

A hand holding a cup of coffee next to a keyboard, tulips, a pen, and a notebook.

POTENZIALE VOLL ENTFALTEN

Teilnehmerauswertung

Maja Mustermann



Inhalt

01	GRUNDZUSAMMENHÄNGE	02
02	VORABINFORMATIONEN	07
03	LEISTUNGSDYNAMIK	09
04	INTERPERSONELLES UMFELD	19
05	ERFOLGSWILLE	26
06	BELASTBARKEIT	32
07	GESAMTÜBERSICHT	41
08	ENTWICKLUNGSEMPFEHLUNG	46



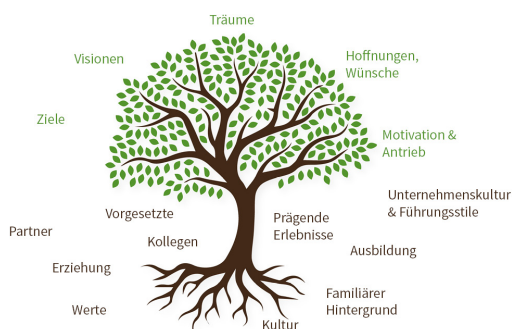
DNLA – kompakt erklärt

Liebe Frau Mustermann,

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

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

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



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

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

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

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

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

Mit DNLA gewinnen Sie also immer.

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

Das DNLA Entwicklerteam

Was bedeutet DNLA-ESK?

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

Welche Zielsetzung hat das Verfahren?

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



Durchführung von DNLA - Qualitätsstandards

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



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

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

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

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

Die Entwicklung von DNLA, wissenschaftlicher Hintergrund

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

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

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

Benchmark mit den Besten

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

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

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



Wie unterscheidet sich DNLA von herkömmlichen Verfahren?

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

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

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

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



3. Statt schöner Worte oder schwammiger Aussagen: Transparenz.

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

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

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

5. Statt fehlender Nachhaltigkeit: Eine individuelle Lernzielkontrolle.

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

Wie funktioniert die Potenzialmessung beim DNLA – Verfahren?

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

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

Reliabilität und Validität

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

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

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

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

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

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

Regressionsanalyse

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

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

[illegible]

Durchführung der Befragung

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

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

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

Datenschutz

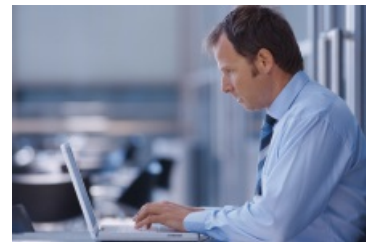
Datenschutz hat für uns und für unsere Partner den höchsten Stellenwert. Anwender*innen und die Teilnehmer*innen werden durch verschiedene Maßnahmen geschützt, damit Ihre persönlichen Daten nicht in die Hände Dritter gelangen können.

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

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

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

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



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



DNLA ANALYSE ALLGEMEIN

Teilnehmer: Maja Mustermann
Profilvorgabe: Geschäftsführung, Innendienst
Antworten vom: 16.04.2021 10:00:34
Auswertung durch: 1 DNLA GmbH - XL

ANTWORTVERHALTEN

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

Ihre Antworten sind in einigen Bereichen sehr widersprüchlich. Sie beurteilen in einigen Fällen Situationen des täglichen Lebens sehr abweichend zur Einstellung der Mehrheit der Bevölkerung. Wir empfehlen Ihnen, die Beantwortung wiederholen zu lassen, falls es nicht eindeutige Gründe für unterschiedliche Standpunkte gibt oder Sie sich sicher sind, dass Sie bei einer Wiederholung ähnlich antworten würden.

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

STRESSBELASTUNG

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



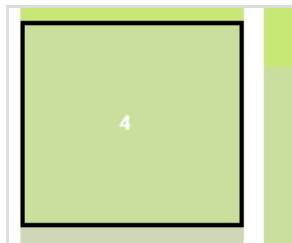
kein Einfluss wenig Einfluss möglicher Einfluss bemerkbarer Einfluss deutlicher Einfluss

Stressbelastung: 470 Punkte



DIE KATEGORIEN - KURZ ERKLÄRT

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



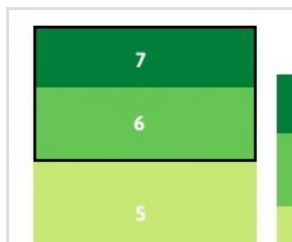
4: Auf Augenhöhe mit den Besten

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



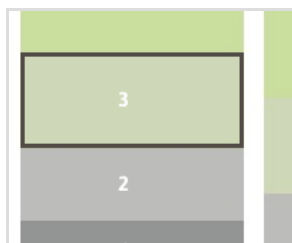
5: Über dem Durchschnitt der Besten

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



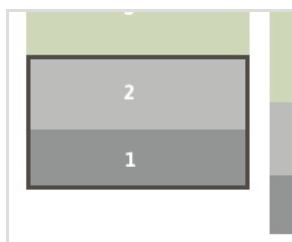
6 und 7: Sehr stark, sogar weit über dem Schnitt der Besten

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



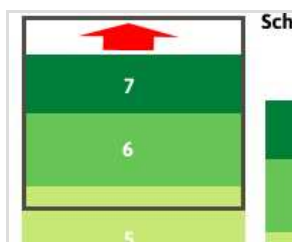
3: Leicht unter dem Schnitt der Besten

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



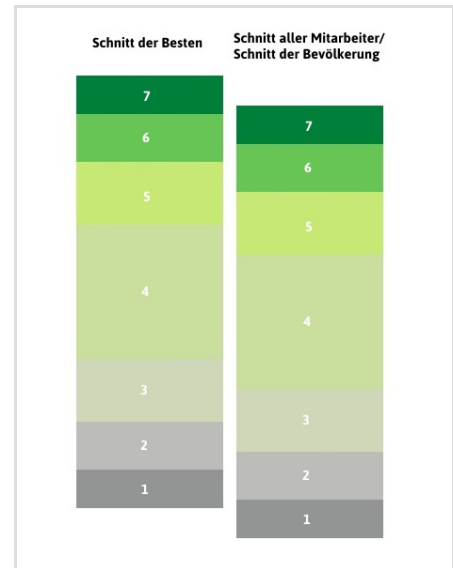
2 und 1: Deutlich unter dem Schnitt der Besten

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



OSZ = Oszillation = gelegentlich übertriebene Schwankung

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

EIGENVERANTWORTLICHKEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Eigenverantwortlichkeit		2					

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

Ihr Ergebnis:

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



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

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

Einfluss von Stressbelastung:

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

LEISTUNGSDRANG

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Leistungsdrang			3				

Der Faktor Leistungsdrang beschreibt zweierlei:

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

Ihr Ergebnis:

Ihr Leistungsdrang ist an sich gut ausgeprägt und wird in vielen Situationen sicherlich ausreichen. Manchmal könnte es aber zu Situationen kommen, wo ihr Leistungsdrang und ihr Leistungsvermögen blockiert sind und nicht ausreichen, um alle Situationen und Herausforderungen im Beruf perfekt zu meistern.

Mögliche, typische Ursachen:

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

Auch ein jüngst erlittener Rückschlag kann dazu führen, dass der eigentlich naturgegebene Leistungsdrang bei einem Menschen "zurückgefahren" wird – man möchte nicht gleich wieder eine "Niederlage" erleben und reagiert deswegen vorsichtig, wenn es um neue Ziele oder Herausforderungen geht und das umso mehr, je ambitionierter sie erscheinen.

Wenn aber neue Erfolgserlebnisse ausbleiben. Dies trägt nicht dazu bei, den Leistungsdrang wieder aufzubauen und zu stärken, sondern kann im Extremfall eine richtige "Abwärtsspirale" in Gang bringen. Hier kann und sollte man dringend gegensteuern. Außerdem besteht die Gefahr einer "Self-Fulfilling-Prophecy": Wer schon glaubt, dass er etwas wohl nicht schaffen wird, bei dem ist auch die Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel doch zu erreichen und zu schaffen, deutlich geringer.



**Einfluss von
Stressbelastung:**

Wenn durch den Beruf oder durch die Situation im privaten Umfeld eine hohe Stressbelastung vorliegt, dann kann auch das dazu führen, dass der eigentlich vorhandene Leistungsdrang zurückgefahren wird. Ein Beispiel: Wenn jemand im Moment stark gefordert ist, sich um seine Familie zu kümmern (z.B. wegen eines Krankheitsfalles oder wegen einem Kind, das massive Probleme in der Schule hat und gemobbt wird) dann wird diese Person nicht gerade, in dem Moment, auch noch dankend neue Herausforderungen annehmen.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

SELBSTVERTRAUEN

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Selbstvertrauen			3				

Der Faktor Selbstvertrauen beschreibt, wie jemand seine eigene Leistungsfähigkeit im Verhältnis zur Schwierigkeit einer bevorstehenden Aufgabe einschätzt. Auf der einen Seite beurteilt man (ganz unbewusst) die eigenen Fähigkeiten, die eigene Erfahrungen etc. und auf der anderen Seite beurteilt man die Schwierigkeit der anstehenden Aufgabe. (Was wird von mir erwartet? Was muss ich liefern? Bis wann?). Steht beides im Einklang und beurteilt man die eigenen Fähigkeiten als ausreichend zur Erfüllung der gestellten Anforderungen, dann ist die Konsequenz Selbstvertrauen: Man traut sich die Aufgabe zu. Das Interessante an der Sache ist aber: Beide Einschätzungen, sowohl die der eigenen Leistungsfähigkeit als auch die der Schwierigkeit der bevorstehenden Aufgabe, sind zunächst einmal subjektiv. Fehlendes Selbstvertrauen könnte also sowohl daher rühren, dass man sich selbst und die eigenen Fähigkeiten *unterschätzt* – oder daher, dass man die Schwierigkeit, der an einen gestellten Aufgabe *überschätzt* – oder dass, was häufig der Fall ist in der Praxis, noch gar nicht genau klar ist, was genau erwartet und gefordert wird. Übertriebenes Selbstvertrauen wiederum könnte von *Selbstüberschätzung* herrühren oder aber davon, dass man die Schwierigkeit einer Aufgabe *unterschätzt*.

Ihr Ergebnis:

Ihr Selbstvertrauen ist an sich gut ausgeprägt und wird in vielen Situationen sicherlich ausreichen. Menschen mit einem gut ausgeprägten Selbstvertrauen können sowohl ihr eigenes Leistungsvermögen gut einschätzen als auch die Schwierigkeit einer Aufgabe. Anstehende Aufgaben trauen sie sich in der Regel zu (= sie glauben, dass ihre Fähigkeiten genügen, um ihre Aufgaben zu erledigen). Manchmal könnte es aber sein, dass sie selbst ihr eigenes Leistungsvermögen noch unterschätzen oder dass sie die Schwierigkeit und Komplexität einer anstehenden Aufgabe überschätzen. Das ist schade, denn damit nutzt man sein eigenes Potenzial gar nicht voll aus und ist sich dieses Potenzials – dessen, was in einem steckt – vielleicht noch nicht einmal bewusst. Schwierige berufliche Situationen, neue Anforderungen, Meinungsverschiedenheiten etc. erzeugen dann zudem unnötigerweise Ängste und Druck, weil man sich schneller angegriffen fühlt und eine Auseinandersetzung um eine *inhaltliche* Frage schnell als *persönlichen* Angriff oder als ein persönliches Versagen wertet. Oft üben diese Menschen zudem (überzogene) Selbstkritik ("Ich habe das glaube ich schon wieder alles falsch gemacht. Ich kann das einfach nicht so gut wie du"). Menschen mit einem gering ausgeprägten Selbstvertrauen gehen daher schwierigen Aufgaben, beruflichen Herausforderungen und potenziellen Konfliktsituationen oft schon von vornherein weitestmöglich aus dem Weg. Sie wirken dadurch angepasst und ängstlich – und sie verstärken ihre eigene Selbstwahrnehmung ("Ich kann das nicht") weil sie von vornherein Situationen meiden, in denen sie Erfolgserlebnisse haben und ihr Selbstvertrauen stärken könnten.



Mögliche, typische Ursachen:

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

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



**Einfluss von
Stressbelastung:**

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“

MOTIVATION

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Motivation	1						

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

Ihr Ergebnis:

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



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

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

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

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



Einfluss von Stressbelastung:

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

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

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

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

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

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

KONTAKTFÄHIGKEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Kontaktfähigkeit	1						

Beim Faktor Kontaktfähigkeit geht es nicht darum, wie gerne jemand redet, wie extrovertiert man ist oder wie gut man Small Talk beherrscht. Hier geht es um eine andere Art von Kontakt: Kontaktfähigkeit bedeutet, dass man in der Lage ist, mit jemanden eine gute persönliche Beziehung aufzubauen, eine "gemeinsame Wellenlänge" zu finden, einen "guten Draht" zu jemandem zu bekommen. Man entdeckt zum Beispiel unvermutete Gemeinsamkeiten, man entdeckt unbekannte Seiten am anderen, Talente und Interessen, die man vielleicht dort nie vermutet hätte. Man entdeckt gemeinsame Interessen oder Erfahrungen, die man selbst und auch der andere schon gemacht hat. Damit dies geschieht, muss man aber den anderen dazu bringen, sich ein wenig zu öffnen und auch man selbst muss bereit sein, sich dem anderen ein wenig zu öffnen. Dieser Prozess der "Selbst-Öffnung" (Engl.: "self-disclosure") und Annäherung, das ist das, worum es hier geht. Warum benötigt man diese Qualität im Berufsleben? Der Effekt ist, dass Distanz abgebaut wird. Man wird "nahbar" und der andere kann besser einschätzen, mit wem er es zu tun hat. Und die Zusammenarbeit mit Personen, mit denen man auch einen guten persönlichen Draht hat, ist schlicht und einfach angenehmer, als wenn jemand extrem sachlich, verschlossen, kühl und distanziert ist oder zumindest so auf sein Gegenüber wirkt. Sachfragen und unterschiedliche Standpunkte können so viel leichter besprochen werden, wenn man mit jemanden ein gutes persönliches (Vertrauens)-Verhältnis hat und selbst Interessenkonflikte lassen sich auf einer guten persönlichen Basis sehr viel leichter lösen, als wenn man zu jemanden ein rein sachliches "Arbeitsverhältnis" hat.

Ihr Ergebnis:

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

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



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

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

Einfluss von Stressbelastung:

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

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

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

AUFTRETEN

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Auftreten	1						

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

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

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

Ihr Ergebnis:

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



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

Einfluss von Stressbelastung:

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Einfühlungsvermögen	1						

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

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

Ihr Ergebnis:

Ihr Einfühlungsvermögen ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem sehr gering ausgeprägten Einfühlungsvermögen haben Schwierigkeiten

- die Signale ihres Gegenübers überhaupt wahrzunehmen
- oder diese richtig zu interpretieren und angemessen zu reagieren.

Das führt dann häufig zu Spannungen und Konflikten und auch dazu, dass man selbst unangenehm auffällt, da man ja nicht so reagiert, wie es der andere für angemessen hält und von einem kennt und erwartet.

Mögliche, typische Ursachen:

Wenn man die Botschaften seiner Mitmenschen nicht richtig deutet oder nicht richtig mitbekommt, dann kann es schnell zu Spannungen und Missverständnissen kommen. Und ein Missverständnis, im wahrsten Sinne des Wortes, wäre schon eine erste, häufige und ganz einfache Ursache für solche Probleme: Wenn sie etwas von einem Gesprächspartner wahrnehmen, das Ihnen unverständlich oder unpassend vorkommt, dann fragen Sie besser erst einmal nach. Wenn eine Firma Ihnen in einem Werbeschreiben "Sozialkompetenzen essbar machen" anbietet, dann steckt dahinter mit Sicherheit keine unlautere Absicht, sondern ein Tippfehler (das "m" bei "messbar" wurde vergessen). In diesem Beispiel ist es offensichtlich. Oft genug ist Gehörtes, Geschriebenes und Gesprochenes aber nicht so eindeutig. Bevor man sich dann über die Absicht des Gesprächspartners wundert: Lieber erst einmal nachfragen.

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

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



und Zeigefinger hierzulande aus, dass etwas, beispielsweise ein Essen, exzellent ist. Anderswo (z.B. in Frankreich oder Teilen Südeuropas) ist diese Geste dagegen das Pendant zu unserem ausgestreckten Mittelfinger....

- Kommunikationsmedien: Noch anfälliger für Missverständnisse sind kurze Textnachrichten in Chats, per WhatsApp oder per SMS – generell gilt: je kürzer und je "entpersonalisierter" eine Nachricht (also übermittelt ohne Sprache oder ohne Mimik), desto leichter entstehen Missverständnisse.
- Erkrankungen / Syndrome: Menschen mit einer Form von Autismus beispielsweise (die manchmal gar nicht erkannt oder diagnostiziert ist), tun sich schwer, Äußerungen und Stimmungen richtig zu deuten. Das, was für andere klar bei einer sozialen Interaktion klar ist, müssen sie erst mühsam, in Form von "Regeln" erlernen. Ihnen erscheinen häufig z.B. Programmiersprachen oder technische Zusammenhänge klar und viel logischer, zwischenmenschliche Kommunikation und Beziehungen dagegen unlogisch und komplex.

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

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

Ein weiterer wichtiger Faktor: Druck. Leistungsdruck, Zeitdruck und Erwartungsdruck sind in vielen Unternehmen allgegenwärtig. Wir bekommen Druck - und manchmal machen wir ihn uns auch selbst, durch das, was wir von uns selbst erwarten oder dadurch, dass wir versuchen, den (möglicherweise überzogenen?) Erwartungen von anderen zu entsprechen. Und unter Druck agieren wir oft anders, als wir dies normalerweise tun würden. Wir sind abgelenkt, unsere Aufmerksamkeit ist auf andere Dinge gerichtet (das Projekt, für das wir verantwortlich sind, unsere "ToDo-Liste", die eigenen Gedanken und Pläne) und nicht mehr so sehr auf die Menschen in unserer Umgebung, auf ihre Signale und Befindlichkeiten.

Dass vor lauter Fokus auf die Arbeit, auf die Sache der Blick für die Menschen, mit denen wir es bei der Arbeit zu tun haben, ein wenig auf der Strecke bleiben kann - das kann uns allen passieren. Und das Risiko dafür nimmt zu, je mehr Verantwortung wir tragen, je ehrgeiziger und leistungsorientierter wir arbeiten und je mehr wir selbst uns Druck machen oder Druck ausgesetzt sind.

Zuletzt noch ein Erfahrungswert: Gerade bei Menschen, die intensiv mit anderen Menschen arbeiten (z. B. Führungskräfte, Coaches, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sozialen Bereich) und bei Menschen, die beruflich viel von Sorgen und Nöten anderer mitbekommen, kann man beobachten, dass sie sich einen "Schutzschild" zulegen und vieles, was sie im beruflichen Bereich mitbekommen, bewusst oder unbewusst gar nicht mehr richtig an sich heranlassen. Diese Abgrenzung ist



**Einfluss von
Stressbelastung:**

einerseits richtig und wichtig, kann aber auch zu einer gewissen "Abhärtung" führen und auf andere teils schon wie Desinteresse oder mangelnde Empathiefähigkeit wirken.

Stressbelastung kann sich sehr massiv und sehr direkt auf das Einfühlungsvermögen eines Menschen auswirken. Wer mehr mit sich und seinen eigenen Problemen beschäftigt ist, wessen Aufmerksamkeit mehr "nach innen" gerichtet ist, dem fehlen die Antennen, noch die – oft ja sehr subtilen - Signale der Mitmenschen genau so gut wie unter anderen Umständen wahrzunehmen und richtig zu interpretieren.

Zeitdruck und Stress können dieses Problem noch verschärfen. Wer also in Gedanken "ganz wo anders" ist oder aber ganz real schon wieder "auf dem Sprung" zum nächsten Thema, zum nächsten Termin, der nimmt vielleicht nicht einmal wahr, dass da ein Kollege ist, dem etwas auf dem Herzen liegt und der mit ihm reden möchte, geschweige denn, dass er dessen Botschaften (die ausgesprochenen und die unausgesprochenen) zur Kenntnis nehmen kann. Kommunikation braucht Zeit und Aufmerksamkeit.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „ERFOLGSWILLE“

EINSATZFREUDE

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Einsatzfreude		2					

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

Ihr Ergebnis: Ihre Einsatzfreude ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem geringen Maß an Einsatzfreude und beruflichem Engagement brauchen fast durchweg Antrieb von außen, um mit ihrer Arbeit voranzukommen. Man hat keinen Spaß am Beruf und an den übertragenen Aufgaben und handelt fast nur aufgrund von Anweisungen und Vorschriften und aufgrund von Kontrollen. Wenn kein Anstoß von außen kommt, sind solche Menschen lustlos oder sie geben schnell wieder auf. Am beruflichen Fortkommen und am Übernehmen von neuen Aufgaben besteht quasi kein Interesse.

Mögliche, typische Ursachen:

Das Gute ist: Solche Phasen und Situationen lassen sich überwinden und man kann den Spaß an der Arbeit wiederfinden. Zunächst gilt es, den genauen Grund für den Rückgang an Einsatzfreude und an Freude an der Arbeit herauszufinden. Es gibt einige Faktoren, die einen Rückgang der eigentlich von Natur aus vorhandenen Einsatzfreude zur Folge haben können:

- langweilige, monotone Arbeiten
- unnütze, bzw. als unnütz wahrgenommene Tätigkeiten (z.B. Formalitäten)
- Unterforderung und Überforderung
- länger andauernde Unterbezahlung / ein Missverhältnis zwischen Leistung und Bezahlung
- das Gefühl, dass die eigene Arbeit wenig wertgeschätzt wird
- Perspektivlosigkeit am Arbeitsplatz / mangelnde Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

All diese Dinge haben negative Auswirkungen auf die Motivation, die emotionale Bindung zum Unternehmen und zur Arbeit, so dass sie zu einer Entfremdung von der Arbeit führen können. Viel unmittelbarer und direkter als diese langfristigen Folgen führen sie auch dazu, dass das Engagement und die Einsatzfreude der Mitarbeiter leidet und nachlässt. In solchen Fällen ist die Balance zwischen Dingen, die einem bei der Arbeit Spaß machen und zwischen Arbeiten, die einem keinen Spaß machen, gestört. Eine genaue Analyse der Situation, ein offener Dialog und das Aufzeigen von neuen Perspektiven sowie Verbesserungen der unmittelbaren Arbeitssituation können dann leistungsfördernd wirken und das eigene Engagement und den Spaß an der Arbeit, die Einsatzfreude und die daraus resultierende Arbeitsleistung wieder deutlich erhöhen.



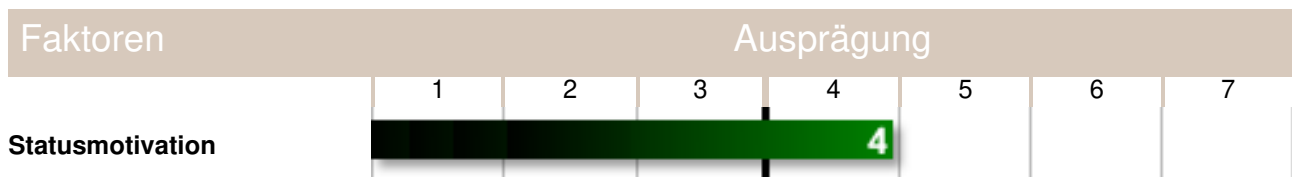
**Einfluss von
Stressbelastung:**

Die eigentlich von Natur aus vorhandene Einsatzfreude eines Menschen leidet, wenn er sich in Stresssituationen befindet. Wenn man stark mit sich selbst und mit eigenen Problemen beschäftigt ist, dann kann darunter auch das berufliche Engagement, die Konzentration auf Leistung und berufliche Ziele und Aufgaben leiden. Das Maß, in dem man belastbar ist und das Ausmaß an Energie, die man in Arbeitsleistung umwandeln kann, können in Stresssituationen massiv leiden. Wenn man solche Anzeichen für einen Leistungsabfall bei sich selbst oder bei anderen feststellt, sollte man Hilfe suchen bzw. anbieten.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „ERFOLGSWILLE“

STATUSMOTIVATION



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

Ihr Ergebnis:

Ihre Statusmotivation ist gut ausgeprägt. Menschen mit einer gut ausgeprägten Statusmotivation identifizieren sich mit dem Tauschwertprinzip: Leistung und Gegenleistung. Diese müssen auf Dauer in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Zur Erreichung materieller Dinge, um sich eine gute berufliche Existenz aufzubauen und zur Erlangung eines gewissen beruflichen und gesellschaftlichen Prestiges und der damit verbundenen Anerkennung sind sie bereit, einige Anstrengungen in Kauf zu nehmen und gute Leistungen zu erbringen.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „ERFOLGSWILLE“

SYSTEMATIK

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Systematik		2					

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

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

Ihr Ergebnis:

Ihre Systematik ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einem geringen Maß an Systematik handeln meist lieber spontan, situativ, aus dem Bauch heraus. Sicherlich gibt es Arbeiten und Situationen, in denen dies nicht anders geht oder sogar von Vorteil ist. Aber ein zu hohes Maß an Spontaneität und an "bauchgesteuertem" Handeln wird auch schnell völlig unstrukturiert, sprunghaft und chaotisch. Zudem ist selbst in Berufen, in denen Improvisation, Kreativität und Spontaneität gefragt sind immer noch ein hohes Maß an Systematik nötig. Stellen Sie sich beispielsweise einen Schauspieler vor, der seine Rolle nicht vorbereitet, seinen Text nicht gelernt hat und zudem vergisst, wann welcher Drehtag angesetzt ist. Für andere ist es dann schwierig, sich in der Zusammenarbeit auf solche Menschen einzustellen, insbesondere, wenn sie auf deren Input und auf deren Arbeitsergebnisse angewiesen sind. Man stelle sich zum Beispiel einen selbständigen Dienstleister vor, der seine Termine nicht einhält und der seine Kunden warten lässt – oder der bei jedem Beratungstermin neue Konzepte und Ideen anpreist, die er gerade aufgeschnappt hat.

Aber auch für die betroffenen Menschen selbst wird der eklatante Mangel an Systematik zum Problem: Leicht kann es dazu kommen, dass man sich verzettelt und dass man sich (unnötig) selbst Stress macht: Aufgaben werden nicht rechtzeitig fertig oder man muss "Nachschichten" einlegen, um Dinge noch gerade so terminlich fertig zu bekommen (wie ein Student, der den Abgabetermin für eine Hausarbeit übersehen hat).

Über kurz oder lang verpasst man dadurch viele Chancen und überlässt vieles dem Zufall. Man läuft Gefahr, nur von Tag zu Tag zu denken und die langfristige Ausrichtung und Orientierung, wo es insgesamt hingehen soll, nicht zu haben.



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

Hier sind auch die Führungskräfte gefordert, derartige Defizite festzustellen und abzustellen, um ein leistungsförderndes, gut strukturiertes Arbeitsumfeld zu schaffen. Es ist zudem hilfreich, sich mit allen Kollegen im Team auszutauschen, Regeln, Routinen und Aufgabenverteilungen festzulegen. Weiterhin ist es wichtig zu definieren, welche Arbeiten im Moment vielleicht wegfallen können oder warten müssen. Zudem können technische Systeme und Projektmanagement-Tools dabei mithelfen, den Überblick zu bewahren und die richtigen Prioritäten zu setzen.

Einfluss von Stressbelastung:

Die eigentlich von Natur aus vorhandene Fähigkeit zu systematischem, geplanten Handeln eines Menschen leidet, wenn er sich in Stresssituationen befindet.

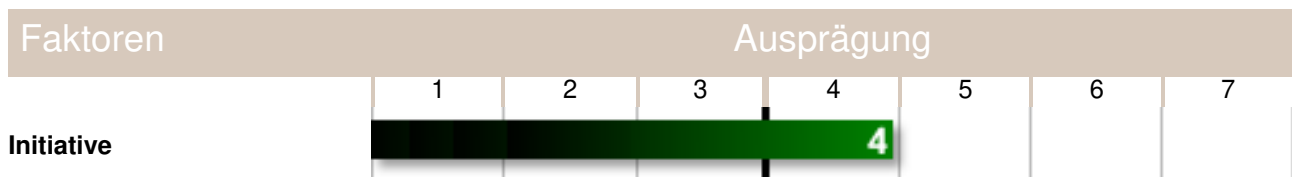
Private Probleme können dazu führen, dass man mit den Gedanken woanders ist und sich leichter von der Arbeit ablenken lässt.

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



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „ERFOLGSWILLE“

INITIATIVE



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

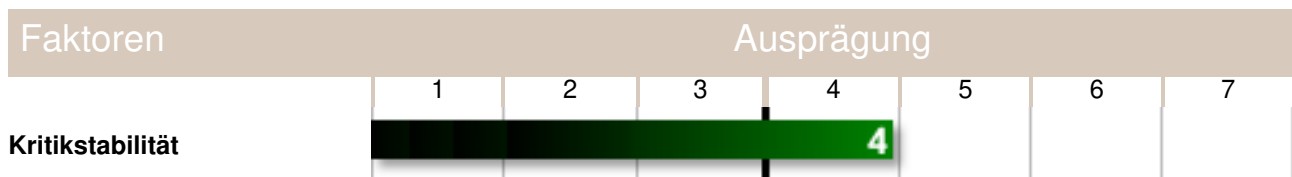
Ihr Ergebnis:

Ihre Initiative ist gut ausgeprägt. Menschen mit einem hohen Maß an Initiative sind in der Lage, ihre Aufgaben eigenständig und ohne Aufforderung von außen zu erledigen. Sie erkennen, was getan werden muss, setzen Prioritäten und Ziele und machen sich dann von selbst an die Erledigung der anfallenden Aufgaben. Bei der Erledigung ihrer Aufgaben suchen sie auch nach neuen Wegen und verlassen sich nicht nur auf eingespielte Routinen und Prozesse. Wenn möglich hinterfragen sie Dinge und versuchen, wenn nötig, bessere Lösungen zu finden und neue Ideen einzubringen. Aufgaben können so schneller, effizienter und besser erledigt werden. Die Organisation wird produktiver und innovativer.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

KRITIKSTABILITÄT



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

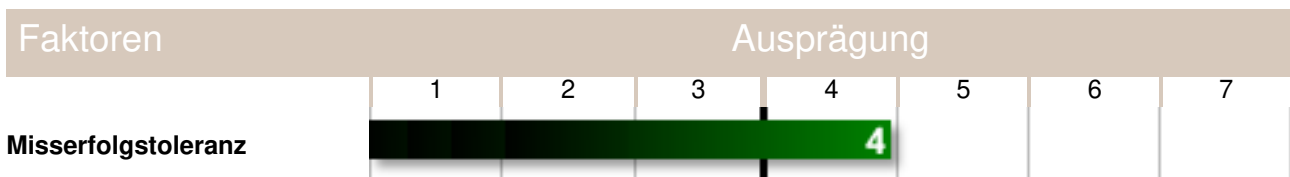
Ihr Ergebnis:

Ihre Kritikstabilität ist gut ausgeprägt. Anregungen, auch Kritik, werden grundsätzlich als etwas Positives und Hilfreiches betrachtet. So hat man in jedem Fall die Chance, zu lernen, Anregungen anzunehmen, die eigenen Sicht- und Vorgehensweisen zu hinterfragen und Schritt für Schritt besser zu werden. Im Optimalfall gelingt dies sogar weitgehend unabhängig davon, ob die Kritik sachlich geäußert wird oder ob man sie als unpassend empfindet.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

MISSERFOLGSTOLERANZ



Der Faktor Misserfolgstoleranz beschreibt, wie gut jemand mit Misserfolgen und Rückschlägen umgehen kann. Dass nicht alles läuft wie geplant und wie gewünscht – das alles ist normal und begegnet uns im Arbeitsumfeld praktisch täglich. Menschen mit einer hohen Misserfolgstoleranz gelingt es, mit diesen Ereignissen trotzdem konstruktiv umzugehen und sie als Anlass zu nehmen, sich zu fragen "warum ist das nicht gelaufen wie geplant?". "Warum habe ich mein Ziel nicht erreicht?". "Gibt es etwas, das ich das nächste Mal besser machen kann, was ich aus dieser Situation lernen kann?". Ein Misserfolgserlebnis kann in solchen Momenten sogar Energie freisetzen: Misserfolge werden durch höhere Anstrengungen kompensiert und überwunden. Auch in angespannten Situationen bleibt man gelassen und souverän.

Ähnlich, wie Kritik Feedback von einer Person ist, stellt auch ein Misserfolg eine Art "Feedback" dar – nur dass das Feedback hier nicht von einer Person, sondern von einer Sache oder Situation kommt. Diese Art von Rückmeldung – etwas klappt nicht, wie geplant oder ein Ziel wird nicht erreicht – wird konstruktiv genutzt, anstatt sich zu ärgern oder gar den Kopf hängen zu lassen. Werden Rückschläge und Misserfolge als Lernmöglichkeiten erkannt und genutzt, führen sie dazu, dass man sich entwickelt und Schritt für Schritt besser und reifer wird. Denn jeder kleine Rückschlag, jedes Scheitern kann der erste Schritt zu einem späteren Erfolg sein.

Ihr Ergebnis:

Ihre Misserfolgstoleranz ist gut ausgeprägt. Natürlich freut man sich nicht gerade, wenn etwas nicht läuft wie geplant und wenn man ein angestrebtes Ziel nicht erreicht. Menschen mit einer gut ausgeprägten Misserfolgstoleranz gelingt es aber trotzdem, (vielleicht, nachdem man sich kurz geärgert hat oder einen Moment lang nicht besonders gut drauf war) ruhig und gelassen zu bleiben und wieder nach vorne zu schauen und zu überlegen, wie die angestrebten Ziele trotz des erlebten Rückschlags doch noch erreicht werden können. Ein Rückschlag wird also auch als Chance gesehen, zu lernen, die eigenen Sicht- und Vorgehensweisen zu hinterfragen und Schritt für Schritt besser zu werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass man dann beim nächsten Mal in einer vergleichbaren Situation erfolgreich(er) sein wird, steigt.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

EMOTIONALE GRUNDHALTUNG

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

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



Ihr Ergebnis:

Ihre Emotionale Grundhaltung ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit sehr gering ausgeprägter Emotionaler Grundhaltung fällt es schwer, Dinge ausgewogen zu betrachten. Der Fokus liegt zu sehr auf den Schwierigkeiten, auf dem, was schon schief gegangen ist oder auf dem, was schief gehen könnte. Fehler werden eher überzeichnet und überdramatisiert und die anderen Aspekte werden nicht mehr ausreichend berücksichtigt. Dadurch zeichnet man ein viel zu einseitiges und negatives Bild – sei es, dass man die eigenen Fehler zu sehr in den Mittelpunkt stellt, dass man den Fortgang eines Projektes oder die Chancen einer neuen Idee zu negativ beurteilt, sei es, dass man die Probleme des Unternehmens zu dramatisch sieht oder die Lage auf der Welt insgesamt zu kritisch sieht.

Manchen Menschen hilft, solch ein "Worst-Case-Szenario", Kräfte zu mobilisieren, um dieses dann abzuwenden. Die Folgen für die Ausstrahlung und Wirkung auf andere und für die eigene Leistungskraft sind aber auf Dauer eindeutig negativ.

Sehr viel häufiger führt eine sehr gering und negativ ausgeprägte Emotionale Grundhaltung dazu, dass man zu schnell resigniert und dass man gar nicht mehr daran glaubt, noch irgendetwas zum Positiven wenden zu können. Das Problem ist, dass man damit tatsächlich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass etwas nicht klappt: Erstens zieht man andere mit hinunter und zweitens kann es zu einer "Self-Fulfilling-Prophecy" kommen – zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. In dem Moment, in dem man einen Negativaspekt bemerkt oder in dem etwas schief läuft, fühlt man sich bestätigt. "Ich hab doch gleich gewusst, das klappt nicht!", "Ich war von vornherein dagegen!", "Ich hab doch gesagt, ich kann das sowieso nicht!" usw. Die bereits vorhandene kritische Einstellung wird dadurch nochmals verstärkt.

Manchmal ist das sogar ganz "bequem": Etwas zu kritisieren und etwas zum Scheitern zu bringen ist immer viel leichter als etwas aufzubauen und zu schaffen!

Umso wichtiger ist es, dass man diese Tendenz bei sich und bei anderen bemerkt, und bewusst gegenzusteuern, sich nicht auch noch von dieser Einstellung anstecken zu lassen bzw. Andere damit anzustecken und "hinunterzuziehen".

Mögliche, typische Ursachen:

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

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

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



**Einfluss von
Stressbelastung:**

Die Emotionale Grundhaltung eines Menschen wird häufig durch länger anhaltende Schwierigkeiten im beruflichen oder im privaten Bereich beeinflusst. Gemeint sind Belastungen und Probleme, Konflikte und Rückschläge und jegliche Art von Wandel und Veränderung – weil diese mit Herausforderungen und mit Unsicherheit verbunden sind (typischerweise weiß man, was man verliert, was man aufgibt – aber was man gewinnt und was man Neues bekommt, das weiß man nicht oder man kann es nur schwer einschätzen). Die Sicht auf die Vorgänge, Ideen und Menschen in der eigenen Umgebung können von diesen Faktoren deutlich negativ beeinflusst werden. Es ist verständlich genug, dass angesichts von Schwierigkeiten, Misserfolgen und Verlusten irgendwann jeder sein persönliches Limit erreicht, ab dem es ihm nicht mehr leicht fällt, positiv auf die Dinge zu reagieren.

Gleichzeitig hilft eine positive Emotionale Grundhaltung in jeder Lage dabei, das Bestmögliche aus einer Situation zu machen und mit schwierigen und negativen Dingen, mit Problemen, mit Konflikten und mit Ängsten immer noch so gut wie möglich umzugehen.

Von daher ist es gerade in schwierigen Situationen umso wichtiger, sich wenn nötig Hilfe von außen zu holen, um dann sowohl die Situation selbst als auch die eigene *Sicht* auf die Situation möglichst positiv gestalten zu können.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

SELBSTSICHERHEIT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Selbstsicherheit	1						

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

Ihr Ergebnis:

Ihre Selbstsicherheit ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit wenig Selbstsicherheit haben Schwierigkeiten, im beruflichen Umfeld zu agieren. Egal ob es darum geht, Entscheidungen zu treffen, Dinge voranzutreiben oder einen Standpunkt zu vertreten – dies alles fällt schwer und geschieht, wenn überhaupt, nur mit großem Zögern.

In vielen Fällen verspüren Menschen mit einem geringen Maß an Selbstsicherheit auch wenig Rückendeckung (die tatsächlich fehlen kann oder deren Mangel man nur subjektiv so empfindet). Diese Menschen zögern, sich zu positionieren und ihre Meinung zu sagen. Man möchte nicht anecken, man ist unsicher und hat Angst vor negativen Konsequenzen. Oft glaubt man, man selbst zählt nicht viel und auf die eigene Meinung würden die anderen wenig Wert legen. Situationen, die eine gewisse Schlagfertigkeit oder eine spontane Reaktion erfordern, werden vermieden oder sind sogar mit Ängsten verbunden. Menschen mit geringer Selbstsicherheit ziehen es meist vor, nach Anweisungen und Vorschriften "von oben" (auf die man sich dann ja berufen kann, wenn Nachfragen oder Kritik kommen) zu handeln.

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

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



Mögliche, typische Ursachen:

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

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

Insbesondere Berufsanfänger müssen dieses Selbstwertgefühl und die Sicherheit auf dem beruflichen Parkett oft erst nach und nach aufbauen. Aber, wie die obige Aufzählung zeigt, gibt es viele Faktoren, die die eigene Selbstsicherheit beeinflussen, aufbauen oder abbauen können. Wenn die Selbstsicherheit der Mitarbeiter niedrig ist und wenn die Mitarbeiter verunsichert sind, dann sind insbesondere auch die Führungskräfte gefordert, hier stabilisierend und aufbauend zu wirken und Sicherheit zu geben.

Das Gute ist – und das zeigt unsere Erfahrung: Wenn es gelingt, die Faktoren, die verunsichernd wirken und die die Selbstsicherheit derzeit negativ beeinflussen zu identifizieren, dann kann man sie gezielt beeinflussen und entgegenwirken (z.B. Ängsten vor Veränderung gezielt begegnen, Mobbingfälle aufdecken und sachkundige Unterstützung organisieren) und dann steigt auch die Selbstsicherheit schnell wieder an.

Einfluss von Stressbelastung:

Die Selbstsicherheit eines Menschen ist sehr anfällig für den Einfluss von Stressbelastung. Private Probleme können dazu führen, dass man an sich selbst zweifelt und dass das eigene Selbstwertgefühl untergraben wird. Belastende Situationen im Beruf – Konflikte am Arbeitsplatz, Veränderungen und Herausforderungen, Rivalitäten, ja im schlimmsten Fall sogar Mobbing – können sehr leicht das eigene Selbstwertgefühl und die eigene Selbstsicherheit beeinträchtigen.

Und nicht selten beeinträchtigt die fehlende Selbstsicherheit ihrerseits wiederum die Arbeits- und Lebensqualität noch weiter und kann sogar für Kollegen/innen zu einer Belastung werden. Insbesondere dann, wenn versucht wird, die fehlende Selbstsicherheit durch aggressives Auftreten zu verschleiern.

In solchen Situationen ist es wichtig und hilfreich, Bestätigung und Unterstützung zu erhalten. Sei es im privaten Umfeld, bei Familie und Freunden, sei es bei Kollegen, "Mentoren" oder Vorgesetzten, die einem wohlgesonnen sind und die die eigenen Qualitäten zu schätzen wissen – alles, was einem hilft, den eigenen Wert wieder klarer zu sehen, wieder sicherer, souveräner und gelassener zu agieren, ist gut und hilft, die eigenen Potenziale wieder für sich zu erschließen. Man kann das eigene berufliche Umfeld wieder positiver wahrnehmen und dadurch auch wiederum positiv beeinflussen und gestalten. Davon profitieren am Ende beide: Der Einzelne, um den es geht und der Arbeitgeber.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

FLEXIBILITÄT

Faktoren	Ausprägung						
	1	2	3	4	5	6	7
Flexibilität			3				

Der Faktor Flexibilität beschreibt, wie jemand auf Veränderungen und Störungen reagiert. Dabei beschäftigt er sich damit, ob man trotz Störungen und Veränderungen weiter an der Erreichung von Zielen und am Erfolg arbeitet oder ob es einen stört, bzw. vielleicht sogar ängstigt und Widerstände hervorruft. Man könnte diesen Faktor also auch mit "Anpassungsfähigkeit" übersetzen. Im Arbeitsleben heute kommt es immer häufiger und schneller dazu, dass sich Zuständigkeiten, Abläufe und Prioritäten verändern und dass man es mit neuen Personen, neuen Inhalten und neuen Aufgaben (auch Lernbereitschaft und der Wille zu beruflicher Weiterbildung fallen also mit in diesen Bereich!) zu tun hat. Auch neue, unbekannte Situationen und Unklarheiten darüber, was genau auf einen zukommt, begegnen einem häufig im Berufsleben.

Menschen mit einem hohen Maß an Flexibilität schaffen es, auch angesichts von Veränderungen und neuen Situationen – seien sie schon eingetreten oder seien sie erst in der Diskussion – weiter erfolgreich zu arbeiten und sich auf die neue Situation und auf die neuen Gegebenheiten schnell einzustellen. Das bedeutet nicht, dass man alle Veränderungen auch gut findet und dass man alles, was einem vorgeschlagen wird auch mitmacht. Es bedeutet, dass man sich zumindest gedanklich auf alles einlässt, alle Möglichkeiten abwägt und Neuem nicht gleich reflexhaft mit Widerständen, Angst und Abwehr begegnet. Wenn Veränderungen eintreten, schaffen es Menschen mit hoher Flexibilität, sich schnell und erfolgreich an veränderte Umstände anzupassen, sie zu akzeptieren und aus jeder Situation das Beste zu machen.

Ihr Ergebnis:

Ihre Flexibilität ist an sich gut ausgeprägt und wird in vielen Situationen sicherlich ausreichen. Bei Menschen mit einer etwas geringer ausgeprägten Flexibilität könnte es aber manchmal zu Situationen kommen, in denen man sich von Störungen zu sehr ablenken lässt oder in denen man anstehenden Veränderungen und möglichen Neuerungen nicht gleich mit der nötigen Offenheit und Gelassenheit begegnet. Anderenfalls begegnet man ihnen zunächst eher mit Skepsis, mit einer reflexartigen Abwehr und sogar mit ein wenig Angst. Man ist insgesamt weniger anpassungsfähig. Eigentlich soll am liebsten alles so bleiben, wie es ist und weiter in den gewohnten Bahnen verlaufen. Bei eintretenden Veränderungen oder Neuerungen, braucht man einige Zeit, bis man diese komplett akzeptiert.

Damit verbaut man sich aber vieles: Oft ist die Veränderung und die neue Situation bei genauerer Betrachtung gar nicht so bedrohlich und negativ, wie es zunächst scheinen mag. Sondern sie bietet im Gegenteil sogar jede Menge Möglichkeiten und Chancen.



Mögliche, typische Ursachen:

Es gibt einige Faktoren, die zur Folge haben können, dass die Flexibilität im Moment nicht so gut ausgeprägt ist. Stress und intensive Arbeitsbelastung beispielsweise können dazu führen, dass man weniger offen für Veränderungen ist, und lieber nach Stabilität und Sicherheit sucht. Auch ein hohes Veränderungstempo, wie es für gewisse Branchen typisch ist, kann Ängste und Schutzreflexe / Bewahrungstendenzen hervorrufen.

Generell ist es für die Veränderungsprozesse und für die Menschen, die von den Veränderungen betroffen sind hilfreich, wenn man genügend Zeit hat, sich einzustellen, die neue Situation kennen zu lernen und sich dann Schritt für Schritt damit vertraut zu machen.

Bei Veränderungsprozessen sind insbesondere die Führungskräfte gefragt, ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu geben, anstehende Veränderungen rechtzeitig (weder verfrüht noch viel zu spät, kurzfristig und "überfallartig") und klar zu kommunizieren und gerade die Mitarbeiter, die wenig flexibel sind und zunächst ablehnend bis skeptisch auf Veränderungen reagieren, besonders behutsam und feinfühlig auf die Neuerungen vorzubereiten, sie "mitzunehmen" und sie aktiv mit in die Veränderungsprozesse einzubeziehen.

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

Einfluss von Stressbelastung:

Die eigentlich von Natur aus vorhandene Flexibilität eines Menschen leidet, wenn er sich in Stresssituationen befindet. Veränderungen brauchen Zeit, in zweierlei Hinsicht: Zeit, sich auf Neuerungen und veränderte Umstände (mental) einzustellen und Zeit, Veränderungen – z.B. veränderte Arbeitsabläufe oder technische Neuerungen – kennen zu lernen und in der Praxis umzusetzen.

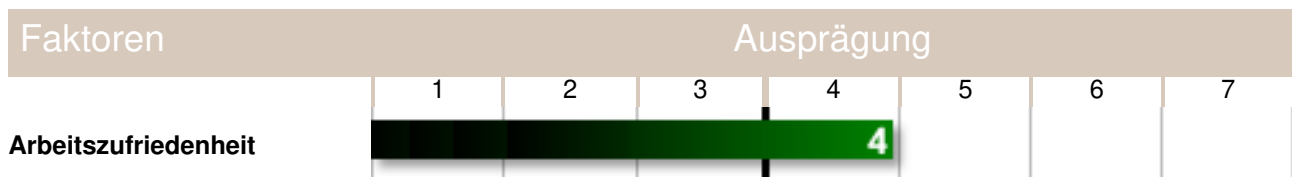
Immer dann, wenn viele Veränderungssituationen gleichzeitig zusammenkommen – eine Veränderung der privaten Lebensumstände, ein Wohnortwechsel und berufliche Veränderungen beispielsweise – dann ist dies mit einem erhöhten Maß an Stress verbunden, der belastend wirken und Ängste auslösen kann.

Steht man beruflich in der Verantwortung (z.B. als Unternehmer für die eigenen Mitarbeiter) oder unter (Zeit-)druck, dann kann die Fähigkeit, mit Störungen in den gewohnten Arbeitsabläufen umzugehen oder Veränderungen gegenüber positiv eingestellt zu sein, leiden.



DETAILERGEBNISSE - BEREICH „BELASTBARKEIT“

ARBEITSZUFRIEDENHEIT



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

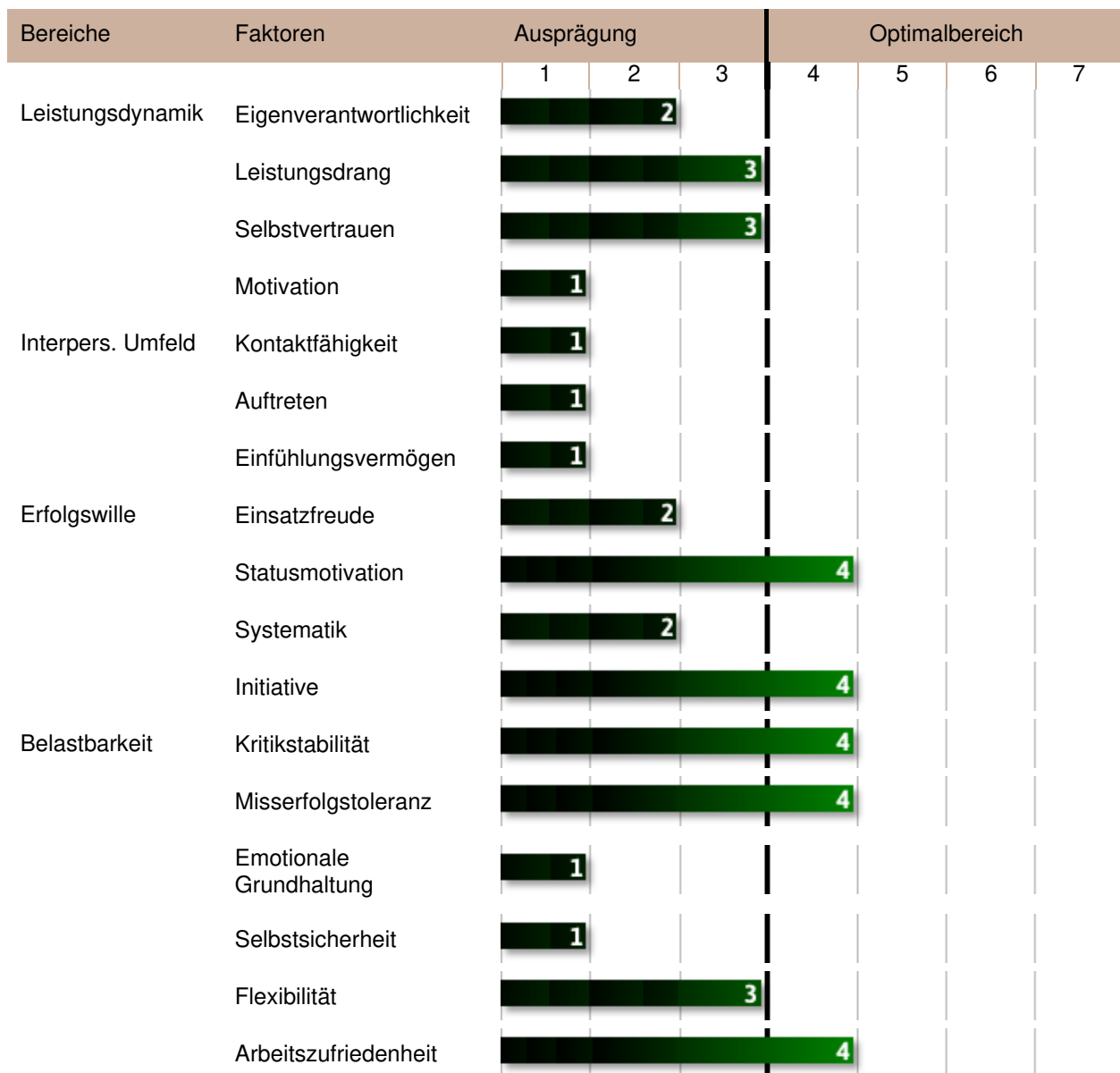
- Arbeitsumgebung (z.B. Büroräume), Arbeitsausstattung, Arbeitsmittel
- Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm), Entfernung des Arbeitsorts, Arbeitszeiten
- Beziehung zu Kollegen und zu Vorgesetzten, Konflikte am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Druck, hohe Arbeitsbelastung

Ihr Ergebnis:

Ihre Arbeitszufriedenheit ist gut ausgeprägt. Menschen, die ihre Arbeitsumgebung und ihre Arbeitsumstände weitgehend positiv wahrnehmen und die gerne mit den Menschen, mit denen sie beruflich zusammenarbeiten, zusammen sind, Menschen also, die ein recht hohes Maß an Arbeitszufriedenheit haben, sind eher in der Lage und bereit, gute Leistungen zu bringen. Wenn Faktoren, die noch nicht als ganz optimal betrachtet werden, beseitigt oder verbessert werden können (z.B. andere, flexiblere Arbeitszeitregelungen) kann die Arbeitszufriedenheit und damit die Arbeitsleistung (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) deutlich erhöht werden.



DNLA-ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ – GESAMTÜBERSICHT



ZUSATZFAKTOREN

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

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Die interkulturelle Kompetenz ist ein Richtwert, der ausdrückt wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass Sie sich in der Zusammenarbeit und im Umgang mit Menschen anderer Kulturen geschickt anstellen und Akzeptanz erhalten.

Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit, Emotionale Grundhaltung, Flexibilität und Selbstsicherheit werden dabei berücksichtigt und bilden die Grundlagen dafür, sich einerseits leichter in andere hinein versetzen zu können, gleichzeitig aber auch die eigene Position und den eigenen Standpunkt darzustellen, ohne dabei den anderen zu verletzen oder vor den Kopf zu stoßen.

Interkulturelle Kompetenz



FÜHRUNGSFAKTOREN

Hohe Potenziale bei **Führungsfähigkeit** deuten darauf hin, dass jemand aktuell in der Lage ist, Kolleginnen oder Kollegen für Visionen, Ziele oder bestimmte Aufgaben so zu begeistern, dass diese Personen dann im beruflichen Alltag entsprechend handeln und die vorgegebenen Ziele zu ihren eigenen machen. Menschen mit hohen Potenzialen bei **Führungsfähigkeit** können also andere Menschen zum Handeln bewegen. Dies hängt zusammen mit den Basis-Sozialkompetenzen „Eigenverantwortlichkeit“, „Leistungsdrang“, „Systematik“, „Kritikstabilität“, „Emotionale Grundhaltung“, „Selbstsicherheit“, „Auftreten“, „Kontaktfähigkeit“ und „Flexibilität“.

Hohe Potenziale bei **Führungswille** deuten darauf hin, dass die Person die Führungsrolle auch anstrebt, diszipliniert handelt und ihr Tun und das Tun anderer möglichst objektiv einschätzt, um dann für sich und andere die nächsten, notwendigen Schritte in die Tat umzusetzen. **Führungswille** bedeutet also "Tatendrang". Dies hängt zusammen mit den Basis-Sozialkompetenzen „Einsatzfreude“, „Selbstvertrauen“, „Motivation“, „Initiative“ und „Statusmotivation“.

Neben "Führungsfähigkeit" und "Führungswille" ist für eine gute Führungskraft natürlich zusätzlich die Fachkompetenz sowie die Methodenkompetenz wichtig. Weiterhin muss gewährleistet sein, dass Entscheidungen schnell und sicher getroffen werden können. Wenn derzeit wenig Potenzial vorliegt in einem der beiden Faktoren „Führungsfähigkeit“ und „Führungswille“, dann führt der Weg zum Potenzialaufbau immer über die 17 grundlegenden Erfolgsfaktoren der Sozialen Kompetenz. Wird hier Potenzial nachgebildet, verbessern sich auch die Führungsfaktoren.

Führungsfähigkeit	1								
Führungswille	1								

„NEW WORK“ UND „AGILITÄT“

Den Begriff der "**Neuen Arbeit**" gibt es schon seit Mitte der 1970er-Jahre, entwickelt damals durch den Philosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann. Heute versteht man darunter etwas allgemeiner die „Gesamtheit der modernen und flexiblen Formen der [Büro]arbeit bzw. der Arbeitsorganisation (z. B. Telearbeit)“.

Agile Organisationen werden nicht mehr zentral und über Hierarchien gesteuert, und auch nicht in Form von Projekten. Agilität bezeichnet die Fähigkeit, in einer unbeständigen, durch sich ständig verändernde Kundenwünsche charakterisierten Wettbewerbsumgebung flexibel, proaktiv antizipativ und initiativ - und dadurch erfolgreich und gewinnbringend - zu agieren. Agile Unternehmen werden also durch die Kundenwünsche und eine Maximierung des Kundennutzens gesteuert.

Agile Unternehmen und „New Work“ sind charakterisiert durch die folgenden Elemente:

- **Werte, Bezug zur Arbeit, Sinn der Arbeit:** Arbeit, die Sinn stiftet, für einen selbst, für das Unternehmen und für die Gesellschaft, und der man gerne und mit Leidenschaft nachgeht.
- Die Atmosphäre im Unternehmen ist geprägt von **Dialog, Vertrauen und Transparenz nach innen und nach außen**.
- **Mitarbeiterzentrierte Führung:** Anordnen, kontrollieren und sanktionieren ist nicht mehr die Hauptaufgabe der **Führungskräfte**. Die Führungskräfte stellen sich vielmehr **den Dienst des Teams** und **helfen dabei, Nutzen für den Kunden zu schaffen**.
- Die Mitarbeitenden haben können und müssen mitentscheiden, **wichtige Entscheidungen gemeinsam treffen** und **selbst Verantwortung übernehmen**.
- Die **Prozesse** in den einzelnen Gruppen im Unternehmen laufen weitgehend **selbstorganisiert**. Das Vorgehen ist dabei häufig iterativ und **inkrementell**. **Ergebnisse** werden also oft **kurzfristig** und **schnell** geliefert und anschließend gemeinsam im laufenden Prozess angepasst und optimiert.
- **Offene, konstruktive Feedback- und Fehlerkultur:** **Fehler** gehören dabei dazu. Sie sind kein Makel, sondern Anlass, gemeinsam weiterzuarbeiten und es besser zu machen, so lange, bis das gemeinsame Ziel erreicht bzw. der Kundennutzen geschaffen ist.
- **Mitarbeiterentwicklung** findet verstärkt **im Team selbst** statt. **Feedback und Dialog** sind hier das zentrale Element. **Wissen** wird **offen und gerne weitergegeben** und geteilt.
- **Achtsamkeit, lernen** und die Fähigkeit, **sich selbst zu hinterfragen**. „Was tue ich gerade?“, „Warum tue ich das?“, „Tue ich das Richtige?“ Diese Fragen helfen jedem Einzelnen und dem gesamten Unternehmen dabei, die Orientierung an den obersten Zielen und Werten zu behalten und das, was man macht, möglichst



gut und sinnvoll zu tun.

Für das Unternehmen:

-> Anhand dieser Liste können Sie Ihre **Organisation** und ihre **Prozesse** daraufhin prüfen, ob das Unternehmen ein „**New-Work-Unternehmen**“ und **agil** ist – oder zumindest auf dem Weg dorthin.

Eine entsprechende *Struktur* und *Arbeitsorganisation*, eine passende *Unternehmenskultur* und ein entsprechendes *Führungsverständnis* spielen eine große Rolle beim Gelingen von „New Work“ und Agilität.

-> Die Instrumente **DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz**, **DNLA MM (Management)** und **DNLA PWA (Personalwirtschaftliche Analyse)** helfen Ihnen dabei, hier den „Status Quo“ in Ihrem Unternehmen zu erheben und gezielt am Wandel hin zur agilen Organisation zu arbeiten.

Für die Menschen im Unternehmen:

Für den Arbeitsalltag der **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** ergibt sich, dass ihr Handeln von Qualitäten wie Flexibilität, Erkennen von und Orientierung an den Kundenbedürfnissen und am Kundennutzen, Eigenverantwortlichkeit und Selbstsicherheit / Souveränität im Handeln, eine hohe Motivation und einen konstruktiven Umgang mit Feedback geprägt ist.

Diese Faktoren finden sich im Einzelnen bereits in der Auswertung DNLA ESK. Wir haben hier aber verschiedene Fragen aus dem Fragenkatalog DNLA ESK zu diesen Faktoren neu zusammengefasst und gewichtet. Sie geben einen Aufschluss über die „Agilitätskompetenz“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Agilität



Der hier erhobene Indikator gibt einen Anhaltspunkt dafür, wie weit jemand die *Voraussetzungen*, sich auf diese Art der Arbeit einzulassen, mitbringt, und wie gut diese Person auf die damit verbundenen Anforderungen *mental* vorbereitet ist.

Ob die Mitarbeitenden tatsächlich „New Work“ auch „*leben*“ können und entsprechend *agieren* können, hängt aber, wie gerade schon geschildert, wiederum stark von den gegebenen Rahmenbedingungen ab.



ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCKOCKPIT

HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITÄTEN

Hier können Sie Ihre persönlichen Entwicklungsziele und -schritte festhalten.

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

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

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



BEREICH I: SOZIALE KOMPETENZ (= „POTENZIALEBENE“):

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

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

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

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

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

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

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

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



Teilnehmer:	Maja Mustermann
Profilvorgabe:	Geschäftsführung, Innendienst
Antworten vom:	16.04.2021 10:00:34
Auswertung durch:	1 DNLA GmbH - XL

Ziele / Eigenbewertung (2. Säule des Erfolgs)

Fleiß:	2 - gut
Teamarbeit:	1 - sehr gut
Potenzial für Weiterentwicklung:	1 - sehr gut
Qualität der Arbeit:	1 - sehr gut

Persönlicher Zielerreichungsgrad (3. Säule des Erfolgs)

Stimmung im beruflichen Umfeld:	5 - mangelhaft
Derzeitiges/r Gehalt/Ertrag:	6 - ungenügend
Stimmung im privaten Umfeld:	1 - sehr gut
Materielle Situation:	2 - gut



ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCKOCKPIT

EINLEITENDE HINWEISE ZUM POTENZIALAUFBAU und zur PERSÖNLICHEN WEITERENTWICKLUNG

Liebe Frau Mustermann,

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

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

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

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

Herzliche Grüße Ihr



Klaus Haddick
Geschäftsführender Gesellschafter DNLA GmbH

