

# *Management Report*

**Hans Muster**

Tuesday, July 23, 2002

**stranczyk consult  
Drosselweg 5a  
Weiterstadt, 64331  
06150-9613477**

*Management Report*

Der Hauptzweck des Management Reports besteht darin, Ihnen, als Vorgesetztem, Informationen über die wichtigsten Verhaltenstendenzen von Herr Muster und seine bevorzugte Arbeitsweise zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen sollen als Ergänzung, nicht als Ersatz für alle anderen berufsbezogenen Daten dienen. Dieser Bericht wird Ihren Eindruck bestätigen oder klären, und Sie zu neuen Erwägungen über die Kompatibilität von Herr Muster mit den Anforderungen der Position veranlassen. Sie bekommen ferner ein gutes Bild von seine Wachstums- und Entwicklungspotential innerhalb Ihres Unternehmens.

Dieser Bericht wird Ihnen helfen, Ihre Mitarbeiter in allen Fragen der Zusammenarbeit besser zu verstehen. In Kombination mit Ihrer Kenntnis der Leistung Ihrer Mitarbeiter können Ihnen diese Informationen dabei helfen, die Schwierigkeiten besser zu verstehen, die ein Mitarbeiter haben kann. Der Bericht enthält ferner wichtige Informationen hinsichtlich möglicher Trainingsbedürfnisse.

## ZUSAMMENFASSUNG DER VERHALTENSTENDENZEN

**In diesem Abschnitt sind die typischen Verhaltenstendenzen von Herr Muster im Hinblick auf fünf arbeitsbezogene Anforderungen zusammengefasst. Diese Informationen sollen Ihnen helfen, Herr Musters Stärken zu erkennen und richtig einzusetzen, und sollen ihm dabei behilflich sein, mit den Bereichen umzugehen, die seine Effektivität einschränken könnten.**

### **I - Produktivität**

- Er verlangt von anderen, ihr Bestes zu tun, um die gesetzten Ziele zu erreichen.
- Ihm liegt daran, die Arbeit zu erledigen, daher legt er grösseren Wert auf das Wesentliche als auf komplizierte Vorgehensweisen.
- Er setzt hohe Produktivitätsmassstäbe und legt Wert auf die Erledigung einer Aufgabe.
- Er ist einflussreich und erreicht Ziele dadurch, dass er Teams in diese Richtung motivieren kann.
- In der Regel arbeitet er intensiv und mit Begeisterung.
- Es gelingt ihm gut, Menschen dazu zu bringen, sich mit den Unternehmenszielen zu identifizieren und darauf hinzuarbeiten.
- Herr Muster hat die Fähigkeit, kreative Ideen zu übernehmen und sie für produktive Ziele einzusetzen.

### **II - Leistungsqualität**

- Er ist in der Lage, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, ist allerdings mehr ergebnis- als ablauforientiert.
- In der Regel legt Herr Muster Wert darauf, qualitativ gute Arbeit zu leisten. Er zieht allerdings Tätigkeiten vor, bei denen Genauigkeit und Einzelheiten nicht von primärer Bedeutung sind.
- Er sucht in der Regel nach Möglichkeiten, mit denen sich die Qualität von Verfahrensweisen und Abläufen verbessern lässt.

### **III - Initiative**

- Er kann sich selbst motivieren und selbständig handeln.
- Wenn man ihm die Freiheit nimmt, bzw. einschränkt, zu bestimmen, wie Aufgaben zu erledigen sind, könnte er sich frustriert fühlen.
- Er geht eine Gelegenheit dynamisch und selbständig an.
- Wenn es erforderlich ist zu handeln, reagiert er schnell.
- Er knüpft schnell Kontakte und bezieht andere in Arbeitsaufgaben mit ein.
- In der Regel ist er in der Lage, selbständig zu arbeiten, wenn die Aufgaben und Zielsetzungen klar definiert sind.
- Er ergreift die Initiative selbst und benötigt nur ein Mindestmass an Anleitung und Supervision.

**IV - Teamarbeit**

- Er ist in der Regel zur Teamarbeit bereit und teilt Ideen und Informationen mit anderen, kann jedoch ungeduldig werden, wenn es darum geht, seine eigenen Bemühungen und Zielsetzungen anderen zu koordinieren.
- Er hat ein starkes Bedürfnis, die Richtung der Geschehnisse zu kontrollieren und zu steuern, um sicherzustellen, dass die Endergebnisse erzielt werden.
- Andere halten Herr Muster möglicherweise für direkt und fordernd, weil er Leuten manchmal nachdrücklich und bestimmt sagt, was zu tun ist.
- Herr Muster vermeidet eher direkte Meinungsverschiedenheiten und ist möglicherweise zu schnell bereit, über Differenzen hinwegzugehen, statt sie anzusprechen und zu klären.
- Er verhält sich in Teams eher informell.
- Seine Offenheit und Sensibilität fördern den Austausch produktiver Ideen innerhalb eines Teams.

**V - Problemlösung**

- Er kann ungeduldig werden, wenn man sagt: "Das haben wir in den letzten zehn Jahren auch so gemacht, warum sollten wir es jetzt anders machen?"
- Wenn schnelles Handeln erforderlich ist, kann man sich darauf verlassen, dass er schnell reagiert.
- Herr Muster neigt dazu, Probleme schnell und entschlossen zu lösen, es besteht jedoch die Gefahr, dass er dabei langfristige Folgen unbeachtet lässt, oder es bei komplexeren Situationen versäumt, alle wichtigen Faktoren einzubeziehen.
- Er ist in der Lage, innovative Ideen, Ansätze und Lösungen zu entwickeln.
- Er geht eher emotional an Entscheidungen heran.
- Er fördert Teamarbeit, tauscht sich gern mit anderen aus und bezieht das Team in die Diskussion darüber ein, wie eine Aufgabe erledigt werden soll.

## VORSCHLÄGE ZUR STEIGERUNG DER EFFEKTIVITÄT

**Im folgenden Abschnitt geht es um einige Verhaltenstendenzen, die Herr Muster möglicherweise ändern oder verbessern möchte. Diese Verhaltenstendenzen sind von Bedeutung, da sie mit seiner derzeitigen Position, Karriere und persönlichen Zielen in Zusammenhang stehen.**

### I - Produktivität

- Seine Handlungsfreudigkeit kann dazu führen, dass er zu vieles auf einmal tun will. Die Konsequenz kann eine Verschwendung von Energie und Ressourcen sein.
- Vor Umsetzung eines Projekts die Vorgehensweise noch einmal gründlich durchdenken und die zum Erfolg notwendige Unterstützung sichern.
- Bei seinem Bemühen, sofortige Ergebnisse zu erzielen, die langfristigen Auswirkungen nicht aus den Augen verlieren.
- "To Do"- Listen zur besseren Fokussierung seiner Tätigkeiten verwenden.
- Versuchen, ein System zu entwickeln, durch das tägliche Aufgaben effektiver durchführbar sind.
- Darauf achten, wieviel Zeit bei Besprechungen und mit verbaler Kommunikation aufgewendet wird.
- Die für ihn geeigneten Mittel zur optimalen Planung und Durchführung nutzen, wie z.B. Terminplaner, regelmäßige Besprechungen u.a..

### II - Leistungsqualität

- Herr Muster könnte möglicherweise qualitativ besser arbeiten, wenn dafür gesorgt würde, dass wichtige Detailarbeit durchgeführt wird.
- Sich die Zeit zur schriftlichen Planung nehmen, bevor ein Projekt in Angriff genommen wird.
- Lernen, die Wichtigkeit sachbezogener Aspekte genauso zu beachten wie die der menschenbezogenen Aspekte.
- Etwas mehr Aufmerksamkeit für die Details verbessert die Qualität seiner Arbeit, ob er diese selbst erledigt oder delegiert.

### III - Initiative

- Bedenken, dass die konventionelle Art, Dinge zu erledigen, häufig auf guten Gründen beruhen kann; die Möglichkeit von Sanktionen in Betracht ziehen.
- Versuchen, nichts zu erzwingen, wenn keine Notwendigkeit dazu besteht.
- Gelegentlich eine Liste seiner Verantwortlichkeiten erstellen. Überprüfen, wie sich potentielle neue Aufgaben mit bestehenden Prioritäten vereinbaren lassen.
- Seine Arbeitszeit in Blöcke einteilen, die zur Erledigung seiner Aufgaben ausreichen.

**IV - Teamarbeit**

- Anderen zuhören und Rücksicht auf ihre Gedanken, Gefühle und Erfahrungen nehmen.
- Darauf achten, Menschen oder Beziehungen gegenüber keine Entweder/Oder-Haltung einzunehmen.
- Mehr Zeit darauf verwenden, seine Argumentation zu erläutern, statt nur Schlussfolgerungen zu präsentieren.
- Andere Standpunkte verstehen, bevor er das Wort ergreift. Andere Teammitglieder erst ausreden lassen, bevor er ein Gegenargument vorbringt.
- Entscheidungen schneller treffen, mehr Autorität zeigen.
- Anderen klare Anweisungen und Feedback zum optimalen Verständnis seiner Position geben.

**V - Problemlösung**

- Herr Muster könnte Probleme besser lösen, wenn er sich die Zeit nehmen würde, die grundlegende Problematik festzustellen.
- Andere mehr in den Entscheidungsprozess einbeziehen.
- Scharfe Kritik anderer vermeiden.
- Andere objektiver sehen und ihnen gegenüber realistischere Erwartungen entwickeln.
- Darauf achten, sich nicht zu stark zu engagieren oder sich überzuprofilieren.
- Das Problem und nicht nur die Symptome feststellen. Bei Problemen, die leicht zu erkennen sind, handelt es sich oft nur um Symptome, denen eine wichtigere Problematik zugrunde liegt.
- Darauf achten, anderen Menschen nicht wahllos zu vertrauen.

## REAKTION AUF BERUFSBEDINGTEN STRESS, FRUSTRATION UND/ODER KONFLIKTE

**Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, wie Herr Muster in der Regel auf Stress, Frustration und/oder Konflikte im Arbeitsumfeld reagieren kann.**

- Entscheidungsfreudig und selbstsicher werden.
- An Aufgaben wachsen und in unklaren Situationen die Führung übernehmen.
- Sich auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten verlassen, möglicherweise zu selbständig werden.
- Nach neuen Wegen Ausschau halten, um Differenzen beizulegen.
- Andere an seinen Gefühlen und Ideen teilhaben lassen.
- Flexibilität zeigen, wenn Kompromisse geschlossen werden.

**Wenn jedoch der Stress, die Frustration und/oder der Konflikt zu stark wird und/oder über einen längeren Zeitraum hinweg andauert, besteht die Möglichkeit folgender Tendenzen:**

- Autokratisch und extrem anspruchsvoll werden und andere Menschen anweisen, statt sie zu führen.
- Diskussionen anfangen, es anderen schwer machen, einen Kompromiss zu schliessen oder zu einer Einigung zu kommen.
- Sofort handeln, sich dadurch nicht genügend um wesentliche Details und wichtige Routineaufgaben kümmern.
- So taktvoll erscheinen, dass Misstrauen über seine wirklichen Gedanken und Gefühle entsteht.
- Zu optimistische, unrealistische Versprechungen machen.
- Übermässig unterhaltsam sein, was vom Ernst der Lage ablenken könnte.
- Zu widersprüchlichen Schlussfolgerungen kommen.

## ARBEITSMOTIVATION

**Der folgende Abschnitt beschreibt die verschiedenen Arten von Anreizen, Belohnungen und Bedingungen, die sich am besten mit den Verhaltenstendenzen und der Motivationsart von Herr Muster vereinbaren lassen. Zu seiner Motivation sollte Folgendes zur Verfügung gestellt werden:**

- Neue Herausforderungen auf Interessensgebieten, in denen Fähigkeiten wirklich getestet werden können.
- Ein starker Sinn für Dringlichkeit, Zeitdruck und wichtige Termine.
- Die Gelegenheit, die Nummer eins, der Beste zu sein.
- Die Gelegenheit zu kontrollieren, die Kontrolle über Menschen und Situationen zu haben.
- Freiheit von Kontrollen und Detailarbeit.
- Ein informelles, positives und entspanntes Arbeitsumfeld.
- Seine Gefühle werden anerkannt.
- Positive, gute Beziehungen und Arbeitsbedingungen.



## MOTIVATIONSENERGIE

**Die Motivationsenergie (ME) zeigt die Intensität, mit der er an die meisten Situationen herangeht. Herr Musters ME zeigt, dass er an die meisten Situationen mit der Intensität von ziemlich hoch herangeht und legt nahe, dass er eine oder mehrere der folgenden Verhaltenstendenzen aufweist.**

- Er ist zwar in der Lage, gute Entscheidungen zu treffen, geht dabei jedoch nicht immer systematisch vor. Indem er wichtige Entscheidungen überstürzt, fehlen ihm manchmal einige wichtige Informationen, oder er versäumt es, wichtige Personen mit einzubeziehen.
- Herr Muster neigt sehr stark dazu, Aufgaben zu übernehmen, die er für wichtig hält, und zwar auch dann, wenn diese nicht unbedingt mit den Prioritäten des Teams oder des Vorgesetzten übereinstimmen.
- Manchmal unterschätzt er die zur Erledigung bestimmter Aufgaben erforderliche Zeit. Dies führt dazu, dass bestimmte Dinge zu kurz kommen, Termine möglicherweise nicht eingehalten werden, oder die Qualität darunter leidet.
- Wenn Mitarbeitern Anerkennung ausgesprochen wird, legt er mehr Wert auf Einzel- als auf Gruppenleistungen. Als Folge davon könnte zwischen den einzelnen Teammitgliedern eine unproduktive Konkurrenz auf Kosten der Teamleistung zunehmen.
- Da er dazu neigt, seinen eigenen Standpunkt in den Vordergrund zu stellen, hat er manchmal Schwierigkeiten damit, die Ideen anderer in Betracht zu ziehen.
- Manchmal handelt er rücksichtslos oder neigt zu Unachtsamkeit gegenüber wichtigen Details und wichtigen Routineaufgaben.
- Er ist in der Lage, seine Position nachdrücklich und mit Überzeugung zu vertreten, wodurch er von anderen möglicherweise als arrogant oder übertrieben anspruchsvoll angesehen wird.
- Herr Muster ist zwar unter normalen Bedingungen durchaus in der Lage, richtige Entscheidungen zu treffen, tendiert aber dazu, die Dinge zu überstürzen und Entscheidungen zu treffen, bevor er alle Möglichkeiten und Folgen sorgfältig erwogen hat.
- Er ist zwar in der Regel in der Lage, Pläne zu entwickeln, tendiert aber dazu, unmittelbar anstehende Angelegenheiten zu bevorzugen, was dazu führen kann, dass langfristige Ziele vernachlässigt oder verzögert werden.