

## **ILC Online-Potenzialanalyse: EOS**

**für Herrn N.N.  
Gutachten Ihrer Potenzialanalyse**

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

## Inhaltsübersicht

Vorwort.....	3
1. Einführung: Wie aus Absichten Taten werden .....	5
1.1. Der Handlungssteuerungsprozess .....	7
1.1.1. Ziele bilden.....	9
1.1.2. Pläne machen .....	10
1.1.3. Pläne ausführen .....	11
1.1.4. Handlungsenergie entwickeln .....	12
1.1.5. Ergebnis überprüfen .....	13
1.1.6. Lernen ermöglichen .....	14
1.2. Zum Verständnis individueller Stärken und Schwächen.....	15
2. Die Auswertung Ihres EOS-Profiles.....	17
2.1. Die Bedeutung der Farben im EOS .....	17
2.1.1. Die Farbe GELB .....	17
2.1.2. Die Farbe ROT.....	18
2.1.3. Die Farbe GRÜN .....	18
2.1.4. Die Farbe BLAU bzw. VIOLETT.....	19
2.2. Wie Sie Ihre Messwerte verstehen .....	20
3. Ihre EOS-Ergebnisse im Überblick .....	21
3.1. Die Passung zwischen Ihren Persönlichkeitskompetenzen und Motiven .....	22
3.2. Überblick über die Passung für den Bereich „Sich Durchsetzen und Behaupten“ .....	22
3.3. Überblick über die Passung für den Bereich „Leistungen erbringen“ .....	24
3.4. Überblick über die Passung für den Bereich „Beziehungen aufbauen und gestalten“ .....	26
4. Ihre EOS-Ergebnisse in der Detailanalyse.....	28
4.1. Die Bedeutung von Erst-, Zweit- und Drittreaktion .....	28
4.2. Wie Sie mit Stimmungen umgehen und Informationen verarbeiten .....	29
4.2.1. Ihre Gemütsneigungen.....	29
4.2.2. Analyse Ihrer aktuellen Befindlichkeit.....	32
4.2.3. Analyse Ihres persönlichen Stils .....	34
4.2.4. Analyse Ihrer bevorzugten Informationsverarbeitungsstile im Überblick .....	36
4.3. Wie Sie sich selbst motivieren .....	38
4.3.1. Ihre bewussten Motivationsquellen .....	38
4.3.1.1. Wie Sie sich durchsetzen und Ihre Interessen behaupten .....	39
4.3.1.2. Wie Sie Herausforderungen meistern und Leistungen erbringen .....	41
4.3.1.3. Wie Sie Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen und gestalten.....	43
4.3.2. Ihre impliziten Motivationsquellen.....	45
4.3.3. Bedeutung Ihrer unbewussten Motivation für die Führungstätigkeit .....	51
4.4. Wie Sie sich selbst managen .....	53
4.4.1. Ihre Selbststeuerungskompetenzen .....	53
4.4.2. Stress durch Belastungen und Bedrohung.....	53
4.4.3. Selbstregulation (Zielbildungs-, Entscheidungs- und Ergebnisverwertungskompetenz).....	54
4.4.4. Selbstkontrolle (Handlungskontrollkompetenz).....	56
4.4.5. Handlungsbahnungs- bzw. Zielbildungskompetenz („Willensbahnung“) .....	58
4.4.6. Selbstzugang .....	60
4.4.7. Handlungsorientierung .....	62
5. Ergebnisbericht ILC-Profiles Herr N.N. ....	64
5.1. Erstreaktion: Informations- und Stimmungsmanagement .....	64
5.2. Zweitreaktion: Motivationskompetenzen .....	65
5.3. Drittreaktion: Selbststeuerung.....	68
5.4. Fazit.....	69

## Vorwort

Vielen Dank für Ihr Interesse an unserer Potenzialanalyse für Schlüsselfähigkeiten des beruflichen Alltags. Wir haben Ihre Angaben sorgfältig ausgewertet und schicken Ihnen heute Ihr ganz persönliches Ergebnisprofil.

Wissenschaftliche Untersuchungen und die betriebliche Praxis haben gezeigt, dass beruflicher Erfolg nicht allein von Fachkompetenzen, sondern in einem hohen Maße von Persönlichkeitskompetenzen bestimmt wird.

Diese Persönlichkeitskompetenzen nennt man „soft skills“, weiche Faktoren, emotionale oder *persönliche* Intelligenz. Ihre Bedeutung für den beruflichen Erfolg ist so groß, dass man die weichen Faktoren heute sogar als „Schlüsselqualifikationen“ bezeichnet. Zu diesen wichtigen Qualitäten zählen beispielsweise Flexibilität, Eigeninitiative, analytische Fähigkeiten, soziale Kompetenz, Durchsetzungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein.

Die Forschungsergebnisse von Professor Kuhl und seinen Mitarbeitern haben gezeigt, dass die individuellen „soft skills“ das Ergebnis aus dem Zusammenspiel verschiedener, auch neurobiologisch erforschbarer Hirnprozesse sind. Sie werden letztlich durch die Fähigkeiten des einzelnen zur Selbststeuerung, zum Management von Emotionen, Stimmungen und Informationen sowie durch motivationale Prozesse bestimmt. Diese persönlichen Kompetenzbereiche haben Sie mit Ihrem EOS auf den Prüfstand gestellt.

Durch das EOS wird es möglich, das komplexe Zusammenwirken aller wichtigen Funktionen und Persönlichkeitskompetenzen zu untersuchen. Man muss diese komplexen Prozesse nicht unbedingt verstehen, um etwas für die eigene Entwicklung tun zu können. Man erwartet ja auch von einem technischen System, z.B. einem Auto oder einem PC, dass es leicht handhabbar ist, ohne dass man sich selbst auf die komplexen Prozesse dieses Systems einlassen muss. Um den Umgang mit einem komplexen System zu erleichtern, ist es wichtig, dass es Experten gibt, die sich sehr wohl auf die Komplexitäten einlassen können und sie beherrschen. Das ist bei Ihrem EOS ähnlich: Wenn Sie momentan keine Lust oder keine Zeit haben, sich mit den Einzelheiten des Systems Ihrer persönlichen Kompetenzen zu befassen, dann können Sie sich auch einem Experten anvertrauen. Dieser kann aufgrund Ihres EOS-Ergebnisses ganz einfache Tipps für Ihre persönliche Entwicklung ableiten. Wenn Sie aber Zeit und Lust haben, sich auf das „System Persönlichkeit“ etwas detaillierter einzulassen, können Sie von solchen Ratschlägen noch mehr profitieren und Sie können sogar immer mehr Ideen für die Entwicklung Ihrer persönlichen Kompetenzen selbst produzieren.

Um Ihnen einen schnellen Überblick über Ihre EOS-Ergebnisse zu geben, haben wir diese in zwei Bereiche gegliedert. Im ersten Teil finden Sie eine Zusammenfassung Ihrer wichtigsten EOS-Ergebnisse. Im zweiten Teil haben wir alle Ihre EOS-Ergebnisse detailliert aufgelistet. Hier werden Ihnen Schritt für Schritt alle Funktionen und Kompetenzen Ihrer Persönlichkeit erklärt, die mit Ihrem EOS gemessen wurden.

Es reicht zunächst völlig aus, wenn Sie die Zusammenfassung Ihres EOS-Ergebnisses aufmerksam lesen. Um sich den zweiten Teil Ihres EOS-Profiles zu erschließen, brauchen Sie schon ein wenig Zeit und Muße. Wir empfehlen Ihnen daher, diesen Teil Ihres EOS-Ergebnisses dann durchzuarbeiten, wenn Sie sich den zeitlichen Rahmen dafür geschaffen haben und neugierig sind, noch mehr über sich selbst zu erfahren.

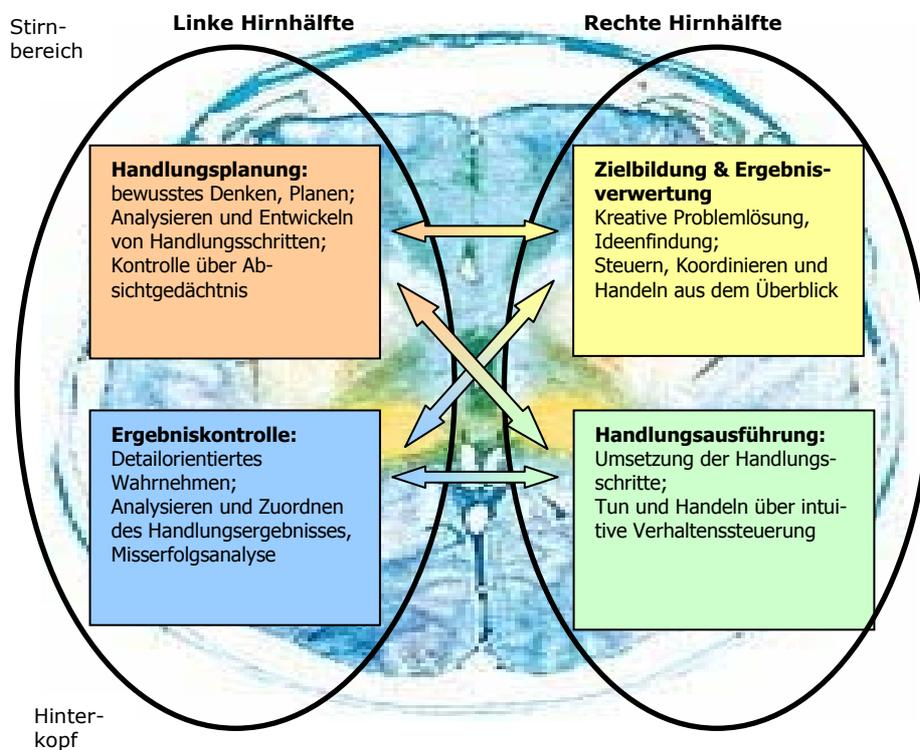
Bevor wir tiefer in Ihr EOS-Ergebnis eintauchen, möchten wir Ihnen zuvor noch kurz erläutern, welche Erkenntnisse die moderne Motivationsforschung zum Verständnis individueller Handlungssteuerungskompetenzen gebracht hat. Diese Informationen helfen Ihnen, die einzelnen Kompetenzbereiche und Persönlichkeitsfunktionen, die Ihr EOS erfasst hat, und auch die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Kompetenzbereichen noch besser zu verstehen.

Die Ergebnisse Ihres EOS haben wir mit den Messwerten von anderen Führungskräften verglichen: Liegen Ihre persönlichen Messwerte bei 4 (= Mittelwert), so sind die jeweiligen Kompetenzen, die Sie am rechten Grafikrand erklärt finden, bei Ihnen genauso stark ausgebildet wie bei der Mehrzahl Ihrer Vergleichsstichprobe. Messwerte über 4 bedeuten, dass Ihre Kompetenzen über dem Mittel liegen, Werte unter 4, dass Ihre Kompetenzen unter dem Mittel liegen. Wieviel Ihre Messwerte über oder unter dem Mittelwert liegen, können Sie unten an der waagerechten Achse ablesen: die Abstände zwischen den einzelnen Messwerten entsprechen genau einer Standardabweichung. Der Vergleich mit anderen Führungskräften ist eine hohe Messlatte, ermöglicht Ihnen aber den Vergleich mit im Beruf erfolgreichen Personen und die leichtere Identifikation der Bereiche Ihrer Persönlichkeit, in denen noch ungenutztes Potenzial steckt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und interessante Erkenntnisse über sich selbst.

## 1. Einführung: Wie aus Absichten Taten werden

Damit Sie verstehen, wie aus Absichten Taten werden und welche Persönlichkeitskompetenzen dafür erforderlich sind, ist es hilfreich, den Prozesskreislauf der Handlungssteuerung einzuführen, der auf den Ergebnissen der modernen Persönlichkeitsforschung beruht. Das folgende Modell stellt die elementaren Prozesse dar (Abbildung 1):



**Abbildung 1: Die vier zentralen Hirnsysteme (kognitiven Systeme) für die Handlungssteuerung**

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

Ausgangspunkt dieses Modells sind vier verschiedene Verarbeitungs- und Steuerungssysteme im Gehirn (siehe die vier verschieden farbigen Kästchen der Abb.1 mit den zentralen Funktionsbereichen), die für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen und für das Handeln von zentraler Bedeutung sind. Es gibt ein Hirnsystem für

- das bewusste **Denken und Planen**, das uns ermöglicht, genaue Arbeitspläne und Handlungsschritte zu entwickeln, bevor wie diese in die Tat umsetzen. Dieses Hirnsystem arbeitet eng mit einem Gehirnareal zusammen, in dem wir unsere eigenen Ziele und Absichten speichern (=Absichtsgedächtnis).
- das **unbewusste (intuitive) Steuern unseres Tun und Handelns**, das uns ermöglicht, unsere Bewegungen und Handlungen gekonnt und sicher auszuführen, ohne dass wir jeden einzelnen Handlungsschritt bewusst lenken und kontrollieren müssen.
- das **detailorientierte Wahrnehmen und Verarbeiten** über die Sinne, das uns die Kontrolle unserer Bewegungen und Handlungsergebnisse ermöglicht und somit für die Fehleranalyse unerlässlich ist.
- das **Verarbeiten, willentliche Steuern und Handeln aus dem Überblick**, das eng mit dem Gedächtnis zusammenarbeitet, in dem unsere bisherigen Lebenserfahrungen und das Wissen um unsere eigenen Wünsche und Bedürfnisse, aber auch über unser soziales Umfeld abgespeichert sind.

Dank der Ergebnisse aus der Hirnforschung können diese Systeme bestimmten Hirnarealen zugeordnet werden. Die für das konkrete Planen und Analysieren sowie die für das Wahrnehmen, Zuordnen und Kategorisieren einzelner Sinneseindrücke zuständigen Hirnareale sind vor allem in der linken Hirnhälfte lokalisiert. Hier werden einzelne Informationen überwiegend schrittweise, d.h. sukzessive eine nach der anderen „abgearbeitet“, weshalb die Informationsverarbeitung in der linken Hirnhälfte zeitaufwendiger ist als in der rechten Hirnhälfte, in der Informationen vorwiegend parallel (gleichzeitig) und daher äußerst schnell verarbeitet werden.

Die Hirnstrukturen der rechten Hirnhälfte sind schwerpunktmäßig für die unbewusste (intuitive) Steuerung unseres Verhaltens (z.B. Gestik, Mimik, gelernte Bewegungsabläufe) sowie für das Verarbeiten von komplexen Informationen aus dem Überblick heraus und die willentliche Handlungssteuerung verantwortlich. Dem vorderen rechten Stirnhirnbereich werden heute auch die Hirnfunktionen zugeschrieben, die man in der Alltagssprache „emotionale Intelligenz“ nennt und die für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen von zentraler Bedeutung sind.

Wie die Pfeile in dem Schema zum Handlungssteuerungsprozess zeigen, hängt die Zusammenarbeit zwischen den vier Systemen zur Informationsaufnahme und -verarbeitung vom Austausch von Informationen *zwischen* den beiden Hirnhälften ab. Durch diese Zuordnung werden populärwissenschaftliche, z.T. völlig überzogene Vorstellungen von der Bedeutung der beiden Hirnhälften (Hemisphären) korrigiert. Durch die neuen Erkenntnisse lässt sich erst heute verstehen, welche Bedeutung das Zusammenspiel zwischen den beiden Hemisphären für die Zielbildung, die Motivation und die Handlungssteuerung hat.

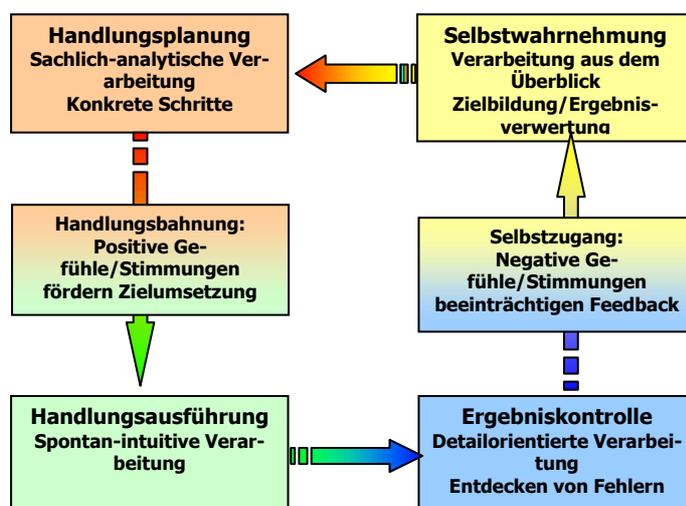
Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass der Informationsaustausch zwischen den beiden Gehirnhälften durch Gefühle beeinflusst wird: Positive Gefühle wie beispielsweise Erwartungsfreude oder Arbeitslust fördern den Informationsfluss zwischen dem Absichtgedächtnis bzw. den Hirnarealen, die für das Denken und Planen zuständig sind, und den Hirnarealen, die für die Ausführung einer Absicht mit Hilfe unbewusster (intuitiver) Verhaltenssteuerungsprogramme (z.B. Bewegungsroutinen, Gestik, Mimik) verantwortlich sind. Positive Gefühle sorgen also dafür, dass eine Absicht oder ein Planungsschritt leichter in die Umsetzung gelangt.

Demgegenüber beeinträchtigen negative Gefühle die Verbindung zwischen dem auf die Detaillierung und Ergebniskontrolle spezialisierten Wahrnehmungssystem durch unsere fünf Sinne und der auf das Verarbeiten aus dem Überblick spezialisierten Steuerzentrale: Negative Gefühle wie beispielsweise Ärger, Angst, Verunsicherung, Besorgtheit oder Trauer führen auf diese Weise dazu, dass Informationen aus dem Umfeld schlechter verarbeitet werden können und das Handeln aus dem Überblick erschwert wird. Dann ist es wichtig, gegenregulieren und selbstgesteuert die eigenen negativen Gefühle und Stimmungen dämpfen zu können.

### 1.1. Der Handlungssteuerungsprozess

Damit Sie Ihr EOS-Ergebnis richtig verstehen und die vielen Detailergebnisse in ihren Zusammenhang einordnen können, ist es wichtig, dass Sie ein Bild davon bekommen, was in unserem Kopf passiert, bevor wir etwas tun oder machen. Diese funktionalen Zusammenhänge haben wir in dem nachfolgenden Schema (Abb. 2) nochmals vereinfacht dargestellt, um den Prozesskreislauf der Handlungssteuerung zu verdeutlichen:

Wann immer wir aktiv werden, werden bestimmte Steuerungsprozesse wirksam, die als **Handlungssteuerung** bezeichnet werden und **einen in sich geschlossenen Regelkreis** bilden.



**Abbildung 2:**  
Prozesskreislauf der Handlungssteuerung

Die Wirkung positiver und negativer Gefühle auf die genannten grundlegenden Prozesse der Handlungssteuerung macht verständlich, warum es bedeutsam ist, die Fähigkeiten des einzelnen zum Umgang mit Gefühlen und Stimmungen zu untersuchen, wie wir es mit Ihrem EOS getan haben.

Ebenso können Sie jetzt ableiten, warum wir mit Ihrem EOS Ihre Präferenzen zum Handeln aus dem Überblick, zum strategisch analytischen Denken, zur intuitiven Verhaltenssteuerung bzw. zum Wahrnehmen mit Detailfokus ermittelt haben. Denn je eher Sie dazu neigen, eines dieser Hirnsysteme (kognitiven Systeme) zur Informationsaufnahme bzw. -verarbeitung zu bevorzugen, desto leichter fallen Ihnen die entsprechenden Einzelschritte im Handlungssteuerungsprozess, die auf dieses Verarbeitungssystem angewiesen sind.

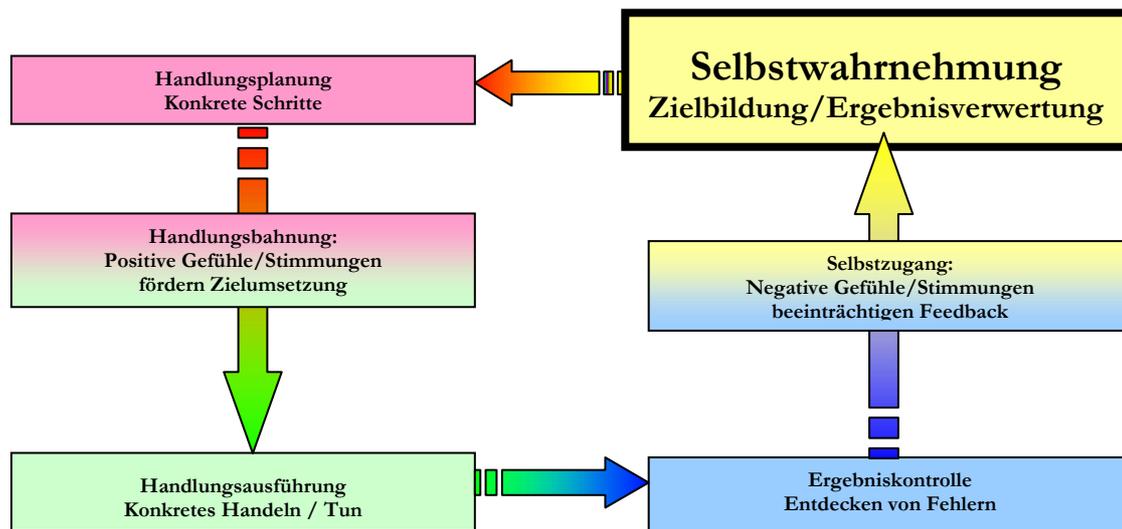
Mit Ihrem EOS haben wir jedoch nicht nur Ihre Kompetenzen im Umgang mit Gefühlen und Stimmungen und die von Ihnen bevorzugten Informationsverarbeitungssysteme analysiert. Ebenso haben wir Ihre Motivationsquellen und Ihre Selbstmanagementfähigkeiten unter die Lupe genommen.

Die Bestimmung Ihrer eigenen Bedürfnisse und Motive ist deshalb für Ihre Handlungssteuerungskompetenz wichtig, da Sie aus Ihnen die Kraft und Energie für Ihr tägliches Tun und Handeln beziehen. Dabei ist es für Sie besonders relevant, zu verstehen, wie Sie Ihre Motivationsquellen im Alltag nutzbar machen. Denn aus der Motivationsforschung weiß man, dass Sie innerlich umso ausgewogener sind und um so leichter Ihre Gefühle und Stimmungen selbständig regulieren können, je besser Sie Ihre Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen wahrnehmen und im Alltag umzusetzen verstehen.

Für das Wahrnehmen und Erschließen Ihrer eigenen Bedürfnisse und Motive zum Handeln, aber auch für das selbständige Regulieren Ihrer Gefühls- und Stimmungslage (Stimmungsmanagement) ist die Selbststeuerung verantwortlich. Diese oberste Steuer- und Willenszentrale sorgt auch dafür, dass Sie flexibel und kreativ mit Belastungen, Schwierigkeiten und anderen Stressoren umgehen können. Auch der „Selbststeuerungsprozessor“ lässt sich heute einem Hirnareal zuordnen: Hirnforscher lokalisieren die Hirnstrukturen, die unsere Selbststeuerung managen, im rechten vorderen Stirnhirn.

Im folgenden werden wir Ihnen diesen Prozess im Detail erläutern, da er Ihnen helfen wird, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, wann wir Menschen unsere Absichten in Taten umsetzen (Abb. 2a – f).

### 1.1.1. Ziele bilden



**Abbildung 2a: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Selbstwahrnehmung**

Beginnen wir im Prozesskreislauf oben rechts, mit der sog. „Selbstwahrnehmung“. Sie gibt uns Antwort auf folgende Fragen:

#### Wann kommen wir von uns selbst heraus ins Handeln?

Damit wir von uns selbst aus ins Handeln kommen, müssen wir uns zunächst ein oder mehrere **Ziele setzen**. Dies **setzt voraus, dass wir uns entscheiden können**. Denn nur so können wir aus der großen Zahl möglicher Ziele und Aufgaben diejenigen auswählen, denen wir aktuell die größte Bedeutung beimessen oder die erledigt werden müssen, z.B. weil andere Personen (z.B. Lebenspartner, Vorgesetzte etc.) oder die Situation (es steht bspw. eine Prüfung an, für die ich lernen muss) dies verlangen.

Diese **Zielbildungs- und Entscheidungsprozesse** werden von der **rechten vorderen Stirnhirnhälfte** gesteuert.

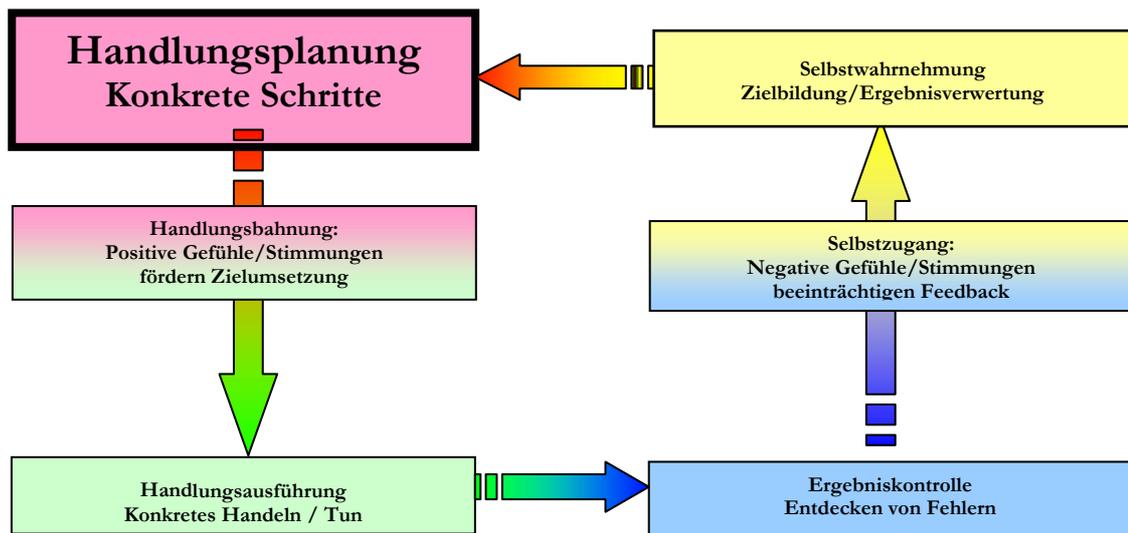
#### Die Bedeutung des „Handelns aus dem Überblick“:

Es handelt sich um ein spezielles Hirnfunktionssystem, das es ermöglicht, uns einen **Überblick** zu **verschaffen** über

- **unsere Umwelt** (alles was außerhalb unseres Körpers ist und geschieht),
- **unsere innere Befindlichkeit**, unsere **Wünsche** und **Bedürfnisse** („Selbstwahrnehmung“).

Vereinfachend nennen wir das überblickstiftende System fortan **„Selbstwahrnehmung oder Handeln aus dem Überblick“ (umsichtige Arbeitsweise)**.

### 1.1.2. Pläne machen



**Abbildung 2b: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Handlungsplanung**

#### Wie schaffen wir es, dass wir unsere Ziele ausführen?

Nachdem wir uns ein oder mehrere Ziele gesetzt haben, werden diese an ein anderes Hirnfunktionssystem weitergegeben, das die Ziele ausführen soll.

Da ein Ziel meistens nicht automatisch beinhaltet, wie wir es erreichen wollen oder können, müssen wir zunächst einen **konkreten Handlungsplan** machen. Dasselbe gilt, wenn wir uns mehrere Dinge vorgenommen haben und diese miteinander abstimmen wollen, um nichts aus den Augen zu verlieren und alle Ziele erfolgreich zu erreichen.

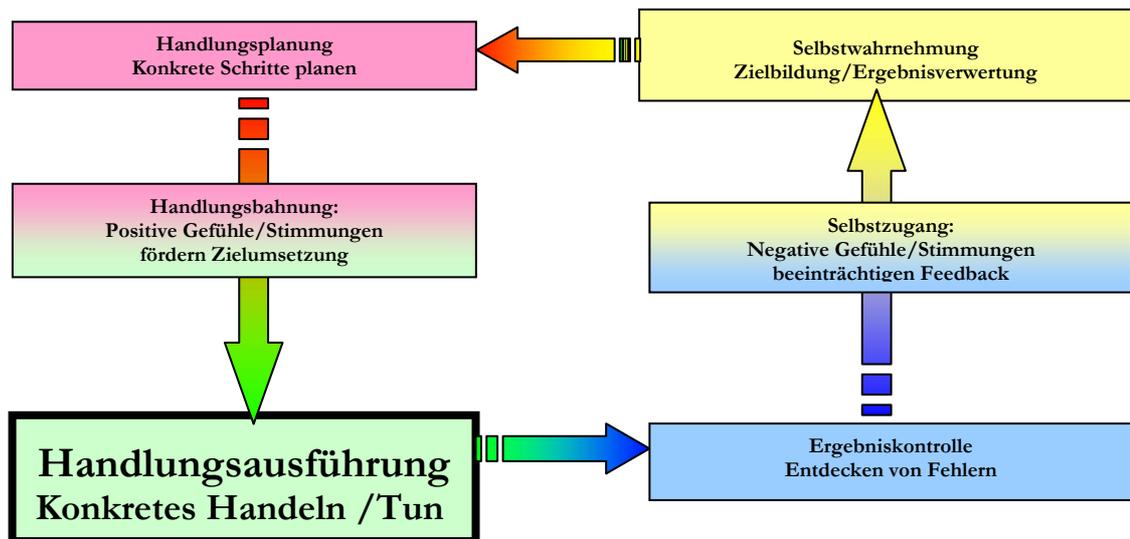
Die dazu erforderliche **konkrete Handlungsplanung** und die **Ausarbeitung von Arbeitsschritten** (was mache ich zuerst, was danach und wie mache ich es?) wird von der **linken vorderen Stirnhirnhälfte** gesteuert.

Hier

- durchdenken wir mit unserem Sachverstand unsere zunächst allgemeineren Ziele und Absichten und
- planen konkrete und logische Arbeits- bzw. Handlungsabläufe (analytische Arbeitsweise),
- speichern wir noch nicht erreichte Ziele und Aufgaben als **Absichten**.

Das Hirnfunktionssystem, das dabei aktiv ist, nennen wir fortan vereinfachend „**Handlungsplanung**“.

### 1.1.3. Pläne ausführen



**Abbildung 2c Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Handlungsausführung**

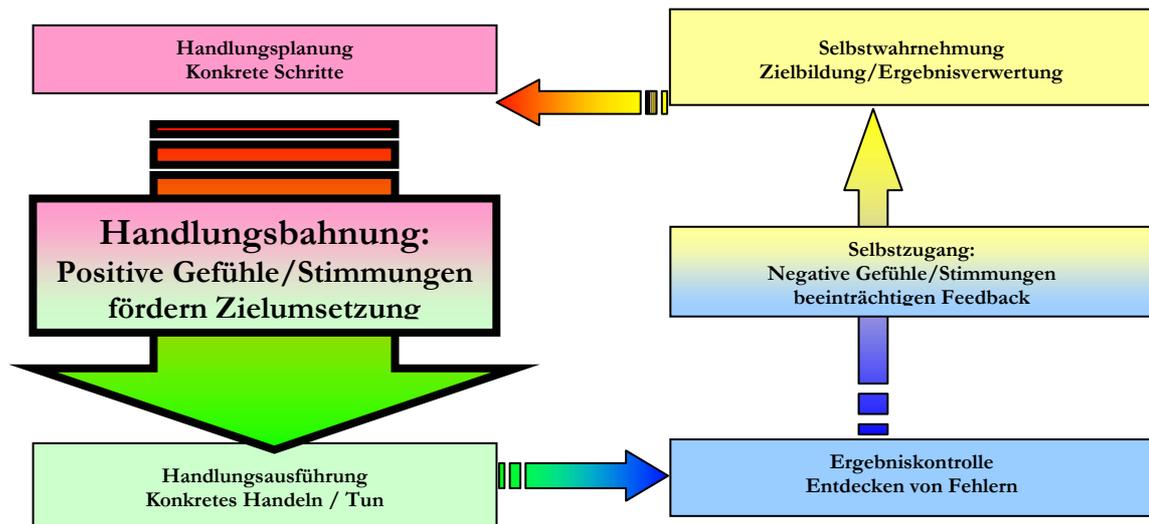
In einem weiteren Steuerungsschritt müssen nun die **Planungs- und Handlungsschritte umgesetzt** werden.

Dafür ist ein drittes Hirnfunktionssystem zuständig, das **angeborene und bereits gelernte Bewegungs- und Wahrnehmungsabläufe steuert**. Es sorgt dafür, dass wir nicht jeden Handlungsschritt bewusst umsetzen müssen, sondern quasi automatisch und routiniert unsere Arbeiten erledigen können („wie spontan aus dem Bauch heraus“ = spontan-intuitive Arbeitsweise).

Ein einfaches **Beispiel** dafür ist das morgendliche Zähneputzen: Nachdem ich einmal die Absicht gefasst habe, meine Zähne zu putzen, läuft das eigentliche Zähneputzen fast wie von selbst – auch wenn ich noch müde bin und meine Augen kaum aufhalten kann. Dies gelingt mir deshalb, weil ich bereits die Bewegungsabläufe beim Zähneputzen sicher gelernt habe und daher das Zähneputzen nicht mehr mit bewusster Aufmerksamkeit (und Anstrengung) überwachen und steuern muss.

Das Hirnfunktionssystem, das bei dieser automatischen Handlungssteuerung aktiv ist, nennen wir der Einfachheit halber **„Handlungsausführung“**.

### 1.1.4. Handlungsenergie entwickeln



**Abbildung 2d: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Handlungsbahnung**

Damit ein Arbeitsschritt bzw. eine Absicht auch wirklich **zur Handlungsaussführung** gebracht wird, **braucht es Energie**.

Wie ein Motor das Benzin, so benötigt das Hirnfunktionssystem für die Handlungsaussführung eine eigene Energieform - die sogenannte **Handlungsenergie**.

Im Alltag bemerken wir dies eigentlich nur dann, wenn etwas schwerer läuft als erwartet oder wir müde sind, so dass wir uns auf einmal bewusst anstrengen und motivieren müssen, um eine Aufgabe doch noch erfolgreich zu Ende zu bringen. Bei den allermeisten unserer Handlungen merken wir gar nicht, dass Handlungsenergie fließen muss, damit wir aktiv werden.

In der Grafik zur Handlungssteuerung haben wir das **Fließen dieser Handlungsenergie in die Handlungsaussführung** über den **Pfeil auf der linken Seite** dargestellt.

#### **Welche Bedeutung haben positive Gefühle/Gedanken für die Handlungsaussführung?**

Aus der Motivationsforschung weiß man, dass es **positive Gefühle und Gedanken** sind, die die **Handlungsenergien zum Fließen** bringen. Deshalb geschieht die Steuerung dieses Energiestromes über die **(Selbst)Steuerung positiver Gefühle** (eigentlich sind es sogenannte „positive Affekte“, womit man in der Regel unbewusst bleibende positive Gefühle meint).

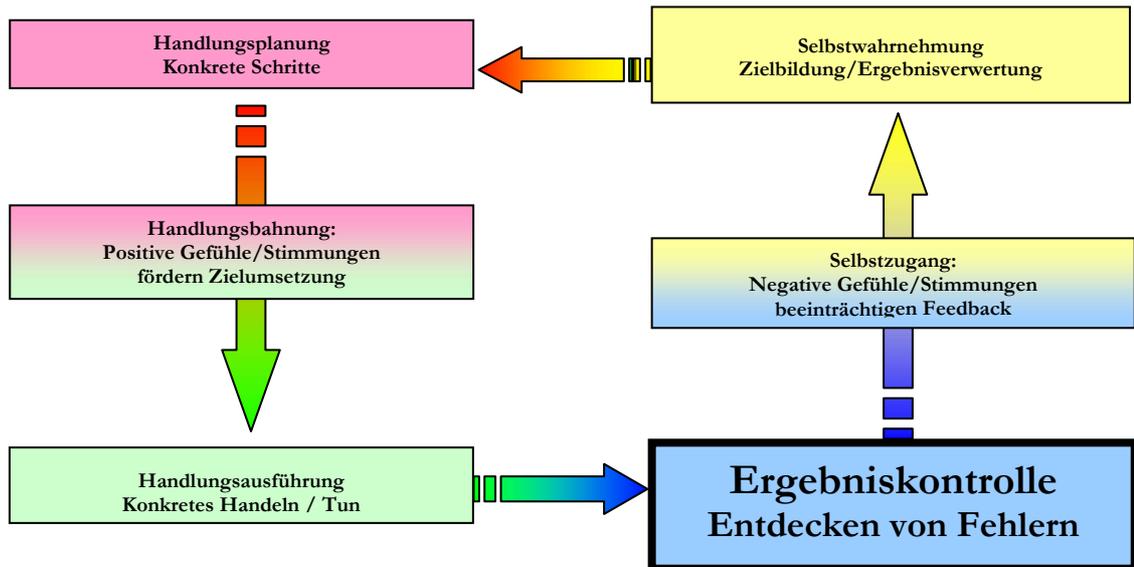
Was ist die Quelle, aus der wir die Energien für unser Handeln beziehen?

Die **Quelle**, aus der wir positive Gefühle und Gedanken und somit die Energien für unser Handeln beziehen, sind **unsere eigentlichen Motive und Bedürfnisse**. Diese sind es, die uns die Kraft geben, auf bestimmte Ziele zuzusteuern und aktiv zu werden.

#### **Was haben wir in Ihrem EOS gemessen?**

Mit Ihrem EOS haben wir auch detailliert gemessen, wie gut es Ihnen gelingt, positive Energien für die Umsetzung Ihrer Ziele und Absichten aufzubringen.

### 1.1.5. Ergebnis überprüfen



**Abbildung 2e: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Ergebniskontrolle**

#### Was passiert, nachdem wir einen Arbeitsschritt ausgeführt haben?

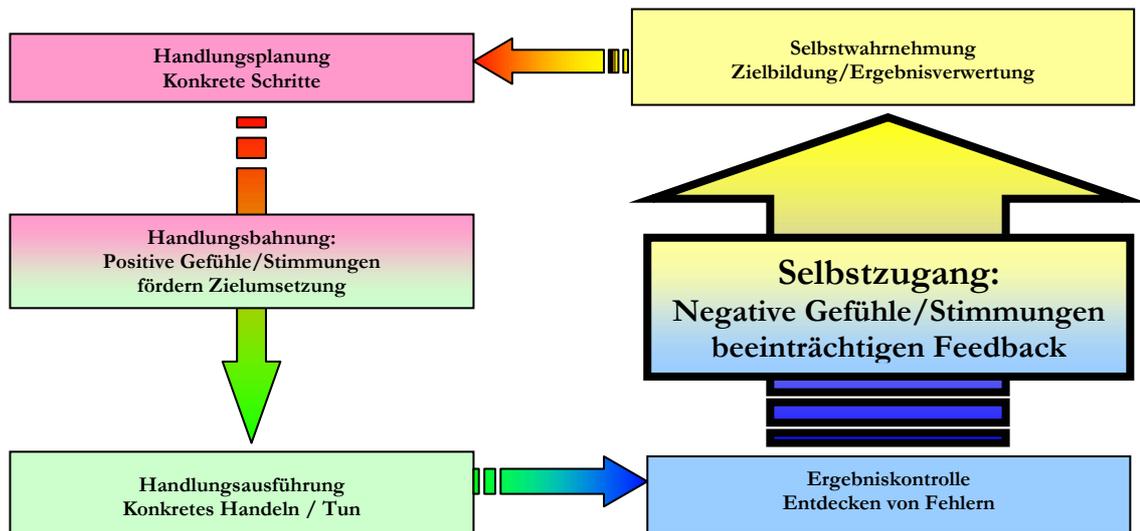
Nachdem wir einen Arbeitsschritt ausgeführt haben, wird ein **viertes Hirnfunktionssystem** aktiv.

Dieses **nimmt** das von uns **erreichte Arbeitsergebnis wahr und analysiert es genau**. Es hilft uns zu überprüfen, ob wir unser (Teil)Ziel überhaupt erreicht haben bzw. wo ggf. Fehler, Unstimmigkeiten oder Abweichungen von unserem Ziel aufgetreten sind.

Dieses Hirnfunktionssystem arbeitet daher mit dem Fokus auf Details bzw. Einzelheiten sowie Unstimmigkeiten („**detailorientierte Arbeitsweise**“).

In unserer Grafik zum Handlungssteuerungsprozess nennen wir es vereinfachend fortan „**Ergebniskontrolle**“.

### 1.1.6. Lernen ermöglichen



**Abbildung 2f: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung - Selbstzugang**

#### Wie erhalten wir einen Überblick über eine Situation und können aus Fehlern lernen?

Damit die Ergebnisse aus diesem Verarbeitungsprozess dem Hirnfunktionssystem zurück gemeldet werden können, das für das Verarbeiten und Handeln aus dem Überblick erforderlich ist (und damit der Kreislauf der Handlungssteuerung geschlossen wird), müssen wiederum **Energien fließen**.

In der Grafik haben wir diesen Energiefluss gleichfalls über einen **Pfeil** dargestellt (s. **rechte Seite** der Grafik), der mit seiner Pfeilspitze auf das gelb unterlegte Funktionssystem (Handeln aus dem Überblick) gerichtet ist. Auch dieser Energiestrom wird über Gefühle gesteuert.

Aus der modernen Hirnforschung wissen wir, dass es **negative Gefühle** sind, die an diesem Steuerungsprozess beteiligt sind (eigentlich sind es wiederum negative Affekte, also in der Regel unbewusste negative Gefühle).

Erst wenn es mir gelingt, **negative Gefühle** (z.B. Angst, Trauer, Ärger) **herunterzuregulieren** und somit **innerlich wieder gelassen zu werden**, schaffe ich es, mir einen Überblick über eine Situation zu verschaffen, in die Selbstwahrnehmung zu kommen und meine Handlungsmöglichkeiten zu sehen. Dies ist die Voraussetzung dafür, Rückmeldungen aus meiner Umwelt (aber bspw. auch aus meinem Körper, sprich: „was sagt mein Bauch dazu?“) zu verarbeiten und somit dafür, aus Fehlern oder Misserfolgen zu lernen.

Wir kennen alle **Beispiele aus dem Alltag**, die dies belegen. Wenn ich mich über etwas sehr geärgert habe (also wütend bin), verliere ich schnell den Überblick, so dass ich bspw. das Schlüsselbund, das vor mir auf dem Schreibtisch liegt, nicht mehr wahrnehme und stattdessen „kopflös“ die Wohnung durchsuche, um den Schlüssel wiederzufinden. Oder wenn ich große Angst vor einer Prüfung habe, gelingt es mir nicht mehr oder nur noch schwer, in der Prüfungssituation an das bereits

Gelernte zu kommen („black out“) oder die gestellten Prüfungsfragen oder -aufgaben richtig zu verstehen (um bspw. auch „Pferdefüße“ zu sehen).

### Was haben wir in Ihrem EOS gemessen?

Mit Ihrem EOS haben wir auch gemessen, **wie gut Sie negative Erfahrungen und Rückschläge verarbeiten und handlungsfähig bleiben.**

## 1.2. Zum Verständnis individueller Stärken und Schwächen

An dieser Stelle haben wir Ihnen nunmehr den Handlungssteuerungsprozess in seinen Grundzügen erklärt. Diese Steuermechanismen liegen all dem zugrunde, was wir tagtäglich tun und wie wir uns verhalten.

### Worin also liegt die Ursache unterschiedlichen Verhaltens von Menschen?

Je nachdem, ob wir unsere Stärken mehr in dem einen oder anderen Hirnfunktionssystem der Handlungssteuerung haben, zeigen wir nach außen unterschiedliches Verhalten und unterschiedliche persönliche Arbeitsweisen.



**Menschen, die stärker zum Handeln aus dem Überblick („Selbstwahrnehmung“) neigen**, beziehen bei Aufgaben und Kontakten zu anderen Menschen eine Vielzahl von eigenen Bedürfnissen, Werten und Vorstellungen mit ein und haben dabei auch die Ziele der anderen oder den Kontext der Situation mit im Auge.



So gehen bspw. **Menschen, die stärker zur analytischen Arbeitsweise („Handlungsplanung“) neigen**, an Aufgaben und Menschen mehr sachlich-analytisch und zurückhaltend heran, versuchen zu ergründen, warum jemand so ist und wie er ihn für sich gewinnen kann oder versuchen, eine Arbeit Schritt für Schritt zu bewältigen.



**Menschen, die stärker zum intuitiven Verhalten neigen**, gehen an neue Aufgaben und unbekannte Menschen eher spontan und unbefangen heran und vertrauen darauf, dass sie Aufgaben und Situationen mit bekannten Handlungsrouninen lösen bzw. bewältigen können.



Demgegenüber zeigen sich **Menschen, die stärker zur Ergebniskontrolle neigen**, eher penibel und sehen schneller Fehler oder Unstimmigkeiten, über die andere wiederum gelassen hinwegsehen können.

### Können Menschen flexibel zwischen den vier Funktionssystemen wechseln?

Wichtig dabei ist, dass ein Mensch aufgrund seiner persönlichen Stärken in der Handlungssteuerung **nicht automatisch auf ein bestimmtes Verhalten oder einen bestimmten Arbeitsstil festgelegt** ist.

Vielmehr **kann jeder Mensch grundsätzlich flexibel** zwischen den vier Funktionssystemen zur Handlungssteuerung **umschalten**.

**Beispiel:** So kann jemand, der zur spontan-intuitiven Arbeitsweise neigt und daher versucht, zunächst mit bereits gelernten Routinen neue Aufgaben und Herausforderungen sofort und direkt zu erledigen, durchaus sein Arbeitsverhalten grundlegend ändern, wenn sich Schwierigkeiten zeigen, ihm besonders anspruchsvolle Aufgaben gestellt werden oder Probleme bewältigt werden müssen.

### **Was haben wir noch mit Ihrem EOS gemessen?**

Wie gut es Ihnen selbst gelingt, **flexibel Ihr spontanes Verhalten und Ihre spontane Arbeitsweise zu verändern und an die gegebene Situation anzupassen**, haben wir gleichfalls mit Ihrem EOS gemessen.

Ebenfalls haben wir gemessen, wie gut Sie **mit Stress und besonderen Belastungen umzugehen verstehen und somit „Willensstärke“ zeigen, wenn es darauf ankommt**. Diese Willensstärke hängt, das hat die Motivationsforschung gezeigt, von Ihren persönlichen Selbststeuerungskompetenzen ab.

Auch wenn dies zunächst viele theoretische Grundlagen waren, so sind diese Informationen doch wichtig, damit Sie die Ergebnisse Ihres EOS richtig zuordnen und verstehen können.

## 2. Die Auswertung Ihres EOS-Profiles

Bevor wir nun in die Detailanalyse Ihres EOS gehen, möchten wir Ihnen noch kurz Antworten auf folgende Fragen geben:

- Welche **Bedeutung haben die verschiedenen Farben** in Ihrem EOS-Profil?
- Wie sind Ihre **Messwerte** zu verstehen?

### 2.1. Die Bedeutung der Farben im EOS

Die Farben, die wir in diesem Steuerungsprozess gewählt haben, sind ganz besonders wichtig. Sie ermöglichen Ihnen, sich später leichter durch die Fülle der Detailergebnisse hindurch zu finden. So haben wir in den Grafiken all die Fähigkeiten und Kompetenzen als gelbe Messbalken dargestellt, die es Ihnen ermöglichen, leichter in die Selbstwahrnehmung zu gelangen und aus dem Überblick zu handeln (bspw. sich selbstsicher verhalten) bzw. die dieses Hirnfunktionssystem besonders brauchen, um wirksam zu arbeiten (z.B. die Fähigkeit, sich erfolgreich durchzusetzen).

#### 2.1.1. Die Farbe GELB

Messergebnisse, die in **gelb** [gelb] (bzw. **ockergelb** [ockergelb]) dargestellt sind,

- unterstützen Ihre Fähigkeiten, **in die Selbstwahrnehmung zu kommen sowie Informationen aus dem Überblick zu verarbeiten** und **umsichtig und besonnen zu handeln**.
- helfen Ihnen dabei, **sich erfolgreich durchzusetzen** (z.B. andere überzeugen zu können) und **selbstständig** (ohne Hilfen anderer) **sowie kreativ zu lernen und zu arbeiten**.

Dazu gehören Ihre **Fähigkeiten**:

- gelassen zu reagieren (s. Grafik: Ihre Gemütsneigungen – Skala „Gelassenheit“),
- selbstsicher aufzutreten (s. Grafik: Ihr persönlicher Stil - Skala „selbstsicher“),
- aus dem Überblick zu agieren (s. Grafik: Informationsverarbeitung – Skala „Verarbeiten aus dem Überblick“),
- sich die Handlungsenergiequelle „Machtmotivation“ zu erschließen (s. z.B. Grafik: Vergleich der Motivstärke – Skala „Stärke des bewussten Machtstrebens“ und Skala „Stärke des impliziten Machtmotivs“) sowie
- Ihre Selbststeuerungskompetenzen zur Selbstregulation (s. Grafik Selbstregulation – Skalen „Selbstbestimmung, Aktivierungskontrolle und Selbstmotivierung“), Selbstzugang (s. Grafik: Selbstzugang – Skalen „Abgrenzungsfähigkeit und Misserfolgsbewältigung“) sowie zur Handlungsorientierung nach Misserfolg (s. Grafik: Handlungsorientierung – Skala „Handlungsorientierung nach Misserfolg“).

### 2.1.2. Die Farbe ROT

Messergebnisse, die in **rot** [rot] dargestellt sind,

- unterstützen Ihre Fähigkeiten, **Informationen sachlogisch und analytisch zu verarbeiten** sowie **strukturiert und planvoll zu handeln**.
- helfen Ihnen dabei, **sich erfolgreich anspruchsvollen oder schwierigen Aufgaben zu stellen** und **Neues dazulernen, somit Leistungen zu erbringen**.

Dazu gehören Ihre **Fähigkeiten**:

- Lustlosigkeit wahrzunehmen (s. Grafik: Ihre Gemütsneigungen – Skala „Lustlosigkeit“),
- sachlich-nüchtern zu reagieren (s. Grafik Aktuelle Befindlichkeit – Skala „Sachlichkeit“),
- rational an Dinge heranzugehen (s. Grafik: Ihr persönlicher Stil - Skala „rational“),
- analytisch zu denken (s. Grafik: Informationsverarbeitung – Skala „Analytisches Denken“),
- sich die Handlungsenergiequelle „Leistungsmotivation“ zu erschließen (s. z.B. Grafik: Vergleich der Motivstärke – Skala „Stärke des bewussten Leistungsmotivs“ und Skala „Stärke des impliziten Leistungsmotivs“) sowie
- Ihre Selbststeuerungskompetenzen zur Selbstkontrolle (s. Grafik: Selbstkontrolle – Skalen „Kognitive Selbstkontrolle und Affektive Selbstkontrolle“).

### 2.1.3. Die Farbe GRÜN

Messergebnisse, die in **grün** [grün] dargestellt sind,

- unterstützen Ihre Fähigkeiten, **Informationen spontan aus dem Bauch heraus (intuitiv) zu verarbeiten, leicht und schnell** sowie **routiniert zu handeln**.
- helfen Ihnen dabei, **erfolgreich Kontakte zu anderen Menschen zu knüpfen** und **tragfähige soziale Beziehungen aufzubauen**.

Dazu gehören Ihre **Fähigkeiten**:

- Freude und positive Stimmungen zu erleben (s. Grafik: Ihre Gemütsneigungen – Skala „Positive Stimmung“),
- mit Aktivierung („temperamentvoll“) zu reagieren und sich aktiv zu fühlen (s. die beiden Grafiken: Ihre Gemütsneigungen – Skala „Aktivierung“ bzw. Aktuelle Befindlichkeit – Skala „Aktivität“),
- emotional oder auch ehrgeizig zu reagieren (s. Grafik: Ihr persönlicher Stil – Skalen „emotional bzw. ehrgeizig“),
- sich intuitiv zu verhalten (s. Grafik: Informationsverarbeitung – Skala „Intuitives Verhalten“),
- sich die Handlungsenergiequelle „Beziehungsmotivation“ zu erschließen (s. z.B. Grafik: Vergleich der Motivstärke – Skala „Stärke des bewussten Beziehungsmotivs“ und Skala „Stärke des impliziten Beziehungsmotivs“) sowie
- Ihre Selbststeuerungskompetenzen zur Handlungsbahnung (s. Grafik: Handlungsbahnung – Skalen „Handlungsbereitschaft, Willensstärke und Konzentrationsstärke“) und zur Handlungsorientierung in komplexen oder schwierigen Situationen (s. Grafik: Handlungsorientierung – Skala „Handlungsorientierung in komplexen oder schwierigen Situationen“).

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

#### 2.1.4. Die Farbe BLAU bzw. VIOLETT

Messergebnisse, die in **blau** [blau] bzw. **violett** [violett] dargestellt sind,

- unterstützen Ihre Fähigkeiten, **Informationen unter Berücksichtigung von Details genau zu verarbeiten** sowie **gewissenhaft** und **mit Perfektionsdrang** zu handeln.
- helfen Ihnen dabei, **Unstimmigkeiten bzw. Fehler frühzeitig wahrzunehmen und im Handeln zu berücksichtigen**. Dies gilt sowohl für die Beziehungen zu anderen Menschen, bei der Aufgabenerfüllung oder in Situationen, in denen Sie andere überzeugen oder anleiten wollen.

Dazu gehören Ihre **Fähigkeiten**:

- Ärger und negative Stimmungen wahrzunehmen (s. Grafik: Ihre Gemütsneigungen – Skalen „Ärger und Negative Stimmung“), aber auch psychische wie körperliche Beschwerden (s. Grafik Aktuelle Befindlichkeit – Skalen „psychische Befindlichkeit, negative Emotionalität und körperliche Beschwerden“), ebenso
- Belastungen und Bedrohungen (s. die entsprechenden Skalen zur Selbststeuerung, u.a. in der Grafik Selbstregulation),
- mit Anspannung zu reagieren (s. Grafik: Ihre Gemütsneigungen – Skala „Anspannung“),
- selbstkritisch, loyal und sorgfältig, aber auch ahnungsvoll Menschen und Dingen zu begegnen (s. Grafik: Ihr persönlicher Stil – Skalen „selbstkritisch, loyal, sorgfältig, ahnungsvoll“) sowie
- detailfokussiert wahrzunehmen (s. Grafik: Informationsverarbeitung – Skala „Detailfokussiertes Wahrnehmen“).

Die Stresskomponente „Bedrohung“ wird in den Grafiken zur Selbststeuerung in der Farbe „blauviolett“ dargestellt, weil durch Bedrohung der „Selbstzugang“ erschwert ist bzw. ganz verloren gehen kann und man eher beim Wahrnehmen als bedrohlich eingestufte Details, Situationen sowie von Fehlern und Unstimmigkeiten stehen bleibt (s. Abschnitt 4.4.2.). Bei dieser Form des Stresses bindet das einzelne Detail die volle Aufmerksamkeit (z.B. der drohende Arbeitsplatzverlust, der Existenzangst auslöst und dadurch zunächst kreative Lösungen der Situation behindert). Die blauviolette Farbe verdeutlicht diese enge Verbindung zum kognitiven System „Ergebniskontrolle“ (s. blaues Kästchen in Abb. 2 zur Handlungssteuerung).

Die Stresskomponente „Belastungen“ in den Grafiken zur Selbststeuerung in der Farbe „rotviolett“ dargestellt, weil bei einer Vielzahl von Absichten und parallel zu bewältigenden Aufgaben die Handlungsbahnung gehemmt wird. (s. Abschnitt 4.4.2.). „Rotviolett“ bedeutet also: Es besteht eine enge Verbindung zum kognitiven System „Handlungsplanung“ (s. rotes Kästchen in Abb. 2 zur Handlungssteuerung).

## 2.2. Wie Sie Ihre Messwerte verstehen

Bevor wir nun auf die einzelnen Grafiken und Messergebnisse Ihres EOS-Profiles eingehen, möchten wir Ihnen noch kurz erklären, wie die Balkengrafiken zu verstehen sind:

- Alle Ihre Messwerte haben wir **mit den Ergebnissen anderer Führungskräfte gleichen Geschlechts und Alters verglichen**.
- Unten an der Grafik (Abszisse) finden Sie eine Skalierung von 1- 7 (**sog. t-Werte**).
- Ein **Wert von „4“** bedeutet eine **durchschnittliche Ausprägung** des jeweiligen Messwertes im Vergleich zur Bezugsgruppe.
- **Werte über „4“** bedeuten eine **überdurchschnittliche Ausprägung** des jeweiligen Messwertes im Vergleich zur Bezugsgruppe.
- **Werte unter „4“** bedeuten eine **unterdurchschnittliche Ausprägung** im Vergleich zu Ihrer Bezugsgruppe.
- Der **Bereich zwischen „3“ und „5“** (jeweils eine Standardabweichung über und unter dem Mittelwert) entspricht dem sogenannten **Norm- oder Normalbereich** (entsprechend einer statistischen Normalverteilung). In ihm liegen rund zwei Drittel aller Messwerte Ihrer Vergleichsgruppe.

Dadurch können Sie sehr einfach ermitteln, ob ein bestimmter Messwert etwas oder stärker über- bzw. unterdurchschnittlich ist: Ziehen Sie dazu zwei parallele Linien (am besten mit einem Bleistift) zur roten Mittelwertlinie, eine beim t-Wert „5“, eine andere beim t-Wert „3“. Nun können Sie selbst sehr leicht sehen, wo Ihre Ergebnisse vom Normalbereich abweichen.

Dabei ist es wichtig, „überdurchschnittlich“ nicht einfach mit „gut“ oder „unterdurchschnittlich“ mit „schlecht“ gleichzusetzen. Denn entscheidend dafür, ob eine bestimmte Ausprägung der gemessenen Persönlichkeitskompetenzen von Vorteil ist oder nicht, hängt von der Passung ab, also davon, wie gut das Verhalten bzw. der persönliche Stil des einzelnen zur Aufgabenstellung bzw. zur konkreten Situation passt.

### 3. Ihre EOS-Ergebnisse im Überblick

In der folgenden Zusammenfassung Ihres EOS-Ergebnisses finden Sie zunächst drei verschiedene Übersichtsgrafiken, die zeigen, wie gut Ihre persönlichen Kompetenzen zu Ihren Motivationsquellen, also Ihren Kraftquellen für das Tun und Handeln, passen. Wie die Motivationsforschung gezeigt hat, schöpfen wir unsere Handlungsenergien letztlich alle aus nur drei verschiedenen Motivationsquellen:

- unserem Bedürfnis, unabhängig agieren zu wollen, andere überzeugen und führen zu wollen (man spricht dabei von „Machtmotiv“)
- unserem Bedürfnis, lernen und leisten zu wollen (man spricht dabei von „Leistungsmotiv“)
- sowie unserem Bedürfnis, Kontakte zu anderen Menschen aufbauen und pflegen zu wollen (man spricht dabei von „Beziehungsmotiv“).

Auch wenn diese drei Motive bei uns allen vorhanden sind, so unterscheiden wir uns jedoch darin, wie wichtig für uns die einzelnen Motive als Kraftquellen sind und *wie* wir versuchen, unsere Handlungsenergien und unsere Tatkraft aus ihnen zu schöpfen.

Die Wichtigkeit der einzelnen Motive für Ihr Handeln im Alltag können Sie in den folgenden drei Übersichtsgrafiken (Übersichten: „Machtmotivation“, „Leistungsmotivation“, „Beziehungsmotivation“) jeweils den ersten beiden Messbalken entnehmen. Diese sagen aus, wie stark das entsprechende Motiv in Ihrem Bewusstsein verankert ist (= Stärke des bewussten Motivs, s. zweiter Messwert von oben in der Grafik) und wie stark es unbewusst bei Ihnen wirksam ist (= Stärke des impliziten, also unbewussten Motivs, s. erster Messwert von oben).

In den darunter folgenden Messwerten der Übersichtsgrafiken werden Ihre Kompetenzen zum Erschließen und Nutzbarmachen der jeweiligen Motive abgebildet:

Der dritte Messbalken von oben zeigt an, wie leicht Sie sich **spontan** (im Sinne einer Erstreaktion) in die Gemütslage bzw. Stimmung hineinversetzen können, die für den jeweiligen Motivbereich ideal ist. Der nachfolgende Messbalken sagt aus, wie stark Sie **spontan** (im Sinne einer Erstreaktion) dazu neigen, den persönlichen Arbeits- bzw. Verhaltensstil einzusetzen, der für den jeweiligen Motivbereich optimal ist.

Der vorletzte Messbalken gibt an, wie stark Sie das für die Umsetzung des jeweiligen Motivbereiches ideale Informationsverarbeitungssystem (s. auch die vier farbigen Kästchen aus Abb.1 bzw. Abb. 2) einsetzen. Und der letzte Messwert schließlich zeigt Ihre Kompetenzen an, sich selbst so zu steuern und zu managen, dass Sie mit Ihrer Willenskraft die jeweilige Motivationsquelle für sich und Ihr Handeln bestmöglich nutzbar machen können.

Wo immer die Messbalken für Ihre Persönlichkeitskompetenzen in den einzelnen Übersichtsgrafiken in die gleiche Richtung zeigen, unterstützen sich Ihre Kompetenzen und Sie erreichen dadurch eine besondere Wirksamkeit und „Durchschlagskraft“. Dort, wo die EOS-Messwerte in unterschiedliche Richtungen zeigen - also nach links und rechts auseinanderweichen - bestehen für Sie besondere Entwicklungschancen.

### 3.1. Die Passung zwischen Ihren Persönlichkeitskompetenzen und Motiven

Für das Erschließen der eigenen Motivationsquellen gibt es besonders geeignete (= „ideal- bzw. prototypische“) und weniger geeignete Formen der Informationsaufnahme und -verarbeitung (= kognitive Stile, entsprechen den farbigen Kästchen in Abb.1). Wenn man einseitig auf einen bestimmten Verarbeitungsstil (zum Beispiel das analytische Denken) festgelegt ist, verliert man nicht nur Flexibilität für das eigene Tun und Handeln: auch das gleichmäßige Erschließen aller Energie- und Kraftquellen für das tägliche Tun wird erschwert. Bestimmte berufliche oder private Aufgaben und Anforderungen lassen sich dann nur mit erhöhtem Kraftaufwand oder nur mit geringerem Erfolg umsetzen bzw. fallen unnötig schwer. Daraus resultieren sowohl Frustrationen als auch ein vermeidbarer Kraft- und Energieverlust.

Ebenso beeinträchtigt eine mangelnde Übereinstimmung der bewussten und unbewussten (= impliziten) Bedürfnisse und Motive die eigene Tatkraft und das eigene Durchhaltevermögen. So kann das seelische und emotionale Gleichgewicht gestört werden und ein potenzielles burn-out-Risiko (= „Ausbrennen“, Verlust der körperlichen und seelischen Kräfte) entstehen.

Sie haben bereits erfahren, dass ein flexibler Umgang mit Gefühlen und Stimmungen und ein selbstgesteuertes Herbeiführen bestimmter Gefühlslagen für die Effizienz der eigenen Handlungssteuerung von zentraler Bedeutung ist.

Die folgenden EOS-Skalen bringen nunmehr alle gemessenen Persönlichkeitsfunktionen und -kompetenzen zusammen, die sich gegenseitig unterstützen und für eine optimale Handlungssteuerung zusammenwirken. Dabei geht es vor allem um die Passung der einzelnen Funktionsbereiche Ihrer Persönlichkeit, also um die Passung bzw. Übereinstimmung zentraler Stimmungsmanagement-, Informationsverarbeitungs-, Motivations- und Selbststeuerungsprozesse bzw. -funktionen.

Die Passung können Sie daran erkennen, dass Ihre EOS-Messwerte für die Stärke des jeweiligen unbewussten und bewussten Motivs, der idealtypischen Stimmungs- bzw. Gefühlslage, des förderlichen Persönlichkeitsstils, des prototypischen Informationsverarbeitungsstils und der entsprechenden Selbststeuerungsfunktion weitgehend übereinstimmen. Die einzelnen EOS-Messwertsäulen haben dann eine ähnliche Ausprägung.

### 3.2. Überblick über die Passung für den Bereich „Sich Durchsetzen und Behaupten“ (Grafik: Übersicht Machtmotivation)

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass man seine Unabhängigkeit dann am besten bewahren und seine Position bzw. seine Interessen dann am besten durchsetzen kann, wenn bewusstes und unbewusstes Machtmotiv gleich stark ausgeprägt sind und mit Umsicht und Überblick gehandelt wird. Ebenso sind Sie dann besonders überzeugend und durchsetzungsstark, wenn Sie wissen, was Sie wollen und selbstsicher Ihre Position vertreten. Dies gelingt Ihnen besonders dann gut, wenn Sie es verstehen, innerlich auch dann gelassen zu bleiben, wenn eine Situation eher Unsicherheit, Angst oder Bedrohung auslöst.

### Übersicht: Machtmotivation

Passung zwischen Motivstärke, persönlichem Stil, Selbstregulationsfähigkeit und Gemütsneigung

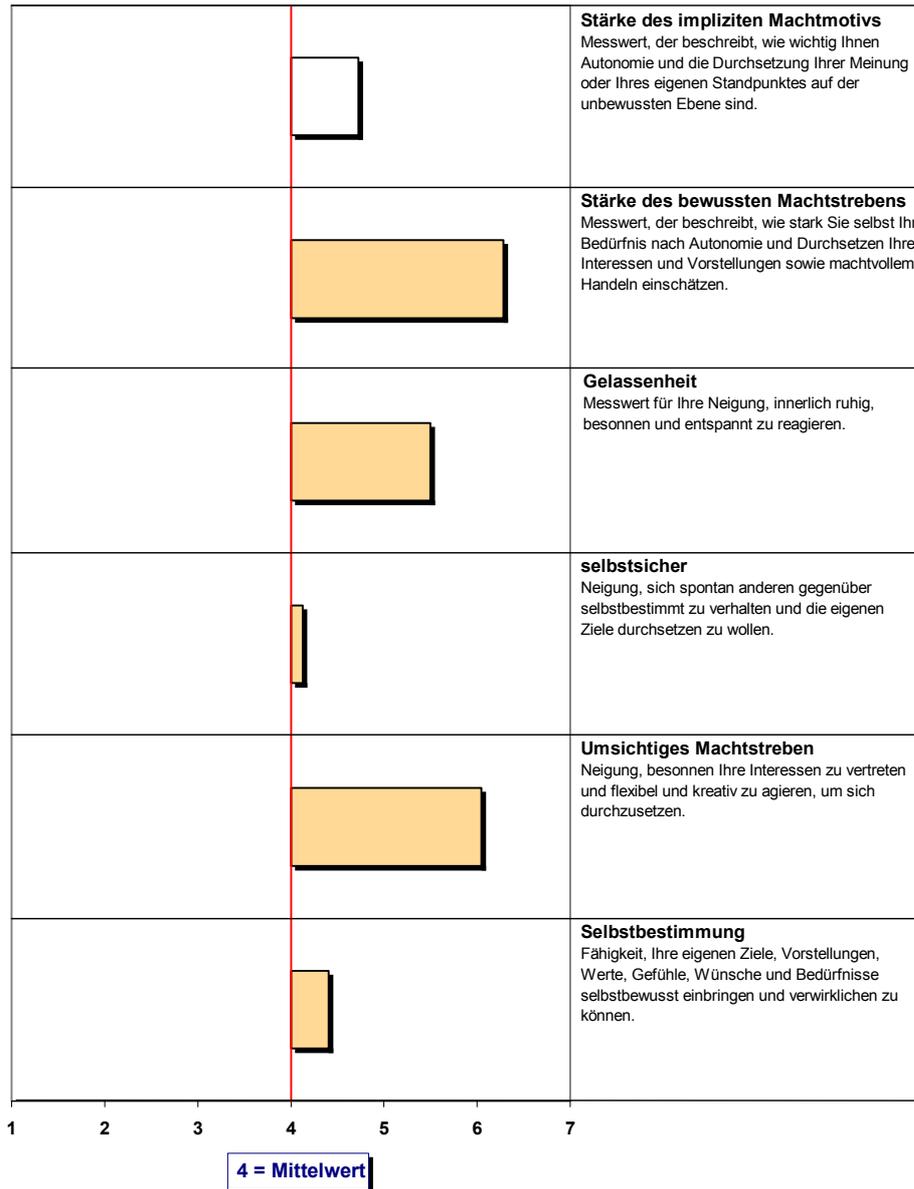


Abbildung: Übersicht Machtmotivation

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

### 3.3. Überblick über die Passung für den Bereich „Leistungen erbringen“ (Grafik: Übersicht Leistungsmotivation)

Herausforderungen, schwierige Aufgaben und Leistungsziele kann man dann am besten bewältigen, wenn bewusstes und unbewusstes Bedürfnis, Leistungen zu erbringen, gleich stark ausgeprägt sind und wenn Leistungsziele mit strategisch-analytischem Vorgehen umgesetzt werden. Dazu ist es von Vorteil, wenn man sich in eine nüchtern-sachliche Grundstimmung versetzen und störende Gedanken und Gefühle ausblenden kann (Selbstdisziplin). Dies gelingt Ihnen besonders dann gut, wenn Sie zu den Aufgaben eine innere emotionale Distanz finden können und gut mit emotionalen Frustrationserlebnissen umgehen können.

### Übersicht: Leistungsmotivation

Passung zwischen Motivstärke, persönlichem Stil, Selbstregulationsfähigkeit und Gemütsneigung

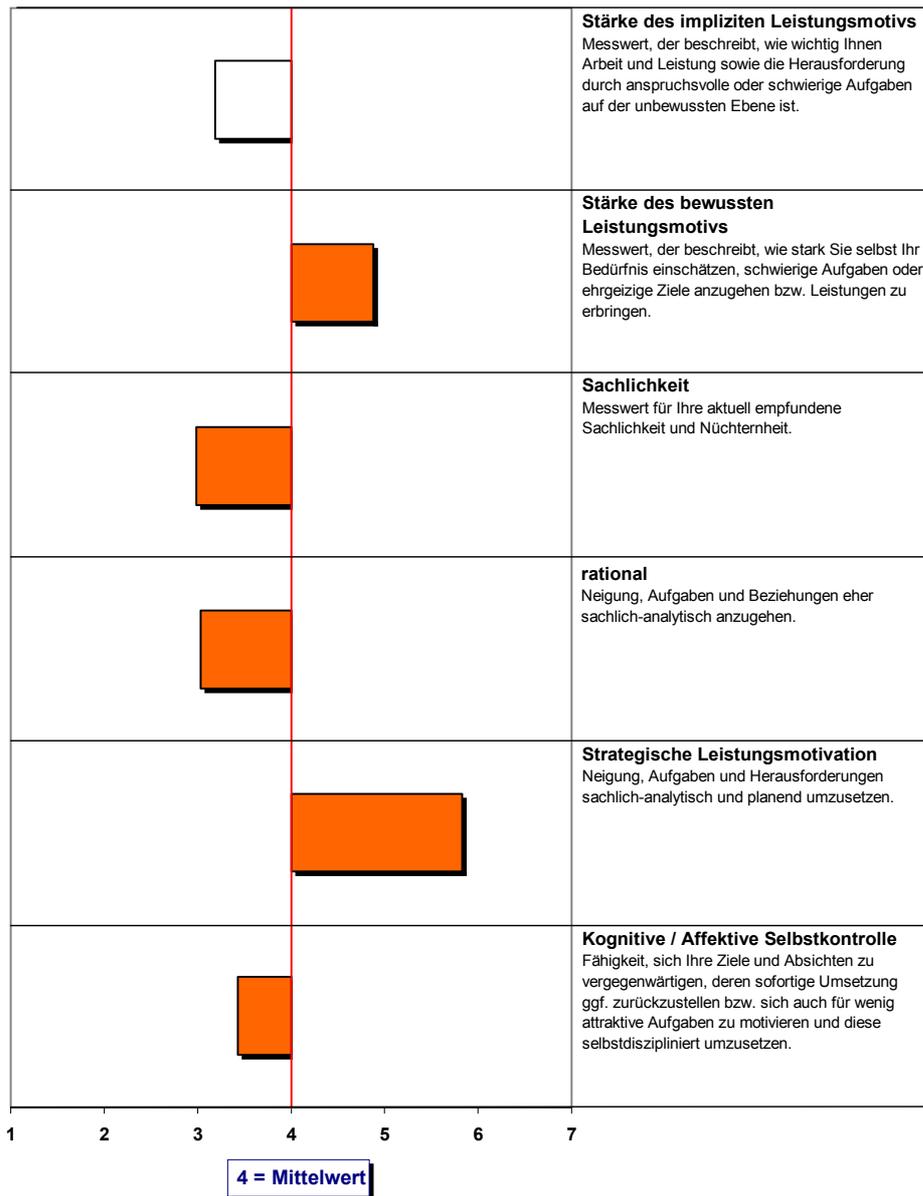


Abbildung: Übersicht Leistungsmotivation

### **3.4. Überblick über die Passung für den Bereich „Beziehungen aufbauen und gestalten“ (Grafik: Übersicht Beziehungsmotivation)**

Ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und zu gestalten (z.B. zu Kunden oder Mitarbeitern), können Sie dann mit dem geringsten Kraftaufwand umsetzen, wenn Ihr bewusstes und unbewusstes Bedürfnis nach Anschluss und Beziehungen gleich stark ausgeprägt sind und Sie andere Menschen intuitiv emotional anstecken können. Dies gelingt Ihnen besonders dann gut, wenn Sie es verstehen, sich in eine positive Stimmung zu versetzen, Ihre eigenen Gefühle adäquat auszudrücken und spontan auf andere zu reagieren.

**Übersicht: Beziehungsmotivation**

Passung zwischen Motivstärke, persönlichem Stil, Selbstregulationsfähigkeit und Gemütsneigung

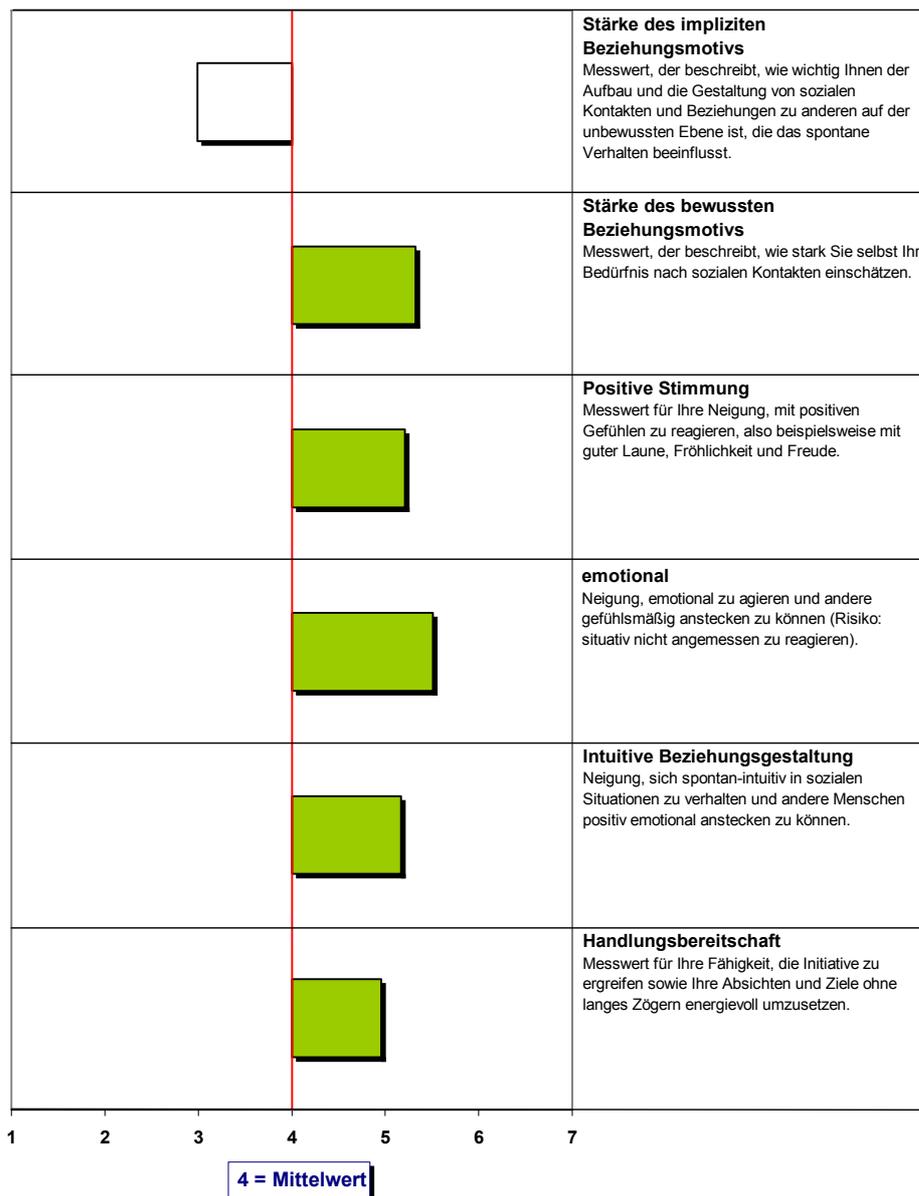


Abbildung: Übersicht Beziehungsmotivation

## 4. Ihre EOS-Ergebnisse in der Detailanalyse

Es folgen Ihre detaillierten EOS-Ergebnisse. Diese sollten Sie sich dann erarbeiten, wenn Sie ein wenig mehr Muße und Zeit gefunden haben, denn die folgenden Grafiken und Inhalte sind doch recht umfangreich und es braucht schon einiges an Zeit und Energieeinsatz, um sich alle Ergebnisse zu erschließen.

### 4.1. Die Bedeutung von Erst-, Zweit- und Drittreaktion

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass unser Leistungsvermögen, unser Verhalten und unsere Reaktionen nach außen von verschiedenen Persönlichkeitskompetenzen bestimmt werden.

Dabei kann das Verhalten und der persönliche Stil, den jemand *spontan* zeigt, wenn er in eine neue Situation gerät bzw. sich mit ihm unbekanntem Personen, Aufgaben oder Inhalten auseinandersetzen muss (= die sogenannte „**Erstreaktion**“) durchaus ganz anders aussehen als sein Vermögen und/oder Verhalten, das er als sogenannte „**Zweitreaktion**“ zeigt – nämlich dann, wenn er sich bewusst Aufgaben oder Dinge vornimmt und diese umzusetzen versucht. Ebenso kann sich sein persönliches Vermögen und/oder Reagieren wiederum nochmals nachhaltig verändern, wenn besondere Stress- oder Belastungsmomente bewältigt werden müssen (= sog. „**Drittreaktion**“).

Das Verhalten, das jemand als Erst-, Zweit- oder Drittreaktionen bevorzugt zeigt, lässt sich mit Hilfe des EOS ableiten. Sie finden die entsprechenden Informationen nun Schritt für Schritt in den nachfolgenden Einzelgrafiken.

## 4.2. Wie Sie mit Stimmungen umgehen und Informationen verarbeiten

### 4.2.1. Ihre Gemütsneigungen

Die folgenden EOS-Skalen geben Auskunft über Ihre Neigungen, mit bestimmten Gemütslagen oder Befindlichkeiten zu reagieren. Dabei werden sowohl emotionales Befinden, Stimmungen und Temperament berücksichtigt.

Ein bewusster und selbstgesteuerter Umgang mit Gefühlen, Temperament und Stimmungen ist für eine Führungskraft im Beruf – aber auch für das Privatleben – von zentraler Bedeutung, z.B. um Sachebene und Gefühlsebene trennen und somit besonnen entscheiden und handeln zu können. Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass positive Gefühle und Stimmungen die eigenen Entscheidungsprozesse unterstützen und die Umsetzung von Zielen und Absichten ins Handeln erleichtern (s.u.).

Die in diesem Abschnitt erläuterten Gemütsneigungen messen nicht den Umgang mit Gefühlen, sondern die emotionale Erstreaktion auf neue Situationen. Man muss klar zwischen Erst- und Zweitreaktion unterscheiden: Wer dazu neigt, auf neue Situationen zuerst einmal optimistisch und positiv gestimmt zu reagieren, hat keineswegs immer auch die Fähigkeit, in eine positive Stimmung zurückzukehren, wenn sie einmal verloren gegangen ist, d.h. wenn die Erstreaktion auf eine schlimme Erfahrung Frustration, Ärger oder eine andere Art der Verstimmung ist (was natürlich auch einem Optimisten passieren kann, wenn nur hinreichend unangenehme Dinge passieren).

Die emotionale Zweitreaktion, d.h. das, was man aus einer ersten emotionalen Reaktion macht, ist für die Optimierung der eigenen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit wichtiger als die Erstreaktion.

Trotzdem ist es von großer Bedeutung, die eigene Gemütsneigung, d.h. die typische Erstreaktion zu kennen. Man ist den eigenen Spontangefühlen nicht so stark ausgeliefert, wenn man sie kennt und reflektieren kann.

Je besser es mir gelingt, mich selbstgesteuert (also ohne Hilfe von außen, z.B. durch Arbeitskollegen oder Freunde) in eine nüchtern-sachliche Stimmung zu versetzen, um so besser kann ich die Hirnfunktionen einsetzen, die für analytische und planerische Arbeitsprozesse (Abbildung 2b: Prozess der Handlungssteuerung => „Handlungsplanung“) erforderlich sind. Je besser es mir gelingt, mich auch in angespannten Situationen selbstgesteuert in eine fröhlich-optimistische Stimmung zu versetzen, um so leichter komme ich ins Handeln (Abbildung 2c: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung => „Handlungsausführung“) und um so leichter werde ich mit Belastungen, Schwierigkeiten und Anforderungen fertig.

Auf der anderen Seite entscheidet meine Fähigkeit, mit negativen Gefühlen (z.B. mit Ängsten, Unsicherheit, Trauer) selbstgesteuert umzugehen, wie gut es mir gelingt, Misserfolge, Fehler oder Niederschläge zu verkraften und dabei entscheidungs- sowie handlungsfähig zu bleiben. Neige ich dazu, in negativen Gefühlen und Stimmungslagen zu verharren, richtet sich meine Aufmerksamkeit verstärkt auf die Wahrnehmung von Details, Problemen und Unstimmigkeiten (Abbildung 2e: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung => „Ergebniskontrolle“). Erst mit dem Herabregulieren (Dämpfen) dieser negativen Gefühlslage und dem selbstregulierten Herstellen einer gelassenen Stimmung gelingt es mir, selbständig Misserfolge oder Niederlagen umzubewerten bzw. zu relativieren und kreative Lösungswege für Probleme und Schwierigkeiten zu finden (Abbildung 2a: Pro-

zesskreislauf der Handlungssteuerung => „Selbstwahrnehmung, Ergebnisverwertung und Zielbildung“).

Wenn ich dazu neige, stärker mit positiven oder stärker mit negativen Gefühlen zu reagieren und diese Erstreaktionen nicht leicht und selbstgesteuert gegenzuregulieren verstehe, wird auch meine Handlungssteuerungskompetenz beeinflusst: Neige ich dazu, spontan meist emotional positiv zu reagieren, dann kann es problematisch werden, mich Frustrationen und Schwierigkeiten zu stellen und mich an Ziele und Zusagen gebunden zu fühlen. Wer aber spontan zu positiven Gefühlen neigt (Erstreaktion), diese aber auch zurücknehmen kann (Zweitreaktion), ist auch in der Lage, mit Frustrationen und Schwierigkeiten konstruktiv und wenn nötig hartnäckig umzugehen.

Ein anderes Beispiel: Wer als spontane Erstreaktion oft eher Unstimmigkeiten, Fehler oder unangenehme Seiten sieht oder sogar leicht verletzbar ist, muss deshalb noch keineswegs in seinem Selbstzugang und seiner Entscheidungs- und Handlungskompetenz beeinträchtigt sein. Verbindet sich die sensible Spontanreaktion mit der Fähigkeit, sich auch wieder in eine gelassene Stimmung zurückzusetzen (s.u. Abschnitt 4.4.7. über Handlungsorientierung), dann wird aus der „Not eine Tugend“: Man erkennt Fehler und Unstimmigkeiten sehr schnell, bleibt aber nicht in einem Lamentieren über eigene oder fremde Fehler stecken, sondern nutzt die Fehlererkennung zur Bildung neuer Ziele und neuer Vorgehensweisen. Das ist in der Abbildung 2 zum Prozesskreislauf der Handlungssteuerung (s.o.) mit der „Einspeisung“ des Feedbacks (z.B. Rückmeldung über begangene Fehler) in die Selbstwahrnehmung gemeint.

Gelingt es nicht, aus einer negativen Stimmung, die durch das Erkennen von Fehlern oder Misserfolgen ausgelöst wird, wieder herauszukommen, dann fällt es schwerer, auch im Umgang mit Bedrohungen, Unsicherheiten, Misserfolgen oder Niederlagen flexibel und tatkräftig zu bleiben.

Die folgenden EOS-Messwerte für verschiedene Stimmungen betreffen mehr die Erst- als die Zweitreaktion auf neue Situationen. Sie müssen immer im Zusammenhang mit der Selbstregulation (s.u. „Wie Sie sich selbst managen“ ) gesehen werden, besonders mit der Fähigkeit, das erste spontane emotionale Reagieren zu verändern, wenn man dies möchte (vgl. Abschnitt 4.4.7. „Handlungsorientierung“ weiter unten).

## Ihre Gemütsneigungen

Bei neuen Aufgaben / Situationen neigen Sie zuerst eher zu ...

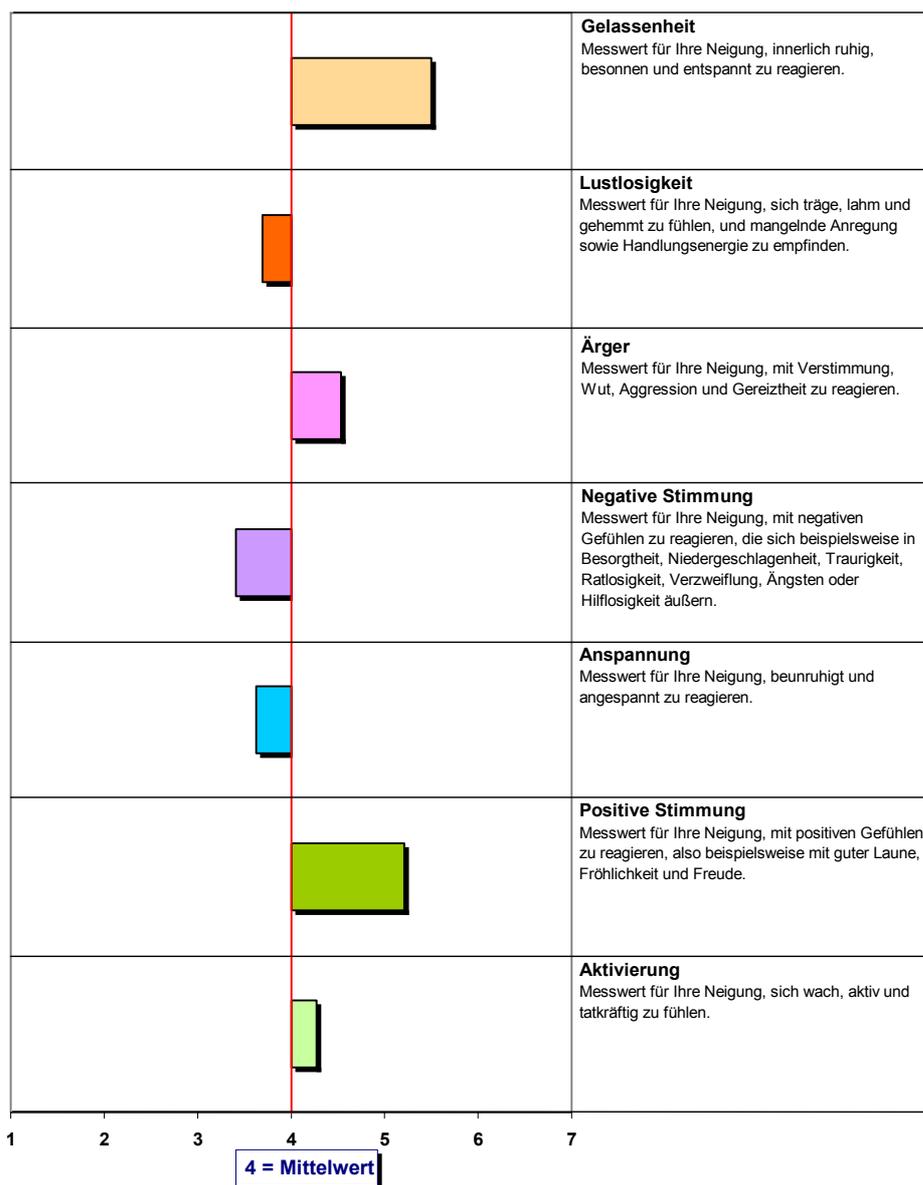


Abbildung: Ihre Gemütsneigungen

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

#### 4.2.2. Analyse Ihrer aktuellen Befindlichkeit

Während die zuvor genannten EOS-Skalen Rückschlüsse auf Ihre emotionalen Spontanreaktionen zulassen, geben die folgenden EOS-Skalen Auskunft über Ihre aktuelle Befindlichkeit und Zufriedenheit mit sich selbst und Ihrem sozialen Umfeld.

Dadurch ergeben sich Rückschlüsse auf Ihre derzeitigen emotionalen und physischen Belastungen, die Ihre Schwingungsfähigkeit und damit Ihre Flexibilität im Stimmungsmanagement beeinträchtigen können. Ergeben sich hier besondere Belastungsmomente, so ist es sinnvoll, diese weitergehend zu analysieren, um ggf. Maßnahmen zur Gegenregulation ergreifen zu können.

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass das selbstreflexive Erfassen eigener physischer und emotionaler Belastungs- und Störfaktoren für eine Führungskraft besonders wichtig ist, um die emotionale Basis des eigenen Tun und Handelns besser verstehen und selbstkritisch berücksichtigen zu können.

### Aktuelle Befindlichkeit

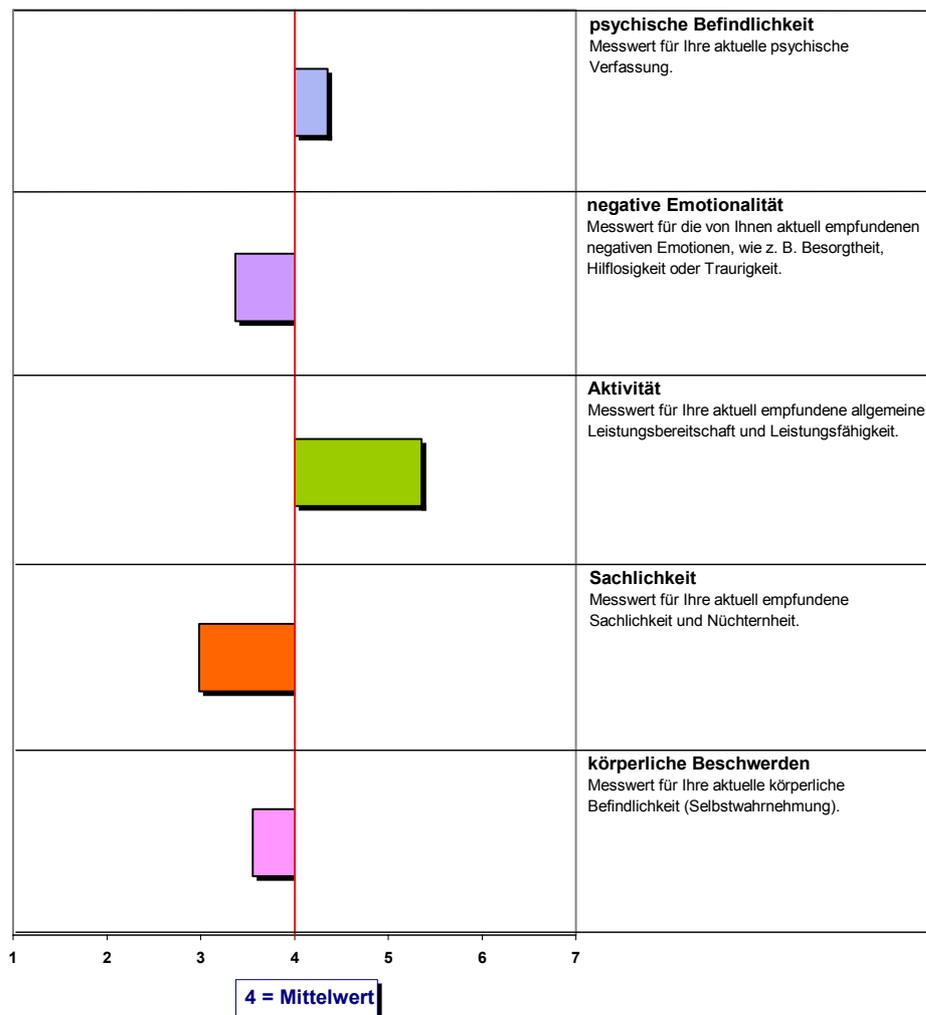


Abbildung: Aktuelle Befindlichkeit

### 4.2.3. Analyse Ihres persönlichen Stils

Mit den folgenden EOS-Skalen wird erfasst, über welche persönlichen Präferenzen Sie in Ihrem Erleben, Tun und Handeln sowie in Ihrer Beziehungsgestaltung verfügen.

Die moderne Persönlichkeitsforschung hat gezeigt, dass unsere eigenen Verhaltenspräferenzen („unser persönlicher Stil“) davon bestimmt werden, zu welcher Art des Denkens und Handelns wir neigen und welche Gefühls- bzw. Stimmungslagen bei uns selbst leichter angeregt werden können. Menschen, die beispielsweise zu spontan-intuitivem Verhalten neigen, gehen im allgemeinen anders an Aufgaben bzw. Beziehungen heran als beispielsweise Menschen, die mehr zu analytisch-sachlichem Verhalten tendieren.

Der eigene Persönlichkeitsstil entsteht somit durch die Art und Weise, wie bestimmte psychophysiologische Funktionen („Persönlichkeitsfunktionen“) bzw. Hirnareale miteinander „verdrahtet“ sind, insbesondere die einzelnen Funktionen zur Informationsaufnahme und -verarbeitung und zu emotionalen Spontanreaktionen (man spricht auch von kognitiven und emotionalen Prozessen).

Der persönliche Stil ist übrigens meist nicht das Ziel von Trainingsmaßnahmen zur Entwicklung eigener Kompetenzen. Er beschreibt die persönliche Note, die man in viele neue Situationen einbringt. Ähnlich wie bei den Gemütsneigungen geht es hier um die spontane Erstreaktion. Für die Optimierung der persönlichen Kompetenzen ist nicht so wichtig, wie die Erstreaktion aussieht, also ob jemand oft als erstes Unsicherheit oder Selbstsicherheit erlebt, ob zuerst Misstrauen aufkommt oder Vertrauen usw., sondern ob er solchen Erstreaktionen ausgeliefert ist oder sie flexibel verändern kann, wenn er das möchte.

Die Veränderbarkeit Ihres persönlichen Stils hängt von Ihren Fähigkeiten zur Selbststeuerung ab (s.u. Abschnitt 4.4. „Wie Sie sich selbst managen“). Diese entscheiden also darüber, wie flexibel Sie Ihre Verhaltenspräferenzen verändern bzw. adaptieren können, wenn es die Situation erfordert.

Motivationsforscher haben erkannt, dass bereits das Kennenlernen und Verstehen der eigenen Verhaltenspräferenzen positive Auswirkungen auf die eigenen Führungskompetenzen nimmt. Diese können dann durch ein maßgeschneidertes Coaching der Selbststeuerungsfähigkeiten noch weiter zielgerichtet ausgebaut werden.

### Ihr persönlicher Stil

Bei neuen Aufgaben / Situationen reagieren Sie zuerst eher ...

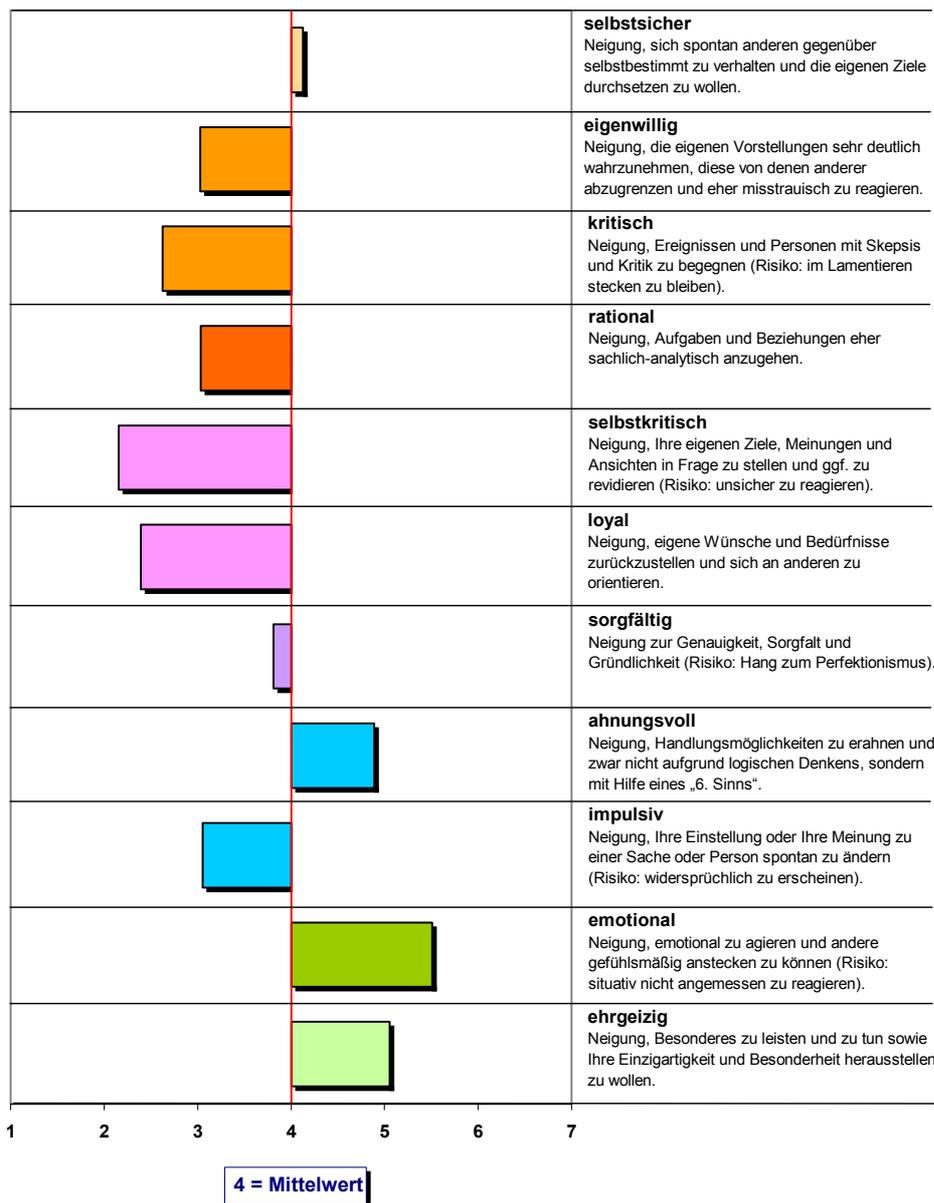


Abbildung: Ihr persönlicher Stil

#### 4.2.4. Analyse Ihrer bevorzugten Informationsverarbeitungsstile im Überblick:

Die nachfolgenden EOS-Skalen beschreiben die relativen Stärken der von Ihnen eingesetzten Informationsverarbeitungssysteme (s. farbige Kästchen in Abbildung 1 bzw. 2), die auch als kognitive Funktionssysteme bezeichnet werden.

Hier können Sie ablesen, welche Art der Informationsaufnahme und -verarbeitung Sie insgesamt bevorzugen: also, ob Sie bspw. mehr zum ganzheitlichen Verarbeiten und Handeln aus dem Überblick neigen (= „Fühltyp“), das analytische Denken bevorzugen (= „Denkertyp“), eher spontan-intuitives Verhalten zeigen (= „intuitiver Typ“) oder mehr das sensible Wahrnehmen und Verarbeiten von Details und Unstimmigkeiten (= „detailorientierter Typ“) anwenden.

Die folgenden EOS-Messwerte spiegeln also wider, ob bei Ihnen ein bestimmter Teilschritt im Prozesskreislauf der Handlungssteuerung (s. Abbildung 1 und 2) leichter angestoßen werden kann oder ob alle Teilprozesse gleichermaßen und ausgewogen anzuregen sind.

## Informationsverarbeitung

Ihr persönlicher Stil ist eher geprägt durch ...

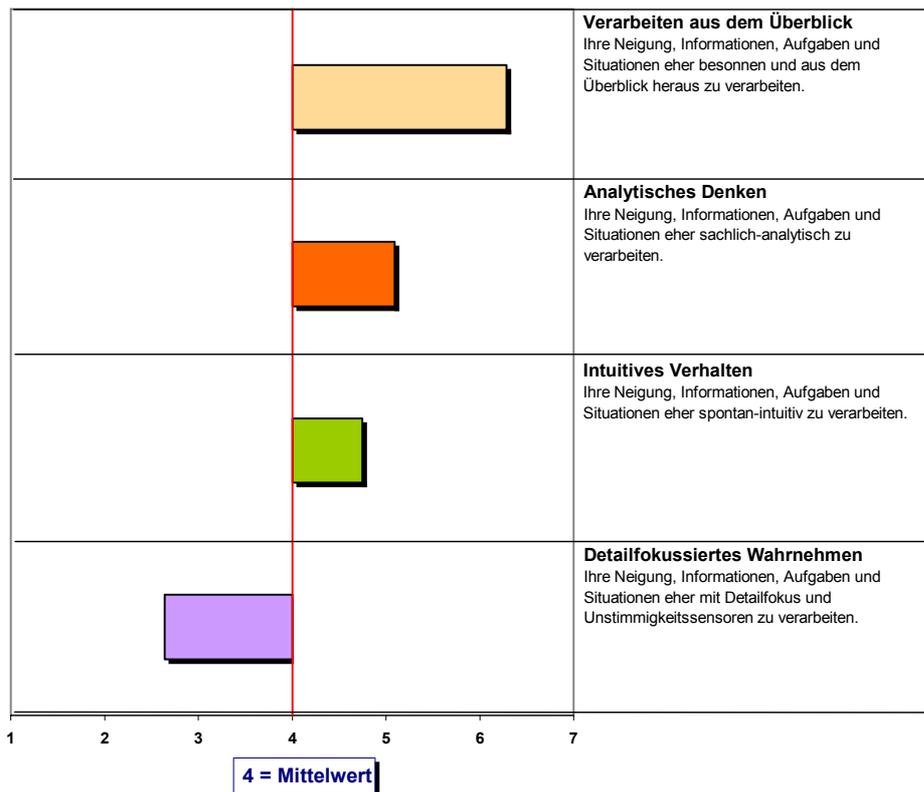


Abbildung: Informationsverarbeitung

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

### 4.3. Wie Sie sich selbst motivieren

#### Ihre Motivationskompetenzen

Mit den nachfolgenden EOS-Unterskalen werden Ihre Motivationskompetenzen beschrieben. Dabei haben wir zunächst Ihr Selbstbild erfasst, also dass, was Sie über Ihre eigene Bedürfnislage und Motivation annehmen und was Sie denken, dass Sie antreibt bzw. wie Sie Ihre Handlungsenergien entwickeln.

Wir haben auch Ihre impliziten (unbewussten) Motive erfasst, also dass, was sich nicht einfach Ihrem Bewusstsein erschließt. Die Ergebnisse dieser EOS-Kompetenzanalysen folgen weiter unten. Als erstes werden Ihnen die Ergebnisse Ihrer bewussten Selbsteinschätzung vermittelt.

#### 4.3.1. Ihre bewussten Motivationsquellen

Um Ihnen einen schnellen Überblick zu geben, haben wir Ihr Ergebnis in drei Bereiche aufgeteilt. Jeder der drei Teilbereiche beschreibt Ihre persönlichen Kompetenzen zum Erschließen Ihrer Kraftquellen aus Durchsetzungs-, Leistungs- und Beziehungsmotivation. Dies sind – wie Sie bereits gelernt haben – die zentralen Motivationsquellen für Ihr Tun und Handeln im Berufs- und Privatleben.

Je besser es Ihnen gelingt, diese Kraftquellen flexibel und situationsgerecht zu erschließen und zu gestalten, desto leichter können Sie die Aufgaben und Anforderungen im Beruf und Alltag erfolgreich meistern.

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass wir die Energiequellen für unser Handeln auf ganz unterschiedliche Weise für uns nutzbar machen können, je nachdem, welche Form der Informationsaufnahme und -verarbeitung wir bevorzugen und über welche Fähigkeiten zum Stimmungsmanagement und zur Selbststeuerung wir verfügen. Viele Menschen entwickeln „ihren besonderen Stil“ in der Art und Weise, wie sie Leistungen erbringen, Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen und entwickeln oder wie sie die eigenen Positionen und Interessen durchsetzen.

Doch nicht jeder Stil ist in jeder Situation optimal. Denn es gibt ganz bestimmte „Koalitionen“ zwischen den unterschiedlichen Persönlichkeitskompetenzen, die besonders gut geeignet sind und Verbindungen von persönlichem Stil und Motivationslage, die weniger geeignet sind. Wer z.B. sehr analytisch-nüchtern ist und von diesem persönlichen Stil auch dann nicht lassen kann, wenn es ihm darum geht, eine nette Beziehung zu einem Gesprächspartner aufzubauen, wird es schwerer haben als jemand, der in dieser Situation von dem sachlichen Stil ablassen kann und ganz spontan und intuitiv auf den Gesprächspartner eingeht.

Die Motivationspsychologen sprechen in diesem Zusammenhang von „ideal- bzw. prototypischen“ und „untypischen“ Umsetzungsformen bzw. Umsetzungsstilen. So hat die Forschung gezeigt, dass man sein Bedürfnis nach Anschluss und Beziehungen zu anderen Menschen am besten umsetzen kann, wenn man dafür intuitive Verhaltensprogramme der emotionalen Ansteckung, des Blickverhaltens u.v.m. einsetzt. Seine Leistungsmotivation bzw. Leistungsziele kann man dagegen am besten erschließen, wenn man dazu analytisch-strategische Kompetenzen einsetzt. Für die erfolgreiche Umsetzung des Bedürfnisses nach Selbstbehauptung und Autonomie („Machtmotivation“) sind Umsicht und Handeln aus dem Überblick besonders hilfreich.

Jede andere Umsetzungsform (z.B. Umsetzen der Beziehungsmotivation über analytisches Denken) ist jedoch nicht per se nachteilig: Um die Passung zwischen Motiven und Umsetzungsstilen beurtei-

len zu können, ist zuvor eine weitergehende Analyse der Anforderungen durch die Arbeit sowie das Berufs- und soziale Umfeld erforderlich.

Probleme können jedoch dadurch entstehen, wenn jemand immer nur auf eine bestimmte Art und Weise imstande ist, Handlungsenergien zu entwickeln, also kaum oder gar nicht flexibel agiert.

Solche Einseitigkeiten auf eine bestimmte Art zu handeln (die Motivationspsychologen sprechen dann von „Fixierungen“), entstehen zumeist dadurch, dass sie sich im Laufe des Heranwachsendens als besonders geeignet für das soziale (familiäre) Umfeld erwiesen haben und somit eine „Prägung“ stattfinden konnte.

Auch hier geht es nicht darum, den persönlichen Stil beseitigen zu wollen, sondern ihn zu flexibilisieren. Das bedeutet, dass man ihn erst einmal erkennt, zweitens, dass man ihn als die persönliche Note akzeptiert und drittens, dass man immer besser lernt, Situationen zu erkennen, in denen die persönliche Spontanreaktion passt, und von Situationen zu unterscheiden, in denen es sich lohnt, einmal von dem eigenen Stil abzuweichen.

#### **4.3.1.1. Wie Sie sich durchsetzen und Ihre Interessen behaupten**

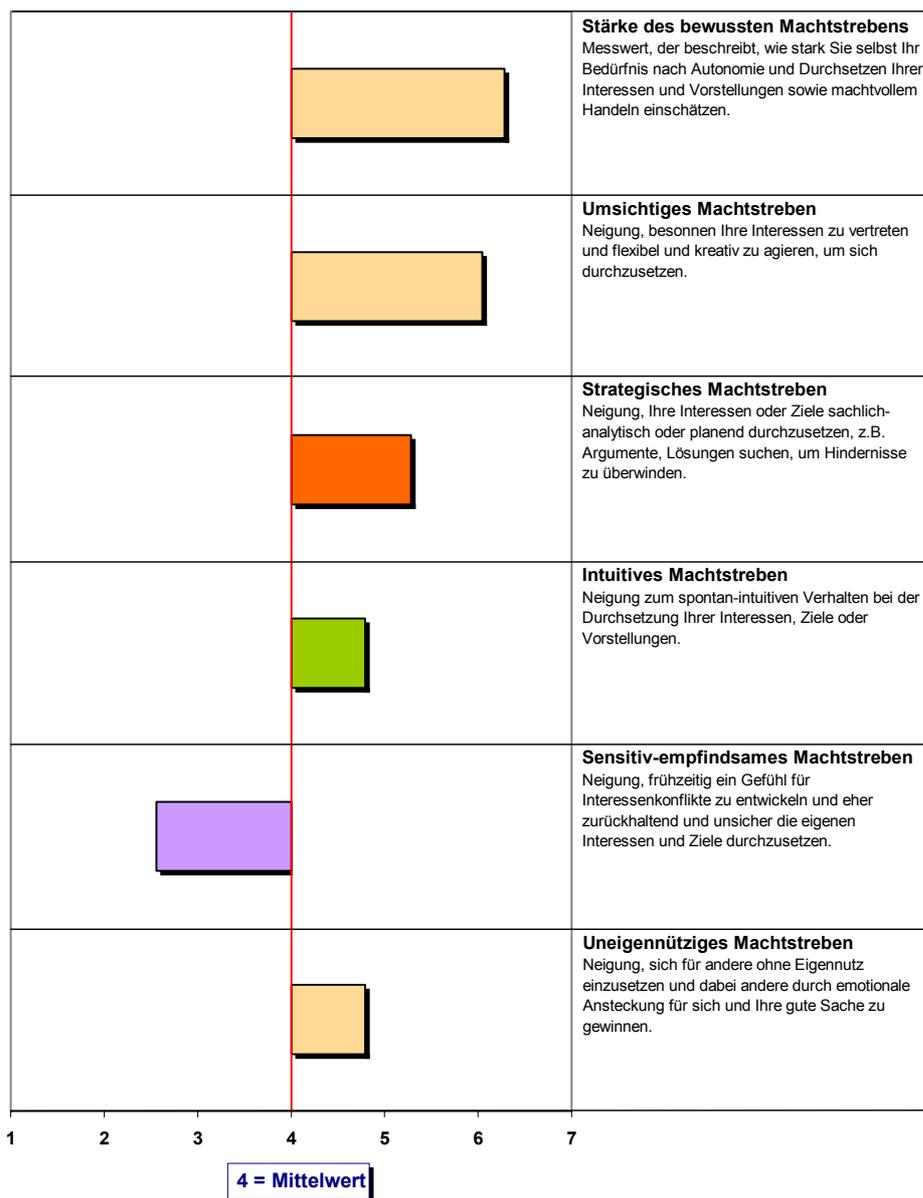
Die nachfolgenden EOS-Skalen beschreiben, wie stark Sie selbst Ihr Bedürfnis nach Autonomie, Macht und Durchsetzung einschätzen. Diese Machtmotivation ist es, die Ihnen die Energien liefert, Ihre eigenen Ziele, Vorstellungen und Interessen zu verfolgen und auch gegen Widerstände kraftvoll durchzusetzen. Sie ist daher besonders wichtig, wenn es gilt, unabhängig zu handeln, selbstständig zu arbeiten und Führungsstärke zu zeigen.

Ebenso ist abgebildet, wie Sie versuchen, sich durchzusetzen. Dabei wird insbesondere beurteilt, welche Form der Informationsaufnahme und -verarbeitung Sie bevorzugen, um Ihre Position durchzusetzen bzw. ob Sie dazu flexibel auf verschiedene Formen der Informationsverarbeitung zugreifen können.

Die Fähigkeit, seine Interessen und Ziele durchzusetzen, lässt sich besonders gut mit einem umsichtigen Handeln aus dem Überblick erreichen; diese Form der Umsetzung ist daher prototypisch für das eigene Macht- und Durchsetzungsbedürfnis. Aber auch die anderen Umsetzungsstile für das Machtbedürfnis sind in bestimmten Situationen notwendig.

**Motiv: Sich Durchsetzen und Behaupten**

in Ihrer bewussten Wahrnehmung



**Abbildung: Motiv - Sich Durchsetzen und Behaupten**

#### 4.3.1.2. Wie Sie Herausforderungen meistern und Leistungen erbringen

Die nachfolgenden EOS-Skalen beschreiben, wie stark Sie selbst Ihr Bedürfnis nach Leistung einschätzen. Mittels der Leistungsmotivation erschließen Sie sich die Energien, Ihre fachlichen Kompetenzen zu erweitern, schwierige Aufgaben anzugehen oder ehrgeizige Ziele zu verfolgen. Sie ist daher besonders wichtig, wenn es gilt, hochgesteckte Unternehmensziele anzupacken.

Ebenso ist abgebildet, wie Sie versuchen, Ihre Leistungsmotivation umzusetzen. Dabei wird insbesondere beurteilt, welche Form der Informationsaufnahme und -verarbeitung Sie bevorzugen, um Ihre Leistungsziele zu erreichen, bzw. ob Sie dazu flexibel auf verschiedene Formen der Informationsverarbeitung zugreifen können.

Für die Umsetzung des Leistungsmotivs gelten analytisch-planerische Kompetenzen als besonders geeignet. Sie ermöglichen, komplexe Anforderungen in einzelne Teilschritte zu gliedern, für die konkrete Umsetzungsschritte geplant und Ergebnisse überprüft werden können. Die anderen Umsetzungsstile sind dagegen eher dann geeignet, wenn besondere Anforderungen an die Erledigung einer Aufgaben geknüpft sind.

Wichtig ist allerdings, dass man gleichzeitig die Fähigkeit hat, sich selbst zum Handeln zu motivieren, wenn der passende Zeitpunkt gekommen ist (s.u. „Handlungsbahnung“ und „Handlungskontrolle“ im Abschnitt 4.4. „Wie Sie sich selbst managen“), weil sonst die Gefahr besteht, dass man sich und andere überfordert oder ständig Ziele setzt, sie aber nicht umsetzt.

**Motiv: Leistungen erbringen**

in Ihrer bewussten Wahrnehmung

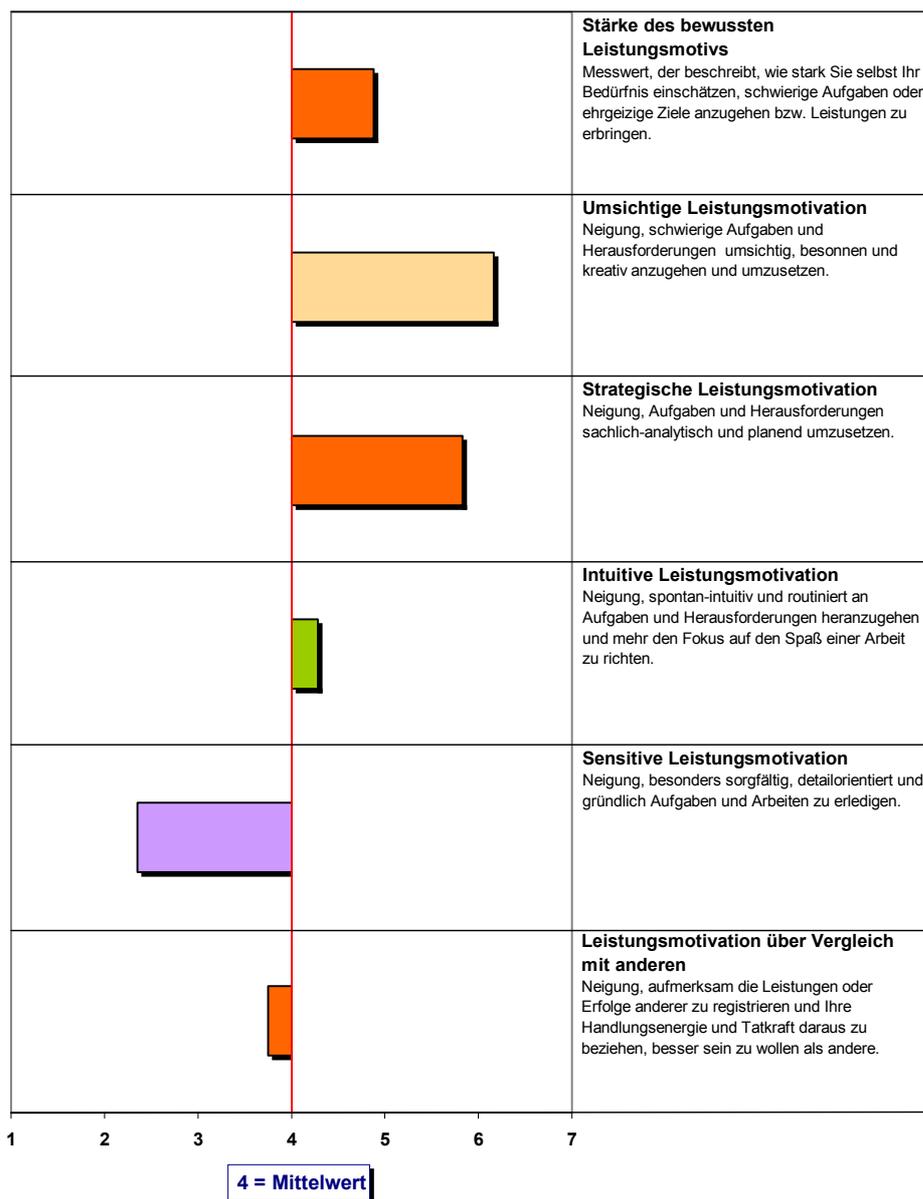


Abbildung: Motiv - Leistungen erbringen

#### 4.3.1.3. Wie Sie Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen und gestalten

Die nachfolgenden EOS-Skalen beschreiben, wie stark Sie selbst Ihr Bedürfnis nach sozialen Kontakten und Beziehungen einschätzen. Diese Anschlussmotivation ist es, die Ihnen die Energien liefert, auf andere zuzugehen und ist deshalb beispielsweise für die Mitarbeiter- und Kundenorientierung von besonderer Bedeutung.

Ebenso ist abgebildet, wie Sie versuchen, Kontakt zu anderen aufzubauen und den Umgang mit anderen Menschen zu gestalten. Dabei wird insbesondere beurteilt, welche Form der Informationsaufnahme und -verarbeitung Sie im sozialen Kontext bevorzugen bzw. ob Sie im zwischenmenschlichen Bereich flexibel auf verschiedene Formen der Informationsverarbeitung zugreifen können.

Dabei ist es besonders wichtig, zu überprüfen, inwieweit Sie dazu neigen, auf intuitive (unbewusste) Verhaltensprogramme zuzugreifen, wenn Sie sich Beziehungen aufbauen bzw. sich mit anderen Menschen austauschen (= intuitive Beziehungsgestaltung).

Wie Sie zuvor bereits erfahren haben, ist die Bevorzugung dieses Umsetzungsstils für das Beziehungsmotiv ideal- bzw. prototypisch. Sie erleichtert Ihnen den Zugang und den Umgang bspw. mit Ihren Mitarbeitern und Kunden. Daneben ist auch die umsichtig-integrative Gestaltung zwischenmenschlicher Kontakte aus dem Überblick in vielen Situationen gut geeignet. Die anderen Formen der Beziehungsgestaltung haben auch ihre Bedeutung; sie sollten aber möglichst nur dann eingesetzt werden, wenn es die Rahmenbedingungen erfordern (z.B. planerisch-analytisches Vorgehen dann, wenn es um eine Lösung für eine schwierige Konfliktsituation geht).

### Motiv: Beziehungen gestalten

in Ihrer bewussten Wahrnehmung

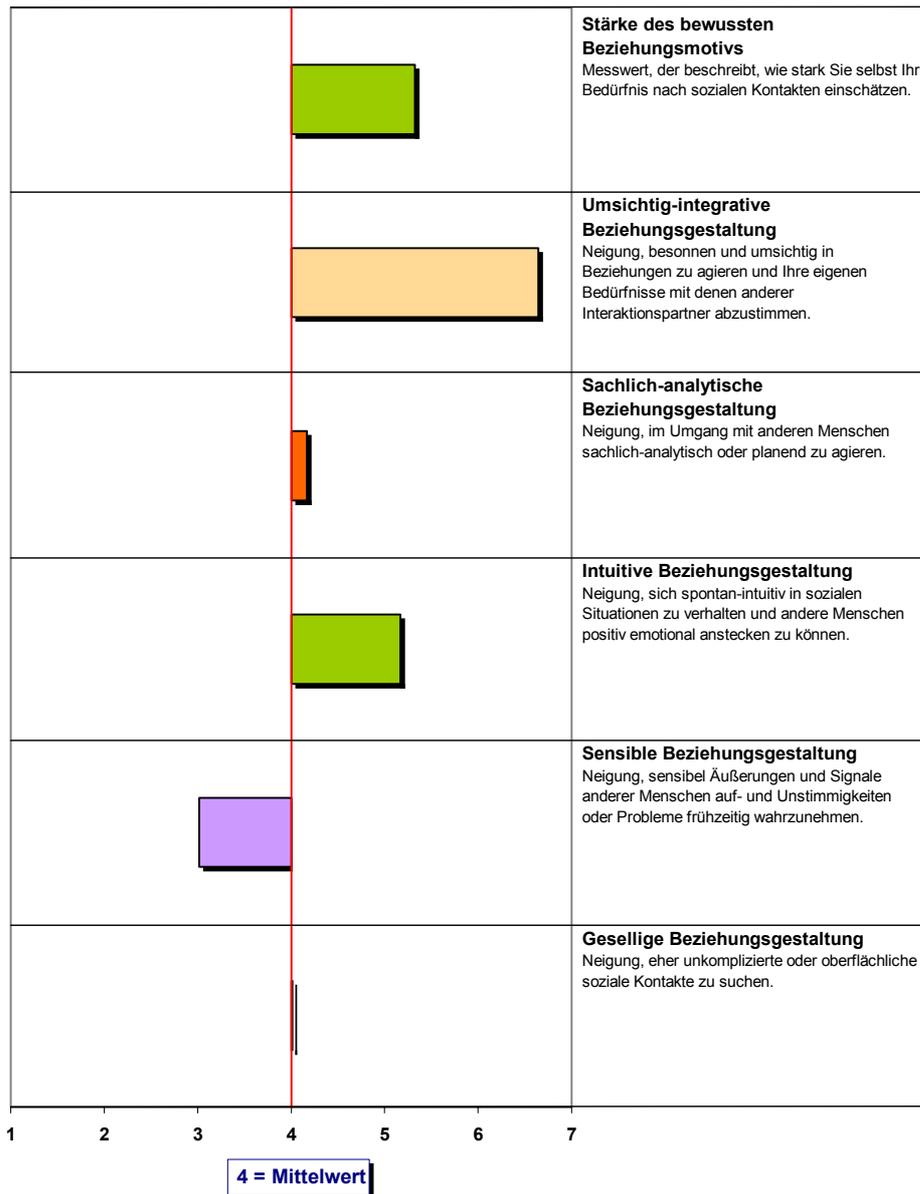


Abbildung: Motiv - Beziehungen gestalten

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

#### 4.3.2. Ihre impliziten Motivationsquellen

Die folgenden EOS-Skalen beschreiben die Stärke Ihrer impliziten, also für Sie nicht unbedingt bewussten Motive und Energiequellen für Ihr Tun und Handeln im Alltag.

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass es nicht selten erhebliche Differenzen zwischen der Stärke der Beziehungs-, Macht- und Leistungsmotivation, die dem einzelnen bewusst ist, und der impliziten (unbewussten) Stärke dieser Motivationsquellen gibt. Mit anderen Worten: Nicht selten spielt beispielsweise das Streben nach Unabhängigkeit bzw. die Machtmotivation im Selbstbild bzw. der Selbstwahrnehmung eines Menschen eine andere Rolle als im Unterbewusstsein. Dabei kann jede der Motivationsquellen (in unserem Beispiel also das Bedürfnis nach Macht und Durchsetzen der eigenen Position) in der Selbstwahrnehmung der Person sowohl über- als auch unterbewertet werden.

Je besser die bewusste und unbewusste Bedürfnislage übereinstimmen, desto größer ist die eigene Tatkraft und das eigene Durchhaltevermögen. Aber nicht nur das: Motivationspsychologen haben auch nachgewiesen, dass die Passung bewusster und unbewusster Bedürfnisse für das seelische und emotionale Gleichgewicht von zentraler Bedeutung ist.

Leben wir an unseren tieferen (impliziten) Bedürfnissen vorbei – beispielsweise weil von uns erwartet wird, besondere Leistungen zu zeigen und wir uns daher immer wieder schwierigen Aufgaben und Herausforderungen stellen, ohne unser eigentliches Leistungsbedürfnis zu hinterfragen und auf unsere innere Stimme zu horchen, die vielleicht weniger Ehrgeiz und Hochleistungen fordert als wir es auf bewusster Ebene tun – so laufen wir irgendwann Gefahr, unsere Tatkraft zu verlieren oder gar auszubrennen (burn-out-Syndrom).

Wie bei den bereits dargestellten bewussten Motivationsquellen ist es auch für die implizite Motivation von zentraler Bedeutung, zu analysieren, wie die unbewussten Bedürfnisse umgesetzt werden. Die Motivationspsychologen unterscheiden dabei fünf verschiedene Umsetzungsformen:

Je nachdem, wie stark ein unbewusstes Bedürfnis emotional positiv getragen und durch die Identifikation mit den eigenen Zielen unterstützt wird (Psychologen sagen: aus dem „Selbst“ heraus umgesetzt wird), oder eher emotional negativ – aus einer inneren ängstlichen Meidungshaltung oder Verlustangst.

Ein kurzes Beispiel mag dies erläutern: Ein emotional positiv gestütztes Bedürfnis nach Autonomie, Macht und Durchsetzung zeigt sich beispielsweise in Überzeugungskraft und sozial kompetenter Führungsstärke, während ein emotional negativ getragenes Machtmotiv sich darin zeigt, dass jemand Angst davor hat, seine Position durchzusetzen und Verantwortung zu übernehmen oder zumindest seinen Machtanspruch nicht voll zugibt (was dazu führen kann, dass er ihn relativ verengt und wenig kreativ umsetzt).

Erfolg im Beruf, in einer selbstständigen Arbeit oder Führungsstärke, das ist ein weiteres Ergebnis der modernen Motivationsforschung, findet eine zentrale Ursache darin, dass die bewussten und unbewussten Motivationsquellen für das eigene Handeln weitgehend übereinstimmen. Trotzdem kann in bestimmten beruflichen Kontexten auch eine Diskrepanz zwischen bewussten und unbewussten Motiven nützlich sein. Wenn z.B. in einer wirtschaftlichen Krisenzeit in einem Unternehmen mehr Leistung verlangt wird als den Mitarbeitern auf Dauer zuzumuten ist, dann sind besonders die Leute wertvoll, die ein starkes Leistungsmotiv auf der *bewussten* Ebene haben, auch wenn dieses durch die unbewussten motivationalen Kräfte nicht so stark unterstützt wird.

Ganz allgemein gilt: Die Stärke des bewussten Motivs ist besonders dann relevant, wenn die Anforderungen auch sehr bewusst sind, also gerade dann, wenn Druck aufkommt oder einem klar gesagt wird, was zu tun ist. Die Stärke des unbewussten Motivs ist besonders dann wichtig, wenn man in ruhigerem Fahrwasser agiert und es darauf ankommt, das man spontan, also ganz aus eigenem Antrieb etwas unternimmt, vielleicht sogar Situationen *schafft*, in denen neue Herausforderungen entstehen können.

Die nachfolgenden vier Grafiken erlauben die detaillierte Analyse der impliziten Motive.

Die erste Grafik zeigt, wie stark die unbewussten Motive aus Macht- Leistungs- und Beziehungsmotivation im Vergleich zu Ihrer bewussten Motivstärke ausgeprägt sind.

Im Anschluss daran folgen drei Grafiken, in denen für jedes unbewusste Motiv die fünf unterschiedlichen Umsetzungsformen (Ebenen) abgebildet werden. Sie geben Aufschluss darüber, wie stark jedes Ihrer impliziten Bedürfnisse von positiven oder negativen Gefühlen (bzw. unbewussten Affekten) getragen werden, also wie sehr es aus Ihrem Inneren (Ihrem „Selbst“ heraus) gespeist und unterstützt wird (und Sie damit bei der Umsetzung kreativ aus der gesamten Lebenserfahrung schöpfen können).

Kennzeichnend für die einzelnen Ebenen sind folgende Merkmale:

1. (= Ebene 1): es handelt sich um eine intrinsische Motivation, d.h. es werden positive Gefühle aus dem Selbst heraus generiert, d. h. man identifiziert sich voll und ganz mit der Tätigkeit, man geht freudig in ihr auf.
2. (= Ebene 2): es liegen positive Gefühle vor, die auf äußerliche Anreize zurückzuführen sind (z. B. Dinge, die man gern erreichen möchte: Gegenstände, Geld, Status).
3. (= Ebene 3): mit dem Bedürfnis sind durchaus negative Gefühle verbunden (z. B. Unsicherheit, ob alles gelingt), aber es liegt ein selbstgesteuerter Umgang mit evtl. auftauchenden Problemen vor, der eine Abschwächung bzw. Überwindung der negativen Gefühle ermöglicht.
4. (= Ebene 4): der Antrieb zum Handeln entsteht stark durch (z. T. unbewusste) negative Gefühle, d.h. es sollen bestimmte gefürchtete Konsequenzen vermieden werden (z. B. wenn jemand Kontakt sucht, um Einsamkeit zu vermeiden).
5. (= Ebene 5): Hierbei werden positive Gefühle so stark gedämpft, dass sie nicht mehr zum Tragen kommen oder aber negative Gefühle sind so stark wirksam, dass sie eine Vermeidungshaltung auslösen, das Selbst auf dieser Ebene also praktisch nicht einbezogen wird (z. B. wenn jemand vor lauter Misserfolgsangst wie gelähmt ist).

Allerdings sind diese drei Grafiken etwas anders aufgebaut und zu „lesen“ als die bisherigen Grafiken. Bei ihnen gibt es keinen Mittelwert (bei 4) sondern es werden sogenannte Prozentränge dargestellt, die auf der Abszisse von 0 % bis 100 % reichen.

Ein Prozentwert von z.B. 40% bedeutet, dass 60% der Vergleichsgruppe bei dieser Motivebene eine höhere Ausprägung haben als Sie.

Ein Prozentwert von z.B. 80 % bedeutet, dass nur 20 % der Vergleichsgruppe bei dieser Motivebene eine höhere Ausprägung aufweisen als Sie.

### Vergleich der Motivstärke

(Ihre bewusste Wahrnehmung im Vergleich zur unbewussten Ebene)

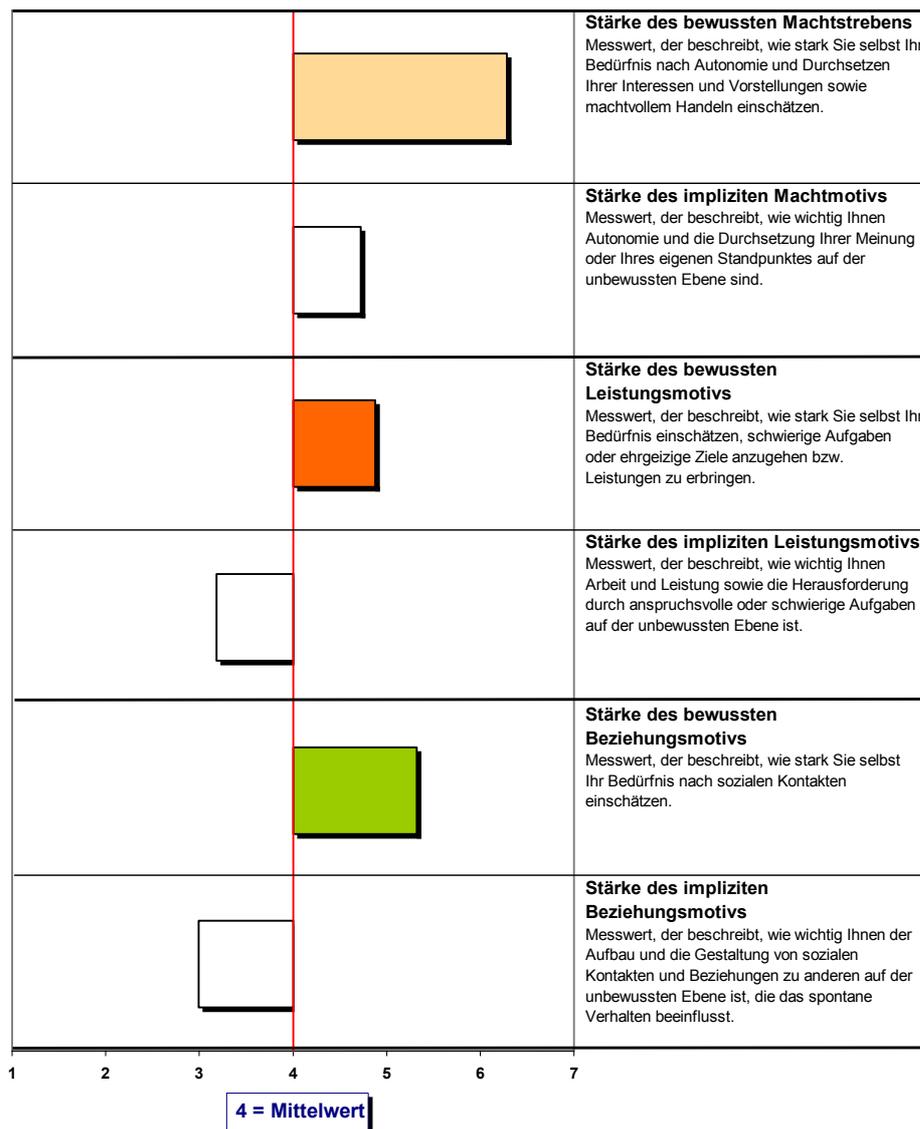


Abbildung: Vergleich der Motivstärke

### Implizites Motiv: Macht

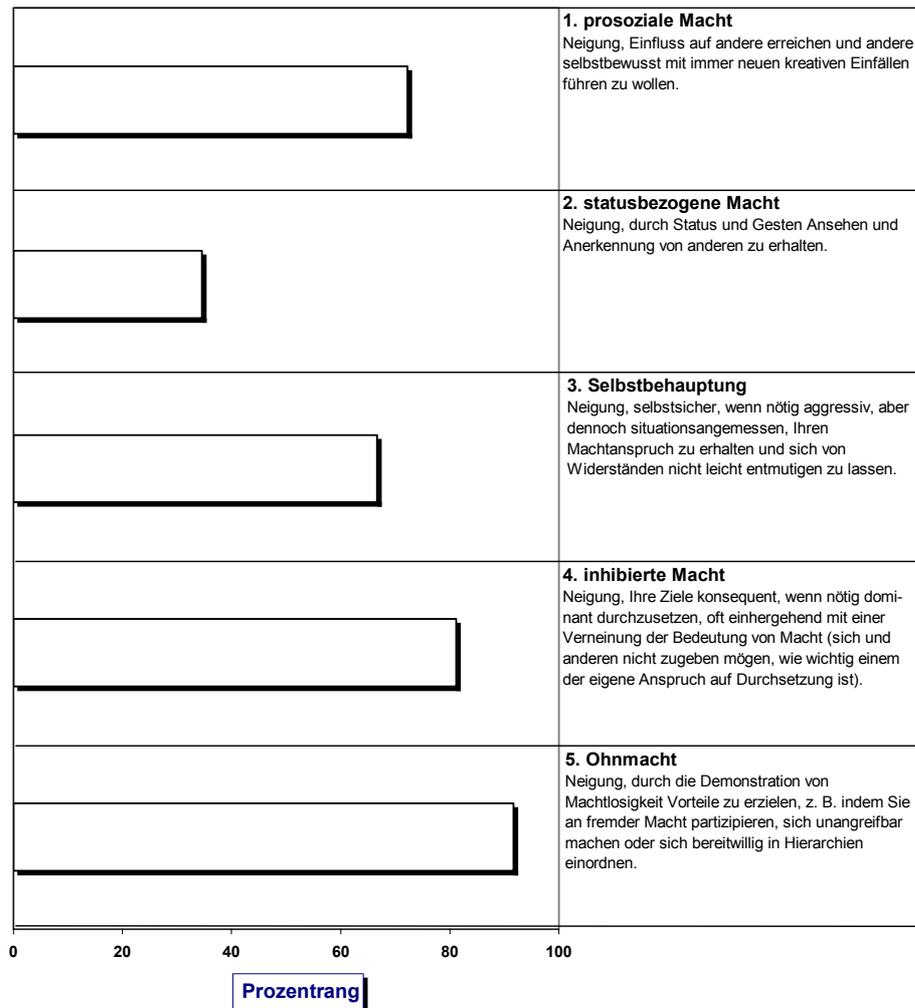
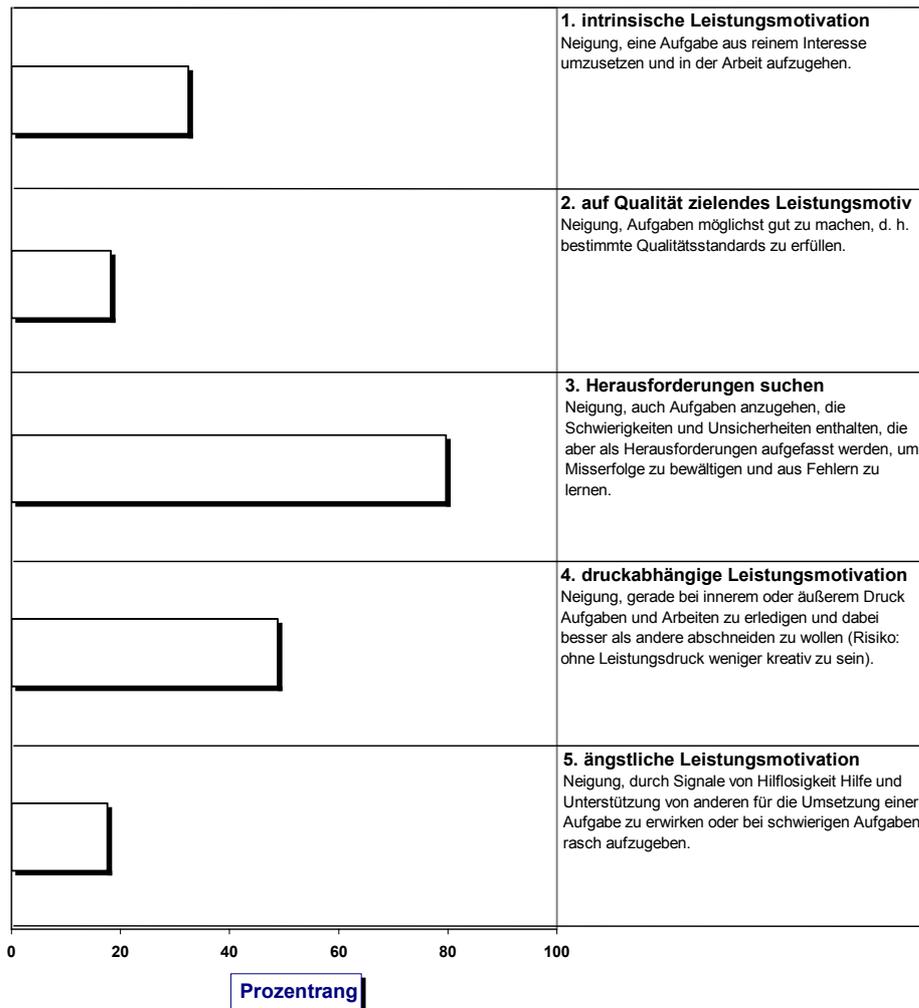


Abbildung: Implizites Motiv – Sich Durchsetzen und Behaupten

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

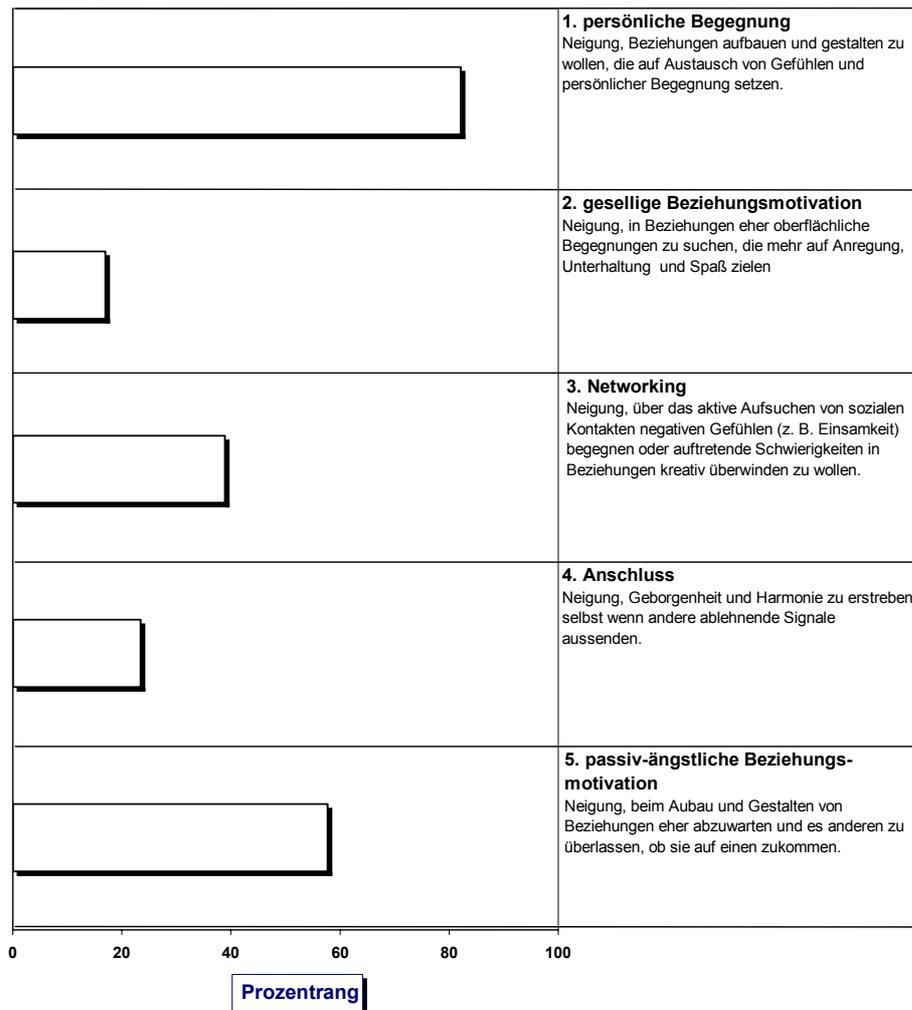
### Implizites Motiv: Leistung



**Abbildung: Implizites Motiv – Leistungen erbringen**

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

### Implizites Motiv: Beziehung



**Abbildung: Implizites Motiv – Beziehungen gestalten**

### 4.3.3. Bedeutung Ihrer unbewussten Motivation für die Führungstätigkeit

Die Analyse Ihres EOS hat gezeigt:

Sie lieben es, etwas zu bewegen. Einfluss und die Durchsetzung von Produkten, Dienstleistungen, aber auch Ideen und Werten sind für Sie wichtig. Sie suchen aktiv nach der Übernahme von Führungsverantwortung, Sie möchten andere entwickeln und überzeugen. Natürlich ist diese Motivation für eine Führungsposition absolut wichtig. Ohne ein Interesse an den vielfältigen Facetten der Macht und ihrer Durchsetzung ist eine erfolgreiche Führung nicht denkbar. Nur in Bereichen, wo die Unterstellten selber sehr gut ausgebildet und hoch motiviert sind, kann eine zu starke Machtmotivation hinderlich sein. Solche Mitarbeiter erwarten in der Regel sehr hohe persönliche Freiräume, die stark Machtmotivierte nicht ohne weiteres gewähren wollen. Sie verstehen, dass auch die größte Expertise selten alleine ausreicht, um Vertrauen bei Mitarbeitern zu gewinnen – trotzdem sollten Sie darauf achten, nicht zu übersteuern. Ziel Ihres Handelns sollte es vielmehr sein, die Mitarbeiter zu „empowern“, ihnen die Energie zu geben, persönliche und Unternehmensziele miteinander fruchtbar zu verbinden.

Wichtig ist auch die soziale Kompetenz, bspw. im entscheidenden Moment mal nachzugeben, vielleicht eine gewisse Unterordnung zu zeigen, dann aber wieder entschlossen die eigenen Ziele zu verfolgen. Es ist völlig in Ordnung zu einem starken Machtmotiv zu stehen, auch wenn der Begriff „Macht“ in unserer Gesellschaft oft negativ bewertet wird. Die anglo-amerikanische Übersetzung „Power“ verdeutlicht mehr die positiven, konstruktiven Aspekte der Machtmotivation, die viel mit Energie, mit Durchsetzungskraft und Beharrlichkeit auch bei Widrigkeiten zu tun haben. Natürlich muss sich aber jeder machtbewusste Mensch gelegentlich darauf hin kritisch überprüfen, ob die Konsequenzen seines Tuns auch für andere positiv sind. Es ist aus der Forschung bekannt, dass sehr stark machtmotivierte Menschen manchmal das persönliche Vorwärtskommen über den Nutzen für die Gesamtorganisation stellen. Projekte werden dann mehr aufgrund des Ansehensgewinns für das Individuum als aufgrund der Effizienz- oder Gewinnsteigerung der Gruppe angestoßen. Auch wenn Machtmotivierte oft nachgewiesenermaßen durch diese Strategie großen Erfolg haben und meist diejenigen sind, die die Führung übernehmen, sollten sie nicht vergessen, dass sie langfristig nur so erfolgreich sein können, wie ihr Team. Mit dieser „Warnung“ im Hinterkopf können Machtmotivierte ihre Potenziale positiv und konstruktiv entfalten und stellen für Organisationen die wertvollste Ressource dar. Auch für die persönliche Entwicklung ist das Machtmotiv bedeutsam, da dieses langfristig zur Entfaltung von Fähigkeiten wie Führungsstärke, Überzeugungskraft und Charisma führt, selbst wenn diese Fähigkeiten bei der Person aufgrund von ihrer Sozialisation und/oder ihrem Temperament eigentlich nicht „in die Wiege gelegt“ wurden.

#### **Bei der Analyse der Motivebenen, also bei der Frage, wie Sie Ihre unbewussten Motive umsetzen, ergibt sich folgendes Bild:**

Sie sind für eine Führungsposition sicherlich gut geeignet, da Sie ein besonderes Talent haben, andere von Ihren Ideen zu überzeugen, ohne aufdringlich oder allzu dominant zu wirken. Sie verfügen über Energie und Durchsetzungskraft. Und Sie bleiben optimistisch, auch in schwierigen Situationen.

Sie haben einen starken Behauptungswillen. Sie suchen neue Erfahrungen und lieben auch ein gewisses Risiko. Andere sollten diese Flexibilität jedoch nicht als Beliebigkeit missverstehen, denn Sie wissen genau, was Sie wollen und werden um Ihre Ideen zäh ringen, wenn andere sich Ihren Vorstellungen verschließen.

Sie tendieren zu einem durch Verträglichkeit geprägten Führungsstil. Sie möchten sozialen Normen bei der Führung jederzeit genügen. Ihr Machtmotiv ist zwar sehr klar ausgeprägt, es wird jedoch nur dann voll ausgelebt, wenn Mitarbeiter eindeutig gegen Richtlinien verstoßen. Ihr Stil kann dann durchaus hart und dominant sein, aber Sie wissen immer genau, wie weit Sie gehen können.

Sie kennen die unterschiedlichen Dimensionen der Macht sehr gut. Sie erkennen Hierarchien und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter schneller als andere. Sie wissen, dass es manchmal wichtig ist, auch eine gewisse Demut zu zeigen, sich auch mal anderen scheinbar unterzuordnen. Für die Führungstätigkeit kann diese motivationale Tendenz günstig sein, wenn sie nicht übertrieben wird. Sie bewegen sich gedanklich in einer Welt, die stark durch das Gefälle von Macht geprägt ist. In einer Führungsposition ist diese Wahrnehmung zweifelsohne angemessen. Der nachdenkliche und emotional oft negativ gefärbte Umgang mit Macht und Einfluss könnte bei Ihnen jedoch ein wenig zu stark ausgeprägt sein. Führung bedeutet auch einen emotional positiven, optimistischen, intuitiven Zugang zur Macht – Freude daran, andere zu entwickeln, Werte zu prägen etc. Wenn Sie sich diese positiven Seiten einer Führungstätigkeit bewusst machen, könnte es Ihnen gelingen, Ihre Rolle handlungsorientierter und konstruktiver auszufüllen.

#### 4.4. Wie Sie sich selbst managen

##### 4.4.1. Ihre Selbststeuerungskompetenzen

Mit Selbststeuerungskompetenzen bezeichnen Motivationsforscher die Fähigkeiten des Einzelnen, selbständig, d.h. ohne Unterstützung durch andere, Aufgaben angehen und umsetzen zu können sowie Belastungen, Herausforderungen, Misserfolge, Unsicherheiten und Risiken zu bewältigen. Sie bezeichnen somit das, was wir im Alltag als „Willensstärke“ bzw. Motivationsfähigkeiten bezeichnen.

Selbststeuerungsfähigkeiten sind wichtig, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein bzw. zu bleiben, wenn Stress aufkommt. Man nennt diese Fähigkeiten auch gerne Selbstmanagementkompetenzen, weil sie darüber entscheiden, wie flexibel Sie Ihre Handlungssteuerung managen können, also wie leicht Sie beispielsweise aus Absichten Taten werden lassen oder wie leicht Sie nach negativen Erlebnissen (beispielsweise einer Misserfolgserfahrung nach Ergebniskontrolle) wieder in den Überblick gelangen (vgl. Abbildung 2: Der Prozesskreislauf der Handlungssteuerung => „Selbstwahrnehmung, Zielbildung / Ergebnisverwertung“).

Im Folgenden erfahren Sie, bei welchen Selbstmanagementkompetenzen Ihre Stärken liegen und wo es sich für Sie am meisten lohnt, in die Fortentwicklung dieser persönlichen Kompetenzen zu investieren. Dabei lassen sich insgesamt fünf Bereiche unterscheiden:

- Selbstregulation
- Selbstkontrolle
- Handlungsbahnung
- Selbstzugang
- Handlungsorientierung

##### 4.4.2. Stress durch Belastungen und Bedrohung

Ihren Kompetenzen haben wir den Stress durch Belastungen und Bedrohung gegenübergestellt, den Sie derzeit im Beruf und im Alltag zu bewältigen haben. Deshalb finden Sie in den nächsten fünf Abbildungen zur Selbststeuerung jeweils auch das von Ihnen angegebene Maß für Belastung und Bedrohung. Denn daraus lässt sich ableiten, ob die zuvor ermittelten Selbstmanagementfähigkeiten ausreichen, um Ihre aktuellen Stressfaktoren gut zu bewältigen.

Aus der modernen Motivationsforschung weiß man, dass es wichtig ist, zwei Teilaspekte des Stresses abzugrenzen: Einerseits den Stress, der mit dem Tun und Handeln verbunden ist, also beispielsweise dann auftritt, wenn unerwartete Schwierigkeiten im Rahmen eines Arbeitsschrittes überwunden werden oder eine Fülle von Aufgaben parallel als Anforderungen erledigt werden müssen.

Motivationspsychologen sprechen ganz allgemein von „handlungsseitigem Stress“. Er führt dazu, dass positive Gefühle (wie beispielsweise Handlungsfreude, Gestaltungslust) gedämpft werden und ggf. innere Anspannung oder gar Frustration auftreten. Vereinfachend nennt man den handlungsseitigen Stress „**Belastungen**“.

Demgegenüber steht der Stress, der aus der Wahrnehmung und Verarbeitung von negativen Erfahrungen und Erlebnissen (z.B. Misserfolge, Fehler) entsteht (sog. „erlebnisseitiger Stress“). Dieser

ist durch das Auslösen negativer Gefühle gekennzeichnet, wie z.B. Angst, Ärger, Unsicherheit, Wut, Verzweiflung oder Trauer. Vereinfachend werden diese Varianten von erlebnisseitigem Stress auch mit dem Wort „**Bedrohung**“ zusammengefasst.

Die Unterscheidung dieser beiden Stressformen ist deshalb besonders wichtig, weil für ihre Bewältigung ganz unterschiedliche Selbststeuerungsfähigkeiten gefordert sind. Führungskompetenz zeigt sich darin, mit allen Stressfaktoren, gleichgültig ob aus Bedrohungen oder Belastungen, gut umgehen und aktiv Handlungsräume zu ihrer Bewältigung erschließen zu können. Damit werden auch aktiv burn-out-Risiken begegnet.

#### **4.4.3. Selbstregulation (Zielbildungs-, Entscheidungs- und Ergebnisverwertungskompetenz):**

Die ersten drei Skalen Ihres EOS-Profiles messen Ihre Kompetenzen, frei und unabhängig von anderen, aber dennoch umsichtig und informiert Ziele bilden sowie Entscheidungen fällen und umsetzen zu können. Ebenso werden Ihre Fähigkeiten beurteilt, in wie weit Sie sich mit Ihrem Tun und Handeln identifizieren und flexibel Ergebnisse verwerten können.

Diese Fähigkeiten bestimmen Ihre sogenannte selbstregulatorische Kompetenz. Motivationsforscher sprechen dabei gerne auch von „innerer Demokratie“, da diese Selbststeuerungsfunktionen von zentraler Bedeutung dafür sind, dass alle äußeren und inneren Stimmen (wie z.B. die eigenen Ziele, Wertvorstellungen und Bedürfnisse) befragt und verschiedene Handlungsalternativen abgewogen werden, bevor man sich für eine entscheidet und umsetzt. Dieser innere demokratische Entscheidungsprozess ist besonders wichtig, wenn Sie souverän und verantwortlich handeln, energievoll tätig werden sowie Sinn und Erfüllung in Ihrer Arbeit finden wollen.

Selbstregulatorische Kompetenzen ermöglichen Ihnen eine flexible und kreative Problemlösung, die Zielbildung sowie das Koordinieren und Steuern Ihrer Handlungsschritte aus dem Überblick. Ebenso helfen sie Ihnen, Fehlerrückmeldungen oder Misserfolge durch direkten Zugriff auf Ihr Erfahrungswissen, Ihre Ziele, Werte und Bedürfnisse zu verarbeiten und bei der Bildung bzw. Adaptierung neuer Ziele zu berücksichtigen (s. Abbildung 2: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung).

Ihre Führungskompetenzen werden in entscheidendem Maße davon bestimmt, wie gut Sie über selbstregulatorische Fähigkeiten verfügen. Diese bestimmen nicht zuletzt auch über Ihre persönlichen Kompetenzen im Umgang mit Stress und Belastungen bei Ihren Führungsaufgaben.

### Selbstregulation

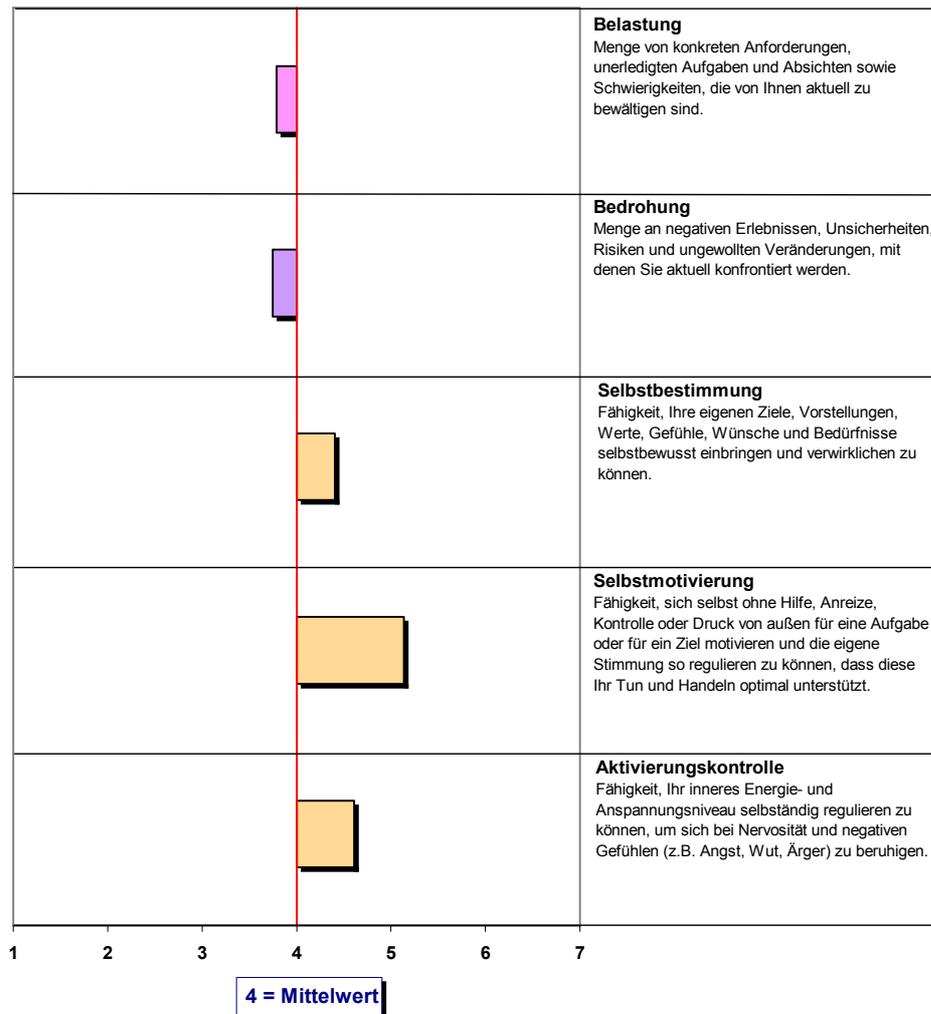


Abbildung: Selbstregulation

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

#### 4.4.4. Selbstkontrolle (Handlungskontrollkompetenz)

Die nächsten beiden EOS-Skalen messen eine weitere zentrale Selbststeuerungskompetenz, um aus Absichten Taten werden zu lassen: Es geht um Selbstkontrolle und Selbstdisziplin, somit um Ihre Fähigkeiten, Ihre Gedanken, Gefühle und Stimmungen im Sinne einer optimalen Handlungssteuerung bewusst kontrollieren zu können.

Motivationsforscher sprechen dabei auch von kognitiver und affektiver Selbstkontrollkompetenz. Dabei geht es einerseits darum, wie gut Sie Ihre Ziele und Absichten präsent haben und wie stark Sie Ihre eigenen Handlungsschritte konkret vorbereiten (planen). Es geht also darum, wie gut es Ihnen gelingt, die sofortige Umsetzung von Absichten und Zielen zugunsten ausgereifter Strategien zur Zielumsetzung und Problemlösung zurückzustellen (s. Abbildung 2b: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung => „Handlungsplanung“).

Andererseits geht es darum, inwieweit Sie auch Dinge und Aufgaben anpacken können, zu denen Sie keine oder wenig Lust verspüren, die somit wenig attraktiv für Sie sind bzw. zu denen Sie sich überwinden müssen.

Führungskompetenz zeigt sich darin, die eigenen Gedanken, Gefühle und Stimmungen auf ein definiertes Ziel bzw. auf eine konkrete Aufgabe hin bewusst steuern zu können.

### Selbstkontrolle

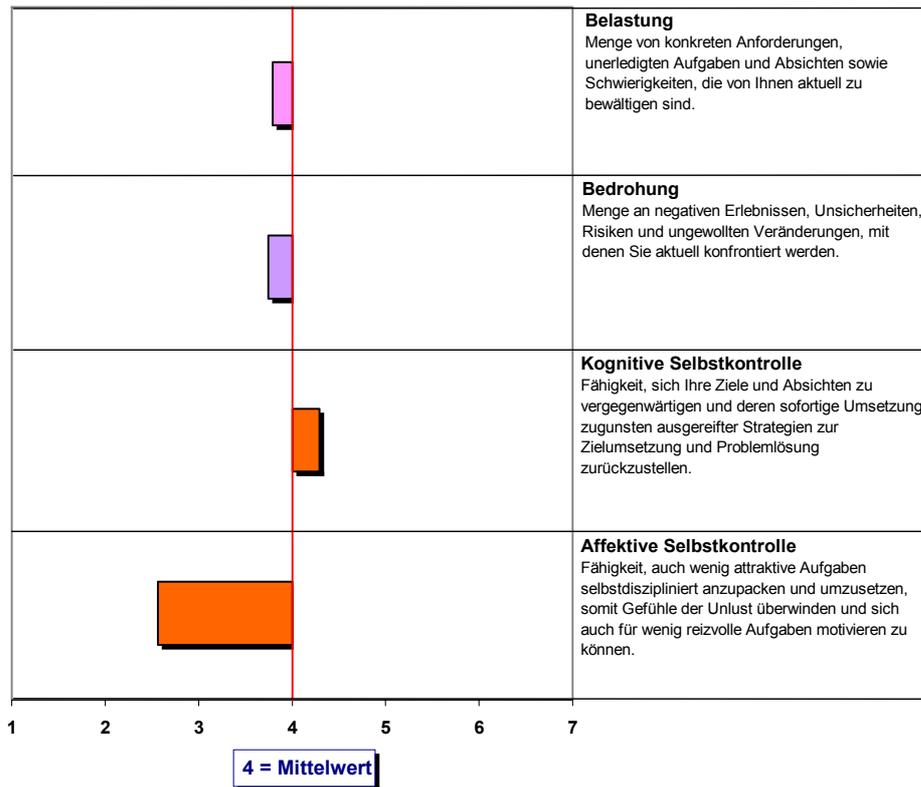


Abbildung: Selbstkontrolle

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

#### 4.4.5. Handlungsbahnungs- bzw. Zielbildungskompetenz („Willensbahnung“)

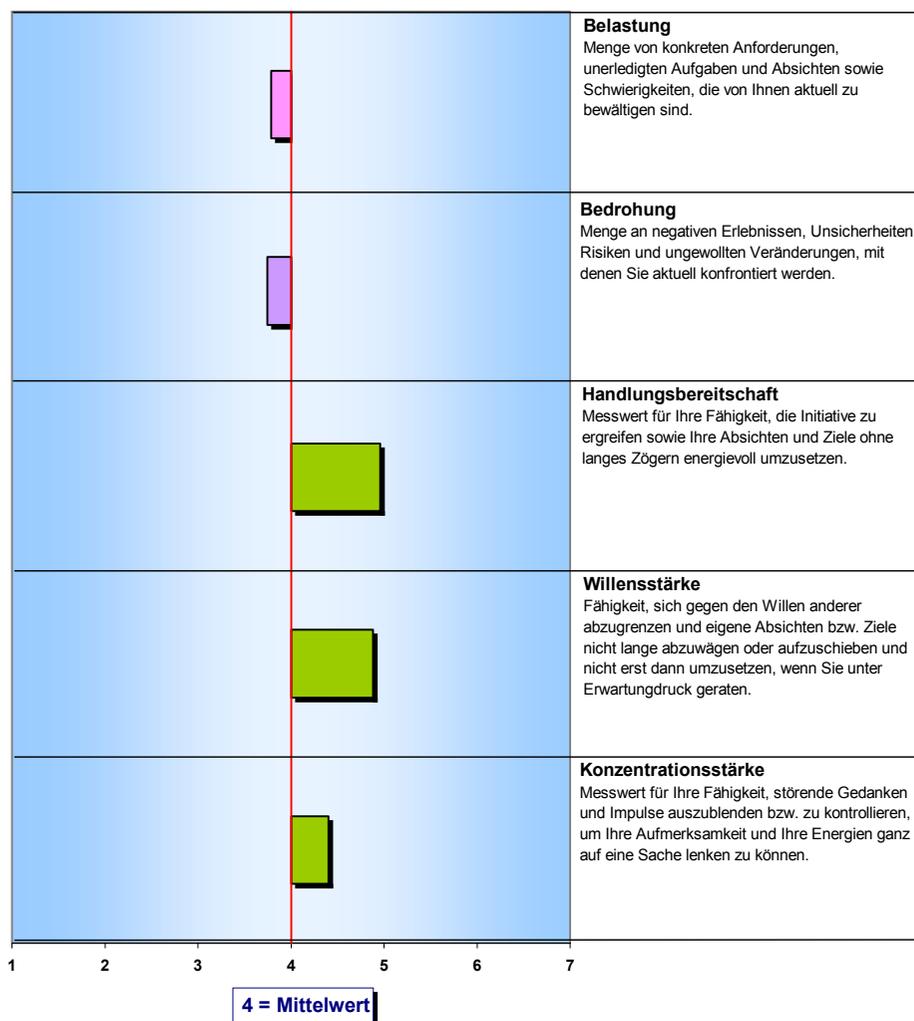
Die nächsten drei EOS-Skalen zu Ihren Selbstmanagementkompetenzen messen, wie gut es Ihnen gelingt, die Initiative zu ergreifen und Energien zum Handeln und Umsetzen Ihrer Ziele und Absichten zu entwickeln.

Motivationspsychologen bezeichnen diese Fähigkeiten als „Willensbahnung“. Dieser Fachbegriff lehnt sich an die Expertensprache der Neuropsychologen an: Er besagt, dass eine Absicht oder Vornahme erst dann in die Tat umgesetzt werden kann, wenn die Hirnareale, die den Umsetzungsprozess in Gang bringen und aufrecht erhalten, mit Energie versorgt werden – somit bestimmte Nervenbahnen aktiviert („gebahnt“) werden.

Wie Sie der Abbildung 2d zum Prozesskreislauf der Handlungssteuerung entnehmen können, schafft die Handlungs- bzw. Willensbahnung die Verbindung zwischen den Hirnregionen, die für die Planung der konkreten Handlungsschritte zuständig sind (= Handlungsplanung), und den Hirnarealen, die die Handlung über intuitive (unbewusste) Steuerungsprogramme ausführen helfen (= Handlungsausführung).

Diese Form der Handlungssteuerungskompetenz ist für eine erfolgreiche Führungstätigkeit besonders wichtig. Denn es gehört ja gerade zu den besonderen Anforderungen an eine Führungskraft, Initiative zu zeigen sowie aktiv und handlungsfähig zu sein.

### Handlungsbahnung



**Abbildung: Handlungsbahnung**

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

Pelzer & Associated Partners  
D-22587 Hamburg  
Strandtreppe / Breckwoldtstraße 2

Amtsgericht Hamburg PR 339  
fon: +49 40 866045-45  
fax: +49 40 866045-21

info@pelzerap.de  
www.pelzerap.de

#### 4.4.6. Selbstzugang

Die folgenden zwei EOS-Skalen messen, in wie weit es Ihnen gelingt, negative Gedanken und Gefühle, Stress und Bedrohungen, die beispielsweise mit Ängsten, Ärger, Wut oder Enttäuschung verbunden sind, zu meistern und Ihre Fähigkeiten zu behalten, besonnen, umsichtig und problemlösungsorientiert zu agieren.

Motivationspsychologen sprechen dabei von der Fähigkeit zum Selbstzugang oder zum Handeln aus dem Überblick (s. Abbildungen 2: Prozesskreislauf der Handlungssteuerung => „Selbstzugang“ und „Selbstwahrnehmung: Zielbildung/ Ergebnisverwertung“). Der Zugang zum Selbstsystem, d.h. die Selbstwahrnehmung, vermittelt einen Überblick über die eigenen Bedürfnisse, Ziele und persönlichen Lebenserfahrungen. Dieser Überblick ist wichtig für die Bildung vernünftiger und realistischer Ziele, z.B. Ziele, mit denen man sich identifizieren kann und die Priorität haben, damit man sich nicht in Nebensächlichkeiten verliert.

Der Selbstzugang kann vorübergehend verloren gehen, wenn man mit negativen Gefühlen und Erlebnissen konfrontiert wird. Es geht also darum, wie sehr unter Stress oder Bedrohung durch den Verlust des Selbstzugangs Ihre eigenen Handlungsspielräume eingeengt werden oder gar verloren gehen: zentrale Aspekte für Führungskompetenz.

Wie Sie den Abbildung 2f und 2a zum Handlungssteuerungsprozess (=> „Selbstzugang“ und „Selbstwahrnehmung: Zielbildung & Ergebnisverwertung“) entnehmen können, ermöglicht der Selbstzugang das Einspeisen von Fehlerrückmeldungen aus der Ergebniskontrolle in den Zielbildungsprozess sowie die kreative Verwertung der Ergebnisse des eigenen Tun und Handelns. Hier erst vollzieht sich ein lösungsorientierter Umgang mit Fehler- und Misserfolgsfeedback: denn Fehler zu erkennen reicht nicht. Erst wenn erkannte Fehler in das Selbstsystem eingespeist werden, können sie bei der Bildung neuer Ziele und der Korrektur des eigenen Vorgehens berücksichtigt werden.

Wer lernt, mit Stress umzugehen, lernt damit automatisch, konstruktiv mit Fehlern umzugehen, weil erst eine erfolgreiche Stressbewältigung die Einspeisung der Fehlerrückmeldung in das Selbstsystem ermöglicht.

### Selbstzugang

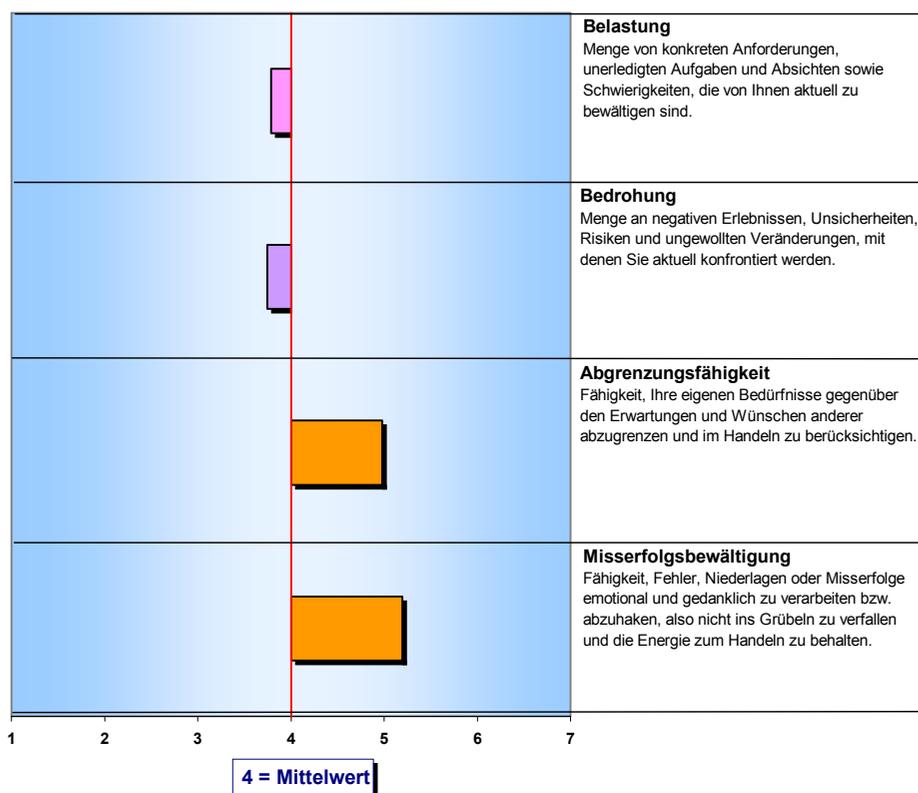


Abbildung: Selbstzugang

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

Pelzer & Associated Partners  
D-22587 Hamburg  
Strandtreppe / Breckwoldtstraße 2

Amtsgericht Hamburg PR 339  
fon: +49 40 866045-45  
fax: +49 40 866045-21

info@pelzerap.de  
www.pelzerap.de

#### 4.4.7. Handlungsorientierung

Die beiden folgenden EOS-Skalen messen Ihre Selbststeuerungskompetenzen, die für die Kontrolle der Handlungssteuerung erforderlich sind, wenn besondere Schwierigkeiten oder Belastungen bewältigt oder Misserfolge überwunden werden müssen. Dabei wird gemessen, inwieweit Sie in solchen Situationen selbständig - also ohne äußere Hilfe oder Unterstützung - die Handlungsenergien generieren können, um flexibel sowie entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.

Führungskompetenz verlangt in besonderem Maße diese Selbststeuerungskompetenzen zur Handlungsorientierung.

An diesen Mess-Skalen lassen sich insbesondere Ihre persönlichen Kompetenzen ablesen, die über Ihre „Drittreaktion“ entscheiden, also die Art und Weise, wie Sie auf Stress (Belastungen und Bedrohungen) reagieren.

Liegen Ihre Messwerte rechts vom Mittelwert, neigen Sie eher dazu, handlungsorientiert mit Stress umzugehen, also nach Lösungen und Auswegen zu suchen und diese dann auch selbständig umzusetzen.

Liegen Ihre Messwerte links vom Mittelwert, neigen Sie eher dazu, sich intensiv mit der neu eingetretenen Situation bzw. Lage auseinander zu setzen (= sogenannte „Lageorientierung“) und mehr in der Situationsanalyse stehen zu bleiben als nach Handlungsmöglichkeiten zu suchen und diese aktiv wahrzunehmen.

### Handlungsorientierung

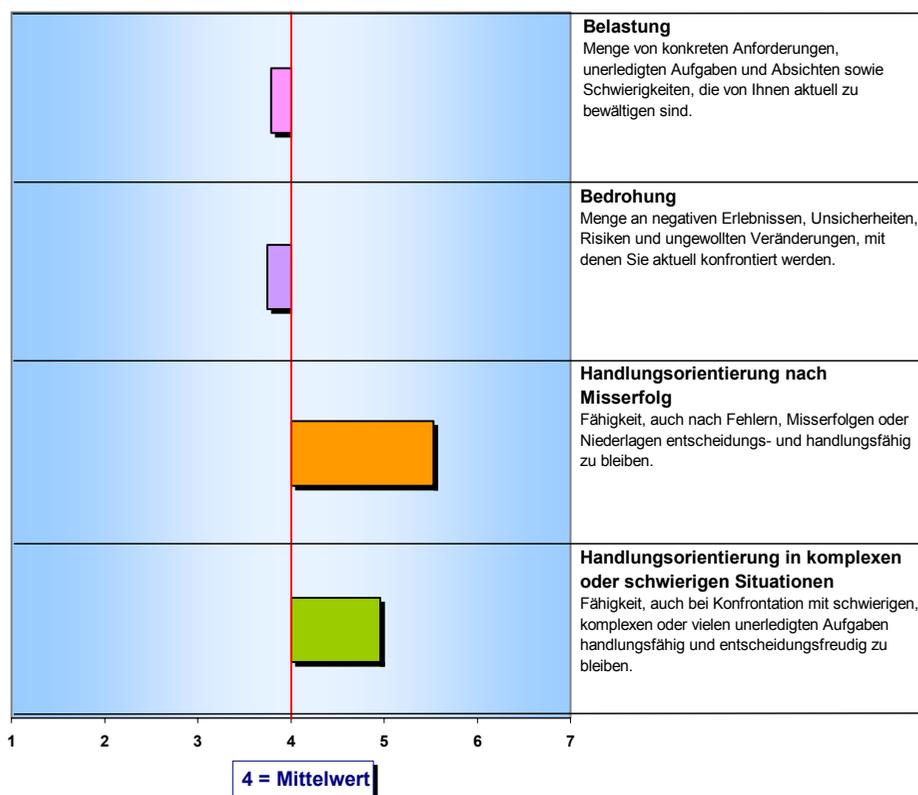


Abbildung: Handlungsorientierung

Wir entwickeln den unternehmerischen Wert menschlicher Fähigkeiten

Pelzer & Associated Partners  
D-22587 Hamburg  
Strandtreppe / Breckwoldtstraße 2

Amtsgericht Hamburg PR 339  
fon: +49 40 866045-45  
fax: +49 40 866045-21

info@pelzerap.de  
www.pelzerap.de

## 5. Ergebnisbericht ILC-Profiles Herr N.N.

Im Folgenden werden die verschiedenen Bereiche der Persönlichkeit getrennt voneinander beleuchtet. In der Reihenfolge orientieren wir uns dabei an dem Schema der Erst-, Zweit- und Drittreaktion, das Sie auf Seite 27 Ihrer Potenzialanalyse finden. Beim Durchlesen ist es dabei sinnvoll, jeweils das Glossar zu den Bereichen parallel durchzulesen. Dies gilt vor allem dann, wenn Sie auf scheinbare Widersprüche stoßen. Weiterhin sollten Sie auch die passende Grafik aufschlagen.

### 5.1 Erstreaktion: Informations- und Stimmungsmanagement

Auf der Gefühls- und Temperamentsebene (s. Grafik „Gemütsneigungen“, S. 31) reagieren Sie zunächst mit viel *Gelassenheit*, d.h. innerlich ruhig, besonnen und entspannt – eine für die Übernahme von Führungsaufgaben besonders günstige Eigenschaft. Ebenfalls sehr ausgeprägt ist Ihre Neigung, mit viel *Positiver Stimmung* zu reagieren, d.h. mit guter Laune und Fröhlichkeit, womit es Ihnen leichter fallen dürfte, für ein gutes Betriebsklima zu sorgen und Mitarbeiter sowie Kunden mit Ihren positiven Gefühlen emotional anzustecken. Sie sind jemand, der dazu tendiert, Lob und Anerkennung spontan auszudrücken. Andererseits besteht die Gefahr, gelegentlich auch zu direkt zu sein und verbunden mit Ihrem leicht positiv ausgeprägten *Ärger* andere Menschen gelegentlich vor den Kopf zu stoßen. Darüber hinaus kennzeichnen sie die um den Mittelwert schwankenden Werte als einen Menschen mit ausgeglichenen Gemütsneigungen, was eine gute emotionale Voraussetzung darstellt, Menschen und Herausforderungen situativ angemessen zu begegnen.

Auf der Ebene der bevorzugten Denk- und Verhaltenspräferenzen (s. Grafik „Ihr persönlicher Stil“, S. 35) in der Erstreaktion – d.h. unbeeinflusst durch Ihre Motivation und bewusste Selbststeuerung – ragen fünf Balken deutlich heraus; drei mit starker, zwei mit sehr niedriger Ausprägung:

- Sie neigen im Vergleich zu anderen Personen Ihres Alters in neuen Situationen bevorzugt dazu, *emotional* zu agieren und andere gefühlsmäßig anstecken zu können (vgl. auch „Gemütsneigungen: Positive Stimmung“). Dadurch fällt es Ihnen leichter, für ein warmes und angenehmes Arbeitsklima um Sie herum zu sorgen und andere für sich (bzw. für Ihre Ziele und Aufgaben) zu gewinnen. Gleichzeitig fördert Ihre starke Schwingungsfähigkeit in positive Gefühle und Stimmungen Ihre intuitiven Fähigkeiten. Dies zeigt sich beispielsweise auch dann, wenn es um die Bewältigung von Schwierigkeiten geht.
- Weiterhin tendieren Sie dazu, spontan *ehrgeizig* zu reagieren, d.h. Besonderes zu leisten und zu tun sowie die eigene Einzigartigkeit und Besonderheit herauszustellen. Verbunden mit Ihrer ausgeprägten positiven Stimmung und Ihrem emotionalen Stil bedeutet dies, dass Sie – verbunden mit einer Fähigkeit zur guten Selbstpräsentation – gerne auf andere zugehen und es verstehen, sich gerade in gesellschaftlichen Situationen, z.B. vor Publikum, selbstbewusst zu präsentieren. Sie strahlen dabei Selbstsicherheit und Zuversicht aus.
- Ihre ebenfalls vorhandene Neigung, Ereignisse und Handlungsmöglichkeiten zu errahnen, ohne dass sich diese sachlogisch oder aus der Erfahrung ableiten lassen, lässt Sie oftmals unerwartete oder phantasievolle Lösungen finden (*ahnungsvoller Stil*).
- Besonders die hohen Werte für den *emotionalen* und den *ehrgeizigen* Persönlichkeitsstil „passen“ sehr gut zu Ihrer ausgeprägten positiven Stimmungslage. Sie nutzen Ihre ausgeprägte positive Gestimmtheit, um sie mit ihrer Fähigkeit zum intuitivem und spontanen Handeln zu verbinden.

- Sehr gering ausgeprägt ist dagegen Ihre Neigung, die eigenen Ziele, Meinungen und Ansichten in Frage zu stellen und ggf. zu revidieren (*selbstkritischer Stil*). Sie wirken dadurch häufig selbstbewusst und selbstsicher. Ebenfalls lassen Sie sich auch durch eine kühle Atmosphäre oder durch zurückhaltende Reaktionen anderer nicht leicht davon abhalten, auf andere zuzugehen und auch abweisend erscheinende Menschen persönlich anzusprechen. Die Gefahr besteht bei einer so niedrigen Ausprägung allerdings darin, „übersicher“ zu agieren, d.h. für Kritik am eigenen Handeln nicht mehr empfänglich zu sein.
- Ihr gering ausgeprägter *loyaler Stil* bedeutet, dass Sie nur eine sehr geringe Neigung haben, Ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse zurückzustellen und sich an anderen zu orientieren. Sie ordnen sich nur dann in ein hierarchisches Gefüge ein, wenn es mit Ihren eigenen Zielen vereinbar ist. Sie agieren autonom und fällen Ihre Entscheidungen weitgehend unabhängig von der Zustimmung und der Akzeptanz anderer.

Insgesamt wirken Sie in Ihrem persönlichen Stil offen und positiv auf andere Menschen. Ihre oben beschriebenen dominanten Stile sind durchgängig mit positiven Gefühlen verbunden.

## 5.2 Zweitreaktion: Motivationskompetenzen

### Vergleich bewusster und unbewusster Motive

Sie haben bewusst ein überdurchschnittliches Bedürfnis danach, Beziehungen führen zu wollen und auf andere zuzugehen (*Beziehungsmotiv*) und vor allem danach, Ihre eigenen Vorstellungen zu verfolgen und diese auch gegen Widerstände kraftvoll durchzusetzen (*Durchsetzungsmotiv*). Auch Ihr Bedürfnis, schwierige Aufgaben und ehrgeizige Ziele anzugehen (*Leistungsmotiv*) ist noch überdurchschnittlich ausgeprägt.

Die Betrachtung der unbewussten Motive zeigt, dass diese durchgehend signifikant schwächer ausgeprägt sind.

Zunächst ist Ihr Bedürfnis nach *Macht* unbewusst ein gutes Stück geringer ausgeprägt als bewusst, liegt nämlich nur etwas über dem Mittelwert – trotz der grundsätzlich sehr guten Voraussetzung in der entsprechenden Facette Ihrer Gemütsneigung (nämlich der Neigung, *gelassen* zu reagieren) zum kraftvollen Führen und sich Durchsetzen. Ihr im Vergleich zum unbewussten Machtmotiv deutlich stärker ausgeprägtes bewusstes Machtmotiv wird andererseits dazu führen, dass Sie dazu neigen, sich durchzusetzen und machtvoll zu handeln, wenn es die Situation erfordert. Dabei laufen Sie aber schneller einmal Gefahr, Ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse („die inneren Stimmen“) nicht ausreichend zu berücksichtigen. Dies kostet Sie emotionale Anstrengungen und damit auch ein Stück zusätzlicher Kraft. Sie bringen somit gute Voraussetzungen für das erfolgreiche Bestehen in Durchsetzungssituationen und somit auch für Führungsaufgaben mit, sollten aber auch immer (selbst-)kritisch und selbstreflexiv Ihren Kräftehaushalt und Ihr Maß an Beanspruchung durch das äußere Arbeitsumfeld im Auge behalten. Zu viele, zu hohe bzw. lang andauernde Anforderungen in diesem Bereich können Ihnen perspektivisch mehr Kraft abverlangen, als Ihnen bewusst wird, und somit zu Gefühlen von Stress und Anspannung führen. Somit liegt hier für Sie bei unreflektiertem Umgang mit Führungsanforderungen ein mögliches burn out Risiko.

Bei dem Motiv, sich schwierigen Aufgaben zu stellen bzw. ehrgeizige Ziele anzugehen oder dazu lernen zu wollen (*Leistungsmotivation*), verhält es sich ähnlich. Die Differenz zwischen unbewusster und bewusster Leistungsmotivation entspricht der bei der Machtmotivation, die Stärken sind jedoch weit geringer ausgeprägt (zwei Standardabweichungen).

Die größte Differenz zwischen unbewusster und bewusster Motivationsstärke besteht bei Ihrem Bedürfnis, *Beziehungen* aufzubauen und zu gestalten. Trotz der guten Voraussetzungen in Ihrem spontanen Verhalten (*Positive Stimmung* und *Emotionaler Stil*) ist Ihr Beziehungsmotiv von allen drei Motivbereichen am schwächsten ausgeprägt. Was das grundsätzlich bedeutet, haben wir bereits für den Bereich der Machtmotivation (s.o.) beschrieben. Es gilt hier analog.

Näheren Aufschluss gibt hier vielleicht die genaue Analyse der einzelnen Facetten Ihrer unbewussten Beziehungsmotivation.

### Umsetzung der unbewussten Motive

Bei der unbewussten Umsetzung des *Machtmotivs*, das z.B. stärker in Situationen zum Tragen kommt, in denen spontanes Verhalten möglich ist bzw. weniger äußere (Umfeld-)Aspekte handlungsleitend werden, fällt auf, dass vier Umsetzungsformen stark bis sehr stark ausgeprägt sind. Die beiden stärksten sind dabei mit negativen Emotionen verknüpft.

Extrem stark ausgeprägt ist die auf Unterordnung zielende Machtmotivation, d.h. die Neigung, durch die Demonstration von Machtlosigkeit Vorteile zu erzielen, z.B. indem Sie an fremder Macht partizipieren, sich unangreifbar machen oder sich bereitwillig in Hierarchien einordnen (*Ohnmacht*).

Ebenfalls noch sehr hoch ausgeprägt und mit negativen Emotionen verknüpft ist die Neigung, den eigenen Machtanspruch abzustreiten, verbunden mit der Angst, die eigene Macht anzuwenden und die Bedeutung von Hierarchien abzuwerten (*Inhibierte Macht*).

Sehr hoch ausgeprägt ist die mit positiven Emotionen verknüpfte Komponente, Einfluss auf andere und sie selbstbewusst, aber partnerschaftlich und mit immer neuen kreativen Einfällen zu führen.

Auch verfügen Sie auf der unbewussten Ebene über die starke Motivation, selbstsicher, wenn nötig auch aggressiv, aber dennoch situationsangemessen Ihren Machtanspruch zu erhalten und sich von Widerständen nicht leicht entmutigen zu lassen.

Das heißt zusammengefasst, dass Ihnen zur Durchsetzung Ihrer Ziele und Ideen wichtige – und das heißt auch, für die Führung wichtige – Ressourcen zur Verfügung stehen. Mitarbeiter prosozial zu führen und sich in schwierigen Situationen selbst zu behaupten, ist Ihnen wichtig. Gleichzeitig ist die Durchsetzung und Ausübung von Macht für Sie unbewusst auch sehr negativ besetzt, was zur Folge haben dürfte, dass es Ihnen in bestimmten Situationen, die Sie vielleicht auch schon kennen, schwer fällt, sich kraftvoll durchzusetzen und zu führen. Es könnte dann sein, dass Sie „einen oben draufsatteln“ müssen, d.h. bewusst machtvoll agieren und damit über das Ziel hinauschießen.

Im Bereich *Leistung* fühlen Sie sich besonders stark von Aufgaben angesprochen, die Schwierigkeiten und Unsicherheiten enthalten und fassen diese dann als Herausforderung auf, sowie Misserfolge zu bewältigen und aus Fehlern zu lernen. Hierzu gesellt sich eine zweite Komponente, nämlich gerade bei innerem oder äußerem Druck Aufgaben und Arbeiten zu erledigen und dabei besser als andere abschneiden zu wollen – mit dem Risiko, ohne Druck und Wettbewerb weniger kreativ zu sein.

Wenn es darum geht, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu gestalten, dann ist es die *persönliche Begegnung*, die Sie am meisten motiviert, d.h. der Austausch von Gefühlen und das tiefere Kennenlernen einer anderen Person ist Ihnen sehr wichtig. Gleichzeitig scheint der Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen manchmal auch mit Ängsten verbunden zu sein, denn eine mit negativen Emotionen verbundene Beziehungsmotivation ist ebenfalls relativ stark ausgeprägt:

die Neigung, beim Aufbau und Gestalten von Beziehungen eher abzuwarten und es anderen zu überlassen, ob sie auf Sie zukommen (*passiv-ängstliche Beziehungsmotivation*).

### Umsetzung der bewussten Motive

Die bewusste Umsetzung des Machtmotivs geschieht insgesamt recht flexibel mit verschiedenen Formen der Informationsverarbeitung. Sie agieren am stärksten *umsichtig* (was die idealtypische Umsetzungsform für dieses Motiv ist), das bedeutet, dass Sie es sehr gut verstehen, Ihr Arbeitsumfeld weitgehend frei und unabhängig zu gestalten. Selbständiges Arbeiten in Verbindung mit Entscheidungsfreiheit gefällt Ihnen. Es fällt Ihnen leicht, andere zu überzeugen, indem Sie z.B. Gegenargumente geschickt entkräften. Gleichzeitig verstehen Sie es aber auch, Ihre Ziele sachlich-analytisch zu verfolgen, d.h. dass sie beispielsweise Argumentationslinien im Vorwege ausarbeiten oder versuchen, durch bedachte Netzwerke Ihren Einfluss zu sichern (*strategisches Machtstreben*). Zudem verstehen Sie es, sich bei der Durchsetzung Ihrer Interessen auf intuitive Fähigkeiten zu stützen, Sie lassen sich also durchaus auch von situativen Faktoren leiten und können geschickt Menschen für sich gewinnen bzw. für Ihre Ziele einsetzen (*Intuitives Machtstreben*). Das *sensitiv-empfindsame Machtstreben* ist nur gering ausgeprägt. Sie entwickeln daher erst recht spät ein Gefühl bspw. für Interessenskonflikte und können leichter einmal wichtige Signale Ihrer Mitarbeiter oder Kunden übersehen, wenn es um die Durchsetzung eigener Interessen geht. Eine wichtige Hilfestellung für Sie kann es daher sein, mehr auf das Machtgefüge und die emotionalen Reaktionen in Ihrem Umfeld zu achten.

Bei der Umsetzung der bewussten Leistungsmotivation agieren Sie ebenfalls sehr umsichtig. Sie gestalten Ihre Aufgaben am liebsten inhaltlich selbst und nutzen die sich dafür bietenden Freiräume, suchen gerne kreative Lösungen und können sich leicht mit Ihren Aufgaben identifizieren (*Umsichtige Leistungsmotivation*). Fast ebenso stark ist Ihre Neigung, Aufgaben und Herausforderungen sachlich-analytisch und planend anzugehen, wofür Sie Ihre ausgeprägten strategischen und konzeptionellen Fähigkeiten nutzen. Schwierigkeiten sehen Sie als Herausforderungen und Sie können bei der Bewältigung eine herausragende Zähigkeiten entwickeln. Sehr gering entwickelt dagegen ist Ihre Neigung, Dinge sehr detailorientiert, sorgfältig und gründlich zu erledigen (*Sensitive Leistungsmotivation*). Dies wird Ihnen schnell langweilig.

Auch bei der Aufnahme und Gestaltung von Beziehungen gehen Sie vor allem umsichtig-integrativ vor (*umsichtige Beziehungsgestaltung*). Sie verfügen über sehr gute Fähigkeiten, Ihre eigenen Vorstellungen mit denen anderer abzustimmen und integrieren dabei viele Meinungen, was in Konfliktsituationen günstig ist. Außerdem können Sie mit Schwierigkeiten kreativ und lösungsorientiert umgehen. Die extrem starke Ausprägung dieser Umsetzungsform birgt aber auch die Gefahr, in Beziehungen zu selbstbewusst und mitunter sogar selbstbezogen zu agieren. Verstärkend wirkt sich hier die unterdurchschnittliche Ausprägung der *sensitiven Leistungsmotivation* aus, d.h. dass Ihr Gespür, insbesondere für Stimmungen und Gefühle anderer, nicht besonders stark ist.

Das heißt für alle Motivbereiche zusammengefasst:

Wenn es für Sie darum geht, willentlich ein Ziel zu erreichen, sei dies sich durchzusetzen, einer Herausforderung zu begegnen oder in Beziehung zu anderen Menschen zu treten, so tun Sie das am ehesten selbstbewusst, kreativ, umsichtig und erfahrungsgelitet. Diese Herangehensweise verhilft Ihnen dazu, dass Sie für Ihre Zielerreichung meist situationsangemessen Ihre Ressourcen optimal nutzen können.

Auf der anderen Seite nutzen Sie die sensitiv-empfindsame Umsetzungsform sehr wenig. Diese Art und Weise, die eigenen Ziele zu erreichen, ist mit negativen Gefühlen und Stimmungen verbunden,

z.B. Angst, Trauer, Schmerz und hat demnach. zur Folge, eher ängstlich und unsicher an Dinge und Menschen heranzutreten. Was zuerst vielleicht nur negativ klingt, hat aber auch seinen Nutzen. So verfügt derjenige mit einem *sensitiv-empfindsamen Machtstreben* über die Fähigkeit, Interessenskonflikte sehr früh wahrzunehmen und damit Konflikteskalationen vorzubeugen oder abzumildern. Die sensitive Leistungsmotivation geht einher mit der Fähigkeit, Aufgaben und Arbeiten besonders sorgfältig, detailorientiert und gründlich zu erledigen. Und derjenige, der seine Beziehungsmotivation *sensibel* umsetzt, nimmt Unstimmigkeiten und Probleme in Beziehungen mit anderen früh wahr, kann sich oft gut in andere einfühlen.

An dieser Stelle agieren Sie einseitig. Ihre Stärke ist, sehr bei sich zu sein, Ihre Ziele sehr präsent zu haben, Ihre Stärken zu kennen und einsetzen zu können. Sie sind, mit einem Wort, in Ihrer „Kraft“. Die Gefahr ist, in dieser Betonung des Eigenen zu souverän zu sein, zu SELBSTbewusst, und nehmen feine Gefahren- bzw. Unstimmigkeitssignale nicht wahr.

Auch auf das Lernverhalten hat diese Polarität Einfluss: die moderne Motivationsforschung hat gezeigt, dass das Erfahrungslernen dann am effektivsten stattfindet, wenn daran auch das sensitiv-empfindsamen System beteiligt ist (dies erklärt sich über die Bedeutung von negativen Emotionen für die Verankerung des Erlernen: was richtig weh tut, vergessen wir so schnell nicht). Je weniger das sensitiv-empfindsamen System beteiligt ist, desto „flacher“ ist die Erfahrungsbildung. Es könnte für Sie also von Nutzen sein, über sogenannte „Pendelübungen“ in bestimmten Situationen willentlich Ihr sensitiv-empfindsamen System zu aktivieren und danach in Ihr „Heimatsystem“ zurückzuschwingen.

### 5.3 Drittreaktion: Selbststeuerung

Ihr aktuelles Maß an Stress in Form von *Belastung* und *Bedrohung* ist durchschnittlich ausgeprägt.

In dem für Führungsfähigkeiten besonders wichtigen Bereich der *Selbstregulation* sind die Werte für Selbstbestimmung und für Aktivierungskontrolle durchschnittlich, die Selbstmotivierung überdurchschnittlich ausgeprägt. Sie haben insgesamt einen guten Zugang zu Ihren Vorstellungen und Zielen und können Sie selbstbewusst einbringen und verwirklichen. Da Sie überdurchschnittlich stark selbstmotiviert sind, können Sie sich sehr gut selbst ohne Hilfe, Anreize, Kontrolle oder Druck von außen für eine Aufgabe oder ein Ziel motivieren und die eigenen Stimmung so regulieren, dass diese Ihr Handeln optimal unterstützt.

Im Bereich der *Handlungsbahnung* finden sich ebenfalls ausschließlich durchschnittliche bis überdurchschnittliche Werte. Sie können somit sehr gut positive Gefühle generieren und dadurch die Initiative ergreifen bzw. Ihre Absichten und Ziele ohne langes Zögern umsetzen.

Im Bereich der Selbstkontrolle verfügen Sie über eine durchschnittlich ausgeprägte *Kognitive Selbstkontrolle*, d.h. Sie können sich Ihre Ziele, Pläne und Absichten vergegenwärtigen und deren sofortige Umsetzung zugunsten ausgereifter Strategien zurückstellen. Allerdings liegt im Bereich der *Affektiven Selbstkontrolle* ein deutliches Entwicklungspotenzial. Sie können schlecht Gefühle der Unlust überwinden und sich wenig für unattraktive Aufgaben motivieren, neigen manchmal zur Verdrängung. Wenn Sie an diesem Bereich arbeiten, können Sie auch Ihre strategischen Fähigkeiten noch besser nutzen.

Weiterhin verfügen Sie über einen guten *Selbstzugang*, gewinnen in bedrohlichen Situationen leicht Ihren inneren „Überblick“ zurück und verstehen es, Misserfolge abzuhaken, statt lange darüber zu

grübeln (*Misserfolgsbewältigung*) und sich gegenüber den Erwartungen anderer abzugrenzen (*Abgrenzungsfähigkeit*).

#### 5.4 Fazit

Im Folgenden fassen wir die aus unserer Sicht interessantesten Entwicklungsmöglichkeiten noch einmal kurz zusammen.

Auffällig ist insbesondere, dass alle Ihre Motivbereiche unbewusst geringer ausgeprägt sind als bewusst. Häufige, stark fordernde bzw. lang anhaltende Anforderungen können somit leichter einmal als Stress erlebt werden. Sie brauchen dann immer wieder die Möglichkeit, sich zurückziehen zu können.

Im Bereich der Umsetzung der Motive ist es sinnvoll, die sensitiv-empfindsame Umsetzungskomponente mehr zu fördern, z.B. durch die bereits beschriebene mentale Pendelübung.

Ihr EOS-Profil weist insgesamt sehr viele Stärken für die Ausübung von Führungspositionen auf. Für nachhaltigen Erfolg wird es daher wichtig sein, das „Feintuning“ im Bereich der sensitiv-empfindsamen Motivumsetzungen zu trainieren. Mehr „Schwäche“ verleiht Ihnen in diesen Bereichen zusätzliche Stärke.

Die besonders leicht trainierbaren Selbststeuerungsfähigkeiten zeigen sich durchgehend gut entwickelt. Entwicklungsmöglichkeiten zeigen sich auch hier in einer stärkeren Betonung der sensitiv-empfindsamen Komponente. Alle Selbststeuerungsfähigkeiten, die Sie für die Bewältigung negativer Gefühle benötigen, sind bei Ihnen überdurchschnittlich ausgeprägt. Weiterhin sollten Sie sich im Bereich der *Affektiven Selbstkontrolle* mehr fordern. Sie können Ihre strategischen Fähigkeiten dann noch viel besser nutzen.