeziehung in Ziele, Planungen und Veränderungen. Brillante Projekte oder Strategien werden ausgearbeitet, aber die Betroffenen ziehen nicht mit. Die gesteckten Ziele werden nicht erreicht oder erst viel später. Die Regel lautet: "Betroffene" zu "Beteiligten" machen.

Ihr Führungsstil:

Bei Ihnen überwiegt die Tendenz, die Mitarbeiter sehr stark in Veränderungen, Vorhaben, Projektplanungen einzubeziehen. Dieses Verhalten ist förderlich und garantiert in den meisten Fällen eine erhöhte Identifikation mit den angestrebten Zielen. Zweifellos bedeutet es für Sie auch mehr Aufwand. Mögliche Gefahren: Wenn viele Veränderungen anstehen oder bei mangelnder Qualifikation der Mitarbeiter oder Unkenntnis der richtigen Arbeitsmethoden kann Entscheidungsmüdigkeit der Mitarbeiter auftreten oder die Tendenz, auch unwichtige Dinge in aller Breite zu diskutieren und Wichtiges zu zerreden.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

**LEGITIMATION**

Führung im Sinn von Forderung wird von Mitarbeitern nicht vorbehaltlos akzeptiert, sondern am ehesten dann, wenn sie als "legitim" erlebt wird. Der Vorgesetzte sollte durch sein Vorbild, durch seinen Einsatz für die Mitarbeiter und durch seine Erfolge Vertrauen und Glaubwürdigkeit erworben haben. Dadurch wird eine Art "Legitimationskonto" aufgebaut: Wenn Vertrauen und Glaubwürdigkeit vorhanden sind, dann "übertragen" die Mitarbeiter Machtbefugnisse auf den Vorgesetzten. Ohne diese Legitimation kann Macht höchstens ergriffen werden, aber Gefolgschaft erfolgt in diesem Fall nur unter Druck und wird sofort fraglich, wenn Schwierigkeiten entstehen.

Ihr Führungsstil:

Die Bedeutung der Legitimation für den Führungsbereich wird von Ihnen als nicht so wichtig eingeschätzt. Sie sehen die Erfordernisse des Unternehmens als absolut vorrangig an und wollen vor allem diese Ansprüche erfüllen.

Mögliche Gefahren: Ihre Mitarbeiter ziehen auf Dauer nicht oder zu wenig mit. Es werden Widerstände entstehen, die sich zu Konflikten oder Frontstellungen erweitern können. Stärkere Bemühung um Aufbau von Legitimation wäre angebracht.

**LEISTUNGSFORDERUNG**

Ohne Leistungsdruck werden keine dauerhaften Erfolge erzielt. Ein zu viel oder zu wenig fruchtet ebenfalls nicht. Erfolgreiche Unternehmen beweisen, dass hohe Leistungen hauptsächlich dadurch erbracht werden, dass der Vorgesetzte Ziele hoch ansetzt und maßvollen Druck ausübt, um sie zu erreichen. Dieser Druck besteht unter anderem darin, dass der Zielerreichung eine höhere Bedeutsamkeit eingeräumt wird als der Bequemlichkeit oder auch dem Anspruch des Mitarbeiters, eine Aufgabe nach seinen eigenen (niedrigeren) Leistungsmaßstäben auszuführen. Das gemeinsame Ziel steht über allem.

Ihr Führungsstil:

Sie führen mit einer hohen, aber realistischen Leistungserwartung und gehen entsprechend mit den Mitarbeitern um. Falls notwendig, können Sie ohne weiteres den nötigen Druck erzeugen.

**MITARBEITER-ENTWICKLUNG**

Die persönliche und berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist wichtig, um erstens die Motivation auf einem hohen Stand zu halten und zweitens, um im Unternehmen möglichst hoch qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung zu haben. Häufig wird die Weiterentwicklung nur im fachlichen Bereich gefördert. Ebenso wichtig (nach Art der Tätigkeit) oder noch wichtiger ist der Potenzialaufbau im Bereich der sozialen Kompetenz.

Ihr Führungsstil:

Sie haben eine ausgewogen-positive Einstellung zur Notwendigkeit der Weiterqualifikation der Mitarbeiter. Achten Sie darauf, dass das Potenzial der sozialen Kompetenz weiterentwickelt wird.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**SELBSTVERTRAUEN**

Führung ist vor allem eine Sache der Selbstsicherheit und des Selbstvertrauens. Wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern ständig signalisieren würde, dass er an seiner Erfahrung zweifelt oder sich unsicher ist, ob die vorgegebene Richtung stimmt oder ob sein Tun und Handeln akzeptiert wird, dann wird er schnell das Vertrauen seiner Mitarbeiter verlieren. Sicherheit und Vertrauen sind eine wichtige Motivationsquelle für die Mitarbeiter, die vom Vorgesetzten ausgeht.

Ihr Führungsstil:

Ihr Vertrauen in die eigenen Führungsqualitäten befindet sich in einem ausgewogenen Bereich. Sie sind gegenüber Ihren Mitarbeitern frei von Unsicherheit, Selbstzweifeln, Überheblichkeit.

**VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER**

Obwohl Sie in Führungspositionen sind, lehnen es Vorgesetzte gelegentlich ab, für Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen und investieren ihre Zeit sehr stark in ihre eigenen Sachaufgaben. Führung heißt aber, Arbeiten durch andere erledigen zu lassen, und sich darum zu kümmern, dass die entsprechenden Leistungspotenziale vorhanden sind. Dadurch wird die Bereitschaft, eigene Sachaufgaben hinten anzustellen und sich um Mitarbeiter zu kümmern, zu einer Grundvoraussetzung für die Führung. Die "Verfügbarkeit" und "Erreichbarkeit" des Vorgesetzten bei Fragen und Problemen wird von den Mitarbeitern als sehr wichtig eingeschätzt.

Ihr Führungsstil:

Sie kümmern sich um Ihre Mitarbeiter sehr intensiv. Diese Haltung ist vor allem in den Situationen richtig, in denen es auf die Aufrechterhaltung von hohem Engagement und Begeisterung ankommt.

Mögliche Gefahren: Im Extremfall könnte der Eindruck entstehen, dass Sie die Fürsorge für Ihre eigene Selbstbestätigung benötigen. Auf Dauer könnten Ihre Mitarbeiter abhängig oder unselbständig werden.

**EINFLUSS**

Der Aufbau von Einfluss, von guten Beziehungen zu allen wichtigen Personen in einem Unternehmen, ist nach Untersuchungen der Harvard Business School mit die wichtigste Vorbedingung für den Erfolg bei der Durchsetzung von Projekten. Oft ist es nicht die bessere Idee, die zählt, sondern die Akzeptanz der Person, die diese Idee durchzusetzen versucht. Die Grundlage dafür ist, sich mit den wichtigen Personen vertraut zu machen und eine tragfähige Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Ihr Führungsstil:

Sie haben Verständnis für die Notwendigkeit des Aufbaus von guten Beziehungen nach allen Seiten.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**IDENTIFIKATION**

Eine Identifikation mit den vorgegebenen Zielen und Aufgaben ist aus zweierlei Gründen notwendig: Erstens, um die eigenen Energien und Ideen auf dieses Ziel hin zu mobilisieren und zweitens, um auf andere Menschen überzeugend zu wirken und sie für dieses Ziel zu begeistern. Oft ist eine merkbar hohe Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Unternehmens ein ausschlaggebender Faktor für das Vertrauen, das der Führungskraft von oben entgegengebracht wird.

Ihr Führungsstil:

Sie zeichnen sich durch eine hohe Bereitschaft aus, sich mit vorgegebenen Aufgaben/Projekten im Unternehmen zu identifizieren.

**IMAGE**

Eine wichtige Voraussetzung, um Anerkennung und Einfluss in einer Organisation zu gewinnen, ist das eigene "Image". Im optimalen Fall hat jemand nur Siege und Erfolge aufzuweisen. Mit jedem Auftritt wird dann Kompetenz ausgestrahlt. Einer solchen Person traut man natürlich weitere Verantwortung zu. Also ist es wichtig, eine positive Erfolgsbilanz aufzubauen. Es muss Sorge dafür getragen werden, dass die eigenen Ergebnisse möglichst wirksam "verkauft" werden.

Ihr Führungsstil:

Die Notwendigkeit der Imagepflege wird von Ihnen eher abgelehnt. Bei Ihrer Verhaltenstendenz geht es hauptsächlich um eine sachlich einwandfreie Arbeit.

Mögliche Gefahren: Ihre guten Ergebnisse werden zu wenig "verkauft" und von Ihnen "unter Wert" dargestellt. Ihr Einfluss könnte abnehmen. Es gibt dann zu wenig Beachtung und "Gewicht" für Ihre Projekte. Deswegen können Projekte manchmal nicht entschlossen genug von Ihnen vorangetrieben werden.

**KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT**

Im "Kampf" um Finanzmittel für Projekte, bei Veränderungen in der Organisationsstruktur, bei Ablaufplanänderungen, wenn es um Vorteile für den eigenen Arbeitsbereich oder um den Aufstieg in höhere Positionen geht, spielen sich manchmal unschöne Dinge ab. Manche "Wettbewerber" kommen in Versuchung, mit unfeinen Methoden zu arbeiten. Um Erfolg zu haben, sollte man deshalb wissen, ob man diese Vorgänge zu "schwarz" oder zu "rosarot" sieht.

Ihr Führungsstil:

Sie haben eine ausgewogen-realistische Sichtweite des menschlichen Verhaltens. Durch Ihre Offenheit bei Konflikten bringen andere Menschen Ihnen Vertrauen entgegen. Mögliche Intrigen nehmen Sie durchaus wahr, überbewerten diese aber nicht.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

**KONFLIKTVERHALTEN**

Meinungsverschiedenheiten sind im täglichen Leben und auch in Führungssituationen bzw. im Geschäftsleben allgegenwärtig. Ständig sind Entscheidungen erforderlich, die nicht immer hundertprozentig überblickt werden können. Deshalb steht oft Meinung gegen Meinung. Entscheidend ist, wie man mit diesen Situationen umgeht. Hier gibt es einen breiten Verhaltensbereich von einer weitest gehenden Vermeidung von Konflikten bis hin zum rigorosen Durchsetzen der eigenen Auffassung.

Ihr Führungsstil:

Sie haben ein ausgewogenes Verhalten gegenüber Meinungsverschiedenheiten und Konflikten und weder einen zu ausgeprägten Durchsetzungswillen noch eine Neigung, Konflikte auf jeden Fall zu vermeiden.

**KONSENSBILDUNG**

Bei bedeutenden Projekten oder organisatorischen Veränderungen kommt meist Bewegung in die Machtstrukturen eines Unternehmens. Konsens zu erzielen ist dann nicht ganz einfach, denn die Beteiligten wissen, dass gelungene Projekte einen Autoritätszuwachs, misslungene dagegen einen Autoritätsverlust oder gar Machtverlust bedeuten. Konsensbildung ist dabei ein wichtiger Faktor und bedeutet, mit allen Beteiligten Übereinstimmung in allen bedeutenden Projekten und arbeitsspezifischen Fragen zu haben.

Ihr Führungsstil:

Sie haben ein ausgewogenes Verständnis für Machtkonstellationen und den Umgang damit. Ihr Verhalten ist weder in der einen noch in der anderen Richtung stark ausgeprägt.

**KOOPERATION**

Projekte sind heute immer Team-Projekte und auf die Zusammenarbeit aller Ebenen angewiesen. Die Kooperation in der eigenen Gruppe findet i.d.R. in guter Atmosphäre und ohne Schwierigkeiten statt. Kooperation muss jedoch auch unternehmensweit, also auch mit wenig bekannten Personen, über Abteilungsgrenzen hinweg und in schwierigen Situationen gut funktionieren.

Ihr Führungsstil:

Sie haben ein ausgewogenes Verständnis von Kooperation. Es besteht keine Bevorzugung von übergroßer Kooperation noch von Einzelkämpfertum.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**MACHTVERHALTEN**

Unternehmen sind Gebilde, in denen gruppensdynamische und machtpolitische Prozesse ablaufen. Deshalb ist es verständlich, dass nicht alle Entscheidungen nach sachlich-rationalen Gesichtspunkten getroffen werden. Auf Grund komplexer Gegebenheiten kann einfach nicht alles rational entschieden werden. Diese machtpolitischen Prozesse werden von Führungskräften teilweise akzeptiert und ausgenutzt, teilweise nicht verstanden und innerlich abgelehnt. Im letzten Fall ist es dann schwierig, Projekte durchzusetzen und zum Erfolg zu kommen.

Ihr Führungsstil:

Sie lehnen den Umgang mit machtpolitischen oder gruppensdynamischen Prozessen im Unternehmen eher ab. Führungskräfte mit dieser Eigenschaft werden von den Kollegen meist als wenig "gefährlich" eingestuft und erfahren dadurch oft spontane Akzeptanz und Wertschätzung.

Mögliche Gefahren: Trotz besserer Argumente oder richtigerer Lösungen kann es Ihnen passieren, auf die Seite gedrängt zu werden.

**PERSONENORIENTIERUNG**

Tätigkeiten kann man (zumindest theoretisch) in zwei grundlegende Kategorien einteilen: Umgang mit "Dingen" oder Umgang mit "Menschen". Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen und Arbeitsstile. Manche Menschen fühlen sich dann wohl, wenn sie volle Kontrolle über ihre Arbeitsgegenstände haben und nach einem logischen, systematischen Schema vorgehen können. In diesem Fall wird Sacharbeit bevorzugt. Andere wiederum fühlen sich im Umgang mit Menschen wohl, auch wenn die Ergebnisse dabei nicht so klar bewertbar und die Vorgehensweise oft nicht logisch erklärbar ist.

Ihr Führungsstil:

Ihre Bereitschaft, sich mit "Menschen" und "Dingen" zu beschäftigen, ist ausgewogen.

**TEAMARBEIT**

Die Komplexität der heutigen Aufgaben verlangt in der Regel nicht nur mehr Teamarbeit als früher, sondern auch einen integrativen Führungsstil des Managers. Es gibt aber auch Arbeitsplätze, an denen hauptsächlich Einzelarbeit gefordert wird. Für Effizienz in der Arbeit ist es wichtig, herauszufinden, ob man das Gewicht auf die Teamarbeit oder Einzelarbeit verlegen sollte. Beides hat seine Berechtigung.

Ihr Führungsstil:

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



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**ANSPRUCHSNIVEAU**

Wenn Leistungen gefordert werden, kann man sich mit einem niedrigen Standard zufrieden geben oder versuchen, das Beste und Qualifizierteste zu erreichen. Natürlich hängt diese Tendenz von den jeweiligen Rahmenbedingungen ab. In jedem Fall gibt es ein Niveau von Ansprüchen, das eine Person typischerweise an die eigenen Leistungen stellt. Hohes Anspruchsniveau ist dabei vor allem in denjenigen Situationen leistungsfördernd, in denen es keine festen Bewertungskriterien gibt.

Ihr Führungsstil:

Sie haben gute und realistische Ansprüche an die eigenen Leistungen.

**INFORMATIONSV ERHALTEN**

Die Führungskraft ist im Allgemeinen eine Art "Schaltstelle", ein "Kommunikationszentrum", in dem eine Vielzahl an Informationen zusammenlaufen und ständig Entscheidungen gefällt werden. Menschen, insbesondere Führungskräfte, unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie Informationen einholen und mit ihnen umgehen. Eine Führungskraft sollte ständig "das Ohr am Puls" haben, um bei Störungen sofort eingreifen zu können ("Management by walking around").

Ihr Führungsstil:

Ihr Bedürfnis, ständig über alles informiert zu sein, ist sehr stark ausgeprägt. Diese Haltung findet sich oft bei engagierten Führungskräften, die die vorgegebenen Ziele vor allem durch persönliche Motivationsarbeit erreichen wollen. Dies ist vor allem dann angebracht, wenn innovative Tätigkeiten durchgeführt werden. Mögliche Gefahren: Es könnte passieren, dass nur noch Löcher zugestopft werden, weil keine Zeit für strategische Überlegungen bleibt.

**ENTSCHEIDUNGSFREUDE**

Eigeninitiative beweist sich darin, sich eigene Ziele zu setzen, von deren Realisierbarkeit überzeugt zu sein sowie bei Hindernissen aktiv nach Lösungswegen zu suchen. Entscheidungsfreude ist damit eine grundlegende Voraussetzung dafür, Probleme anzupacken. Mangelnde Entscheidungsfreude führt bei Mitarbeitern zu starker Kritik.

Ihr Führungsstil:

Sie setzen sich selbständig Ziele. Mit Ihrer positiven Erfolgserwartung und Ihrer Entscheidungsfreude werden Sie auch mit schwierigen Situationen fertig.



---

Teilnehmer:	Herr Theodor Testmeister
Profilvorgabe:	Geschäftsführer Testimonials 0001 Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb
Eingereichte Antworten:	12.10.2014
Auswertung durch:	DNLA GmbH

---

**INNOVATION**

Personen unterscheiden sich darin, welche Problem- bzw. Aufgabenarten sie bevorzugen. Die einen entwerfen lieber die "große Linie", denken über Neuentwicklungen nach; die anderen bleiben lieber beim Bekannten und versuchen, dieses zu verbessern und zu perfektionieren. Je nach persönlich bevorzugtem Aufgabentypus sollten die beruflichen Tätigkeitsschwerpunkte ausgewählt werden.

Ihr Führungsstil:

Im Bereich Innovation zeigen Sie ein ausgewogenes Verhalten. Eine Bevorzugung des einen oder anderen Aufgabentyps ist nicht erkennbar.

**QUALITÄTSMANAGEMENT**

Für die tägliche Arbeit ist die Einstellung zur Qualität von Bedeutung. Offensichtlich gibt es eine "rigorose" Qualitätsorientierung, bei der nur die höchste Qualitätsstufe akzeptiert wird, und eine eher "pragmatische" Haltung, die Qualität eher unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt sieht. Je nach Anforderungen der Position ist diese Einstellung zu berücksichtigen.

Ihr Führungsstil:

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

**ÜBERNAHME VERANTWORTUNG (Risikoverhalten)**

Entscheidungen sind immer mit der Übernahme von Verantwortung verbunden. Verantwortung bedeutet: bewusst oder unbewusst Risiken eingehen.

Nur in seltenen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass nach Entscheidungen alles problemlos laufen wird. Je mehr Verantwortung mit einer Problemlösung oder Entscheidung verbunden ist, umso höher muss die Bereitschaft und die Fähigkeit sein, mit Risiken angemessen umzugehen.

Ihr Führungsstil:

Ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (und die damit verbundenen Risiken einzugehen), ist eher zurückhaltend. Dieses Verhalten findet man bei überlegten Handelnden, genauen Menschen, die alle möglichen Risiken vorher genau durchdenken. Gelegentlich werden dann Risiken in der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens und in ihrer Tragweite überschätzt.

Mögliche Gefahren: Manches wird zu zögerlich angepackt, was auf die Dauer zu einem Zurückfallen führen kann. Von anderen kommt dann der Vorwurf des Zauderns, der Entscheidungsschwäche.



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**SYSTEMATIK**

Bei der Verfolgung von Zielen kann man entweder mit intensiver Vorplanung oder eher aus der Situation heraus improvisierend vorgehen. Der Systematiker legt alles von vornherein fest, er orientiert sich an einem festen Plan, im Extremfall auch dann, wenn es ratsamer wäre, auf Grund von Gegebenheiten, die Pläne abzuändern. Dem "Improvisierer" dagegen ist die Festlegung auf einen Plan nicht geheuer, er will ständig auf alle möglichen Details Rücksicht nehmen können und legt sich deswegen nur äußerst ungern fest.

Ihr Führungsstil:

Sie haben ein ausgewogenes Verhalten zwischen zu starker Systematik und mangelnder Festlegung (planvolles, aber flexibles Vorgehen). Sie haben einen Blick für das Wesentliche.



## DNLA MANAGEMENT

---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Profilvorgabe: Geschäftsführer Testimonials 0001  
Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb  
Eingereichte Antworten: 12.10.2014  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

### PC-KENNTNISSE-KURZ-CHECK:

Im Bereich "PC-Kenntnisse" (Bedienung, Fachausdrücke, Technik, und Anwender-Sicherheit) wurde von Theodor Testmeister folgendes Ergebnis erzielt:

Richtige Antworten: 0  
Note: nicht durchgeführt

### SPRACHTEST:

Englisch	nicht durchgeführt	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		





---

# Weiterentwicklungsplan

---

## Theodor Testmeister

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.

**Hinweise zur eigenen Weiterentwicklung**

Sehr geehrter Herr Testmeister,

Die folgenden Hinweise zum Führungsverhalten stellen einen Auszug aus langjährigen Erfahrungen im Bereich Führung dar. Hinzugefügt wurden Erfahrungen aus der neuesten Management- und Führungsliteratur (z.B. Harvard Business-School), sozusagen als verdichtete Erfahrung einer Vielzahl von Personen und erfolgreichen Unternehmen. Die dargestellten Richtlinien sind also keine theoretischen Erkenntnisse, die am grünen Tisch gewonnen wurden, sondern praktikable und damit unmittelbar anwendbare Hilfsmittel.

Die Hinweise sind in Form von einfachen Verhaltensanweisungen, sozusagen als eine Art "Rezeptbuch" wiedergegeben. Dies hat den Vorteil großer Übersichtlichkeit; im Einzelfall werden die Hintergründe und die genauen Anwendungsschritte jedoch nicht immer klar. Führungsverhalten ist eine ziemlich komplexe Angelegenheit, deswegen kann ein einfaches Rezeptbuch dieser Art nur grobe Orientierungen geben. Um einzelne Verhaltensbereiche wirklich zu beherrschen, wird ein entsprechendes Training vorgeschlagen. Zu einzelnen Faktoren finden sich - soweit vorhanden - Trainingsvorschläge. Besonders zu beherzigen sind die Hinweise und Trainingsvorschläge natürlich dann, wenn Defizite in den einzelnen Faktoren vorliegen.

Die Maßnahmen zur Weiterentwicklung sind als ganzes dargestellt und nicht mehr unterteilt nach zu hohen oder zu niedrigen Werten in den Führungsfaktoren. Durch einen Vergleich des eigenen Verhaltens mit den dargestellten Maßnahmen ergeben sich von selbst die Veränderungsnotwendigkeiten.

'Führung ist keine Kunst'. Dieser Satz sollte so verstanden werden, dass Führung klaren Regeln folgt und als ein zwar komplexer, aber trotzdem beherrschbarer Prozess verstanden werden kann. Wenn das Führungsverhalten stimmt (und die Zielsetzungen stimmen), dann werden Sie in der Regel die Erfolge erzielen, die Sie anstreben.

Zu den meisten Punkten sind die benötigten weiteren Unterlagen sowie Seminare und persönliche Beratung erhältlich. Bitte wenden Sie sich an:

DNLA GmbH  
Münsterstraße 11  
48282 Emsdetten



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

**AUTORITÄT**

1. Autorität auf der einen Seite und Respekt auf der anderen sind auch in der heutigen Zeit noch die Grundlagen des Führens. Allerdings haben sich die Quellen der Autorität gewandelt. Die wichtigste Quelle der Autorität ist heute, dass der Führende dem Geführten Nutzen bieten kann, den der Geführte ohne die Führung nicht hätte.
2. Überlegen Sie, welche Erwartungen die Geführten an Sie haben. Versuchen Sie, diese Erwartungen zu erfüllen, wenn diese in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen sind.
3. Wichtige Nutzaspekte für die Geführten sind Sicherheit, Erfolg, Aufbau von Selbstwertgefühl. Wenn Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern diesen Nutzen bieten können, fließt Ihnen automatisch Autorität zu.
4. Je mehr von diesem Nutzen Sie Ihren Mitarbeitern bieten können, umso höher ist Ihre Autorität; umso mehr und umso schwierigere Dingen können Sie von Ihren Mitarbeitern verlangen. Versuchen Sie also, ihre Mitarbeiter erfolgreich zu machen; geben Sie ihnen Rückendeckung nach außen, und geben Sie ihnen Anerkennung. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern aber auch, dass Ihre Anforderungen hoch sind und dass nur durch Ihr Bemühen, die Leistungen hoch zu halten, die entsprechenden Erfolge erreicht werden.
5. Versuchen Sie nicht, Ihre Autorität durch fachliche Überlegenheit zu erreichen. In der heutigen Zeit ist eine fachliche Überlegenheit nur noch selten zu erlangen.
6. Zeigen Sie, dass Sie, falls notwendig, einem Konflikt sowohl innerhalb wie auch außerhalb des Teams nicht aus dem Weg gehen. Zeigen Sie, dass Sie wohl fähig sind, Konflikte konsequent zu lösen.
7. Seien Sie berechenbar für Ihre Mitarbeiter. Unberechenbarkeit baut nicht Autorität, sondern Angst auf.
8. Überlegen Sie, was Sie bisher daran gehindert hat, sich in dieser Weise zu verhalten. Bei tiefergehenden Blockaden empfiehlt sich eine intensive Beratung.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Führungstraining;  
Rhetorik;  
Teamtraining**



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

**EINBEZIEHUNG**

1. Grundsätzlich gilt, dass die Motivation für eine Tätigkeit umso höher ist, je mehr an Eigeninitiative möglich ist. Viele Mitarbeiter (und Unternehmer) arbeiten mit voller Begeisterung an ihren eigenen Projekten, und eher mit halber Kraft an übertragenen Aufgaben.
2. Je höher die Qualifikation der Mitarbeiter, umso mehr können sie einbezogen werden. Im wesentlichen gibt es die folgenden Stufen der Einbeziehung:
  - Einbeziehung in Zielplanung, Erarbeitung des Lösungsweges, Entscheidung und Ausführung
  - Einbeziehung in Erarbeitung des Lösungsweges und folgende
  - Einbeziehung in Entscheidung und Ausführungsplanung
  - Einbeziehung in Ausführungsplanung
  - keinerlei Einbeziehung
3. Vermeiden Sie es, Mitarbeiter zum Schein mit einzubeziehen, in Wirklichkeit aber schon alle Lösungen fertig zu haben. Mitarbeiter merken dies sehr schnell und entziehen Ihnen das Vertrauen.
4. Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu und nehmen Sie Anregungen und Kritikpunkte auf. Am besten notieren Sie sich diese Dinge und geben Ihren Mitarbeitern Rückmeldung, wenn die Dinge erledigt oder geändert worden sind.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Führungstraining;  
Management by Objectives;  
Projektmanagement**



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**LEGITIMATION**

Anmerkung: Dieser Faktor ist am wichtigsten bei Übernahme einer Führungsposition / einer neuen Gruppe. Er verliert an Wichtigkeit, wenn das Team lange Zeit aufeinander eingespielt ist.

1. Machen Sie sich klar, dass Anweisungen nur dann befolgt werden, wenn entweder eine hohe Machtposition oder eine hohe Legitimation vorliegt. Je "schwieriger" die Anweisung ist (d.h. je mehr an Anstrengung oder Opfer sie von den Mitarbeitern verlangt), umso höher muss diese Legitimation sein.
2. Am besten können Sie Legitimation aufbauen, indem Sie Ihren Mitarbeitern Nutzen bieten. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass ihnen Ihre Führung Vorteile bringt. Am besten sollten Sie einige größere Erfolge in Ihrer Leistungsbilanz vorweisen können.
3. Schätzen Sie ein, wie "schwierig" (im weitesten Sinn) das ist, was sie von ihren Mitarbeitern fordern. Sehr schwierig sind z. B. Umorganisationen, gravierende Änderungen der Arbeitszeit, stark erhöhte Leistungsforderungen, Abbau von Privilegien, riskante Unternehmungen, und dergleichen.
4. Schätzen Sie den Grad Ihrer Legitimation ein und vergleichen, ob diese ausreicht, um die Mitarbeiter für die Aktion zu gewinnen. Legitimation gewinnen Sie unter anderem aus Erfolgen; wenn Sie sich für Mitarbeiter in einer schwierigen Situation schon mal eingesetzt und was erreicht haben; wenn Sie selbst das Geforderte jederzeit vormachen können; wenn die Mitarbeiter wissen, dass Sie in dem geforderten Bereich früher große Leistungen vollbracht haben, und dergleichen.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Führungstraining**



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**VERANTWORTUNG FÜR MITARBEITER**

1. Je nach unterschiedlicher Qualifikation ist in unterschiedlicher Weise Verantwortung für die Mitarbeiter zu übernehmen.
2. Bei eher geringer Qualifikation sollte der Vorgesetzte dafür Sorge tragen , dass die Mitarbeiter die Hilfsmittel sowie eine genaue Planung zur Verfügung haben, die sie für ihre Arbeit brauchen. Es sollte auch deutlich gemacht werden, dass die Mitarbeiter jederzeit mit Sorgen und Problemen zum Vorgesetzten kommen können.
3. Bei hoher Qualifikation sollte der Vorgesetzte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter ihre Leistungsfähigkeit voll einsetzen können. Also sollte der Vorgesetzte ihnen vor allem die Steine aus dem Weg räumen.
4. Weisen Sie "Rückdelegationen" konstruktiv, aber klar zurück.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:****Teamtraining**

---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**IMAGE**

Anmerkung: Dieser Faktor ist vor allem dann von Bedeutung, wenn Sie Vorhaben und Ideen im Unternehmen durchsetzen müssen.

1. Die Durchsetzung von Ideen im Unternehmen erfordert immer ein behutsames und strategisches Vorgehen, da normalerweise erst viele Widerstände zu überwinden sind.
2. Um die notwendige Überzeugungskraft zu entwickeln, muss sichergestellt sein, dass Sie selbst in der Lage sind, ein Vorhaben zum Erfolg zu führen. Sie sollten also bereits einige Erfolge aufweisen können. Und natürlich ist es wichtig, dass die maßgeblichen Personen im Unternehmen diese Erfolge kennen. Sie brauchen also ein "Erfolgs-Image". Am besten ist es natürlich, wenn Sie wichtige, zukunftsweisende Projekte im Unternehmen schon mal erfolgreich durchgeführt haben.
3. Stellen Sie klar, dass das Vorhaben mit den Werten des Unternehmens übereinstimmt.
4. Bringen Sie Beweise dafür, dass das Vorhaben funktionieren wird (z.B. Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Aussagen von Wissenschaftlern/anerkannten Praktikern).
5. Vermeiden Sie Ängste oder Befürchtungen bei Ihren Zuhörern, indem Sie die Durchführung des Vorhabens erst auf ein kleines Testfeld beschränken. Erst wenn dort die Ergebnisse positiv sind, geht man weiter.
6. Überlegen Sie, was Sie bisher daran gehindert hat, in dieser Weise vorzugehen.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Verhandlungstraining;  
Job-Rotation  
Mitarbeit in abteilungsübergreifenden Projekten;  
Rhetorik**



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

**MACHTVERHALTEN**

1. Das hier vertretene Machtkonzept beruht nicht auf Unterdrückung und Angst, wie dies beim MACCHIAVELLI'schen Machtkonzept der Fall ist, sondern auf konstruktiven industriellen Modellen.
2. Trainieren Sie Ihre Überzeugungskraft und Argumentationstechnik. Die am meisten akzeptierte Basis von Macht ist die Machtausübung aufgrund von Überzeugung.
3. Bauen Sie sich "Brückenköpfe" in den Bereichen auf, in denen Sie Einfluss ausüben wollen. In der Regel brauchen Sie Mitstreiter, die Ihre Sache mit vertreten.
4. Bauen Sie Ihren Kontakt zu den Machtzentren der Organisation auf. Für viele Vorhaben ist es "lebensnotwendig", Rückendeckung von oben zu haben.
5. Bauen Sie sich Vertrauen bei den Personen auf, die Sie beeinflussen wollen, indem Sie Vorleistungen bringen.
6. Versuchen Sie, ständig Ihr Ohr am Puls der Stimmung zu haben. Sobald sich Widerstand aufbaut, sollten Sie schnellstens Gegenmaßnahmen treffen.
7. Versuchen Sie, Kontrolle über wichtige Ressourcen innerhalb der Organisation zu übernehmen oder sich wichtige Zukunftsprojekte zu sichern.
8. Leben Sie die gemeinsamen Werte der Organisation sichtbar vor.
9. Sorgen Sie dafür, dass Sie in bestimmten Bereichen schwer zu ersetzende Kenntnisse oder Fähigkeiten haben. Wenn man in allen Belangen jederzeit ersetzbar ist, schmälert dies die Machtbasis enorm.
10. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Einflussbereich die Werte der Organisation sichtbar erfüllt werden.
11. Sichern Sie sich vor allem die Kooperation der Meinungsführer innerhalb des Bereichs, in dem Sie Ihren Einfluss ausüben möchten.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Rhetorik;  
Verhandlungstraining**



Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

**INFORMATIONSVERHALTEN**

1. Informationsmanagement ist eine der wichtigsten Anforderungen der Zukunft. Also sollte darauf geachtet werden, dass in Ihrer Abteilung/ in Ihrer Gruppe die Informationen richtig fließen können.
2. Es ist zu unterscheiden zwischen Prozess-Informationen, Projekt-Informationen, Richtlinien und Regelungen, allgemeinen Unternehmensinformationen und sozialen Informationen. Prozess-Informationen sind die Info's, die zur Steuerung der Arbeitsprozesse notwendig sind. Diese werden mehr und mehr über DV ausgetauscht. Projekt-Infos beziehen sich auf alle Neuentwicklungen und Veränderungen. Richtlinien und Regelungen sind meist in Handbüchern enthalten. Allgemeine Unternehmensinformationen dienen zur Orientierung und Identifikation mit dem Unternehmen: die Mitarbeiter wollen wissen, was mit dem Schiff los ist, mit dem sie unterwegs sind. Soziale Info's betreffen die Menschen im Unternehmen.
3. Von Unternehmensinfos und sozialen Infos haben Mitarbeiter meist zu wenig. Sie können viel zur Motivation beitragen, deshalb sollten Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über die wichtigsten Vorgänge im Unternehmen auf dem laufenden halten.
4. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Spielregeln zur Übermittlung von außergewöhnlichen Informationen (Mitteilung auf E-Mail; Politik der offenen Tür, etc.) Sorgen Sie vor allem dafür, dass Sie erreichbar sind; es gibt wenig, was Mitarbeiter so frustriert wie ein unerreichbarer Chef.
5. Belohnen Sie Mitarbeiter, die mit Problem- oder Störungsinformationen kommen. Dies sind äußerst wichtige Informationen und Mitarbeiter sollten alles andere als Scheu davor haben, sie zu übermitteln. (Ein einfaches "Danke für die Information - jetzt können wir den Fehler beheben" reicht oft schon.)
6. Lassen Sie sich regelmäßig draußen sehen ("Management by walking around"). Dies trägt zur Motivation bei und verschafft Ihnen einen Überblick, wie es in Ihrem Verantwortungsbereich wirklich aussieht.
7. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitglieder Ihres Teams während einer bestimmten Tageszeit erreichbar sind.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Job - Rotation;  
Teamtraining;  
Führungstraining;  
Mitarbeit in abteilungsübergreifenden Projekten**



---

Teilnehmer: Herr Theodor Testmeister  
Auswertung durch: DNLA GmbH

---

**ÜBERNAHME VERANTWORTUNG (Risikoverhalten)**

1. Legen Sie die einzelnen Schritte Ihres Vorgehens fest.
2. Überlegen Sie, welche Risiken mit den einzelnen Schritten verbunden sein könnten.
3. Bewerten Sie jedes Risiko nach Auswirkungen / Tragweite sowie Wahrscheinlichkeit des Eintreffens.
4. Diejenigen Risiken, die sowohl eine hohe Eintretenswahrscheinlichkeit wie eine hohe Tragweite haben, sollten besonders beachtet werden. Versuchen Sie, für den Fall der Fälle Gegenmaßnahmen zu entwickeln oder mindestens Eventualpläne, mit deren Hilfe die Auswirkungen in Grenzen gehalten werden können.
5. Eine Risikobewertung im Team hat Vorteile! Erstens werden Risiken realistischer eingeschätzt und zweitens werden Widerstände gegen die etwas unangenehme Tätigkeit der Risikoabschätzung abgebaut.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:**

**Problemlösungs u. Entscheidungstechniken;  
Anti-Stresstraining**



# ZERTIFIKAT

Herr Theodor Testmeister

hat am 12.10.2014 am

**DNLA-Management** teilgenommen. Für das vorgegebene Anforderungsprofil  
"Geschäftsführer Testimonials", "Geschäftsführung / Vorstand, Produktionsbetrieb"  
wurden folgende Potenziale ermittelt:

## Führungsqualität

Aufgaben und Verantwortungen werden in der richtigen Art und im richtigen Umfang delegiert. Im Führungsstil gibt es keine Bevorzugung von zu hoher oder zu geringer Delegation.

Es wird mit einer hohen aber realistischen Leistungserwartung geführt. Die dazu notwendige Form des Umgangs mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist angemessen. Wenn es notwendig sein sollte, kann der Druck erhöht werden, ohne dass es zu Frustrationen kommt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden entsprechend ihrer fachlichen Qualifikation und Sozialverhalten in ausreichendem Umfang weiter entwickelt.

Das Vertrauen in die Führungsqualitäten befindet sich in einem ausgewogenen Bereich und ist gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen frei von Unsicherheit, Selbstzweifeln, Überheblichkeit.

## Kooperation und Konsens

Es besteht ein ausgeprägtes Verständnis für die Notwendigkeit des Aufbaus von guten Beziehungen nach allen Seiten.

Die Bereitschaft, sich mit den vorgegebenen Aufgaben/Projekten des Unternehmens zu identifizieren, ist hoch.

Bei der Verhaltensbeurteilung wird von einer ausgewogen-realistischen Sichtweise ausgegangen. Damit wird das Vertrauen anderer (Mitarbeiter, interne und externe Kunden) gewonnen. Intrigen werden wahrgenommen, aber nicht überbewertet.

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.

Mit internen und externen Kunden sowie Kollegen auf gleicher Ebene wird angemessen kooperiert.

Es besteht ein ausgewogenes Verhalten, sich gleichermaßen mit "Menschen" und "Dingen" zu beschäftigen.

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

## Unternehmerisches Denken

Die Ansprüche an die eigenen Leistungen sind, gemessen an den Zielen des Unternehmens, ausgewogen und liegen in einem guten Bereich.

Auch in schwierigeren Situationen werden Entscheidungen, unter Berücksichtigung der gesteckten Ziele und gegebenen Umstände, zeitnah getroffen.

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 (Rigoreuse Qualitätsverbesserung - ohne Rücksicht auf Kosten oder der Pragmatismus des Machbaren - Kosten/Nutzen-Verhältnis) sind ausgewogen.

Das Verhalten zwischen extremer Systematik einerseits und mangelnder Festlegungsbereitschaft andererseits wird durch ein planvolles, aber flexibles Vorgehen und "Blick fürs Wesentliche" geprägt.



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

