

## **Gutachten Erfolgsfaktoren**

### **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Profil Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>A.1</b>
<b>Gutachten.....</b>	<b>B.1</b>
<b>Arbeitsbezogene-methodische (1a-f) und soziale (2a-h) Kompetenzen Management .....</b>	<b>C.1</b>
<b>Arbeitsbezogene-methodische (1a-f) und soziale (2a-h) Kompetenzen Management: Erl.Text.....</b>	<b>D.1</b>
<b>Entscheidungsverhalten .....</b>	<b>E.1</b>
<b>Gewinnstrategien .....</b>	<b>F.1</b>
<b>Gewinnstrategien: Erl.Text.....</b>	<b>G.1</b>
<b>Rollenverständnis.....</b>	<b>H.1</b>
<b>Rollenverständnis: Erl.Text .....</b>	<b>I.1</b>
<b>Wahrnehmungsperspektiven .....</b>	<b>J.1</b>
<b>Wahrnehmungsperspektiven: Erl.Text .....</b>	<b>K.1</b>

321: Management II (Mittlere Ebene)	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Ist belastbar</b>	4.25						
1 Geht auf Anforderungssituationen gelassen zu	4						
2 Geht kalkulierbare Risiken ein	5						
3 Ist stressresistent	4						
4 Wirkt kraftvoll und zeigt Ausdauer	4						
<b>2. Ist motiviert</b>	5.00						
1 Ist mit momentaner Arbeit zufrieden	6						
2 Will hohe Leistung bringen	5						
3 Legt Wert darauf, gut zu verdienen	3						
4 Will gesellschaftlich und beruflich weiterkommen	6						
<b>3. Will sich weiterentwickeln</b>	5.00						
1 Legt Wert darauf, erfolgreich zu sein	5						
2 Ist zu erfolgsrelevanten Verhaltensänderungen bereit	3						
3 Will Kenntnisse vertiefen	6						
4 Lernt schnell	6						
<b>4. Glaubt an sich</b>	6.33						
1 Baut auf eigene Fähigkeiten und Kompetenzen	7						
2 Weiss auf was es ankommt und ist sich seiner sicher	7						
3 Entwickelt oft gute Vorschläge	5						

B+

<b>321: Management II (Mittlere Ebene)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>5. Übernimmt Führung</b>	6.50						
1 Strahlt Autorität aus	6						
2 Fühlt sich sicher und stark	6						
3 Nimmt eigene Interessen wahr und äussert sie	6						
4 Vertritt Interessen auch gegen Widerstand	6						
<b>6. Organisiert die Arbeit</b>	4.75						
1 Plant sinnvoll	4						
2 Kontrolliert von sich aus	4						
3 Legt Wert auf qualitativ gute Arbeit	4						
4 Setzt Entscheidungen zügig um	4						
<b>7. Ergreift Initiative / Setzt Innovationsimpulse</b>	5.75						
1 Will Bestehendes verändern	6						
2 Ist offen für Neues.	5						
3 Hat viele Ideen.	6						
4 Übernimmt gerne Verantwortung	5						
<b>8. Hat positive Grundhaltung zu anderen</b>	4.60						
1 Verhält sich gegenüber Vorgesetzten loyal	5						
2 Unterstellt anderen zunächst positive Absichten	4						
3 Schätzt die Fähigkeiten und Leistungen anderer.	6						
4 Gewährt Freiraum	4						
5 Verhält sich mitarbeiterorientiert	4						
<b>9. Geht mit anderen positiv um</b>	2.25						
1 Geht auf andere zu	2						
2 Ist auf eigene Wirkung auf andere bedacht	2						
3 Tritt positiv auf und schafft eine positive Atmosphäre	2						
4 Versetzt sich in die Lage anderer	2						
<b>10. Führt Gespräche ergebnisorientiert</b>	4.00						
1 Achtet auf kleine Signale	5						
2 Setzt sich mit Einwänden und Widerstand auseinander	2						
3 Verhandelt geschickt	4						
4 Ist sprachlich gewandt	5						
5 Analysiert Gespräche und lernt daraus	4						

B+

## **Gutachten Erfolgsfaktoren**

### **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**

"Wir wissen nicht mit Sicherheit, was uns erfolgreich macht. Wir wissen nicht mit Sicherheit, was uns glücklich macht. Aber wir wissen mit Sicherheit, was Erfolg oder Glück zerstört." - Rolf Dobelli (Die Kunst des klugen Handelns)

### ***Das Potenzial-Evaluations-Programm PEP***

erfasst, was Erfolgreiche von den weniger Erfolgreichen unterscheidet; was die besten, die effektivsten Fachkräfte, Spezialisten, Projektleiter, Führungskräfte und Verkäufer tun und was nicht. Es zeigt, was Erfolg ausmacht (das Richtige richtig tun) und was den Erfolg mindert und mit hoher Wahrscheinlichkeit Misserfolg beschert.

### ***Die Erfolgsfaktoren von PEP stehen mit Erfolg und Misserfolg in direktem Zusammenhang.***

Eine Übersicht über die Erfolgsfaktoren finden Sie im Profil; zuerst die SELBSTKOMPETENZEN, dann die FÜHRUNGS- und SOZIALKOMPETENZEN. Im Gutachten finden Sie die dazugehörigen Beschreibungen. Wichtig:

### ***Sämtliche kursiven Texte beziehen sich auf die von Ihnen gemachten Angaben.***

- Bei "POSITIVE BEISPIELE" (Profilwerte 4, 5 und 6, grün hinterlegt) beschreiben die kursiven Texte, was Sie wie die besonders Erfolgreichen tun. Sehr gut, weiter so!
- Bei "ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN" (1 rot, 2 orange und 3 gelb) steht, was Sie lassen oder anders machen sollten, da es wahrscheinlich bei genauerer Betrachtung nicht zu den gewünschten Resultaten führt. Also prüfen: Was will ich eigentlich, wenn ich mich so verhalte? Wie könnte ich es anders, besser erreichen? Was für Alternativen gibt es?
- Bei "VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN" (7, gelb) erfahren Sie, dass "etwas weniger" manchmal besser ist, weil die dort angeführten Verhaltensweisen und die damit verbundenen Haltungen bei manchen Menschen Widerstand auslösen und somit insgesamt Ihre Wirkung mindern.

### ***Nehmen Sie sich Zeit, zuerst das GANZE GUTACHTEN in Ruhe zu lesen.***

1. Falls es Widersprüche geben sollte, so bedenken Sie, dass sich jeder je nach Situation und Tagesverfassung einmal so und dann wieder anders verhält, und das ist - gemäss Ihren eigenen Angaben - je nach Situation einmal so und ein anderes Mal eben anders, was nichts Aussergewöhnliches ist.
2. Wenn Sie mit einzelnen kursiven Texten nichts anfangen können, markieren Sie diese.
3. Haben Sie Fragen, so schreiben Sie diese auf. Die Antworten kommen später oft von allein.
4. Besprechen Sie die Ergebnisse mit einer Ihnen nahestehenden, wohlgesinnten Person.

Nehmen Sie die Ergebnisse als berufliche Standortbestimmung und nicht als Beurteilung Ihrer ganzen Person. Die Ergebnisse sagen - und das ist wichtig -, was Sie in beruflichen Situationen manchmal denken und wie Sie sich manchmal verhalten (TUN), und nicht, wie Sie als Mensch sind (SEIN).

Martina Navrátilová, Steffi Graf, Martina Hingis, Serena Williams und Caroline Wozniacki sind als Menschen sehr verschieden (SEIN), aber sie haben alle irgendwann Tennisspielen gelernt und es so

perfektioniert (TUN), dass sie die N° 1 werden konnten.

Alain Prost, Ayrton Senna, Michael Schumacher, Fernando Alonso und Sebastian Vettel sind als Menschen ebenso verschieden (SEIN), aber sie fahren respektive führen alle so effektiv (TUN), dass sie mehrmals Formel-1-Weltmeister wurden.

Was für Tennisspielerinnen und Formel-1-Piloten gilt, gilt selbstverständlich nicht nur für Berufssportler, sondern auch für alle anderen Berufsgruppen: Anwälte, Ärzte, Piloten, Chefköche und natürlich auch für Verkäufer, Fachkräfte, Projektleiter und Führungskräfte.

Das bedeutet, dass kluges, effektives Handeln nicht nur gelernt werden kann, sondern, noch wichtiger, dass, wenn negatives, wenig zielführendes Verhalten unterlassen wird, ein Mehr an Effektivität und Erfolg wie von allein resultiert.

Betrachten Sie Ihre Ergebnisse daher als Chance, mit Hilfe von ungefähr so zutreffenden Hinweisen wie Sie realitätsnahe Angaben gemacht haben, mehr über Ihre Stärken (4, 5 und 6) und Ihre Entwicklungsmöglichkeiten (1, 2 und 3) zu erfahren. Lesen Sie die zu Ihren Profilwerten passenden Zitate. Setzen Sie sich ein paar Ziele, leiten Sie geeignete Massnahmen ein, werden Sie noch besser. Darum geht es im Wesentlichen.

Es ist wichtig, die eigenen Stärken zu kennen. Darauf beruht unser aller Erfolg.

Aber wahr ist auch, dass eine Kette nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied.

Schwächen und Misserfolge gehen oft Hand in Hand. Daher ist es ebenso wichtig, die eigenen Schwächen zu kennen und damit so umzugehen, dass diese nicht zu Misserfolgen führen.

"Es gibt einen Grad der Verblendung, der die Begegnung mit der Wirklichkeit unerträglich macht." - Erich Kuby

"Wir sind so gewohnt, uns vor anderen zu verbergen, dass wir uns schliesslich vor uns selbst verbergen." - La Rochefoucauld

"Ich weiss nicht wie ich wirklich bin, sondern nur wie ich mir selbst erscheine." - Immanuel Kant (Philosoph)

"Erkenne Dich selbst."

"Verlieren Sie nicht den Mut in Anbetracht Ihrer eigenen Unvollkommenheiten." - Saint Francis de Sales (Bischof von Genf)

"Wünsche nicht, es wäre alles einfacher, wünschen Sie, Sie wären besser." - Jim Rohn (Geschäftsmann)

***Und nun noch, was andere zu PEP sagen:***

- "Anforderungsbezogene Kriterien; sehr gut. Nicht so, dass man sich fragen muss: Was wird da eigentlich gemessen und wozu soll das gut sein?"
- "Relevante, präzise Aussagen zu allem, was erfolgreicher macht."
- "Verständlich und sehr, sehr wahr. Es ist, als wäre das, was tagtäglich geschieht, auf wenigen Seiten nachzulesen."
- "Nicht gut fürs Ego, aber sehr gut für mich. "
- "Ich habe von PEP mehr über mich selbst erfahren, als ich für möglich hielt! Es hat mir persönlich sehr viel für meine Entwicklung gebracht!"
- "Ich wusste gar nicht, dass ich so viel Entwicklungspotenzial habe."
- "Ich bin überrascht, wie genau es meine Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf die Anforderungen meiner jetzigen Position aufgezeigt hat."
- "Ein ausgereiftes Produkt. Toll!"
- "Meine Frau meinte: 'Siehst du, mir glaubst du es ja nicht, und nur weil dir das sonst keiner zu sagen getraut, heisst das noch lange nicht, dass es nicht trotzdem so ist!'"
- "Und die Zitate bringen es auf den Punkt; einfach grossartig."
- "Interessant, dass die Berühmten, Reichen, aussergewöhnlich Guten und Schönen zu allem (was PEP misst) etwas gesagt haben."

Wir wünschen Ihnen eine anregende Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.  
([www.imde.net](http://www.imde.net))

## 1. Ist belastbar

4.25

"Je ruhiger jemand wird, desto größer ist sein Erfolg, sein Einfluss, seine Fähigkeit etwas zum Guten zu bewirken." - James Allen (Philosoph)

Wer belastbar ist, kann hohen Arbeitsanfall und auch grössere Herausforderungen physisch und psychisch erfolgreich bewältigen. Dabei reagiert er gelassen und flexibel auf sich plötzlich ändernde Situationen und setzt seine Prioritäten je nach Anforderungen rasch neu. Er ist in der Lage, kalkulierbare Risiken auf sich zu nehmen und auch über längere Zeit Druck standhalten zu können.

Belastbar sein bedeutet, den das normale Mass übersteigenden Anforderungen über längere Zeit hinweg gerecht werden zu können, ohne dass daraus negative Auswirkungen für die eigene Gesundheit oder das harmonische Zusammenleben mit anderen entstehen.

"Ich versuche immer, mich auf die Situation einzustellen." - Novak Djokovic (Tennis-Spieler)

### 1.1 Geht auf Anforderungssituationen gelassen zu

4

"Ihre Gefühle ausdrücken zu können, ermöglicht es Ihnen, Ihr Bestes mit anderen zu teilen; aber wenn Sie Ihre Gefühle nicht kontrollieren können, werden diese Ihr Schlimmstes offenbaren." - H. Bryant McGill (Dichter)

Wer auf Anforderungssituationen gelassen zugeht, lässt Dinge auf sich zu kommen und ist zuversichtlich, dann, wenn es darauf ankommt, etwas ausrichten zu können. Er kann sich auf neue Situationen gut einstellen und kommt rasch damit zurecht. Er verlässt sich auf seine Fähigkeiten und holt sich erst dann Unterstützung, wenn er selbst an seine Grenzen stösst.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie sind meistens ziemlich schlagfertig.*

*In der Regel können Sie recht gut abschalten und Ihre "Batterien aufladen".*

*Sie gehen auch schwierige Gespräche recht gelassen an.*

*Sie stellen sich rasch auf veränderte Situationen ein.*

"Kontrollieren Sie Ihre Gefühle oder Ihre Gefühle übernehmen die Kontrolle über Sie." - H. Bryant McGill (Dichter)

"Wer am coolsten bleibt, der gewinnt." - Norman Cousins (Journalist)

### 1.2 Geht kalkulierbare Risiken ein

5

"Mit Risiken kann man rechnen, mit Unbestimmtheit nicht. Risiken kann man eingehen oder nicht, Ambiguität muss man ertragen." - Rolf Dobelli (www.zurichminds.com)

Wer kalkulierbare Risiken eingeht, fühlt sich von schwierigen Aufgaben herausgefordert. Er prüft die Situation und schätzt diese in Bezug zu dem, was er beeinflussen und bewältigen zu können glaubt, ein. Er nimmt abschätzbare, vertretbare Risiken in Kauf und lässt sich von Ungewissem nicht schrecken sondern hält dieses aus. Wer kalkulierbare Risiken eingeht, wagt etwas und trägt so bei, ins Unbekannte vorzustossen und neue Möglichkeiten auszuloten.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Wenn Sie keine Rücksicht nehmen müssen, streben Sie die optimale Lösung an und nehmen die damit verbundenen Risiken in Kauf.*

*Wenn es sein muss, können Sie auch unpopuläre Entscheidungen treffen.*

*Mögliche Misserfolge schrecken Sie nicht so ab, dass Sie deswegen Dinge unversucht lassen würden.*

*Sie probieren gerne etwas Neues aus.*

"Geschäfte basieren auf Überzeugungen und Wahrscheinlichkeitsannahmen und nicht auf Gewissheiten." - W. R. Hewlett (Ingenieur)

"Der Erfolgreiche ist derjenige, der die Chance hatte und sie nutzte." - Roger Babson (Erzieher, Unternehmer)

### 1.3 Ist stressresistent

4

"Was in unserer Macht zu tun liegt, können wir tun oder auch nicht tun." - Aristoteles (Philosoph)

"Wie Sie denken, wie Sie sich verhalten und wie Sie essen, kann Ihr Leben 30 bis 50 Jahre verlängern." - Deepak Chopra (Arzt, Autor)

Wer stressresistent ist, behält selbst bei grossen und anspruchsvollen Arbeitsanforderungen den Überblick. Er geht ruhig vor und passt die Ziel- und Prioritätensetzung den neuen Gegebenheiten an. Auch bei höherer Belastung und anhaltendem Druck bringt er weiterhin gute Leistungen. Stressresistenz bedeutet auch, dass nach wie vor auf Ungeplantes eingegangen und flexibel reagiert werden kann, ohne dass andere viel davon zu spüren bekommen.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie stellen sich rasch auf veränderte Situationen ein.*

*Sie können gut NEIN! sagen.*

*Sie nehmen sich Zeit, um sich regelmässig den wichtigsten Arbeiten ungestört widmen zu können.*

*Sie haben viel Energie und können meistens noch zulegen, wenn andere erschöpft sind.*

"Der Sinn der Dinge liegt nicht in den Dingen selbst, aber in unserer Haltung ihnen gegenüber." - Antoine de Saint-Exupery (Autor)

"Ich habe versucht, cool zu bleiben, meinen Rennplan einzuhalten und zu gewinnen." - Mark Spitz (Schwimmer)

#### MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:

*Sie geben sich so, wie Sie sich fühlen, auch wenn das anderen Leuten nicht immer passt.*

### 1.4 Wirkt kraftvoll und zeigt Ausdauer

4

"Nichts kann harte Arbeit ersetzen." - Andre Agassi (Tennis-Spieler)

Wer viel Energie hat, wirkt bei der Arbeit kraftvoll. Er setzt seine Energie zielgerichtet und nutzbringend ein und lässt sich von grossen Arbeitsmengen nicht abschrecken. Er bleibt an Arbeiten dran, bis diese ganz erledigt sind. Schwierigkeiten motivieren ihn zu noch mehr Einsatz und er hat die Gabe, sich in relativ kurzer Zeit zu erholen, um wieder voll aktiv zu sein.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie haben viel Energie und können meistens noch zulegen, wenn andere erschöpft sind.*

*Sie können sich recht gut konzentrieren und an einer Sache beharrlich dran bleiben.*

*Sie packen auch schwierige und unangenehme Arbeiten in der Regel zeitnah an.*

*Sich selbst zu motivieren, ist in der Regel für Sie kein Problem.*

"Hart arbeiten und smart arbeiten können zwei ganz verschiedene Dinge sein." - Byron Dorgan (Politiker)

"Intelligenz ist die Fähigkeit, unnötige Arbeit zu vermeiden und den Job trotzdem zu machen." - Linus Torvalds (Software-Ingenieur)

#### MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:

*Genügend Erholungspausen sind für Sie wichtig.*

## 2. Ist motiviert

5.00

"Fähigkeiten bestimmen, was wir können, Motivation, was wir tun und unsere Haltung, wie gut wir es tun." - Raymond Chandler (Autor)

Motiviert sein, bezieht sich auf das Engagement, mit dem die eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse in eine Aufgabe eingebracht werden. Wer motiviert ist, hat die eigenen Interessen mit den Anforderungen der Arbeit in Einklang bringen können. Er identifiziert sich mit den Zielen, weiss, warum er etwas tut und kann dies in der Regel auch nachvollziehbar begründen.

Wer motiviert ist, leistet mehr. Er bewältigt die beruflichen Anforderungen mit Leichtigkeit und verfolgt seine Ziele mit gleichbleibendem Engagement. Er geht Aufgaben aktiv an und ist zuversichtlich, dass er das erreichen kann, was er will.

"Motivation schlägt blosses Talent; fast immer." - Norman Ralph Augustine

### 2.1 Ist mit momentaner Arbeit zufrieden

6

"Ich mache nicht nur die Arbeiten, die ich gerne tue, sondern was es braucht, damit die Firma Erfolg hat." - Michael Dell (Dell Computer)

Wer mit seiner Arbeit zufrieden ist, mag seine Arbeit und findet Befriedigung dabei. Er nimmt seine Funktion pflichtbewusst wahr und zeigt dann, wenn es darauf ankommt, Durchhaltevermögen. Er erledigt seine Aufgaben mit Selbstverständlichkeit und hat Spass dabei.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Ihre jetzige Tätigkeit entspricht Ihren Ansprüchen recht gut.*

*Sich selbst zu motivieren, ist in der Regel für Sie kein Problem.*

*Sie können von Ihren Fähigkeiten bei Ihrer jetzigen Tätigkeit ausreichend Gebrauch machen.*

*Ihre aktuelle Arbeit passt Ihnen überwiegend recht gut.*

*Sie können Ihre Fähigkeiten bei Ihrer Arbeit ausreichend einbringen.*

*Wenn es die Situation erfordert, übernehmen Sie auch Aufgaben, die eigentlich gar nicht zu Ihrem Aufgabengebiet gehören.*

"Je mehr Sie wollen, dass etwas erledigt wird, desto weniger ist es Arbeit." - Richard Bach (Autor)

### 2.2 Will hohe Leistung bringen

5

"Nur wenn ich arbeite, fühle ich mich wirklich lebendig." - Federico Fellini (Filmregisseur)

Wer viel leisten will, hat sich hohe, quantitative Ziele gesetzt und leistet Überdurchschnittliches. Er motiviert sich mit Zielen. Wenn viel zu tun ist, hat er das Gefühl auch wirklich etwas zu leisten, und er ist erst dann zufrieden, wenn er erreicht hat, was er sich vorgenommen hat.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Gute Leistungen anderer wecken Ihren Ehrgeiz.*

*Wenn nötig, kümmern Sie sich auch um Dinge, für die Sie eigentlich gar nicht zuständig sind.*

*Wenn es die Situation erfordert, übernehmen Sie auch Aufgaben, die eigentlich gar nicht zu Ihrem Aufgabengebiet gehören.*

"Täglich etwas ergibt mit der Zeit auch viel." - Konfuzius (Philosoph)

"Zu wissen, wann man hart arbeiten soll und wann nicht, ist beides wichtig." - Harvey Mackay (Autor, Speaker)

### 2.3 Legt Wert darauf, gut zu verdienen

3

"Das Wichtigste im Leben ist nicht, was Sie erhalten, sondern was Sie aus sich machen." - Jim Rohn (Unternehmer, Autor)

Wer Wert darauf legt, gut zu verdienen, will es sich gut gehen lassen und sich das dazu Notwendige leisten können. Wenn er z.B. zwischen zwei vergleichbaren Stellenangeboten wählen kann, dann entscheidet er sich für den Arbeitgeber oder die Position mit der besseren Verdienstmöglichkeit. Er orientiert sich an Boni und Prämien und fühlt sich durch eine leistungsabhängige Entlohnung motiviert.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Ein gutes Einkommen ist für Sie wichtig und Sie sind bereit, einiges dafür zu tun.*

*Sie haben ein paar Wünsche, die sich nur realisieren lassen, wenn Sie gut verdienen.*

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Finanzielle Absicherung ist für Sie kein grosses Thema.*

*Sie haben Ihre finanzielle Situation recht gut unter Kontrolle.*

*Ihre Ausgaben übertreffen zeitweilig Ihre Einnahmen.*

"Wer weiss, wie viel er wert ist, ist in der Regel nicht so viel wert." - Nelson Bunker Hunt (Geschäftsmann)

"Wenn ich bin, was ich habe, und wenn ich verliere, was ich habe, wer bin ich dann?" - Erich Fromm (Psychologe)

"Eine Leistung, eine Rechnung. Keine Leistung, keine Rechnung." - Bernhard Cevey (Berater)

**2.4 Will gesellschaftlich und beruflich weiterkommen**

6

"Tun Sie jeden Tag jemandem etwas Gutes, wofür Sie nicht bezahlt werden." - Albert Schweitzer (Philosoph, Arzt)

Wer gesellschaftlich und beruflich weiterkommen will, hat ehrgeizige Ziele und will es zu etwas bringen. Die Karriere steht im Vordergrund und private Ziele werden vorerst zurückgestellt. Er strebt die Positionen an, welche mehr Ansehen und auch mehr Einfluss versprechen. Er weiss, welchen Nutzen Beziehungsnetze bieten können, und welche Tätigkeiten ideale Voraussetzungen für das Erreichen der Karriereziele schaffen.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie handeln nach dem Motto "Tue Gutes und sprich davon".*

*Sie haben Ziele und wollen diese auch erreichen.*

*Kontakte zu wichtigen und einflussreichen Personen sind Ihnen ein Anliegen.*

*Sie pflegen Beziehungen, die Ihnen beruflich wichtig erscheinen.*

*Sie orientieren sich an den Besten.*

*Für Sie ist es wichtig, dass Sie Dinge beeinflussen und gestalten oder zumindest mitgestalten können.*

"Missbrauche andere nicht als Mittel für Deine Zwecke." - Immanuel Kant (Philosoph)

"Wer viele Freunde hat, hat keine." - Aristoteles (Philosoph)

### 3. Will sich weiterentwickeln

5.00

"Identifiziere die erfolgreichen Strategien und wiederhole diese, bis sie zur Gewohnheit werden." - Charles J. Givens (Autor)

"Je besser wir im Besserwerden werden, desto schneller werden wir besser werden." - Douglas Engelbart (Erfinder, Internet-Pionier)

Wer sich weiterentwickeln will, möchte seine Fähigkeiten entwickeln und mehr aus sich machen. Er ist offen für Neues und daran interessiert, seine berufliche Kompetenz weiter auszubauen, um seine Möglichkeiten besser ausschöpfen zu können. Selbstverwirklichung ist für ihn ein Thema und er sucht sich Gelegenheiten für Selbsterfahrung. Die gemachten Erfahrungen werden reflektiert und was es daraus zu lernen gibt, wird ins eigene Verhalten übernommen. Er ist bereit, an sich selbst zu arbeiten und bestimmte Verhaltensweisen abzulegen, um sich neue, erfolversprechendere anzueignen. Hohes Interesse an Erfolg ist der Motor für das Erlernen und Anwenden von neuen erfolgreicherer Vorgehensweisen und Strategien.

Wer sich persönlich weiterentwickeln will, ist bereit, an sich selbst zu arbeiten und die erforderlichen Investitionen an Kosten und Zeit für seine Zukunft selbst zu tätigen. Die beruflichen Möglichkeiten der Zukunft motivieren ihn zu zusätzlichem Engagement.

"Sich selbst zu perfektionieren, bedeutet, lernen genauso wie entlernen." - Edsger Dijkstra (Informatiker)

"Gute Gewohnheiten machen den ganzen Unterschied." - Aristoteles (Philosoph)

#### 3.1 Legt Wert darauf, erfolgreich zu sein

5

"Wer dauerhaft Erfolg will, der muss sein Verhalten mit der Zeit ändern." - Niccolo Machiavelli (Philosoph)

Wer Wert darauf legt, erfolgreich zu sein, bringt ziemlich viel Ehrgeiz auf, um seine Ziele schnell und sicher zu erreichen. Er misst sich an den Besten und ist motiviert, auch soviel oder noch mehr als diese zu leisten. Misserfolge spornen ihn an, seinen Einsatz zu steigern und er ist bereit, auch Aussergewöhnliches zu machen, um am Ende an erster Stelle zu sein.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie haben Ziele und wollen diese auch erreichen.*

*Sie pflegen Beziehungen, die Ihnen beruflich wichtig erscheinen.*

*Sie orientieren sich an den Besten.*

*Gute Leistungen anderer wecken Ihren Ehrgeiz.*

"Hohe Erwartungen sind der Schlüssel zum Erfolg." - Sam Walton (Wal-Mart-Gründer)

"Weder Erfolg noch Misserfolg sind endgültig." - Roger Babson (Erzieher, Unternehmer)

#### 3.2 Ist zu erfolgsrelevanten Verhaltensänderungen bereit

3

"Wählen Sie Ihre Gewohnheiten sorgfältig aus; es gibt nichts Stärkeres, sowohl für das Gute, wie auch das Schlechte." - Steven Covey

Wer zu erfolgsrelevanten Verhaltensänderungen bereit ist, versucht herauszufinden, worauf es wirklich ankommt und richtet sein Verhalten darauf aus. Er will Ziele erreichen und ist bereit, dafür das Erforderliche zu tun. Rückmeldungen über seine Leistungen und sein Verhalten nutzt er, um Kurskorrekturen vorzunehmen und noch besser werden zu können.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie achten darauf, welche Reaktionen Sie mit dem, was Sie sagen und tun, auslösen.*

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie spüren wenig Ehrgeiz, die Leistungen anderer immer wieder zu übertreffen und die Nummer 1 zu sein.*

*Sie bemühen sich nicht besonders darum bei anderen einen stimmigen Eindruck zu hinterlassen.*

*Sie legen nicht besonders Wert auf Ihr Erscheinungsbild und könnten diesbezüglich gelegentlich etwas mehr für sich tun.*

*Sie sind, wie Sie sind und machen, was Sie machen wollen; dabei denken Sie nicht zu viel darüber nach, ob das zielführend oder auch für andere in Ordnung ist.*

"Umändern kann sich niemand, bessern jeder." - Ernst von Feuchtersleben

"Sie werden Ihr Leben nie ändern, bis Sie die Dinge, die Sie jeden Tag tun, ändern. Erfolg liegt in täglicher Routine." - John Maxwell (Autor)

"Mein bester Freund ist der, der das Beste in mir hervorbringt." - Henry Ford (Ingenieur, Unternehmer)

**3.3 Will Kenntnisse vertiefen**

**6**

"Hindernis für den Fortschritt ist nicht Unwissenheit, sondern die Illusion etwas zu wissen." - Daniel Boorstin (Historiker, Autor)

Wer seine Kenntnisse vertiefen will, ist interessiert, seine Fähigkeiten auszubauen, mehr zu wissen und dieses Wissen auch sinnvoll nutzen zu können. Dadurch wird es möglich, anspruchsvollere Arbeiten zu übernehmen und seinen Arbeitsalltag interessanter zu gestalten.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie sind bestrebt, sachlich-fachliche Fragen zufriedenstellend zu beantworten.*

*Sie tun einiges, um sich fachlich auf dem Laufenden zu halten.*

*Wenn Sie etwas nicht verstehen, dann lässt es Ihnen oft keine Ruhe, bis Sie herausgefunden haben, was Sache ist.*

*Sie setzen sich gerne mit etwas auseinander, um zu prüfen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben könnten.*

*Sie tun einiges, um sich über die Themen, die Sie interessieren, auf dem Laufenden zu halten.*

*Wenn Ihr Wissen nicht ausreicht, versuchen Sie sich die notwendigen Informationen so rasch wie möglich zu beschaffen.*

"Es ist besser, nichts oder nur wenig über die meisten Dinge, aber ziemlich viel über Weniges zu wissen." - Unbekannt

"Inkompetente Menschen sind nicht in der Lage, das Ausmaß ihrer Inkompetenz zu erkennen." - Rolf Dobelli (Die Kunst, klug zu handeln)

**3.4 Lernt schnell**

**6**

"Seien Sie gut in etwas; es macht Sie wertvoll." - Randy Pausch (Informatiker)

Wer schnell lernt, kann sich ein Thema oder das Wissen über ein Gebiet rasch aneignen und wer leicht lernt, kann Gelerntes gut behalten. Dies hat den Vorteil, rasch kompetent mitreden und mittun zu können.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie haben ein gutes Gedächtnis und können sich vieles merken, was anderen entgeht.*

*Sie lernen meistens recht schnell.*

*Sie können sich Dinge meistens recht gut merken.*

*Sie haben ein recht gutes Zahlengedächtnis.*

*Sie fragen, wenn Ihnen noch nicht ganz klar ist, worum es geht.*

*Sie haben keine Scheu davor, Fragen zu stellen, wenn Ihnen etwas nicht ganz klar ist.*

"Gute Ausbildung ist der logische Weg zum Erfolg. Alternative ist Berühmtheit über Nacht, aber dafür gibt kein Rezept." - Chet Atkins (Musiker)

## 4. Glaubte an sich

6.33

"Glauben Sie an sich! Haben Sie Vertrauen in Ihre Fähigkeiten! Ohne ein gewisses Mass an Selbstvertrauen in Ihre eigenen Kräfte, können Sie nicht erfolgreich oder glücklich sein." - Norman Vincent Peale (Minister, Autor)

An sich zu glauben, bedeutet, ein gesundes Selbstvertrauen zu haben und von den eigenen Fähigkeiten und dem Wert des eigenen Beitrages überzeugt zu sein. Auf der Basis einer realistischen Einschätzung des eigenen Leistungsvermögens werden Herausforderungen zuversichtlich angegangen und Ziele soweit möglich aus eigener Kraft erreicht. Positive Erfahrungen stärken den Glauben an sich selbst und ermutigen, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.

Wer an sich glaubt, übersteht selbst grössere Hindernisse und kann vielen Gefahren trotzen. Er steht über vielen Problemen und sieht ihnen gelassen entgegen, so dass er sich auf das wirklich Wesentliche der Anforderung konzentrieren kann.

"Ein Verlierer nicht weiß, was er tun wird, wenn er verliert, spricht aber darüber, was er tun wird, wenn er gewinnt. Ein Gewinner spricht nicht über das, was er tun wird, wenn er gewinnt, weiß aber, was er tun wird, wenn er verliert." - Eric Berne (Psychologe)

"Wenn Sie sich selbst lobt zeigt, dass sein Ruf gering ist." - Matthew Hale (Historiker)

### 4.1 Baut auf eigene Fähigkeiten und Kompetenzen

7

"Es freut mich, andere positiv zu beeinflussen. Meine Botschaft; Sie können alles tun, wenn Sie Ihren Verstand nutzen." - Justin Bieber (Sänger)

Wer auf die eigene Leistungsfähigkeit baut, traut sich zu, auch grössere Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Er schätzt sich und seine Fähigkeiten realistisch ein und fühlt sich den Aufgaben aufgrund dessen, was er schon kann, gewachsen genug, um diese zuversichtlich anzugehen, auch wenn er noch nicht restlos alles kann, was dazu erforderlich ist.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie packen auch Aufgaben an, bei denen andere zögern.*

*Sie fühlen sich Ihren Aufgaben überwiegend recht gut gewachsen.*

*Sie fühlen sich fachlich recht kompetent.*

*Sie setzen sich gerne mit herausfordernden Themen und Aufgaben auseinander.*

*Es kommt relativ oft vor, dass man Sie um Ihre Meinung fragt.*

#### VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)

*Sie packen auch Dinge an, vor denen andere zurückschrecken.*

"Unternehmer brauchen ein bisschen Größenwahn und Kühnheit." - Eike Batista (kurz vor dem Konkurs)

"Das blödeste was man machen kann, ist auf den eigenen Bluff hereinzufallen." - Ambrose Bierce

"Wenn Dein Denken brillant ist, bist Du brillant, aber wenn Dein Denken nicht brillant ist, bist Du es nicht, egal für wie brillant Du Dich selbst hältst." - Christian D. Larson

### 4.2 Weiss auf was es ankommt und ist sich seiner sicher

7

"Konzentriere Dich darauf, das zu tun, was Du gut kannst, delegiere alles andere." - Steve Jobs (Apple)

Wer weiss, worauf es ankommt und sich seiner sicher ist, hat nicht nur eine Vorstellung davon, sondern auch den festen Willen, dass es so kommt, wie er es gerne haben möchte. Er hat eine eigene Meinung und vertritt diese auch dann, wenn andere anderer Meinung sind. Kritik hört er sich an und berücksichtigt das, was ihm brauchbar erscheint, in seinem Vorgehen, ohne dass er sich von dem, was er für gut und richtig hält, abbringen lässt.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Wenn Probleme auftauchen, fällt Ihnen meistens sofort etwas zur Lösung ein.*

*Wenn es darum geht, Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein, tun Sie, was in Ihrer Macht steht.*

*Sie wissen meistens ziemlich genau, was Sie wollen und setzen sich entsprechend dafür ein.*

*Wenn es sein muss, können Sie auch unpopuläre Entscheidungen treffen.*

*Sie fühlen sich von Ihrem Umfeld sowohl fachlich als auch menschlich akzeptiert.*

*Sie fühlen sich den an Sie gestellten Anforderungen in der Regel recht gut gewachsen.*

**VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)**

*Sie haben Ideen und äussern Ihre Vorschläge meistens noch bevor die anderen richtig zum Nachdenken gekommen sind.*

*Regeln, Vorschriften oder die Meinung anderer sind für Sie keine grossen Hindernisse, wenn Sie etwas unbedingt erreichen wollen.*

"Um ganz sicher über etwas zu sein, muss man entweder alles oder nichts darüber wissen." - Henry Kissinger (Friedensnobelpreis)

"Mit dem Wissen wächst der Zweifel." - Johann Wolfgang von Goethe

**4.3 Entwickelt oft gute Vorschläge**

**5**

"Denken Sie in Ruhe über getroffene, wirksame Massnahmen nach und es werden Ihnen noch wirkungsvollere Massnahmen einfallen." - Peter Drucker (Autor, Berater)

Wer gute Vorschläge entwickelt, stellt sich vor, wie etwas sein soll und überlegt sich, was zu tun ist, damit es auch so kommt. Er zeichnet sich durch eine konstruktive Unzufriedenheit mit dem Bestehenden aus, spielt im Geist neue, bessere Lösungen durch und ist bestrebt, die Dinge noch einfacher, schneller und besser zu machen, als sie bereits sind. Er hat ein Gespür für Situationen, erkennt Chancen, hat Ideen und bringt seine Vorschläge so, dass es anderen leicht fällt, das Brauchbare aufzugreifen.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Was Sie sagen, hat Gewicht, und meistens setzt sich Ihre Auffassung durch.*

*Ihre Ideen und Vorschläge werden meistens aufgegriffen und weiterverfolgt.*

*Sie reissen immer wieder neue Themen an.*

*Ihre Vorschläge werden meistens aufgegriffen und oft auch als brauchbar befunden.*

*Sie setzen sich gerne mit etwas auseinander, um zu prüfen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben könnten.*

*Es kommt relativ oft vor, dass man Sie um Ihre Meinung fragt.*

"Es kann keine wichtige Entscheidung getroffen werden, ohne Berücksichtigung der Welt, wie sie ist und wie sie sein wird." - Isaac Asimov (Wissenschaftler)

"Denken ist die schwerste Arbeit die gibt es, weshalb so wenige sich daran beteiligen." - Henry Ford (Ingenieur, Unternehmer)

## 5. Übernimmt Führung

6.50

"Management arbeitet im System; Leadership arbeitet am System." - Stephen Covey (Der 8. Weg)

Bereit sein, Führung zu übernehmen bedeutet, im Rahmen der generellen Zielsetzungen dafür zu sorgen, dass es in die richtige Richtung geht und dass die Mitarbeiter das Richtige gerne tun. Damit verbunden ist die Übernahme von Ergebnisverantwortung und der Wille, alles, was akzeptabel ist, daran zu setzen, damit die Ziele erreicht werden können.

Wer bereit ist, Führung zu übernehmen, schafft die notwendigen Rahmenbedingungen und sorgt dafür, dass alle eine klare Vorstellung von den Zielen und dem Weg dorthin haben. Wann immer möglich, bezieht er andere in den Entscheidungsfindungsprozess und die Erarbeitung von geeigneten Massnahmen ein. Dadurch erreicht er, dass das Wissen und Können derjenigen, die hinterher den Grossteil der Umsetzung bewerkstelligen, frühzeitig einfließt und sich diese das Vorhaben zur eigenen Sache machen können.

"Man kann nur regieren, wenn man den Menschen dient. Diese Regel kennt keine Ausnahme." - Victor Kiam (Unternehmer)

"Wenn Sie können, helfen Sie; wenn Sie nicht helfen können, dann schaden Sie zumindest niemandem." - Dalai Lama (Geistlicher)

### 5.1 Strahlt Autorität aus

7

"Es geht nicht um Charisma und Persönlichkeit, sondern um Ergebnisse und Produkte und was die Menschen begeistert." - Steve Jobs (Apple)

Wer Autorität ausstrahlt, sorgt dafür, dass die Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird. Er bringt das, was er will, glaubwürdig zum Ausdruck und wird ernst genommen. Was er sagt hat Gewicht und es bestehen keine Zweifel daran, dass er bereit ist, dafür zu sorgen, dass jeder zum guten Gelingen angemessen beiträgt. In Gruppen hat er meist automatisch die Führungsposition inne. Seine Vorschläge werden meist aufgegriffen, diskutiert und weiterverfolgt, was dazu führt, dass er die Ergebnisse der Gruppe massgeblich beeinflussen kann.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie sind der Meinung, dass Anweisungen zu befolgen sind.*

*Was Sie sagen, hat Gewicht, und meistens setzt sich Ihre Auffassung durch.*

*Ihre Vorschläge werden meistens aufgegriffen und oft auch als brauchbar befunden.*

*Für Sie ist es wichtig, dass Sie Dinge beeinflussen und gestalten oder zumindest mitgestalten können.*

*Es macht Ihnen nichts aus, anderen zu sagen, was diese zu tun haben.*

*Sie wollen, dass andere wissen, was Ihre Erwartungen sind.*

#### VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)

*Ihre Anweisungen sind da, um befolgt zu werden, und Sie mögen es gar nicht, wenn andere einfach machen, was ihnen einfällt.*

"In der Vergangenheit war ein Chef der Chef. Die Chefs von heute müssen partnerschaftlich sein... sie können nicht mehr ausschließlich aufgrund von Positionsmacht führen." - Ken Blanchard (Empowerment Takes More than a Minute)

### 5.2 Fühlt sich sicher und stark

6

"Integrität heisst, das Richtige zu tun, auch wenn niemand wissen wird, ob Sie es getan haben oder nicht." - Oprah Winfrey (Entertainer)

Wer sich sicher und stark fühlt, sieht Auseinandersetzungen gelassen entgegen. Er ist überzeugt, dass er sich jederzeit behaupten kann und in der Lage ist, in Konflikten in seinem Sinne etwas ausrichten und sich durchsetzen zu können. Er begegnet anderen partnerschaftlich und behandelt diese von gleich zu gleich.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Wenn die Leistungen von jemandem nicht Ihren Vorstellungen entsprechen, verdeutlichen Sie Ihre Erwartungen. Sie wissen meistens sofort was zu tun ist und teilen dies auch mit.*

*Wenn es Ihnen hilfreich erscheint, halten Sie Ihre Erwartungen manchmal auch schriftlich fest.*

"Die Qualität eines Leaders wird an den Standards abgelesen, die sie für sich selbst setzen." - Ray Kroc (CEO McDonald's)

"Mit gutem Beispiel vorangehen ist nicht nur das Wichtigste, es ist das Einzige, um andere zu beeinflussen." - Albert Schweitzer (Philosoph, Arzt)

**5.3 Nimmt eigene Interessen wahr und äussert sie**

**6**

"Jemand ist ein Egoist nicht wegen der Verfolgung seiner Interessen, sondern wenn er andere übergeht." - Richard Whately (Autor)

Wer eigene Interessen wahrnimmt und sie äussert, teilt seine Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen mit und sagt, was er gerne und wie er es gerne hätte. Er hat seine Ziele stets vor Augen und ergreift die sich bietenden Chancen. Er wägt seine persönlichen Vorteile gegenüber den Nachteilen ab und ist bestrebt, sich nur auf für alle gewinnbringende Geschäfte einzulassen. Er weiss, dass er selbst für sich schauen muss und erwartet nicht, dass andere für sein Wohl besorgt sind.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie können gut NEIN! sagen.*

*Sie vertreten Ihre Interessen und das, was Ihnen wichtig erscheint, mit Engagement.*

*Ihre Verhandlungsergebnisse entsprechen meistens Ihren Vorstellungen.*

"Geben ist besser als Nehmen, da Geben den Empfangsprozess in Gang setzt." - Jim Rohn (Unternehmer, Autor)

"Das Leben besteht aus Nehmen und Geben. Es ist wichtig, sich nicht zu sehr auf sich selbst zu fokussieren." - Nicole Kidman (Schauspielerin)

**5.4 Vertritt Interessen auch gegen Widerstand**

**7**

"Um eine Schlacht zu gewinnen, muss man oft mehr als einmal kämpfen." - Margaret Thatcher (Premierminister UK)

Wer Interessen auch gegen Widerstand vertreten kann, ist bereit, alle Register der Verhandlungskunst zu ziehen und davon Gebrauch zu machen. Er prüft die Rechtmässigkeit seines Standpunktes, vertritt seine Interessen stets fair und mit Engagement. Er begründet seine Anliegen mit stichhaltigen Argumenten und fordert andere zu stichhaltiger Argumentation auf. Er kann auch hart verhandeln, wenn es sein muss, wobei er stets die für alle beste Lösung anstrebt.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie setzen sich für Ihre Interessen ein, auch wenn es hart auf hart geht.*

*Wenn Sie keine Rücksicht nehmen müssen, streben Sie die optimale Lösung an und nehmen die damit verbundenen Risiken in Kauf.*

*Wenn die Leistungen von jemandem nicht Ihren Vorstellungen entsprechen, verdeutlichen Sie Ihre Erwartungen.*

**VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)**

*Wenn es etwas zu gewinnen gibt, scheuen Sie vor nichts zurück.*

"Konflikte sind unvermeidlich, aber Kampf ist optional." - Max Lucado (Geistlicher)

"Manchmal muss man einen Kampf aufgeben, um sich Produktiverem zuwenden zu können." - Donald Trump (Geschäftsmann)

"Besser weichen, als die Schlacht verlieren." - Unbekannt

## 6. Organisiert die Arbeit

4.75

"Wichtiger, als die Dinge richtig zu machen, ist es, die richtigen Dinge zu machen; Effektivität kommt vor Effizienz." - Peter Drucker (Autor, Berater)

Die Arbeit zu organisieren ist wichtig, um mit den investierten Mitteln und den bestehenden Ressourcen einen optimalen Ertrag zu erwirtschaften. Dabei zählt, dass die Arbeit nach Wichtigkeit und Dringlichkeit eingestuft und entsprechend der Priorität angegangen wird. Wichtig ist, dass Probleme als Ausgangslage betrachtet und der Blick auf zukünftige Lösungen gerichtet wird.

Die Arbeit zu organisieren bedeutet, Zusammenhänge zu erkennen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dabei geht es darum, stets den Überblick zu behalten, um die Arbeiten voranzubringen. Abweichungen werden durch geeignete Massnahmen unverzüglich korrigiert, um die gewünschten Resultate innerhalb nützlicher Frist erzielen zu können.

"Je mehr man träumt, desto mehr kann man erreichen." - Michael Phelps (Schwimmer)

"Eine positive Einstellung gepaart mit durchdachten Handlungen kann Träume wahr werden lassen." - David Bailey (Fotograf)

### 6.1 Plant sinnvoll

7

"Ein Ziel richtig gesetzt ist halb erreicht." - Zig Ziglar (Motivationstrainer, Autor)

Wer seine Arbeit sinnvoll plant, setzt sich realistische Ziele und organisiert sich die erforderlichen, erfolgsunterstützenden Instrumente (wie Pläne, Anweisungen, Agenden, u.a.) selbst. Was sich vorbereiten lässt, bereitet er vor. Treten neue Anforderungen auf, so werden diese auf Zuständigkeit, Wichtigkeit und Dringlichkeit geprüft und entsprechend in die Arbeitsplanung aufgenommen.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie planen Ihre Arbeiten so, dass Sie meistens mit allem rechtzeitig fertig werden.*

*Sie können den Zeitaufwand meistens ziemlich genau abschätzen.*

*Sie nehmen sich Zeit, um sich regelmässig den wichtigsten Arbeiten ungestört widmen zu können.*

*Sie überlegen sich meistens, wie Sie eine Aufgabe anpacken wollen.*

*Sie versuchen, sich so gut es geht auf das Wesentliche zu konzentrieren und die entsprechenden Prioritäten zu setzen.*

*Sie bereiten sich meistens ordnungsgemäss auf Besprechungen vor.*

#### VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)

*Sie planen Ihre Arbeiten und setzen Termine mit genügend Spielraum, damit Sie diese auch wirklich einhalten können.*

"Der beste Schlachtplan überlebt den Kontakt mit dem Feind nicht." - Colin Powell (USA-Außenminister)

"Je üppiger die Pläne blühen, desto verzwickter wird die Tat." - Erich Kästner (Autor)

"Anfänge sind immer chaotisch." - John Galsworthy

### 6.2 Kontrolliert von sich aus

4

"Führen Sie Ihre Geschäfte oder Ihre Geschäfte werden Sie führen." - Benjamin Franklin (Mitbegründer USA)

Wer von sich aus kontrolliert, will, dass Arbeiten ordentlich und rasch erledigt werden. Mittel setzt er optimal ein und überprüft immer wieder, ob alles planmässig verläuft. Bevor er etwas für fertig erklärt, kontrolliert er nochmals, ob alles Wesentliche in Ordnung ist. Er behebt allfällige Fehler sofort und versteht es, auch wenn es terminlich eng wird, Qualität zu liefern.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Wenn Sie feststellen, dass jemand nicht tut, wie er sollte, dann greifen Sie ein.  
Sie nehmen regelmässig Standortbestimmungen vor.  
Sie prüfen gelegentlich, ob Termine auch wirklich eingehalten werden.  
Sie machen deutlich, worauf es Ihnen ankommt und was Sie wann kontrollieren werden.*

"Erwarte das Unerwartete." - Oscar Wilde (Autor)  
"Kleine Nachlässigkeiten können großen Schaden erzeugen." - Benjamin Franklin (Mitbegründer USA)

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Es kommt vor, dass Sie Arbeiten abgeben, ohne diese nochmals einer Endkontrolle zu unterziehen.  
Sie nehmen es mit der Kontrolle Ihrer Arbeiten manchmal nicht so genau.*

**6.3 Legt Wert auf qualitativ gute Arbeit**

**3**

"Was wert, zu tun ist, ist es wert, gut getan zu werden." - Nicolas Poussin (Maler)

Wer die Arbeit sehr gut machen will, setzt alles daran, dass seine Leistung qualitativen Ansprüchen genügt. Dann, wenn es darauf ankommt, setzt er sich engagiert ein und möchte mindestens so gut wie andere, lieber aber noch besser als diese sein. Aufgrund seiner hohen Ansprüche ist er mit seinen und den Leistungen anderer oft nicht ganz zufrieden.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie bereiten sich meistens ordnungsgemäss auf Besprechungen vor.  
Sie sind bestrebt, sachlich-fachliche Fragen zufriedenstellend zu beantworten.*

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Es kommt vor, dass Sie Arbeiten abgeben, ohne diese nochmals einer Endkontrolle zu unterziehen.  
Sie nehmen es mit der Kontrolle Ihrer Arbeiten manchmal nicht so genau.  
Sie übersehen manchmal Details und es kommt vor, dass Sie etwas vergessen, so dass Ihre Arbeit dann nicht ganz vollständig ist.*

"Wenn Sie jetzt keine Zeit haben, um etwas richtig zu tun, wann werden Sie dann Zeit haben, es nochmals zu tun?" - Unbekannt

"Qualität ist kein Zufall. Es ist immer das Ergebnis guter Überlegungen." - John Ruskin (Autor)

"Qualität ist kein Akt, sondern eine Gewohnheit." - Aristoteles (Philosoph)

**6.4 Setzt Entscheidungen zügig um**

**5**

"Man kann vor der Entscheidung zögern, aber nicht, wenn die Entscheidung getroffen ist." - Jose Bergamin (Dramatiker)

Wer für rasche Umsetzung von Entscheidungen sorgt, legt grossen Wert darauf, dass die im Vorfeld getätigte Investition an Zeit und Energie nicht umsonst war, sondern in konkreten Ergebnissen mündet. Er achtet darauf, dass es in der richtigen Richtung kontinuierlich vorwärts geht. Treten Hindernisse auf, so leitet er die notwendigen Schritte sofort ein und besorgt sich Unterstützung, wenn er mit den vorhandenen Ressourcen an Grenzen stösst.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie nehmen regelmässig Standortbestimmungen vor.  
Sie prüfen gelegentlich, ob Termine auch wirklich eingehalten werden.*

"Leader müssen heute schneller handeln. Der Druck kommt schneller." - Andy Grove (Ingenieur, Autor)

## 7. Ergreift Initiative / Setzt Innovationsimpulse

5.75

"Fantastische Zeit für die Geschäftswelt; in den nächsten 10 Jahren wird sich mehr verändern, als in den letzten 50." - Bill Gates (Microsoft)

Die Initiative zu ergreifen bedeutet, etwas tun zu wollen und von sich aus damit zu beginnen. Wer die Initiative ergreift, konkretisiert Ideen und will diese unverzüglich in die Tat umsetzen. Er ist gerne aktiv, will die Dinge weiterbringen und misst andere an ihren Taten und weniger an ihren Worten. Er weiss immer selbst, was zu tun ist. Er packt an und will Angefangenes rasch zu einem guten Ende bringen. Er kann gut selbständig arbeiten und entscheiden.

"Manager ohne Eigeninitiative sind bloss einfache Arbeitnehmer in Führungspositionen." - Bo Bennett (Programmierer)

"Wenn nicht jetzt, wann dann? Wenn nicht ich, wer sonst?" - Michail Gorbatschow (Präsident Sowjetunion)

### 7.1 Will Bestehendes verändern

6

"Es gibt nichts Dauerhaftes außer der Veränderung." - Heraklit (Philosoph)

"Veränderung ist das Gesetz des Lebens." - John F. Kennedy (USA-Präsident)

Wer Bestehendes verändern will, prüft, inwieweit das, was ist, auch so ist, wie es seiner Meinung nach optimalerweise sein sollte. Offizielle und inoffizielle Regeln, Abläufe und Verfahrensweisen werden hinterfragt und er möchte alles verbessern oder gar ganz ändern, was ihm veraltet, unpassend oder für die Zielerreichung hinderlich erscheint.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Wenn es darum geht, Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein, tun Sie, was in Ihrer Macht steht.*

*Sie probieren gerne etwas Neues aus.*

*Ihr Erfolg hängt Ihrer Meinung nach wesentlich von Ihnen selbst ab.*

*Sie nutzen Ihre Handlungsspielräume und lassen sich nicht zu sehr einschränken.*

"Nicht der Stärkste und auch nicht der Intelligenteste überlebt, sondern wer sich am besten an Veränderungen anpasst." - Charles Darwin

"Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu erfinden." - Alan Kay (Informatiker)

### 7.2 Ist offen für Neues.

5

"Denke anders." - Steve Jobs (Apple)

Wer offen ist für Neues, ist bereit Zeit und Energie zu investieren, um sich in noch unbekanntem Wissen und Kompetenzen anzueignen und daraus seinen Nutzen zu ziehen. Von Neugier getrieben lässt er sich auf Verschiedenes ein und setzt sich damit auseinander.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie setzen sich gerne mit herausfordernden Themen und Aufgaben auseinander.*

*Sie überlegen sich oft, wozu man etwas auch sonst noch brauchen könnte.*

"Ich wollte aktuell bleiben, neues Material finden und mir die modernen Techniken aneignen." - Rick Baker (Erfinder)

"Innovation unterscheidet zwischen einem Leader und einem Follower." - Steve Jobs (Apple)

### 7.3 Hat viele Ideen.

7

"Der beste Weg, eine gute Idee zu haben, ist viele Ideen zu haben." - Linus Pauling (Wissenschaftler)

Wer viele Ideen hat, dessen Geist kombiniert fortlaufend Verschiedenstes; Eindrücke, Erlebnisse, Wünsche, Bedürfnisse, Vorstellungen, Kenntnisse, Situationen, alles Mögliche und auch viel Unmögliches. Und plötzlich taucht die nächste Idee auf, scheinbar mühelos, oft eine Kombination von schon Bestehendem, manchmal auch etwas völlig Neues.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie sind oft voller Ideen.*

*Wenn Probleme auftauchen, fällt Ihnen meistens sofort etwas zur Lösung ein.*

*Sie reißen immer wieder neue Themen an.*

*Sie sind oft voller Ideen.*

*Sie setzen sich ab und zu damit auseinander, wie etwas einfacher und leichter gemacht werden könnte.*

*Ihnen fällt zu vielem noch irgendetwas ein.*

**VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN (Weniger ist oft mehr!)**

*Sie sprudeln manchmal richtiggehend über, so vieles fällt Ihnen ein, so viele Ideen haben Sie.*

*Sie haben Ideen und äussern Ihre Vorschläge meistens noch bevor die anderen richtig zum Nachdenken gekommen sind.*

"Eine gute Idee umzusetzen, ist besser, als nur eine gute Idee zu haben." - Robert Half (Unternehmer)

"Das Beste und Wirksamste, um eine Idee zu beurteilen ist, sie praktisch umzusetzen." - Sydney J. Harris (Journalist)

"Welche Ihrer Ideen der letzten zehn Jahre waren wirklich herausragend? Eben." - Rolf Dobelli

**7.4 Übernimmt gerne Verantwortung**

**5**

"Wir sind für unsere Entscheidungen verantwortlich und haben die Folgen von unseren Taten und Worten zu akzeptieren." - Elisabeth Kübler-Ross (Psychologe)

Wer gerne Verantwortung übernimmt, will, dass Dinge gut kommen; auch über seinen direkten Einflussbereich hinaus. Er sorgt für gute Ergebnisse, ungeachtet der Schnittstellen zu anderen Aufgaben- oder Arbeitsbereichen. Durch sein Tun füllt er die Lücken zwischen den verschiedenen Zuständigkeiten und wirkt so den schwarzen Löchern oder den Bermuda-Dreiecken entgegen, in denen so viel Nähe zu internen oder externen Kunden verloren geht.

"Wissen bedeutet Verantwortung. Mehr Wissen bedeutet mehr Verantwortung." - Nicolaas Bloembergen (Nobelpreis Physik)

"Als Verantwortlicher kommt man nicht darum herum, anderen manchmal unangenehm zu sein." - Colin Powell (Staatssekretär)

## 8. Hat positive Grundhaltung zu anderen

4.60

"Überprüfen Sie Ihre Annahmen und Meinungen über andere Menschen regelmässig. Wenn die Tatsachen dagegen sprechen, geben Sie diese sofort auf." - Rolf Dobelli

Grundhaltungen sind emotional positiv oder negativ gefärbte gedankliche Strukturen, auf deren Grundlage Wahrgenommenes verarbeitet wird. Sie werden von frühester Kindheit an gelernt und durch Erfahrungen im späteren Leben gefestigt. Sie sind allgegenwärtig und beeinflussen die Art und Weise, mit der Gegebenheiten begegnet und Anforderungssituationen angegangen werden. Damit wirken sie sich im Handeln und Verhalten aus und entscheiden massgeblich über Erfolg und Misserfolg. Menschen mit ausgeprägten, positiven Grundhaltungen bejahen andere und das Leben insgesamt. Sie sind mit dem, was das Leben bietet im Grossen und Ganzen zufrieden und strahlen dies auch aus. Sie haben positive Zukunftserwartungen und sind offen für eigene Bedürfnisse und diejenigen anderer. Die eigenen Grundhaltungen sind meist solange unbewusst, bis sie mit abweichenden Grundhaltungen anderer kollidieren. Häufig resultiert daraus ein Konflikt, was im günstigsten Fall dazu führt, übernommene Grundhaltungen zu hinterfragen, zu modifizieren oder je nachdem zum Positiven zu verändern.

"Konzentrieren Sie sich auf das Positive." - Daniel D. Thönen (Businesscoach)

"Tauschen Sie Ihre Erwartungen mit Anerkennung und Dankbarkeit aus und Sie ändern vieles auf einmal!" - Anthony Robbins (The New Science Of Personal Achievement)

### 8.1 Verhält sich gegenüber Vorgesetzten loyal

5

"Ein treuer Freund ist mehr Wert, als zehntausend Verwandte." - Euripides (Dichter)

Wer sich loyal verhält, orientiert sich an den Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen der für ihn relevanten Personen. Er richtet sein Handeln und sein Verhalten an Vorgesetzten aus, steht zu diesen und vertritt deren Linie, auch wenn es schwierig wird. Er unterstützt, berät, zeigt bei Sachfragen Varianten auf, gibt Empfehlungen ab und macht konstruktive Rückmeldungen.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Ihr Vorgesetzter scheint zu wissen, dass auf Sie Verlass ist.*

*Ihrer Meinung nach sind Probleme meistens etwas komplexer, als dass dafür eine Person allein verantwortlich sein könnte.*

*Sie haben nichts dagegen, wenn jemand bei Ihren Aufgaben mitdenkt und Sie dann und wann auf das eine oder andere aufmerksam macht.*

*Ihr Vorgesetzter zieht Sie oft in sein Vertrauen.*

"Wir müssen alle lernen, frei und loyal zu sein." - Jonathan Mayhew (Geistlicher)

"Widerspruch und Schmeichelei machen beide ein schlechtes Gespräch." - Johann Wolfgang von Goethe

### 8.2 Unterstellt anderen zunächst positive Absichten

4

"Mit positivem Denken geht es besser, als mit negativem Denken." - Zig Ziglar (Motivationstrainer, Autor)

Wer anderen zunächst positive Absichten unterstellt, findet nichts Aussergewöhnliches dabei, dass die meisten Menschen zuerst ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen, ihre eigenen Wünsche erfüllen und ihre eigenen Vorstellungen realisieren möchten. Dass dabei die Dinge oft nur aus der eigenen Perspektive betrachtet werden, empfindet er nicht als gegen ihn gerichtete, böse Absicht; solange nicht wider besseres Wissen oder gar mutwillig versucht wird, anderen zu schaden.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie finden nichts Ungewöhnliches dabei, wenn jemand versucht, zuerst einmal für sich das Beste herauszuholen. Sie machen sich wenig Gedanken darüber, was andere haben oder nicht haben. Sie wissen, dass ohne ein gewisses Mass an Vertrauen nicht viel Gutes entstehen kann. Ihrer Meinung nach sind Probleme meistens etwas komplexer, als dass dafür eine Person allein verantwortlich sein könnte.*

"Vertrauen ist der Klebstoff, der alles zusammenhält. Es schafft den Rahmen, in dem Win-Win-Vereinbarungen, Einzelpersonen und Teams gedeihen." - Stephen Covey  
"Vertrauen weckt Vertrauen." - Unbekannt

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Es braucht ziemlich viel, bis Sie jemandem Ihr Vertrauen schenken. Sie sind darauf bedacht, vorsichtig zu sein.*

**8.3 Schätzt die Fähigkeiten und Leistungen anderer.**

**6**

"Niemand sollte in eine leitende Funktion kommen, der sich auf die Schwächen der Menschen, anstatt auf ihre Stärken konzentriert." - Peter Drucker (The Essential)

Wer die Fähigkeiten und Leistungen anderer schätzt, achtet auf das, was diese können und gut machen und weniger auf das, was diese nicht können oder nicht so gut machen. Nach dem Motto 'Suche das Gold!' findet er die Stärken anderer und aktiviert diese, was zu einem guten Gelingen von Arbeiten beiträgt. Er versteht es, mit den Leuten so umzugehen, dass diese gerne mitmachen, über sich hinaus wachsen und Dinge vollbringen, die sie sich zuvor vielleicht selbst nicht ganz zugetraut haben.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie überlegen lieber, wie es besser gemacht werden könnte, als dass Sie sich an Fehlern aufhalten. Sie machen gerne Komplimente. Wenn jemandem wiederholt ähnliche Missgeschicke passieren, so ist dies Ihrer Meinung nach immer noch kein Grund zur Besorgnis. Ihre Grundhaltung zu anderen und zu deren Leistungen ist meistens wohlwollend und positiv. Sie arbeiten in der Regel recht gut mit anderen zusammen und erzielen meist auch entsprechende Ergebnisse. Sie loben, was Ihnen lobenswert erscheint und tun dies manchmal auch, um andere anzuspornen und zu motivieren.*

"Du musst, einen Menschen Wert zu erfassen, ihn erst über andere urteilen lassen." - Heinrich Leuthold  
"Kluge Menschen nutzen ihren Scharfsinn nicht nur um andere, sondern auch, um sich selbst zu beurteilen." - Unbekannt

**8.4 Gewährt Freiraum**

**4**

"As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others." - Bill Gates (Microsoft)

Wer Freiraum gewährt, lässt den anderen im Rahmen definierter Abläufe und Prozesse sowie genereller Zielsetzungen ihre persönlichen Freiheiten. Er fasst Regeln und Vorschriften mehr als Orientierungshilfen und Richtlinien auf und weniger als Gesetz, dem es buchstabengetreu zu folgen gilt. Spielregeln und Ähnliches legt er zu Gunsten der Zielerreichung und der Menschen aus und schafft, soweit es ihm möglich ist, günstige Rahmenbedingungen.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie finden es nicht so schlimm, wenn Regeln nicht ganz so exakt befolgt werden. Wenn jemand Mühe mit Pünktlichkeit hat, dann machen Sie das nicht zu Ihrem persönlichen Problem. Sie stellen sich, so gut es geht, auf verschiedene Personen und deren Persönlichkeit ein.*

"Kernfunktion von Leadership ist es mehr Führer statt mehr Anhänger zu produzieren." - Ralph Nader  
"Wenn jemand auf dem falschen Weg ist, dann er braucht es Bildung, um ihn umzuorientieren." - Jim Rohn  
(Unternehmer, Autor)

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie sind für eine klare und straffe Führung.*

*Sie glauben, dass es ohne Anweisungen und straffe Kontrolle nicht geht.*

**8.5 Verhält sich mitarbeiterorientiert**

**4**

"Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen." - Karl Marx (Philosoph, Ökonom)

Wer sich mitarbeiterorientiert verhält, nimmt sich für die Anliegen der Mitarbeiter Zeit, geht darauf ein und berücksichtigt diese soweit es in seiner Macht steht. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist ihm wichtig und er gestaltet die Rahmenbedingungen so mitarbeiterfreundlich wie möglich. Er ist bestrebt, dass die Mitarbeiter im Rahmen der generellen Zielsetzungen das Richtige gerne tun und sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie stellen sich, so gut es geht, auf verschiedene Personen und deren Persönlichkeit ein.*

*Sie wollen aus dem bestehenden Mitarbeiterpotenzial das Bestmögliche machen und nur wenn es gar nicht geht, denken Sie daran, die eine oder andere Person auszuwechseln.*

*Sie wissen, dass ohne ein gewisses Mass an Vertrauen nicht viel Gutes entstehen kann.*

"Vorgesetzte schulden es der Firma und den Leistungsträgern, keine Schwachleister in wichtigen Positionen zu dulden." - Peter Drucker (Autor, Berater)

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie sind für eine klare und straffe Führung.*

*Sie glauben, dass es ohne Anweisungen und straffe Kontrolle nicht geht.*

## 9. Geht mit anderen positiv um

2.25

"Das für den Erfolg Wichtigste ist, mit anderen gut auszukommen." - Theodore Roosevelt (USA-Präsident)  
"Behandle andere, wie du selbst behandelt werden möchtest." - Lou Holtz (Team coach)

Wer mit andern positiv umgeht, verhält sich emotional intelligent. Er setzt viel daran, dass sich die Menschen in seiner Nähe wohl fühlen. Er versetzt sich in die Situation anderer, um besser zu verstehen und besser auf sie eingehen zu können. Er ist gerne mit anderen zusammen und glaubt daran, dass es zusammen besser geht, resp. grössere Aufgaben nur durch ein konstruktives Miteinander erfolgreich bewältigt werden können.

Wer mit anderen emotional intelligent umgeht, weiss, dass eine freundliche Geisteshaltung und entsprechende Ausstrahlung mit angenehmem Erscheinungsbild auf andere positiv wirken und dazu beitragen, andere positiv zu stimmen.

"Man kann nicht voneinander abhängige Systeme und Prozesse verbessern, ohne die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern." - Stephen Covey (Prinzip Zentrierte Führung)

"Worte, die von Herzen kommen, gehen zu Herzen." - Unbekannt

"Ein wenig Rücksicht auf andere nehmen, kann einen Unterschied machen." - A. A. Milne (Dramatiker)

### 9.1 Geht auf andere zu

3

"Positive Energie bewirkt mehr positive Energie." - Lawrence Tierney (Schauspieler)

Wer von sich aus auf andere zugeht, ist grundsätzlich an Menschen interessiert und lernt gerne neue und verschiedene Leute kennen. Oft macht er den ersten Schritt, findet Anknüpfungspunkte, bringt Gespräche in Gang und stellt Beziehungen her. Er fühlt sich in Gesellschaft wohl und arbeitet, wenn die Aufgabenstellung es verlangt, gerne mit anderen zusammen.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Es macht Ihnen nichts aus, in Gesellschaft im Mittelpunkt zu stehen.*

*Sie nehmen lieber eine aktive Rolle ein, als abzuwarten, wie sich die Dinge entwickeln.*

#### MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:

*Einfach so auf Menschen zuzugehen und diese anzusprechen ist weniger Ihr Ding; da ist es Ihnen lieber, wenn Sie jemanden an Ihrer Seite haben, der Sie vorstellt.*

*Sie schätzen es, wenn andere Leute auf Sie zukommen und nicht Sie den ersten Schritt machen müssen.*

*Sie fühlen sich wohler, wenn es nicht zu viele Leute um Sie herum hat.*

"Glück teilt man oder man verliert es, weil niemand zu lange allein glücklich sein kann." - Carlos Bernardo González Pecotche (Autor)

"Je weniger Du dein Herz anderen öffnest, desto mehr leidet Dein Herz." - Deepak Chopra (Arzt, Redner, Autor)

"Der Austausch von Erfahrungen ist immer eine gute Sache." - Joseph Roux (Pfarrer)

### 9.2 Ist auf eigene Wirkung auf andere bedacht

2

"Es braucht 20 Jahre, um sich einen guten Ruf zu erwerben und 5 Minuten, um ihn zu ruinieren. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie gewisse Dinge anders machen." - Warren Buffett (Investor, Chairman, CEO)

Wer auf seine eigene Wirkung auf andere bedacht ist, achtet darauf, dass alles an ihm einen tadellosen Eindruck macht. Es ist ihm wichtig, dass er bei anderen gut ankommt. Er ist bereit, hierfür seine Erscheinung zu optimieren und sein Verhalten an die Erwartungen anderer anzugleichen.

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Es bedeutet Ihnen nicht sehr viel, zu den VIP zu gehören; jedenfalls tun Sie nicht sehr viel dafür.*

*Sie bemühen sich nicht besonders darum bei anderen einen stimmigen Eindruck zu hinterlassen.*

*Sie kümmern sich nicht besonders darum, was andere von Ihnen denken.*

*Sie sind nicht besonders darauf aus, bei anderen Eindruck zu machen.*

*Sie legen nicht besonders Wert auf Ihr Erscheinungsbild und könnten diesbezüglich gelegentlich etwas mehr für sich tun.*

*Sie sind, wie Sie sind und machen, was Sie machen wollen; dabei denken Sie nicht zu viel darüber nach, ob das zielführend oder auch für andere in Ordnung ist.*

"Es ist nicht der erste Eindruck, der bleibt. Es ist der Letzte. Sorgen Sie dafür, dass der Erste nicht der Letzte ist."  
- Aldo Novak

**9.3 Tritt positiv auf und schafft eine positive Atmosphäre**

2

"Sei höflich zu allen, kollegial mit vielen, nah wenigen, Freund einem und Feind keinem." - Benjamin Franklin (Mitbegründer USA)

Wer positiv auftritt, wird von vielen geschätzt. Er hat ein gepflegtes Äusseres, ein den Erwartungen entsprechendes Erscheinungsbild, einen freundlichen Umgang und gute Laune. Er versteht es, über unverfängliche Themen so auf andere einzugehen, dass eine positive, herzliche Atmosphäre und Vertrauensbasis entsteht. Er greift Ansatzpunkte auf, vertieft Themen, wenn er merkt, dass sich andere dafür interessieren, wobei er seine Aufmerksamkeit auf das Positive und Liebenswerte an anderen Menschen richtet.

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie können Ihre Fähigkeit andere für sich und Ihre Anliegen zu gewinnen noch ausbauen.*

*Smalltalk liegt Ihnen nicht besonders.*

*Sie geben sich so, wie Sie sich fühlen, auch wenn das anderen Leuten nicht immer passt.*

"Es geht um Menschen. Es geht um Networking und um nett sein, keine Brücken abubrechen." - Mike Davidson (Schwimmer, Coach)

"Ich vergass, Hände zu schütteln und freundlich sein; es war eine wichtige Lektion in Führungsverhalten." - Lee Iacocca (CEO Chrysler)

"Mit der Freundschaft ist es wie mit der Gesundheit: Der Wert wird erst voll erkannt, wenn sie verloren ist." - Charles Chaplin (Schauspieler)

**9.4 Versetzt sich in die Lage anderer**

2

"Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, ist es die Fähigkeit, die Sicht anderer einzunehmen und die Dinge aus dieser Perspektive ebenso wie aus der eigenen Perspektive zu betrachten." - Henry Ford

Wer sich in die Lage anderer versetzt, betrachtet die Dinge aus der Perspektive der anderen. Er versetzt sich in andere hinein, nimmt Stimmungen und Gefühle wahr, fühlt mit und geht emotional intelligent damit um. Er will herausfinden, wie andere denken und was für diesen Standpunkt spricht. Dadurch gewinnt er Einsichten und ein vertieftes Verständnis, welches es ihm ermöglicht, die Wünsche, Bedürfnisse, Vorstellungen und Befindlichkeiten anderer so zu berücksichtigen, dass substanziell gute Lösungen gefunden werden, welche dann auch Bestand haben.

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie verstehen Ihr Geschäft und versuchen deshalb, Ihre Gesprächspartner über alles Wichtige aufzuklären, wenn sich Ihnen eine Gelegenheit bietet.*

*Wenn Sie sich etwas zurücknehmen würden, könnten Sie mehr über das erfahren, was andere wirklich bewegt. Die wahren Motive anderer bleiben Ihnen oft verborgen, weil Sie sich zu wenig in die Lage anderer hineinversetzen.*

*Sie könnten umfassender abfragen, worauf es Ihren Gesprächspartnern ankommt und was für diese wichtig ist. Nach Gesprächen denken Sie vor allem über das nach, was Sie gesagt haben und was Sie haben sagen wollen.*

"Wir brauchen dringend eine Maschine, welche uns die Dinge aus der Sicht der anderen sehen lässt." - Arthur C. Clarke

"Wir finden kaum jemals jemanden vernünftig, außer diese Person teilt unsere Meinungen." - Francois de La Rochefoucauld (Autor)

"Die Annahme, dass die eigene Sicht der Wirklichkeit die Wahre ist, ist die gefährlichste aller Illusionen." - Paul Watzlawick (Psychologe, Philosoph)

## 10. Führt Gespräche ergebnisorientiert

4.00

"Wer gute Ergebnisse erzielt, ist mit sich zufrieden." - Ken Blanchard (Der Minuten Manager)

Wer Gespräche ergebnisorientiert führt, weiss was er will. Seine Argumentation visiert die gewünschten Ergebnisse an. Dabei werden Vorteile verdeutlicht, Nonverbales beachtet, Einwände ausgeräumt, Hindernisse gewandt überwunden. Wenn die wesentlichen Aspekte diskutiert sind, Fragen befriedigende Antworten gefunden haben, werden verbindliche Entscheidungen herbeigeführt. Wer Gespräche ergebnisorientiert führt, analysiert diese und lernt daraus, damit das Vorgehen angepasst werden kann und auch, um sich für ein nächstes Treffen optimal vorzubereiten.

"Ein guter Kopf und ein gutes Herz sind immer eine gute Kombination." - Nelson Mandela (Präsident Südafrika)

"Erst verstehen, dann verstanden werden." Stephen Covey - (Die 7 Wege zur Effektivität)

### 10.1 Achtet auf kleine Signale

5

"Das Wichtigste in der Kommunikation ist, zu hören, was nicht gesagt wird." - Peter Drucker (Autor, Berater)

Wer auf kleine Signale achtet, registriert die Reaktionen des Gesprächspartners und achtet darauf, was gesagt wird, wie es gesagt wird und ob es auch so gemeint ist. Daraus zieht er Schlüsse und klärt, was ihm noch klärungsbedürftig erscheint. Dank seiner feinen Wahrnehmung erkennt er Zustimmung und Ablehnung, auch wenn diese nicht explizit geäußert wird. Dadurch hat er ein realistisches Bild und kann seine Erwartungen und sein Vorgehen besser auf das, was effektiv ist, abstimmen.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie achten nicht nur auf die Worte, sondern auch auf die Körpersprache.*

*Sie achten darauf, welche Reaktionen Sie mit dem, was Sie sagen und tun, auslösen.*

*Sie achten darauf, was 'zwischen den Zeilen' gesagt wird.*

*Ihnen fallen manchmal Dinge auf, die andere gar nicht bemerken.*

*Sie achten auf Zustimmung und Ablehnung und fragen nach, wenn etwas nicht in die richtige Richtung läuft.*

"Die Kunst des zwischen den Zeilen Lesens ist so alt wie manipulierte Information." - Serge Schmemmann (Journalist)

"Die Körpersprache ist die Botschaft." - Todd Epstein (NLP-Educator)

### 10.2 Setzt sich mit Einwänden und Widerstand auseinander

2

"Ein Einwand ist keine Sackgasse und auch keine Einbahnstraße; man kann immer umdrehen und einen anderen Weg nehmen." - Bo Bennett

Wer sich mit Einwänden und Widerstand konstruktiv auseinandersetzt, weiss, dass Menschen in der Regel nur dann Ja sagen, wenn ihre Bedenken und Befürchtungen ausgeräumt werden konnten. Er geht mit Menschen, die eine andere Meinung haben konstruktiv um und versteht Einwände als Gelegenheit, die eigenen Vorstellungen zu überdenken und zu optimieren und dies in der Argumentation und im Vorgehen zu berücksichtigen.

#### MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:

*Sie könnten anderen noch stärker das Gefühl vermitteln, dass Sie Einwände ernst nehmen und bereit sind, diese bei Ihrem Vorgehen zu berücksichtigen.*

*Es kann vorkommen, dass Sie sich in einer stockenden Verhandlung befinden und Sie nicht mehr wissen, wie Sie da rauskommen.*

*Wenn Sie Einwände vermehrt als Gelegenheit auffassen würden, Ihre Vorschläge oder die Präsentation der Vorschläge noch einmal zu überdenken, liesse sich das eine oder andere Geschäft wahrscheinlich trotzdem noch machen.*

"Einwände bedeuten nicht Ablehnung, sondern sind eine Bitte für mehr Information." - Bo Bennett (Programmierer)

"Manche Einwände können nur dank der Notwendigkeit, dass etwas getan werden muss, überwunden werden." - Samuel Johnson (Dichter)

"Manche widersprechen aus dem einzigen Grund, dass ihnen der Ton missfallen hat." - Friedrich Nietzsche (Philosoph)

### 10.3 Verhandelt geschickt

4

"Nehmen Sie eine positive Haltung ein, wenn Sie sich vorbereiten; was Sie sagen, ist weniger wichtig, als wie Sie es sagen." - Stephen Covey

Wer geschickt verhandelt, nutzt seine Verhandlungsspielräume unter Anwendung sämtlicher Verhandlungskünste, mit dem Ziel, für alle Seiten zufriedenstellende Verhandlungsergebnisse zu erzielen. Deshalb verhält er sich gegenüber den menschlichen Anliegen der Kunden nachsichtig, bleibt in der Sache aber hart. In der Regel gibt er eine Position nur auf und kommt dem Kunden entgegen, wenn er dafür etwas anderes einhandeln kann.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie beeinflussen andere gerne durch Fragen so, dass es diesen ziemlich schwer fällt, Ihnen nicht beizustimmen. Sie finden im entscheidenden Moment die richtigen Argumente oft wie von selbst. Sie versuchen die wahren Absichten Ihrer Gesprächspartner zu ergründen.*

"Streben Sie das Ideale an und sorgen Sie dafür, dass Sie eine Vereinbarung erzielen." - Karl Albrecht (Aldi Gründer)

"Takt ist die Kunst, einen Punkt zu machen, ohne sich Feinde zu machen." - Isaac Newton (Mathematiker)

#### MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:

*Sie können Ihre Fähigkeit andere für sich und Ihre Anliegen zu gewinnen noch ausbauen. Es kann vorkommen, dass Sie sich in einer stockenden Verhandlung befinden und Sie nicht mehr wissen, wie Sie da rauskommen.*

### 10.4 Ist sprachlich gewandt

5

"Besser untertreiben als übertreiben. Überraschen Sie, indem es mehr ist und einfacher geht, als Sie sagten." - Jim Rohn (Unternehmer, Autor)

Wer sprachlich gewandt ist, formuliert das, was er sagen will so, dass es in den Ohren der Kunden gut klingt. Er achtet darauf, was die Kunden sagen und versucht, diese mit ihren eigenen Worten und Argumenten zu überzeugen. Kompliziertes veranschaulicht er anhand von Bildern und Analogien.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie verwenden oft bildhafte Sprache und Analogien, um das zu verdeutlichen, was Sie sagen wollen. Sie beeinflussen andere gerne durch Fragen so, dass es diesen ziemlich schwer fällt, Ihnen nicht beizustimmen. Sie finden im entscheidenden Moment die richtigen Argumente oft wie von selbst. Wenn sich Gelegenheit bietet, versuchen Sie Ihre Gesprächspartner mit deren eigenen Worten und Aussagen zu überzeugen.*

*Es gelingt Ihnen meistens, auch komplexe Sachverhalte verständlich darzustellen, so dass andere begreifen, worum es Ihnen geht.*

*Sie bemühen sich, das, was Sie mitteilen wollen, auf das Wesentliche zu kürzen und so einfach wie möglich zu vermitteln.*

"Ohne Fokus, keine Klarheit." - Thomas Leonard (Geschäftsmann)

"Bemühen Sie sich um Kürze und vermeiden Sie Jargon." - Edsger Dijkstra (Computerwissenschaftler)

### 10.5 Analysiert Gespräche und lernt daraus

4

"Sich selbst überzeugen hilft nicht, um bei anderen zu Punkten." - Robert Half (Geschäftsmann)

Wer Gespräche analysiert, lässt das Ganze im Geist nochmals ablaufen, so, als ob das Gespräch gefilmt worden wäre. Dabei schaut er sich wichtige Szenen nochmals an, hört genau hin, wer, was, wann, wie und warum gesagt hat. Er achtet darauf, was "zwischen den Zeilen" gesagt wurde, was nicht gesagt wurde, wer nach wem das Wort ergriff, wie es dann weiter ging, usw. Daraus gewinnt er zusätzliche Erkenntnisse, die er im weiteren Vorgehen berücksichtigt.

#### POSITIVE BEISPIELE:

*Sie achten nicht nur auf die Worte, sondern auch auf die Körpersprache.*

*Sie gehen ab und zu Ihre Argumente durch und überlegen sich, wie Sie etwas sonst noch sagen könnten.*

*Nach Gesprächen denken Sie oftmals noch über die Anliegen der anderen nach und wie deren Interessen zu berücksichtigen sind.*

*Sie überlegen sich gelegentlich, wie Sie bei einer nächsten Gelegenheit noch besser argumentieren könnten.*

"Fokussieren Sie auf andere Menschen; nicht auf sich selbst." - Randy Pausch (Informatiker)

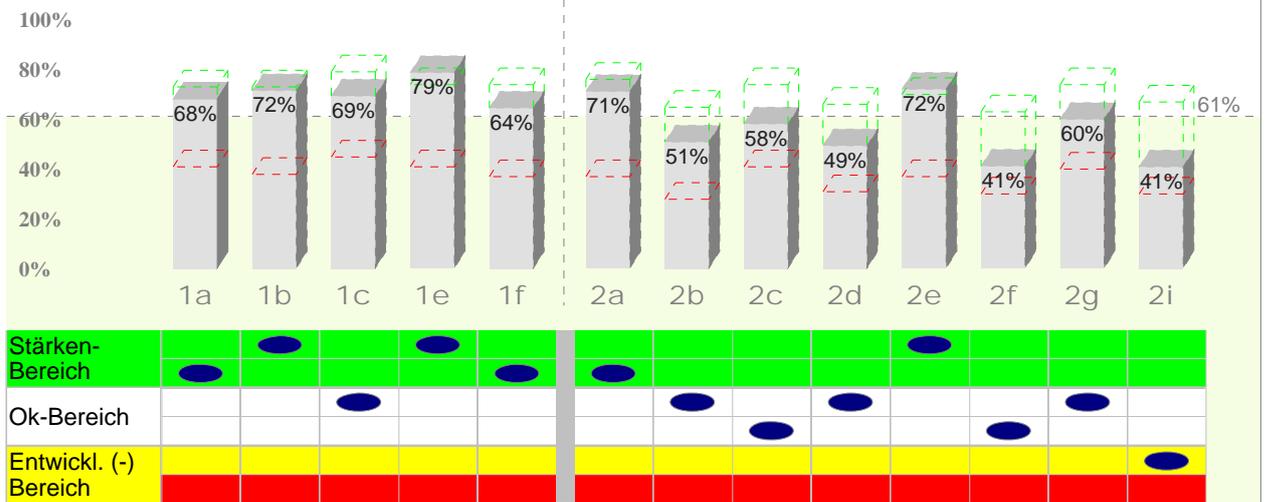
"Man kann alles bekommen, was man will, wenn man anderen hilft, zu bekommen, was sie wollen." - Zig Ziglar (Berater)

## **Arbeitsbezogene-methodische (1a-f) und soziale (2a-h)**

### **Kompetenzen Management**

#### **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**



- 1a: Organisieren: Ziele und Massnahmen
- 1b: Entscheidungen umsetzen, Massnahmen durchsetzen
- 1c: Kontrollen durchführen, Ergebnisse bewerten
- 1e: Delegieren
- 1f: Es besser und besser machen; Optimieren
- 2a: Miteinander reden, verständlich informieren
- 2b: Energien aktivieren, Möglichkeiten schaffen, unterstützen
- 2c: Konflikte lösen
- 2d: Mitarbeitende fördern
- 2e: Mit anderen kooperieren
- 2f: Positiver Umgang mit anderen
- 2g: Intrigen vorbeugen
- 2i: Mit Spielregeln konstruktiv umgehen

▤ Obere 10% der Resultate (d.h. 90% der Teilnehmer haben einen tieferen Wert)

▥ Untere 10% der Resultate (d.h. 90% der Teilnehmer haben einen höheren Wert)

%-Werte geben Übereinstimmung mit dem Mastermodell an. (100% = Kompetenz voll vorhanden)

- - - - - Diese Linie zeigt den Durchschnitt über alle gemessenen Kompetenzen.

## Kompetenzen

Nahezu alle Organisationen kämpfen mit mehr oder weniger denselben Problemen. Über die Jahre haben wir in Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen Hunderte von typischen Problemsituationen gesammelt und klassifiziert. Daraus wurden Massnahmen und Entwicklungsziele abgeleitet, welche zu Kompetenzen zusammengefasst wurden.

Es stellte sich alsbald die Frage, wie die Kompetenzen trainiert werden können. So wurden zu jeder Kompetenz positive Verhaltensbeispiele gesammelt und als Musterlösung / Lösungsmuster dargestellt. Dann haben wir ein Weiterbildungsmodul mit Übungen entwickelt, in welchem in minimaler Zeit das Wesentliche zum Thema vermittelt und trainiert werden kann.

Ihre Ergebnisse zeigen, wie gross die Übereinstimmung zwischen dem erwünschten und Ihrem eigenen Verhalten ist, ob sie bezogen auf die jeweilige Kompetenz im Entwicklungsbereich (rot und gelb), im OK-Bereich (hellgrau) oder gar im Stärkebereich liegen (grün).

Sollten Sie im Entwicklungsbereich liegen, so empfehlen wir, dass Sie sich in nächster Zeit mit den Verhaltensbeispielen etwas intensiver auseinandersetzen und prüfen, ob ein Ausbau dieser Kompetenz zu Ihrem Erfolg beitragen könnte.

### Musterlösung / Lösungsmuster

Je mehr es Ihnen gelingt, die Verhaltensbeispiele in Ihr Verhaltensrepertoire einzubauen, desto kompetenter werden Sie.

Benutzen Sie dazu in einem ersten Schritt die Verhaltensbeispiele als Selbstcheck.

Fragen Sie sich wöchentlich, was Sie die Woche über zu einem bestimmten Thema getan haben.

Was davon habe ich getan? --> Mit "+" markieren.

Was habe ich nicht getan, hatte aber Gelegenheit es zu tun? --> Mit "-" markieren.

Warum habe ich es nicht getan? --> Einwände festhalten.

Welche meiner Einstellungen muss ich wie ändern, um es tun zu können?

--> Neue, verbesserte Einstellung aufschreiben.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Selbstverbesserung.

[www.imde.net](http://www.imde.net)

## Mit Spielregeln konstruktiv umgehen

In jedem Unternehmen gibt es Regeln, geschriebene und ungeschriebene. Die Teilnehmer erfahren die Bedeutung konstruktiver Spielregeln und die Möglichkeiten der bewussten Gestaltung des eigenen Umfeldes.

### Inhalte

- Der Zusammenhang von offiziellen Regeln und scheinbar unzusammenhängenden Problemen
- Heimliche Spielregeln
- Destruktive Spielregeln erkennen
- Konstruktive Spielregeln formulieren und einführen

### Zu trainierende Verhaltensziele

- Hält Vorgaben und Richtlinien für die Erledigung seiner Aufgaben ein
- Bespricht bei Regelverstößen die Spielregeln und verdeutlicht den Zweck
- Achtet auf die Einhaltung von Abmachungen und auf bestehende Abläufe
- Erarbeitet bei Bedarf neue Spielregeln und trifft sinnvolle Vereinbarungen
- Gestaltet das eigene Umfeld mit konstruktiven Spielregeln
- Erkennt Sinn und Zweck in Spielregeln
- Legt Spielregeln sinnvoll aus
- Macht nur Zusagen, die er halten kann
- Hält Zusagen ein
- Arbeitet beim Aufstellen von gemeinsamen Leitlinien und Spielregeln mit
- Definiert gemeinsame Leitlinien und Spielregeln
- Berücksichtigt bei Entscheidungen bestehende Regelungen
- Vereinbart Spielregeln für das konkrete Vorgehen
- Fragt bei unklaren Vereinbarungen nach und führt Klärung herbei
- Hält verabredete Termine ein
- Macht andere auf die Einhaltung von Spielregeln und Richtlinien aufmerksam

# **Entscheidungsverhalten**

## **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**

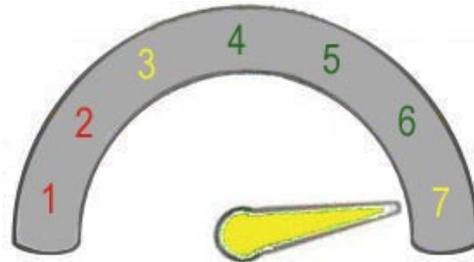
**Geht bei Entscheidungen systematisch vor**

Entscheidet oft aus dem Gefühl heraus.



**Sorgt für rasche Entscheidungen**

Entscheidet manchmal etwas zu sehr aus dem Augenblick heraus.

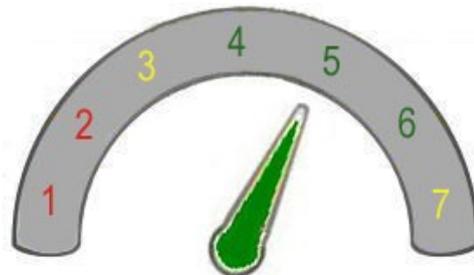


**Entwickelt oft gute Vorschläge**



**Setzt Entscheidungen zügig um**

Die Umsetzung von Entscheidungen kommt zügig voran.



**Geht bei Entscheidungen systematisch vor**

"Gute Entscheidungen zu treffen ist eine entscheidende Fähigkeit auf allen Ebenen." - Peter Drucker (Autor, Berater)

"Im Moment der Entscheidung, legen Sie Ihren Weg fest." - Anthony Robbins (Awaken The Giant Within)

Wer bei Entscheidungen systematisch vorgeht, überlegt sich die Vor- und Nachteile verschiedener Lösungsmöglichkeiten und bewertet diese. Er stellt sich vor, wie es sein sollte und er vergegenwärtigt sich die Kriterien, welche eine gute Lösung erfüllen muss. Er spielt verschiedene Lösungsmöglichkeiten durch und prüft, welche Lösung die Kriterien am besten erfüllt. Er macht sich Gedanken über die Konsequenzen seiner Entscheidung und auch, wie er anderen nachvollziehbar machen kann, warum er so und nicht anders entschieden hat.

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie entscheiden manchmal auch, ohne vorher noch nach Alternativen zu suchen.*

*Sie halten die erste Lösung oft auch für die Beste.*

*Sie entscheiden oft, ohne sich vorher die massgebenden Kriterien für eine gute Entscheidung vor Augen zu führen.*

*Manchmal wäre es besser, Sie würden wichtige Entscheidungen nochmals überschlafen.*

*Sie finden es nicht gut, wenn zu viele bei Entscheidungen mitreden.*

*Sie erfassen Probleme vorzugsweise intuitiv, jedenfalls öfter, als dass Sie sich Schritt für Schritt Klarheit verschaffen.*

**Sorgt für rasche Entscheidungen**

"Lieber eine falsche Entscheidung treffen als gar keine." - Robert McNamara (Präsident der Weltbank)

Wer für rasche Entscheidungen sorgt, trägt dazu bei, dass es vorwärts geht. Dies ist vor allem in Wettbewerbssituationen wichtig. Auch wenn bei Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht der eine oder andere Aspekt noch besser berücksichtigt werden könnte, ist es doch oft so, dass die Ausgangssituation in einem sich schnell verändernden Umfeld schon wieder eine andere ist.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Sie handeln manchmal lieber, als dass Sie noch länger zuwarten bis andere auch so weit sind.*

*Sie treffen Entscheidungen meistens recht rasch.*

*Sie wissen meistens ziemlich genau, was Sie wollen und setzen sich entsprechend dafür ein.*

*Wenn es sein muss, können Sie auch unpopuläre Entscheidungen treffen.*

**MÖGLICHE ANSATZPUNKTE FÜR ENTWICKLUNG:**

*Sie wollen nichts tun, was Ihren Vorgesetzten missfallen könnte; deshalb warten Sie oft lieber einmal ab, bis Sie ein Zeichen bekommen.*

**Entwickelt oft gute Vorschläge**

"Denken Sie in Ruhe über getroffene, wirksame Massnahmen nach und es werden Ihnen noch wirkungsvollere Massnahmen einfallen." - Peter Drucker (Autor, Berater)

Wer gute Vorschläge entwickelt, stellt sich vor, wie etwas sein soll und überlegt sich, was zu tun ist, damit es auch so kommt. Er zeichnet sich durch eine konstruktive Unzufriedenheit mit dem Bestehenden aus, spielt im Geist neue, bessere Lösungen durch und ist bestrebt, die Dinge noch einfacher, schneller und besser zu machen, als sie bereits sind. Er hat ein Gespür für Situationen, erkennt Chancen, hat Ideen und bringt seine Vorschläge so, dass es anderen leicht fällt, das Brauchbare aufzugreifen.

**POSITIVE BEISPIELE:**

*Was Sie sagen, hat Gewicht, und meistens setzt sich Ihre Auffassung durch.*

*Ihre Ideen und Vorschläge werden meistens aufgegriffen und weiterverfolgt.*

*Sie reissen immer wieder neue Themen an.*

*Ihre Vorschläge werden meistens aufgegriffen und oft auch als brauchbar befunden.*

*Sie setzen sich gerne mit etwas auseinander, um zu prüfen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben könnten.*

*Es kommt relativ oft vor, dass man Sie um Ihre Meinung fragt.*

**Setzt Entscheidungen zügig um**

"Man kann vor der Entscheidung zögern, aber nicht, wenn die Entscheidung getroffen ist." - Jose Bergamin (Dramatiker)

Wer für rasche Umsetzung von Entscheidungen sorgt, legt grossen Wert darauf, dass die im Vorfeld getätigte Investition an Zeit und Energie nicht umsonst war, sondern in konkreten Ergebnissen mündet. Er achtet darauf, dass es in der richtigen Richtung kontinuierlich vorwärts geht. Treten Hindernisse auf, so leitet er die notwendigen Schritte sofort ein und besorgt sich Unterstützung, wenn er mit den vorhandenen Ressourcen an Grenzen stösst.

**POSITIVE BEISPIELE:**

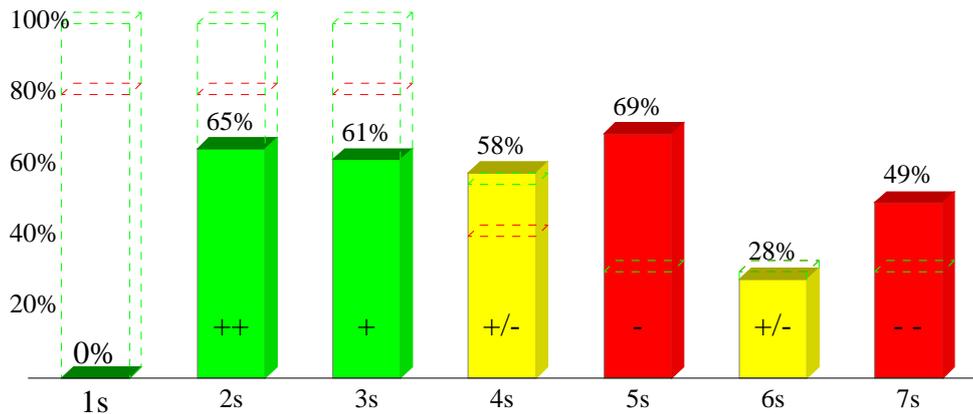
*Sie nehmen regelmässig Standortbestimmungen vor.*

*Sie prüfen gelegentlich, ob Termine auch wirklich eingehalten werden.*

# **Gewinnstrategien**

## **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**



**1s: Gewinn für alle und das umliegende System (+++): Soll > 80%**

"Der Mensch hat die Fähigkeit vorauszusehen und zu verhindern verloren. Er wird die Erde zerstören." - Albert Schweitzer (Arzt, Philosoph)

Menschen mit der 'Gewinn-für-alle-und-das-Ökosystem-Strategie' suchen nach Lösungen, die allen zugute kommen und gleichzeitig auch noch die Umwelt schonen. Sie wollen nicht nur für sich und ihre Mitmenschen positive Bedingungen schaffen, sondern berücksichtigen bei ihren Entscheidungen auch ökologische Aspekte. Motto: "Gut für alle und für alle Zeiten".

**2s: Gewinn für alle (++): Soll > 80%**

Menschen mit dieser Strategie streben eine für alle gute Lösung an. Sie haben bei dem, was sie tun, das Wohl aller vor Augen, gewinnen den verschiedensten Vorschlägen das Positive ab und machen daraus eine noch bessere Lösung.

**3s: Gewinn für beide (+): Soll > 80%**

Menschen mit der 'Gewinn-für-beide-Strategie' suchen mit Kopf und Herz immer nach den Vorteilen für beide Seiten. Sie sind davon überzeugt, dass nur wechselseitig gewinnbringende Lösungen auf Dauer zum Erfolg führen.

**4s: Gewinn für mich allein (+/-): Soll = Zwischen 30 - 45%**

Wer auf der Basis der 'Gewinn-für-mich-allein-Strategie' handelt, sucht vor allem den eigenen Vorteil, ohne dabei an andere zu denken. Erweist sich eine Person oder eine Sache z.B. als zu wenig interessant, wird diese fallen gelassen, um sich Neuem, Interessanterem zuzuwenden.

**5s: Gewinn für mich, Verlust für andere (-): Soll < 30%**

Menschen mit der 'Gewinn-für-mich,-Verlust-für-andere-Strategie' agieren nach dem Prinzip: 'Ich kriege, was ich will, du nicht.' Ihrer Meinung nach ist das Leben ein Wettkampf, in dem es entweder Sieg oder Niederlage, Sieger oder Besiegte gibt. Wer nicht gewinnt, verliert! Und gewinnen ist allemal besser, als verlieren.

**6s: Verlust für mich, Gewinn für andere (+/-): Soll < 30%**

Menschen mit 'Verlust-für-mich,-Gewinn-für-andere-Strategie' fühlen sich meist in der schwächeren Position oder bringen sich dorthin und lassen sich von der Ich-Stärke anderer leicht einschüchtern. Sie haben sich daran gewöhnt zurückzustecken und nicht zu bekommen, was Sie gerne möchten.

**7s: Verlust für beide (--): Soll < 30%**

"Der Mensch ist ein intelligentes Tier, das sich wie ein Idiot verhält." - Albert Schweitzer (Arzt, Philosoph)

Menschen mit 'Verlust-für-mich,-Verlust-für-andere-Strategie' fühlen sich meistens nicht besonders und wollen, dass es anderen nicht besser geht. Denn, wenn sie schon nicht zu den Gewinnern gehören, so lebt es sich leichter,

wenn es überhaupt keine Gewinner gibt.

(Sollte es eine Säule mit 0% haben, so bedeutet dies, dass keine Messung vorgenommen wurde.)

**Gewinn für alle und das umliegende System (+++): Soll > 80%**

Wer auf der Basis dieser Strategie handelt, weiss, dass wir in einer komplex-vernetzten Welt auf Dauer nur gut leben können, wenn wir mit anderen freundlich und mit den natürlichen Ressourcen schonend umgehen. (PROEVO; Tomotom) Wer 'Gewinn - für - alle - und - das - umliegende System' vor Augen hat, achtet darauf, so zu leben, dass er zum Wohle aller beiträgt und dabei die Umwelt intakt bleibt. Er ist bestrebt, Gewinne nicht auf Kosten der Umwelt oder anderer oder späterer Generationen zu machen. Bevor er eine Entscheidung trifft, überlegt er sich die Auswirkungen auf die Umwelt und auf andere. In diesem Sinne denkt und handelt er ganzheitlich, vernetzt und ökologisch. Sein Standpunkt ist ein übergeordneter, er berücksichtigt die komplexen Zusammenhänge der umliegenden Systeme und übernimmt Verantwortung für sich, die anderen und die Welt, in der wir leben, um sie für weitere Generationen lebenswert zu erhalten.

**Beispiel 1**

Beim Materialeinkauf kann ökologisch verträglicheren Produkten der Vorrang gegeben werden.

**Beispiel 2**

Fahrgemeinschaften fördern soziale Beziehungen, mindern das Verkehrsaufkommen und helfen Kosten sparen.

**Beispiel 3**

Sie achten bei Ihren Einkäufen darauf, dass Sie so wenig Verpackungsmaterial wie möglich mit einkaufen und mit sich herumschleppen.

**Gewinn für alle (++):** Soll > 80%

Wer auf der Basis dieser Strategie handelt, denkt nicht nur daran, eine für sich und seinen Gesprächspartner positive Lösung zu finden, sondern eine Lösung, die für alle gut ist. Die 'Gewinn - für - alle - Strategie' setzt Überblick und langfristige Ziele voraus. In Verhandlungen werden die Interessen aller berücksichtigt und Lösungen gesucht, die über den Verhandlungstisch hinaus, für alle Beteiligten und Betroffenen gut sind. Menschen mit dieser Strategie denken und agieren in grösseren Zusammenhängen. Sie verschaffen sich einen Überblick, bevor sie entscheiden und übernehmen Verantwortung, indem sie auch die Interessen derer vertreten, die sich kein Gehör verschaffen können.

Ihr Beispiel 1

Ihr Beispiel 2

Ihr Beispiel 3

**Gewinn für beide (+): Soll > 80%**

Wer 'Gewinn - für - beide' will und nach dieser Strategie handelt, beabsichtigt, dass auch der andere eine Lösung oder Abmachung als befriedigend empfindet. Er bringt zwar seinen Standpunkt ein und verfolgt ihn zielgerichtet, gesteht dem anderen aber dasselbe Prinzip zu. Vertreter dieser Strategie suchen prinzipiell das Gute im anderen und finden die positiven Absichten hinter Entscheidungen. Daher kommen sie mit den unterschiedlichsten Menschen aus, ohne ihre Eigenständigkeit zu verlieren. Sie sind aufmerksame, flexible Zuhörer, erkennen schnell, was dem anderen wichtig ist und achten im Gespräch darauf, den eigenen Standpunkt so darzustellen, dass der andere seine Vorteile darin erkennen kann. Gewinn für beide entspringt dem Glauben an eine dritte, bessere Alternative und zieht Lösungen nach sich, die von beiden Parteien mit Überzeugung vertreten werden können und daher zu gewünschten Ergebnissen und langfristig tragbaren Lösungen führen.

**Beispiel 1**

Unternehmen A fusioniert mit B. Es ergeben sich vielversprechende Ergänzungspotentiale und die Möglichkeit, die Infrastruktur gemeinsam zu nutzen. Das neue Unternehmen ist insgesamt produktiver, als die einzelnen Unternehmen für sich, zudem ergibt sich in einigen Bereichen erhebliches Einsparungspotential.

**Beispiel 2**

Vermögender Kunde will seinen Betreuer verlassen und zur Konkurrenz wechseln. Der Verkäufer gibt sein Bestes, geht mit dem Kunden so um, wie auch er als Kunde behandelt werden möchte, verbessert zudem noch die Leistungen geringfügig. Der Kunde bleibt und kauft sogar noch zusätzliche Produkte.

**Beispiel 3**

Abendgestaltung. Er will ins Kino gehen, sie zu Hause bleiben. Daher beschliessen sie, ein aktuelles Video auszuborgen und geruhames Heimkino zu geniessen, bei dem jeder auf seine Kosten kommt.

**Gewinn für mich allein (+/-): Soll = Zwischen 30 - 45%**

Menschen mit der 'Gewinn - für - mich - allein - Strategie' denken nur daran, ihre Ergebnisse zu sichern, auf ihre Kosten zu kommen - und überlassen es den anderen, dasselbe zu tun. Es geht ihnen ausschliesslich darum, zu bekommen, was sie wollen, ohne an andere zu denken. Sie suchen in jeder Situation ihren Vorteil und wissen ihn zu nutzen. Sie wollen schneller und schlauer sein als andere und achten darauf, dass ihnen keiner zuvorkommt. Verkäufer mit dieser Strategie verlieren rasch das Interesse an Kunden, die zuerst einmal Beratung wollen und nicht gleich kaufen wollen. Als Führungskräfte trennen sie sich kurzentschlossen von Mitarbeitern, die nicht ihren Vorstellungen entsprechen, um sich sofort nach Ersatz umzuschauen. Sie machen keine Kompromisse, erwarten das aber auch nicht von ihrer Umgebung. Sie finden sich mit einem Nein durchaus ab und gehen ihren Weg unbeirrt weiter. In letzter Konsequenz sind sie Einzelkämpfer, darum bemüht, immer auf der Sonnenseite des Lebens zu stehen. Dabei kommt es vor, dass Beziehungen vernachlässigt und Brücken abgerissen werden.

**Beispiel 1**

Führungskraft möchte einen Mitarbeiter einer anderen Abteilung für sein EDV-Projekt gewinnen. Dieser wäre einverstanden, wenn er weiterhin am Mittwochnachmittag frei haben kann. Die Führungskraft sagt zu, unter der Bedingung, dass der Arbeitsanfall dies zulässt.

**Beispiel 2**

Ein Autoverkäufer will für einen Gebrauchtwagen einen bestimmten Betrag. Der Kunde möchte kaufen, kann dafür aber nicht ganz so viel Geld locker machen. Der Autoverkäufer vermittelt ihm einen Kleinkredit mit 14,5% Zins und weist darauf hin, dass er diesen ja dann irgendwann schon wird abzahlen können.

**Beispiel 3**

Wochenende. Er will segeln gehen, sie Freunde treffen. Sie können sich nicht einigen. Er geht segeln, sie trifft Freunde.

**Beispiel 4**

Mitternacht. Es raucht und qualmt aus Nachbars Wohnung. Alle rennen, um sich in Sicherheit zu bringen.

**Gewinn für mich, Verlust für andere (-): Soll < 30%**

Wer auf der Basis dieser Strategie handelt, geht davon aus, dass in allen Bereichen nur beschränkte Ressourcen vorhanden sind, dass alles ein Nullsummenspiel ist, dass das, was einer gewinnt, ein anderer verlieren muss. Die Erfahrung hat Menschen mit 'Gewinn - für - mich, -Verlust - für - andere - Denken' gelehrt, dass sie gewinnen müssen, wenn sie nicht verlieren wollen. Jeder Lebensbereich wird für sie zum Kampfplatz. Kaum jemandem vertrauen sie. Macht, Besitz, eine gute Position und erstklassige Verbindungen sind ihre Kampfinstrumente, mit denen sie das anstreben, was sie wollen, und gegen jeden vorgehen, von dem sie sich bedroht fühlen. Sie gehen wann immer es geht aufs Ganze, koste es, was es wolle. Sie hassen halbe Lösungen und Kompromisse. Sind sie stark genug, haben sie mit ihrer Strategie kurzfristig Erfolg, für den Preis, dass sie dauernd kämpfen müssen und mit der Zeit viele Feinde haben.

**Beispiel 1**

Der Leiter einer kleinen Zweigstelle nimmt sich an allen Fenstertagen Urlaub, die Mitarbeiter haben das Nachsehen, da jeweils nur ein Kollege auf Urlaub gehen kann.

**Beispiel 2**

Kunde will sich den Kauf eines Kleidungsstücks noch überlegen. Der Verkäufer macht Druck, bis der Kunde sich nicht mehr getraut, NEIN! zu sagen.

**Beispiel 3**

Eine grosse Softwarefirma ist bei der Entwicklung eines neuen Produktes in Schwierigkeiten geraten. Zeitverzögerungen sind die Folge. Eine kleinere Firma ist drauf und dran, mit einer Eigenentwicklung in die Lücke zu springen. Die grössere Firma wirbt 5 Entwickler der kleineren Firma ab.

**Verlust für mich, Gewinn für andere (+/-): Soll < 30%**

Wer andere ohne Rücksicht auf eigene Verluste gewinnen lässt, will sich dadurch Anerkennung, Liebe oder Rücksichtnahme und Schutz sichern. Denn nur dann fühlt er sich stark, auch wenn er sich als Preis dafür paradoxerweise in die Position des Schwächeren begibt. Menschen mit dieser Einstellung verfolgen keine grösseren eigenen Ziele, sie wollen gefallen, sind harmoniebedürftig und anpassungsfähig. In Konfliktsituationen treten sie als Schlichter auf oder geben schnell nach, ohne ihre Interessen deutlich zu machen oder gar zu vertreten. Generell sind sie auch mit Teilerfolgen und Kompromissen zufrieden. Sie zeigen selten, was sie wollen und machen ihre Pläne von anderen abhängig. Werden sie angegriffen, setzen sie sich, wenn überhaupt, nur zögerlich zur Wehr, wodurch sie immer wieder in die Opferrolle geraten.

**Beispiel 1**

Vorgesetzter will seinen schwierigen Mitarbeiter bei Laune halten. Gerade jetzt, wo es so viel Arbeit gibt, kann er sich doch keine Kündigung leisten. So gibt er in Diskussionen nach. Er verliert damit nicht nur in der jeweiligen Sachfrage, sondern in den Augen aller an Kompetenz.

**Beispiel 2**

Einem Verkäufer wird gekündigt, da er seinen Kunden trotz wiederholter Mahnung des Vorgesetzten zu hohe Rabatte zusicherte.

**Beispiel 3**

Ehealltag. Frau opfert ihre Interessen, um ihrem Mann und den Kindern ein harmonisches Heim zu bieten. Ihr Hausfrauen- und Mutterdasein erfüllt sie aber nicht.

**Verlust für beide (--): Soll < 30%**

Wer auf der Basis der 'Verlust - für - mich, - Verlust - für - andere - Strategie' handelt, agiert wie das Kind, das sein Lieblingsspielzeug lieber zerstört, als es einem anderen zu überlassen. Was er nicht haben kann, soll ein anderer nicht kriegen. 'Verlust - für - mich, - Verlust - für - andere' entsteht auch, wenn zwei Menschen mit entschlossener 'Gewinn - für - mich, - Verlust - für - andere - Strategie' aufeinandertreffen. Sehr oft geht es dabei um Rache, es dem anderen heimzuzahlen. Es ist die Philosophie des totalen Krieges. Der Feind wird vernichtet, auch um den Preis der Selbstzerstörung. Im Alltag erkennt man Menschen mit dieser Strategie daran, dass sie dem anderen beispielsweise die Freude an etwas, das sie selbst nicht haben können, so lange verderben, bis dieser tatsächlich keine Freude mehr daran hat. Sie sind davon getrieben, andere zu sich herunterzuziehen. Erst wenn es dem anderen auch schlecht geht, fühlen sie sich besser. Auf Dauer erzeugen sie ein Klima, in dem kaum etwas Positives gedeihen kann und ihnen die Mitmenschen allmählich den Rücken kehren.

**Beispiel 1**

Der Seniorchef eines Betriebes wehrt sich so lange gegen jeden Modernisierungsversuch, bis er das Unternehmen verkaufen muss.

**Beispiel 2**

Ein neues Produkt wird eingeführt, gegen das ein Verkäufer sich von Anfang an ausgesprochen hat. Er bietet es deshalb seinen Kunden nicht an, obwohl er deswegen weniger verdient als seine Kollegen.

**Beispiel 3**

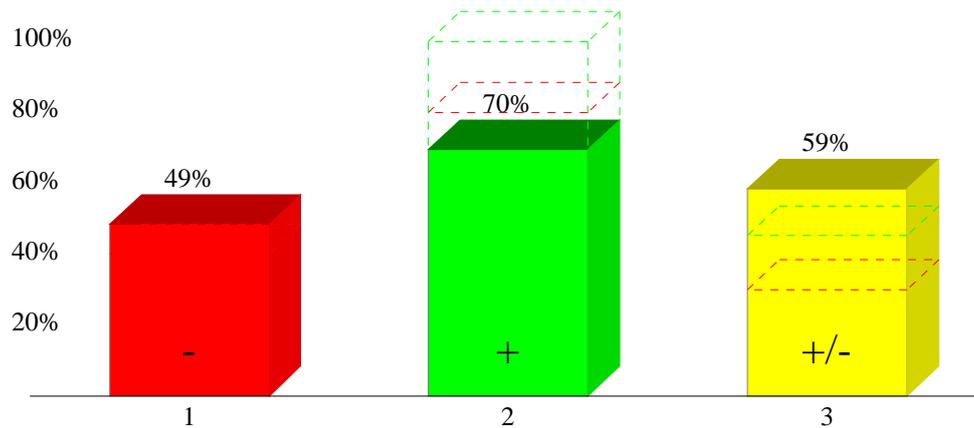
Ehescheidung. Beide Partner prozessieren jahrelang um die Aufteilung ihres Vermögens, um davon zuletzt die Anwaltskosten zu bestreiten.

(Mehr zu den Gewinnstrategien in: Stephen Covey: Die 7 Wege zur Effektivität, Campus Verlag.)

## **Rollenverständnis**

### **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**



**1: Mitarbeiter auf Führungsposition: Soll = Unter 30%**

Wer ohne grosse Vorbereitung zur Führungskraft ernannt wurde, versteht seine Aufgabe meistens so, dass er dafür zu sorgen hat, dass ordentlich gearbeitet wird und alles seine Richtigkeit hat. Er meint, Ansprechpartner für andere Abteilungen und nach oben sein zu müssen. Da er hauptsächlich seiner Arbeit nachgeht, kümmert er sich weniger um die Führung und Entwicklung seiner Mitarbeiter oder des Unternehmens.

**2: Förderer und Leader: Soll = Über 80%**

Wer sich als Coach und Leader versteht, sieht seine Aufgabe darin, für Ziele und Ergebnisse zu sorgen, denn das ist das Wesentliche und darum geht es in jedem Unternehmen. Er unterstützt die Mitarbeitenden bei dem, was damit zusammenhängt, hilft Hindernisse aus dem Weg räumen und fördert deren berufliche Weiterentwicklung. Er schafft ein lockeres, fehlertolerantes und lernförderliches Klima. Konflikte werden auf der Basis gegenseitiger Akzeptanz gelöst. Effektive Arbeitsprozesse und zukunftsgerichtete Aufgaben sind wichtiger Bestandteil seiner Arbeit.

**3: Dynamischer Macher: Soll = Zwischen 35% und 50%**

Wer seine Führungsrolle darin sieht, Dinge zu schaffen, krepelt die Ärmel hoch und tut, worüber andere reden. Stärke, Wille und Durchsetzungsvermögen werden uneingeschränkt positiv gesehen. Mit Tempo und Druck werden die Ziele zu erreichen versucht. Meinungen werden klar vertreten, Widerstände bekämpft. 'Dort wollen wir hin, da geht es lang, mir nach!', so das Motto.

### **Mitarbeiter auf Führungsposition (1)**

Die Führungskraft, die sich eher als 1. Sachbearbeiter denn als Führungskraft oder Manager versteht, will die anfallenden Arbeiten und an sie herangetragenen Aufgaben bewältigen. Dass alles ordnungsgemäss gemacht wird oder das Klima stimmt, steht im Vordergrund. Manchmal auch beides. Konflikte und Konfrontationen werden vermieden oder zumindest nicht offen ausgetragen. Schriftliches ist weit verbreitet, abwarten, verwalten und reagieren herrschen vor. Der Idealzustand wird darin gesehen, dass alles seine Ordnung hat, dokumentiert ist und geregelt abläuft. Das Verhältnis gegenüber Vorgesetzten ist meistens vorsichtig, zurückhaltend und loyal. Am liebsten wird getan, was "angesagt" wurde, und zwar richtig, was regelmässig zu Verzettelung und Überlastung führt. Unangenehmere Aufgaben bleiben häufig an ihnen hängen. Unpopuläre Entscheidungen werden vermieden oder zumindest so lange aufgeschoben, bis es nicht mehr anders geht. Führungskräfte dieses Geistes sind, was die Arbeitsleistungen betrifft, Meister des Understatements. In der Regel stellen sie ihr Licht unter den Scheffel und arbeiten mehr, als gesund ist und sie anderen gegenüber zugeben. Bei neuen Vorhaben zeigen sie sich eher zögerlich und meistens mit zahlreichen Hinweisen auf die Probleme, die dabei auftreten könnten. Die Initiative wird von sich aus selten übernommen. Allgemein wird die Überzeugung geteilt, dass vieles nicht wirklich beeinflusst werden kann, sondern einfach passiert.

In Extremsituationen neigt der 'Mitarbeiter auf Führungsposition' dazu, sich überfordert zu fühlen, schwelende Konflikte so lange zu ignorieren, bis sie ausbrechen, und Entscheidungen hinauszuschieben, bis sie für ihn getroffen werden. In diesen Situationen wird er zum Zauderer, der sich als Opfer der äusseren Umstände erlebt.

### Coach und Leader (2)

Die Führungskraft, welche die Aufgaben mit dem Selbstverständnis eines Leader und Coach angeht, bringt die Ziele der Mitarbeiter mit denjenigen des Unternehmens in Einklang. Seine ergebnisorientierte Haltung widerspiegelt sich in seinem Verhalten sowohl seinen Mitarbeitern als auch seinen Vorgesetzten gegenüber. Er konzentriert sich auf die Stärken und auf das Positive anderer und schafft nach allen Seiten ein vertrauensvolles Gesprächs- und Arbeitsklima. Aus diesem Blickwinkel fällt es ihm leicht, seine Mitarbeiter gezielt zu fördern, Problemlösungen und Entscheidungen wirkungsvoll zu delegieren und für Ergebnisse zu sorgen. Konflikte spricht er offen an, sieht die guten Absichten hinter den verschiedenen Standpunkten und sucht nach einer für alle Beteiligten und Betroffenen guten Lösung. Dabei sorgt er für Spielregeln, an die sich jeder halten und auf die er sich berufen kann. Seine wertschätzende Grundeinstellung macht es ihm leicht, am Beitrag anderer das Positive hervorzuheben. Wenn er lobt, dann meint er es auch so. Was die Zusammenarbeit im Team betrifft, so sorgt er dafür, dass voneinander gelernt wird. Er legt grossen Wert auf fachliche und persönliche Weiterbildung. Er lässt seinen Mitarbeitern den nötigen Freiraum und ermutigt sie, es so zu machen, wie sie es im Hinblick auf das Ganze am besten finden. Wenn es sein muss, so legt er auch selbst Hand an; jedoch mehr im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe, ohne dass er Aufgaben von Mitarbeitern an sich zieht und für diese erledigt. Er geht mit offenen Augen durch die Welt, den Blick auf neue Möglichkeiten gerichtet. Deshalb erkennt er Trends oft vor den anderen. Er übt sich in der Fähigkeit, Dinge aus der Distanz, im zeitlichen Ablauf und im grösseren Zusammenhang zu betrachten und nimmt sich die Zeit, die er braucht, um daraus verständliche und bearbeitbare Fragestellungen zu formulieren. Dank seiner Zielstrebigkeit und seinem Überblick weiss er meistens, wie der Stand der Dinge ist und was es als Nächstes zu tun gilt. Hindernisse regen seine Fantasie an. Funktioniert ein Weg nicht, wählt er einen anderen, so lange bis einer gefunden ist, der zu einer grundsätzlichen Lösung des Problems führt.

Im Extrem können Leader und Coachs, was die Mitarbeiter betrifft, zum Entwicklungsmissionar werden. Der Gedanke, besser zu wissen, was für andere gut und richtig ist, ist seine Versuchung. Was sein Blick nach vorwärts betrifft, so kann es passieren, dass er etwas gar weit in die Zukunft blickt, das Alltagsgeschäft vergisst und den Sinn für das Machbare zeitweilig zu verlieren droht.

### Dynamischer Macher (3)

Die Führungskraft, die sich als Macher versteht, will Dinge weiterbringen, Projekte vorantreiben und erfolgreich sein. Dass etwas läuft ist wichtig, auch um nicht Langeweile aufkommen zu lassen. Als ausgezeichneter Frontkämpfer verfolgt er seine Linie, auf Kompromisse lässt er sich nur ein, wenn es wirklich nicht anders geht. Er ist ein harter, unnachgiebiger Verhandlungspartner, der stets auf seinen Gewinn bedacht ist. Er scheut keine Auseinandersetzungen, vertritt seine Position hart, bisweilen bis zum Äussersten und lässt sich nur sehr ungern davon abbringen. Als Führungskraft sieht er es als seine Aufgabe, seine Interessen gegenüber jedem mit Entschlossenheit durchzusetzen.

Er ist eher ein Einzelkämpfer und fällt seine Entscheidungen oft im Alleingang. Hat er einmal einen Weg eingeschlagen, lässt er sich davon nicht so leicht abbringen. Läuft etwas nicht nach Plan, versteht er es, Druck auf andere zu machen, damit diese tun, was sie seiner Meinung nach zu tun haben. Er legt Wert auf klare Hierarchien. Als Vorgesetzter gibt er eindeutige Anweisungen, und seine Mitarbeiter tun gut, sich genau daran zu halten. Kontrolle ist für ihn ein zweischneidiges Schwert. Einerseits tut er viel, um Kontrolle ausüben zu können, um selbst am längeren Hebel zu sitzen. Andererseits mag er es gar nicht, wenn er selbst kontrolliert wird und wenn ihm jemand sagt, was er zu tun hat. Mehr als andere achtet er darauf, dass seine Entscheidungen umgesetzt werden. Können die gewünschten Ergebnisse nicht ohne weiteres erzielt werden, so legt er sich noch mehr ins Zeug, wobei er nach Misserfolgen rasch wieder auf die Beine kommt. Spielregeln hält er für notwendig. Vor allem damit sich andere daran halten. Wer in sein Revier eindringt muss mit Ärger rechnen. Wenn ihm aber etwas im Wege steht oder seinen Zielen entgegenläuft, setzt er sich einfach darüber hinweg. In Konfliktsituationen gibt er so gut wie nie nach, in den meisten Fällen weiss er sich und seinen Standpunkt zu behaupten. Kritik fasst er meistens als Angriff auf.

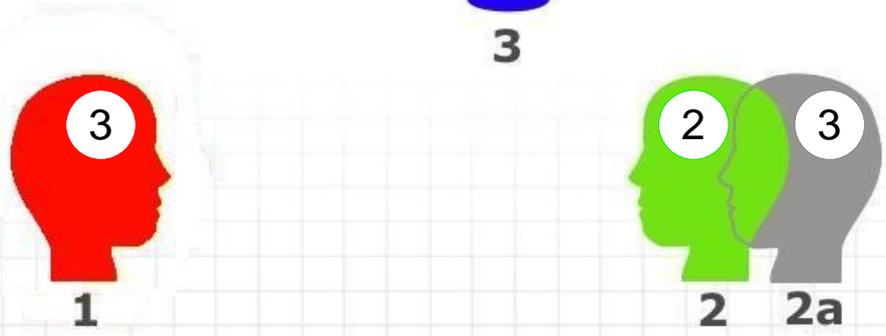
In Stresssituationen neigt er zu Aktionismus und übertriebener Härte, manchmal auch Kälte, ganz nach dem Motto: 'Wer nicht für mich ist, ist gegen mich.'

# **Wahrnehmungsperspektiven**

## **321: Management II (Mittlere Ebene)**

**Profilname : Lindon**

Wahrnehmungsperspektiven		1	2	3	4	5	6	7
<b>Kann andere Perspektiven einnehmen</b>		[Yellow bar]						
<span style="color: red;">■</span>	1 Nimmt vom eigenen Standpunkt aus wahr (*Umgekehrte Polung!!!)	[Yellow bar]						
<span style="color: green;">■</span>	2 Nimmt die Sicht anderer ein	[Red bar]						
<span style="color: gray;">■</span>	2a Interessiert sich für die Wirkung auf andere	[Yellow bar]						
<span style="color: blue;">■</span>	3 Betrachtet das Ganze und achtet auf Zusammenhänge	[Green bar]						
<span style="color: yellow;">■</span>	Versetzt sich in die Zukunft	[Green bar]						



## ***Verschiedene Perspektiven, verschiedene Auffassungen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte***

"Weisheit entsteht durch die Fähigkeit, alle Perspektiven einzunehmen, die für das System relevant sind, in dem man involviert ist."

Wahrgenommen wird nur, was aus der jeweiligen Perspektive wahrgenommen werden kann. Zudem kann keiner alles, sondern immer nur das wahrnehmen, was seine unterschiedlich durchlässigen Sinneskanäle (sehen, hören, tasten, riechen und schmecken) passiert und von seinen Metaprogrammen nicht ausgefiltert wird. Mit anderen Worten: Nicht jeder sieht, hört, fühlt, riecht und schmeckt das Gleiche und was er wahrgenommen hat, verarbeitet er mit grosser Wahrscheinlichkeit anders als ein anderer dies tut. So kann ein Weinkenner geschmacklich wesentlich mehr wahrnehmen als der durchschnittliche Weintrinker. Gleiches gilt auch für Musiker, welche noch Töne hören und unterscheiden, wo die meisten Ohren versagen und selbstverständlich gehen die Meinungen, was gut und schön ist weit auseinander.

Das ist aber noch nicht alles, was Auffassungsunterschiede ausmacht: Wahrgenommenes wird bei der Weiterverarbeitung zu inneren Abbildungen subjektiv gefiltert. Dabei wirken Metaprogramme, Einstellungen, Werthaltungen und Glaubenssätze als Filter. Mit anderen Worten: Verschiedene Personen, die alle ein und dieselbe Situation erlebt haben, fassen diese aus obengenannten Gründen anders auf, empfinden anderes und ziehen andere Schlüsse daraus. Deshalb gilt: Was jeder für wahr hält, hat oft weniger mit den tatsächlichen Verhältnissen zu tun, als allgemein angenommen wird. Vielmehr handelt es sich um ein Konstrukt, eigene Wirklichkeiten, selbst gebaute Weltbilder und Landkarten, welche das Fühlen, Denken, Reden und Handeln jedes Einzelnen bestimmen.

In der Tat ist es so, dass jeder die Welt nur aus seiner eigenen Perspektive wahrnehmen kann. Wir nehmen aber nicht nur wahr, wir zeichnen das, was wir wahrnehmen auch auf und spielen es, zur Verarbeitung oft viele Male wieder ab. Bei der Verarbeitung von Erlebnissen sind wir viel kreativer als allgemein angenommen wird. Wenn wir uns eine Szene nochmals in Erinnerung rufen, dann läuft das, was wir aufgezeichnet haben nochmals vor dem geistigen Auge ab. Unsere Rolle ist aber keineswegs die eines passiven Zuschauers. Vielmehr sind wir Autor, Regisseur, Tontechniker und Schauspieler in einem. So können wir bestimmte Szenen einen anderen Ausgang nehmen lassen. Wir können

- nachträglich Dinge sagen und tun, oder andere bestimmte Dinge sagen und tun lassen, die diese gar nicht gesagt und getan haben
- die Optik verändern, mit der Kamera einen Schwenk machen oder die Kamera gänzlich anders positionieren und aus anderen Perspektiven darstellen
- uns selbst auf der Szene erscheinen lassen
- Dinge die früher geschehen sind oder erst später passieren dann geschehen lassen, wenn es uns besser passt
- Dinge auch schneller, näher, bunter, lauter etc. darstellen oder das Gegenteil von all dem.

Als Regisseur und Tontechniker haben wir alle Möglichkeiten, mit unseren gespeicherten Wahrnehmungen oder mit Teilen davon zu spielen.

Die Auswertung Ihrer Antworten gibt Hinweise, wie sehr Sie bei der Verarbeitung Ihrer Erlebnisse, also bei der Konstruktion Ihres Weltbildes, Ihrer subjektiven Wirklichkeit oder Landkarte ausser der eigenen Perspektive auch noch andere Perspektiven verwenden.

### **Nimmt vom eigenen Standpunkt aus wahr (\*Umgekehrte Polung!!!)**

#### 1. Perspektive - die Welt mit den eigenen Augen gesehen

Aus der ersten Perspektive wird wahrgenommen, was die eigenen Sinneskanäle und Filter passiert. Die Welt wird so wahrgenommen, wie sie uns erscheint.

Werte 1, 2 und 3

bedeuten, dass die Tendenz besteht, die eigene Sicht der Dinge als die Richtige anzunehmen. Es besteht die Gefahr, dem Schein zu erliegen und zu glauben, dass die Welt tatsächlich (nur) so ist, wie sie aus der eigenen Perspektive erscheint. Auffassungsunterschiede führen zu Meinungsverschiedenheiten, in denen auf dem eigenen Standpunkt beharrt und anderen Meinungen wenig Positives abgewonnen wird.

Werte 4, 5 und 6

zeigen an, dass der eigenen Wahrnehmung vertraut und darauf aufbauend eine eigene Meinung gebildet wird. Da dies in gleicher Weise für alle gilt, führen Auffassungsunterschiede zu Austausch und gegenseitiger Befruchtung.

Werte im Übersteigerungsbereich (7)

weisen darauf hin, dass Standpunkte leicht angenommen und ebenso leicht wieder aufgegeben werden, sei es, weil keine eigene Meinung gemacht wurde, Beurteilungskriterien fehlen, oder eben alle Meinungen richtig sein können. Mangels Orientierung ist eine punktuelle Beeinflussbarkeit gegeben, bis die eben übernommene Meinung der nächsten weicht.

\*Warum umgekehrte Polung?

1. Eine extrem starke Ausprägung der ersten Perspektive (gut verankert bis darin verschlossen) erschwert den Perspektivenwechsel. Die Perspektive ist zwar sehr stark ausgeprägt, aber bezogen auf den erwünschten Perspektivenwechsel ist dies meistens nicht von Vorteil; daher statt 7 umgepolzt oder 1.
2. Eine starke Ausprägung der ersten Perspektive ist bezogen auf den gewünschten Perspektivenwechsel keine Stärke, sondern meistens eine mehr oder weniger starke Behinderung; daher statt 6 umgepolzt oder 2.

### **Nimmt die Sicht anderer ein**

#### 2. Perspektive - die Welt mit den Augen des anderen gesehen

"Wir brauchen dringend eine Maschine, welche uns die Dinge aus der Sicht der anderen sehen lässt." - Arthur C. Clarke (Autor)

Aus der zweiten Perspektive wird wahrgenommen, was andere wahrnehmen. Diese Perspektive einnehmen zu können, ist immer wichtig, um andere besser verstehen zu können. ("Wärs Du an meiner Stelle, Du würdest anders denken.")

Werte 1, 2 und 3

bedeuten, dass jemand sich wenig oder gar nicht in die Lage anderer versetzt. Andere Meinungen interessieren kaum. Wer nicht die Sicht anderer einnimmt, hört nur das, was er hören will oder selbst schon weiss und wertet vorwiegend mit den eigenen Kriterien. Daher versteht er nicht wirklich, was andere sagen oder was diese bewegt.

Werte 4, 5 und 6

zeigen an, dass jemand auch die Sicht anderer einnimmt. Wer die Perspektive anderer einnimmt, kann sehen, hören und fühlen wie diese und auf deren Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen besser eingehen. Er kann gut zuhören, mitfühlen und sich angemessen auf andere einstellen.

Werte im Übersteigerungsbereich (7)

weisen darauf hin, dass die Sicht anderer mehr zählt als die eigene. Dabei besteht die Gefahr, eigene Wünsche, Bedürfnisse zurückzustellen und eigene Vorstellungen aufzugeben.

### Interessiert sich für die Wirkung auf andere

#### 2.a Perspektive - wie andere mich sehen

Oft haben wir in Situationen die Meinung, einen gewissen Eindruck auf andere hinterlassen zu haben und sind dann erstaunt, wenn diese eine andere Wertung nicht nur in Bezug auf das, was geschehen ist, sondern auch in Bezug auf einen selbst haben. Damit wir unser Verhalten auf die Wirkung, die wir beim anderen erzielen wollen, abstimmen können, müssen wir uns die Frage stellen, wie der andere uns wahrnimmt. Diese Perspektive einnehmen zu können, heisst also, sich auf gegebene Situationen einstellen und danach handeln zu können.

#### Werte 1, 2 und 3

bedeuten, dass die Sicht anderer unbeachtet bleibt und auf die Meinung anderer wenig Wert gelegt wird. 'Ich mache, was ich mache. Was andere davon halten, ist mir doch egal' oder 'ich bin wie ich bin, wem das nicht passt, der soll selbst sehen, wie er damit klarkommt' wird der eigene Standpunkt gerechtfertigt.

#### Werte 4, 5 und 6

zeigen an, dass Wert darauf gelegt wird, bei anderen gut anzukommen. Rückmeldungen werden mit Interesse aufgenommen und das Verhalten optimiert, jedoch ohne sich dabei aufzugeben.

#### Werte im Übersteigerungsbereich (7)

weisen darauf hin, dass sehr grosser Wert darauf gelegt wird, bei anderen gut anzukommen. Image ist wichtig und es wird sehr viel dafür getan, um den gewünschten Eindruck zu erzeugen.

### Betrachtet das Ganze und achtet auf Zusammenhänge

#### 3. Perspektive - die Welt aus Distanz betrachten (Helikoptersicht)

"Das Bedeutendste an der Mondfahrt war nicht, dass Menschen einen Fuß auf den Mond setzten, sondern dass sie die Erde sahen." - Norman Cousins (Journalist)

Die 3. Perspektive ist diejenige, wenn Sie über sich selbst nachdenken oder Sie sich selbst zuschauen, bspw. im Spiegel oder im Video, und Sie sich selbst so sehen können, wie ein Beobachter Sie sieht. Zusätzlich dazu können die Dinge auch aus unterschiedlichen Distanzen betrachtet werden: Aus der Nähe, etwas weiter weg, noch weiter weg und aus der Ferne. Durch Zoomen ändert sich nicht nur der Ausschnitt der Betrachtung, sondern auch der Informationsgehalt. Wenn Sie beispielsweise von einem Haus hinaus auf eine Strasse schauen, sieht es ziemlich anders aus, als wenn Sie vom Flugzeug aus hinunterschauen. Und noch ein anderes Bild ergibt sich von einem Satelliten oder vom Mond aus. (Zoomen ist aus jeder Perspektive möglich.) Diese Fähigkeit, Dinge aus Distanz betrachten zu können, ist vor allem für Führungskräfte besonders wichtig, kann doch mancher Zusammenhang erst erkannt werden, wenn die Perspektive etwas grösser als die Alltagsperspektive ist.

#### Werte 1, 2 und 3

bedeuten, dass die Beobachterposition kaum eingenommen wird. In komplexen Situationen droht der Überblick verloren zu gehen. Zusammenhänge werden zu wenig berücksichtigt resp. gar nicht erst erkannt.

#### Werte 4, 5 und 6

zeigen an, dass Dinge aus Distanz betrachtet werden können. Dadurch können deren Natur und auch Ursachen, Wirkungen und Zusammenhänge besser erkannt werden. Mit zunehmender Distanz nimmt auch die emotionale Distanz zu, was eine treffendere Beurteilung und situationsangemesseneres Handeln ermöglicht.

#### Werte im Übersteigerungsbereich (7)

weisen darauf hin, dass die Welt aus sehr grosser Distanz betrachtet wird. Theorien dominieren. Man verliert sich in Gedanken, im Gespräch kommt man rasch vom Hundertsten ins Tausendste und es droht die Gefahr, sich ganz zu verlieren.

## Versetzt sich in die Zukunft

### Die zeitliche Perspektive

"Weisheit besteht aus der Antizipation von Konsequenzen." - Norman Cousins (Journalist)

"Wenn Sie heute im Schatten sitzen, dann deshalb, weil vor langer Zeit jemand einen Baum gepflanzt hat." - Les Brown (Geschäftsmann)

Bei genauerer Betrachtung stellt man fest, dass es noch eine weitere Perspektive gibt: Die zeitliche Perspektive (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft). Wir können

- die Dinge historisch betrachten und uns auch in die Vergangenheit versetzen oder etwas nochmals erleben oder über ein bestimmtes Ereignis nachdenken
- uns in die Zukunft versetzen und von einem besseren Leben träumen oder über zukünftige Geschäftsmöglichkeiten nachdenken oder uns vorstellen, was wir als nächstes tun möchten.

Visionäre Menschen mit ausgeprägtem Vorstellungsvermögen sagen, dass sie sich in die Zukunft und in die Vergangenheit versetzen und die Gegenwart betrachten und sich Gedanken darüber machen. Manche behaupten gar, dass Sie in der Zeit hin- und herreisen können.

### Die Zukunfts-Perspektive

#### Werte 1, 2 und 3

bedeuten, dass wenig oder gar nicht an die Zukunft gedacht wird. Ziele setzen? Wozu? Es kommt ja doch anders, als man denkt! So lebt man tagtäglich vor sich hin, improvisiert, wenn es nötig wird, jedoch ohne zu wissen, wohin es wirklich gehen soll.

#### Werte 4, 5 und 6

zeigen an, dass eine aktive Auseinandersetzung mit der Zukunft stattfindet. Es werden Ziele gesetzt und Pläne geschmiedet, wie diese am besten zu erreichen sind. Dabei werden die einzelnen Schritte durchdacht und deren Folgen berücksichtigt.

#### Werte im Übersteigerungsbereich (7)

weisen darauf hin, dass sich jemand gerne mit der Zukunft beschäftigt. In 'Science fiction'-Büchern oder Filmen findet er sein Zuhause. Wofür er sich interessiert und was ihn beschäftigt, hat denn auch wenig mit der heutigen Welt zu tun und entsprechend weltfremd kommt er anderen manchmal vor.

#### Was bedeutet dies nun für Sie?

Wichtig zu wissen ist, dass aus jeder Perspektive der Informationsgehalt ein anderer ist. Da alle die Welt zuerst einmal aus ihrer eigenen Perspektive, durch ihre bevorzugten Sinneskanäle wahrnehmen und sich ihre eigenen Weltbilder konstruieren, gibt es andauernd Auffassungsunterschiede und Meinungsverschiedenheiten. Daraus resultieren leider zu oft Konflikte, Streitereien und gestörte Beziehungen (der grösste, nicht ausgewiesene Kostenfaktor in Unternehmen) anstatt dass diese Tatsache genutzt wird, um gegenseitig voneinander zu lernen. Voraussetzung für Letzteres ist nun,

- wie leicht und rasch jemand andere Perspektiven einnehmen kann
- ob er andere dazu bringt, ebenfalls mehr als nur die 1. Perspektiven einzunehmen
- und wie sehr die gewonnenen Erkenntnisse dann in Gewinn-für-alle-Lösungen einfließen.

Sicherlich braucht es einiges an Übung, die Perspektiven einfach so wechseln zu können. Es lohnt sich aber. Vor allem dann, wenn es darum geht, eine Situation besser zu verstehen, um angemessen handeln zu können, um Kunden besser zu bedienen, Konflikte im eigenen Arbeitsbereich zu reduzieren oder um Zeit und Energie für mehr Lebensqualität einsetzen zu können.