

EINZELPROFIL FÜR Erika Mustermann

UNTERNEHMERPOTENZIAL | SOZIALE KOMPETENZ | TEAMROLLENVERHALTEN



1. Willkommensgrüße

Sehr geehrter Teilnehmer, sehr geehrte Teilnehmerin,

die MALAMUT Team Catalyst GmbH setzt sich seit einigen Jahren mit der Frage auseinander, wie man Unternehmerinnen und Unternehmern eine Analyse ihres unternehmerischen Kompetenzprofils darbieten kann, die Erfolgsprognosen zulässt. Durch unsere Erfahrung in der Entrepreneurship-Forschung und der Sozial- und Kommunikationspsychologie haben wir festgestellt, dass eine reine Betrachtung der unternehmerischen Kompetenzen nicht ausreichend ist. Unser Anliegen ist es, die soziale Kompetenz und das Teamrollenverhalten auf psychologischer Ebene mit einzubeziehen. Ihre Ergebnisse in diesen beiden Bereichen bieten Ihnen eine weiter gehende und differenziertere Möglichkeit, sich mit Ihrem Persönlichkeitsprofil und Ihren Verhaltensstrategien auseinander zu setzen. Wir hoffen, dass Sie einen wertvollen Erkenntnisgewinn aus diesem Bericht ziehen können, und wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Tätigkeit!



Prof. Dr. Margarete Boos

2. Identifizierung unternehmerischen Potenzials

Der MALAMUT Profiler ist ein wissenschaftlich erprobtes und validiertes Verfahren, das Ihnen eine Analyse Ihrer unternehmerischen und sozialen Kompetenzen sowie Ihres Teamrollenverhaltens bietet. Hierdurch erhalten Sie Aufschluss über Ihr Potenzial als Unternehmerpersönlichkeit - Ihre Kompetenzen und Eignung als unternehmerisch tätige Person.

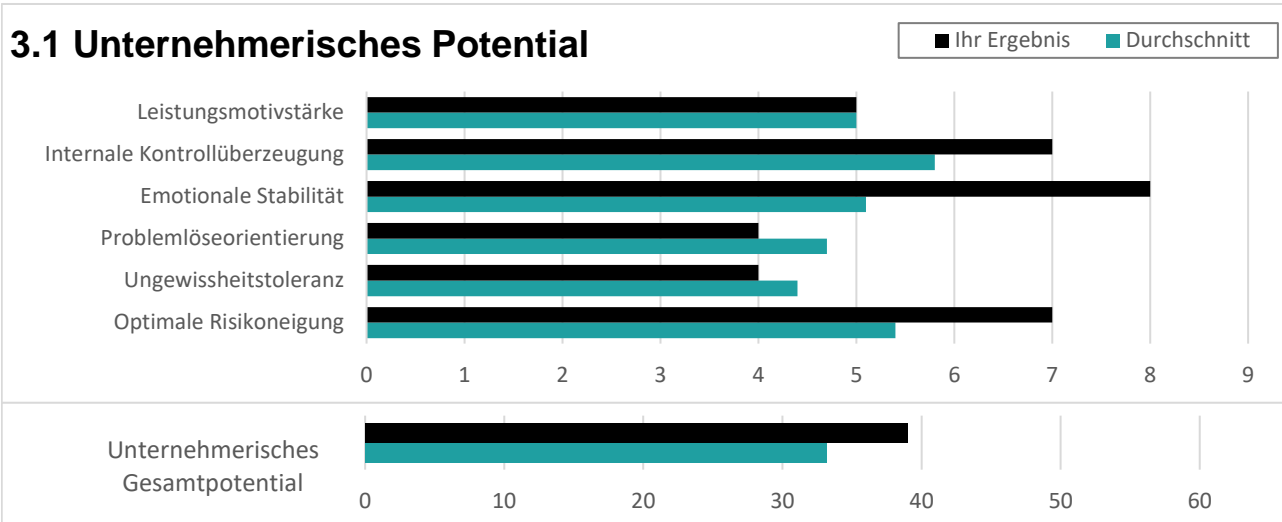
Mit den im MALAMUT Profiler erzielten Ergebnissen können Sie einen Erkenntnisgewinn ableiten, der Ihnen in unterschiedlichen Bereichen von Nutzen sein kann. So geben Ihnen die Ergebnisse Aufschluss über Ihre unternehmerisch-relevanten Motive und Ihren Persönlichkeitsstil. Sie können eigene Verhaltenstendenzen identifizieren und mit Ihrer Selbstwahrnehmung vergleichen. Dadurch werden Sie besser in der Lage sein, Ihre Stärken und Schwächen bewusst zu identifizieren und sie effektiv einzusetzen bzw. zu kompensieren oder durch Trainings und Coachings auszugleichen.

Um Ihnen nun Auskunft über Ihr Potenzial als Unternehmerpersönlichkeit zu geben, werden Ihre unternehmerischen sowie Ihre sozialen und teambezogenen Fähigkeiten anhand psychologischer Verfahren erfasst und analysiert. So wird Ihr unternehmerisches Potenzial, z.B. durch die Betrachtung Ihrer Risikoneigung analysiert. Ihre soziale Kompetenz, die vor allem in Ihrem sozialen Umfeld eine große Rolle spielt, wird durch Merkmale, wie z.B. Ihre Konfliktfähigkeit oder Durchsetzungsfähigkeit erfasst. Anhand dieser Angaben können Sie Informationen ableiten, die Rückschlüsse auf Ihre Persönlichkeit erlauben und Ihre sozialen Stärken verdeutlichen. Schließlich wird auch Ihre persönliche Teamrolle identifiziert, die vor allem im Kontext einer Teamarbeit von Relevanz ist, Ihnen aber auch Erkenntnis über Ihr tendenzielles Verhalten in anderen Gruppen gibt. Diese drei Gesichtspunkte erlauben eine ausführliche Analyse Ihrer Potenziale, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen.

Nachfolgend werden Ihre Angaben in aller Ausführlichkeit analysiert. Hierzu wird zunächst eine grafische Kurzübersicht aller Ergebnisse präsentiert. Im Anschluss folgt Ihr umfassendes Gutachten. Die in der Folge dargestellten Durchschnittswerte basieren auf einer Normstichprobe von N = 1220 Personen. Diese setzt sich aus Mitgliedern von UnternehmerInnen- sowie Gründungsteams und gründungsmotivierten Projektteams an Fachhochschulen/Universitäten zusammen, die an der Validierung des Testverfahrens mitgewirkt haben.

3. Kurzübersicht Ihrer Ergebnisse

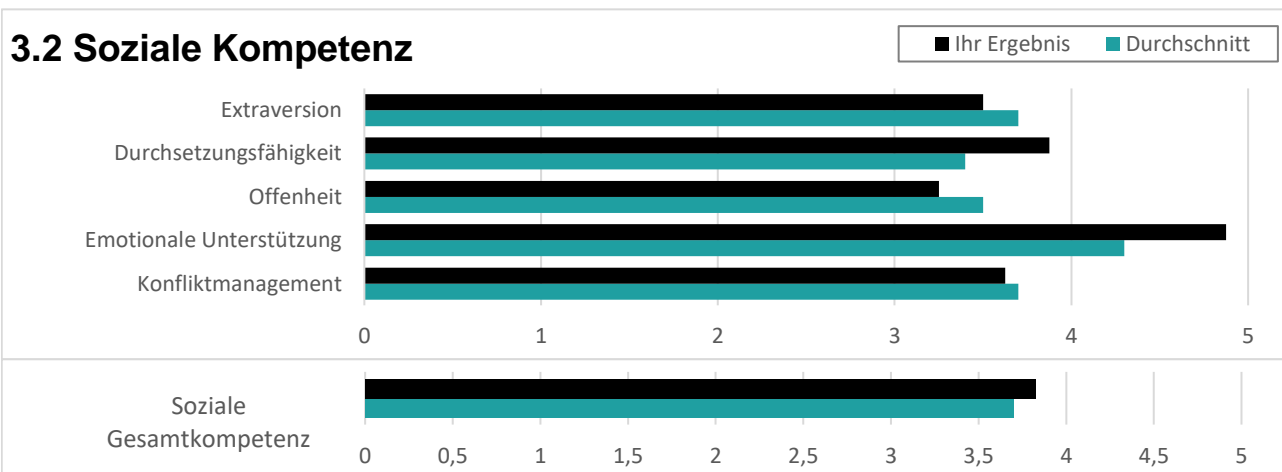
3.1 Unternehmerisches Potential



Ihr unternehmerisches Gesamtpotential: **39 Punkte**
 Durchschnitt aller TeilnehmerInnen*: **33,2 Punkte**

*siehe S.3 für weitere Informationen

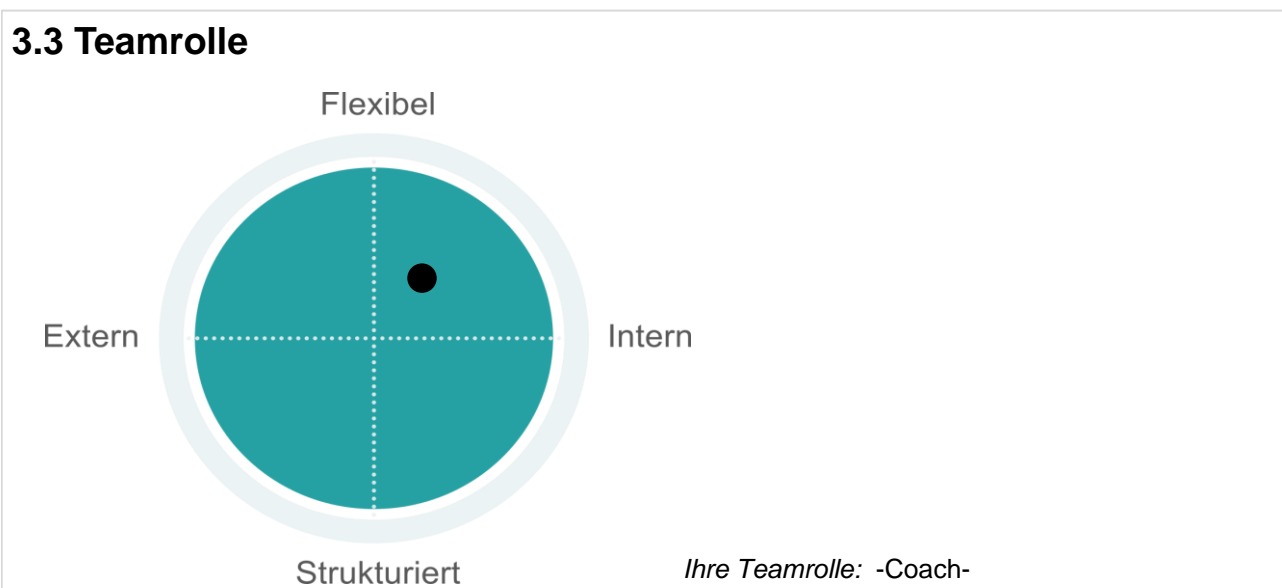
3.2 Soziale Kompetenz



Ihre soziale Gesamtkompetenz: **3,825 Punkte**
 Durchschnitt aller TeilnehmerInnen*: **3,7 Punkte**

*siehe S.3 für weitere Informationen

3.3 Teamrolle



4. Bedeutung des unternehmerischen Potenzials

Das unternehmerische Potenzial ist eines der wichtigsten Kriterien für den Erfolg einer unternehmerischen Tätigkeit. Viele Unternehmen und Unternehmerpersonen setzen hierbei überwiegend auf fachliche Kompetenzen. Es sind jedoch insbesondere die unternehmerisch kompetenten Teammitglieder, welche ein fachlich einwandfrei entwickeltes Produkt oder eine Dienstleistung am Markt positionieren, verkaufen und letztlich für den Gewinn und somit den Erfolg des Unternehmens sorgen. Die unternehmerische Kompetenz befähigt das einzelne Teammitglied oder den Unternehmer / die Unternehmerin marktorientierte, ökonomisch-kalkulierte und unternehmensadäquate Entscheidungen zu treffen, Strategien festzulegen und das Unternehmen in eine geeignete Richtung zu lenken. Das jeweilige unternehmerische Potenzial wird maßgeblich durch psychologische Komponenten des/der Einzelnen beeinflusst (Müller, 2003). Dies können z.B. Eigenschaften wie die adäquate Risikoneigung sein, anhand derer ein Unternehmer/eine Unternehmerin u.a. entscheiden kann, welches Vorgehen bei größeren Investitionen von Vorteil ist. Auch das Durchsetzungsvermögen, welches den Unternehmer/die Unternehmerin in die Lage versetzt, eine Idee oder Meinungen in adäquatem Umfang vor z.B. Teammitgliedern oder Vorgesetzten vorzutragen und diese von der Güte dieser Idee oder Meinung zu überzeugen, spielt eine wichtige Rolle. Die genannten Merkmale sind Teil des Fragebogens zur unternehmerischen Kompetenz und geben Ihnen im Folgenden Aufschluss über Ihr persönliches unternehmerisches Potenzial.

Die sechs Merkmale umfassen:

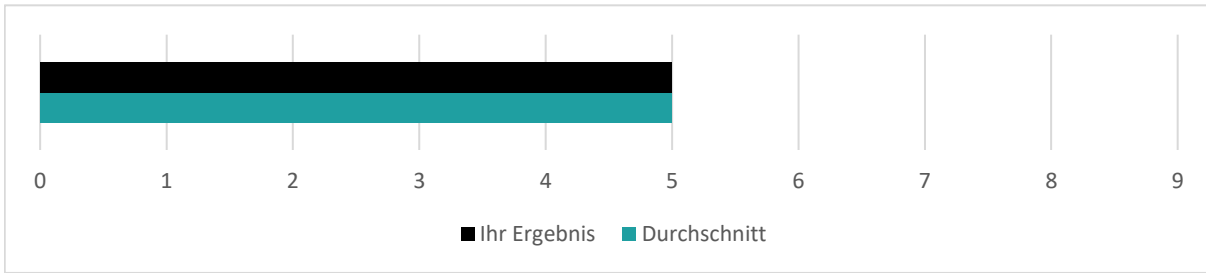
- Leistungsmotivstärke
- Internale Kontrollüberzeugung
- Emotionale Stabilität
- Problemlöseorientierung
- Ungewissheitstoleranz
- Optimale Risikoneigung

Mittels Ihrer Angaben wurden Ihre individuellen Merkmalausprägungen identifiziert und werden im Folgenden dargestellt. Resultierend aus diesem Abschnitt wird zudem Ihr unternehmerisches Gesamtpotenzial ermittelt.

4.1 Ihr individuelles unternehmerisches Potential

4.1.1 Leistungsmotivstärke

Die Leistungsmotivstärke ist eine Kerneigenschaft der unternehmerischen Persönlichkeit. Sie beschreibt die Bereitschaft, sich bevorzugt mit Arbeitsaufgaben auseinander zu setzen, die für die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen eine Herausforderung darstellen und gute Realisierungschancen besitzen. Es sind die Aufgaben selbst, die einen starken Anreiz ausüben, und denen sich leistungsmotivstarke Personen aus diesem Grund mit großem Interesse und Engagement zuwenden. Hierbei sind Leistungen per se eine Quelle von Zufriedenheit, weniger Belohnungen, die sonst noch aus einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung resultieren. Personen besitzen demnach die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, anstatt zu stark nach äußeren Anreizen, wie z.B. Geld, Anerkennung oder Lob, als Grund für die Aufgabenerledigung zu suchen.

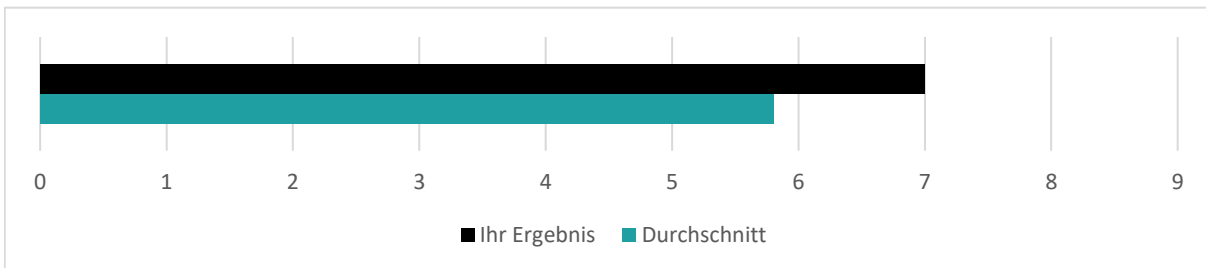


Ihre Leistungsmotivstärke: 5 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5 Punkte

Ihre Leistungsmotivstärke ist mittelstark, d.h. themenspezifisch und aufgabenabhängig angelegt. So bevorzugen Sie bestimmte Aufgaben, welche Sie zielorientiert und engagiert bearbeiten. Jedoch gibt es Aufgabenbereiche, welche Ihnen wenig attraktiv erscheinen und an die Sie folglich mit geringerer Leistungsmotivation herantreten. In Abhängigkeit von der Art und Anzahl der bevorzugten Aufgaben gegenüber den nicht-präferierten Aufgaben lässt sich erst Ihre tatsächliche Leistungsmotivstärke identifizieren. In Abwägung dessen, welchen Einfluss die Vernachlässigung bestimmter Bereiche auf den Erfolg ihrer Projekte hat, kann sich demnach eine sehr gut ausgeprägte themenspezifische Leistungsmotivstärke ermitteln lassen oder es können sich Aufgabenfelder aufzeigen, die Ihrer vermehrten Aufmerksamkeit bedürfen. Als Lösungsansatz hierfür sollten Sie sich zunächst Ihre unterschiedlichen Aufgaben vor Augen führen und abwägen, welchen Einfluss die Vernachlässigung bestimmter Bereiche auf den Erfolg ihrer Arbeit besitzt, um abwägen zu können, ob ein bestimmter Bereich gesonderter Förderung bedarf.

4.1.2 Internale Kontrollüberzeugung

Die internale Kontrollüberzeugung beschreibt die Neigung, sich als Initiator/in oder "Macher/in" zu erleben. Somit steht sie für die Überzeugung von Personen Kontrolle über das eigene Handeln und die damit einhergehenden Ergebnisse zu haben. Personen mit einer hohen Ausprägung zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie eine starke Selbstwirksamkeitsüberzeugung besitzen. Sie schreiben das Zustandekommen von Ergebnissen ihres Arbeitsverhaltens eher den eigenen Kompetenzen oder Fähigkeiten zu als äußeren Umständen oder dem Dazutun anderer Personen.

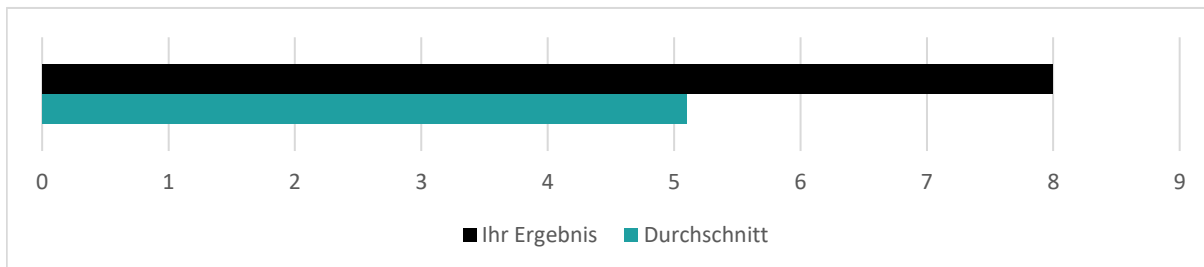


Ihre internale Kontrollüberzeugung: 7 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,8 Punkte

Ihre internale Kontrollüberzeugung ist hoch ausgeprägt. Dies lässt erkennen, dass Sie eine Person mit starkem Selbstbewusstsein sind. Ihr Wunsch ist es, eigenverantwortlich zu handeln und unabhängige Entscheidungen zu treffen. Grundsätze, wie „jeder ist seines Glückes Schmied“, werden von Ihnen uneingeschränkt bejaht. Ihre Erfolge und das Erreichen Ihrer Ziele führen Sie auf Ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zurück, was Ihnen die notwendige Sicherheit gibt. Aufgrund Ihres großen Unabhängigkeitsstrebens ordnen Sie sich jedoch ungern unter. Sie sind von Ihrer Kompetenz überzeugt und stellen diese selten in Frage. Sie sollten darauf achten, bzw. ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass dies unter Umständen Fehlentscheidungen auslösen kann.

4.1.3 Emotionale Stabilität

Das Merkmal der emotionalen Stabilität beschreibt Art und Intensität emotionaler Reaktionen, wenn Personen mit unangenehmen Vorkommnissen oder Ereignissen konfrontiert werden. Emotional stabile Personen überwinden Frustrationen schneller als emotional instabile Personen. Zudem verarbeiten sie Misserfolge weniger tiefgründig und legen bei auftauchenden Schwierigkeiten eine gelassener Haltung an den Tag. Auch werden sie weniger oft durch Hindernisse und auftauchende Schwierigkeiten entmutigt. Die emotionale Stabilität trägt dazu bei, dass Personen in kritischen Situationen einen kühlen Kopf bewahren und wichtige Projekte effektiv bearbeitet werden können.



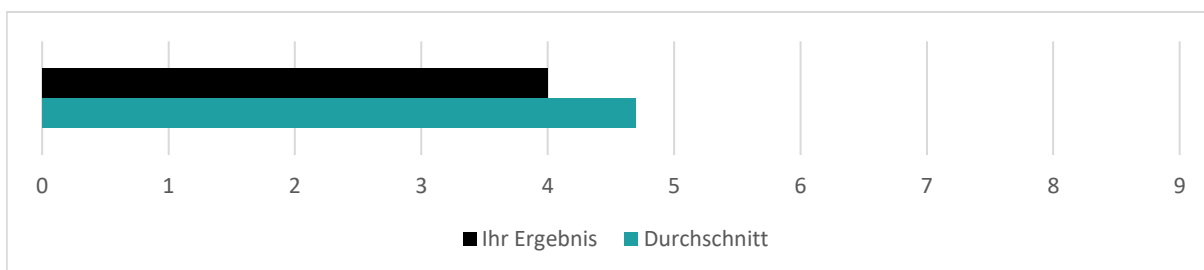
Ihre emotionale Stabilität: 8 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,1 Punkte

Ihre emotionale Stabilität ist stark ausgeprägt. Unvorhergesehene Schwierigkeiten, Misserfolge oder Enttäuschungen behindern Sie allenfalls kurzfristig. Emotionen und Gefühle können Sie gut kontrollieren, so dass Ihre Arbeit nicht von Gefühlsausbrüchen beeinflusst wird und Sie somit trotz auftretenden Stresses konzentriert und fokussiert arbeiten. Trotz Ihrer positiv zu bewertenden emotionalen Stabilität sollten Sie darauf achten, dass Sie Ihre Gefühle nicht zu sehr unterdrücken und von der Außenwelt abschotten. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit zu erreichen, nicht aber Gefühle komplett abzuschalten, da dies langfristig zu Problemen führen kann.

4.1.4 Problemlöseorientierung

Die Problemlöseorientierung beschreibt die Fähigkeit mit komplexen Arbeitsanforderungen umgehen zu können und geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln. Personen, die eine hohe Problemlöseorientierung besitzen, betrachten Aufgaben und Anforderungen des Berufslebens als Problemstellungen, die sich prinzipiell analytisch und rational lösen lassen. Von Problemen und deren Lösung angezogen, führt dies zum Erwerb von Problemlösekompetenz. Personen werden problemlösekompetent, indem sie nach neuen Arbeitsaufgaben suchen und sich aktiv mit deren Bewältigung auseinandersetzen. Für das unternehmerische Verhalten ist eine ausgeprägte Problemlöseorientierung von Vorteil, weil sie insbesondere dazu befähigt, "Nicht-Routine-Aufgaben" gewachsen zu sein und entschlossen neuen und herausfordernden Aufgaben zu begegnen.



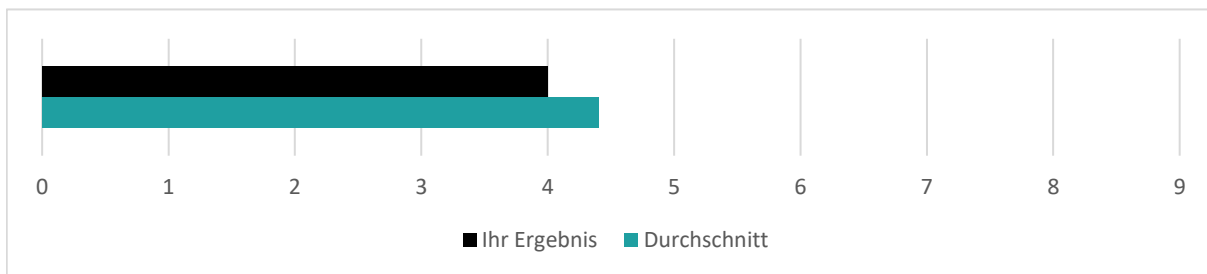
Ihre Problemlöseorientierung: 4 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,7 Punkte

Ihre Problemlöseorientierung ist mittelstark ausgeprägt. Der adäquate Umgang mit problembehafteten Bereichen und die Entwicklung von unkonventionellen Lösungswegen, welche ungewöhnliche Strategien und Vorgehensweisen erfordern, gelingt Ihnen gut. Jedoch gehen Sie gelegentlich noch etwas ungeduldig mit auftretenden Problemen um und nehmen sich zu wenig Zeit, Informationen zur Problemlösung zu generieren und anhand von untermauernden Daten Lösungen zu entwickeln. Um Ihre Problemlöseorientierung zu verbessern, sollten Sie sich mit ausgewählten, innovativen und/oder effizienten Lösungsmöglichkeiten für häufig auftretende Problemstellungen vertraut machen.

4.1.5 Ungewissheitstoleranz

Kennzeichnend für das Merkmal der Ungewissheitstoleranz ist, dass Personen erfolgreich mit unstrukturierten, offenen und wenig reglementierten Situationen des Arbeitslebens umgehen können, wie beispielsweise neu zusammengestellte Projektteams oder Aufgaben, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien oder streng rationalem Denken bewältigen lassen. Ungewissheitstoleranten Personen fällt es leichter, in der Situation angemessenes kreatives und einfallsreiches Verhalten zu zeigen. Sie schätzen die innovativen Möglichkeiten solcher Situationen und können einen Zugewinn für das Unternehmen darstellen. Ungewissheitsintolerante Personen hingegen versuchen, unstrukturierte Arbeitssituationen zu vermeiden. Sind sie dennoch mit ihnen konfrontiert, fühlen sie sich unwohl und reagieren defensiv oder unangepasst.



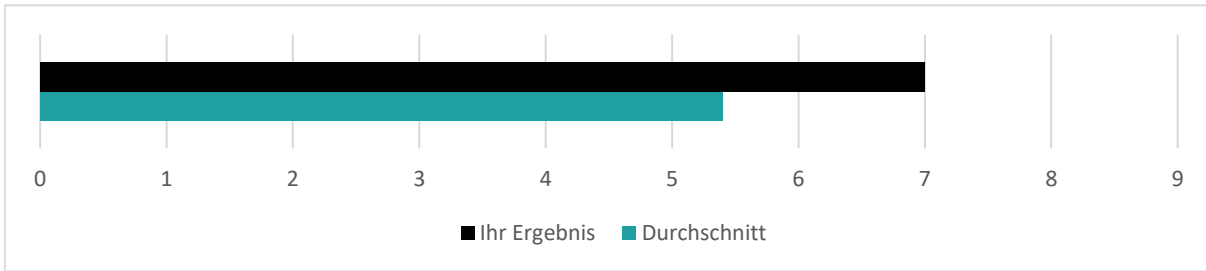
Ihre Ungewissheitstoleranz: 4 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 4,4 Punkte

Die Ungewissheitstoleranz wird immer dann relevant, wenn neue oder unerwartete Aufgabenstellungen auf Sie zukommen und kompensiert bzw. bearbeitet werden müssen. Sie weisen eine mittelstarke Ungewissheitstoleranz auf. Dies lässt darauf schließen, dass Sie unterschiedliche Eigenschaften vereinen. Einerseits sind Sie in der Lage, mit unstrukturierten Aufgaben umzugehen und somit auftretende Ungewissheit zu kompensieren. Andererseits suchen Sie solche Situationen nicht bewusst. Empfehlenswert für Sie ist die weitere Entwicklung von Gestaltungsoptionen für offene Situationen, die Weiterentwicklung Ihres Gespürs für innovative Lösungen von Problemen und die Förderung einer positiven Einstellung zum Umgang mit unstrukturierten Situationen.

4.1.6 Optimale Risikoneigung

Optimale Risikoneigung beschreibt die individuelle Präferenz, in Entscheidungssituationen solche Alternativen zu wählen, welche weder ein zu hohes Risiko besitzen und mit kleiner Wahrscheinlichkeit zum sehr großen Erfolg führen, noch ein zu geringes Risiko besitzen und einen zwar sicheren, aber geringen Erfolg versprechen. Für unternehmerisches Verhalten sind beide Extreme von Nachteil. Eine optimale Risikoneigung, d.h. die Neigung zu kalkulierbaren Risiken für ein unternehmerisches Vorhaben, ist am sinnvollsten.

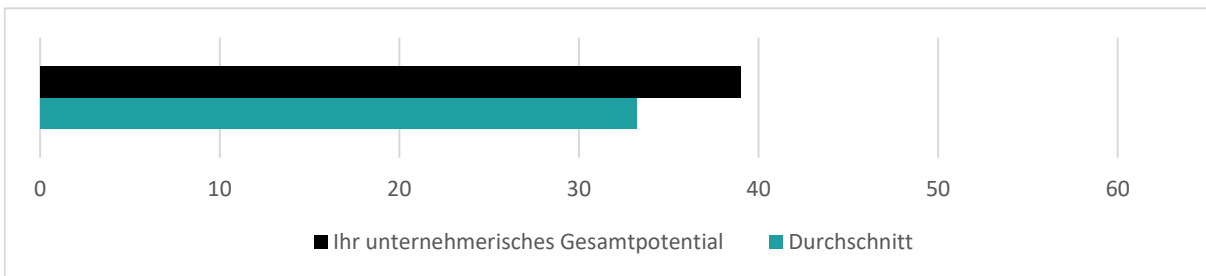


Ihre optimale Risikoneigung: 7 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 5,4 Punkte

Ihre Risikoneigung ist optimal ausgeprägt. Dies bedeutet, dass Sie in der Lage sind, eine Risikosituation realitätsnah und kalkulierend einzuschätzen. Diese Erkenntnis über die Ausprägung des Risikos hilft Ihnen, entsprechende Handlungsstrategien abzuleiten. Diese Verhaltensweise bringt die besten Voraussetzungen, unternehmerisch günstige Entscheidungen zu treffen.

4.1.7 Unternehmerisches Gesamtpotential

Das unternehmerische Gesamtpotenzial drückt das individuelle Potenzial der unternehmerischen Fähigkeiten aus. Grundsätzlich gilt: Je stärker das Gesamtpotenzial ausgeprägt ist, desto vollständiger ist Ihre unternehmerische Persönlichkeit. Um Aufschluss über das Gesamtpotenzial zu erhalten, werden zunächst Ihre einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in der nachfolgenden grafischen Gesamtbetrachtung zusammengeführt.



Ihr unternehmerisches Gesamtpotential: 39 Punkte
Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 33,2 Punkte

Ihr unternehmerisches Gesamtpotenzial ist hoch ausgeprägt. Ihre Merkmalsausprägungen sind dementsprechend positiv. Schwächen, sofern subjektiv vorhanden, sollten von Ihnen fokussiert und trainiert werden, wenn Sie eine hohe Relevanz in Ihrem Arbeitsbereich besitzen und somit die Güte Ihrer täglichen Leistung beeinflussen. Die Erschließung dieser noch fehlenden Kompetenzen wird Ihre fachliche Kompetenz ideal ergänzen und Sie in Ihrer persönlichen und erfolgsbezogenen Entwicklung weiter nach vorne bringen.

5. Bedeutung der sozialen Kompetenz

Der Erfolg von Unternehmerinnen und Unternehmern bemisst sich neben dem fachlichen und unternehmerischen Know-how auch an den sozialen Kompetenzen. So weisen erfolgreiche Unternehmer/innen eine höhere soziale Kompetenz auf als andere (Barron, 2000). Unter der sozialen Kompetenz versteht man die Fähigkeit in einem sozialen Umfeld adäquat zu interagieren, was durch unterschiedliche persönliche Merkmale gewährleistet wird. Die im Unternehmenskontext häufig auch als "soft skills" bezeichneten sozialen Fähigkeiten erstrecken sich über unterschiedliche Kompetenzen, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Empathie.

Die Vorteile der sozialen Fähigkeiten wurden weithin bestätigt, aber welche Fähigkeiten und Merkmale sind für Sie relevant? Es hat sich gezeigt, dass allgemein eine gute soziale Interaktionsfähigkeit sowohl einen positiven Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des/der einzelnen Unternehmers als auch die Leistungsfähigkeit der Gruppe besitzt. Interpersonell kompetente Personen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Lage, z.B. Netzwerke von Beziehungen aufzubauen und zu nutzen, was bei einer unternehmerischen Tätigkeit sowohl in sozialen als auch unternehmerischen Bereichen hilfreich und unterstützend ist. Auch andere Fähigkeiten werden durch die vielfältigen Ansprüche einer Unternehmens- oder Projektleitung begründet. So sind z.B. im Umgang mit Kunden und Kooperationspartnern ein gutes Durchsetzungsvermögen und ein gesundes Maß an Extraversion von Vorteil, um betreffende Personen aktiv vom eigenen Produkt oder der eigenen Idee und der Umsetzung dieser Idee zu überzeugen. Im Kontakt mit potenziellen Geschäftspartnern/innen etc. gilt es, gutes Informationsmanagement zu betreiben und Informationen selektiv und nutzenorientiert zu verbreiten. Die dadurch wahrgenommene Offenheit erhöht das Networking-Potenzial und trägt u.a. zur Festigung von Geschäftsbeziehungen bei. Auch und besonders im sozialen Umfeld und in der Interaktion mit Geschäftspartnern/innen sind Kompetenzen wie Konfliktmanagement und Empathie von Bedeutung. So ist entscheidend, dass man es versteht, auf sein Gegenüber einzugehen und bei Konflikten angemessen zu reagieren. Folglich ist die soziale Kompetenz einer Unternehmerin oder eines Unternehmers sowohl im sozialen Umfeld als auch für unternehmerische Vorhaben von großer Bedeutung. Fünf relevante soziale Merkmale wurden im Kontext des MALAMUT Profiler abgefragt.

Die fünf Persönlichkeitsmerkmale umfassen:

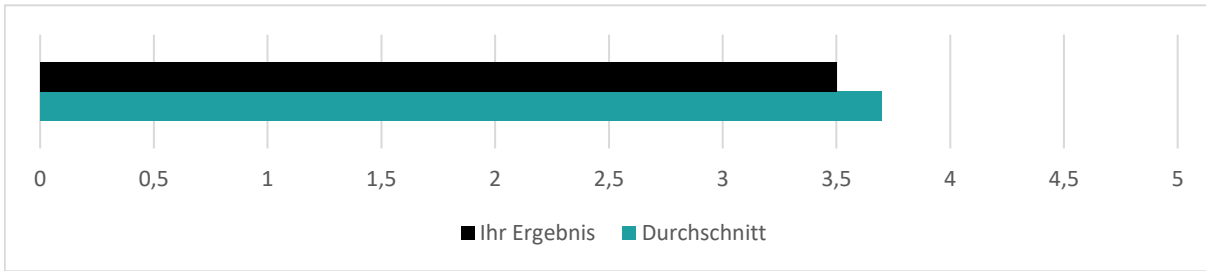
- Extraversion
- Konfliktmanagement
- Offenheit
- emotionale Unterstützung Anderer
- Durchsetzungsfähigkeit

Mittels Ihrer Angaben wurden Ihre individuellen Merkmalausprägungen identifiziert und werden im Folgenden dargestellt. Resultierend aus diesem Abschnitt wird zudem Ihre soziale Gesamtkompetenz ermittelt.

5.1 Ihre individuelle soziale Kompetenz

5.1.1 Extraversion

Die Extraversion beschreibt die nach außen gerichtete Orientierung und das aufgeschlossene Verhalten einer Person. Die Extraversion kann sich in unterschiedlichen Facetten eines Individuums ausdrücken. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass extravertierte Personen aktiv mit ihrer Umwelt interagieren. Personen mit einer hohen Extraversion sind meist selbstbewusst in ihrem Auftreten und verstehen es, auf Menschen zuzugehen und neue Kontakte zu knüpfen. Hierbei wirken sie auf andere interessant und unterhaltsam. Sie verstehen es, eine Konversation aufrecht zu erhalten. Des Weiteren weisen extravertierte Menschen ein kreatives Potenzial auf, das sie dazu nutzen, die Interaktion mit neuen Bekanntschaften durch vielseitige Aktivitäten zu fördern. In einem Team wirken extravertierte Personen zumeist aktivierend.



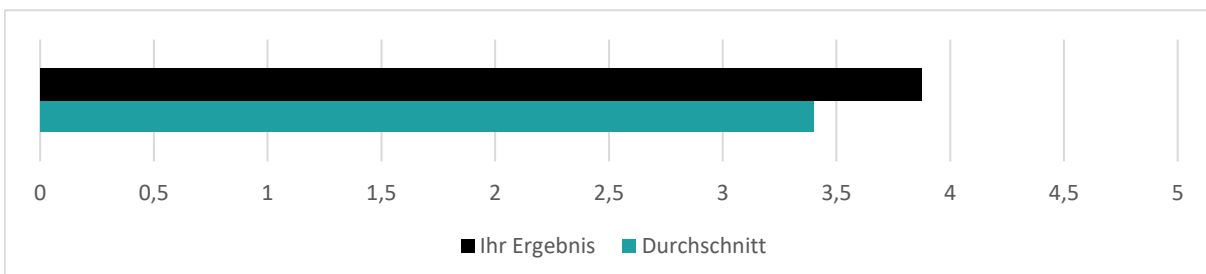
Ihre Extraversion: 3,5 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,7 Punkte

Ihre Extraversion ist mittelstark ausgeprägt. In bestehenden und Ihnen vertrauten Netzwerken kommunizieren Sie aktiv und gehen gelegentlich auch auf fremde Personen zu, wenn Sie sich in einem sicheren Umfeld bewegen. Jedoch fällt es Ihnen noch schwer, völlig fremde Personen in einer ungewohnten Umgebung anzusprechen und somit neue Kontakte aufzubauen. Hier verbirgt sich jedoch ein Potenzial, welches Sie nutzen sollten, um sowohl auf sozialer als auch auf wirtschaftlicher Ebene ihr bestehendes Netzwerk auszuweiten und daraus sowohl soziale als auch wirtschaftliche Vorteile für sich ableiten zu können.

5.1.2 Durchsetzungsfähigkeit

Das Merkmal der Durchsetzungsfähigkeit beschreibt die Begabung, eigene Ziele, Interessen und Meinungen anderen gegenüber zu vertreten und auf ihrer Erreichung zu bestehen. Die Durchsetzungsfähigkeit ist immer mit aktiver Kommunikation verknüpft; so sind durchsetzungsfähige Menschen in der Lage, ihre Meinung offen zu kommunizieren. Sie thematisieren Probleme, Missverständnisse oder Vorstellungen offen und ehrlich. Auch gegen Widerstände können sie ihre Meinungen gut vertreten. Im Idealfall verstehen sie es auch, unangenehme Themen erfolgreich anzusprechen und Forderungen bzw. Ansprüche daraus abzuleiten. Hierbei spielt die Art und Weise der Kommunikation eine große Rolle: So können Meinungen und Ziele offensiv und ohne Rücksicht auf Andere oder auf eine kooperative Art und Weise vermittelt werden. Eine angemessene Durchsetzungsfähigkeit ist ein wichtiges Merkmal vor allem auch im Kontext eines Teams.



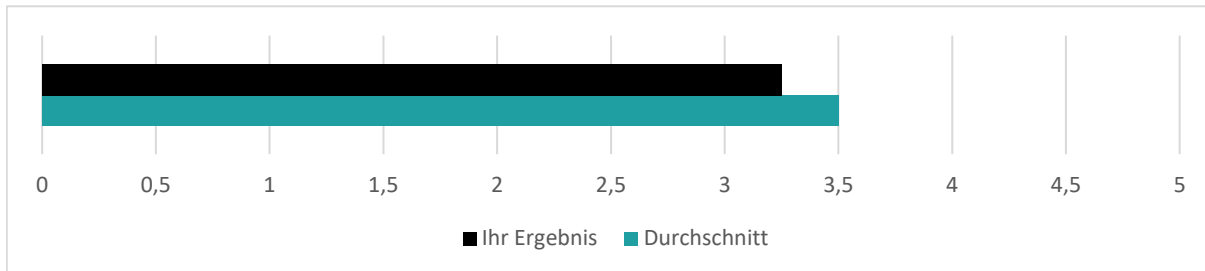
Ihre Durchsetzungsfähigkeit: 3,875 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,4 Punkte

Ihre Durchsetzungsfähigkeit ist stark ausgeprägt. Sie sind in der Lage, Ihre Meinungen, Ideen und Ziele zu formulieren, anderen zu kommunizieren und schließlich durchzusetzen. Sie zeigen und sagen offen, wenn Ihnen etwas gefällt oder missfällt. Dies kann z.B. der Hinweis an ein Teammitglied sein, welches ein Ihnen gegenüber unangemessenes Verhalten gezeigt hat. Ihre Durchsetzungsfähigkeit ist für Ihren Arbeitskontext von Vorteil, da aktuelle Thematiken umgehend thematisiert werden können. Trotz Ihrer guten Durchsetzungsfähigkeit sollten Sie darauf achten, dass Sie Ihre Meinung nicht zu offen und zu vehement vertreten, um andere Personen aus Ihrem Umfeld nicht zu irritieren.

5.1.3 Offenheit

Die Offenheit ist die Fähigkeit, persönliche Informationen an die richtigen Kanäle weitergeben zu können. Folglich ist dies die Kompetenz der angemessenen Mitteilungsbereitschaft im sozialen und arbeitsbezogenen Kontext. Häufig ist die einhergehende Offenherzigkeit ein zweiseitiges Schwert. Während es in der Interaktion mit geschäftlichen Kontakten gilt, ein kompetentes nicht zu transparentes Bild von sich zu transportieren, sollte im Rahmen eines Arbeitsteams ein offeneres, transparenteres Miteinander das Ziel sein. Diese Offenheit schafft ein akkurates Persönlichkeitsbild des/der Einzelnen und sorgt für eine gute Vertrauensbasis, mehr Rückhalt und einen besseren Zusammenhalt, auch in schwierigen Phasen. Des Weiteren umfasst dieses Merkmal auch die Fähigkeit zur Einstufung darüber, welcher Person welche Informationen anvertraut werden können.



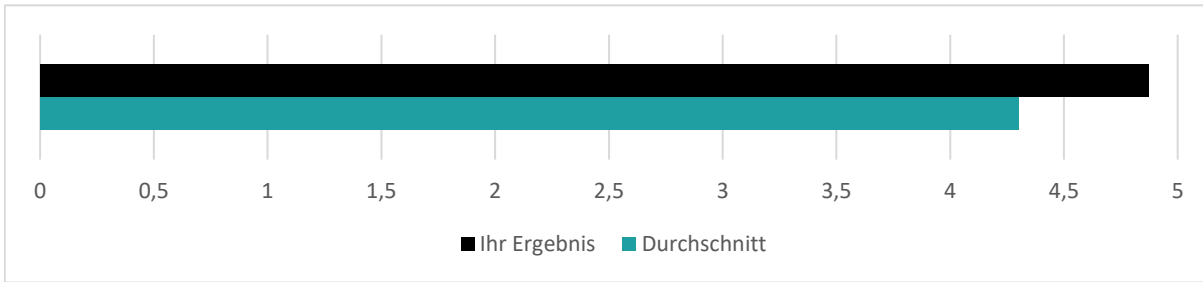
Ihre Offenheit: 3,25 Punkte

Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: 3,5 Punkte

Ihre Fähigkeit zur offenen Weitergabe von persönlichen Informationen ist mittelstark ausgeprägt. So interagieren und kommunizieren Sie gut mit Ihrem Umfeld. Sie entscheiden situations- und personenabhängig, welche Informationen Sie offenlegen und woran Sie andere nicht teilhaben lassen, neigen jedoch gelegentlich dazu, zu verschlossen zu sein. Dieses Verhalten kann zur Folge haben, dass sowohl Ihre privaten, als auch Ihre beruflichen Interaktionspartner kein vollständiges Persönlichkeitsbild von Ihnen erhalten und es aufgrund dessen zu Unsicherheiten im Umgang mit Ihnen kommen kann. Denken Sie daran: Ein offenerer Austausch untereinander vereinfacht Arbeitsprozesse und die Kommunikation miteinander vereinfachen und ermöglicht Ihnen mehr Rückhalt durch Ihr Umfeld.

5.1.4 Emotionale Unterstützung

Die Fähigkeit zur emotionalen Unterstützung kennzeichnet sich durch das Bedürfnis, auf andere Personen einzugehen und ihnen helfend zur Seite zu stehen. Diese Fähigkeit geht einher mit Einfühlungsvermögen und Empathie. Gezeigt wird dies durch die umfassende Teilnahme an den Bedürfnissen und Problemen von Kollegen/innen. In der praktischen Umsetzung drückt sich emotionale Unterstützung u.a. durch gutes Zuhören aus. Des Weiteren ist ein hohes Maß an Geduld gepaart mit einem rücksichtsvollen Kommunikationsverhalten kennzeichnend für Personen mit einer hohen emotional unterstützenden Kompetenz. Aufgrund der sensiblen Art und Weise und der Fähigkeit, Probleme anderer nachzuempfinden, sind diese Personen in der Lage, Struktur gebende Lösungsvorschläge mit dem/der Betroffenen zu erarbeiten. Mittels ihrer analytischen Fähigkeiten und ehrlicher Kommunikation transportieren sie sinnvolle Ratschläge. Eine angemessene Fähigkeit der emotionalen Unterstützung anderer ist im Rahmen der Teamarbeit zur Förderung des Zusammenhalts aber auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/innen zur Entwicklung von Vertrauen sinnvoll. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass eine ausgewogene Balance zwischen der Unterstützung anderer und dem Bedürfnis nach Distanzierung gewährleistet ist.



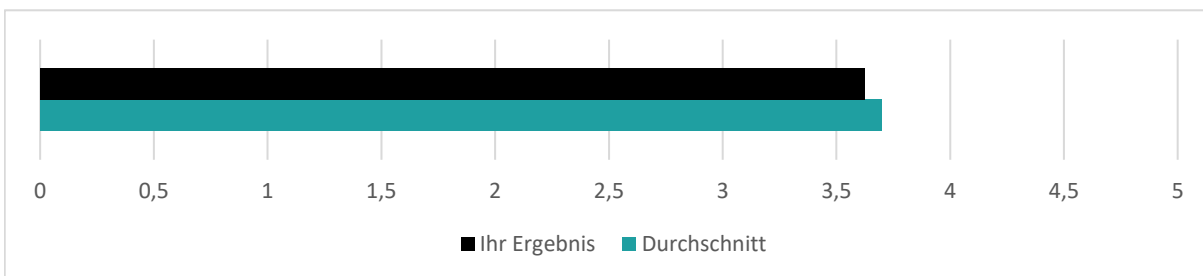
*Ihre emotionale Unterstützung: **4,875 Punkte***

*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **4,3 Punkte***

Sie weisen eine stark ausgeprägte Bereitschaft zur emotionalen Unterstützung anderer auf. Sie verstehen es, auf Ihr soziales Umfeld einzugehen und sind bereit, Personen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Sie gehen auf einzelne Personen ein, können sich in ihre Lage versetzen und daraus ableitend Ratschläge geben. Auch in kritischen Situationen sind Sie an der Seite Ihrer Freunde/innen und Teammitglieder zu finden und nehmen sich Zeit für die Probleme des/der anderen. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie die Unterstützung anderer nicht über Ihre eigenen Belange stellen.

5.1.5 Konfliktmanagement

Der Begriff des Konfliktmanagements umfasst die Fähigkeit einer Person, mit Konflikten umzugehen und effektiv auf diese, vor allem de-eskalierend, einzuwirken. Im Rahmen eines Konfliktes verstehen es Personen mit einer ausgeprägten Fähigkeit des Konfliktmanagements die weitgehend objektive Wahrnehmung beizubehalten. Sie hören ihrer/m Gesprächspartner/in zu und versuchen aktiv die vorgebrachten Argumente nachzuvollziehen. Sie begegnen gegensätzlichen Standpunkten mit einem hohen Maß an Toleranz. Des Weiteren zeigen sie eine ausgeprägte Selbstkontrolle und sind bemüht, inadäquate oder affektive Reaktionen zu vermeiden. Sie nutzen geeignete Konfliktbewältigungstechniken, welche nicht allgemein gefasst sondern problembezogen und beispielgestützt sind. Gelingt es diesen Personen nicht, einen Konflikt zu ihren Gunsten zu beenden, so sind sie bemüht, entweder eigene Fehler einzugestehen oder sich mit der gegebenen Situation zu arrangieren. Ein ausbalanciertes Verhältnis von Toleranz und Durchsetzungsfähigkeit ist in der Interaktion mit anderen als Ideal zu definieren.



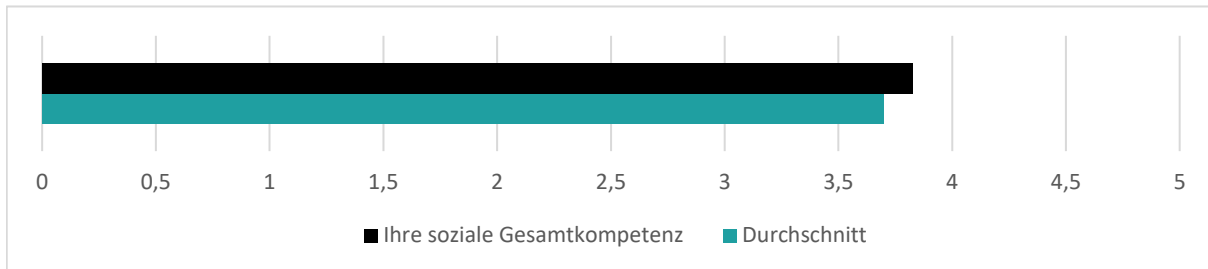
*Ihr Konfliktmanagement: **3,625 Punkte***

*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **3,7 Punkte***

Ihre Fähigkeit des Konfliktmanagements ist mittelstark ausgeprägt. Im Umgang mit Konflikten wenden sie gute, lösungsbezogene Strategien an. Wenn Konflikte entstehen, sind Sie in der Lage, eine geeignete Strategie für die Bewältigung dieser zu entwickeln und verstehen es, diplomatisch zu agieren. Um Ihr Konfliktmanagement weiter zu optimieren sollten Sie Ihre persönlichen, konfliktbezogenen Stärken identifizieren und versuchen diese zu nutzen, um neue Konfliktlösungswege für sich zu identifizieren. So können sie weiterhin auf Konflikte de-eskalierend einwirken und möglichst gewinnbringende Ergebnisse für die Streitparteien erzielen.

5.1.6 Soziale Gesamtkompetenz

Ihre soziale Gesamtkompetenz bemisst sich anhand der hier betrachteten Merkmale und spiegelt Ihre individuelle soziale Kompetenz wieder. Sie gibt Auskunft über die Ausprägung Ihrer sozialen Fähigkeiten und zeigt Stärken und Schwächen auf. Um Aufschluss über die Gesamtkompetenz zu erhalten, werden zunächst Ihre einzelnen Persönlichkeitsmerkmale in dieser Gesamtbetrachtung zusammengeführt.



*Ihre soziale Gesamtkompetenz: **3,825 Punkte***

*Durchschnitt aller TeilnehmerInnen: **3,7 Punkte***

Ihre soziale Gesamtkompetenz ist hoch ausgeprägt. Ihr Profil weist eine gute Balance der einzelnen Merkmalsausprägungen auf. Geringer ausgeprägte Merkmale können gut kompensiert werden. Sollten diese Merkmale für Ihren Arbeitsbereich oder für die Ausrichtung Ihres Unternehmens wichtig sein, so wäre ein weiteres Training zur Optimierung Ihres Profils von Vorteil. Dennoch ist anhand Ihres Gesamtpotenzials eine sehr positive soziale Kompetenz abzuleiten.

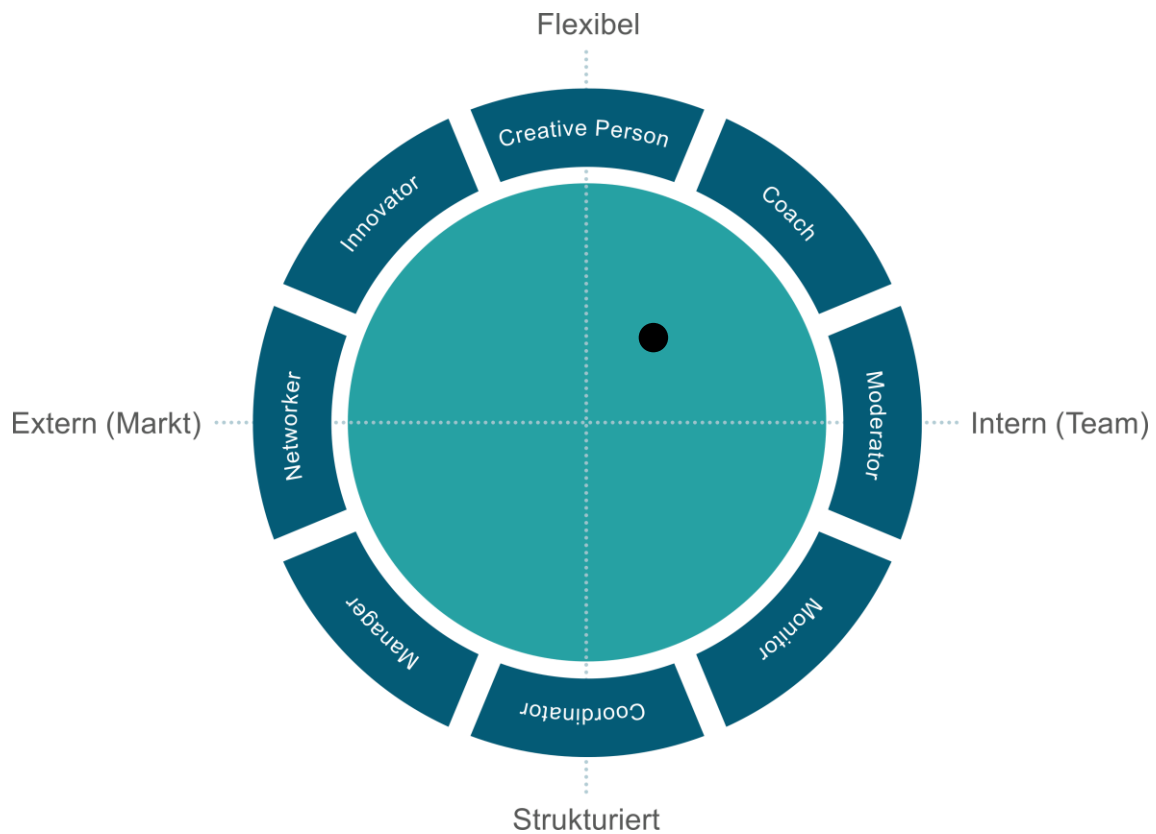
6. Bedeutung der Teamrolle

Zahlreiche unternehmerische Vorhaben werden in Teams realisiert. Hierbei ist es grundsätzlich wichtig, dass ein Team gute Leistungen erzielt und gut zusammenarbeiten kann. Häufig wird davon ausgegangen, dass die Gleichheit der Teammitglieder eine entscheidende Komponente zur Verträglichkeit und zum Erfolg des Teams darstellt. Jedoch hat sich erwiesen, dass hierbei zu differenzieren ist.

Während Ziele, Werte und Prioritäten der einzelnen Teammitglieder möglichst Schnittpunkte aufweisen sollten, um ein gemeinschaftliches Streben nach gleichen Zielen zu fördern, verhält es sich bei den fachlichen Fähigkeiten und vor allem beim Teamrollenverhalten anders. Hier ist die Heterogenität der Rollen einzelner Teammitglieder entscheidend. Dies liegt an der Funktion unterschiedlicher Rollen in einem Team. So stellen Teams soziale Systeme dar, welche durch die unterschiedlichen Rollen ihrer Teammitglieder stabilisiert werden. Jede Rolle umfasst Verhaltensweisen, die zur Erfüllung vielfältiger Anforderungen wichtig sind. Besitzt jede Person eine ähnliche oder gar gleiche Rolle im Team, wie z.B. die Innovationsfähigkeit, werden wichtige Bereiche, wie z.B. die Rolle des/der Koordinators/in, nicht ausreichend besetzt. Eine einzelne Person füllt alle relevanten Rollenanforderungen selten gleichzeitig aus, daher sind unterschiedliche, breit gestreute Rollen in einem Team wünschenswert. So werden, Potenziale jedes einzelnen Teammitglieds genutzt und können so zum Erfolg beitragen. Nur ein heterogen besetztes Team ist in der Lage, dynamisch und effizient auf vielfältige Anforderungen zu reagieren.

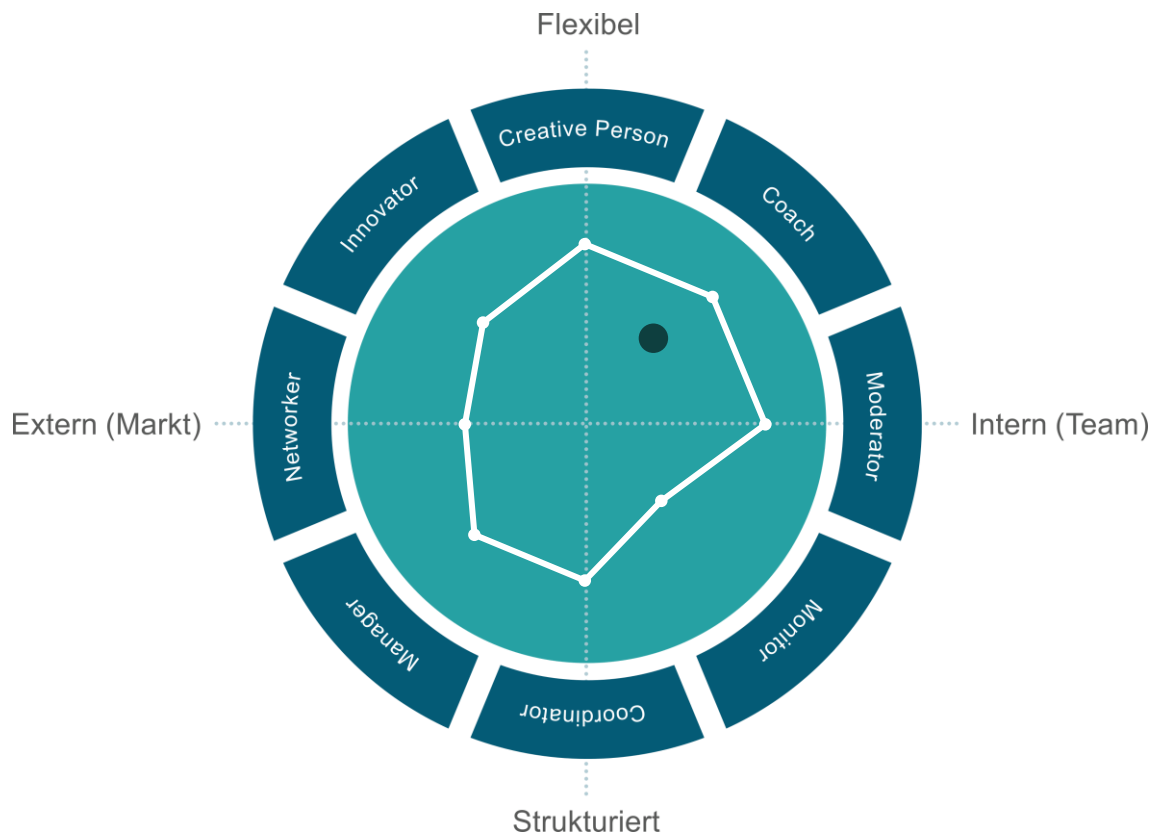
Mit Hilfe des MALAMUT Profiler wurden acht relevante Teamrollen identifiziert, welche sich in einem Teamrollenkreis gleichmäßig verteilen. Diese Verteilung der Teamrollen innerhalb des Kreises richtet sich grundlegend an zwei Achsen aus. Diese Achsen unterteilen den Kreis in vier Basis-Segmente, in denen sich die Teamrollen identifizieren lassen. Die Achsen weisen jeweils gegensätzliche Pole auf. Entlang der horizontalen Achse wird zwischen markt- und teamorientierten Ausrichtungen differenziert. Auf dieser Linie lassen sich einerseits Teamrollen identifizieren, welche vor allem an Gegebenheiten außerhalb des Teams ausgerichtet sind, wie z.B. den Trendentwicklungen am Markt. Andererseits lassen sich auf der teamorientierten Seite Rollen identifizieren, welche einen starken Fokus auf das innere soziale Gefüge eines Teams legen, wie z.B. die Teaminteraktion. Auf der vertikalen Achse hingegen unterscheiden sich die Teamrollen anhand der Differenzierung von Flexibilität und Regelerorientierung. So können einerseits Rollen definiert werden, welche flexibel sind und z.B. ein hohes kreatives Potenzial mit sich bringen. Auf der anderen Seite dieser Achse befinden sich regelerorientierte Teamrollen, welche z.B. Wert auf feste Strukturen und Pläne legen. Anhand Ihrer Ergebnisse konnte Ihre individuelle Teamrolle identifiziert werden. Sie wird im Folgenden ausführlich dargestellt und beschrieben.

6.1 Ihre individuelle Teamrolle



Anhand Ihrer persönlichen Angaben wurde erkannt, dass Sie der Rolle des/der Coachs/Coachess entsprechen. Der/Die Coach/Coachess wirkt vor allem im individuell-sozialen Bereich eines Teams fördernd. Sie übernehmen häufig eine beratende und unterstützende Funktion. Damit einhergehend weisen Sie ein ausgeprägtes pro-soziales Verhalten auf, welches sich unter anderem im aufmerksamen und empathischen Umgang mit Ihren Teammitgliedern äußert. Es fällt Ihnen leicht, sich auf Ihre Teammitglieder einzustellen und auf sie einzugehen. Sie sind hilfsbereit und gewillt, sie bei Schwierigkeiten und Problemen zu unterstützen. Dies ermöglicht es Ihnen auch unerschwellige Diskrepanzen innerhalb eines Teams zu identifizieren und zur Sprache zu bringen, was zur Konfliktprävention im Team beiträgt. Des Weiteren unterstützen Sie die Teammitglieder in ihrer Beteiligung an der Interaktion im Team, da Ihnen eine gleichberechtigte Interaktion wichtig ist. Ihre Unterstützung auf persönlicher Ebene wird von vielen Mitarbeitern/innen geschätzt. Häufig sind Sie Ansprechpartner/in bei privaten Problemen, welche z.B. im Zuge einer zu starken Arbeitsbelastung entstehen. Auf diese gehen Sie flexibel ein und haben zum Ziel, möglichst jedem/r eine problemlösende Strategie an die Hand zu geben. Die Ausübung dieser beratenden und unterstützenden Funktion ist Ihnen wichtig. Folglich bemisst sich für Sie die Attraktivität eines Teams anhand der Möglichkeit, die Rolle des/der Coachs/Coachess auszuüben.

6.2 Detailanalyse Ihrer Teamrollenpräferenzen



6.2.1 Grafische Darstellung der Teamrollenpräferenzen

In der oben dargestellten Grafik werden Ihre persönlichen Ausprägungen auf jeder der acht relevanten Teamrollen dargestellt. Der schwarze Punkt repräsentiert hierbei Ihre insgesamt präferierte Teamrolle, wenn alle von Ihnen gemachten Angaben in die Berechnung einbezogen werden. Diese persönliche Teamrolle kennen Sie bereits aus der Abbildung von der vorigen Seite.

Die weiße Linie stellt Ihre separaten Ausprägungen auf jeder der acht Teamrollen dar. Je weiter der jeweilige Eckpunkt am Rand des Teamrollenkreises liegt, desto Stärker ist die Ausprägung der jeweiligen Teamrolle. Ziel dieser Darstellung ist das detaillierte Aufschlüsseln Ihrer einzelnen Teamrollenpräferenzen, um Ihnen bei der objektiven Einschätzung Ihrer Präferenzen sowie Aufgaben in Teams zu helfen.

7. Ziele, Werte und Prioritäten

Die Werte und Ziele einer Person entwickeln sich entlang verschiedener Erfahrungen und/oder Entwicklungsphasen. Im Kontext einer beruflichen Tätigkeit mag für den/die ein/e oder andere/n die Identifizierung von Zielen und Werten sekundär erscheinen. Jedoch zeigt die Praxis, dass Personen, die sich mit ihren Werten und Zielen vor Antritt ihrer Tätigkeit intensiv auseinander gesetzt haben, Vorteile daraus ableiten können. Die Vorteile des Bewusstwerdens von Zielen und Werten können bei einer Einzelperson z.B. eine bessere Zielfokussierung sein. Im Rahmen eines Teams kann sich die Identifizierung von Zielen und Werten positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Geleitet durch die Fragen "Warum tue ich etwas?" (wertbezogen), "Wofür tue ich etwas?" (zielbezogen), bzw. "Was sind meine Prioritäten?", klären sich Sinnfragen für das Individuum. Dem/der Einzelnen wird durch die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten deutlich, aus welchen Beweggründen er/sie sein/ihr Verhalten an den Tag legt und es fällt ihm/ihr dadurch leichter, effiziente (Arbeits-)Strukturen zu entwickeln bzw. zu verstärken und die Motivation zu steigern. Ihre individuellen Werte und Ziele werden in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich.

7.1 Ziele

- 1. Ziel:** -ein Unternehmen aufbauen und führen-
- 2. Ziel:** -eine Familie aufbauen-
- 3. Ziel:** -Vorbild sein für Andere-

7.2 Werte

- 1. Wert:** -Sicherheit-
- 2. Wert:** -Gleichberechtigung-
- 3. Wert:** -Leistung-

7.3 Prioritäten

- 1. Priorität:** -meine Familie-
- 2. Priorität:** -meine Freunde-
- 3. Priorität:** -mein Unternehmen-

Ziel dieser Aufzählung ist nur bedingt die Bewertung Ihrer Ergebnisse, sondern vielmehr der Anspruch, dass Ihnen Ihre Ziele, Werte und Prioritäten in Erinnerung gerufen werden, um den Prozess der Auseinandersetzung mit dieser Thematik zu fördern. Da Ziele, Werte und Prioritäten zumeist unser Handeln begründen, gilt es zu hinterfragen, ob man selbst gegenüber seinen Vorstellungen konform handelt oder eine andere Ausrichtung sinnvoller erscheint.

8. Schlussbemerkung

Sehr geehrter Teilnehmer, sehr geehrte Teilnehmerin,

Der MALAMUT Profiler hat Ihnen Ihre unternehmensbezogenen Persönlichkeitseigenschaften mit Ihren Stärken und Schwächen verdeutlicht. Wir hoffen, dass Sie hilfreiche Informationen erhalten haben und im Kontext Ihrer Tätigkeit die hier gewonnen Erkenntnisse sinnvoll und nutzbringend einbringen können.

Über die Analyse Ihrer persönlichen Eigenschaften hinaus, besteht bei MALAMUT die Möglichkeit Ihr bereits bestehendes oder potentiell Team zu beurteilen und ein Teamprofil anzufordern, welches Ihnen eine Analyse Ihrer speziellen Gruppenkonstellation gibt und Sie über die Güte Ihres Zusammenspiels mit Ihren Mitarbeitern/innen informiert. Dazu müssen Sie selbst keinen weiteren Test ausfüllen, lediglich Ihre TeamkollegInnen müssen den MALAMUT Profiler ebenfalls bearbeiten, um so auf Ihre Stärken und Schwächen als Team schließen zu können. Das Teamprofil hilft Ihnen, ein Gesamtbild Ihrer persönlichen Profile zu erhalten und berücksichtigt dabei die daraus resultierenden Wechselwirkungen, wie mögliche Synergien und Ergänzungen, aber auch Konfliktpotentiale.

Ihr MALAMUT Team

Kontakt

MALAMUT Team Catalyst GmbH
Olenhuser Landstraße 12
37124 Rosdorf
Fax: +49 (0) 551 39-12496
www.malamut-teamcatalyst.de
team@malamut-teamcatalyst.de