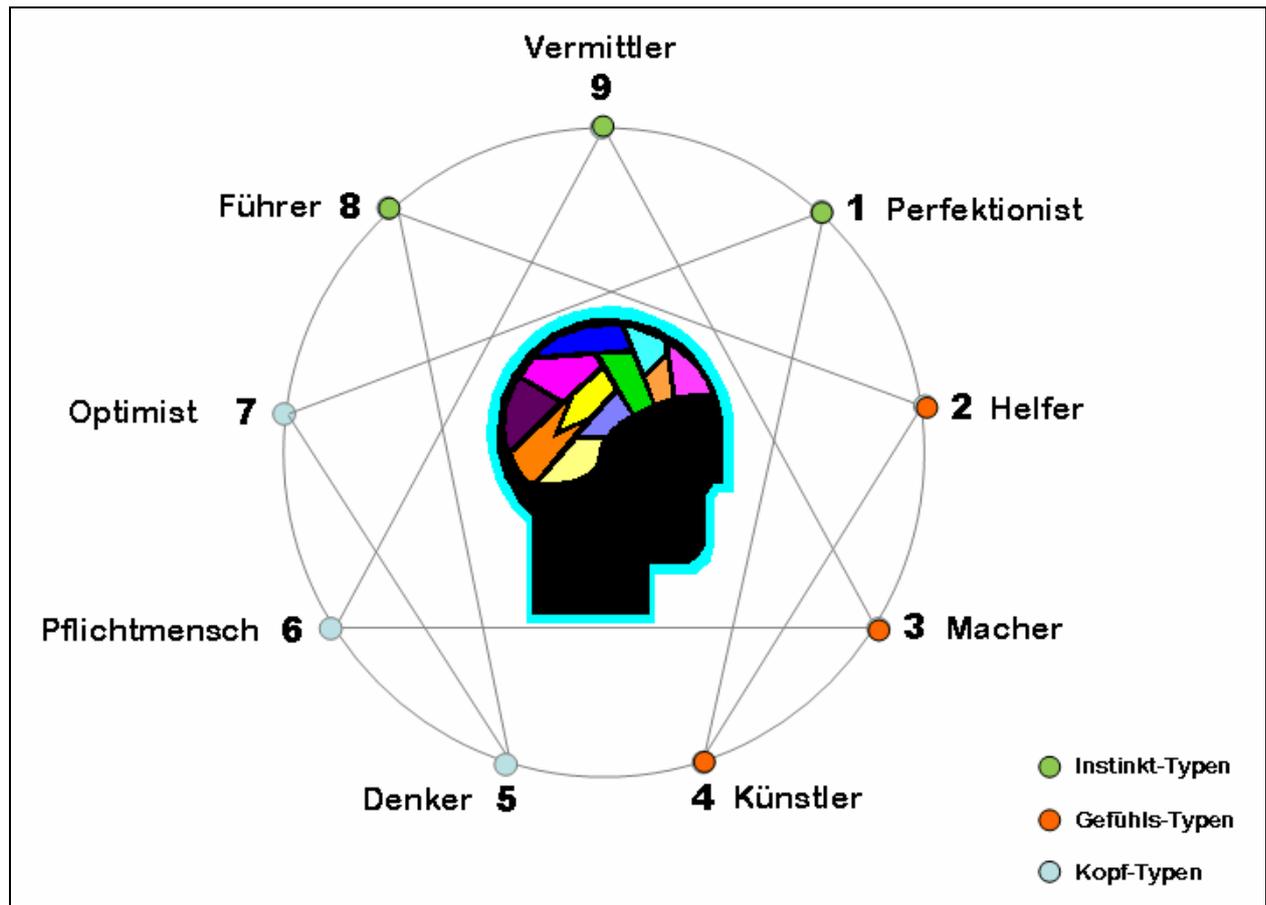


NGRAMM F&K-Profilanalyse[®]



Erstellt für: Peter Mustermann

Erstellt am: 16. Oktober 2006

Inhalt

I. Einführung	3
II. Ihr Typ-Profil	5
A. Statistische Auswertung	5
B. Generelle Typbeschreibung	6
C. Ihr Typ: Führungsstil & Kommunikationsfähigkeiten	7
III. Generelle Kommunikationsausrichtung	9
A. Statistische Auswertung (Verhältnis Introversion / Extraversion)	9
B. Erläuterung des Verhältnisses von Introversion und Extraversion	9
IV. Spezifisches Führungs- & Kommunikationsprofil	10
A. Statistische Auswertung	10
B. Erläuterung der Kompetenzen	11
C. Ihren Stärken & Kompetenzen im einzelnen	12
V. Streßreaktionen	13
A. Statistische Auswertung	13
B. Typen im Streß	14
C. Allgemeine Erläuterung der Streßmechanismen	14
D. Streßprofi Typ Sieben – der Optimist	14
VI. Wertausrichtung	16
A. Statistische Auswertung	16
B. Motivation & Wertausrichtung	16
C. Allgemeine Erläuterung de Werte bzw. Handlungsmotivatoren	17
VII. Entwicklungsmöglichkeiten	18
A. Typprofil und Jobprofil	18
B. Individuelle Weiterentwicklung	18
C. Zusätzliche Infos zum Thema	19
VIII. Typinterviews oder wie die anderen sich sehen	20

I. Einführung

Die NGRAMM – Profilanalyse ist ein Diagnosetool, um persönliche Dynamiken, Eignungsprofile, Stärken & Nichtstärken z.B. von Vertriebsleuten, Führungskräften und Projektleitern zu erfassen. Es basiert auf den Enneagrammforschungen von Don Richard Riso, Helen Palmer, Claudio Naranjo genauso wie auf der fundamentalen Unterscheidung von intro- und extravertierten Typen des Schweizer Psychoanalytikers C. G. Jung.

Was wird gemessen?

Gemessen bzw. erfaßt werden bestimmte typologische Charakteristiken in den Antworten auf die Fragen des Ihnen vorgelegten Analysebogens.

Wie objektiv ist das Ergebnis?

Die Profilanalyse ist nur ein (strukturiertes) Spiegelbild Ihrer aktuellen Selbsteinschätzung. Je ehrlicher, präziser und unvoreingenommener Sie die Fragen beantwortet haben, desto brauchbarer im Hinblick auf eine adäquate Selbsteinschätzung ist im allgemeinen das Ergebnis.

Wird der Test meiner Persönlichkeit gerecht?

Die Persönlichkeit ist ein hochkomplexes Bündel von Einstellungen, Glaubenssätzen und Verhaltensweisen, die - mindestens in Teilen – auch noch kontextabhängig ist. In der NGRAMM – Profilanalyse werden die wichtigsten Grundmuster bzw. Grundtypen dieser Persönlichkeit herausgearbeitet, d.h. Verhaltensweisen und Konditionierungen, die für Ihre Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen eben *typisch* sind.

Und wenn das Ergebnis typmäßig nicht eindeutig ist?

Es kann durchaus vorkommen, daß manche rein punktemäßig keinem eindeutigen Typ zuordenbar sind. Das kann verschiedene Ursachen haben, z.B. daß der Betreffende in der Vergangenheit „Besseres“ zu tun hatten, als seine Handlungen bewußt neutral, von Außen zu beobachten – wie es im Fragebogen quasi verlangt wurde. In diesem Fall hilft es manchmal weiter, wenn man den Fragebogen mit einer Person seines Vertrauens durchgeht. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich mit den Typcharakteristiken näher zu beschäftigen, wodurch es im allgemeinen einfacher wird, sich auf einen Typ festzulegen.

Gibt es mehr als einen Grundtyp?

In der Forschung geht man davon aus, daß es im allgemeinen nur einen Grundtyp gibt, der dann aber durchaus von einem oder zwei (evtl. benachbarten) Typen flankiert sein kann.

Verrät die Profilanalyse etwas über meine beruflichen Möglichkeiten?

Für jeden Job werden recht unterschiedliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen gebraucht. Da wir immer auch die Energien von „Nebentypen“ (Typen mit niedrigerer Punktzahl) nutzen, ist der Aussagewert über die berufliche Eignung relativ. Wenn man sein Jobprofil genau kennt, hat man jetzt aber die Möglichkeit, gezielt und konstruktiv mögliche Stärken und Nicht-Stärken zu beeinflussen.

Kann man seinen Typ verändern?

Richtiger wäre zu sagen, daß man etwas an der Typausprägung ändern kann, indem man bewußter mit diesen Prägungen umgeht. Auch ist es möglich (wenngleich in der Praxis aufwendig), nichtdominante Persönlichkeitsanteile zu stärken.

Spiegelt das Typprofil meine realen Fähigkeiten?

Betrachten wir ein Beispiel: Es liegen zwei Typprofile mit fast identischen Ausprägungen vor, das eine Profil gehört Elke, das andere Michael. Beide Profile weisen einen „Typen“ aus, der verantwortungsbewußt & motivationsstark ist und darüber hinaus auch gut delegieren kann. Im realen Leben ist Elke eine erfolgreiche Projektleiterin in einer Versicherung und Michael Marktleiter in einem kleinen Supermarkt (mit einem Bruchteil des Jahreseinkommens von Elke) Es wäre natürlich auch möglich, daß jemand als „Typ“ zwar gute Führungsfähigkeiten hat, im realen Leben aber Sachbearbeiter ist. In seiner Freizeit freilich ist er Vorsitzende des Taubenzuchtvereins. Mit anderen Worten: das, was das Profil zeigt, entspricht weitgehend dem Naturell oder Charakter von einer Person und nicht automatisch auch dem, was er in der Praxis, z.B. im Job mit diesem Profil macht.

Können mir berufliche Nachteile durch die Auswertung des NGRAMMs entstehen?

Nein, eher im Gegenteil. Viele Arbeitgeber haben ein Interesse daran, daß die richtige Person den richtigen Job macht bzw. ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt und gefördert wird. Und umgekehrt mag es für einen interessant sein, eine Erklärung dafür zu bekommen, warum ihm ein Job nur sehr mittelmäßigen Spaß macht. Wenn eine Firma z.B. einen sehr kreativen, kontaktfreudigen und extravertierten Kopf in der Buchhaltung hat, dann könnte die Profilanalyse zeigen, daß hier – verglichen mit dem Jobprofil – eine größere Lücke zu schließen ist, entweder durch job rotation, Versetzung oder durch bestimmte Trainings- und Coachingmaßnahmen.

Wie verlässlich sind die Ergebnisse der NGRAMM – Profilanalyse?

Umfangreiche Studien mit einigen hundert Teilnehmern haben ein hohes Maß an Validität und Reliabilität gezeigt. Etwas weniger wissenschaftlich ausgedrückt: die NGRAMM – Profilanalyse, die vom Enneagramm abgeleitet ist, zeigt eine hohe Übereinstimmung mit anderen Tests, d.h. wer hier als Typ Sieben „testet“, wird auch in anderen Enneagrammtests als „vielseitig & optimistisch“ ausgewiesen. Ein anderes Qualitätskriterium ist ebenfalls erfüllt: Unabhängig wie oft eine Testperson diesen Test durchführt, das jeweilige Ergebnis ist zu über 90% identisch mit den jeweils vorangegangenen Ergebnissen; damit ist die NGRAMM – Profilanalyse relativ unabhängig von Tagesform einer „Testperson“.

Worin bestehen die Unterschiede zu anderen Tests wie DISG, HDI, MTBF oder Insights Discovery?

Die NGRAMM – Profilanalyse ist ein Open-Source-Projekt; d.h. das Modell folgt in seinen Grundannahmen dem Enneagramm ist daher völlig transparent und nicht von der Deutungsmacht einer bestimmten Schule oder Sekte abhängig. Für Sie als Anwender heißt das, Sie können sich völlig unabhängig von der hier gegebenen Deutung in über 70 Publikationen, die frei auf dem Buchmarkt verfügbar sind, kundig machen und sich individuell im Enneagramm weiterbilden (s. auch die Literaturempfehlungen in Kapitel VI C)

II. Ihr Typ-Profil

Typ-Profil

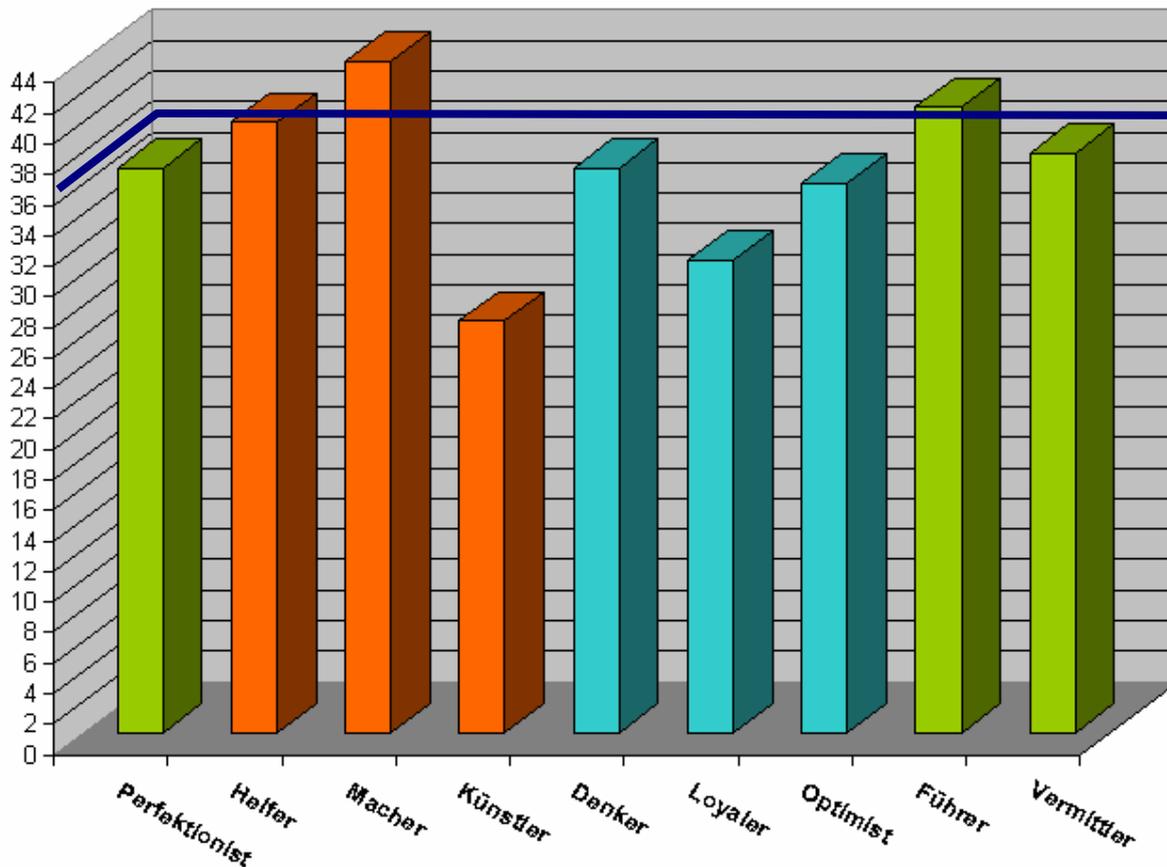


Abbildung 1 Basismodell

A. Statistische Auswertung

Eindeutige Ausprägung: j n bei Typ: **Macher**

Durchschnittswert: **37 Punkte**

Relevante Nebenwerte: bei Typ: **Führer, Helfer**

B. Generelle Typbeschreibung

Typ Sieben – der Optimist und sein Lebensthema: Spaß, Lust & Abwechslung haben wollen

Sie sind von sich überzeugt und Sie sind davon überzeugt, daß das Leben dazu da ist, Ihnen Spaß zu machen: flower power (damals) und easy living (heute). Ihnen macht nichts Angst; sie bewegen sich unbekannte Menschen völlig unbeschwert zu. Sie lieben es, durch Schmeicheleien andere von sich einzunehmen. Fröhlich und heiter wie Sie sind (ein „Sonnenscheinchen“ nannte man Sie vielleicht als Kind), nehmen Sie das Leben von der leichten Seite, machen viele Pläne und sehen die Zukunft überaus rosig. „For ever young“ – ist Ihre Devise. Ihre gute Stimmung bringt so schnell niemand zum Einsturz. Am liebsten würden Sie von Gipfel zu Gipfel zu stürmen – wären da nicht die unliebenswürdigen Fährnisse des Alltags. Natürlich haben Sie, wenn etwas schief läuft, immer eine Alternative in der Hinterhand, aber es passiert mitunter auch, daß Sie einfach aufgeben, wenn die Schwierigkeiten aus Ihrer Sicht unangenehm werden. Sich durchzubeißen oder beharrlich Widerstände anzugehen, ist nicht ihr Ding. Wenn etwas keinen Spaß mehr macht, drehen Sie sich um und schlagen einfach eine neue Richtung ein. Da Sie die Tendenz haben, Schmerzen zu vermeiden, tendieren Sie bisweilen dazu, sich selbst vom Wesentlichen abzulenken und sich zu zerstreuen, statt konsequent an der Problembewältigung zu arbeiten.

Positiv an Ihrer Lebenseinstellung sind vor allem Ihr Optimismus und Ihre Kreativität. Wenn Probleme zu lösen sind, sind Sie ein guter Startkatalysator (synthetisches Denken!) und können andere mitreißen und motivieren. Andere würden vielleicht zu Beginn schon die Flinte ins Korn werfen, Sie aber glauben unverbrüchlich an die zukünftigen Möglichkeiten und können auch an vielen Dingen parallel arbeiten.

Sie sind in allen Berufen gut aufgehoben, wo Kreativität, Begeisterungsfähigkeit, visionäre Kraft und die Fähigkeit, kurzfristig Lösungen zu erreichen, gefragt sind, also z.B. in Vertrieb und Marketing oder in der Geschäftsleitung von innovativen Unternehmen. Gut machen Sie sich auch als Planer, Motivator und Personalentwickler. Weniger geeignet sind alle Jobs, wo es auf Beharrlichkeit, Konstanz und das Einhalten von Standards ankommt.

Ihr Kommentar:

.....

.....

.....

.....

.....

C. Ihr Typ: Führungsstil & Kommunikationsfähigkeiten

Hauptschwerpunkt: [7] - der Optimist:

Als Optimist zählen Sie (neben den Typen Drei und Acht) zu den klassischen Führungspersönlichkeiten: heiter, gut aufgelegt, phantasievoll und neugierig auf alles, was an Ideen von den Mitarbeitern kommt. Routinetätigkeiten wie die Teilnahme an langwierigen, ergebnisarmen Meetings oder das regelmäßige Erstellen von Reports sind Ihnen eher zuwider. Dafür haben Sie aber viele Ideen, wie Sie Ihre Abteilung / Ihren Bereich nach vorne bringen wollen. Dazu brauchen Sie motivierte Mitarbeiter. Ihnen ist klar, daß dafür ein hierarchischer Führungsstil völlig fehl am Platz ist. Sie setzen statt dessen lieber auf Informieren und Delegieren. Ihre Mitarbeiter schätzen an Ihnen gerade Ihre Unbeschwertheit: als Ansprechpartner haben Sie ein offenes Ohr selbst noch für die ausgefallensten ihrer Anliegen. Langwierige und nervenaufreibende Auseinandersetzungen passen da nur schlecht in Ihr Führungskonzept. Als Siebener haben Sie gern viele Eisen im Feuer, dementsprechend fällt es Ihnen schwer, sich mit Disziplin und Konzentration auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Als Projektleiter sind Sie ein guter Teamplayer und arbeiten gern in und mit vernetzten Strukturen. Ihre Kompetenzen schöpfen Sie vor allem in der Planungsphase aus und dort, wo ein Impulsgeber und Inspirator für Team, Auftraggeber oder externe Partner von Nöten ist.

Zu Ihren absoluten Stärken zählen:

- ◆ Enthusiasmus
- ◆ Vielseitigkeit
- ◆ Begeisterungsfähigkeit
- ◆ Einfallsreichtum & Innovationsdrang

Weniger stark ausgeprägt sind:

- ◆ Hartnäckigkeit & Durchhaltewillen
- ◆ Bewußtsein für Grenzen
- ◆ Konsequenz in der Umsetzung
- ◆ Nüchternheit & Pflichtbewußtsein

Mit einer überdurchschnittlichen Tendenz zum Macher [3]

- Der Erfolg zählt; gute Beziehungen sind Mittel zum Zweck.
- Das starke Gefühl, erfolgreich sein zu *müssen* – fast um jeden Preis – setzt Sie manchmal stark unter Druck.
- Sie wollen nicht nur Spaß bei der Arbeit haben, sondern auch materiellen Erfolg; außerdem genießen Sie Ihr Prestige und Ihre Außenwirkung, z.B. bei Kollegen oder Ihrem Chef.

Ihr Kommentar
zum Haupttyp:

.....
.....
.....
.....
.....

Ihr Kommentar
zu den
Nebentypen:

.....
.....
.....
.....
.....

III. Generelle Kommunikationsausrichtung

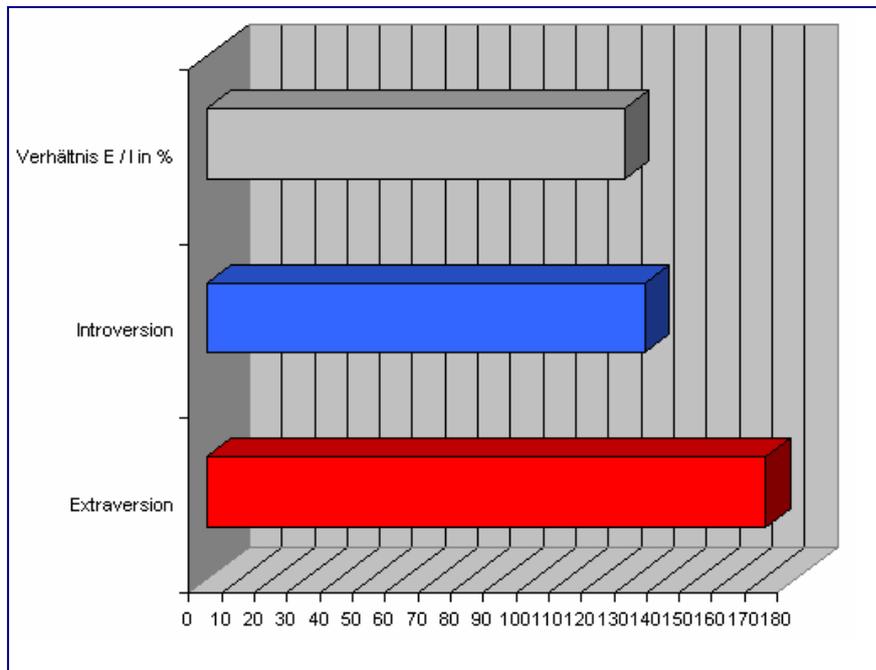


Abbildung 2 Kommunikationsausrichtung

A. Statistische Auswertung (Verhältnis Introversion / Extraversion)

- Stark extravertiert (> 120%):
- Erkennbar extravertiert (> 110%):
- Ausgeglichen (91% – 109%):
- Erkennbar introvertiert (< 81%):
- Stark introvertiert (< 91%):

B. Erläuterung des Verhältnisses von Introversion und Extraversion

Auf den Begründer der analytischen Psychologie C. G. Jung geht die Unterscheidung zwischen introvertierten und extravertierten Personen zurück. *Introvertiert* ist, wer eher an inneren Zuständen und seinen Stimmungen, Ideen etc. interessiert ist; *extravertiert* ist, wenn das Objekt des Interesses in der Außenwelt angesiedelt ist. So kommt es, daß manche Menschen sehr direkt, beobachtbar und aktiv in der Außenwelt „unterwegs“ sind, während andere ihren Weg eher stiller gehen, in sich gekehrt wirken und im Außen einen mitunter „unscheinbaren“ Eindruck hinterlassen. Extravertierte Menschen brauchen häufig Bestätigung, Zuspruch und Motivation im Außen bzw. von außen, während Introvertierte ihre Motivation mehr aus sich selbst heraus schöpfen können.

In bestimmten Situationen ist entweder eine introvertierte oder eine extravertierte Einstellung günstiger. In der Mitarbeiterführung würde man sich generell einen extravertierten Manager wünschen, der aktiv seine Mitarbeiter und die Abteilung nach vorne bringt. Introvertierte Manager werden Ihr Hauptaugenmerk mehr auf die strategische Weiterentwicklung Ihres Bereiches richten und im übrigen ein eher ruhigeres Fahrwasser bevorzugen.

IV. Spezifisches Führungs- & Kommunikationsprofil

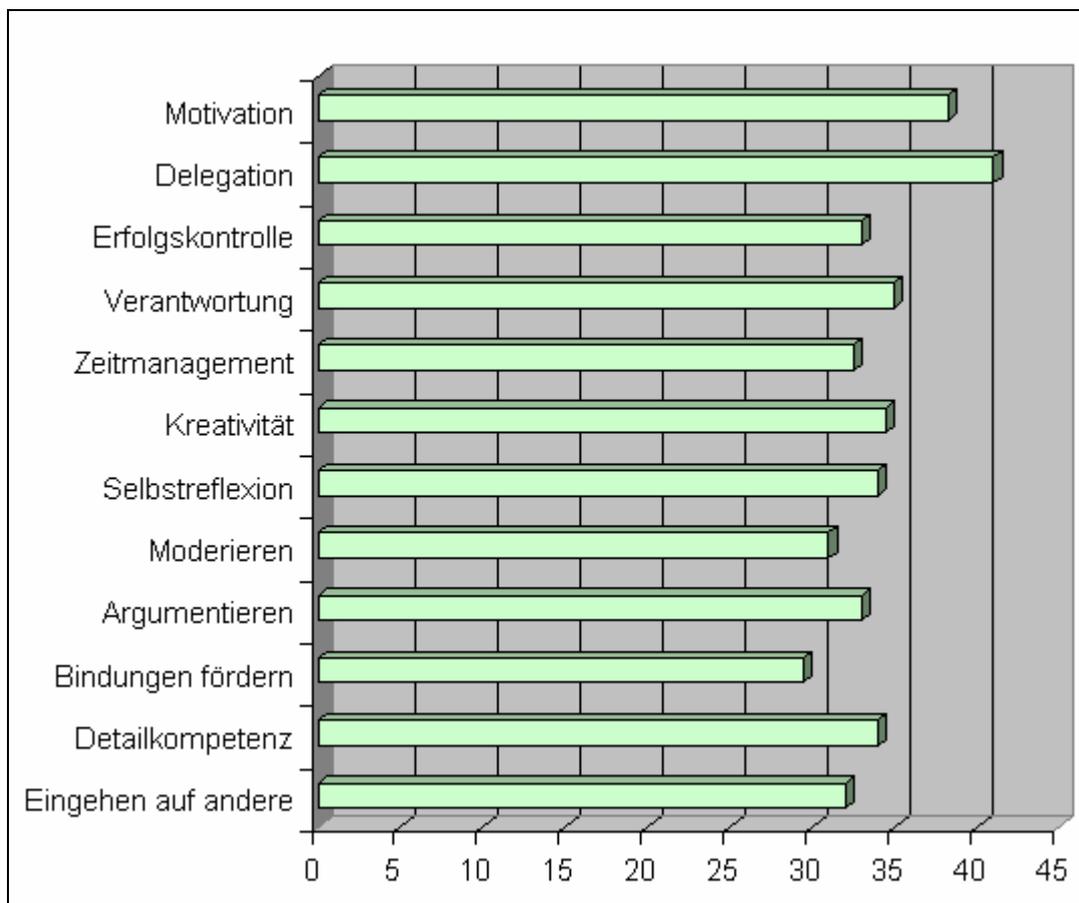


Abbildung 3 Stärken im Bereich Führung & Kommunikation

A. Statistische Auswertung

Kompetenzausprägung im Durchschnitt: **34** (Referenzzahl)

Überdurchschnittlich ausgeprägt (>10%):

- ◆ Motivation
- ◆ Delegation

Entwicklungsfähig (< 10%)

- ◆ Bindungen fördern

B. Erläuterung der Kompetenzen

Um das Stärke-/Kompetenzprofil von Führungskräften (und Projektleitern) adäquat einschätzen zu können, muß man nicht nur nachvollziehen, was die einzelnen Stärken konkret ausdrücken, sondern diese auch in Beziehung setzen zu dem spezifisch gewünschten Führungs- & Kommunikationsprofil. Das F&K-Profil selbst hängt von vielen Faktoren ab: der Führungs- und Unternehmenskultur, dem Leitbild, den ethischen Normen und vor allem natürlich auch von der zu übernehmenden Führungsposition selbst. Die hier aufgeführten Einzelkompetenzen wurden aus Interviews mit Führungskräften gewonnen. Sie spiegeln nicht die einzelnen Typkompetenzen wider, sondern reflektieren die Stärken von selektiven Typkombinationen.

Motivation	Der Betreffende kann seine Mitarbeiter, sein Team und andere schnell für eine neue Idee, eine Aufgabe, ein Ziel begeistern. Seine Begeisterungsfähigkeit wirkt ausgesprochen ansteckend und macht den Betreffenden ausgesprochen sympathisch.
Delegation	Die Führungskraft verfügt über die Fähigkeit, Aufgaben und Tätigkeiten, die für Ihren Bereich wichtig sind, an kompetente Mitarbeiter delegieren zu können, womit gleichzeitig auch Vertrauen und Wertschätzung signalisiert wird.
Erfolgskontrolle	Der Betreffende richtet seinen Augenmerk auf den Grad der Zielerreichung und überprüft in gewissen Abständen, ob vereinbarte Zielmarken / Zielgrößen (Time, Budget, Quality) auch tatsächlich erreicht wurden: eine unverzichtbare Fähigkeit z.B. im Projektmanagement. Der Betreffende vertraut nicht blindlings gegebenen Zusagen, sondern überprüft diese an meßbaren Kriterien.
Verantwortung	Verantwortung beweist derjenige, der sich über Reichweite und Auswirkungen seines Tuns wie seiner Planungen ausreichend vergewissert hat – und zwar im Hinblick auf alle daran Beteiligten und deren Wohl.
Zeitmanagement	Der Betreffende verfügt über die Fähigkeit, seine Zeit in objektiv überprüfbare Abschnitte einzuteilen und hat Zeit für das Wesentliche, kann also Prioritäten auf dem Zeitstrahl setzen.
Kreativität	Der Betreffende hat ein gutes Gespür für Trends und kann aktiv Innovationen durch eigene Ideen und Impulse fördern. Ihm fällt meistens etwas ein – auch wenn manche Situationen hoffnungslos verfahren scheinen.
Selbstreflexion	Der Betreffende gibt sich selbst Rechenschaft über das, was er wie tut bzw. schon getan hat; er schafft damit die Voraussetzung, eigene Fehler frühzeitig korrigieren zu können.
Moderieren	Kann zwischen divergenten Meinungen und Interessen vermitteln bzw. diese sachlich und im Vergleich darstellen
Argumentieren	Ordnet nicht etwas an qua Amt, sondern ist in der Lage, seine Entscheidung bzw. seine Position rational zu begründen und sie für andere nachvollziehbar zu machen.
Bindungen fördern	Der Betreffende ist in der Lage, eine emotionale Beziehung zu seinem Team, seinen Mitarbeitern aufzubauen und proaktiv für diese Beziehungen etwas zu tun – unabhängig davon, ob sich dieses „Investment“ kurzfristig rechnet.
Detaillkompetenz	Nimmt seine Aufgaben mit einer großen Portion Sachverstand wahr und verläßt sich nicht auf sein Image oder seine Motivationsfähigkeit.
Eingehen auf andere	Weiß auch in kritischen Momenten verbindlich auf seine Mitarbeiter einzugehen; bringt seine Wertschätzung authentisch „rüber“ und ist Ansprechpartner auch in persönlichen Konfliktsituationen.

C. Ihren Stärken & Kompetenzen im einzelnen

1. Überdurchschnittlich gut ausgeprägt sind:

Motivation	Sie besitzen Charisma und Ausstrahlung. Es ist nur natürlich, daß Sie andere begeistern und mitreißen können. Dabei resultiert Ihr Schwung, mit dem Sie andere anstecken, nicht in erster Linie aus rationalen Erwägungen, sondern weil Sie von der Sache, die Sie nach vorne bringen wollen, selbst überzeugt sind. Sie können – wie man so sagt – den anderen ein „Licht aufstecken“, eine Vision entzünden und das Ziel in glühenden Farben ausmalen.
-------------------	--

Ihr Kommentar:

.....

.....

Delegation	Sie sind davon überzeugt, daß Ihr Erfolg in hohem Maße davon abhängt, wie es Ihnen gelingt, andere in Ihre Zielerreichung einzubeziehen bzw. aktiv einzubinden. Sie müssen nicht alles selber machen, sondern wissen, daß Sie sich auf andere verlassen und ihnen vertrauen können. (Außerdem möchten Sie auch nicht immer in die lästige „Kleinarbeit“ verwickelt werden.)
-------------------	---

Ihr Kommentar:

.....

.....

2. Entwicklungsfähig sind:

Bindungen fördern	Ob Ihre Mitarbeiter zu Ihnen eine persönliche Beziehung aufbauen können oder nicht, interessiert Sie nur in zweiter Linie. Wichtig ist, daß diese Ihre Position sachlich und rational nachvollziehen können. Im Grunde Ihres Herzens fühlen Sie sich sowieso eher als Soloplayer, um nicht zu sagen als „Olympier“.
--------------------------	---

Ihr Kommentar:

.....

.....

V. Streßreaktionen

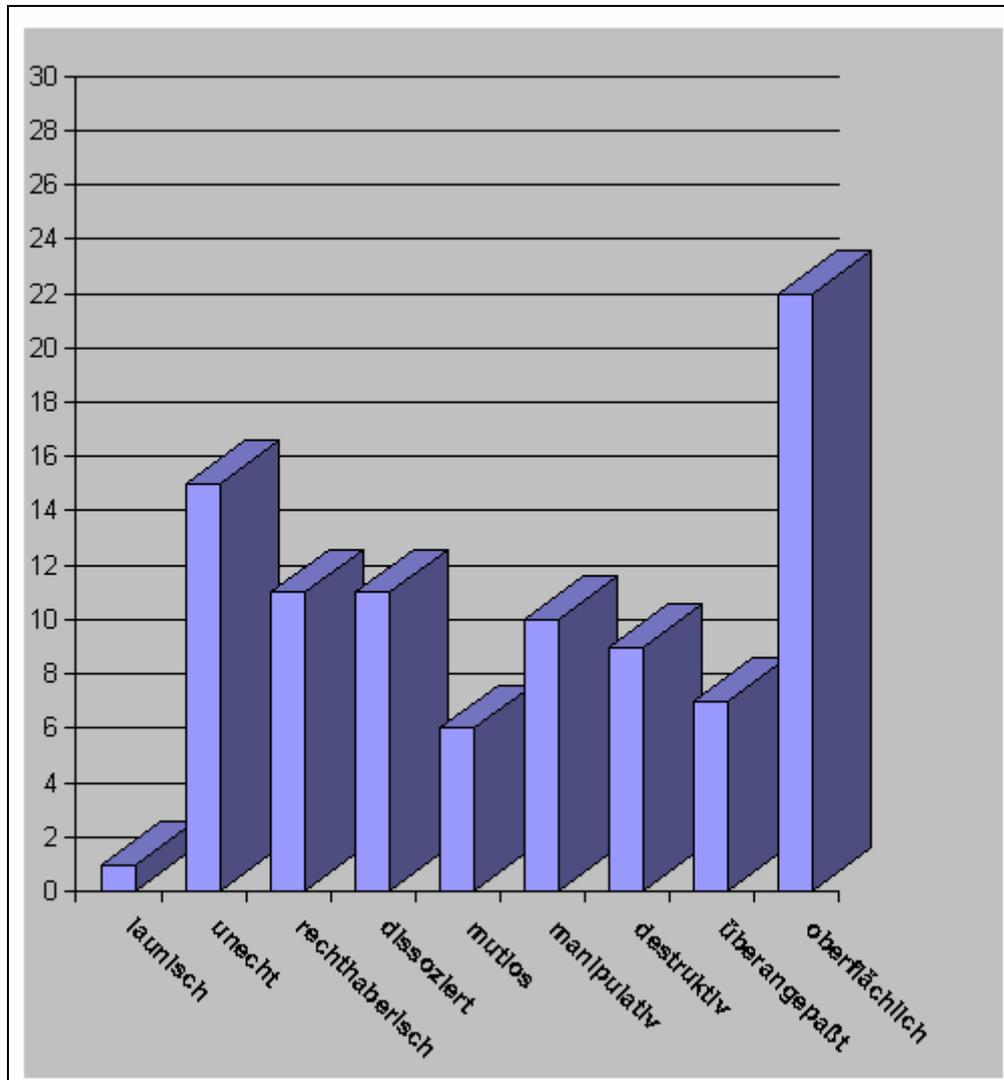


Abbildung 4 Streßdiagramm

A. Statistische Auswertung

Eindeutige Streßrichtung / Wirkung auf andere: **oberflächlich**

Nebeneindruck: **unecht**

B. Typen im Streß

In Streßsituationen tendieren die meisten Personen dazu, ihren Grundtyp exzessiv ins Spiel zu bringen. Eigene Stärken bekommen die Tendenz, überforciert zu werden – und verkehren sich dann in ihr Gegenteil. Am Betroffenen werden dann die negativen Charakterzüge für alle sichtbar, wobei es ihm selbst zuletzt auffällt.

C. Allgemeine Erläuterung der Streßmechanismen

Launisch	Der Betreffende scheint ziemlich stark in seinen Stimmungen zu schwanken: mal ist er zuvorkommend, liebenswürdig, dann wieder abweisend und distanziert – ohne daß jetzt äußere Faktoren für diese Stimmungsschwankungen verantwortlich gemacht werden können.
Unecht	Anspruch und Wirklichkeit klaffen erkennbar für den Mitarbeiter auseinander. Die Führungskraft wirkt in ihrem Auftritt künstlich und übertrieben, wodurch manche Mitarbeiter ziemlich abgeschreckt werden können: das Gegenteil von „Walk what you talk“.
Rechthaberisch	Der Betreffende glaubt, alles besser zu wissen bzw. besser zu können. Einem Mitarbeiter oder Kollegen den zu sagen, man wisse allein, was gut für ihn ist, kommt meistens nicht so gut an: der Betreffende fühlt sich leicht geschulmeisternd und geht in Widerstand.
Dissoziiert	Wörtlich: „abgespalten“: der Betreffende ist nicht greifbar im Hier und Jetzt anwesend, sondern wirkt ziemlich unbeteiligt – wie sein eigener Beobachter.
Mutlos	Der Betreffende hat seinen Schwung verloren und traut sich nichts mehr zu: wie sollten ihm dann andere (Mitarbeiter, Kollegen, Chefs) etwas zutrauen?
Manipulativ	Der Mitarbeiter hat den Eindruck, er werde mit unsauberen, unredlichen Mitteln unter Druck gesetzt.
Destruktiv	Aus Mitarbeitersicht der Versuch, seine Argumente wenn nicht sogar ihn als Person mit unlauteren Mitteln zu deskreditieren.
Überangepaßt	Der Betreffende sagt zu allem, was der Mitarbeiter sagt: „Ja und Amen“, nur um seine Ruhe zu haben.
Oberflächlich	Der Betreffende wirkt so, als sei er nicht mehr an der realen Aufgabe, dem realen Problem seines Gegenüber interessiert: er lenkt ab, schlägt Finten oder bringt eine Unzahl kaum überblickbarer Ideen.

D. Streßprofi Typ Sieben – der Optimist

Sie arbeiten gern mit positiver Selbststimulation: die Zukunft sieht rosig aus und bereitet Ihnen Freude und Spaß. Spannend wird es in dem Moment, wo eine Aufgabe erkennbar keinen großen Spaß mehr macht und z.B. harte Arbeit verlangt, um überhaupt ein Ergebnis zu erzielen. Ihre innere Zuversicht und Ihr Optimismus wandern in den Keller. Im Keller begegnen Sie dann den eher schmerzhaften Aspekten des Alltags: dem was keinen Spaß macht und wenig Abwechslung verspricht. In solchen Situationen reagieren Sie oft eskapistisch und **oberflächlich**: Sie konzentrieren sich – für andere durchaus erkennbar – nicht mehr auf die realen Probleme, sondern suchen, mitunter ziemlich wahllos, nach Alternativen

oder anderen, lustvolleren oder befriedigenderen Lösungsszenarios. Leider werden die Schwierigkeiten dadurch nicht überwunden, sondern in aller Regel eher noch größer, woraufhin Sie den zweiten Gang einlegen (denn Sie haben immer weniger Lust, sich die Finger „schmutzig“ zu machen, es langweilt Sie geradezu) und kommen mit ganz ausgefallenen und oft auch widersinnigen Lösungs- & Verfahrensvorschlägen bis Sie am Ende von diesem Problem „erschlagen“ werden. Der Weg aus dieser Falle heißt „Disziplin und Nüchternheit“: Konzentrieren Sie sich auf den Augenblick, auf das, was hier und jetzt möglich ist.

VI. Wertausrichtung

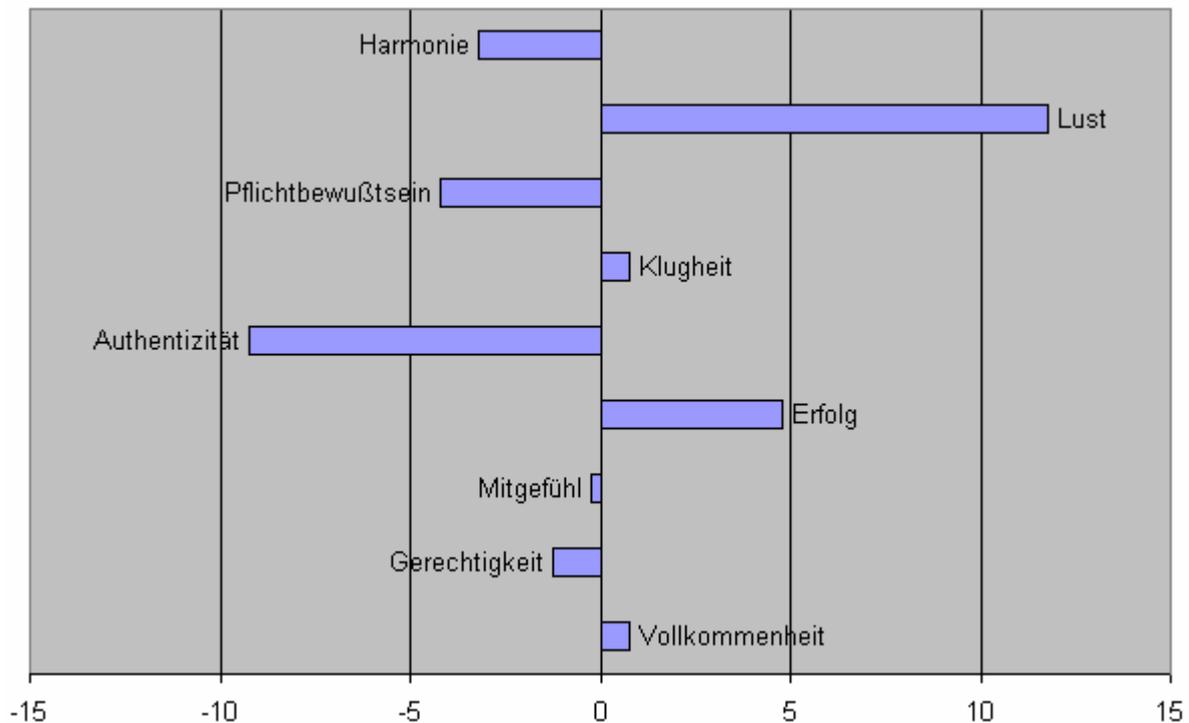


Abbildung 5 Werteprofil

A. Statistische Auswertung

Überdurchschnittlich ausgeprägte Werte

Lust [Erfolg]

Unterdurchschnittlich ausgeprägte Werte:

Authentizität, Pflichtbewußtsein

B. Motivation & Wertausrichtung

Alle Handlungen basieren auf bewußten bzw. unbewußten Motivationskomplexen. Der einzelne Typ handelt, weil die Sache X oder Y es ihm *wert* ist; er orientiert sein Handeln an diesen Werten, er macht etwas deswegen.

C. Allgemeine Erläuterung de Werte bzw. Handlungsmotivatoren

Harmonie	Der höchste Wert, den dieser Typ anstrebt, ist in Harmonie mit sich und seiner Umgebung zu kommen. Glücklich ist der Betreffende dann, wenn keine Mißtöne diese Beziehung trüben, d.h. wenn für ihn eine grundsätzliche Übereinstimmung in allen wesentlichen Belangen zwischen ihm und seinen Mitmenschen fühlbar wird.
Lust	Alles, was der Betreffende tut, ist seinem Luststreben untergeordnet. Dinge werden getan, weil es Spaß und Freude macht, sie zu tun. Weil sie den Horizont des Betreffenden erweitern, ihm neue Eindrücke verschaffen usw. Vermieden wird auf der anderen Seite alles, was mit Schmerz und übermäßiger Anstrengung verbunden ist.
Pflichtbewußtsein	Der Betreffende agiert, weil er spürt, daß es seine Pflicht ist, so zu handeln bzw. daß andere erwarten, daß er sich so verhält. Er tut die Dinge, weil es die Konvention oder die Spielregeln es so verlangen. Seine Maxime „Du kannst, denn du mußt“.
Klugheit	Weil es klug ist, so zu handeln, handelt der Betreffende so wie er handelt. Das Motiv seines Handelns besteht im Wissenserwerb: durch das, was er tut, will er klug (weise) werden. Spontanes, rein gefühlsmäßiges Handeln ist nicht sein Ding. Es werden aber die Dinge angepackt, die seinen Horizont erweitern.
Authentizität	Bei allem, was dieser Typ tut, will er sich selbst spüren: als Person, die durch und durch unverwechselbar und sie selbst ist. Sein Handeln ist darauf ausgerichtet, diese Echtheit, vor allem die Echtheit des Gefühls nach außen zu transportieren. Er würde nie gegen sein Gefühl und sein besseres Wissen handeln.
Erfolg	Dieser Typ verkörpert die Ethik des Erfolgs: gerechtfertigt ist alles, was den Betreffenden vor allem in materieller Hinsicht weiterbringt und ihn auch im Außen als Gewinner dastehen läßt. Wenn Alternativen in Frage kommen, werden die mit dem größeren Nutzen (für ihn selbst) ausgewählt.
Mitgefühl	Dieser Typ handelt spontan und emotional. Sein höchster Wert ist es, anderen zu helfen, Mitgefühl zu zeigen und auch in der Praxis umzusetzen. Seine Leitfigur ist der barmherzige Samariter.
Gerechtigkeit	Sein Antriebsmoment ist die Gerechtigkeit; dieser Typ hat ein waches Gespür für Unrecht und Machtmißbrauch. Rein instinktiv ist er bestrebt, ein Ordnung herzustellen, die jedem das Seine gibt. Er setzt sich für die Schwächeren ein, wenn er den Eindruck hat, daß es etwas bringt.
Vollkommenheit	Der Betreffende ist bestrebt, die Zustände und Menschen um sich herum in eine bessere Verfassung und Ordnung zu bringen. Er begnügt sich selten mit der „normativen Kraft des Faktischen“: für ihn sind die Dinge es wert, in Richtung Vollkommenheit entwickelt zu werden – manchmal „koste es, was es wolle“.

VII. Entwicklungsmöglichkeiten

A. Typprofil und Jobprofil

Über konkrete Entwicklungsmöglichkeiten, die Ihren Job betreffen, kann an dieser Stelle nichts gesagt werden. Warum? Nun, die Sache ist recht einfach. Das NGRAMM hält Ihnen sozusagen einen neutralen Spiegel vor und zeigt Ihnen, wie Sie und Ihre Kompetenzen von außen wahrgenommen werden. Ob Sie damit letztlich erfolgreich sind, hängt in hohem Maße aber von den Ihnen übertragenen Aufgaben und Funktionen ab. Es kann also sein, daß Sie:

- ◆ mit Ihrem Naturell absolut an der richtigen Stelle agieren oder
- ◆ mit Ihrem Kompetenzprofil sich durchaus auch (zusätzlich) anderen Aufgaben mit Erfolg und persönlicher Befriedigung widmen könnten oder
- ◆ die Möglichkeit in Betracht ziehen könnten, Ihre bestehenden Kompetenzen im Hinblick auf Ihre beruflichen Aufgaben zielgerichtet zu erweitern.

Grundsätzlich hängt alles davon ab, wie gut Ihr Vertriebsprofil mit Ihren aktuellen Aufgaben übereinstimmt. Denkbar sind im Anschluß an diese Auswertung:

- ◆ Trainingsmaßnahmen (um bestimmte Kompetenzen zu vertiefen bzw. zu erweitern)
- ◆ Coaching (um mit Hilfe eines erfahrenen Trainers bestimmte Ziele individuell anzugehen)
- ◆ Selbstmanagement (individuelle Typarbeit, um bestimmte Stärken zu vertiefen oder bestehende Nicht-Stärken abzubauen)

B. Individuelle Weiterentwicklung

Diese hier skizzierten Weiterentwicklungsmöglichkeiten basieren auf Ihrem Haupttyp.

- Bei der Arbeit Spaß haben zu wollen, ist durchaus legitim. Aber alles Engagement von dem Spaßfaktor abhängig zu machen, kann zu falschen Prioritäten (und einem negativen Feedback) führen.
- Spontanes Handeln hat seine Vorzüge; überlegtes Handeln auch. Sammeln Sie Erfahrung mit diesem Unterschied: wo ist es gut, spontan und augenblicksbezogen zu handeln und in welchen Kontexten ist Abwägen und Reflexion vorzuziehen?
- Mit manchen Gelegenheiten ist es wie mit einem frischen Wein: durch Wartenkönnen steigert sich der Genuß.
- Bevor Sie etwas tun und die Dinge in Bewegung bringen: wie sehen Ihre Chancen denn auf der Zeitachse aus? Haben Sie auch langfristig Nutzen durch Ihre Wahl?
- Entdecken Sie, finden Sie Möglichkeiten, innerlich zur Ruhe zu kommen. Immer nur Vollgas geben, hält kein Organismus langfristig aus.

C. Zusätzliche Infos zum Thema

Helen Palmer / Paul B. Brown. Das Enneagramm im Beruf. Mehr Effizienz am Arbeitsplatz durch die Kenntnis der neun Persönlichkeitstypen. Knaur Verlag.

Don Richard Riso. Die neun Typen der Persönlichkeit und das Enneagramm. Knaur Verlag.

Helen Palmer. Das Enneagramm. Sich selbst und andere verstehen lernen. Knaur Verlag

Richard Rohr / Andreas Ebert. Das Enneagramm – Die neun Gesichter der Seele. Claudius Verlag

Nähere Informationen zum Thema „NGRAMM“ finden Sie auch auf unserer Internetseite:

www.synteam.de/ngramm.htm

Insbesondere können Sie sich dort unseren Online-Test durchführen. Besuchen Sie uns – es lohnt sich für Sie.

VIII. Typinterviews oder wie die anderen sich sehen

A. Ausschnitte aus Interviews mit den einzelnen Typen

Typ Eins.

Ich nehme meinen Job ernst. Schließlich bin ich nicht durch Begünstigung hochgekommen, sondern durch harte, ehrliche Arbeit. Meine Maxime lautet: von Anfang an alles richtig machen erspart einem eine Menge Ärger. Wichtig ist für mich auch, mit meinen Mitarbeitern korrekt umzugehen. Ich möchte jeden fair und gleich behandeln. Als ich die Stelle bekam, habe ich auch gleich einen Plan gemacht, wo alle Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter festgehalten werden. Denn wie sonst sollte ich ausreichend Material haben für die jedes Jahr anstehenden Führungs- und Förderungsgespräche. Da kann ich manche Kollegen nicht verstehen, die glauben, nur mit Flexibilität und Improvisationsgeschick weiterzukommen. Ob mit mir gut auskommen ist? Ja, absolut. Ich bin gerecht, jeder, der sich korrekt verhält, findet bei mir Gehör. Manche finden zwar, daß an mir ein Oberlehrer verloren gegangen ist. Aber was zählt ist: ich tue meine Pflicht und mache meinen Job ordentlich. Nicht mehr und nicht weniger erwarte ich auch von meinen Mitarbeitern. Schlampigkeit ist mir ein Greuel. Da bin ich mir selbst mein schärfster Kritiker. Es gibt immer was zu verbessern. Je klarer die Spielregeln, desto präziser das Ergebnis. Überhaupt: Ordnung ist das halbe Leben. Mir ist es auch lieber, wenn ich nicht „zwischen den Zeilen lesen muß“. Der Mitarbeiter soll mir ehrlich sagen, was Sache ist. Dann kann ich damit umgehen. Gegen unfaire Zumutungen oder unfaire Kritik setze ich mich allerdings zur Wehr. Das betrachte ich als mein gutes Recht. Vielleicht bin ich nicht der Schnellste, wenn Dinge sich überraschend ändern, der Gründlichste bin ich aber allemal. In der Projektarbeit schätze ich eine klare Projektstrukturierung mit präziser Aufgabenbeschreibung. Und wenn es mal nicht so gut läuft, muß man nicht gleich zu Haurück-Methoden greifen und alles über den Haufen werfen wollen. Erst gründlich überlegen, was man im Vorfeld besser machen kann, dann handeln – ist meine Maxime.

Typ Zwei

Für meine Mitarbeiter habe ich immer ein offenes Ohr und bin zu jeder Tages- und Nachtzeit für sie ansprechbar. Das ist für mich das Wichtigste an meinem Job überhaupt. Ich bin natürlich stolz darauf, wenn meine Mitarbeiter mich auch bei privaten Problemen ansprechen, denn schließlich ist es wichtig, daß es auch zuhause stimmt. Hier möchte ich gern bewußt Vorbild sein. Durch meine entgegenkommende Art habe ich schon viele Kollegen und Mitarbeiter für mich eingenommen. Trotzdem stehe ich nicht gern im Rampenlicht. Manche sagen mir nach, daß ich lieber im Hintergrund die Fäden ziehe (lächelt). Ich kann das nicht beurteilen. Ich weiß nur, daß mir Menschen und Netzwerke mehr bedeuten als Strukturen oder Prozesse. Persönliche Loyalität ist mir darüber hinaus sehr wichtig. Wer zu mir hält, wird von mir auch entsprechend seinen Neigungen und Talenten gefördert werden. Claims abstecken oder wild mit anderen konkurrieren, ist nicht mein Ding. Ich möchte mich darauf verlassen, daß meine Vorgesetzten mich nach meiner Leistung beurteilen, also danach, was ich für meinen Bereich und meine Mitarbeiter geleistet habe. Ich fördere in meiner Abteilung direkt den kollegialen Austausch durch verschiedene Instrumente – einfach weil ich glaube, daß Leistung nur in einer harmonischen Umgebung möglich ist. Ob ich idealistisch bin? Ich glaube, ich bin eher Realistin. Druck erzeugt Gegendruck. Wichtiger scheint mir, Dinge mit persönlichem Charme und Großzügigkeit zu erreichen als durch rigides Anordnen. Respektlosigkeit lasse ich allerdings nicht durchgehen.

Typ Drei

Erfolg ist machbar – das ist meine Devise. Das habe ich sehr oft schon unter Beweis gestellt. Deshalb habe ich auch jetzt diese Führungsposition. Man kann ja viel erzählen und Visionen spinnen. Ich bin da Pragmatiker und halte es mit unserem Altkanzler: entscheidend ist, was hinten rauskommt. Dafür strenge ich mich an. Fehlschläge suche ich tunlichst zu vermeiden, die kosten nur überflüssige Energie. Vor allem kommt es darauf an, klar und deutlich zu sagen, was man will. Nur so bekommt man es auch. Es ist klar, daß ich auch bereit bin, für meine Ziele hart zu arbeiten. Da kann ich auch keine Weichmänner gebrauchen. Wer mit mir Erfolg in meiner Abteilung Erfolg haben will, muß genauso hart arbeiten wie ich. Was heißt da „Privatleben“. Klar, jeder hat ein Privatleben. Aber manchmal muß es eben zurückstehen, wenn es gilt, schneller als andere seine Ziele zu erreichen. Ein Ärgernis sind mir die Detailfetischisten, Leute, die zehnmal eine Sache hin- und herdrehen und dann immer noch nicht wissen, wie der Hase läuft. Besser, die kommen mir nicht in die Quere. Genauso schlimm sind für mich die ewigen Bürokraten mit ihren Richtlinien. Wo bleibt da die vielberufene Flexibilität? Auf jeden Fall: mein Herz liegt in meiner

Arbeit. Ich möchte mich an dem messen lassen, was ich leiste. Ich sage zu meinen Mitarbeitern immer: Schaut nicht zurück, schaut nach vorn, denn da wollt ihr schließlich hin. Fürs Händchenhalten bin ich nicht zuständig. Da hat doch jeder selbst zwei Hände. Wer allerdings was erreichen will, der hat meine Unterstützung.

Typ Vier

Zuerst hab ich ja gedacht, ich paß in keine Typologie. Ich fühle mich nicht als Typ. Ich mag auch keine Standardaufgaben. Auf alle Fälle muß ich mich mit meinem Job identifizieren können. Deshalb habe ich auch erst mal gezögert, als man mir diese Position anbot. Ich habe mich gefragt: „Kann ich gefühlsmäßig hinter dem stehen, was man von mir erwartet?“ Und: „Habe ich eigentlich die Vorzüge der anderen Manager?“ Dann aber sagte ich mir, daß ich meinen eigenen Führungsstil entwickeln muß. Die Oberflächlichkeit einiger meiner Kollegen schreckt mich da eher ab. Die sind einfach nicht authentisch. Vor meinen Mitarbeitern möchte ich mit echten Emotionen rüberkommen und nicht nur nach „Objectiv“ führen. No risk no success ist mein Motto. Ich erinnere mich noch gut an mein erstes Meeting in der neuen Position. Was habe ich für eine Präsentation hingelegt, die Mitarbeiter haben noch Tage lang darüber geredet. Jetzt weiß aber jeder, was mir persönlich wichtig ist. Meinen Mitarbeitern gebe ich das Gefühl, daß es auf jeden persönlich ankommt. Interessante Projekte finden in mir jederzeit einen Sponsor. Ich mag aber eher nicht mit Routinedingen belästigt werden. Meine persönliche Motivation? Nun, ich kann jetzt meine relative Unabhängigkeit genießen und (lacht), jetzt verdiene ich endlich genug, um meinen Hobby (Oldtimer) richtig nachgehen zu können. Was meine Mitarbeiter an mir am meisten schätzen? Nun, ich glaube, sie schätzen am meisten, daß sie in einem relativ sicheren Umfeld ihre Talente entwickeln können. Ich Sorge auch gern dafür, daß die richtigen Personen zusammen kommen, z.B. in Projektteams.

Typ Fünf

Ich bin gerade vor kurzem Projektmanager geworden. Ich sehe das mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Auf der einen Seite hat es mich gefreut, daß meine Rechnung aufgegangen ist. Da ich im letzten großen Projekt einen finanziellen Fehlschlag noch knapp abwenden konnte, war das natürlich die Belohnung. Ein bißchen fürchte ich um meinen persönlichen Freiraum. Vorher war ich – neben kleineren Dingen – in der Regel nur für ein Projekt zuständig. Nach meiner Beförderung muß ich mich jetzt um unsere Großprojekte verantwortlich kümmern. Also Händchen halten ist ja nicht meine Stärke. Mir jetzt vorzustellen, daß die Projektleiter jetzt mehrmals in der Woche bei mir auf der Matte stehen, ist mir ein Greuel. Lieber investiere ich die Zeit im Vorfeld. Eine gute Planung und vor allem ein überzeugendes Risikomanagement ist die halbe Miete. Mich mit der Optimierung von Projektstrukturplänen herumzuschlagen ist etwas, was mir durchaus Spaß macht. Vor allen Dingen aber gewinne ich dadurch Zeit für mich: wer eine solide Planung hat, kommt weniger oft zu mir gerannt. Was mir aber wirklich Unbehagen verursacht, ist, unvorbereitet vor eine Gruppe hintreten und aus dem Stehgreif etwas präsentieren. Und wenn die Leute in Konflikte verwickelt sind, dafür gibt es dann ein Eskalationsmanagement; die Richtlinien dafür habe ich schon ausgearbeitet. Wenn ich das Projektmanagement in unserer Company voranbringen soll, muß man mich vor allem nur in Ruhe lassen. Mein Chef schätzt an mir meinen Scharfblick und mein Beobachtungsvermögen, mitunter mehr als den Rest von mir (lächelt). Emotionalen Verwicklungen gehe ich lieber aus dem Weg.

Typ Sechs

Ich denke, die Firma ist mit mir zufrieden. „Hirn einschalten: erst denken, dann handeln“ ist meine Devise. Ich gehe die Dinge nicht überstürzt an. Ich nehme mir Zeit, Für und Wider abzuwägen und die Dinge von einer übergeordneten Warte aus zu betrachten. Dafür bin ich schließlich Chef, oder? Die meisten halten mich für berechenbar und dasselbe schätze ich natürlich sowohl bei meinen Mitarbeitern als auch bei meinem Chef. Solange die Firmenleitung weiß, wo es lang geht, fühle ich mich gut aufgehoben. Mit Ambivalenzen kann ich nicht gut umgehen. Als ich vor vier Jahren diesen Job antrat, habe ich ganz klar darauf geachtet, was alles auf mich zukommen würde. Die Zielvereinbarung mit meinem Chef ist für mich extrem wichtig. Ich brauche Maßstäbe, an denen ich mein Handeln ausrichten kann. Wie es mit dem Streß bei mir aussieht? Nun, ich setze mir vielleicht manchmal übertrieben hohe Ziele, die ich einfach nicht erreichen kann. Und wenn ich sie wider Erwarten doch erreiche, dann muß ich mich beständig fragen, ob ich bei der Zielerreichung nicht unbeabsichtigt einem meiner Kollegen auf die Füße getreten bin. Lacht, ja, es ist recht verwickelt. Überschwengliches Lob, egal von wem, macht mich mißtrauisch und ich forsche nach den eventuell dahinter stehenden Motiven. Ich schätze Tradition und Pflichtbewußtsein; wenn ich einen Mitarbeiter mit einer Aufgabe betraue, muß ich mich darauf verlassen können, daß er es erledigt. Wenn einer etwas nicht schafft, muß er rechtzeitig zu mir kommen oder sich eine Menge unan-

genehmer Fragen gefallen lassen.

Typ Sieben

Als ich vor drei Jahren Abteilungsleiter wurde, sagte ich mir: ich mach den Job nicht wegen des Geldes, sondern weil er interessante Aufgaben verspricht. Vorher war es eher langweilig. Als unsere Abteilung in ein Großraumbüro umziehen mußte, habe viele gestöhnt. Anfangs war ich auch skeptisch. Aber jetzt merke ich, daß das auch Vorteile hat. Ich sehe einfach sofort, wo etwas los ist und habe nicht das Gefühl, als Führungskraft von meinen Mitarbeitern abgeschnitten zu sein. Überhaupt. Das Leben ist so spannend, es gibt so viele Dinge zu entdecken und natürlich macht die Mitarbeiterführung auch Spaß. Am besten finde ich es, wenn meine Leute mit neuen Ideen kommen. Ich habe keine Probleme damit, wenn sie etwas anders machen wollen. Im Gegenteil. Ich liebe diese Herausforderungen: mit Leuten reden, sie begeistern und mit ihnen zusammen die besten Möglichkeiten für gutes Miteinander durchzuspielen. Jedem neuen Projekt in meiner Abteilung stehe ich aufgeschlossen gegenüber. Ich kann Dinge ins Rollen bringen und auch aus festgefahrenen Situationen noch etwas für die Kollegen herausholen. Der Einsatz sollte sich für jeden lohnen – ist meine Devise. Natürlich auch ein paar Sachen, die mir weniger liegen, z.B. Routinetätigkeiten wie Managementmeetings zu besuchen oder sich durch vierzig, fünfzig Emails am Tag zu quälen. Ich habe einen kreativen Arbeitsstil, komme manchmal erst um 10:00 Uhr, gehe dann aber auch erst nach 20:00 Uhr. Würde mein Chef mir ständig mit rein regieren (was er Gott sei Dank nicht tut), dann hätten wir ein Problem.

Typ Acht

Einer muß anfangen und vormachen – das ist meine Maxime. Ansonsten achte ich ganz klar auf darauf, daß jeder weiß, was zu tun ist und wo seine Spielräume liegen. Auch mit meinem Chef habe ich klare Absprachen, wer für was zuständig ist. Ich schätze ihn, denn er ist kompetent und fair. Im übrigen lasse mir von niemandem ans Bein pinkeln. Was ich nicht besonders mag, sind Leisetreter. Man kann mir ungeschminkt die Meinung sagen, von daher habe ich auch mit einer 360 Grad Beurteilung keine Probleme. Wo ich echt ungemütlich werden kann ist, wenn einer hinten herum versucht, mir etwas am Zeug zu flicken. Der muß sich dann warm anziehen, denn solche krummen Hunde kann ich partout nicht ab. Wenn es etwas zu schlichten gilt, tue ich das mit einem klaren Wort, auch wenn sich der eine oder andere vielleicht auf den Schlips getreten fühlt. Klarheit und ein entschiedenes Auftreten sind, das habe ich, glaube ich, auch schon gesagt, wichtige Werte für mich. Ausweichen und verschieben sind mir zuwider. Manche halten mich für einen Machtmenschen, der seine Zügel fest im Griff hat; in Streßsituationen kann ich leider auch recht aggressiv meine Position verteidigen. Ich gehe gern meine eigenen Wege, liebe meine Selbständigkeit. Solange mir Regeln und Vorschriften nutzen, halte ich mich auch dran. Wenn meine Mitarbeiter Probleme haben, können sie jederzeit zu mir kommen; aber ich will rechtzeitig informiert werden. Ist das Kind erst in den Brunnen gefallen, kann man höchstens noch einen Rettungsring hinterher werfen. In den Jahresgesprächen gibt es für meine Mitarbeiter klare Zielvorgaben. Im Gegensatz zu meinen Managementkollegen pflege ich allerdings ihre Zielerreichung während der Laufzeit zu überprüfen.

Typ Neun

Eigentlich wollte ich den Job gar nicht. Als unser alter Abteilungsleiter in den vorgezogenen Ruhestand ging, bat man ausgerechnet unsere Geschäftsführerin, seine Nachfolgerin zu werden. Zuerst wußte ich gar nicht, was ich davon halten sollte. Ich war mir auch nicht sicher, ob ich das vielleicht nur vertretungsweise machen sollte. Aber ich habe mich jetzt damit abgefunden, die Verantwortung für sieben Leute am Bein zu haben. Allerdings wußte ich ja, was auf mich zukam. Ich kenne die Kollegen ja schon ziemlich lange und habe jeden einzelnen von ihnen schätzen gelernt. Daß ich jetzt Ihre Chefin bin, ändert ja doch nicht so viel. Solang alles seinen geregelten Gang geht, die Kompetenzen klar verteilt sind, habe ich Spaß am Job und kann meine Arbeit sehr produktiv verrichten. Überraschungen schätze ich nicht besonders. Lieber eine gute und umfassende Vorbereitung als am Ende Streß mit der Umsetzung bekommen. Richtig gefordert werde ich durch unsere Projektmatrixorganisation. Ständig kommen Projektleiter und klagen über Ressourceprobleme und wollen mehr Arbeitskontingente von meinen Mitarbeitern. Ich versuche dann, eine für alle akzeptablen Kompromiß zu finden. Manchmal muß ich allerdings aufpassen, daß ich meine eigenen Aufgaben nicht aus dem Blick verliere. Ein wichtiger Wert für mich ist Gründlichkeit und Detailgenauigkeit. Wenn ich etwas angefangen habe, möchte ich es auch gut zu Ende bringen. Wechseln die Prioritäten zu schnell, gerate ich auch mal aus dem Tritt. Wenn mir etwas total gegen den

Strich läuft, kann ich ungemütlich werden, auch wenn man mir das gar nicht zutraut. Ansonsten schätzen mich die Mitarbeiter und meine Kollegen für meine Ausgeglichenheit und Liebenswürdigkeit.