

## **Projektvorschlag „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“**

### **Vorteile für Hochschulen, insbesondere Hochschulen der Region**

- Abgrenzung zu anderen Hochschulen im Wettbewerb durch ein verbessertes Bildungsangebot mit ganzheitlichem Charakter
- Adressierung auch sämtlicher außerfachlicher Kompetenzbereiche
- Abgleich der vermittelten Kompetenzen mit der Wirtschaft durch engere Vernetzung mit der beruflichen Praxis
- Erweiterung des Dienstleistungsangebots für KMU
- Schaffung einer win-win-Situation durch die gemeinsame Einwerbung von Fördermitteln
- Signifikante Reduzierung von Abbrecherquoten über alle Fachbereiche hinweg
- Imagegewinn bei Studieninteressenten und Studenten
- Stärkung des Career Centers der Hochschule für ein individualisiertes sowie bedarfs- und bedürfnisgerechteres Angebot für die Studierenden
- Überprüfung und ggf. Anpassung der Lehre im Hinblick auf die Anforderungen der „Arbeitswelt 4.0“

## **Projektvorschlag „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“**

### **Vorteile für Studierende und Hochschulabbrecher/innen**

- Belastbare Eignungsmessung und individuelle Feststellung des Leistungsvermögens im Bereich der sozialen und gegebenenfalls Managementkompetenz
- Gerichteter Zugang zu einer gezielten überfachlichen Kompetenzvermittlung, Studienverlaufs- und individueller Karriereplanungen
- Verlaufsorientierte Evaluation und belastbare Dokumentation von Kompetenzentwicklungsprozessen im Studienverlauf
- Für Studierende: Gesteigerte Chancen für einen erfolgreichen Studienabschluss und eine passgenaue Vermittlung in die berufliche Praxis
- Für Studierende: Verbesserte Berufseinstiegschancen durch erhöhte Kompetenz
- Bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, durch Einbeziehung der sich ändernden Anforderungen durch die Digitalisierung / Industrie 4.0
- Für Studierende: optimale Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt und Steigerung der Produktivität aufgrund einer erlernten Employability
- Für Abbrecher: Identifikation alternativer Studienverläufe und/oder eine passgenaue Vermittlung in den Arbeitsmarkt
- Für Abbrecher: Nachweis und mögliche Anrechnung von praxisrelevanten Studien- und überfachlichen Leistungen für eine denkbare Verkürzung von weiterführenden Ausbildungszeiten

## **Projektvorschlag „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“**

### **Vorteile für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Region**

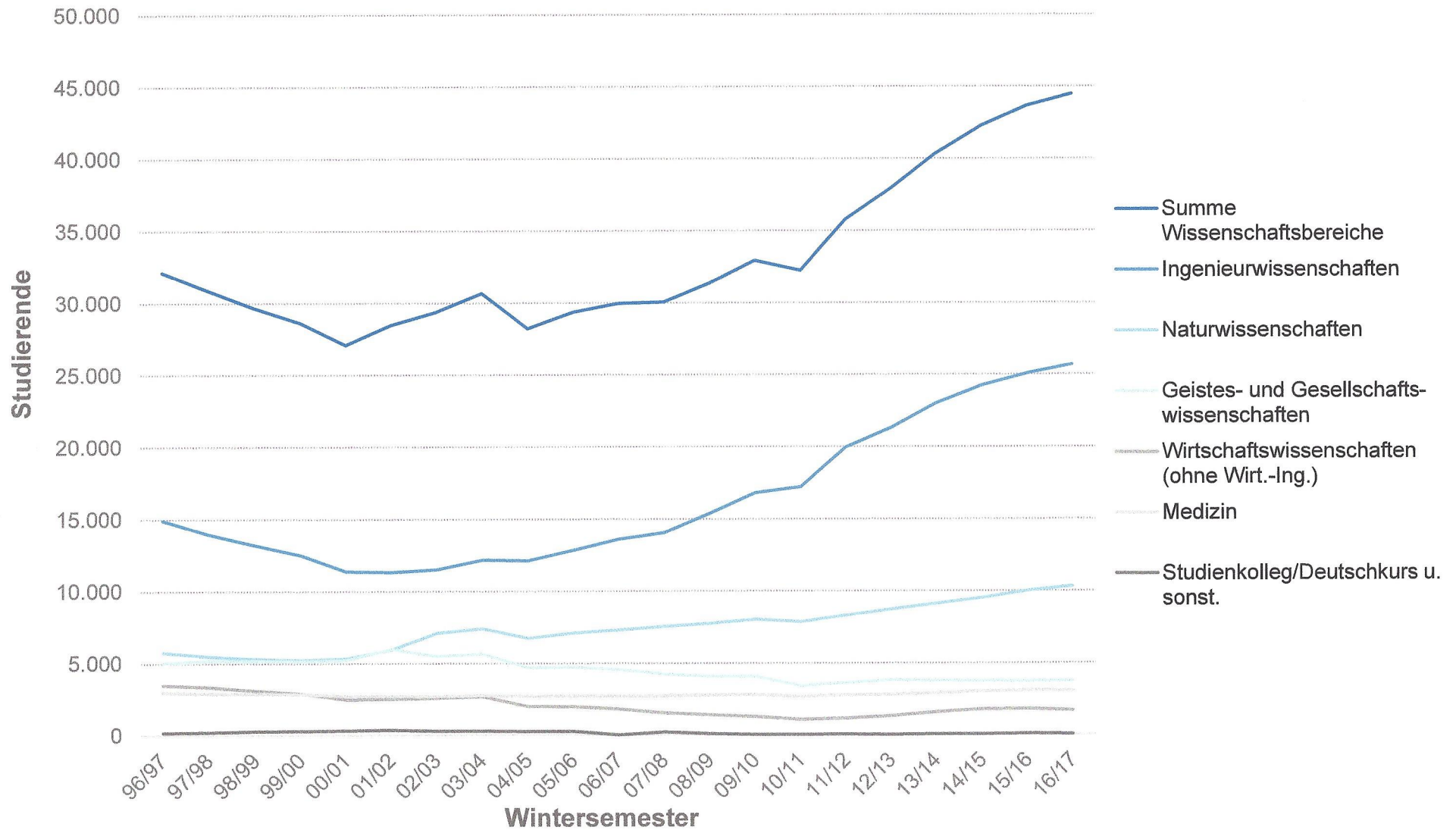
- Ermöglichung einer Personalentwicklung, die bislang größeren Unternehmen vorbehalten war
- Erschließung einer Personalentwicklung mit den neuen Schwerpunkten Sozial- und Managementkompetenz
- Befähigung zu einem passgenaueren Abgleich von Stellen-/Anforderungs- und Bewerber-/ Fähigkeitsprofilen im Bereich der erfolgsrelevanten Sozialkompetenzen
- Schnellere Besetzung offener Positionen und somit Linderung des Fachkräftemangels
- Verbesserung der Personalbilanz, der Mitarbeitermotivation, Ertrags- und Erfolgssteigerungen, Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (insb. gegenüber größeren Unternehmen) im „war for talents“
- Reduktion der Kosten einer Fehlbesetzung in KMU`s
- Passgenaue Arbeitskräfte, auch im Hinblick an die sich ändernden Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung in den Unternehmen.

## **Projektvorschlag „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“**

### **Vorteile für Politik und Wirtschaftsregion**

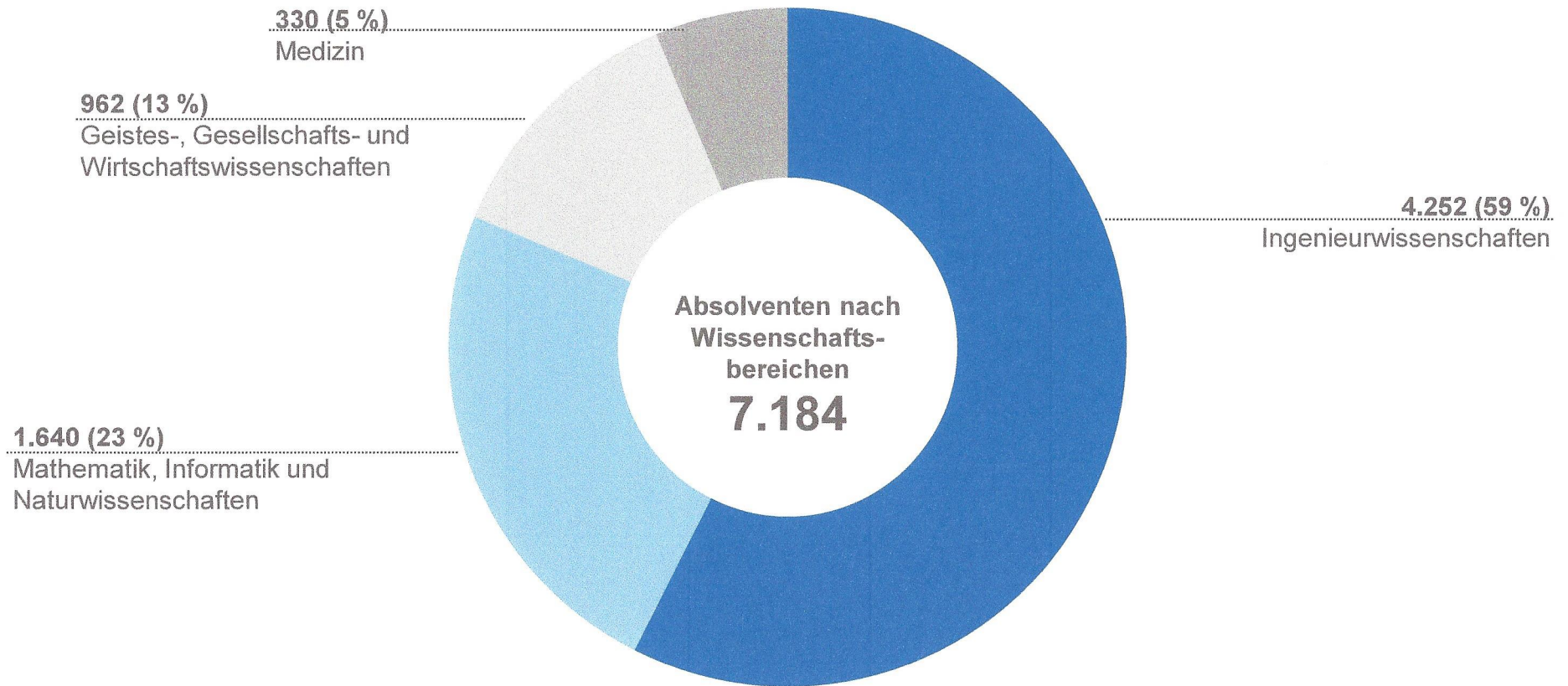
- Stärkung der Region durch eine verbesserte Fachkräftebereitstellung und somit erfolgreichere Unternehmen vor Ort
- Geringere Fluktuation und Abwanderung aus der Region durch eine ziel- und passgenauere regionale Vermittlung von Fachkräfteangebot und -nachfrage
- Reduzierung der Kosten für den Auffang von Hochschulabbrechern
- Erhöhte Attraktivität für die Ansiedlung neuer Unternehmen durch eine strategische Begleitung von sich vollziehenden und zukünftigen Existenzgründungen
- Reduzierung der Ausfallquoten bei Existenzgründungen wegen fehlender Sozial-, Management- oder Vertriebskompetenz
- Erhöhung der Überlebensrate Existenzgründungen über die Seed-Phase hinaus durch Vermittlung von Sozial-, Management- und Vertriebskompetenzen
- Unterstützung bei der optimalen Anpassung der regionalen Wirtschaft auf die Anforderungen der Industrie 4.0; Zukunftssicherung und Stärkung der regionalen Innovationskraft.

# Entwicklung der Anzahl der Studierenden

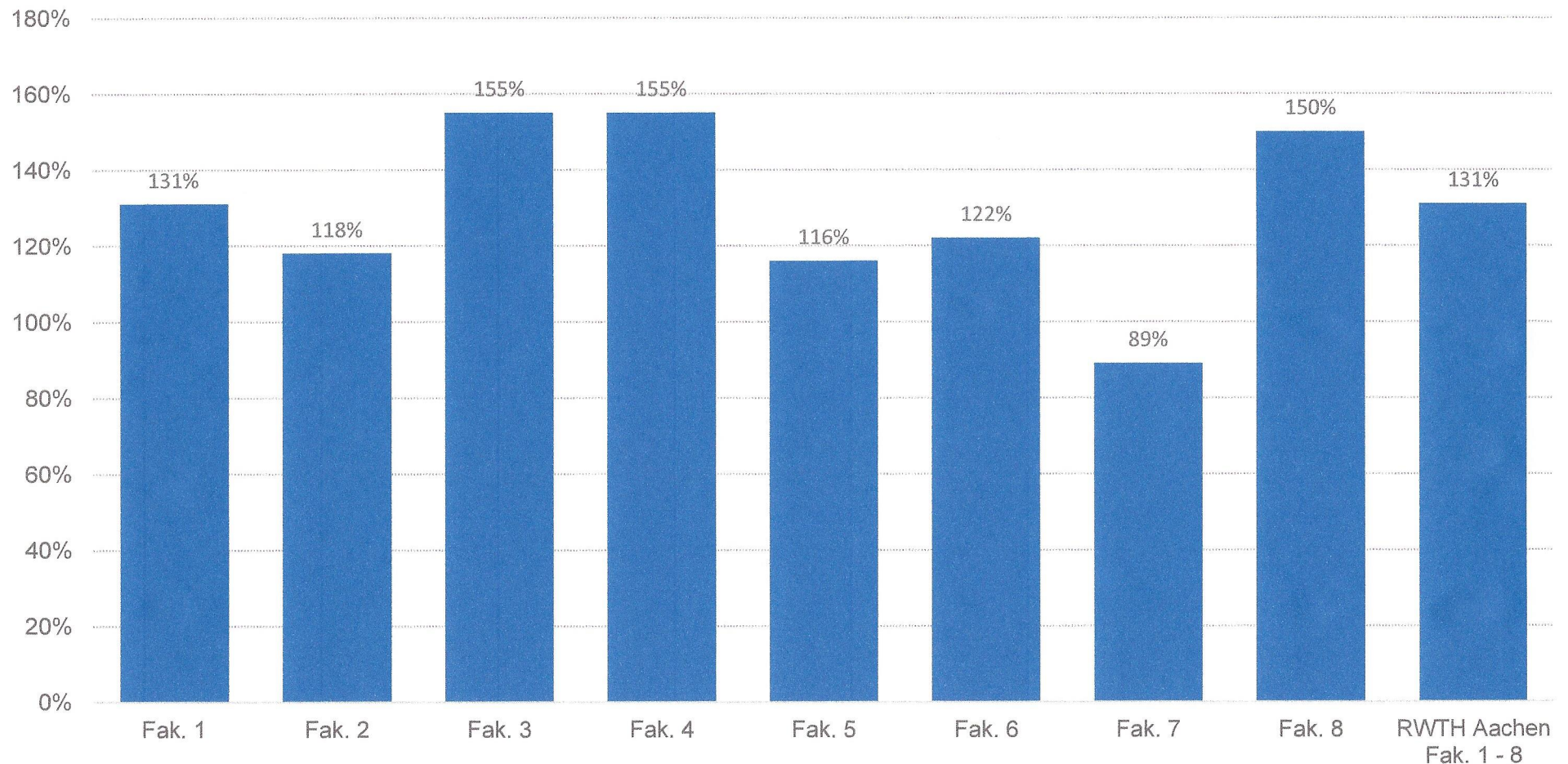


# Absolventen/innen nach Wissenschaftsbereichen im Studienjahr 2016

---



# Auslastung der Fakultäten und der Hochschule gesamt WS 16/17



**Fak. 1: Fakultät für Mathematik, Informatik und Naturwissenschaften**

**Fak. 2: Fakultät für Architektur**

**Fak. 3: Fakultät für Bauingenieurwesen**

**Fak. 4: Fakultät für Maschinenwesen**

**Fak. 5: Fakultät für Georessourcen und Materialtechnik**

**Fak. 6: Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik**

**Fak. 7: Philosophische Fakultät**

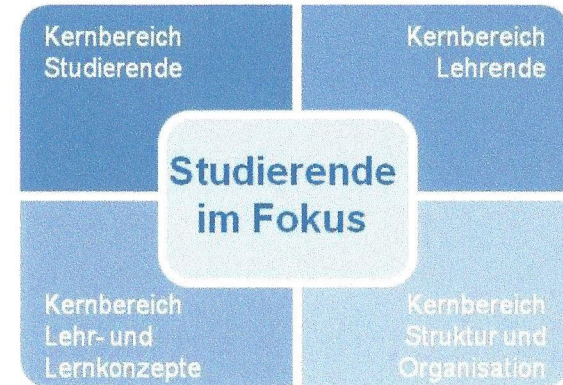
**Fak. 8: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

**Fak. 10: Medizinische Fakultät**

# Zukunftskonzept exzellente Lehre

## Historie

- 2008 Konzeptentwicklung Lehre
- 2009 Auszeichnung Wettbewerb exzellente Lehre
- 2011 Nachhaltigkeitssicherung durch Bund  
Länder-Programm Lehre bis 2016
- 2011 Forschungsorientierte Lehre im ZUK II
- 2016 Fortführung Bund-Länder-Programm bis 2020



## Zielsetzung 2020

- Verbesserung der grundständigen Lehre mit flächendeckendem Maßnahmenbündel
- Entwicklung innovativer Lehr- und Lernkonzepte, studierendenzentrierte  
Betreuungsangebote sowie ein optimiertes Qualitätsmanagement- und Weiterbildungssystem
- Steigerung der Erfolgsquote auf 75% bzgl. derjenigen Studierenden mit positiver  
Studienaufnahmeempfehlung ohne Abstriche bei der Qualität der Absolventinnen und  
Absolventen
- jährlicher Talk Lehre in der Vorlesungszeit





## ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ

---

# Teilnehmerauswertung

---

Auswertung vom 12. April 2018

Theo Tester

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



## DNLA Grundzusammenhänge

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

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

Insgesamt entscheiden 17 Faktoren in den Bereichen Leistungsdynamik, interpersonelles Umfeld, Erfolgswille und Belastbarkeit, wie wir uns im Beruflichen mit den vielfältigsten Belastungen, Konflikten und Widerständen zurechtfinden, wie wir mit anderen kommunizieren, wie wir Verantwortung für uns selbst und andere übernehmen und umsetzen. Nicht einzelne Faktoren bestimmen also über beruflichen Erfolg, sondern das Vorhandensein von genügend Potenzial bei möglichst allen Faktoren, sowie die richtige Mischung.

Wenn alles "stimmt" (persönliches Umfeld, Beziehungen zum Vorgesetzten, Beziehungen zum Team und soziale Kompetenz) ist man leistungsmotiviert und wird mittel- oder langfristig erfolgreich sein. Fehlt jedoch in einem Faktor (oder in mehreren) deutlich Potenzial, kann es zu Benachteiligungen kommen

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


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

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

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

Mit DNLA gewinnen Sie also immer.

Das DNLA Entwicklerteam



Was bedeutet DNLA-ESK?

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

Welche Zielsetzung hat das Verfahren?

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



## DIN 33430

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

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

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

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

## DNLA-Entwicklung

DNLA bedeutet Discovering Natural Latent Abilities und ist ein online-gestütztes Entwicklungs- und Auswahlverfahren (Expertensystem), das sowohl auf vielfältigen Erfahrungen der Arbeitswelt (Führungsbe- und -entlastung, Teamfähigkeit usw.) als auch auf Forschungen und Erkenntnissen im Bereich der Arbeitspsychologie basiert.

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



## DNLA-Qualitätsstandards

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



## Wie unterscheidet sich DNLA von herkömmlichen Verfahren?

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

Das bedeutet: Die Potenzialmessung dient nicht dazu, Testanten in ihrer Persönlichkeit zu beurteilen, sondern festzustellen, wo und in welchen Kompetenzbereichen Hilfen zur Weiterentwicklung angeboten werden müssen. In jedem Fall wird mit dem Vorgesetzten / Mentor

nach einem ausführlichen Gespräch eine Fördervereinbarung „geschlossen“.

Darin wird konkret festgelegt, welche Maßnahmen und Hilfen während der Einarbeitungszeit bzw. welche Maßnahmen für eine Aus- und Weiterbildung in Frage kommen. Daran müssen sich der Mitarbeiter und der Vorgesetzte / Mentor gleichermaßen halten.

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

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



### 3. Statt schöner Worte oder schwammiger Aussagen: Transparenz.

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

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

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



## 5. Statt fehlender Nachhaltigkeit: Eine individuelle Lernzielkontrolle.

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

### Wie funktioniert die Potenzialmessung beim DNLA – Verfahren?

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

### Warum Sie sich auf die Ergebnisse von DNLA verlassen können

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

## Reliabilität und Validität

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

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

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

### Validitätsanalyse einzelner Faktoren

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



In der Tabelle sind die Korrelationen der Vorgesetzten einschätzung mit den einzelnen Faktoren dargestellt. Insgesamt ist die Vorhersagekraft der Faktoren bezüglich der Leistungsbeurteilungen als sehr hoch einzuschätzen.

N=1.066

1=Fleiß, 2=Teamverhalten, 3=Potenzial für Weiterentwicklung, 4=Qualität der Arbeit

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

### Regressionsanalyse

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

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

### Kann man als Teilnehmer die Ergebnisse manipulieren?

Das mehrstufige Antwortsystem mit seinen unterschiedlichen Fragebereichen aus der Arbeitswelt und die differenzierte Auswertung der Fragen ermöglichen eine Unterscheidung der „wahren“ und „unwahren“ Antworten. Der Teilnehmer hat keine Chance herauszufinden,

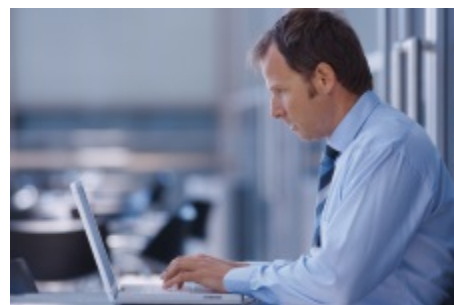
wie er seine rund 300 zu gebenden Antworten zu manipulieren hat. Selbst ein erfahrener Test-Psychologe kann nicht durch manipulatives Antwortverhalten ein von ihm gewünschtes Testergebnis erzielen.

Im Gegenteil: DNLA würde erkennen, in welchem Umfang manipuliert wurde! Darüber hinaus erfasst das Verfahren auch die Übersteigerungen und Oszillationen, die zu entsprechenden Bewertungen führen. Oszillierendes Verhalten ist für andere schwer einschätzbar, denn dann reagiert ein Mensch in der gleichen Situation heute so und morgen anders. Weiterhin werden vom DNLA Manipulationen in Richtung "soziale Erwünschtheit" festgestellt. Ein Hinweis erfolgt immer dann, wenn der Teilnehmer versucht hat, sich besser darzustellen, als sein Verhalten im beruflichen Alltag ist. Zudem lohnt sich eine Manipulation aus Sicht des Teilnehmers nicht, da ein zutreffendes Bild im Ergebnis seinem Umfeld und ihm hilft, glücklicher und erfolgreicher zu werden.

### Datenschutz

Bei handschriftlichen Verfahren werden die Antworten des Bewerbers auf Papier festgehalten. Das ist gesetzlich unzulässig und ein Verstoß gegen den Datenschutz, wenn die Antworten nicht unmittelbar nach der Auswertung vernichtet werden. Beim DNLA dagegen wird niemals ein Dritter sehen können, welche Antworten ein Bewerber oder Mitarbeiter gegeben hat (Daraus ließen sich ja Rückschlüsse auf persönliche Einstellungen ziehen -> Nicht erlaubt!).

Beim DNLA werden die Antworten (für Dritte nicht sichtbar, da verschlüsselt) bei der Auswertung mit Antwortstrukturen von Vergleichsgruppen verrechnet und nach bestimmten wissenschaftlichen Verfahren ausgewertet. So ist sichergestellt, dass das System nicht für andere, als die vorgesehenen Zwecke verwendet werden kann.



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



---

## **DNLA ANALYSE ALLGEMEIN**

---

### **ANTWORTVERHALTEN**

---

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

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

---

### **STRESSBELASTUNG**

---

Sie wurden nach Ereignissen und Situationen innerhalb der letzten 3 Monate gefragt, die Sie derzeit in Ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können. Der Ausschlag des Balkens gibt Ihnen einen Hinweis, wie stark die Stress-Belastung sein könnte:



kein Einfluss    wenig Einfluss    möglicher Einfluss    bemerkbarer Einfluss    deutlicher Einfluss

**Stressbelastung: 0 Punkte**



---

### LOGISCHES DENKVERMÖGEN

---

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

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

---

### PC-KENNTNISSE

---

Im Bereich "PC-Kenntnisse" wurde von Theo Tester folgendes Ergebnis erzielt:

Richtige Antworten: 0 von 25  
Note: nicht durchgeführt

---

### SPRACHTESTS

---

|               |                    |             |                    |
|---------------|--------------------|-------------|--------------------|
| Englisch      | nicht durchgeführt | Griechisch  | nicht durchgeführt |
| Französisch   | nicht durchgeführt | Türkisch    | nicht durchgeführt |
| Deutsch       | nicht durchgeführt | Polnisch    | nicht durchgeführt |
| Spanisch      | nicht durchgeführt | Holländisch | nicht durchgeführt |
| Italienisch   | nicht durchgeführt | Tschechisch | nicht durchgeführt |
| Portugiesisch | nicht durchgeführt | Ungarisch   | nicht durchgeführt |
| Dänisch       | nicht durchgeführt | Rumänisch   | nicht durchgeführt |
| Schwedisch    | nicht durchgeführt | Chinesisch  | nicht durchgeführt |
| Norwegisch    | nicht durchgeführt | Thai        | nicht durchgeführt |
| Finnisch      | nicht durchgeführt | Japanisch   | <Sprache1&2>       |
| Russisch      | nicht durchgeführt |             |                    |

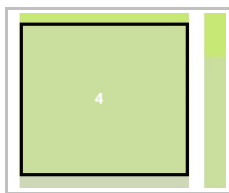
---





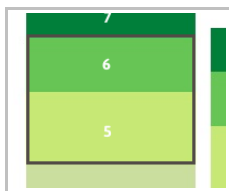
## DIE KATEGORIEN – KURZ ERKLÄRT

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



### 4: Auf Augenhöhe mit den Besten

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



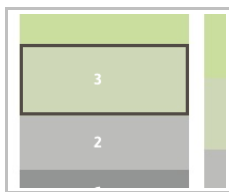
### 5: Über dem Durchschnitt der Besten

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



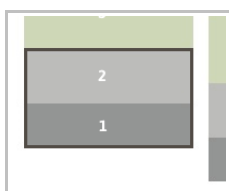
### 6 und 7: Sehr stark, sogar weit über dem Schnitt der Besten

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



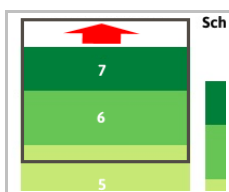
### 3: Leicht unter dem Schnitt der Besten

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



### 2 und 1: Deutlich unter dem Schnitt der Besten

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



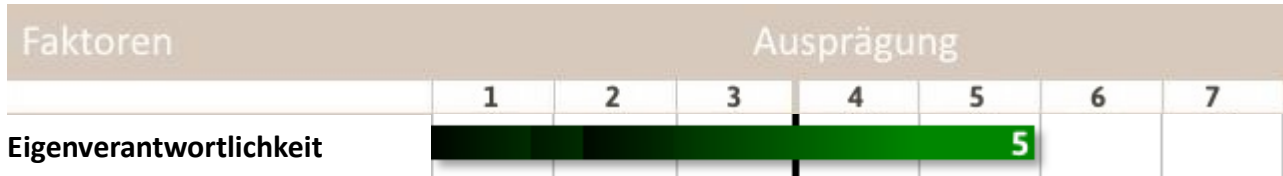
### OSZ = Oszillation = gelegentlich übertriebene Schwankung

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



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“**

**EIGENVERANTWORTLICHKEIT**



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

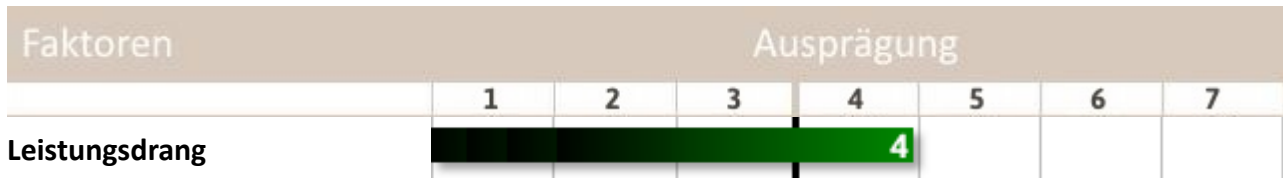
**Ihr Ergebnis(5):**

Ihre Eigenverantwortlichkeit ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einem hohen Maß an "Eigenverantwortlichkeit" werden die Herausforderungen und Aufgabenstellungen im Beruf positiv annehmen und auch meistern, weil sie wissen, dass ihr eigener Einsatz und ihre eigenen persönlichen Qualitäten ein entscheidender Faktor für das Gelingen der jeweiligen Sache sind. Sie arbeiten hart für ihren beruflichen Erfolg und setzen sich zur Erreichung ihrer Ziele ein. Sie sind daher auch bereit, an sich selbst zu arbeiten und immer auch dazuzulernen und besser zu werden. Dies ist eine wichtige Grundlage für den dauerhaften Erfolg. In schwierigen Situationen hilft ihnen ihre Eigenverantwortlichkeit, die Dinge positiv zu beeinflussen, selbst dort, wo "Hürden" und Schwierigkeiten auftreten und diese am Ende auch zu überwinden.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“**

**LEISTUNGSDRANG**



Der Faktor Leistungsdrang beschreibt zweierlei: Einmal geht es um Ziele – Ziele die wir vom Chef, vom Unternehmen oder vom Kunden vorgegeben bekommen oder sogar Ziele, die wir selbst uns setzen – und darum, wie wir auf diese Zielvorgaben reagieren: Sind sie für uns eine gute Orientierung, eine Richtschnur und helfen sie uns, uns zu entwickeln, zu wachsen und nach höherem zu streben – oder scheinen sie unerreichbar und erzeugen im schlimmsten Fall sogar totale Leistungsblockaden und Leistungsängste?

Der zweite Aspekt hier ist Leistungserbringung unter Druck, Leistung in Ausnahmesituationen. Wie gut gelingt es uns, gerade wenn es darauf ankommt unsere beste Leistung zu bringen, z.B. In einer Prüfungssituation oder bei einer wichtigen Präsentation beim Kunden? Können wir gerade dann, mit dem extra Quantum an Adrenalin unsere beste Leistung abrufen, oder blockieren wir dann eher? Können wir unsere Qualitäten nur dann abrufen, wenn wir in einem ruhigen, "geschützten" Umfeld sind oder auch dann, wenn es "brennt"? Dies alles erfasst der Faktor "Leistungsdrang".

**Ihr Ergebnis(4):**

Ihr Leistungsdrang ist gut ausgeprägt. Menschen mit gut ausgeprägtem Leistungsdrang können die normalen Herausforderungen im Beruf so positiv annehmen und auch meistern. Auch in schwierigen Situationen können sie ihr Leistungsvermögen in der Regel gut abrufen. Zielvorgaben werden meist positiv aufgenommen, sie geben Orientierung und Klarheit darüber, wo Sie stehen. Und die Anstrengungen, um die gesteckten Ziele zu erreichen, führen dazu, dass man sich weiterentwickelt und Stück für Stück ein kleines bisschen besser wird, so wie ein Sportler, der regelmäßig trainiert.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“**

**SELBSTVERTRAUEN**

| Faktoren        | Ausprägung |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|------------|---|---|---|---|---|---|
|                 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Selbstvertrauen | 2          |   |   |   |   |   |   |

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

**Ihr Ergebnis(1&2):** Ihr Selbstvertrauen ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit sehr wenig Selbstvertrauen unterschätzen ihre eigenen Fähigkeiten und sich selbst völlig und / oder sie überschätzen den Schwierigkeitsgrad der an sie gestellten Aufgaben. Sie trauen sich selbst zu wenig zu oder haben Versagensängste. In Diskussionen oder bei Meinungsverschiedenheiten üben sie Selbstkritik oder halten sich zurück, obwohl sie vieles beisteuern könnten. Konfliktsituationen werden vermieden oder sie gehen diesen von vornherein (unbewusst)Selbstvertrauen aus dem Weg. Von Außenstehenden wird ihr Verhalten als übermäßig angepasst empfunden. Häufig bringen sie sich selbst in unangenehme Situationen, weil sie regelrecht „davonlaufen“. Ihr Potenzial und ihr eigentliches Leistungsvermögen schöpfen sie so nicht annähernd aus.

**Mögliche, typische Ursachen:**

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

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

1. Man unterschätzt sich selbst bzw. man macht sich die Einschätzung Anderer, die einem wenig zutrauen zu eigen. So etwas geschieht häufig, weil wir einer verzerrten Wahrnehmung unterliegen: Wir erledigen unsere Aufgaben zu 90%, 95% oder 99% korrekt – und nehmen das nicht groß wahr, denn das ist ja "selbstverständlich". Drüber verliert keiner ein Wort. Sobald aber etwas schief geht – dann bekommen wir das zu hören und zu spüren. Als Folge davon kommt bei uns nur das *negative* Feedback an, nicht aber (oder nicht ausreichend, nicht in dem Maße, wie es unserer Arbeit entspricht) das *positive*.



Dies führt zu einer verzerrten Wahrnehmung und zu einer Überbetonung der Fehler und zu einem Verschleiern dessen, was man alles Gutes geleistet und erreicht hat. Dieser Mechanismus, dass die Wahrnehmung vor allem auf die *Fehler* gelenkt wird und nicht auf das *Erreichte* ist für unsere Kultur leider typisch. Wir erleben diese Art der Negativkommunikation übrigens nicht nur durch "böse" Chefs, durch unzufriedene Kunden oder durch kritische Kollegen – wir praktizieren dies auch uns selbst gegenüber. Fragen Sie sich bitte einmal, was Ihnen nach einem langen Arbeitstag im Gedächtnis bleibt – all die Arbeiten, die sie ganz normal und gut erledigt haben, etwas, dass sie sehr gut erledigt haben – oder die eine Sache, die schiefgelaufen ist und wegen der ihr Chef richtig unzufrieden war? Hier muss und kann man aktiv gegensteuern, um die Wahrnehmung an die Realität anzunähern und die automatische Überbetonung von Fehlern, den Fokus auf das, was man noch nicht gut kann, auszugleichen, indem man sich bewusst überlegt: "Was habe ich heute gut gemacht?", "Was habe ich heute geleistet?", "Worauf bin ich stolz?". Man kann dies vor dem Einschlafen tun (was nebenbei noch hilft, beruhigt und entspannt einzuschlafen), indem man ein Erfolgstagebuch schreibt oder indem man sich das Ganze anderweitig festhält – wichtig ist nur, dass man sich auch die positiven Dinge aktiv ins Bewusstsein ruft. So schafft man Schritt für Schritt Selbstvertrauen! Und wenn sie bezweifeln, wie effektiv das ist, dann fragen sie sich einmal, wie man kleine Kinder erzieht, und ihnen lesen, laufen oder fahrrad fahren beibringt: Indem man sagt: "Siehst du, schon wieder falsch? Du bist einfach nicht gut genug, so wird das aber nie was!", oder indem man sagt: "Mensch, Klasse! Schau mal, was du schon kannst!". Und für die Führungskräfte gilt: Natürlich, Kritik muss sein, aber auch positives Feedback! Es gibt nichts wirkungsvolleres als positives Feedback, dort, wo es angebracht ist! Man signalisiert dem Mitarbeiter dadurch: "Ich sehe, was du für gute Arbeit leistest, und ich weiß das zu schätzen!" Nichts trägt mehr dazu bei, dass Menschen wachsen und sich mehr zutrauen.

2. Das zweite häufig auftretende Problem ist, dass oft gar nicht klar wird, was überhaupt von mir verlangt wird: "Bis wann muss ich das schaffen? In welcher Qualität? Auf welche Hilfsmittel und Ressourcen kann ich dabei zurückgreifen?" Unklare Erwartungshaltungen führen oft dazu, dass man das, was von einem gefordert wird - automatisch überschätzt und dementsprechend die eigene Fähigkeit, das Geforderte zu liefern geringer einschätzt als nötig und sich unnötig Stress und Sorgen macht, ob man das wohl alles schaffen kann. Manchmal werden Ziele und Anforderungen auch nicht sauber kommuniziert. Gerade bei Menschen mit geringer ausgeprägtem Selbstvertrauen ist aber wichtig, nicht nur zu wissen, was man machen soll, sondern auch warum und wie. Hier ist das Unternehmen gefordert, Orientierung zu geben und die Anforderungen und Ziele klar zu umreißen. Nur wenn ich weiß, was von mir erwartet wird, kann ich auch das nötige Selbstvertrauen aufbauen und voller Überzeugung sagen: "Ja, das kann ich schaffen!"

#### **Einfluss von Stressbelastung:**

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



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „LEISTUNGSDYNAMIK“**

**MOTIVATION**

| Faktoren   | Ausprägung |   |   |   |   |   |   |
|------------|------------|---|---|---|---|---|---|
|            | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Motivation | 2          |   |   |   |   |   |   |

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

**Ihr Ergebnis(1&2):**

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

**Mögliche, typische Ursachen:**

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

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

- Art der Arbeit: Bin ich überfordert? Bin ich unterfordert? Ist die Arbeit sinnvoll, bzw. verstehe ich den Sinn hinter dem, was ich gerade tun soll / muss?
- (Gesamt-)Ziele des Unternehmens, die Ziele, die mir konkret vorgegeben werden: Kann ich mich damit identifizieren? Sind die Ziele und Werte des Unternehmens einigermaßen deckungsgleich mit meinen, oder herrscht hier eine größere Diskrepanz?
- Kommunikation und Information: Fühle ich mich gut informiert und in alle wichtigen Vorgänge eingebunden? Kann ich mit meinen Anliegen (auch den persönlichen) Gehör finden? Oder habe ich eher das Gefühl, "außen vor" zu sein?
- Einbeziehung: Habe ich das Gefühl, dass ich meine Ideen und Vorschläge einbringen kann? Kann ich mein Umfeld aktiv mitgestalten?



- Feedback: Erhalte ich Feedback? Habe ich die Möglichkeit, mich zu verbessern, Potenzial zu entwickeln und zu "wachsen"? Erhalte ich Lob und Anerkennung, dort, wo es wirklich gerechtfertigt ist?
- Perspektiven: Habe ich in dem Unternehmen / durch das Unternehmen gute berufliche Perspektiven? Oder fühle ich mich beruflich eher in einer "Sackgasse"?
- Führung: Werden die Mitarbeiter optimal gefördert und gefordert?
- Unternehmenskultur und Umgang miteinander: Herrscht im Unternehmen eine positive, wertschätzende Atmosphäre? Gehen die Mitglieder im Team gut, freundlich und kollegial miteinander um?
- Das große Ganze: Bin ich Teil des "größeren Ganzen"? Habe ich das Gefühl, dass das ein Stück weit "mein" Unternehmen ist, für das ich arbeite? Erkenne ich, wie meine eigene Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens / der Organisation beiträgt – oder habe ich das Gefühl, dass ich eher isoliert "vor mich hinarbeite"?
- Erfolge und Erfolgserlebnisse: Kann ich aus meiner täglichen Arbeit Erfolge und Erfolgserlebnisse ziehen? Ist das Unternehmen insgesamt am Markt erfolgreich, bei der Verfolgung seiner Ziele sowie wirtschaftlich?

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

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

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



**Einfluss von  
Stressbelastung:**

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

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

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

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

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

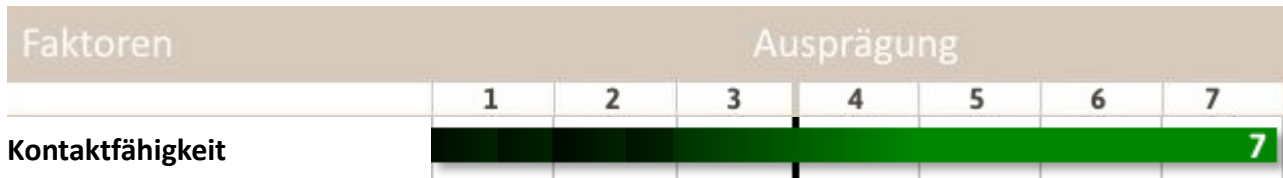
Von Seiten des Unternehmens kann man dann nur versuchen, wenn möglich Hilfestellungen und Freiräume zu geben, die helfen, diese existenziellen Dinge wieder in den Griff zu bekommen. Von Seiten des Betroffenen kann es – zumindest mittelfristig – hilfreich sein, die Dinge (wieder) zu entdecken und sich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





**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“**

**KONTAKTFÄHIGKEIT**



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

**Ihr Ergebnis(6&7):**

Ihre Kontaktfähigkeit ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit sehr stark ausgeprägter Kontaktfähigkeit lieben es oft geradezu, zu den Menschen in ihrer Umgebung eine gute persönliche Beziehung aufbauen – selbst dann, wenn diese zunächst vielleicht etwas verschlossen sind und selbst dann, wenn die Gemeinsamkeiten mit dem Anderen nicht auf den ersten Blick offensichtlich sind, sondern wenn man diese erst nach und nach entdecken muss. Der zwischenmenschliche Faktor, die Beziehung zu Kollegen und Kunden kommt bei ihnen meist an erster Stelle, in der Regel auch vor den Sachaufgaben und den Inhalten. Für viele Berufe und Situationen ist dies von hohem Wert, weil so eine Vertrauensbasis entstehen kann, die entscheidend ist, für die weitere gute Zusammenarbeit.



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

Doch Vorsicht: Es gibt immer auch ein zu viel des Guten. Menschen, die eine sehr hohe Kontaktfähigkeit mitbringen und die es gewohnt sind, auch bei der Arbeit zunächst einmal den Beziehungsaspekt in den Mittelpunkt zu stellen – Menschen, die also sehr viel stärker *Personen-* als *Sach-* orientiert sind – könnten sich und Andere damit auch einmal überfordern. Wer selbst gewohnt ist, Anderen viel Offenheit und Vertrauen entgegenzubringen, überfordert seine Mitmenschen damit möglicherweise, gerade dann, wenn diese anders geprägt sind oder wenn bei ihnen die eigentlich natürlich vorhandene Kontaktfähigkeit gerade gelitten hat.

Manche Menschen finden es sogar befremdlich, wenn man zu offen ist, zu viel von sich selbst preisgibt. Hier ist dann das richtige Timing und das richtige Maß entscheidend: Wem erzähle ich wann was von mir? Was ist angebracht, und was könnte überzogen, zu vertraulich, zu privat oder zu intim wirken und Andere überfordern oder sogar abschrecken? Ein behutsames Vorgehen, Schritt für Schritt, und ein wenig Nachsicht und Geduld können dann vielleicht schon dazu beitragen, dass der Andere Vertrauen zu Ihnen fasst und sich auch nach und nach öffnet.

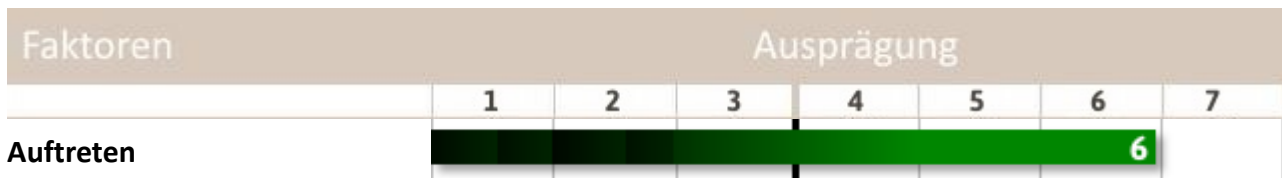
Zu guter Letzt sollten Sie auch bedenken, dass auch wenn Sie bisher vielleicht genau die gegenteiligen Erfahrungen gemacht haben, zu viel – bzw. zu schnell entgegengebrachtes – Vertrauen und zu viel Offenherzigkeit auch einmal enttäuscht werden können. Je mehr man von sich selbst preisgibt, desto nahbarer wird man zwar, aber auch potenziell umso verletzlicher und angreifbarer wird man. Zu große, an Naivität grenzende Offenheit und blindes Vertrauen könnten sich auch einmal als problematisch erweisen.

Ein weiterer Aspekt, der zu Problemen führen könnte bei einer sehr hohen Kontaktfähigkeit ist die Effizienz: Die Hinwendung zur anderen Person erfordert immer auch Zeit. Und wenn der Zeiteinsatz für die Beziehungspflege so hoch werden sollte, dass darüber die Sachaufgaben bei der Arbeit vernachlässigt werden oder dass andere private Interessen (z.B. Hobbies, Familie) zu kurz kommen, dann ist dies sicher zu viel des Guten.



## DETAILERGEBNISSE – BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

### AUFTRETEN



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

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

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

#### Ihr Ergebnis(6&7):

Ihr Auftreten ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einem sehr guten, souveränen Auftreten hinterlassen bei Anderen auf Anhieb einen guten Eindruck. Sie erwerben sich so unmittelbar Respekt und Anerkennung und können mit jedem Gesprächspartner *auf Augenhöhe* kommunizieren. Sie sind in der Lage, souverän ihren Standpunkt zu vertreten. Als Gesprächspartner werden sie sehr geschätzt und ihre Meinung ist stark gefragt. Oft sind sie sogar regelrechte Meinungsbildner. Doch nicht nur im persönlichen Gespräch oder in kleinerer Runde – Menschen mit einem guten Auftreten können auch vor großer Gruppen oder vor sehr wichtigen, einflussreichen, höher gestellten Personen sehr gut und ohne Scheu auftreten und sich deren Respekt erwerben. Dabei ist es unerheblich, ob diese Personen einen ähnlichen "Hintergrund" haben wie man selbst, oder ob sie völlig anderen Schichten, Berufsgruppen oder Kulturen angehören. Minderwertigkeitsgefühle, Unsicherheit, oder das Gefühl, anderen unterlegen zu sein, kennen diese Menschen in der Regel nicht. Nein – oft genug dominieren sie eine Gesprächsrunde und stehen – ob sie dies wollen oder nicht – in ihrem Mittelpunkt. So haben sie eine starke Wirkung und können Einfluss nehmen zum Wohl des Unternehmens und zur Erreichung ihrer Ziele.



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

Problematisch wird es immer dann, wenn ein sehr gutes Auftreten in Arroganz oder Überheblichkeit umzuschlagen droht. Wohlgedacht: Es geht gar nicht darum, ob man selbst arrogant oder überheblich *ist* – entscheidend wäre hier, ob man auf Andere schon so *wirkt*! Wenn man es zu sehr genießt, im Mittelpunkt zu stehen, eine Diskussion zu dominieren oder vor Anderen zu glänzen, dann ist Vorsicht geboten. Denn dann agiert man in diesen Situationen nicht mehr als Gesprächspartner *auf Augenhöhe*. Vorgesetzte oder hierarchisch Höhergestellte könnten das Gefühl haben, dass Sie den nötigen Respekt vermissen lassen oder Hierarchien und Regeln des Anstands missachten. Selbst, wenn sie inhaltlich Recht haben – der Ton macht die Musik, und man gewinnt sicherlich nicht am meisten an Wirkung, wenn man anderen seine Meinung "aufzwingt" – sondern wenn man sie überzeugt, oder wenn man sie dazu bringt, selbst zur gleichen Einsicht zu gelangen.

Anderer, deren Auftreten oder deren Selbstsicherheit weniger stark ausgeprägt sind, könnten von einem sehr souveränen Auftreten eingeschüchtert sein und sich mit ihren Ideen oder Fragen zurückhalten – was schlecht wäre für das Ergebnis der Diskussion.

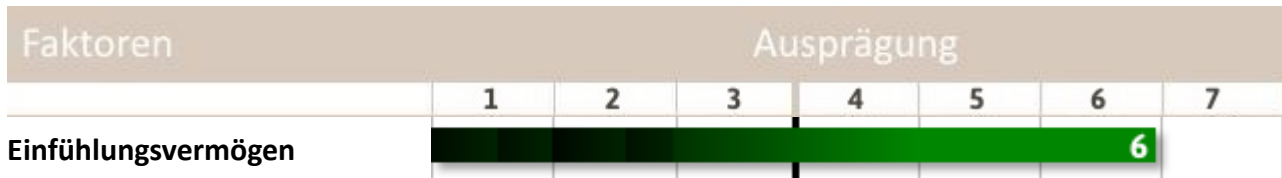
Menschen mit einem sehr guten Auftreten sollten daher wenn möglich in solchen Situationen ihre Stärken und ihr Potenzial in diesem Bereich dazu nutzen, andere einzubeziehen, und sie zu animieren, sich zu trauen, sich ebenfalls aktiv zu beteiligen und ohne falsche Scheu ihre Ideen und Standpunkte einzustellen.

Ihren Einfluss und ihre starke Wirkung auf Andere sollten sie stets zur Erreichung nicht nur ihrer eigenen Ziele, sondern zum Wohle des ganzen Unternehmens nutzen.



## DETAILERGEBNISSE – BEREICH „INTERPERSONELLES UMFELD“

### EINFÜHLUNGSVERMÖGEN



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

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

#### Ihr Ergebnis(6&7):

Ihr Einfühlungsvermögen ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einem sehr hohen Maß an Einfühlungsvermögen können sich sehr gut in andere Menschen hineinversetzen. Sie sind in der Lage, deren Gefühle und Intentionen auf Anhieb richtig zu deuten. Sie können dies, weil sie bei Äußerungen dieser Menschen – seien es Sätze in einem Brief oder in einer E-Mail oder sei es im direkten Dialog – auch das, was nicht ausdrücklich gesagt wird "zwischen den Zeilen" stets erkennen und richtig interpretieren können.

Dadurch sind sie sehr gut in der Lage, entsprechend auf den Anderen einzugehen (z.B. auf den Absender einer E-Mail, bei dem man durch das, was er schreibt und vor allem, *wie* er es schreibt bemerkt, dass er über etwas verärgert ist). Sie sind ein gern gesehener Gesprächspartner und können ihrem Gegenüber gut das Gefühl vermitteln, genau verstanden zu werden. Auch in schwierigsten und stark konflikträchtigen (Gesprächs-)situationen schaffen sie es noch, ein gutes und konstruktives Gesprächsklima herzustellen, die Situation zu beruhigen und zu entschärfen und eine Lösung möglich zu machen.

Gerade in beratenden Berufen bzw. generell dort, wo es stark auf die Arbeit mit Menschen und auf Faktoren wie Kommunikation und "Fingerspitzengefühl" ankommt, sind diese Qualitäten stark nachgefragt.

In Gruppen / im Betrieb können diese Menschen sehr wertvoll sein, weil sie es beispielsweise schaffen, zwischen Anderen zu moderieren und zu vermitteln und jemand Anderem – sozusagen wie ein "Übersetzer" von Emotionen - den Standpunkt und die Beweggründe von Menschen aus der Arbeitsumgebung (Kunden, Kollegen) nahe zu bringen. Sie wirken so integrativ und konfliktvorbeugend.



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

Problematisch wird ein sehr gutes Einfühlungsvermögen in zwei Fällen:

- Wenn Einfühlungsvermögen und Sensibilität in "Hypersensibilität" umzuschlagen drohen: Wenn jemand bei einem Kollegen schon schwere private Sorgen und Probleme vermutet und nachfragen und helfen will, wenn dieser nur mal in Gedanken ist oder einen "schlechten Tag" hat, dann wäre das zu viel des Guten und könnte die Menschen in der Umgebung "nerven". Zudem kostet es Kraft und Energie, wenn man sich laufend um die Anderen in der eigenen Umgebung Sorgen macht. (Vergleiche hier auch die *Herkunft des Wortes Sym-pathie = Mit-Leid!*)
- Wenn jemand ein sehr gutes Einfühlungsvermögen, ein "Gespür" für Menschen, ihre Intentionen und Stimmungen hat, dann gehen wir zwar davon aus, dass er / sie diese Qualität zum Wohl der Mitmenschen in seiner/ihrer Umgebung einsetzt – aber dies ist vielleicht nicht immer der Fall. Jemand, der stark darin ist, die Gefühle und die Absichten von Menschen zu verstehen, zu "durchschauen", könnte diese Qualität auch dazu nutzen, sie zu manipulieren, zu lenken, Druck auszuüben oder genau auf deren "wunde Punkte" loszugehen. Wie viele andere Stärken auch bringt diese also die Verpflichtung und Verantwortung mit, sie *für*, auf keinen Fall aber *gegen* Andere einzusetzen.



## DETAILLERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

### EINSATZFREUDE

| Faktoren      | Ausprägung |   |   |   |   |   |   |
|---------------|------------|---|---|---|---|---|---|
|               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Einsatzfreude |            | 2 |   |   |   |   |   |

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

#### Ihr Ergebnis(1&2):

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

#### Mögliche, typische Ursachen:

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

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

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

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

#### Einfluss von Stressbelastung:

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



## DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“

### STATUSMOTIVATION

| Faktoren         | Ausprägung |   |   |   |   |   |   |
|------------------|------------|---|---|---|---|---|---|
|                  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Statusmotivation | 1          |   |   |   |   |   |   |

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

#### Ihr Ergebnis(1&2):

Ihre Statusmotivation ist derzeit sehr gering ausgeprägt. Menschen mit einer sehr geringen Statusmotivation sind mit materiellen Leistungen, mit mehr Geld oder mit Karriereoptionen, die ihnen mehr Ansehen verschaffen, nicht zu höheren Leistungen zu motivieren. Möglicherweise werden sie davon sogar abgestoßen und sie empfinden andere Menschen, die darauf großen Wert legen, als geldfixierte Materialisten. Für sie sind meist andere Dinge wie z.B. die Arbeitsinhalte, flexible Arbeitszeiten, mehr Autonomie oder soziale Aspekte wichtiger und Faktoren, über die sie zu motivieren sind.

Wenn dies der Fall ist, dann sollte man zunächst einmal für sich selbst herausfinden, was einem selbst am wichtigsten ist. Welche Dinge sind es, die einen antreiben, und die man für sich – oder für die Menschen, die einem wichtig sind – erreichen möchte? Anschließend sollte man das Gespräch mit den Verantwortlichen im Unternehmen suchen und ausloten, ob es nicht Möglichkeiten gibt, entsprechende "Gegenwerte" für die eigene Arbeit zu bekommen. Für die verantwortlichen Vorgesetzten ist dies wiederum wichtig zu wissen – ansonsten verpufft eine gut gemeinte Maßnahme wie eine Gehaltserhöhung oder eine eigentlich als Belohnung und Ansporn gedachte Sache wie z.B. eine Beförderung erzeugt sogar den gegenteiligen Effekt (die betroffene Person weiß diese gar nicht zu schätzen und empfindet nur mehr Druck und Stress und möchte zudem gar keine Leitungsposition, sondern lieber weiter wie bisher als Fachexperte im Team gute Zuarbeit leisten).

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt. Egal was es ist, das *Sie* motiviert, Sie sollten auf jeden Fall darauf achten, dass das "Tauschwertprinzip" und die Balance von Leistung und Gegenleistung auf Dauer intakt bleibt. Menschen, die sich zu schnell mit dem Erreichten zufrieden geben oder die sich selbst unter Wert verkaufen sind in der Regel auf Dauer unzufrieden und werden weniger wertgeschätzt, als ihnen eigentlich zustünde.





**Mögliche, typische Ursachen:**

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

Wie wichtig man materielle Anreize für sich selbst nimmt, das hängt von vielen Dingen ab. Ihre Bedeutung ist vielleicht je nach Berufsgruppe und je nach Job verschieden (so sind z.B. Mitarbeiter in sozialen Berufen wie im Bereich der Jugendhilfe oder der Suchtprävention im Schnitt sicher weniger stark materiell orientiert wie der typische Vertriebsmitarbeiter). Auch je nach Lebensphase kann es typische Unterschiede geben (als Student ist vielleicht auch ein unbezahltes Praktikum interessant, weil man hier Kontakte knüpfen und Erfahrungen sammeln kann und weil es für den Lebenslauf gut ist, wenn man eine Familie gründet, wird die finanzielle Ausstattung für einen selbst und für die Menschen, die man versorgt, wichtiger, und im hohen Alter sind finanzielle Aspekte dann oft wieder weniger wichtig und andere Bedürfnisse treten mehr in den Vordergrund). Zu guter Letzt spielt natürlich auch die eigene finanzielle Ausstattung eine große Rolle. Wenn jemand z.B. materiell schon längst "ausgesorgt" hat und schon einen hohen gesellschaftlichen Status erreicht hat, dann können ihm diese Dinge zwar sehr wichtig sein, ihn aber möglicherweise nicht mehr zusätzlich motivieren und zu hohen Leistungen antreiben.

Wichtig ist aber, dass man ein gutes Bewusstsein für den eigenen Wert und für den Wert der eigenen Arbeit entwickelt, und dass dieses Wertebewusstsein und dieses Statusdenken ungefähr übereinstimmt mit dem im Unternehmen dominierenden Statusdenken und mit dem Grad der materiellen Orientierung. Weicht diese stark nach oben oder nach unten ab, kann dies zu Konflikten und zu einer Wahrnehmung des Anderen entweder als zu stark materiell orientiert (um nicht zu sagen "geldgeil") oder als zu wenig materiell orientiert (quasi als "Idealist") führen.

Bei allen unterschiedlichen Faktoren und Prägungen, die hier eine Rolle spielen ist aber eines trotzdem sehr wichtig: Man sollte darauf achten, sich nie unter Wert zu verkaufen. Warum? Zwei Beispiele:

- Ein Coach, der seinen Privatkunden helfen möchte, im Beruf wieder erfolgreich und im Leben wieder glücklich zu sein ist vielleicht stark über die Inhalte seiner Arbeit motiviert. Man möchte etwas Gutes und Sinnvolles tun, vielleicht sogar die Welt ein Stückchen zum Besseren verändern. Wenn man aber dabei nicht in der Lage ist, die eigene (Beratungs-)leistung und die Kompetenz und Erfahrung, die dahintersteht, zu einem angemessenen Preis anzubieten, dann hat man damit auf Dauer nicht nur wirtschaftliche Probleme (schließlich muss man von der eigenen Arbeit ja leben), man setzt auch ein falsches *Wertesignal*: Wenn ihnen ein Dienstleister, z.B. ein Handwerker, eine Leistung zur Hälfte des marktüblichen Preises anbietet: Denken Sie dann "oh prima, dass ich das so günstig bekomme"? - oder haben Sie vielmehr Zweifel an der Qualität der dann geleisteten Arbeit? - ("Schade, der hat eigentlich einen guten Eindruck gemacht, aber wenn der das so billig anbietet, dann kann ich wohl keine besonders hohe Qualität erwarten – oder aber an der Sache ist was faul!").
- Ähnlich wie bei dem Beispiel mit den Selbständigen geht es auch in Betrieben zu: Ob man will oder nicht – wenn man als Vorgesetzter jemanden im Team hat, der immer total bescheiden ist und sich mit sehr wenig Gehalt zufrieden gibt, dann wirkt dies auf einen als ein Signal, dass die betreffende Person den Wert der von ihr geleisteten Arbeit selbst als nicht besonders hoch ansieht. Die Folge davon: Solche Mitarbeiter werden dann automatisch und im wahrsten Sinne des Wortes *unterschätzt*. Man traut ihnen dann vielleicht ungerechter Weise weniger zu oder zieht sie weniger für eine Beförderung in Betracht als Mitarbeiter, die vielleicht objektiv keine besseren Leistungen erbringen, sich aber besser zu "verkaufen" wissen!



**Einfluss von  
Stressbelastung:**

Zwei verschiedene Wechselbeziehungen zwischen Stressbelastung / Stress auslösenden Faktoren und Statusmotivation sind häufig vorzufinden:

Eine (übertrieben) hohe Statusmotivation und eine Überbetonung von materiellen Dingen und von Karrierezielen, die man erreichen möchte, könnte dazu führen, dass man sich auf Dauer selbst überfordert, dass man zu ehrgeizig, zu verbissen um die Erreichung seiner Ziele kämpft und dass man am Ende vielleicht sogar in eine Phase kommt, wo man "ausgebrannt" ist und keine Energie mehr hat.

Bei großen Belastungen aus dem privaten Bereich, bei persönlichen Schicksalsschlägen, (wie z.B. auch wenn man selbst plötzlich schwer krank wird) kann es sein, dass sich das ganze eigene "Koordinatensystem" plötzlich verschiebt und dass Geld, Macht, Prestige und Karriere auf einmal völlig in den Hintergrund treten. Beruflicher Erfolg und ein gutes Einkommen sind eine gute Sache – doch gute Gesundheit und auch ein stabiles, unterstützendes familiäres und privates Umfeld, das sind elementare, unglaublich wichtige Dinge – und Dinge, die man sich auch für Geld nicht kaufen kann.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“**

**SYSTEMATIK**

| Faktoren          | Ausprägung |   |   |   |   |   |   |
|-------------------|------------|---|---|---|---|---|---|
|                   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <b>Systematik</b> |            |   |   | 4 |   |   |   |

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

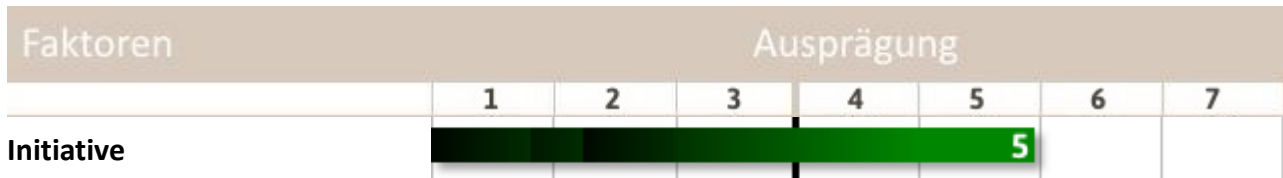
Sicherlich gibt es auch Situationen, in denen man improvisieren muss und in denen man nur situationsbedingt handeln und gar nicht im Voraus planen kann. Generell aber zeigt sich, dass erfolgreiche Menschen ihre Arbeit strukturiert und nach Plan verrichten und nicht einfach spontan, unstrukturiert und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

**Ihr Ergebnis(4):** Ihre "Systematik" ist gut ausgeprägt. Menschen mit einem hohen Maß an "Systematik" sind in der Lage, ihre Arbeit gut zu strukturieren und zu planen, komplexe Aufgaben in einzelne Teilschritte herunterzubrechen und diese dann konsequent, nach und nach umzusetzen. Man lässt sich nicht so leicht ablenken und arbeitet konsequent an den vorliegenden Aufgaben. Die strukturierte Arbeitsweise bedeutet auch, dass man die richtigen Prioritäten setzt und dass man in der Lage ist, Aufgaben gestaffelt nach Wichtigkeit und Dringlichkeit abzuarbeiten. Ihre Handlungen und ihre Vorgehensweise sind dadurch in der Regel transparent, berechenbar und zuverlässig.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „ERFOLGSWILLE“**

**INITIATIVE**



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

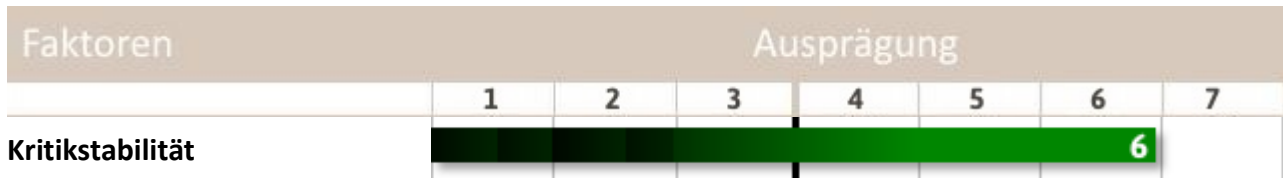
**Ihr Ergebnis(5):**

Ihre "Initiative" ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einem hohen Maß an (Eigen-)Initiative erledigen ihre Aufgaben eigenständig und ohne Aufforderung von außen. Sie erkennen, was getan werden muss, setzen Prioritäten und Ziele und machen sich dann von selbst an die Erledigung der anfallenden Aufgaben. Sie gestalten gerne selbst und bringen oft eigene Ideen und Vorstellungen mit ein. Bei der Erledigung ihrer Aufgaben suchen sie immer auch nach neuen Wegen und verlassen sich nicht nur auf eingespielte Routinen und Prozesse. Wenn möglich hinterfragen Sie die Dinge und versuchen, wenn nötig, bessere Lösungen zu finden und neue Ideen einzubringen. Widerstände und anfängliche Schwierigkeiten führen nicht dazu, dass man gleich wieder aufgibt, sondern, dass man nach noch besseren Lösungen sucht. Durch ihre positive Energie und Begeisterungsfähigkeit können sie oft auch Andere von ihren Ideen überzeugen und zum Mitmachen und Mitgestalten animieren. So wird alles Stück für Stück immer ein kleines bisschen besser. Aufgaben können z.B. schneller, effizienter und besser erledigt werden und die Organisation wird produktiver und innovativer.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“**

**KRITIKSTABILITÄT**



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

**Ihr Ergebnis(6&7):**

Ihre Kritikstabilität ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit sehr hoch ausgeprägter Kritikstabilität empfinden Kritik nicht als Angriff sondern können jeder Form von Kritik noch etwas Positives abgewinnen. Sie nehmen Kritik sehr souverän und gelassen hin; für sie ist Kritik immer auch eine Chance, sich selbst noch weiter zu entwickeln.

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

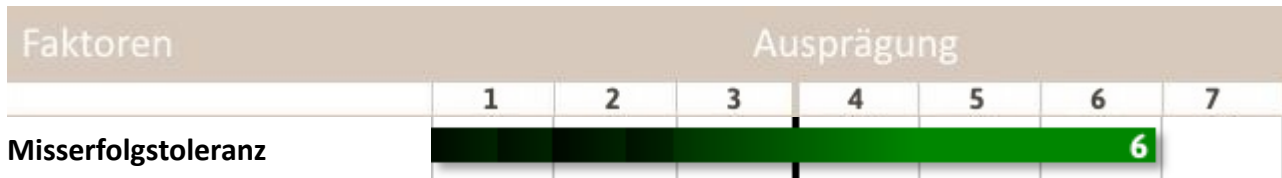
Problematisch wird es immer dann, wenn die Souveränität im Umgang mit Kritik in ein Übermaß an "Coolness" umschlägt. Wenn jemand so sehr darüber steht, wenn er sich mit Kritik konfrontiert sieht, dass er sie nicht nur ruhig hinnimmt sondern im Grunde schon denkt "okay, lass die Leute reden – ich weiß eh was ich kann und ich mache es am Besten. Ich höre mir das zwar an, aber eigentlich glaube ich nicht, dass der / die mir noch was sagen kann. Was sollen die schon wissen, was ich nicht selbst schon besser weiß?", dann besteht die Gefahr, dass man wertvolle Impulse zur stetigen Weiterentwicklung übersieht und verpasst.

Gerade in Phasen, wenn man sehr erfolgreich ist, droht auch der Keim für spätere Misserfolge zu liegen. Erfolg führt manchmal zu (Selbst-)Zufriedenheit, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wächst durch die erlebten und erreichten Erfolge, und leicht kann man dadurch blind für Veränderungen werden, die erfordern würden, dass man sich und seine Strategie anpasst. Erfolg aber ist harte und vor allem kontinuierliche Arbeit. Versuchen Sie also, das Erreichte zwar zu genießen, sich aber auf diesen "Lorbeeren" nicht auszuruhen, sondern sich *gerade auch* im Erfolg stets weiter kritisch selbst zu hinterfragen und die Kritik von Anderen zu nutzen, um weiter erfolgreich zu sein und zu bleiben.



## DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

### MISSERFOLGSTOLERANZ



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

#### Ihr Ergebnis(6&7):

Ihre Misserfolgstoleranz ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Sie lassen sich auch in schwierigen Situationen nicht so leicht aus der Ruhe bringen und bleiben auch angesichts von Rückschlägen souverän und gelassen. Menschen mit einer gut ausgeprägten Misserfolgstoleranz gelingt es auch bei Misserfolgen und bei Rückschlägen direkt wieder, nach vorne zu schauen und zu überlegen, wie die angestrebten Ziele trotz des angestrebten Rückschlags doch noch erreicht werden können. Ein Rückschlag wird also stets auch als Chance gesehen, zu lernen, die eigenen Sicht- und Vorgehensweisen zu hinterfragen und Schritt für Schritt besser zu werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass man dann beim nächsten Mal in einer vergleichbaren Situation erfolgreich(er) sein wird, steigt signifikant an.

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

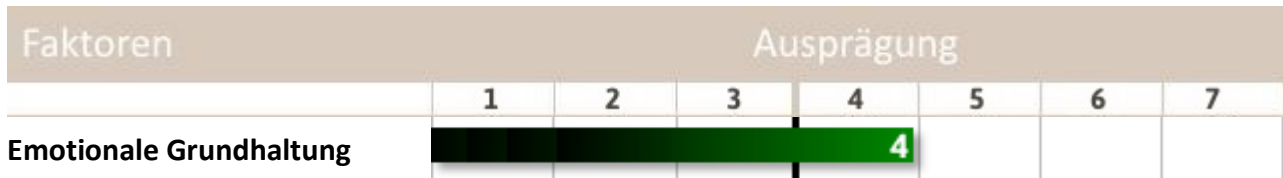
Problematisch wird es immer dann, wenn die Souveränität im Umgang mit Misserfolgen in ein Übermaß an "Coolness" umschlägt. Wenn jemand so sehr darüber steht, wenn etwas fehlschlägt, dass er dies nicht nur recht gelassen hinnimmt sondern im Grunde schon denkt "okay, kein Problem – das hat jetzt zwar nicht geklappt, aber ich bin mir meiner Sache so sicher, so mache ich das 100%ig und einen besseren Weg als meinen kann es gar nicht geben", dann besteht die Gefahr, dass man wertvolle Impulse zur stetigen Weiterentwicklung übersieht und verpasst.

Gerade in Phasen, wenn man sehr erfolgreich ist, droht auch der Keim für spätere Misserfolge zu liegen. Erfolg führt manchmal zu (Selbst-)Zufriedenheit, der Glaube an die eigenen Fähigkeiten wächst durch die erlebten und erreichten Erfolge und leicht kann man dadurch blind für Veränderungen werden, die erfordern würden, dass man sich und seine Strategie anpasst. Erfolg aber ist harte und vor allem kontinuierliche Arbeit. Versuchen Sie also, das Erreichte zwar zu genießen, sich aber auf diesen "Lorbeeren" nicht auszuruhen, sondern sich gerade auch im Erfolg stets weiter kritisch selbst zu hinterfragen und die Kritik von Anderen zu nutzen, um weiter erfolgreich zu sein und zu bleiben.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“**

**EMOTIONALE GRUNDHALTUNG**



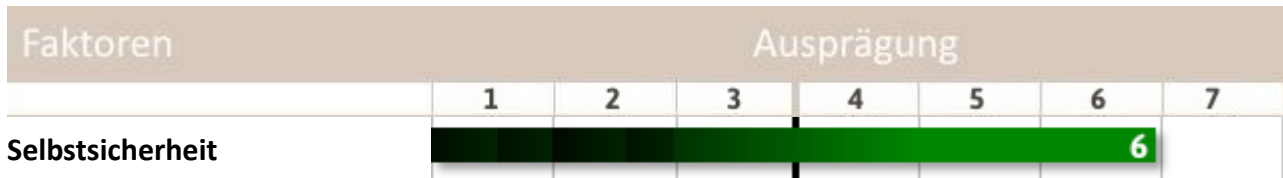
Beim Faktor "Emotionale Grundhaltung" geht es darum, wie jemand sich selbst und wie jemand die Dinge in seiner Umgebung betrachtet und welche Aspekte dabei betont und in den Vordergrund gestellt werden. Davon hängt auch ab, wie man an diese Dinge herangeht und wie man auf andere Personen wirkt. Bei Menschen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

**Ihr Ergebnis(4):** Ihre Emotionale Grundhaltung ist gut ausgeprägt. Menschen mit einer positiven Emotionalen Grundhaltung gehen grundsätzlich eher positiv an die Dinge heran, bzw. versuchen, an einer Sache eher die guten Aspekte zu sehen. Das gilt für neue Situationen und Projekte genauso wie für die Sicht auf das eigene Unternehmen bzw. die eigene Arbeitsumgebung, die eigene Arbeit und die eigene Leistung. Schwierigkeiten und Probleme blenden sie zwar nicht aus, aber sie lassen sich von diesen nicht vereinnahmen und dominieren. Die Aufmerksamkeit gilt also eher den Möglichkeiten und den Chancen als den Schwierigkeiten. Dementsprechend befasst man sich eher mit den Positivszenarien als mit den "Worst-Case"-Szenarien und dorthin lenkt man auch seine Energie. Dies strahlen Menschen mit einer positiven Emotionalen Grundhaltung auch nach außen aus. Damit können sie Andere in ihrer Umgebung positiv beeinflussen.



**DETAILERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“**

**SELBSTSICHERHEIT**



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

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

**Ihr Ergebnis(6&7):**

Ihre Selbstsicherheit ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Sie bewegen sich in ihrem beruflichen Umfeld in der Regel sehr sicher und souverän. Menschen mit einem sehr hohen Maß an Selbstsicherheit lassen sich auch in schwierigen Situationen nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Auch Situationen, in denen eine spontane Reaktion oder eine gewisse Schlagfertigkeit gefragt ist, werden souverän und sicher gemeistert. Argumentativ wirkt man souverän und sicher. Sie können ihre Meinung und ihre Standpunkte klar, sachlich und angstfrei äußern und sich für die eigenen Belange wie auch für die von Anderen einsetzen.

Menschen mit einem hohen Maß an Selbstsicherheit verspüren in der Regel ein sehr hohes Maß an Akzeptanz und Wertschätzung in ihrem beruflichen Umfeld, von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern und haben in keiner Weise das Gefühl, dass die eigene Person oder die eigene Position angegriffen oder in Frage gestellt wird. Im Gegenteil: Meist fühlt man sich als ein unverzichtbarer, elementarer Bestandteil des Unternehmens. Die eigene Meinung wird gerne gehört und sehr geschätzt. Man kennt und hat seinen Platz im Gefüge / seine Position und auch dies schafft wiederum (Selbst-)sicherheit. Man ist sich des hohen Stellenwertes und des hervorragenden Standings, das man sich erarbeitet hat, bewusst und strahlt auch darum wieder ein sehr hohes Maß an Souveränität und Sicherheit aus.





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

Problematisch wird es immer dann, wenn die eigene Selbstsicherheit in Überheblichkeit umzuschlagen droht. Wenn jemand so selbstsicher ist und ein so hohes Standing genießt, dass er – vielleicht ganz unbewusst – zu denken beginnt "Ich bin hier der Wichtigste", "ohne mich läuft hier gar nichts" und "eigentlich bin ich doch unkündbar und unangreifbar" und dementsprechend auftritt, dann kann dies eine Reihe von unerwünschten Effekten zur Folge haben: Vielleicht nimmt sich diese Person dann nach und nach zu viel heraus, überschreitet den eigenen Kompetenzrahmen oder beginnt, sich "Sonderprivilegien" herauszunehmen (denken Sie etwa an einen Fußballer, der für sich einen gewissen "Starbonus" in Anspruch nimmt und der es daher z.B. mit der Pünktlichkeit beim Training oder mit nächtlichen Discobesuchen nicht so genau nimmt - in der Überzeugung, dass der Trainer ihn ja doch im nächsten Spiel aufstellen wird, ja, aufstellen *muss*, weil er ja so unglaublich gut ist), dann wirkt das schnell arrogant und es belastet das Team-Gefüge.

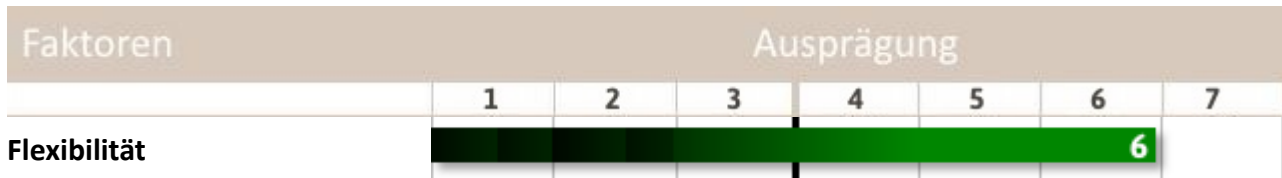
Es wäre unter solchen Umständen dann sogar gut, wenn der / die verantwortliche Vorgesetzte so jemanden dann ein bisschen bremst und wieder "auf den Boden der Tatsachen" zurückholt.

Menschen, die sehr selbstsicher und sehr souverän sind (bzw. sehr viel sicherer und souveräner als die Menschen in ihrem direkten Umfeld), sollten darauf achten, ihre Stärke immer auch für das *Gesamte* einzusetzen, z.B. Andere, weniger sichere Teammitglieder nicht argumentativ "an die Wand" zu reden und zu "überfahren" oder durch die eigene Art noch stärker zu verunsichern, sondern im Gegenteil, die eigene Souveränität zu nutzen, um sie mitzunehmen, zu stärken und sie mit der eigenen Selbstsicherheit anzustecken.



## DETAILLERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

### FLEXIBILITÄT



Der Faktor "Flexibilität" beschreibt, wie jemand auf Veränderungen und Störungen reagiert und ob man trotz Störungen und Veränderungen weiter an der Erreichung von Zielen und am am Erfolg arbeitet, oder ob einen dies stört, vielleicht sogar ängstigt und Widerstände hervorruft. Man könnte diesen Faktor also auch mit "Anpassungsfähigkeit" übersetzen.

Im Arbeitsleben heute kommt es immer häufiger und immer schneller dazu, dass Zuständigkeiten, Abläufe und Prioritäten sich verändern und dass man es mit mit neuen Personen, neuen Inhalten und neuen Aufgaben (auch Lernbereitschaft und der Wille zu beruflicher Weiterbildung fallen also mit in diesen Bereich!) zu tun hat. Auch neue, unbekannte Situationen und Unklarheit darüber, was genau auf einen zukommt, begegnen einem häufig im Berufsleben. Menschen mit einem hohen Maß an Flexibilität schaffen es, auch angesichts von Veränderungen und neuen Situationen – seien sie schon eingetreten oder seien sie noch nicht eingetreten und erst in der Diskussion – weiter erfolgreich zu arbeiten und sich auf die neue Situation und auf die neuen Gegebenheiten schnell einzustellen.

Das bedeutet nicht, dass man alle Veränderungen auch gut findet und dass man alles, was einem vorgeschlagen wird auch mitmacht, aber es bedeutet, dass man sich zumindest gedanklich auf alles einlässt und alle Möglichkeiten abwägt und Neuem nicht gleich reflexhaft mit Widerständen, Angst und Abwehr begegnet. Wenn Veränderungen eintreten, schaffen es Menschen mit hoher Flexibilität, sich an veränderte Umstände schnell und erfolgreich anzupassen, sie zu akzeptieren und aus jeder Situation das Beste zu machen.

#### Ihr Ergebnis(6&7):

Ihre Flexibilität ist im Moment sehr gut ausgeprägt. Menschen mit einer sehr hohen Flexibilität können sich leicht und schnell auf neue Umstände und auf veränderte Situationen einstellen, sie sind sehr anpassungsfähig. Neuerungen werden schnell akzeptiert. Von Störungen im Arbeitsablauf und von kurzfristigen Änderungen lassen sie sich nicht ablenken. Auch in turbulenten Situationen, die durch Unklarheit und Unsicherheit geprägt sind, arbeiten sie mit höchster Effizienz weiter an der Erreichung ihrer Aufgaben und Ziele. Veränderungen und Neuerungen gegenüber sind sie offen, ja, sie begrüßen Abwechslung und Veränderung sogar sehr. Zu viel Stillstand und Routine werden als negativ empfunden.

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

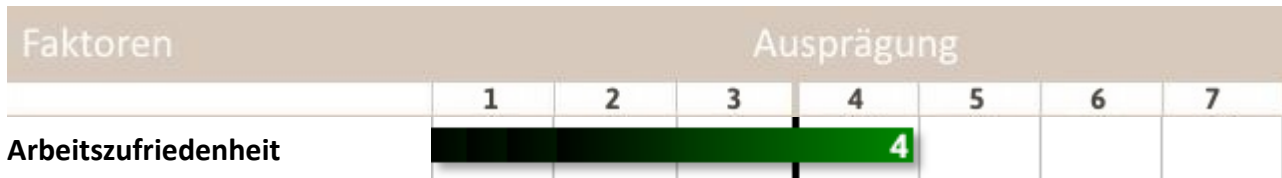
Problematisch wird es immer dann, wenn die hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in "Sprunghaftigkeit" und "Rastlosigkeit" umzuschlagen droht. Manche Menschen suchen geradezu den "Kick" durch ständige Neuerungen. Wenn ruhige, stabile Zeiten als langweilig empfunden werden und wenn Routineaufgaben sogar schon demotivierend wirken, dann ist Vorsicht geboten. Organisationen – und Menschen! - brauchen auch Ruhe und Stabilität. Bei aller Dynamik und Veränderung, die heute viele Unternehmen und Branchen bestimmt und die ein sehr hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert: Nach Wachstumsphasen und Veränderungen braucht es auch eine Zeit der Stabilität und Kontinuität, auf Reorganisationsmaßnahmen und Changeprozesse müssen Umsetzungs- und Konsolidierungsphasen folgen.

Für Führungskräfte besteht die Herausforderung in der Arbeit mit extrem anpassungsfähigen und flexiblen Menschen darin, diese Neigung und Qualität entsprechend anzusprechen und zu "füttern". Menschen mit sehr hoher Flexibilität lieben es, beispielsweise neue Projekte übertragen zu bekommen und mit innovativen Themen zu tun zu haben. Wenn solche Menschen sich "langweilen" oder unterfordert fühlen, könnte sonst die Gefahr bestehen, dass sie sich neue Herausforderungen anderswo suchen.



## DETAILLERGEBNISSE – BEREICH „BELASTBARKEIT“

### ARBEITSZUFRIEDENHEIT



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

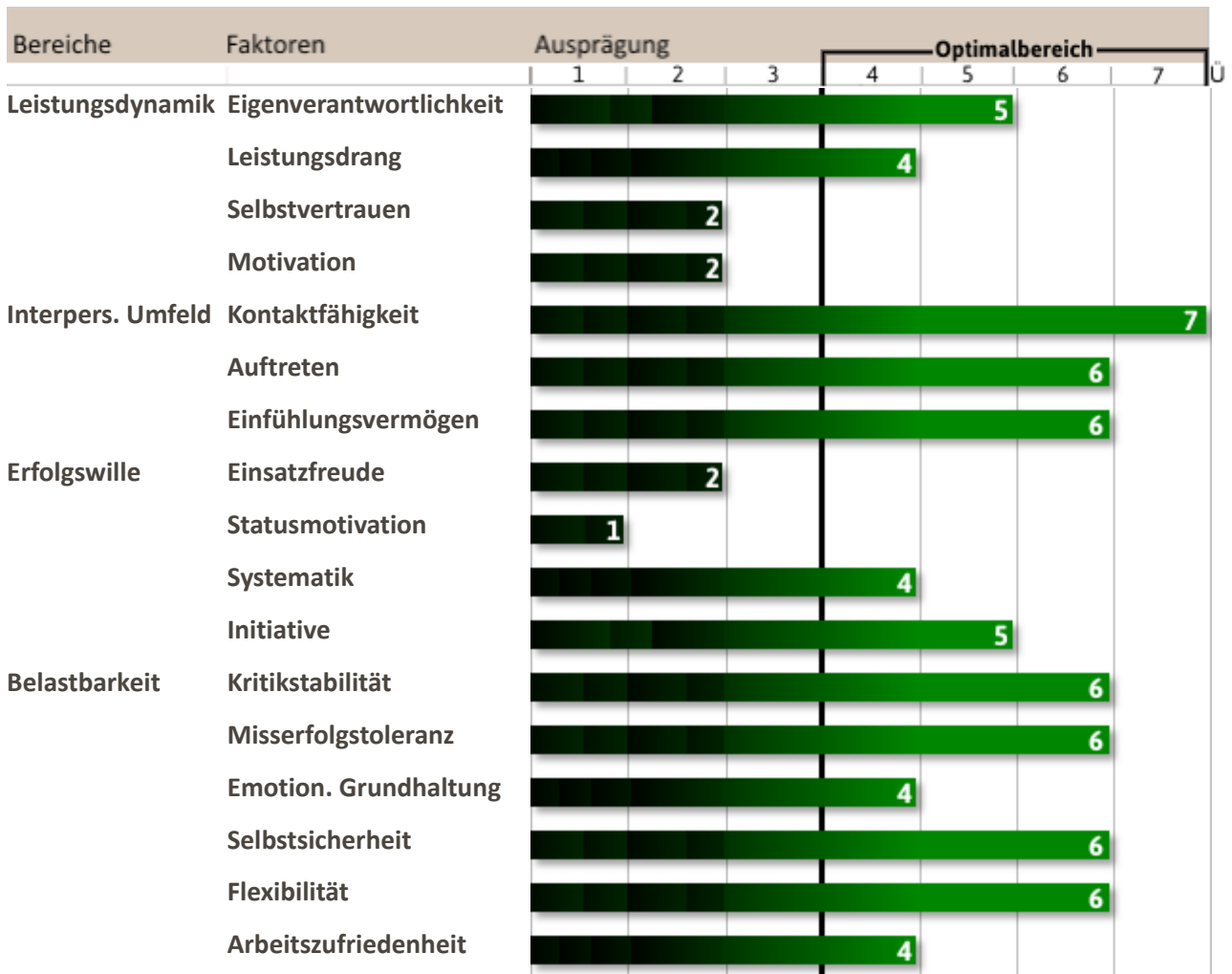
- Arbeitsumgebung (z.B. Büroräume), Arbeitsausstattung, Arbeitsmittel
- Arbeitsbedingungen (z.B. Lärm), Entfernung des Arbeitsorts, Arbeitszeiten
- Beziehung zu Kollegen und zu Vorgesetzten, Konflikte am Arbeitsplatz
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

**Ihr Ergebnis(4):**

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



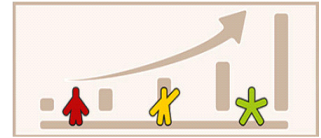
## DNLA-ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ – GESAMTÜBERSICHT



**ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCOCKPIT**

**HANDLUNGSPLAN: THEMEN, AKTIONEN UND PRIORITÄTEN**

Hier können Sie Ihre **persönlichen** Entwicklungsziele und -schritte festhalten.  
*Bevor Sie hier Ihre Eintragungen machen, fragen Sie sich: Was kann, was will ich erreichen?  
 Was ist mir im Moment am Wichtigsten? Was kann ich wie angehen? Und mit wessen Hilfe?  
 → Die Beschreibungen und Hinweise im Weiteren helfen Ihnen bei der Umsetzung.*



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

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

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

**BEREICH II: ZIELE / ZIELERREICHUNG (= „LEISTUNGSEBENE“):**

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

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

**BEREICH III: WAHRNEHMUNG DURCH ANDERE (z.B. Vorgesetzte) (= „UMFELDEBENE“):**

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

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



## ERFOLGSPROFIL SOZIALE KOMPETENZ - ENTWICKLUNGSCKOCKPIT

### EINLEITENDE HINWEISE ZUM POTENZIALAUFBAU und zur PERSÖNLICHEN WEITERENTWICKLUNG

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

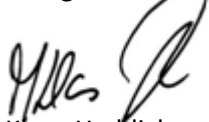
nach der Lektüre der bisherigen Beschreibungen und / oder dem Gespräch mit einer fachkundigen Person – einem Berater oder Mentor – gehen Ihnen nun vielleicht viele Gedanken durch den Kopf:

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

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

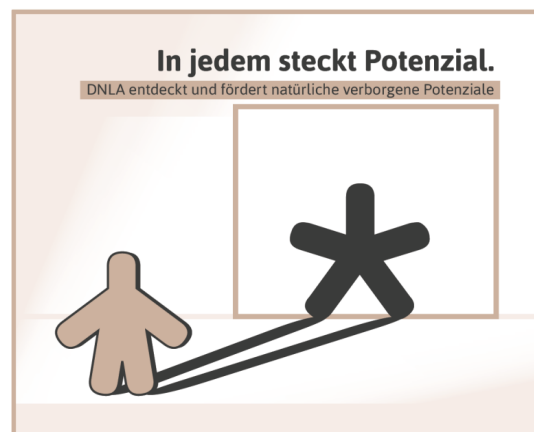
In einigen Punkten werden wir gestärkt – vielleicht sogar zu stark, wenn z.B. aus Selbstvertrauen Arroganz wird – in anderen Punkten wird das natürlich vorhandene Potenzial abgebaut. Das ist ganz normal und geht praktisch *allen* Menschen früher oder später einmal so. Niemand kann immer und überall stark sein.

Aber keine Angst: Dem kann man gezielt entgegenwirken. Den ersten Schritt dazu haben Sie mit der DNLA - Analyse getan. Weitere Schritte und Hilfsmittel zeigen wir Ihnen im Folgenden. Und denken Sie immer daran: Sie müssen nicht alles alleine schaffen. Für das, was Sie nicht auf Anhieb schaffen, oder das, was Sie nicht alleine bewältigen können, dafür gibt es ausgezeichnete Berater, Hilfsmittel und Erfahrungswerte, die Ihnen beim (Wieder)entdecken und -entwickeln Ihrer persönlichen Potenziale helfen. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg. Herzliche Grüße Ihr



Klaus Haddick

Geschäftsführender Gesellschafter DNLA GmbH





# Erfolgsfaktor **Mensch** im Unternehmen

POTENZIALE ERKENNEN | POTENZIALE ENTWICKELN | POTENZIALE ERHALTEN



# - Partner & Kunden (KMU, Banken, Großunternehmen, Non-Profit,...)







HandelsblattJournal

Personalwirtschaft



Master-Degree-Program "Innovation and Management in Tourism"  
University of Applied Sciences Salzburg



mz-web.de

Mitteldeutsche Zeitung



Frankfurter Allgemeine  
HOCHSCHULANZEIGER

Die Sparkassen Zeitung  
Wochenzeitung für die Sparkassen-Finanzgruppe



Compliance  
Praxis



AKAD. Das Hochschulmagazin.  
Heft 20 | April 11

Salus.professional  
Das Magazin für Unternehmen

Frankfurter Allgemeine  
FAZ.NET

Banken & Sparkassen

Industrial Engineering  
Fachzeitschrift des VEFB-Bundesverbands



Betriebswirtschaftliche  
Blätter





- Das erste Projekt zum Kennenlernen

**DNLA\*** – Pilotprojekte mit Zufriedenheitsgarantie



**DNLA\*** ERLEBEN!

... wenn Sie sich für die DNLA HR - Expertensysteme interessieren und selbst erfahren möchten, welches Potenzial die DNLA – Human Resources Expert Systems in Ihrem Unternehmen entfalten können, dann bieten wir Ihnen eine Möglichkeit, DNLA auszuprobieren und kennen zu lernen.

Individuell abgestimmte Pilotprojektangebote geben allen Entscheidern die Möglichkeit, DNLA im Praxiseinsatz zu erleben und gründlich zu prüfen. Die Entscheider in Vorstand und Geschäftsführung, HR-Fachleute, Psychologen, Führungskräften, Mitglieder des Betriebsrates und andere Interessierte können sich so ein eigenes Werturteil von den DNLA – Human Resources Expert Systems bilden.

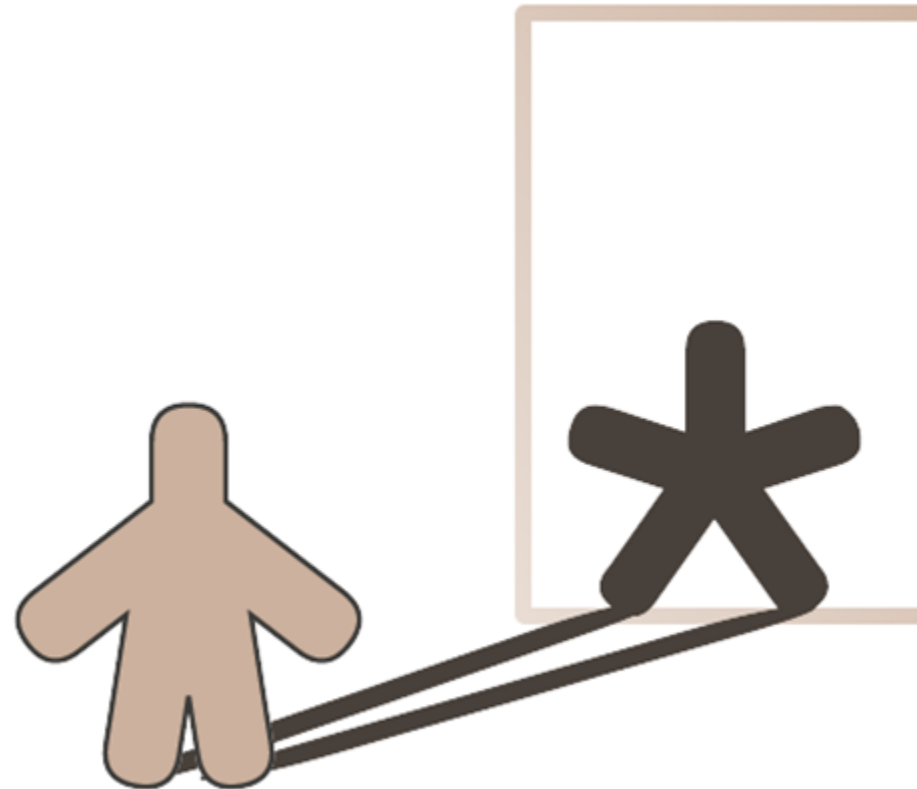
### Es steckt viel Potenzial in unserer Zusammenarbeit!

- Entdecken und wecken Sie mit uns das Potenzial, das in ihrem Unternehmen schlummert!

Unsere Kontaktdaten:

DNLA GmbH  
Münsterstraße 11  
48282 Emsdetten

Telefon: 02572 94 68 96-0  
Fax: 02572 94 68 96-68  
E-Mail: [info@dnla.de](mailto:info@dnla.de)  
Internet: [dnla.de](http://dnla.de) [personalbilanz.de](http://personalbilanz.de)



VDE · Stresemannallee 15 · 60596 Frankfurt/Main

Herrn  
Ulrich Heuke  
DNLA GmbH  
Münsterstr. 11  
48282 Emsdetten

Ausschuss "Studium,  
Beruf und Gesellschaft"  
24.05.2017  
is/gi  
Tel. 069 6308-303  
michael.schanz@vde.com

## **Meine Einschätzung zu Ihrer Initiative „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“**

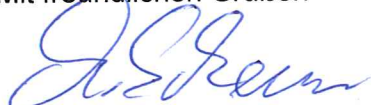
Sehr geehrter Herr Heuke,

interessiert habe ich Ihre Informationen zur geplanten Initiative „Potenzialentwicklung von Hochschulstudierenden im Sinne einer praxisorientierten Vorbereitung auf den beruflichen Einstieg“ zur Kenntnis genommen. Ich befürworte und unterstütze diese Initiative deshalb gerne im Rahmen meiner Möglichkeiten in der VDE-Geschäftsstelle für Fragen des Ingenieurstudiums und Ingenieurberufs. Ich erachte die Analyse, den Erhalt und die Entwicklung der für einen erfolgreichen beruflichen Werdegang im Mittelstand essentiellen Sozial- und Managementkompetenzen bereits im Rahmen des Hochschulstudiums für eine sehr geeignete Maßnahme, den Berufseinstieg und Integration in den Arbeitsmarkt zu beschleunigen bzw. zu verbessern. Für Studierende an den Hochschulen ergeben sich bessere Berufseinstiegschancen durch eine erhöhte soziale Kompetenz, insbesondere der Kommunikationsfähigkeit. Daraus resultiert eine gesteigerte Produktivität jedes einzelnen Berufseinsteigers aufgrund der erlernten employer ability von Beginn der Erwerbstätigkeit an. Die sich daraus für die regionale Wirtschaft ergebenden positiven Effekte sind zahlreich. Durch die mit dem Projekt verbundene Reduktion der hohen Kosten einer Fehlbesetzung stärken die betreffenden Unternehmen.

In Bezug auf die Gründerzentren und die Vermittlung der Sozial-/ Management und Vertriebskompetenzen an Gründer, sichert dies auch die Überlebensrate von Existenzgründungen bzw. Ausgründungen an Hochschulen.

Eine finanzielle Unterstützung des Vorhabens durch entsprechende Fördermittel kann ich nur befürworten.

Mit freundlichen Grüßen



Dr.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Michael Schanz  
VDE-Geschäftsstelle „Studium, Beruf und Gesellschaft“