



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS PERSÖNLICHKEIT UND MENSCHEN- KENNTNIS

Persönlichkeit

Führen geschieht immer über Persönlichkeit. Menschen führen Menschen, Persönlichkeiten stossen auf Persönlichkeiten. Worauf es hier ankommt und wie die eigene Persönlichkeit entwickelt werden kann, ist das Thema dieses Moduls.

Grundbegriffe

Grundbegriffe

Im Folgenden einige Grundbegriffe zum Thema Persönlichkeit und Führung.

Definition Verbindlichkeit

Verbindlichkeit im Zusammenspiel von zwei oder mehr Personen bezeichnet die Konsequenz, mit der eine Person zu einmal gemachten Aussagen steht. Sie werden entweder bis zu deren Ende weiter verfolgt oder klar widerrufen.

Definition Authentizität

Angewendet auf Personen bedeutet Authentizität, dass das Handeln einer Person nicht durch externe Einflüsse bestimmt wird, sondern aus der Person selbst stammt (wenn bei einer Person allerdings die Eigenschaft, dass ihr Handeln durch externe Einflüsse bestimmt wird, aus der Person selbst stammt, spricht man von einer authentischen Inauthentizität, auch von der Authentisch inauthentischen Persönlichkeit). Gruppenzwang und Manipulation beispielsweise unterwandern persönliche Authentizität.

Eine als *authentisch* bezeichnete Person *wirkt* besonders *echt*, das heißt, sie vermittelt ein Bild von sich, das beim Betrachter als real, urwüchsig, unverbogen, ungekünstelt wahrgenommen wird. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um die realen Eigenschaften des Betrachteten handeln, sondern es können auch Zuschreibungen des Betrachters diese Eindrücke verursachen, die etwa auch Teil einer gelungenen Inszenierung darstellen können. Ist die Inszenierung übertrieben, wirkt sie schnell klischeehaft und wird zum Kitsch.

Definition Integrität

Persönliche Integrität ist die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen, an einer humanistischen Ethik ausgerichteten Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Gesellschaftlich deuten folgende Eigenschaften auf eine integre Persönlichkeit hin: Aufrichtigkeit, Humanismus, Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, Zivilcourage. Ein integrier Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Persönliche Integrität ist als Treue zu sich selbst umschrieben worden. Das Gegenteil von integer ist korrumpierbar, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äußeren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen.

Der Begriff „Integrität“ ist komplex und vielschichtig. Integrität ist etwas, wofür eine Person zum einen Teil selber verantwortlich ist. Zum anderen Teil hängt Integrität vom Wohlverhalten der Mitmenschen ab und von den gesellschaftlichen Lebensbedingungen. Der Begriff findet Verwendung vor allem dann, wenn darauf hingewiesen werden soll, dass die Persönlichkeit eines Menschen, seine Ganzheit und Unversehrtheit ein zerbrechliches Gut ist und gegen Angriffe von außen geschützt werden muss. Neben dieser Verwendung gibt es eine zweite Bedeutungsrichtung. Die Aussage über einzelne Menschen - sie seien „integer“ - meint, dass diese Personen „unbestechlich“ sind und über „feste, tief verankerte, positive Werte“ verfügen, zu denen sie stehen und von denen sie sich nicht abbringen lassen.

Definition Zivilcourage

Mut und Zivilcourage im Alltag

Historische Beispiele belegen, dass ein Individuum auf Grundlage seiner inneren Überzeugungen neue Wege beschreiten und sich aus einer Minderheitenposition gegen etablierte Herrschaftsstrukturen durchsetzen kann. Der gewaltfreie Widerstand des indischen Freiheitskämpfers Mahatma Gandhi in den 1930/40er-Jahren kann hier ebenso angeführt werden wie der Kampf des Bürgerrechtlers Martin Luther King gegen die Unterdrückung der schwarzen Minderheit in den USA in den 1960er-Jahren. Doch auch im Kleinen, in alltäglichen Zusammenhängen – auf dem Weg in die Schule oder zur Arbeit, in der Straßbahn oder im Fußballstadion – kann ein Mensch couragiert handeln. Heute wird dieses Handeln im Allgemeinen unter dem Begriff der Zivilcourage zusammengefasst.

Historische Definition

Die Definition von Zivilcourage variiert im Laufe der Geschichte: Antiken Vorstellungen zufolge war Zivilcourage mit politischer Klugheit, Tapferkeit, einem starken Empfinden für Gerechtigkeit und somit eng mit der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen verbunden. Im Jahr 1864 stellte zum Beispiel Reichskanzler Otto von Bismarck fest: "Mut auf dem Schlachtfelde ist bei uns Gemeingut, aber Sie werden nicht selten finden, daß es ganz achtbaren Leuten an Zivilcourage fehlt" und meinte damit vermutlich die Beherrschung, auch ohne Waffen für sich oder andere Partei zu ergreifen. Gegenwärtigen Auffassungen zufolge wird mit Zivilcourage der Mut eines/r Einzelnen bezeichnet, der/die aus einer vermeintlichen Position der Schwäche heraus gegen eine Mehrheit (dies kann eine Gruppe, aber auch eine Meinung sein) aufbegehrt.

Situatives Handeln

Voraussetzung für zivilcouragiertes Handeln ist eine Situation, in der charakteristische Wertvorstellungen (Menschenwürde, Demokratie, Toleranz) oder die Integrität eines (anderen) Menschen verletzt werden. In der Folge kommt es zu

einem innerpsychischen Konflikt: Jeder Mensch verfügt über einen Handlungsspielraum in dessen Rahmen er sich auf freiwilliger Grundlage entscheidet, wie er handelt. Mut zeigt sich vor allem dann, wenn Schweigen durchbrochen oder eine offensichtliche Ungerechtigkeit angeprangert wird. Mutig gehandelt hat in der Regel also eine Person, die sich in einer schwächeren Position befindet.

Spontane Entscheidung

Zivilcourage ist ein Typus des sozialen Handelns und kein Persönlichkeitsmerkmal oder eine Charaktereigenschaft. Sie geschieht spontan, ohne Druck von außen. Eigenschaften wie Altruismus oder Empathie können sie zwar fördern, sind aber nicht unbedingt Voraussetzung. Zivilcourage entsteht meist ohne Absicht, sondern ein Individuum übernimmt unabhängig von persönlichen Konsequenzen, Nachteilen und Erfolg die Verantwortung für sein Handeln. Nach wie vor ist allerdings ungeklärt, warum Menschen in Stresssituationen einen meist auch von ihnen selbst unerwarteten Mut zeigen.

Positive Erwachsenen-Bilder

Ein Mensch wird sich eher dann gegen Ungerechtigkeiten zur Wehr setzen, wenn er über eine stabile und gefestigte Persönlichkeitsstruktur verfügt, die ihm das Vertrauen in sich selbst ermöglicht, denn nur so wird er in die Richtigkeit seiner Entscheidungen und Überzeugungen vertrauen können. Schon im frühen Alter wird die hierfür notwendige Grundlage geschaffen, da in der Kindheit das Selbst im Entstehen begriffen ist. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass der Familie oder dem Kind nahe stehende Bezugspersonen als primäre Sozialisationsinstanzen eine maßgebliche Rolle bei der Persönlichkeitsentwicklung spielen. In der Interaktion mit diesen erlernt das Kind beispielsweise Werte und Normen, die es in sein Selbst integriert. Positive erwachsene Vorbilder sind für Kinder demzufolge überaus bedeutsam, denn sie identifizieren sich mit ihnen und können sich so ein stabiles Wert- und Gerechtigkeitsempfinden aneignen.

Mein Wahrnehmungstyp

Die Lernpsychologie weiss heute, dass es mehrere Wahrnehmungstypen gibt, verschiedene Grundmuster der Informationsaufnahme.

Der auditive Typ

Er sucht das Verstehen in der sprachlichen Kommunikation, durch Hören und Sprechen; Missverständnisse werden im Gespräch, in Argument und Gegenargument ausgeräumt.

Der optische Typ

Dieser Typ lernt vor allem durch das Auge, für ihn muss die Information anschaulich sein, an einem Bild begreift er die Sache am schnellsten, auf Unan-

schauliches reagiert er mit Begriffsstutzigkeit

Der haptische Typ

Der haptische Typ will die Dinge nicht bloss sehen, sondern auch ertasten, be-
fühlen, anfassen. Für ihn muss die Anschauung dreidimensional sein.

Der intellektuelle Typ

Der Typ, der es gerne abstrakt hat, generell, gutstrukturiert; Anschaulichkeit
findet er unter Umständen eher verwirrend.

Was folgt daraus?

Sollte jemand Ihre Ausführungen nicht verstehen, so ist er vielleicht einfach
nicht vom selben Wahrnehmungstyp wie Sie. Versuchen Sie es dann einmal mit
einem anderen Medium, einer anderen Mitteilungsart.

Je grösser die Anzahl Ihrer Zuhörer, desto wahrscheinlicher. Dass sämtliche
Wahrnehmungstypen unter Ihnen vertreten sind. Bieten Sie also jedem etwas!
Je mehr Arten der Erklärung geboten werden, je mehr Kanäle der Wahrneh-
mung benutzt werden (wie es bei multimedialer Instruktion der Fall ist), Desto
besser wird das Wissen gespeichert, desto vielfältiger wird es verankert und
auch verstanden - und desto geringer wird die Gefahr, dass Sie sich mit jeman-
dem nur schon deshalb in die Haare kriegen, weil Sie nicht dieselbe Sprache
sprechen.

**Von welchem Wahr-
nehmungstyp sind
Sie?**

- ☐ Vom auditiven Typ
- ☐ Vom optischen Typ
- ☐ Vom haptischen Typ
- ☐ Vom intellektuellen Typ

**Welchen Wahrneh-
mungstyp vernachläss-
sigen Sie am meisten?**

- ☐ Den auditiven Typ
- ☐ Den optischen Typ
- ☐ Den haptischen Typ
- ☐ Den intellektuellen Typ

Psychologische Wahrnehmungstypen

Soziale Wahrnehmung

Unsere Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit ist nicht objektiv. Wir sehen die Menschen um uns herum nicht so, wie sie sind, wir machen uns ein Bild von ihnen. Aufgrund von unseren Vorstellungen und unserer Einstellung schieben wir anderen Menschen Eigenschaften und Absichten zu – wir projizieren unser Heimkino auf unser Gegenüber. Dabei können uns verschiedene Fehler unterlaufen, welche die Kommunikation behindern.

Der erste Eindruck

Die Einschätzung auf den ersten Blick ist entscheidend, der erste Eindruck bestimmt nachhaltig unser Bild vom Gegenüber. Die äussere Erscheinung anderer Menschen löst bei uns eine Spontanreaktion aus (Sympathie/Antipathie) und beeinflusst unsere spätere Wahrnehmung. Bei Menschen, die uns gefallen oder die wir schätzen, sind wir bereit, das zu übersehen, was nicht ins positive Bild passt. Leider machen wir das auch im umgekehrten Fall. Wir nehmen selektiv wahr, wählen also diejenigen Eindrücke aus, die unsere Vorerfahrung bestätigen. Damit verschaffen wir uns Sicherheit und Orientierung.

Das stereotype Bild

Bilder aus unserer Lerngeschichte, die sich im Hinterkopf verfestigt haben, beeinflussen unsere Spontanreaktionen. Stereotype (griech. stereotyp: starr, wiederkehrend) sind emotional gefärbte Vorstellungen, die durch einfache Informationen über Menschen ausgelöst werden: Wir beginnen den Unbekannten einzuordnen – wir glauben über das Gegenüber Bescheid zu wissen.

Beispiele

Nationenstereotyp: Ein Ausländer!
Politikerstereotyp: Ein Grüner!
Berufsstereotyp: Ein Psychologe!

Der Halo-Effekt

Es handelt sich um eine spontane Erwartungshaltung, welche die Wahrnehmung und das Urteil des Erwartungsträgers beeinflusst. Eine hervorstechende Eigenschaft einer Person überstrahlt alles andere und bestimmt den Gesamteindruck (griech. halo: Hof um eine Lichtquelle herum). Der Haloeffekt ist durch die Normen der Gesellschaft bestimmt: Gesellschaftlich hoch bewertete Eigenschaften überstrahlen andere Qualitäten des Gegenübers.

Beispiele

- der effiziente Geschäftsleiter
- der erfolgreiche Verkäufer

Tip

Das Bewusstsein darüber, dass unsere Wahrnehmung spontan und selektiv arbeitet, gibt uns die Möglichkeit, Störungen bei der Entwicklung und dem Fortgang des zustande gekommenen Gesprächs zu benennen. Überlegen Sie sich bei der Vorbereitung eines Gesprächs, einer Verhandlung, welche Erwartungen und Einstellungen die Zielgruppe hat. Klären Sie Ihre Gefühle gegenüber der Zielgruppe und entscheiden Sie, wie Sie sich präsentieren wollen.

Körpersignale

In Gesprächen und Verhandlungen spielt die Körpersprache eine wichtigere Rolle, als wir vermuten. Dank der Erkenntnisse der modernen Kommunikationspsychologie wissen wir, dass 80% der Informationen durch Körpersignale gesendet werden. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Intonation und Lautstärke der Stimme sind verschiedene Sendekanäle, auf welchen der Sender, die Senderin gleichzeitig mit der sprachlichen Mitteilung kommuniziert. Oft sind wir uns nicht bewusst, wie unsere Körpersprache auf andere Menschen wirkt. Für die Weiterentwicklung der Kommunikationskompetenz ist das Bewusstsein der eigenen körpersprachlichen Signale wichtig und hilfreich. Erschwerend ist dabei die Tatsache, dass Körpersignale immer mehrdeutig sind, d.h. das Gegenüber kann die wahrgenommenen Signale nach seinem Gutdünken deuten. Es ist daher wichtig zu beachten, ob die sprachliche Mitteilung mit den Körpersignalen übereinstimmt.

Tip

Schauen Sie Ihr Gegenüber im Gespräch aufmerksam an. Mit offenem Blickkontakt signalisieren Sie Selbstsicherheit und Interesse. Nehmen Sie eine möglichst entspannte Körperhaltung ein. Wenn sie sich verspannt fühlen, versuchen Sie, sich durch Bewegung, tiefe und ruhige Atmung und positive Stimmung zu entspannen. Unterstützen Sie Ihre Aussage mit Ihrer natürlichen Gestik.

**Selbstdarstellung: Was will ich
beim Gegenüber bewirken?
Wie stehe ich in den Augen des
anderen da?**

Sobald ich mitteile, zeige ich etwas von mir. Jede Äusserung wird zur Kostprobe der Persönlichkeit. Diese Selbstoffenbarung kann mehr oder weniger bewusst, mehr oder weniger getarnt oder versteckt sein. entscheidend sind dabei zwei Fragen:

- Was will ich beim Gegenüber bewirken?
- Wie sehen mich die anderen?

Normalerweise wird das kommunikative Geschehen beim Aufbau eines persönlichen Kontakts durch eine gewisse Vorsicht der Gesprächspartner bestimmt. Diese Vorsicht basiert auf der Unsicherheit bezüglich der oben gestellten Fragen. Dahinter verbirgt sich die Angst, sich eine Blöße zu geben. Sender und Empfänger befinden sich in einer Art <Prüfungssituation. Je nach Persönlichkeitsstruktur spielt dabei die Prüfungsangst eine Mehr oder weniger grosse Rolle:“ Werde ich vom Gegenüber positiv beurteilt oder werde ich versagen?“

Angst vor einer Blöße

In Bewerbungsgesprächen, Präsentationen, Podiumsdiskussionen und öffentlichen Streitgesprächen wirkt ein Stück dieser Prüfungsangst mit. Dies kann den Verlauf des Gesprächs beeinflussen.

Das Bewusstsein darüber, dass Sie mit jeder Mitteilung auch einen Teil von sich zeigen, sich selbst offenbaren, kann Ihnen helfen, die spontan auftretende, generelle Prüfungsangst zu begreifen, sie in den Griff zu bekommen. Die generelle Prüfungsangst kann auch Selbstoffenbarungsangst genannt werden.

**Woher kommt die Selbstoffen-
barungsangst**

Je stärker das Minderwertigkeitsgefühl ausgeprägt ist, um so mehr ist der Mensch darum besorgt, dieses quälende Gefühl zu kompensieren und die eigene Selbstaufwertung zu betreiben. Jedes Streben nach Geltung, Überlegenheit und Macht wurzelt danach im Bemühen, die eigene (eingebildete oder reale) Schwäche zu überwinden (Kompensation). Im Hintergrund lauert die Angst, als Versager entlarvt zu werden, sich eine Blöße zu geben. Je stärker die Versagensangst beim Erwachsenen ausgeprägt ist, um so mehr phantasiert er seine Mitmenschen in die Rolle des strengen Richters hinein. Vor ihm muss er den unansehnlichen Teil seiner Person verbergen, um Anerkennung zu finden; fasst er auch harmlose Situationen, alltägliche Kontakte und Gespräche leistungsorientiert auf, dann erlebt er Kontakt als eine Bewährungsprobe seiner Person

Der zunehmende Leistungs- und Konkurrenzdruck in Schule und Wirtschaft und die rasante technologische Entwicklung konfrontieren die Menschen laufend mit ihrer Unzulänglichkeit.

Wer in der Kindheit kein sicheres Selbstwertgefühl aufbauen konnte,

reagiert auf diese Herausforderungen mit Selbstoffenbarungsangst. Viele Menschen sind daher im direkten Kontakt und im Gespräch besorgt, einen guten Eindruck zu machen, ihre Angst zu überspielen. Dadurch kann die Kommunikation behindert werden.

...dann ziehen wir uns eben eine Rüstung an, wenn die Mitmenschen gefährlich erscheinen

Drei weitverbreitete Varianten

Auf diesem gesellschaftlichen und persönlich-biographischen Hintergrund ist zu verstehen, dass viele Menschen im Erstkontakt Vorsicht walten lassen, zurückhaltend sind. Dabei werden verschiedene Techniken angewandt.

Die Imponiertechnik

Im Bemühen, sich von der besten Seite zu zeigen, versuchen selbstunsichere Menschen durch folgende Verhaltensweisen zu imponieren

- Das Gespräch auf Sachinhalte lenken, über das er oder sie mitreden kann
- Sich aufspielen, angeben
- Häufig Fachausdrücke verwenden
- Sich beiläufig durch Äusserungen in den Vordergrund drängen, indem wichtige Geschäfte oder Beziehungen genannt werden
- Eigene Kompetenz herausstreichen
- Geziert reden (auswärts essen: „Wir pflegen abends auswärts zu speisen“)

Die Fassadentechnik

Diese Verhaltensweise zielt darauf ab, Schwächen oder negativ empfundene Anteile der eigenen Person zu verbergen

- Schweigen, wenn er oder sie Angst hat, etwas Falsches zu sagen
- Eigene Betroffenheit und Gefühle nicht mitteilen
- Zurückhaltung bei anstehenden Entscheidungen üben
- „Es-man-wir Sätze formulieren, um Ich – Aussagen zu vermeiden
- Fragen stellen, um die eigenen Meinung zurückzuhalten
- Du-Botschaften einsetzen, um Ich-Aussagen zu umgehen: „Du nervst mich!“, „Du bist schuld!“. Mit der Du-Botschaft bleibt die Innenwelt des Senders versteckt und gleichzeitig gerät das Gegenüber in Bedrängnis

Die demonstrative Selbstverkleinerung

Im Gegensatz zu den oben erwähnten Tarntechniken zeigen einige Menschen Verhaltensweisen, durch welche sie sich selbst als klein, schwach und wertlos darstellen: „Mit mir ist nicht viel los!“ Der implizite Appell kann lauten: „Widersprich mir, zeige meine Stärken auf!“ (Fishing for compliments) oder: „Entlaste mich von lästigen und schwierigen Aufgaben!“

Für den Empfänger ist es wichtig zu wissen, dass mit einer appellgemäs-

sen Reaktion der Sender in seiner Entmutigung bestätigt werden kann: Mit guten Ratschlägen wiederholt sich das Muster: „Ich weiss Bescheid – du brauchst meine Hilfe, d.h. du bist schwach!“

Die Selbstverkleinerung ist eine Tarntechnik mit umgekehrten Vorzeichen: Der Sender verbirgt eigenen Stärken, um sich vor der Verantwortung zu drücken. Dadurch kann Kommunikation in eine Sackgasse geraten.

Verschiedenen Psychologen haben darauf hingewiesen, dass in unserer Kultur vor allem Männer darauf bedacht sind, ihr „Gesicht zu wahren“, weil Ängste und Probleme nicht ins Bild des Erfolgtyps passen. Mit Ehrgeiz, Erfolgsstreben und hektischer Aktivität (Workaholics) werden Unsicherheiten überspielt.

Das Tragen einer Rüstung ist anstrengend

Ein gewisses Mass an Selbstdarstellungsangst spielt in jeder neuen Begegnung mit. Je wichtiger das Gespräch ist, desto mehr Angst ist im Spiel. Sobald jedoch die Angst so gross ist, dass die oben beschriebenen Tarn-techniken zum Einsatz kommen, wird die Kommunikation behindert. Der Spannungszustand führt zu erhöhtem Adrenalinausstoss durch das Stammhirn. Dies beeinträchtigt die Funktion des Grosshirns: Vernünftige Überlegungen werden erschwert. Auf der Sachebene treten Störungen und Missverständnisse auf, die Beziehungsebene ist durch Distanziertheit und Unklarheit bestimmt.

Tipp

Ihre Sorge um die gute Figur ist Energieverschwendung und verhindert eine konstruktive Gesprächsführung. Versuchen Sie, während des Gesprächs mit Bewusstheit, d.h. mit aufmerksamer Wachheit, „in mir, mit mir und um mich herum“ wahrzunehmen, was im Augenblick wichtig ist. Teilen Sie diese Wahrnehmung auch mit!

Kongruenz und Authentizität

Kongruenz

Den psychologischen Kommunikationsbremsen können Sie mit klaren Mitteln begegnen: Mit Kongruenz ist nach C. Rogers die Übereinstimmung zwischen den die Bereichen der Persönlichkeit gemeint

- **Inneres Erleben:** was ich fühle, was sich in mir regt
- **Bewusstheit:** was ich in mir und um mich herum wahrnehme
- **Kommunikation:** was ich davon mitteile, von mir zeige

Sich kongruent verhalten heisst somit: „Sei dich selbst, gib dich nach aussen hin so, wie dir innerlich zumute ist.“ Mit dieser Haltung brauchen Sie sich selbst nichts vorzumachen, und Sie müssen auch nicht um Ihren guten Eindruck besorgt sein. Die Kongruenz hat folgende Auswirkungen auf die Kommunikation

- Ihre Mitteilung ist klar und eindeutig; Missverständnisse, Unsicherheiten und misstrauen werden reduziert. Ihr Gegenüber weiss, woran

er oder sie ist

- Die Transparenz von Gedanken, Gefühlen und Wahrnehmungen ermöglicht ein aufmerksames, interessiertes gegenseitiges Zuhören
- Aufmerksames Zuhören verbessert das gegenseitige Verständnis

Kongruenz wird häufig mit Offenheit um jeden Preis verwechselt. Hier soll daher klar festgehalten werden, dass der ungefilterte Ausdruck in verschiedenen Situationen unangebracht ist. Es soll nicht die Devise gelten: „Lass alles raus, was in Dir ist. Was Dein gegenüber damit anfängt, das ist sein Problem!“

Selbstbild und Fremdbild

Selbsteinschätzung

Die Selbsteinschätzung in Hinblick auf Persönlichkeit und Charakter hat ihre Tücken. Hier zwei Selbstchecks.

Persönlichkeitsprofil

Beurteilungskriterien	von.....							
	unter-				überdurchschnittlich			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Äussere Erscheinung, Auftreten								
2. Allgemeine Umgangsformen								
3. Psychologisches Einfühlungsvermögen								
4. Kontaktfreudigkeit								
5. Fachkenntnis (soweit beurteilbar)								
6. Auffassungsgabe. logische Denken, Urteilsfähigkeit								
7. Selbständige Arbeitsweise								
8. Pünktlichkeit und Termintreue								
9. Sorgfalt bei Arbeitsausführung								
10. Leistungsbereitschaft, Arbeitsinteresse. Initiative, Einsatzfreude								
11. Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein								
12. Zusammenarbeit, Einordnung in die Gemeinschaft								

13. Ordnung am Arbeitsplatz								
14. Arbeitstempo								
15. Verschwiegenheit								
16. Bildungsstreben, Wille zur Weiterbildung								
17. Kommunikationsfähigkeit								
18. Verhandlungstalent								
19. Führungsfähigkeit								
20. Mündliche Ausdrucksweise								
21. Durchsetzungsvermögen								
22. Ehrgeiz								
Erläuterungen								
Bitte schätze Dich selber ein und versuche Dir drüber klar zu werden, wer oder welche Gruppe dabei kalibrierend wirkt (Eltern, Kollegen, Vorgesetzte...)								

Charakterprofil

Selbsteinschätzung
von.....

X= derzeit
O= angestrebt

Fremdeinschätzung
von.....

0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
					sachlich- nüchtern					
					selbstbewusst					
					tatkräftig, aktiv					
					entschlossen					
					temperamentvoll					
					anpassungsfähig					
					selbstbeherrscht					
					zuverlässig					
					aufgeschlossen					
					schlagfertig					
					kreativ					
					begeisterungsfähig					

					vielseitig					
					ehrzeigig					
					egozentrisch					
					geltungsbedürfnis					
					impulsiv					
					kontaktfreudig					
					tolerant					
					einfühlend					
					ausgeglichen					
					kompromissbereit					
					optimistisch					
					freundlich					
					sympathisch					
					ungeduldig					
					hilfsbereit					
					fähig, zu beeinflussen					
					autoritär					
					warmherzig					
					dominant(beherrschend)					
					unsicher					
					aggressiv					

Multiple Intelligenzen

Mit Daniel Golemans Begriff der emotionalen Intelligenz wurde das gängige, sehr enge Bild von Intelligenz aufgebrochen. Howard Gardner kommt das Verdienst zu, die unterschiedlichen Intelligenzformen weiter untersucht und klassifiziert zu haben.

sprachlich-linguistische Intelligenz

Zur sprachlichen Intelligenz gehören die Sensibilität für die gesprochene und die geschriebene Sprache, die Fähigkeit, Sprachen zu lernen, und die Fähigkeit, Sprache zu bestimmten Zwecken zu gebrauchen. Rechtsanwälte, Redner, Schriftsteller und Dichter zählen zum Kreis der Personen mit hoher sprachlicher Intelligenz. Berühmte Persönlichkeiten, welche ein hohes Potenzial in der sprachlich-linguistischen Intelligenz besaßen, waren beispielsweise Homer, William Shakespeare und Johann Wolfgang von Goethe.

**logisch-mathematische
Intelligenz**

Zur logisch-mathematischen Intelligenz gehört die Fähigkeit, Probleme logisch zu analysieren, mathematische Operationen durchzuführen und wissenschaftliche Fragen zu untersuchen. Von der logisch-mathematischen Intelligenz machen Mathematiker, Logiker und Naturwissenschaftler Gebrauch. Berühmte Persönlichkeiten: Aristoteles, Euklid, Al-Chwarizmi, Pascal, Leonhard Euler, Carl Friedrich Gauß und Leibniz.

**musikalisch-rhythmische
Intelligenz**

Musikalische Intelligenz bedeutet die Begabung zum Musizieren, zum Komponieren und Sinn für die musikalischen Prinzipien. Berühmte Persönlichkeiten: Johann Sebastian Bach, Wolfgang Amadeus Mozart und Ludwig van Beethoven.

bildlich-räumliche Intelligenz

Zur räumlichen Intelligenz gehört der theoretische und praktische Sinn einerseits für die Strukturen großer Räume, die zum Beispiel von Seeleuten und Piloten zu erfassen sind, andererseits aber auch für das Erfassen der enger begrenzten Raumfelder, die für Bildhauer, Chirurgen, Schachspieler, Graphiker oder Architekten wichtig sind. Berühmte Persönlichkeiten: Leonardo da Vinci, Michelangelo, Raffael, Vincent van Gogh und Pablo Picasso.

**körperlich-kinästhetische
Intelligenz**

Die körperlich-kinästhetische Intelligenz enthält das Potenzial, den Körper und einzelne Körperteile (wie Hand oder Mund) zur Problemlösung oder zur Gestaltung von Produkten einzusetzen. Die offensichtlichen Vertreter dieser Intelligenz sind natürlich die Tänzer, Schauspieler und Sportler. Wichtig ist diese Form der Intelligenz aber auch für Handwerker, Chirurgen, experimentell arbeitende Wissenschaftler, Mechaniker und Angehörige vieler anderer technischer Berufe. Berühmte Persönlichkeiten: Mary Wigman, Anna Pawlowna Pawlowa.

naturalistische Intelligenz

In der Zwischenzeit spricht Gardner von einer weiteren Intelligenz: „Mein kritischer Durchgang lässt klar erkennen, dass die Erweiterung der ursprünglichen Siebenerliste um den Begriff der naturalistischen Intelligenz gerechtfertigt ist.“ Berühmte Persönlichkeiten: Isaac Newton, Charles Darwin und Albert Einstein.

interpersonale Intelligenz

Als interpersonale Intelligenz wurde die Fähigkeit bezeichnet, Absichten, Motive und Wünsche anderer Menschen zu verstehen und dementsprechend in der Lage zu sein, erfolgreich mit ihnen zu kooperieren (soziale Kompetenz). Verkäufer, Lehrer, Ärzte, führende Vertreter von Kirche und Staat, Schauspieler – sie alle sind in hohem Grad auf interpersonale Intelligenz angewiesen. Berühmte Persönlichkeiten: Mahatma Gandhi, Mutter Theresa, Nelson Mandela und

Kofi Annan.

intrapersonale (emotional) Intelligenz

Die intrapersonelle Intelligenz schließlich ist die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen, ein lebensgerechtes Bild der eigenen Persönlichkeit – mitsamt ihren Wünschen, Ängsten, Fähigkeiten – zu entwickeln und dieses Wissen im Alltag zu nutzen.

Weitere Intelligenzformen

Gardner zieht neben diesen acht von ihm identifizierten Formen der Intelligenz noch eine weitere neunte in Betracht, die existenzielle Intelligenz oder spirituelle Intelligenz, bei der es um grundlegende Fragen der Existenz geht. Vertreter dieser potentiellen Intelligenz wären v. a. religiöse und geistige Führer, Philosophen: so z.B. Benedikt XVI., der Dalai Lama und Jean-Paul Sartre.

Meine persönliche Vision

Anleitung

Planen Sie eine Stunde ein für die folgende Übung. Suchen Sie sich einen gemütlichen Platz, sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind und füllen Sie das Blatt aus.

Rechnen Sie damit, dass es Anfangs-Schwierigkeiten geben wird - man ist diese Form von Tätigkeit einfach nicht gewohnt.

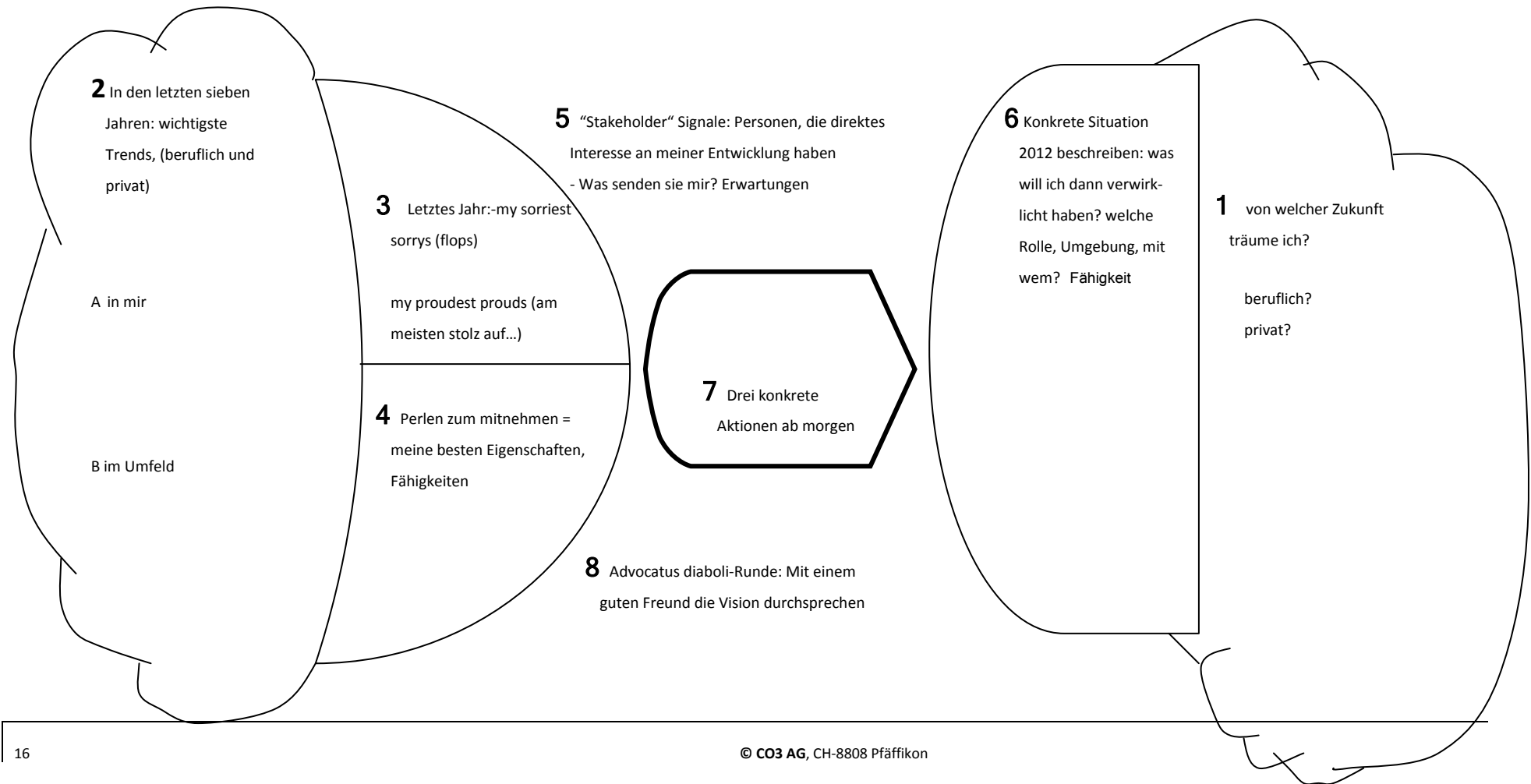
- 1. Beginnen Sie rechts mit der Zukunft in ein paar Jahren. Wovon träumen Sie. Versetzen Sie sich mental an einen schönen Sandstrand, in einen Liegestuhl mit Ihrem Lieblingsgetränk in der Hand und denken Sie aus der Zukunft zurück an die letzten paar erfolgreichen Jahre. Was haben Sie beruflich erreicht? Was haben Sie privat erreicht?*
- 2. Wechseln Sie nun auf die linke Seite des Blattes: Was waren in den letzten 4, 5 oder 7 Jahren die wichtigsten Trends? Beruflich, privat? Unterscheiden Sie zwischen inneren Entwicklungen (A) und Entwicklungen um Sie herum, in Ihrem Umfeld (B).*
- 3. Betrachten Sie nun das letzte Jahr genauer: Was ist da besonders gut gelaufen (my proudest prouds)? Was besonders schlecht (my sorriest sorries)?*
- 4. Welche besonderen Stärken, Fähigkeiten, Eigenschaften stecken in den prouds und sorries? Welche Perlen kann ich auf die Reise mitnehmen?*
- 5. Überlegen Sie nun, welche Stakeholders Sie in Ihrer Umgebung haben (Familie, Freunde, Professoren, Kollegen, Partner, Chefs etc.) Welche Erwartungen an Sie signalisieren Sie Ihnen?*
- 6. Rutschen Sie auf dem Blatt nun wieder nach rechts und überlegen Sie, in welcher konkreten Situation Sie sich in ein oder zwei Jahren befinden wollen. Beschreiben Sie das Jahr 2010 oder 2011: Was wollen Sie dann verwirklicht haben? Welche Rolle wollen Sie dann spielen, in welcher Umgebung, mit wem? Welche Fähigkeiten wollen Sie dann vor allem verwenden? Passen Ihre Wünsche für die nächsten beiden Jahre zu der Zukunft, die Sie sich in 5-7 Jahren erträumen?*
- 7. Überlegen Sie nun, zu welchen konkreten Aktionen ab morgen Ihre*

bisherigen Überlegungen führen müssen. Schreiben Sie auch diese Aktionen nieder.

8. *Inzwischen ist Ihnen sicher klar geworden, von welchen inneren Werten Sie sich auf diesem Weg leiten lassen wollen. Suchen Sie sich nun einen Gesprächspartner Ihres Vertrauens, unterrichten Sie ihn von Ihren Überlegungen und bitten Sie ihn/sie, die Rolle des Advocatus diaboli zu übernehmen und Ihre Überlegungen auf Wünschbarkeit und Praktikabilität hin abzuklopfen.*

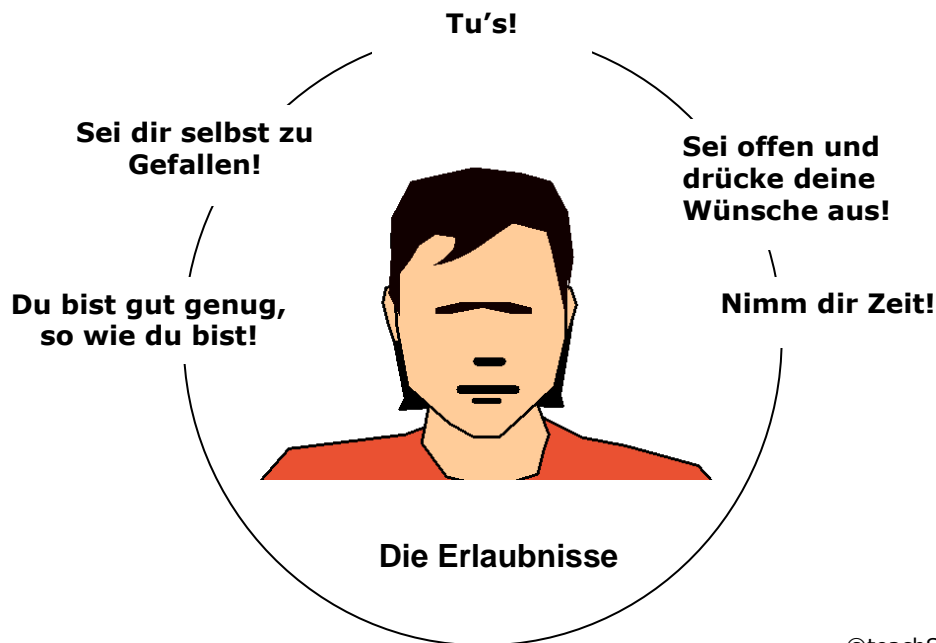
Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, erstens diesen Bogen nach einigen Monaten wieder zur Hand zu nehmen und zweitens die Übung nach 1 bis 2 Jahren zu wiederholen.

Meine persönliche Vision



Antreiber, Einschärfer, Erlauber

Antreiber	Antreiber sind elterliche Forderungen, die uns ermöglichen sollen, das Leben zu meistern. Antreiber sind Elterngebote, deren Missachtung zur Folge haben könnte, nicht mehr geliebt zu werden. Unbedacht versuchen wir auch als Erwachsene im Privat- wie im Berufsleben die Forderungen der Gebote zu erfüllen, wie wenn wir unter einem geheimen Zwang stünden.
Sei immer perfekt!	Sei immer der Erste/die Erste! Sei immer der Beste/die Beste!
Streng dich immer an!	Versuche alles mit Anstrengung! Gib Dir immer grosse Mühe!
Sei immer liebenswürdig!	Tu es mir zuliebe!
Beeile dich immer!	Langsam ist schlecht.
Sei immer stark!	Beherrsche dich immer! Zeig nie eine Schwäche!
Sei immer wie die anderen!	Falle nicht aus dem Rahmen!
Sei immer vorsichtig!	Geh keine Risiken ein.
Fazit	Niemand ist seinen Antreibern für immer ausgeliefert. Wer ein Gespür dafür entwickelt hat, kann nämlich sein Verhalten auch ändern und aus dem Antreiberverhalten aussteigen. Allerdings kann man nicht von heute auf morgen an die Stelle des Antreiberverhaltens ein anderes Verhalten setzen, es bedarf also hier der Geduld und Ausdauer. Zu empfehlen ist ausserdem, die geplante Verhaltensänderung den Personen mitzuteilen, mit denen man in verschiedenen Zusammenhängen zu tun hat, denn diese haben einen schließlich unter dem Einfluss von Antreibern bzw. eines Primärantriebers kennen gelernt.



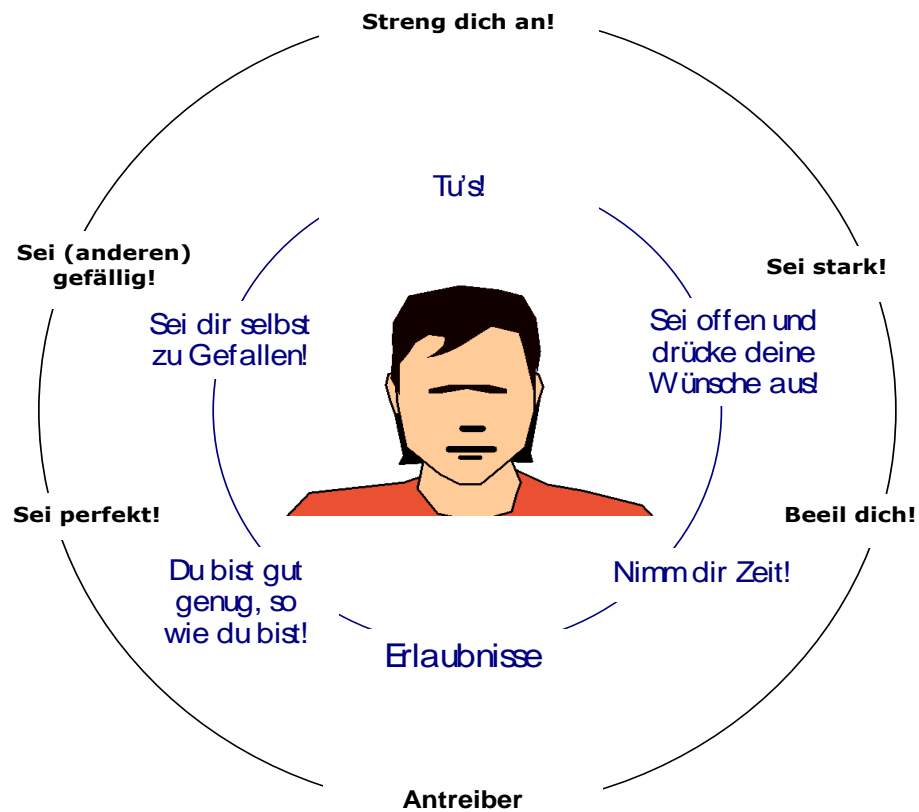
Erlaubnisse als Gegenmittel zu Antreibern

Den fünf Antreibern stehen grundsätzlich fünf Erlaubnisse gegenüber. Sie wirken den bedingten OK-Botschaften entgegen, die von den Antreibern ausgehen. Sie können selbst Botschaften sein, die ihren Ursprung in der (elterlichen) Erziehung haben. Wem allerdings seine Eltern oder andere wichtige Erziehungspersonen solche Erlaubnisse in früher Kindheit nicht erteilt haben und solche Erlaubnisse daher nicht verinnerlicht werden konnten, der kann sich solche Erlaubnisse auch selbst erteilen. (Stewart/Joines 1990, S. 240)

Wessen Verhalten von einem Antreiber bestimmt wird, sollte sich durch sorgfältige Beobachtung zunächst einmal sich seine Antreiber bewusst machen, um das entsprechende Verhalten durch ein anderes ersetzen zu können. Denn der Ausstieg aus einem bestimmten Antreiberverhalten bzw. Primärantrieber ist ein zunächst ein bewusster Akt, der aus dem Erwachsenen-Ich vollzogen sein will. Aber je häufiger man bewusst aus dem Antreiberverhalten aussteigt, desto mehr verstärkt man damit auch die dafür zuständigen Erlaubnisse durch das neue (nonverbale) Verhalten:

Da der Ausstieg aus einem Antreiberverhalten "nicht so ohne Weiteres gelingen wird, könnte helfen

- wenn man sich die entsprechenden **Erlaubnisse** abends vor dem Einschlafen oder morgens direkt nach dem Aufwachen **selbst aufsagt**,
- wenn man die **Erlaubnis(se)** auf ein Blatt Papier schreibt und dort hängt, wo sie im Verlauf eines Tages immer wieder gesehen und wahrgenommen werden können bzw. müssen. (vgl. [Stewart/Joines 1990, S. 240](#))



©teachSam

Den jeweiligen Antreibern stehen z. B. die folgenden **Erlaubnisse** gegenüber:

Antreiber-Verhalten	Erlaubnisse
Sei stark!	<p>Sei offen und drücke deine Wünsche aus!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du darfst dir Hilfe holen. • Du darfst deine Gefühle haben, darfst sie ausdrücken oder für dich behalten.

	<ul style="list-style-type: none"> • Du darfst empfänglich sein für Zuwendungen und Konfrontationen.
Sei perfekt!	<p>Du bist gut genug, so wie du bist!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Du darfst Fehler machen. ▪ Du darfst mit anderen bei Fehlern nachsichtig sein. ▪ Du brauchst dich nicht stet zu rechtfertigen.
Sei (anderen) gefällig!	<p>Sei dir selbst zu Gefallen!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Du deine eigenen Bedürfnisse, Gedanken und Gefühle ernst nehmen. ▪ Du bist auch dann OK, wenn andere mit dir nicht zufrieden sind. ▪ Du darfst die Dinge auch so anpacken, wie sie dir liegen.
Beeil dich!	<p>Nimm dir Zeit!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Du darfst dir die Zeit nehmen, die du brauchst. ▪ Du darfst deinen eigenen Rhythmus beachten. ▪ Du darfst deine eigene Lage und Kondition berücksichtigen.
Streng dich an!	<p>Tu's!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Du darfst die Dinge ruhig und mit klarem Blick für das Nötige angehen. ▪ Du darfst deine Dinge entspannt vorausplanen. ▪ Du darfst bei deinen Dingen erfolgreich sein und dies auch genießen. ▪ Du darfst die Dinge nach deinen eigenen Kräften tun oder lassen.

Einschärfungen

Einschärfungen werden gelegentlich auch Verfügungen oder Hexenbotschaften genannt. Gemeint sind destruktive Grundbotschaften. Sie manifestieren sich im Menschen als einschränkende existentielle Grundannahmen.

Sei nicht!	Existiere nicht! Du hast keine Daseinsberechtigung!
Sei nicht wichtig!	Du bist nicht wichtig! Die anderen (ursprünglich die Eltern) sind wichtiger!
Habe keine Bedürfnisse!	Missachte deine spontanen Bedürfnisse! Sie sind schlecht!
Fühle nicht!	Habe keine Empfindungen!
Sei nicht nah!	Gehör nicht dazu!
Sei nicht du!	Du sollst eigentlich jemand anderer sein (Junge/Mädchen)! Sei wie dein Bruder etc. ...!
Sei kein Kind!	Sei immer vernünftig! Immer erwachsen!
Werde nicht erwachsen!	Bleibe ein Kind!
Ändere dich nicht!	Bleib wie Du bist, was immer auch die anderen Dir sagen!
Sei nicht gesund!	Sei nicht normal! Sei nicht glücklich! Sei nicht zufrieden!
Geh nicht deinen eigenen Weg!	Mach es wie die anderen in unserer Familie! Mach es so, wie ich es von Dir erwarte!
Sei nicht erfolgreich!	Schaffe es nicht! Es wird Dir eigentlich nichts gelingen!
Triff keine Entscheidungen!	Lass die anderen oder das Schicksal für Dich entscheiden! Unternimm nichts von Dir aus!
Denke nicht!	Lass Deine Probleme sich selber oder von anderen lösen!

Teamfähigkeitsanalyse

In modernen Organisationen arbeitet die überwiegende Mehrheit der Leute in Teams zusammen. Für die meisten Menschen hängt das Erreichen erfolgreicher Resultate davon ab, wie gut sie und andere imstande sind, ihre Anstrengungen miteinander zu verknüpfen.

Zusammenarbeit, Teamwork, ist dadurch zunehmend wichtiger geworden. In der betrieblichen Praxis hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Teamarbeit ein entscheidendes strategisches Instrument darstellt, das gepflegt und weiterentwickelt werden muss.

Die praktische Erfahrung zeigt aber auch, dass zur Organisation der erfolgreichen Zusammenarbeit weit mehr gehört, als eine Gruppe von guten Leuten zusammenzubringen.

Um eine befriedigende Organisation zu erreichen, müssen alle Menschen zusammenarbeiten wollen. Während der Zusammenarbeit kommt es zwischen Menschen häufig zu Spannungen und Meinungsverschiedenheiten, was und wie etwas getan und durchgeführt werden soll. Die Gründe dafür bleiben unter der Oberfläche dieser Schwierigkeiten beim Arbeiten im Team bleiben solange unter der Oberfläche, bis ihnen nachgegangen wird.

Menschen, die sich eigene Gedanken darüber machen, wie die Dinge anzupacken sind, versuchen gehört zu werden. Gehen ihre Vorschläge jedoch den Verantwortlichen gegen den Strich, so bleibt für gewöhnlich der Konflikt nicht aus.

Wenn der offene Konflikt beseitigt wird, indem eine Seite beweist, dass sie im Recht und die andere im Unrecht ist, stehen die einen zum Schluss als Sieger und die anderen als Besiegte da. Eine emotionale Grundlage jedoch, die auf dem Gefühl von Sieg und Niederlage basiert, bietet keine besonders gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Viele Vorgesetzte machen sich nicht klar, dass ein Verlierer in der Folge ein potentieller Feind ist wenn es zur nächsten Schlacht kommt!

Lassen Sie den folgenden Analysebogen auch von Ihren Mitarbeitern ausfüllen. Sie werden staunen, wie vielschichtig und weit auseinander die Ansichten liegen können und wo dann Ihr geschicktes Eingreifen gefragt ist. Tragen Sie neben dem Ist- auch den Sollzustand ein, und Sie werden sehen, wo der Schuh am meisten drückt!

Beurteilungsbogen zur Teamfähigkeit

von.....

Beurteilungskriterien								
1. Gegenseitiges Vertrauen 1 Schlecht, viel gegenseitiges Misstrauen	1	2	3	4	5	6	7	Hoch, alle arbeiten miteinander
2. Gegenseitige Unterstützung Niedrig, jeder arbeitet für sich	1	2	3	4	5	6	7	Hoch, alle helfen einander
3. Aufrichtige Kommunikation Gehemmt, voller Vorbehalte	1	2	3	4	5	6	7	Ungehemmt, vorbehaltlos
4. Gegenseitiges Vertrauen 2 Schlecht, viele Missverständnisse	1	2	3	4	5	6	7	Gut, nie irgendwelche Missverständnisse
5. Eindeutige Zielvorgabe Unklar, schwer zu verstehen	1	2	3	4	5	6	7	Klar definiert, von allen verstanden
6. Einstellung zur Zielsetzung Negativ und ablehnend	1	2	3	4	5	6	7	Positiv akzeptiert
7. Konflikte innerh. d. Gruppe Schlecht, viel gegenseitiges Misstrauen	1	2	3	4	5	6	7	Werden akzeptiert und gemeinsam gelöst
8. Kenntnisse und Erfahrung der Gruppenmitglieder Kommen kaum zur Geltung	1	2	3	4	5	6	7	Kommen voll zur Geltung
9. Engagement Arbeiten für eigene Interessen	1	2	3	4	5	6	7	Volle Leistung für das Team
10. Innovation Neue Ideen werden abgewürgt	1	2	3	4	5	6	7	Kreativität wird bereitwillig aufgenommen und stimuliert
11. Besprechungen Niemand kann zu Wort kommen	1	2	3	4	5	6	7	Es wird zugehört, jeder kann zu Ende reden
12. Führungsstil des Vorgesetzten Autoritär Kraft Stellung	1	2	3	4	5	6	7	Persönliche Autorität
Addition der Spaltensummen	1	2	3	4	5	6	7	

Teamtypen

(nach Belbin)

Fragebogen zur Selbstbeurteilung

Anleitung

Für jede Aufgabe haben Sie insgesamt zehn Punkte zur Verfügung, die Sie beliebig auf die Sätze verteilen können, die Ihr Verhalten am besten beschreiben.


Die Punkte können nur auf wenige Sätze verteilt werden – in wenigen Fällen auch auf alle oder aber nur auf einen einzigen Satz.


1. Welchen Beitrag können Sie im Team leisten?	Ich denke, dass ich über ein schnelles Auffassungsvermögen verfüge; ich kann Vorteile aus neuen Möglichkeiten ziehen.	A	<input type="text"/>
	Ich kann sehr gut mit vielen verschiedenen Menschen zusammenarbeiten.	B	<input type="text"/>
	Eines meiner Talente ist, Ideen zu produzieren.	C	<input type="text"/>
	Meine Stärke ist, das aus einem Menschen herauszuholen, was er an besonderen Fähigkeiten in die Gruppe bringen kann.	D	<input type="text"/>
	Meine Fähigkeit, eine Sache zu verstehen, ist sehr stark mit meiner persönlichen Effektivität verknüpft.	E	<input type="text"/>
	Ich bin fähig, mich vorübergehend unbeliebt zu machen, wenn es für die Arbeit und das Endergebnis sinnvoll scheint.	F	<input type="text"/>
	Ich kann einschätzen, was realistisch und vielversprechend für eine bestimmte Arbeitsweise spricht.	G	<input type="text"/>
	Ich kann völlig vorurteilsfrei vernünftige Arbeitsalternativen anbieten.	H	<input type="text"/>
2. Ich kann mich schlecht in ein Team einbringen – es kann daran liegen, dass	Es mir schwerfällt, wenn Arbeitstreffen schlecht organisiert, geführt und kontrolliert sind.	A	<input type="text"/>


3. Sie arbeiten mit andern an einem Projekt


Ich neige dazu, anderen den Vorzug zu geben, wenn Sie einen sinnvollen Standpunkt vertreten, aber noch keine Chancen hatten, diesen vorzustellen.	B	<input type="text"/>
Ich dazu tendiere, zuviel zureden, wenn die Gruppe dabei ist, neue Ideen zu entwickeln.	C	<input type="text"/>
Meine Vorstellungen mich daran hindern, mich meinen Kollegen frei und mit Enthusiasmus anzuschliessen.	D	<input type="text"/>
Ich hin und wieder den Anschein erwecke, zu zwingend und autoritär zu sein, wenn etwas getan werden muss.	E	<input type="text"/>
Es für mich schwierig ist eine Führungsposition zu übernehmen, weil ich von der Gruppenatmosphäre abhängig bin.	F	<input type="text"/>
Ich dazu neige, mich in Ideen zu verrennen, so dass ich zwangsläufig den Anschluss an die Gruppe verliere.	G	<input type="text"/>
Meine Kollegen dazu tendieren, mich als detailbesessen zu betrachten und die Gefahr besteht, dass die Dinge in die falsche Richtung laufen.	H	<input type="text"/>
Ich habe die Begabung, andere positiv zu beeinflussen, ohne Sie dabei zu bedrängen	A	<input type="text"/>
Meine Wachsamkeit verhindert Fehler und Versäumnisse.	B	<input type="text"/>
Ich kann bei einem Arbeitstreffen sehr gut verhindern, dass Zeit vergeudet und das eigentliche Ziel aus den Augen gelassen wird.	C	<input type="text"/>
Man kann sich darauf verlassen, dass ich originelle Ideen habe.	D	<input type="text"/>
Ich unterstütze gute Vorschläge, wenn sie von gemeinsamem Interesse sind.	E	<input type="text"/>
Ich bin daran interessiert, möglichst die neuesten Ideen und Entwicklungen aufzuzeigen.	F	<input type="text"/>


4. Mein Anspruch an Gruppenarbeit ist


Ich glaube, dass mein Urteilsvermögen dazu beitragen kann, die richtigen Entscheide zu treffen. G 


Man kann sich auf mich verlassen, wenn es darauf ankommt, die wesentliche Arbeit systematisch zu organisieren. H 


Ich habe grosses Interesse daran, Kollegen besser kennenzulernen. A 


Ich zögere nicht, die Meinung anderer herauszufordern oder eine wenig akzeptierte Meinung zu vertreten. B 


Gewöhnlich kann ich einen Weg der Argumentation finden, um weniger stichhaltige Vorschläge zu entkräften. C 

Ich denke, ich habe die Fähigkeit, einen Plan in die Praxis umzusetzen. D 


Ich neige dazu, mich nicht an offensichtlichen Dingen festzuhalten, sondern Unerwartetes auf den Tisch zu bringen. E 


Ich habe den Anspruch, jeden meiner Jobs perfekt zu machen. F 


Ich kann Kontakt einflechten, die ausserhalb der Gruppe liegen. G 






Ich bin an allen Meinungen interessiert und ich zögere nicht, meine Meinung zu ändern, auch wenn schon eine Entscheidung getroffen ist. H 

5. Ich erlange in einem Job Befriedigung, weil

Es mir Spass macht, Situationen zu analysieren und die möglichen Lösungen abzuwägen. A 

Ich daran interessiert bin, praktikable Lösungen für ein Problem zu finden. B 

Ich das Gefühl geniesse, gute Arbeitsbeziehungen zu fördern. C 

Ich auf Entscheidungen grossen Einfluss nehmen kann.	D	
Ich ein Gespür für Menschen habe, die etwas Neues zu bieten haben.	E	
Ich Menschen dazu bringen kann, einen neuen aber notwendigen Aktionskurs zu verfolgen.	F	
Ich in meinem Element bin, wenn eine Aufgabe meine ganze Aufmerksamkeit beansprucht.	G	
Ich Gebiete entdecken möchte, die es mir möglich machen, meine Vorstellungskraft zu erweitern.	H	

6. Wenn ich plötzlich mit einer schwierigen Aufgabe bei beschränkter Zeit und dabei noch mit unbekannten Personen konfrontiert werde

Würde ich mich gerne in eine ruhige Ecke zurückziehen, um einen Ausweg aus der Sackgasse zu finden, bevor eine klare Linie entwickelt wird.	A	<input type="text"/>
Würde ich mich der Person anschliessen, die die positivsten Ansätze aufzeigt.	B	<input type="text"/>
Würde ich versuchen, den Umfang der Aufgabe zu reduzieren, indem ich sie möglichst sinnvoll auf verschiedene Personen aufteile.	C	<input type="text"/>
Wäre mein natürliches Gespür für Dringlichkeit eine Garantie dafür, dass wir den Zeitplan einhalten.	D	<input type="text"/>
Bin ich davon überzeugt, einen klaren Kopf zu bewahren, um überlegt zu handeln.	E	<input type="text"/>
Würde ich beständig weiterarbeiten, auch wenn die Zeit drängt.	F	<input type="text"/>
Wäre ich darauf vorbereitet, auch eine führende Rolle zu übernehmen, falls dies zum Vorteil der Gruppe ist.	G	<input type="text"/>
Würde ich eine Diskussion anregen, um dadurch neue Ideen und Inspirationen zu schaffen.	H	<input type="text"/>

7. In bezug auf die Probleme, denen ich unterworfen bin, wenn ich in der Gruppe arbeite

Ich kann Unzufriedenheit demonstrieren, wenn andere ein Weiterkommen blockieren.	A	<input type="text"/>
Andere dürfen mich durchaus kritisieren, wenn ich zu analytisch oder zu intuitiv bin.	B	<input type="text"/>
Mein Wunsch, mich immer noch einmal zu vergewissern, hält mitunter die Arbeit auf.	C	<input type="text"/>
Ich neige dazu, mich sehr schnell zu langweilen und schliesse mich daher an einen oder zwei Mitarbeiter an, um mich auszuklinken.	D	<input type="text"/>
Es fällt mir schwer, anzufangen wenn die Ziele noch unklar sind.	E	<input type="text"/>
Manchmal gelingt es mir nicht, mich mitzuteilen oder zu erklären.	F	<input type="text"/>
Ich fordere andere auf, Dinge zu tun, zu denen ich selbst nicht in der Lage bin.	G	<input type="text"/>
Ich zögere, meine Meinung zu verteidigen, wenn ich gegen eine starke Opposition angehen muss.	H	<input type="text"/>

Auflösung

Übertragen Sie ihre Punktzahl aus jeder Frage in die dafür vorgesehene Tabelle ein.

Addieren Sie nun die Gesamtpunktzahl der Längsspalte, damit Sie ein differenzierteres Ergebnis Ihres Rollenverhaltens bekommen.

Interpretation des Gesamtergebnisses

Die höchste Punktzahl in den einzelnen Bereichen wird aufzeigen, wie Sie das Beste aus Ihren Fähigkeiten in einer Führungs- oder Projektgruppe machen können.

Das zweithöchste Ergebnis kennzeichnet Ihr Rollenverhalten, das Sie annehmen sollten, wenn aus irgend einem Grund nur ein geringes Gruppenbedürfnis nach einem vorherrschenden Rollenverhalten besteht.

Die beiden niedrigsten Ergebnisse weisen auf mögliche Schwächen in Ihrem Gruppenverhalten hin. Doch statt diese schwachen Eigenschaften zu bekämpfen, sollte sich jemand in einer Führungsposition Mitarbeiter suchen, die Ihre Stärken auf diesem Gebiet haben.

Ergebnistabelle

		US		TM		DS		IG		WB		BW		KM		LF
<i>Sektion 1</i>	G		D		F		C		A		H		B		E	
Sektion 2	A		B		E		G		C		D		F		H	
Sektion 3	H		A		C		D		F		G		E		B	
Sektion 4	D		H		B		E		G		C		A		F	
Sektion 5	B		F		D		H		E		A		C		G	
Sektion 6	F		C		G		A		H		E		B		D	
Sektion 7	E		G		A		F		D		B		H		C	
Ergebnis																

US = Umsetzer/Producer

WB = Wegbereiter/Promotor

TM = Teammoderator

BW = Bewerter/Analyst

DS = Durchsetzer

KM = Kooperationsmensch/Teamworker

IG = Ideengeber/Creator

LF = Lückenfinder/Controller

Basic Management Skills (BMS)
Persönlichkeit und Menschenkenntnis

Typ	Symbol	typische Eigenschaften	positive Qualitäten	mögliche Schwächen
Bewerter	BW	konservativ, vorsichtig, pflichtgetreu, einschätzbar	organisieren, praktischer und gesunder Menschenverstand, hart arbeitend, selbstdiszipliniert	Mangel an Flexibilität, unempänglich und unsensibel gegenüber ungeprüften Ideen
Teammoderator Vorsitzender	TM	ruhig, selbstsicher, beherrscht	besitzt Eigenschaft, potentielle Mitarbeiter mit ihren Werten u. Verdiensten vorurteilslos aufzunehmen, einzubinden und mit ihnen umzugehen, starke Wahrnehmung für objektive Gegebenheiten	nicht mehr als das übliche Mass an Intellekt und kreativer Fähigkeit
Durchsetzer	DS	nervös, leicht erregbar, geht aus sich heraus, dynamisch	hat den Willen und die Bereitschaft, Trägheit, Ineffektivität, Selbstgefälligkeit oder Selbsttäuschung zu bekämpfen	Neigung zu Provokation, Irritation, Ärger und Ungeduld
Ideengeber	IG	individuell, ernsthaft, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend	Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen	schwebt in den Wolken, neigt dazu, praktische Details oder das Protokoll zu übersehen
Wegbereiter	WB	extravertiert, enthusiastisch, neugierig, wissbegierig, kommunikativ	besitzt die Eigenschaft, Kontakt zu Personen herzustellen und alles Neue zu erforschen, kann Herausforderungen annehmen	läuft Gefahr, das Interesse an einer Sache zu verlieren, sobald die anfängliche Faszination vorbei ist
Lückenfinder	LF	nüchtern, besonnen, eher passiv, vorsichtig, klug	Beurteilung, Diskretion, Nüchternheit, Praxis	fehlende Inspiration und mangelnde Fähigkeit, andere zu motivieren
Kooperativer Mensch	MK	sozial orientiert, freundlich, empfindsam	besitzt die Fähigkeit, auf Menschen und Situationen einzugehen und den Teamgeist zu fördern	Unentschlossenheit in Krisensituationen
Umsetzer	US	sorgfältig, gewissenhaft, fleissig, eifrig	kann Dinge zu Ende führen, Perfektionismus	regt sich gerne über kleine Dinge auf, kann schlecht loslassen

Mein Arbeitsverhalten

Bin ich ein Workaholic?

Herrscht in Ihrem Betrieb eine „Alles oder nichts?“-Kultur? Werden Stress, Arbeitssucht und Burnout billigend in Kauf genommen? Oder gehören Sie zu den Glücklichen, deren Firma Sie nicht nur als weiterer Produktionsfaktor versteht? Erfahren Sie, wo Ihr Arbeitsplatz auf der Ausbeutungsskala steht, indem Sie folgende Fragen mit Ja oder Nein beantworten:

1.	Ist Ihr Job hektisch? Bleibt kaum Zeit für ein beiläufiges Gespräch mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten?
2.	Empfinden Sie das Ambiente Ihres Arbeitsplatzes als kalt, steril oder unmenschlich?
3.	Ist Ihre Umgebung von Krisen, Chaos und ständigem Druck geprägt?
4.	Ist Ihrem Arbeitgeber Produktion und Gewinn wichtiger als das Wohlergehen und die Moral der Angestellten?
5.	Muss man in Ihrer Firma Überstunden am Wochenende machen oder im Urlaub arbeiten, um bestehen zu können?
6.	Glauben Sie, dass Ihre Firma Arbeitssucht fördert?
7.	Ist Ihre Arbeit ein ständiger Wettlauf gegen die Uhr?
8.	Müssen Sie mehrere Projekte gleichzeitig bearbeiten, um das Arbeitspensum bewältigen zu können?
9.	Setzt Ihre Firma Sie unter Druck mit kurzfristigen Aufträgen und knappen Fristen?
10.	Hatten Sie deshalb schon einmal stressbedingte Gesundheitsprobleme?
11.	Ist Ihrer Firma das Wohlergehen der Angestellten wichtiger als Profite?
12.	Ist Ihr Arbeitsplatz von Entspannung, Ruhe und Freundlichkeit geprägt?
13.	Zeigt Ihre Firma Verständnis für Angestellte, die auch an Familie und Privatleben denken müssen oder sich gestresst fühlen?
14.	Haben Sie das Gefühl, in Ihrer Firma eher Mensch als Produktionsfaktor zu sein?
15.	Können Sie sich die Arbeit so einteilen, dass Sie an Wochenenden und im Urlaub genug Zeit haben für sich und Ihre Lieben?

16.	Glauben Sie, dass Ihre Firma ein langfristiges Interesse an Ihnen hat?
17.	Werden in Ihrer Firma Geburtstage, Urlaub und Beförderungen gefeiert?
18.	Ist die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern gut? Werden Sie unterstützt?
19.	Hat am Arbeitsplatz jemand ein offenes Ohr für Ihre Probleme?
20.	Erfahren Sie durch Ihre Tätigkeit Befriedigung? Gibt der job Ihrem Leben Sinn oder Erfüllung?

Persönlichen Punktestand ermitteln

Beginnen Sie mit einem Anfangspunktestand von 60.
Fragen 1 bis 10: Für jedes Ja 2 Punkte abziehen, für jedes Nein 2 Punkte dazuaddieren.
Fragen 11 bis 20: Für jedes Ja 2 Punkte addieren, für jedes Nein 2 Punkte abziehen.

Ergebnis

Unter 60 = Note 5: Ihr Arbeitsplatz ist ein Paradies für Workaholics. Hoher Ausbeutungsgrad, hohe Burnoutgefahr
60 bis 69 Punkte = Note 4: Überdurchschnittlicher Ausbeutungsgrad
70 bis 79 Punkte = Note 3: Durchschnittliche Belastung der angestellten
80 bis 89 Punkte = Note 2: Gute Arbeitsbedingungen
90 bis 100 Punkte = Note 1: Hervorragendes Arbeitsklima, fast stressfreie Umgebung. Ein echter Workaholic würde allerdings auch hier Mittel und Wege finden, seine Sucht zu befriedigen.