

## DAS UNTERNEHMEN – EIN LEBENDES SYSTEM

Dokumentation für \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Seminar mit **David Köpfl** & Co  
Strategie- und Organisationsberatung | Supervision  
info@dkoepfli.ch

# ACHT SCHLÜSSELFUNKTIONEN

## Information

- Information bezüglich betriebsinterner und -externer Veränderungen sammeln untersuchen, aufarbeiten und verbreiten
- Veränderungen durch die Einführung innovativer Konzepte fördern

## Innovation

- neue Lösungen erarbeiten
- Projekte entwerfen
- komplexe Probleme analysieren und lösen
- Kriterien formulieren, zukunftsorientiert denken

## Promotion

- neue Ideen entwickeln, Gelegenheiten ergreifen
- Kontakte knüpfen, humane und materielle Ressourcen mobilisieren
- Überzeugungsarbeit leisten, Projekte einleiten und "verkaufen"

## Entwicklung

- die Gültigkeit der Daten bewerten und testen
- die Durchführbarkeit neuer Lösungen analysieren
- Entscheidungsgrundlagen vorbereiten
- Prototypen und Varianten erstellen, neue Produkte entwickeln und deren Umsetzung in grossen Zügen planen
- neue Anwendungen konzipieren.

## Organisation

- Entscheidungen und Projekte in die Tat umsetzen
- Aktivitäten strukturieren, organisieren und ihren Ablauf verbessern
- komplexe Projekte leiten
- Hindernisse überwinden.

## Realisation

- Produktionsprozesse installieren, verifizieren und verbessern
- Qualitätsstandards gewährleisten,
- Vorgaben und Termine einhalten

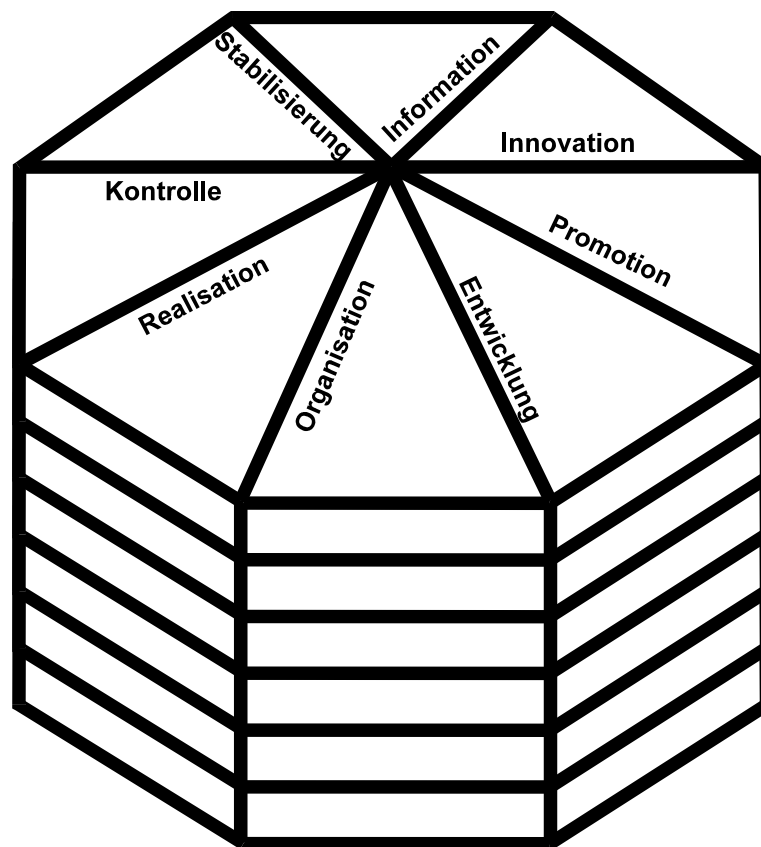
## Kontrolle

- Einsatz und Funktionsfähigkeit der Systeme und Produkte überprüfen
- Prozeduren und Arbeitsweisen festlegen
- Qualitätsnormen, Produktionsstandards, Buchhaltung und deren Übereinstimmung mit Budgetvorlagen und administrativen Vorschriften überprüfen

## Stabilisierung

- Struktur und Ablauf der Aktivitäten verfeinern, festigen und optimieren
- Infrastruktur, Produktionsapparat und Organisation aufrechterhalten und unterhalten
- das Erreichte sichern und erhalten, die Stabilität und die Harmonie wahren.

Grundlage einer guten Zusammenarbeit zwischen den Funktionen ist die Koordination. Sie ist die Hauptaufgabe des Managers. Die Fähigkeiten, die man dazu benötigt, können von jedem erworben und erlernt werden. Dabei geht es darum, die verschiedenen Blickwinkel der Einzelnen zu einer Gesamtübersicht zusammenzufügen, um die Aktivität der Gruppe auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.



Was Sie am liebsten täten und was Ihre Firma am besten kann

Vermerken Sie in der folgenden Tabelle

- in der Spalte "Präferenzen": Wie Sie Ihre Arbeit auf die Funktionen verteilen würden, wenn Sie völlige Entscheidungsfreiheit hätten (in %).
- in der Spalte "Unternehmen": Die Verteilung der Schwerpunkte und Fähigkeiten Ihres Unternehmens, bezüglich der genannten Funktionen (ist).
- in der Spalte "positiv bewertet": Diejenigen Präferenzen, die in Ihrem Unternehmen anerkannt und positiv bewertet werden.
- In der Spalte « Soll » diejenige Verteilung in %, welche für die Erfüllung der Aufgabe der Unternehmung besonders hilfreich ist.

Funktion	Präferenz	Ihr Unternehmen	Positiv bewertet	Soll Unternehmen
Information				
Innovation				
Promotion				
Entwicklung				
Organisation				
Realisation				
Kontrolle				
Stabilisierung				
Insgesamt	100%	100%	100%	100%

## DIE KOMPLEMENTARITÄT

LEONARDO 3.4.5 fügt drei Modelle zusammen:

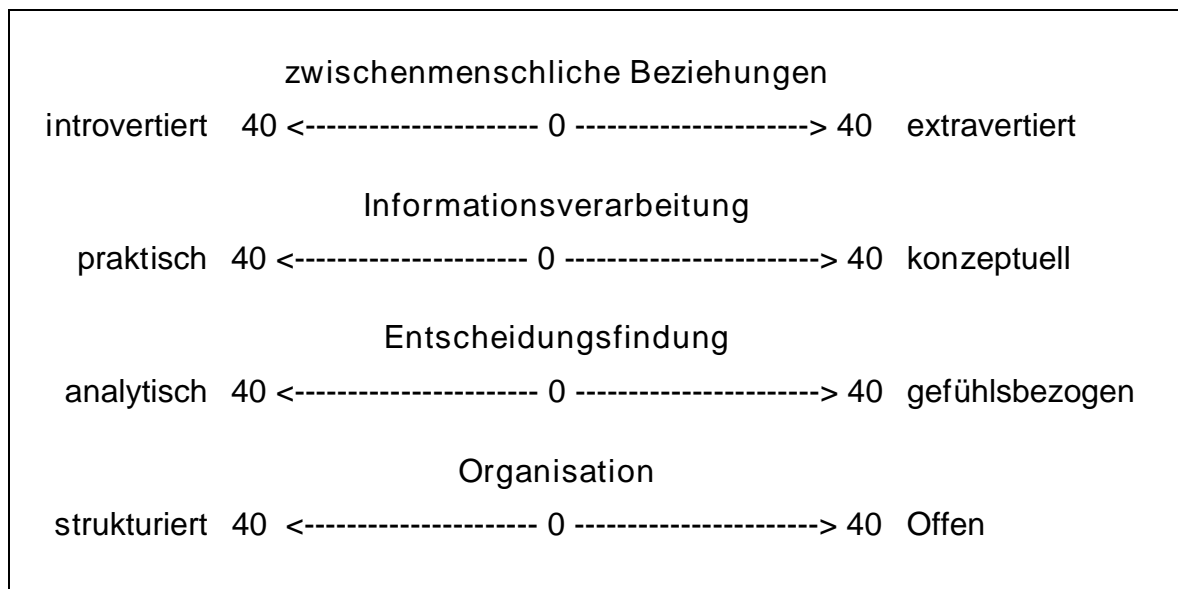
- ein systemisch begründetes Modell des Unternehmens mit den acht Funktionen,
- ein Modell der Organisationsstrategien,
- ein psychologisch begründetes Modell der individuellen Verhaltenspräferenzen bei der Arbeit.

Anhand von vier psychologischen Dimensionen erstellt LEONARDO 3.4.5 eine Hierarchie Ihrer individuellen Präferenzen bezüglich der Funktionen des Unternehmens. Je nach Ihrem bevorzugten Verhalten fühlen Sie sich wahrscheinlich in einigen der acht Funktionen besonders wohl, in anderen Funktionen dagegen überhaupt nicht. Ihre Verhaltenspräferenzen bezüglich vier psychologischer Dimensionen werden durch Selbsteinschätzung oder mit einem Fragebogen ermittelt und bewertet.

### Die psychologischen Dimensionen

Mehrere Forschungsinstitute haben Managementsysteme entwickelt, die sich auf die Persönlichkeitstypologie von C.G. Jung stützen. Deren Gültigkeit konnte dabei in vielen Fällen auch in unterschiedlichen Kulturen nachgewiesen werden.

In LEONARDO 3.4.5 wurden die traditionellen psychischen Funktionen nach Jung (Extraversion - Introversion, Denken - Fühlen, Empfinden - Intuieren) an die Bedürfnisse eines modernen Managementsystems angepasst. Eine vierte Dimension "Arbeitsorganisation" mit den Polaritäten "strukturiert/offen" wurde hinzugefügt und stellt eine Gewichtung dar zwischen der zweiten und dritten Dimension (Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung).



Jeder von uns hat Fähigkeiten auf beiden Seiten dieser Polaritäten: Niemand ist z.B. völlig introvertiert oder völlig extravertiert. Die meisten tendieren jedoch mehr in die eine oder die andere Richtung.

Auf den folgenden Seiten finden Sie die zu jeder Dimension passenden typischen Verhaltensweisen. Wo liegen Ihre Präferenzen?

## Bevorzugte Verhaltensweisen:

### Zwischenmenschliche Beziehungen

#### introvertiert

- sind eher ruhig
- überlegen lieber für sich, bevor sie sprechen
- ziehen es vor, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, bevor sie ihre Gefühle äussern
- wenn sie in der Öffentlichkeit reden, folgen sie eher einem Konzept, als dass sie improvisieren
- schätzen unerwartete Unterbrechungen nicht besonders
- konzentrieren sich lieber auf eine Sache
- kommunizieren gerne schriftlich
- fühlen sich wohl im Umgang mit Ideen
- unterhalten engere Beziehungen bevorzugt zu einem kleinen Freundeskreis

#### extravertiert

- hört man oft und ausgiebig bei Versammlungen und Gesprächen
- überlegen im Gespräch mit ihrem Gegenüber
- teilen ihre Gedanken und Gefühle leicht mit
- wenn sie in der Öffentlichkeit reden, fällt es ihnen leicht, zu improvisieren
- finden unerwartete Unterbrechungen eher anregend
- bevorzugen Vielseitigkeit, z.B. mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten
- kommunizieren gerne mündlich
- sind kontaktfreudig, fühlen sich wohl im Umgang mit Menschen
- schätzen einen grossen Freundeskreis

## Informationsverarbeitung

### Praktisch

- leben im 'Hier und Jetzt', stehen mit beiden Beinen auf dem Boden
- arbeiten gerne an konkreten und klar definierten Problemen, die sich mit Hilfe bekannter und erprobter Ansätze lösen lassen
- sind sehr aufmerksam gegenüber Fakten und Details, verlieren jedoch zuweilen den Gesamtüberblick
- neigen dazu, immer die gleichen Standardverfahren anzuwenden
- was anderen als Routine erscheint, langweilt sie nicht; es fällt ihnen nicht schwer, immer wieder neue und jedes mal wichtigere Herausforderungen darin zu sehen
- beobachten
- reagieren
- neigen dazu, Bewährtes beizubehalten
- bevorzugen Methode und Mass
- sind pragmatisch, realistisch, streben nach Effizienz
- mögen alles, was klar und gut definiert ist, bemühen sich, klar zu sehen

### konzeptuell

- sind häufig 'abwesend', mit ihren Gedanken in der Zukunft, in 'anderen Sphären'
- arbeiten gerne an komplexen, vielschichtigen Problemen und ihren Möglichkeiten; denken gerne über neue Ideen nach, um daraus Nutzen zu ziehen
- haben einen guten Gesamtüberblick, vergessen oder unterschätzen jedoch leicht Fakten und Details
- neigen dazu, das 'Rad immer wieder neu zu erfinden'
- langweilen sich, sobald ihnen etwas zur Routine zu werden scheint
- planen im voraus
- nehmen vorweg
- tendieren zu Änderungen
- bevorzugen Spontaneität und Schnelligkeit
- finden es angenehm, mehrere Möglichkeiten und Szenarien zu haben
- lassen ihre Phantasie arbeiten

## Entscheidungsfindung

### Analytisch

- was vor allem zählt, ist das intellektuelle Verständnis der Phänomene: Sie vergleichen Lösungen nach logischen Kriterien, als unparteiische Beobachter
- argumentieren, widerlegen, urteilen, betonen rechtsverbindliche Prinzipien
- mögen die Klarheit, die sich aus einer rationalen Analyse ergibt. Sie bildet die Grundlage ihrer Zielsetzungen
- versuchen, objektive Kriterien zu Grunde zu legen, wenn sie sich festlegen und entscheiden
- treffen ihre Entscheidungen eher «kühl», in Abhängigkeit von Vorteilen und Risiken, die mit der Situation verbunden sind
- ihr Gerechtigkeitsinn zeigt sich vor allem in der Beachtung der existierenden Normen und «Spielregeln»
- stehen Änderungen offen gegenüber, solange sie greifbare Vorteile mit sich bringen
- Kritik kann die Dinge vorantreiben, sie lehnen sie nicht ab, können sie gut einstecken, ihrerseits jedoch auch verletzen, ohne es zu wollen

### gefühlbezogen

- was vor allem zählt, ist die Wahrnehmung einer Situation, das Warum einer Entscheidung hinsichtlich ihrer Motivation und ihrer Konsequenzen
- überzeugen, teilen sich mit, verteidigen, betonen die Werte
- mögen die Harmonie, die sich aus gemeinsamen Wertvorstellungen ergibt. Sie bildet die Grundlage ihrer Zielsetzungen
- ihre Entscheidungen hängen von ihrer Überzeugung ab, die sie hinsichtlich bestimmter persönlicher und subjektiver Kriterien beeinflusst
- treffen ihre Entscheidungen mit einem Engagement, das von ihren Werten und ihrem Gerechtigkeitsinn stark beeinflusst ist
- ihr Gerechtigkeitsinn beruht auf ihren Wertvorstellungen
- sind gegen Änderungen, besonders wenn diese ihren Wertvorstellungen entgegenstehen könnten
- Mögen keine Kritik, fassen sie leicht als persönlichen Angriff auf; sie schätzen eher positive Beurteilungen



## Arbeitsorganisation

### strukturiert

- Akzeptieren und suchen die Ordnung, die Effizienz und Produktion gewährleisten
- wollen das Geschehen im Griff haben, haben Sinn für Termine, Programme, Planung, Anforderungen; sie wählen und organisieren sich nach kohärenten Gesichtspunkten und halten sich an ihre Wahl
- ihr Hang zu Klarheit, Ordnung und Pünktlichkeit lässt sie für manche steif, bürokratisch und zwanghaft erscheinen
- die schnelle, wenn auch unvollständige Einschätzung einer Situation, aus der sich ein klarer und präziser Aktionsplan ergibt, erscheint ihnen erstrebenswerter als eine ausführliche Analyse
- als schnelle Entscheider, oft unzureichend informiert, schreiten sie gerne zur Tat, nach einem genauen, im voraus bestimmten Plan, den sie einhalten und nicht mehr ändern
- mit komplexen Angelegenheiten kommen sie nur schwer zurecht, sie mögen keine Programmänderungen, nachdem die Entscheidung einmal feststeht

### offen

- lieben ein flexibles Umfeld, das Entdeckungen und Alternativen gewährleistet
- lassen die Gelegenheiten auf sich zukommen und ergreifen sie; passen sich je nach ihren Interessen an, halten sich gern mehrere Möglichkeiten offen
- haben Mühe mit Pünktlichkeit und der Einhaltung von Fristen; manche halten sie für unordentlich und unorganisiert, sie selbst halten sich für flexibel
- über genaue Informationen zu verfügen, die eine adäquatere Handlungsweise erlauben, erscheint ihnen sehr wichtig, selbst wenn deswegen die Entscheidung aufgeschoben werden muss
- als eher langsame Entscheider ändern sich ihre Pläne und Handlungen von Tag zu Tag und passen sich den verfügbaren Informationen an
- von Natur aus neugierig, kommen sie mit Komplexität und Veränderungen jederzeit gut zu Rande



Übung: Wo liegen zur Zeit Ihre Verhaltenspräferenzen ?

---

zwischenmenschliche  
Beziehungen

eher  
introvertiert

eher extravertiert

---

Informationsverarbeitung

eher praktisch

eher konzeptuell

---

Entscheidungsfindung

eher analytisch

eher  
gefühlsmässig

---

Arbeitsorganisation

eher strukturiert

eher offen

---

Geben Sie hier die Buchstabensequenz an, die das von Ihnen bevorzugte  
Arbeitsverhalten auszeichnet:

□□□□

Wie stabil sind unsere Verhaltenspräferenzen im Laufe der Zeit ?

Jeder von uns lernt, wächst, verändert sich, in gewissen Abschnitten des Lebens schneller, in anderen langsamer. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten jungen Leute bis ca. 25 Jahre sich innerhalb von 6 Monaten schon um einen "Buchstaben" in den obigen Kombinationen verändern. Hingegen sind 40 - bis 50 - Jährige viel stabiler und verändern einen Buchstaben in etwa 4 Jahren.

Jung nannte den Typus (oder die Kombination), für den die geringste Präferenz besteht, "den Schatten". Vielleicht gehört es zum Sinn des Lebens, ihn zu entdecken, ihn schätzen zu lernen und auch dort das Licht des Bewusstseins hinzuwerfen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn man zuvor seine Präferenzen hundertprozentig ausgelebt hat.

Das individuelle Gleichgewicht

Um ihr Gleichgewicht im täglichen Leben zu finden, wechseln gewisse Menschen das Register sehr deutlich, wenn sie vom Berufsleben zur Privatsphäre übergehen und können sogar ganz entgegen gesetzte Verhaltensweisen an den Tag legen. Ihre Entwicklung verläuft fließend, in kleinen Schritten, ohne Sprünge. Andere zeigen im Beruf wie im Privatleben das gleiche Verhalten. Ihre Entwicklung ist durch Perioden der Infragestellung oder gar der Krisen gekennzeichnet, die eine Neuorientierung erfordern, um in einen neuen Zustand einzumünden, der dann wieder bis zur nächsten Krise andauert.

Im ersten Fall spricht man von synchronen, im zweiten von einem diachronen Gleichgewicht.

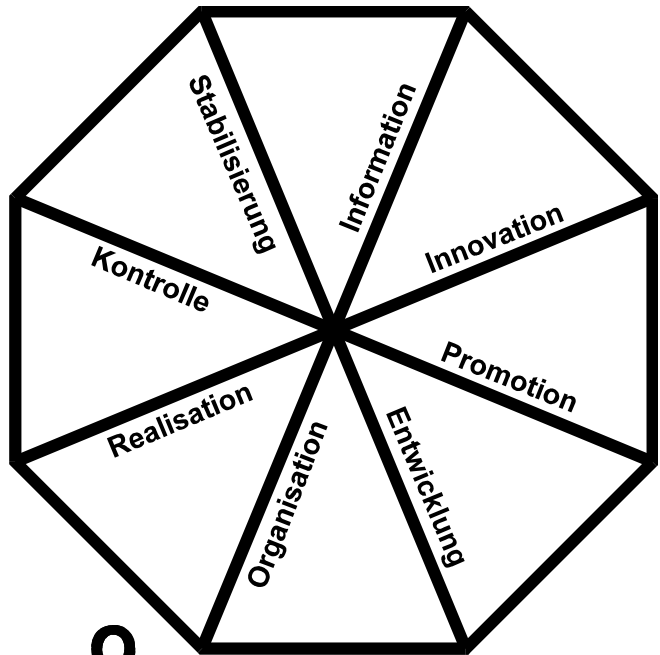
## Zusammenfügen des Unternehmens- und des Psychologiemodells

Wie würden Sie die vier Achsen der Verhaltensvorlieben auf das Achteck verteilen?

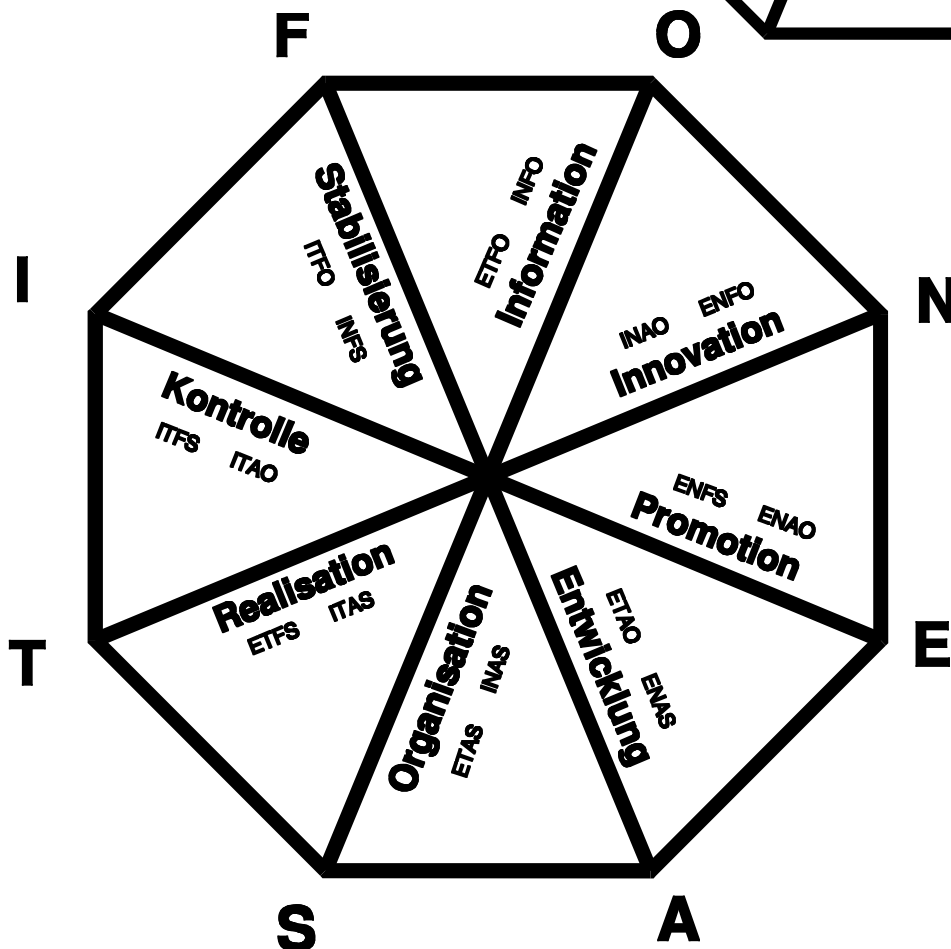
Wie würden Sie weiter die 16 möglichen Kombinationen auf die 8 Funktionen des Unternehmensmodells verteilen?

INFO und  
ENFO und  
ENAO und  
ENAS und  
INAS und  
ETFS und  
ITFS und  
ITFO und

ETFO  
INAO  
ENFS  
ETAO  
ETAS  
ITAS  
ITAO  
INFS



Lösung :



## ACHT TYPISCHE PROFILE

LEONARDO 3.4.5 verbindet hier die individuellen Profile mit den acht Grundfunktionen der Organisation:



Lesen Sie die folgenden Beschreibungen der Profiltypen durch und bewerten Sie diese mit Ziffern von 1 bis 8, wobei 1 bedeutet, dass dieses Profil Ihr Verhalten am besten beschreibt und 8, dass es Ihrem Verhalten am wenigsten entspricht:

### Die Informatoren

Sie können gut Informationen sammeln und in Umlauf bringen; sie sind geduldig und flexibel und wollen über alles genau auf dem Laufenden zu sein, bevor sie eine Entscheidung treffen. Dies führt dazu, dass sie sich oft nur schwer entscheiden können und dann lange dazu brauchen.

Hingegen sind sie geschickt, wenn es darum geht, Informationen zu besorgen, die ihrem Team nützlich sein können. Selbst sind sie aber oft unfähig, diese Informationen in die Praxis umzusetzen. Aus diesem Grunde sehen sie sich lieber in der Rolle des Beraters. Sie können gut zuhören, und sie werden im allgemeinen geschätzt, da sie nicht versuchen, anderen ihre Meinung aufzudrängen. Sie legen gerne Informationen, z.B. Zeitungsausschnitte, auf den Schreibtisch von Kollegen, um sie auf wichtige Entwicklungen aufmerksam zu machen. Sie bleiben jedoch lieber im Hintergrund und versuchen nicht, sich zu profilieren. Ohne sie ist das Team nicht im Besitz aller wichtigen Informationen und wird seine Entscheidungen auf einer wenig soliden Grundlage treffen. Viele, die im Bereich der Planung arbeiten, Bibliothekare, Forscher und Sozialarbeiter, die Zugang zu einer grossen Anzahl von Daten und Wissen haben, können sich mit diesem Profil identifizieren. Die Informatoren hängen ihre Kenntnisse nicht an die grosse Glocke. Sie teilen ihr Wissen nur, wenn man sie danach fragt. Häufig wissen sie sehr viel, aber sie brauchen in der Regel eine Zeitlang, bis sie es zusammengetragen haben, da sie mit der Materie völlig vertraut sein wollen, bevor sie sich dazu äussern. Ihre Hilfe ist daher sehr wertvoll, aber sie haben oft Schwierigkeiten, Termine einzuhalten. Wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, wird ihnen häufig vorgeworfen, unentschlossen zu sein oder sogar zu versuchen, sich davor zu drücken, da sie sich nicht gerne schnell entscheiden: Sie haben stets den Eindruck, ihnen fehle noch eine wesentliche Information. Natürlich nimmt das viel Zeit in Anspruch, und einige werden denken, dass das Team in seiner Arbeit dadurch behindert wird. Die gelieferten Informationen sind jedoch stets nützlich, wenn man ihnen genug Zeit gibt, sie zusammenzutragen.

Wertung: \_\_\_\_\_

### Die Innovatoren

Sie sind zukunftsorientiert und auf neuen Ideen aus. Ihre Fähigkeit, abstrakt und konzeptuell zu denken, ihre Kreativität ebenso wie ihre Unabhängigkeit und die Gleichgültigkeit gegenüber den geltenden Regeln innerhalb des Betriebs führen dazu, dass man von ihnen sagt, sie schweben in höheren Sphären und seien schwierig zu führen.

Sie sind erfinderisch und besitzen das Talent, Ideen und Konzepte zu lancieren. Wenn sie auf einer zukunftssträchtigen Fährte sind, kann es vorkommen, dass sie einen plötzlichen Kreativitätsschub haben und von einer Arbeitswut befallen werden: dann wirken sie zerstreut und geistesabwesend, sind während einer gewissen Zeit für nichts anderes ansprechbar und verlieren den Kontakt mit der Gegenwart. Sie setzen sich nicht gerne Termine, sondern lassen ihrem unerschöpflichen Wissensdurst lieber freien Lauf. Ihre Vorgesetzten werden es oft nicht

leicht mit ihnen haben. Nicht dass sie ständig alles in Frage stellen würden, aber sie sind unberechenbar und deshalb schwierig zu führen. Die meiste Zeit über suchen die Innovatoren nach neuen Methoden; oft fühlen sie sich unverstanden, denn sie bewegen sich an der Grenze des Bekannten.

Die Arbeit in einem festgelegten Rahmen sagt ihnen nicht zu, lieber folgen sie ihrem eigenen Rhythmus, arbeiten auf ihre Weise und zu den von ihnen festgesetzten Zeiten: es erscheint ihnen in der Tat unmöglich, auf Kommando inspiriert zu sein und neue Ideen zu haben. Die Innovatoren arbeiten hart und sind zudem ständig auf der Suche nach einer Inspiration, welche die nächste Arbeitswut auslöst. Wer sie gut kennt, weiss, dass sie zwischendurch zuweilen mutlos und deprimiert sind.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Promoter

Es liegt ihnen, Ideen aufzugreifen und ihnen zum Durchbruch zu verhelfen. Sie tun dies ebenso gerne innerhalb wie ausserhalb des Betriebs. Sie haben einen guten Gesamtüberblick und eine überzeugende Art und sind im Prinzip Änderungen gegenüber positiv eingestellt. Ihre Weltoffenheit führt dazu, dass sie oft über gute Kontakte und über einen grossen Einflussbereich verfügen. Diesen können sie in den Betrieb einbringen, wodurch sie ihm den Zugang zu nützlichen Ressourcen ermöglichen. Man erkennt Promoter leicht an ihrem extravertierten und oft visionärem Verhalten, sowie an häufigen Veränderungen im beruflichen Bereich. Es ist die Rolle derer, die sich gerne einer neuen Idee annehmen, um zu sehen, wie sie realisiert werden kann. Es macht ihnen Freude, Ideen und Ressourcen zusammenzutragen, Kontakte zu knüpfen und Interesse zu wecken. Sie sind stets bemüht, anderen neue Perspektiven zu vermitteln, ob diese nun zum Unternehmen gehören oder nicht. Sie erweisen sich als besonders fähig, wenn es darum geht, neue Ressourcen ausfindig zu machen und Arbeitsmethoden zu erneuern. Dagegen lässt ihr Interesse schnell nach, wenn der Reiz des Neuen vorbei ist.

In dieser Kategorie finden sich häufig Menschen, deren Unternehmungsgeist jedem neuen Konzept gegenüber aufgeschlossen ist, wie auch Teams, die im Bereich des Managements die Funktion haben, das Unternehmen zu repräsentieren und lebhaft betriebsexterne Kontakte zu pflegen. Die Promoter greifen gerne die Ideen der Innovatoren auf, jedoch fehlt ihnen häufig die Geduld und die nötige Kapazität, um deren Umsetzung im Detail zu überwachen. Folglich sollten sie eng mit Leuten zusammenarbeiten, denen Organisation und Kontrolle liegen.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Entwickler

Sie sind im wesentlichen analytisch veranlagt und bearbeiten gerne neue Ideen, um die Durchführbarkeit eines Projektes zu beurteilen; sie bereiten Entscheidungen vor und arbeiten gegebenenfalls ein Rahmenkonzept zur Realisierung aus.

Sie sind umgänglich und offen, bereit, alles Neue auszuprobieren. Sie beschäftigen sich gerne mit der Entwicklung von Prototypen und Alternativen, mit der Erforschung neuer Märkte und der Ermittlung der optimalen Absatzbedingungen eines Produktes oder einer Dienstleistung. Man erkennt sie an ihrer Fähigkeit, gut zuzuhören und nachher alles genau zu analysieren, wenn nötig mit hochentwickelten wissenschaftlichen Methoden. Häufig geben sie ausgezeichnete Leiter der Entwicklungsabteilung einer Firma ab oder Experten für die Bewertung von Projekten. Ihre eigentlichen Qualitäten zeigen sich bei der Analyse und der Erforschung verschiedener Möglichkeiten sowie der Vorbereitung der Entscheidungsfindung. Die Organisation neuer Aktivitäten ist für sie eine Herausforderung, und sie sind immer bereit, eine Idee zu fördern und einen realisierbaren Plan zu erstellen. Wenn jedoch das Neuland einmal erschlossen ist, lässt ihr Interesse für die Routinearbeiten des Bereichs Produktion und Kontrolle meistens nach, und sie geben diese Aufgaben gerne an die Organisatoren und die Realisatoren ab.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Organisatoren

Sie sind diejenigen, welche "die Ärmel hochkrempeln" und dafür sorgen, dass etwas geschieht. Als Analytiker agieren sie ohne Furcht vor Hindernissen, zuweilen ohne allzuviel Rücksichtnahme auf Beteiligte. Nur auf ihr Projekt konzentriert, verstehen sie es, auf ihre Umgebung den nötigen Druck auszuüben, damit Fristen und Finanzpläne eingehalten werden. Mit ihrer Hilfe werden Projekte zu Ende geführt. Am meisten interessiert es sie, Ideen, Erfahrungen und Entscheidungen Gestalt und Struktur zu verleihen. Ihr Motto heisst: "Eine Idee ist das wert, was man aus ihr macht !" Sie organisieren gerne und übernehmen die Führung, um den Erfolg ihrer Projekte zu sichern. Sie brauchen Fakten und Entscheidungen. Wenn andere neue Ideen liefern, sind es die Organisatoren, die sie in die Praxis umsetzen. Sie legen Fristen fest, erarbeiten Pläne, um Programme auszuführen, organisieren die Arbeit, ihre eigene und die der andern, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Geduld ist nicht ihre Stärke. Sie handeln manchmal überstürzt, ohne über die notwendigen Informationen zu verfügen und meinen dann: "Eine schlechte Entscheidung ist besser als keine Entscheidung !" Wenn man Resultate sehen will, vertraue man einem Organisator: Es sind Menschen der Tat. Man erkennt sie an ihrer überaus professionellen Art. Nichts anderes zählt für sie mehr als ihr Projekt. Wenn sich ihnen ein Hindernis entgegenstellt, können sie jedoch wütend oder frustriert werden. In diesem Fall werden sie ein solches eher niederreissen als es umgehen. Solange sie ihren Aktionsplan und die Einhaltung ihrer Fristen nicht in Gefahr sehen, sind sie jedoch umgänglich.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Realisatoren

Sie haben eine im wesentlichen praxisorientierte und strukturierte Arbeitsweise. Sie fürchten die Routine nicht: Ihr Stolz besteht in einer Produktion, bei der sie die täglichen Probleme perfekt im Griff haben, sodass Termine und Qualitätsnormen eingehalten werden. Sie sind der Ansicht, dass dies im wesentlichen den Professionalismus ausmacht. Deshalb sind sie sehr verlässlich. Die Realisatoren interessieren sich hauptsächlich für konkrete Ergebnisse. Ihre Stärke liegt in der Ausarbeitung von Plänen und Normen, die der Ordnung, der Regelmässigkeit und der Klarheit bei der Verfolgung bestimmter Ziele dienen. Abrupte Veränderungen liegen ihnen nicht: Realisatoren arbeiten lieber geduldig, mit Methode und nach einem präzisen Plan. Sie bestehen auf der Einhaltung von Fristen und sind in der Regel pünktlich. Man kann auf sie zählen: im Team beweisen sie Ausdauer und führen die ihnen anvertraute Aufgabe zu Ende. Darin liegt ihre Stärke, und Sie sind es, die sich darum bemühen, Entscheidungen wirklich durchzusetzen. Dieser Rolle entsprechen die Präferenzen zahlreicher Ingenieure und Produktionsleiter. Ihre praxisorientierte Art der Informationssuche und ihr Urteil orientieren sich am gesunden Menschenverstand. Ihr Ehrgeiz gilt einer geregelten Produktion, welche die festgelegten Normen erfüllt. Routinemässige Tätigkeiten langweilen sie nicht, sie entsprechen vielmehr der Funktion des Realisators, und darin liegt auch ihr Hauptbeitrag für das Team. Ihr Motto: "Die vielen kleinen täglichen Probleme fordern in jedem Moment deine Kreativität und halten dich konstant auf Trab !"

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Kontroller

Sie sind im wesentlichen ruhig und introvertiert und haben eine praktische Art, ihre Arbeit anzugehen. Sie sind äusserst präzise und vorsichtig, denn sie wissen, dass viel von einem gewissenhaften Umgang mit Details abhängt. Sie ziehen es vor, sich auf nur eine Aufgabe aufmal zu konzentrieren und diese auf Herz und Nieren und nach allen Regeln der Kunst zu

prüfen. Kontroller sind ideal für Aufgaben im Bereich der Finanz-, Qualitäts-, oder Sicherheitskontrolle und dort, wo es um die Einhaltung von Normen geht. Sie handeln überlegt, da es für sie wichtig ist, dass Regeln und Richtlinien befolgt, angepasst oder gegebenenfalls erstellt werden. Deshalb sind sie besonders geeignet für Aufgaben im Bereich der Überwachung: dank ihrer Exaktheit und Kleinlichkeit können Fehlerrisiken ausgeschaltet werden.

Im allgemeinen sind sie bei Sitzungen nicht sehr gesprächig; wenn sie sich aber dazu entschliessen, das Wort zu ergreifen, ist es erst nach reiflicher Überlegung. In diesem Fall schneiden sie Detailpunkte von grosser Wichtigkeit an. Eine ihrer grössten Stärken ist es, ihr Team über Zahlen und Fakten auf dem Laufenden zu halten. Es sind oft Mitarbeiter der Finanzabteilung oder der Abteilung für Qualitätskontrolle, welche diese Art von Aufgaben bevorzugen.

Jedes Team sollte über ein Mitglied verfügen, das sich mit Interesse der Überprüfung von Fakten und Details widmet und Fragen stellen kann, die das Team vor Fehlern bewahren. Die Kontroller erkennt man an ihrem Motto: "Der Teufel sitzt im Detail !" und daran, dass sie wie magnetisch von Fehlern und Versäumnissen angezogen werden. Sie kritisieren und untersuchen diese dann ausgiebig. Einige werden es ihnen übel nehmen, sich über Kleinigkeiten aufzuhalten, statt sie im richtigen Verhältnis und im Bezug zum Ganzen zu sehen. Wenn man aber auf sie hört und aus ihrem Rat Konsequenzen zieht, tragen sie effizient zur Problemlösung bei.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Die Stabilisatoren

fühlen sich eins mit "ihrem" Unternehmen, dessen Prinzipien sie übernommen haben und an das sie fest glauben. Die Harmonie zwischen den Mitarbeitern und anderen Geschäftspartnern, sowie auch das gute Image des Betriebs, sind ihnen sehr wichtig. Aus diesem Grund widmen sie der Hilfe und der Beratung der Mitarbeiter viel Zeit. Solange die Grundsätze respektiert werden, an die sie fest glauben, tragen sie positiv zum Funktionieren ihrer Arbeitsgruppe bei. Werden diese jedoch in Frage gestellt, können sie ihren Unmut kundtun und Widerstand leisten. Im Privatbereich engagieren sie sich oft in Gemeindetätigkeiten oder karitativen Aktionen. Für die Stabilisatoren sind dies ganz einfach unumgängliche Fragen der Ethik.

Die Stabilisatoren stellen die beste Stütze der Teammitglieder dar. Sie werden das Team gegen jede ungerechtfertigte Kritik entschieden verteidigen und können sich gegebenenfalls als erbitterte Gegner erweisen, wenn die Regeln und Prinzipien, auf die sie Wert legen, übertreten werden. Wenn man dagegen an ihre Gefühle und Überzeugungen appelliert, werden sie selbstlos ihre ganze Energie einsetzen, besonders dort, wo man ihre Hilfe braucht.

Ihr bevorzugtes Gebiet ist die Stabilität: sich versichern, dass alles stetig und ordnungsgemäss funktioniert. Sie können sich ablehnend gegenüber Änderungen zeigen, wenn diese nicht absolut notwendig sind und bevorzugen es, bestehendes aufrechtzuerhalten und zu garantieren, dass alles wie vorgeschrieben getan wird. Die Rolle des Beraters entspricht ihnen mehr als die des Managers. Daher wird der Stabilisator eher eine Funktion wählen, die der Unterstützung des Teams dient und Wert darauf legen, seine Ansichten gut zu begründen und zu dokumentieren. Wenn nötig, wird er sein Team in Verhandlungen repräsentieren und er wird seinen Standpunkt nicht leicht aufgeben, wenn er erst einmal von der Richtigkeit seiner Argumente überzeugt ist. Auf ihn können sich die Mitglieder seines Teams verlassen.

Wertung: \_\_\_\_\_

## Ihre bevorzugten Profile



Geben Sie hier die Rangfolge der drei Profile an, mit denen Sie sich am besten identifizieren können, sowie das Profil, mit dem Sie sich am wenigsten identifizieren können:



Stärkste  
Präferenz:

---

Zweite  
Präferenz:

---

Dritte  
Präferenz:

---



Geben Sie hier das Profil an, mit dem Sie sich am wenigsten identifizieren:

Schwächste  
Präferenz:

---