

Persönliche Beschreibung und Erfolgsstrategien

- Allgemeine Informationen
- Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen
- Beziehung zu Menschen in ihrem Umfeld
- Strategien um geführt zu werden
- Strategien zur Führung anderer
- Strategien für die Führung beim Verkaufen
- Die Vorgehensweise beim Verkaufen



Max Mustermann

10.09.2014

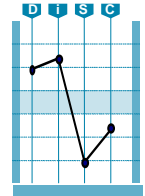
Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:

Ihr Unternehmen
Hauptstraße 1234
99999 Musterstadt
0123 - 456 789
www.ihre-firma.de



Wichtige Punkte im Verhalten

In diesem Abschnitt sind die potentiellen Stärken im Verhaltensprofil von Max aufgelistet. Personalisieren Sie die Informationen mittels folgender Schritte: <1> Markieren Sie die Aussagen mit einem Haken, die Ihrer Meinung nach das Verhalten von Max genau beschreiben. <2> Markieren Sie die Aussagen mit einem X, die Ihrer Meinung nach sein Verhalten nicht richtig beschreiben. <3> Fügen Sie Kommentare hinzu, um den Aussagen mehr Anschaulichkeit zu verleihen.



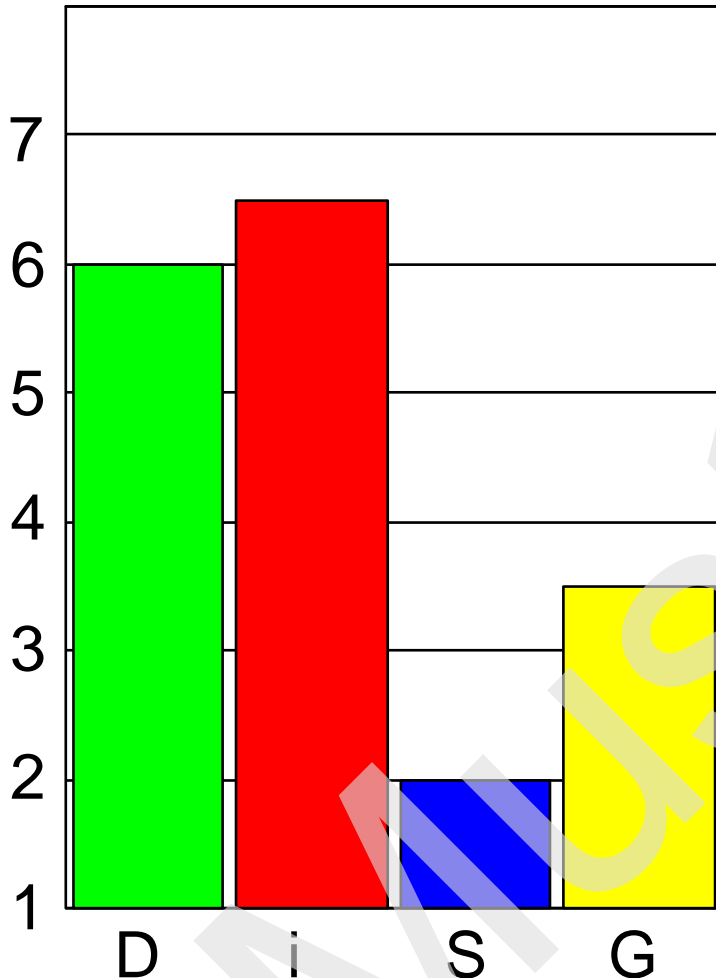
Verhaltensmuster
des Überzeugers

Die möglichen Verhaltensstärken von Max:

- Bevorzugt den Umgang mit vielen verschiedenen Menschen
- Drückt anderen gegenüber gerne Gedanken und Gefühle aus
- Besitzt eine lebhaft und enthusiastische Ausdrucksweise
- Passt sich schnell neuen Ideen und Konzepten an
- Sucht in schwierigen Situationen nach Wegen, um positiv zu kommunizieren
- Bevorzugt ein hohes Tempo, neue Aktivitäten und Abwechslung
- Handelt schnell und erzeugt ein Gefühl von Dringlichkeit bei anderen
- Stellt sich Herausforderungen und Wettbewerben
- Strebt Ergebnisse teils energisch an
- Geht direkt und handlungsorientiert an Problemlösungen heran



Diagramm III „Personal Profile System[®]“



Das Modell der DiSC-Verhaltensdimensionen beschreibt Verhaltensmuster in Bezug auf vier Tendenzen, die im Folgenden kurz definiert werden:

D Dominant: Menschen mit einer starken „D“-Verhaltenstendenz versuchen, ihr Umfeld durch das Überwinden aller Widerstände zu formen, um ihre Ziele zu erreichen.

i Initiativ: Menschen mit einer starken „i“-Verhaltenstendenz versuchen, ihr Umfeld durch Beeinflussung oder Überzeugung anderer zu formen.

S Stetig: Menschen mit einer hohen „S“-Verhaltenstendenz versuchen, mit anderen zu kooperieren, um ihre Aufgaben zu erfüllen.

G Gewissenhaft: Menschen mit einer starken „G“-Verhaltenstendenz versuchen, unter den gegebenen Umständen hochwertige und fehlerfreie Arbeit zu leisten.

Allen Menschen sind alle vier Verhaltenstendenzen in verschiedener Intensität zueinander. Das Verhältnis der vier Verhaltenstendenzen zueinander ergibt ein Verhaltensmuster, das Aufschluss über die potenziellen verhaltensbedingten Reaktionen eines Menschen gibt.

Name: Max Mustermann
Datum: 22.06.2007
Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

Ausgefüllt von: mir
Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

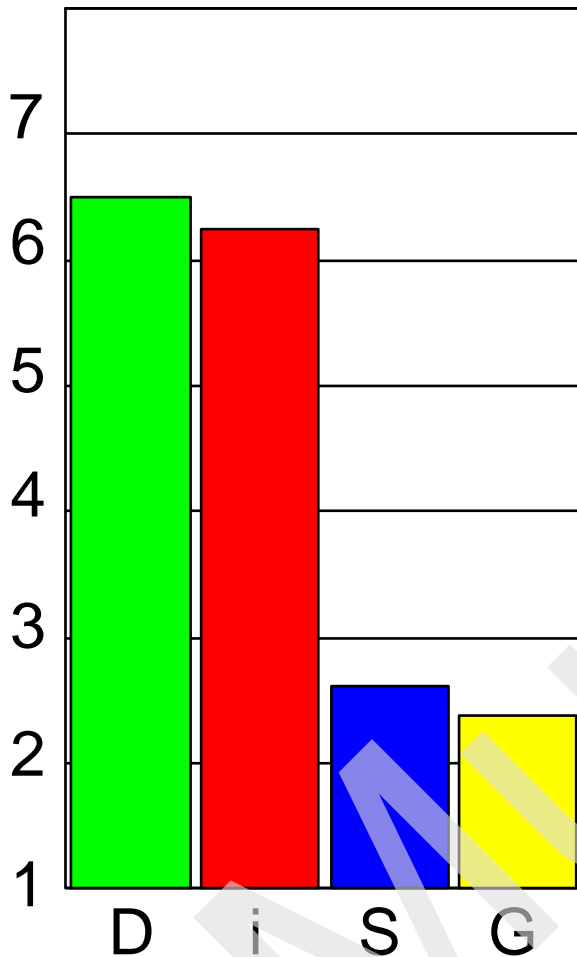
Das oben stehende Diagramm zeigt das Verhältnis der vier Verhaltenstendenzen in Maxs Verhaltensmuster. Die Angaben auf den folgenden Seiten beruhen auf diesem Muster.

Bitte bedenken Sie, dass das *DiSC PPSS* kein Test ist! Es gibt kein „gutes“ oder „schlechtes“ Muster. Forschungen haben ergeben, dass die erfolgreichsten Menschen sich selbst kennen und Strategien entwickeln, um den Anforderungen bestimmter Situationen gerecht zu werden. Die folgenden Angaben sind am hilfreichsten, wenn sie geprüft, erörtert und in die Praxis umgesetzt werden, indem ein Handlungsplan für den Ausbau der persönlichen Effizienz entwickelt wird.

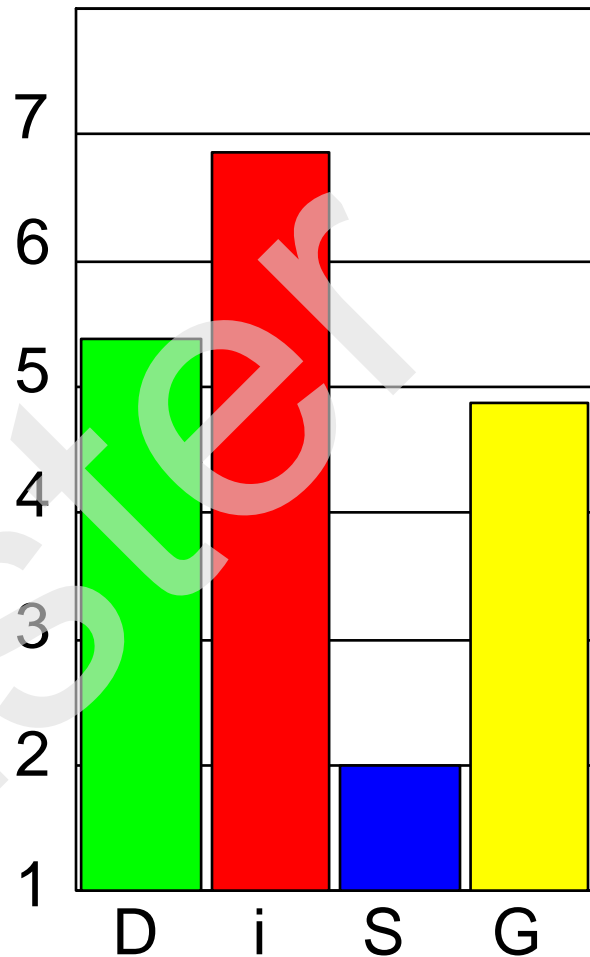


Diagramm „Personal Profile System®“

Diagramm



Diagramm



Name: Max
Mustermann

Ausgefüllt von: mir
Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

Datum: 22.06.2007

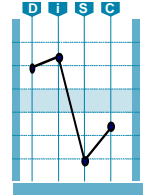
Klassisches Muster: Verhaltensmuster des
Überzeugers

Einige Menschen gewinnen ein besseres Verständnis von sich selbst, wenn sie alle Differenzen zwischen ihren „am ehesten“- und „am wenigsten“-Antworten betrachten. Da Sie bei beiden Möglichkeiten auf die Frage „Wie sehe ich mich selbst?“ gleich geantwortet haben, wird das Ergebnis wahrscheinlich dasselbe sein. Gibt es aber einen deutlichen Unterschied zwischen den Profilen, sollten Sie überlegen, welche Faktoren Ihre Wahl bei der Antwort beeinflusst haben. Das Gesamtdiagramm (Diagramm 3) zeigt die Kombination ihrer „am ehesten“- und „am wenigsten“-Antworten und stellt die umfassendste Beschreibung Ihres Gesamtprofils dar. Dieses Gesamtprofil wird für alle Aussagen in Ihren Berichten verwendet.



Überblick über das Verhalten

Die folgende, auf den ausgefüllten Profilen beruhende Beschreibung, bietet einen allgemeinen Überblick über das natürliche Verhaltensmuster von Max in seinem Umfeld. Dieser Abschnitt soll einen größeren Überblick über natürliches und bevorzugtes Verhalten geben. Sein tatsächlich beobachtetes Verhalten kann aufgrund verschiedener Situationen und Erwartungen anderer, sowie aufgrund seiner persönlichen Werte davon abweichen. Prüfen und erörtern Sie die Ergebnisse. Streichen Sie dabei alle nicht zutreffenden Abschnitte und heben Sie diejenigen hervor, die Ihnen relevant und nützlich erscheinen.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

Max ist sehr begeisterungsfähig und anderen Menschen gegenüber sehr empfänglich. Er besticht durch sein ungezwungenes Lächeln und seine warmherzige Begrüßung. Sein Händedruck ist fest, und er hält direkten Augenkontakt. Seine Schlagfertigkeit und sein Smalltalk wirken auf die meisten Menschen entspannend und sorgen für Heiterkeit. Er scheint sehr ansprechbar.

Gewöhnlich ist er sehr freundlich und vertrauensvoll. Dieses Vertrauen wird auch dann nicht besonders getrübt, wenn seine Erwartungen an andere nicht erfüllt werden. Er interessiert sich grundsätzlich sehr für jeden Einzelnen. Verzögerungen und Rückschläge können seine Begeisterung oder sein Glauben an andere nicht dämpfen. Er hat die Fähigkeit, sich im Allgemeinen den Respekt und das Vertrauen bei neuen Bekanntschaften zu erarbeiten.

Als relativ ehrgeiziger Mensch braucht Max Autorität und Ansehen, vorzugsweise in der Form eines Amtes innerhalb der Hierarchie von Arbeits- sowie gesellschaftlichen Organisationen. Er genießt ebenso die verschiedenen materiellen und psychologischen Statussymbole, die eine solche Position mit sich bringt. Er sucht auch die Anerkennung von Ebenbürtigen für seine Position und seine Leistungen.

Max nutzt seine Redegewandtheit oft, um anschauliche Bilder zu artikulieren, die das Abstrakte konkretisieren, um Menschen zusammenzuführen oder einen Vertrag abzuschließen. Daher überrascht es nicht, dass er andere nach ihrer Redegewandtheit beurteilt. Doch wegen seiner warmherzigen, offenen Art fühlen sich selbst die Menschen akzeptiert, die er eher unvoreilhaft bewertet.

Seine Redegewandtheit gewinnt durch sein Talent zum Vorantreiben eines Projektes noch mehr an Wert. Die meiste Zeit ist Max damit beschäftigt, sich selbst, sein Produkt oder seine Dienste und seine Organisation zu verkaufen. Als Überredungskünstler zieht er andere oft auf seine Seite. Nicht nur zieht er Menschen magisch an, sie bleiben ihm auch als Kunden oder Freunde erhalten.

Max kann höchst flexibel ihr und dann auch dasselbe von anderen erwarten. Die Flexibilität ermöglicht es ihm, mit den Veränderungen in einer komplexen Situation effektiv umzugehen. Andererseits kann sie auch zu ständigen Richtungswechseln und möglicherweise zum Ausbleiben der erwünschten Resultate führen. Sein Talent, in einem desorganisiertem Umfeld spontan handeln zu können, hängt unmittelbar mit seiner Flexibilität zusammen. Hält er aber einen guten Ruf für nötig, um seine Ziele zu erreichen, kann er sich sehr gut organisieren. Dieser plötzliche Organisationsdrang kann oberflächlich ihr (er räumt seinen Schreibtisch auf und wirft alles in einen Karton) oder ins Wesentliche gehen und intensive Bemühungen und Vorbereitungen beinhalten. Da Max grundsätzlich seine Ergebnisse mit Hilfe anderer Menschen erzielt, wird er seine Verantwortung bereitwillig auf sie übertragen. Er hat ehrliches Vertrauen in die Fähigkeiten anderer, was derlei Übertragungen erst ermöglicht. Beurteilungsfehler bei der Suche nach der geeigneten Person, nachlässige Aufsicht oder mangelnde Folgeaktivitäten können hier allerdings die Konsequenzen sein.



Überblick über das Verhalten

Max mag Veränderungen und Abwechslung. Er mag keine Einschränkungen, sondern zieht es vor, sich frei bewegen können, um mit anderen zu sprechen und sein eigenes Arbeitsumfeld zu gestalten. Rastlosigkeit tritt ein, sobald er zu lange an einem Ort verweilen muss; er wird alles tun, solchen Situationen aus dem Weg zu gehen. Gelegentlich akzeptiert er jedoch die Unvermeidlichkeit der Situation. In diesem Fall wird er eher ruhig und begibt sich auf eine spirituelle Reise in eine interessantere Zeit.

Max sieht das Positive und ignoriert das Negative, was ihn zeitweise in Schwierigkeiten bringt. Bei Problemen oder unter jeglichem Druck hält er sich zurück und kann leicht überredet werden: Er akzeptiert die Aussagen seines Gegenübers zu bereitwillig.

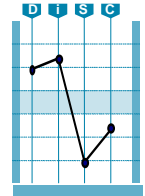
Probleme und Entscheidungen löst und fällt Max eher emotional als sachbezogen. Sein Optimismus und das Vertrauen in die Fähigkeiten anderer veranlassen ihn teils zu unklugen Entscheidungen. Die Auswirkungen der Entscheidung auf seine eigene Position und sein Ansehen gehören können dabei auch eine Rolle spielen. Auf jeden Fall wird er eine schnelle Entscheidung treffen. Er beobachtet die Resultate allerdings nicht, sondern geht davon aus, dass alles gut geht.

MUSTERMANN



Motivierende Faktoren

Menschen lassen sich unterschiedlich motivieren und haben verschiedene Ziele, die von ihren bevorzugten Verhaltenstendenzen abhängen. In diesem Abschnitt finden Sie die Faktoren, die sich bei den Verhaltenstendenzen von Max zumeist am motivierendsten herausstellten. Einige dieser Faktoren treffen möglicherweise nicht auf Max zu, da er sein Verhalten aufgrund seiner Lebenserfahrung und seines Wertesystems geändert haben kann. Einige der Faktoren mögen wegen der Unterschiede in den Tendenzen innerhalb seines Verhaltens widersprüchlich erscheinen. Bewerten und revidieren Sie, wenn nötig.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

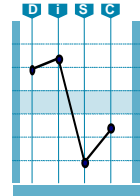
Max lässt sich motivieren durch:

- Situationen, in denen positive Kommunikation möglich ist
- Die Möglichkeit, seine Gedanken und Gefühle in Worten auszudrücken
- Umfeldler, die zum gegenseitigen Dialog anregen
- Begeisterte verbale Anerkennung: „Super!“ „Fantastisch!“
- Unmittelbares verbales Feedback
- Respekt vor seinen Gefühlen
- Kontrolle über sein Arbeitsumfeld
- Die Fähigkeit, Tätigkeiten anderer leiten zu können
- Konfrontation mit neuen Möglichkeiten und Herausforderungen
- Situationen, in denen er ausschließlich nach ihren Resultaten beurteilt wird und nicht nach seinen Methode
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Honorierung erreichter Ziele



Bevorzugtes Umfeld

Jeder Mensch bevorzugt ein anderes Umfeld, in dem er lebt oder arbeitet. Was dem einen gefällt, ist für den anderen inakzeptabel. Dieser Abschnitt gibt Aufschluss darüber, welches Umfeld Max, unter Berücksichtigung seiner Verhaltensweisen, wahrscheinlich am besten gefällt. Einige der Faktoren treffen auf Max vielleicht nicht zu oder erscheinen widersprüchlich wegen der Unterschiede zwischen den Tendenzen, die sein Verhalten beschreiben. Prüfen und revidieren Sie, wenn nötig.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

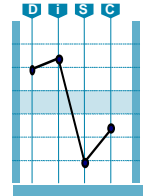
Max braucht ein Umfeld, das folgendes bietet:

- Schnelles Arbeiten und Enthusiasmus gegenüber anderen
- Anerkennung und positives Feedback
- Möglichkeiten zum kreativen, einfallsreichen „Brainstorming“
- Größtmögliche Freiheit bei der Entscheidung, wie etwas ausgeführt wird
- Schnelles und ergebnisorientiertes Vorgehen
- Leistungsbeurteilungen und Belohnungen, die vom Erreichen vereinbarter Ergebnisse abhängen
- Die Möglichkeit, selber das Geschehen zu steuern



Ausweichstendenzen

Jeder Mensch geht unterschiedlichen Situationen oder Tätigkeiten, die er nicht mag oder aus Furcht vor dem was auf ihn zukommt, aus dem Weg. Wenn wir wissen, welchen Dingen wir wahrscheinlich aus dem Weg gehen werden, können wir Strategien wählen, wie wir damit umgehen und mögliche negative Resultate vermeiden (z. B. das Aufschieben von Aufgaben). In diesem Abschnitt sind die Tätigkeiten und Situationen aufgelistet, denen Max, ausgehend von seinen Verhaltenstendenzen, höchstwahrscheinlich aus dem Weg gehen wird. Einige der Faktoren treffen vielleicht nicht auf Max zu. Prüfen und revidieren Sie, wenn nötig.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

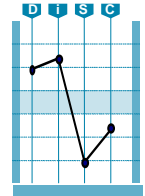
Aufgrund von Unbehagen oder Furcht geht Max folgenden Dingen aus dem Weg:

- Situationen, in denen andere ihm feindselig begegnen könnten
- Handlungen, die sein Ansehen bei anderen schädigen könnten
- Sich entscheiden zu müssen, ob er von anderen gemocht oder respektiert wird
- Extrem detaillierter Arbeitsweise
- Wiederholte Routinearbeiten
- Ein Umfeld, das wenig oder keinen Kontakt zu Menschen erlaubt
- Ein Umfeld mit festen zeitlichen Beschränkungen
- Situationen, in denen er sein Umfeld nicht mehr steuern kann
- Nachgiebig oder schwach zu gelten
- Situationen, die täglich routiniertes oder berechenbares Verhalten erfordern
- Direkt von anderen geführt zu werden
- Sich ständig verantworten müssen und Rechenschaft über Aktivitäten ablegen
- Vor Ausführung seiner Aufgaben und Aktivitäten seine Vorgehensweise schrittweise erklären zu müssen.



Strategien zur Erhöhung der Effektivität

In diesem Abschnitt werden mögliche Maßnahmen beschrieben, die Max ergreifen könnte, um bestimmte natürliche Verhaltenstendenzen zu ändern, um seine Effektivität zu verbessern. Einige dieser Strategien werden vielleicht bereits angewendet, aber auf anderen Gebieten könnten potentielle Fähigkeiten weiter entwickelt werden. Vielleicht ist es von Nutzen, einigen Strategien je nach Ansprüchen des jeweiligen Umfelds Vorrang zu geben. Prüfen und, wenn nötig, revidieren Sie die Ergebnisse.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

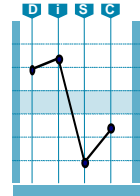
Max würde seine Effektivität erhöhen durch:

- Eine realistischere Einschätzung von Menschen und Situationen auf der Basis von negativer wie auch positiver Informationen entwickeln
- Strukturieren eines Ablaufes, der das ordnungsgemäße und rechtzeitige Erledigen von Aufgaben ermöglicht
- Die Entwicklung der Fähigkeit, im zwischenmenschlichen Konflikt entschlossen und direkt zu sein
- Die Bereitschaft, negative Gedanken und Gefühle anderer aufzunehmen und zu berücksichtigen
- Eine konsequentere Bearbeitung von wichtigen Details
- Besserer Umgang mit Zeitvorgaben
- Überprüfen der Zeit, die man in Konferenzen und Gesprächen mit anderen verbracht hat
- Bevor man handelt, sich längere Zeit zum Überdenken möglicher Konsequenzen nehmen
- Ein offenes Ohr für die Gedanken, Gefühle und Erfahrungen anderer haben
- Lernen Resultate auszuhandeln, in denen beide streitenden Parteien gewinnen
- Erklärung seines Argumentationsgangs, statt einfach ein Fazit zu verkünden
- Lernen, auch in einer Gruppe zu arbeiten, die man nicht leitet
- Takt und Diplomatie in der Kommunikation mit anderen entwickeln
- Anerkennung der Leistung anderer



Demotivierende Faktoren

Auf jeden Menschen wirken andere Faktoren, die ihre Motivation positiv oder negativ beeinflussen. Versteht man diese Faktoren, so kann man die Zeit vergrößern, in der man unter diesen Bedingungen leben kann, die unsere positive Motivation vergrößern, und diejenigen zu reduzieren, die unsere Selbstmotivation verringern. Die folgende Liste kann dabei helfen, ein Umfeld zu schaffen, das auf den Menschen motivierender wirkt, indem die für Max demotivierenden Faktoren kontrolliert oder eliminiert werden.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

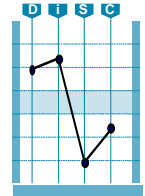
Max fühlt sich oft demotiviert, wenn:

- Das Arbeitsumfeld aus reservierten oder unfreundlichen Kollegen besteht
- Feste Zeitpläne und zeitliche Beschränkungen eingehalten werden müssen
- Er in einem negativem, pessimistischem oder ablehnenden Umfeld arbeitet
- Er im Denkprozess keine Gefühle zulassen darf
- Er normale Tätigkeiten bis ins Detail ausführen muss
- Ihm Autorität entzogen wird
- Sein Verantwortungsbereich verringert wird
- Seine Ressourcen eingeschränkt sind
- Normale Tätigkeiten ohne viel Abwechslung verlangt werden
- Er strikt überwacht wird
- Er angewiesen ist, häufig über Tätigkeiten statt über Ergebnisse zu berichten
- Er keine Gelegenheit zur Weiterentwicklung hat



Verhalten in Konfliktsituationen

Die meisten Menschen verhalten sich in Konfliktsituationen mit „Kampf-“ oder „Fluchtreaktionen“, je nach natürlicher Verhaltenstendenz. Einige Menschen reagieren gemischt, je nach Intensität oder Risikograd der Situation. Im folgenden wird eine Reihe von Reaktionen beschrieben, die Max in einer Konfliktsituation einsetzen kann. Diese Verhaltensweisen können von seinem Wertesystem und/oder Lebenserfahrung beeinflusst sein. Die Daten sind hilfreicher, wenn Max mit in die Auswertung einbezogen wird. Dabei sollten die Verhaltensweisen von am ehesten bis zu am wenigsten entsprechend geordnet werden.



Verhaltensmuster des Überzeugers

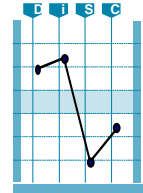
Max in einer Konfliktsituation:

- Meidet den offenen und direkten Konflikt
- Neigt zum emotionalen Ausdruck
- Startet persönliche Angriffe
- Neigt dazu, Negatives herunter zu spielen
- Versucht, verärgerte Menschen zu besänftigen, ohne den Streitpunkt anzusprechen
- Gibt nach, um nicht schlecht dazustehen oder die Anerkennung zu verlieren
- Neigt zur Impulsivität
- Neigt zu direkter, aggressiver Herangehensweise
- Erhöht oft die Aggressionsstufen
- Kann eine Gewinner/Verlierer Situation schaffen
- Überwältigt andere, die sich dann mit verdeckter Aggression rächen
- Neigt zu defensivem Verhalten
- Kann sich autokratisch verhalten und Rang und Autorität zur Beendigung des Konfliktes missbrauchen



Kontinuum der Verhaltenstendenzen

Diese Darstellung zeigt den potenziellen Intensitätsbereich von Max für jede der aufgelisteten Verhaltensweisen. Sie beschreibt das von Max erwartete Verhalten, und nicht das tatsächlich beobachtete Verhalten. Die Informationen sind erst dann von größerem Wert, wenn sie vor dem Hintergrund der Erfahrung mit seinem Verhalten besprochen und ausgewertet werden.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Name: **Max Mustermann**

Datum: 22.06.2007

Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

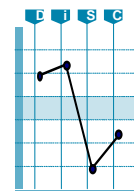
Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

	SN	N	M	H	SH
AKZEPTIEREN - offen sein, bereitwillig entgegennehmen				♦	
BEFOLGEN - sich an die Regeln halten		♦			
ERMUTIGEN - fördern, zum Handeln drängen				♦	
ERREGEN - beunruhigen, für Aufruhr sorgen			♦		
AUSFÜHREN - erklären, gibt weitere Einzelheiten					♦
ANORDNEN - delegiert an andere			♦		
VERMUTEN - voraussetzen				♦	
PRAHLEN - mit Fähigkeiten angeben					♦
FESSELN - andere faszinieren					♦
BEFEHLEN - gibt Anweisungen			♦		
ÜBERDENKEN - aufnehmen, nachdenken		♦			
GRÜNDEN - stabilisieren, aufbauen		♦			
IMITIEREN - dem Beispiel der Führungskraft folgen					♦
ERFINDEN - neue Lösungen und Ideen finden			♦		
UNTERSUCHEN - überprüfen, testen		♦			
RECHTFERTIGEN - verteidigen, begründen			♦		



Kontinuum der Verhaltenstendenzen

Diese Darstellung zeigt den potenziellen Intensitätsbereich von Max für jede der aufgelisteten Verhaltensweisen. Sie beschreibt das von Max erwartete Verhalten, und nicht das tatsächlich beobachtete Verhalten. Die Informationen sind erst dann von größerem Wert, wenn sie vor dem Hintergrund der Erfahrung mit seinem Verhalten besprochen und ausgewertet werden.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Name: **Max Mustermann**

Datum: 22.06.2007

Klassisches Muster: Verhaltensmuster des Überzeugers

Schwerpunkt des Umfelds: Arbeit

	SN	N	M	H	SH
ERHALTEN - fortführen, aufrecht erhalten	♦				
MANÖVRIEREN - geschickt planen				♦	
ÄNDERN - sich anpassen, revidieren		♦			
FÖRDERN - Fürsorge zeigen		♦			
WIDERSPRECHEN - protestieren, einwenden, bestreiten			♦		
BEOBACHTEN - aufmerksam betrachten			♦		
PLANEN - vorbereiten, strukturieren		♦			
LOBEN - Komplimente machen, Anerkennung zollen					♦
VERBIETEN - warnen, Risiken unterbinden			♦		
SCHÜTZEN - Traditionen und Stabilität bewahren		♦			
VERSÖHNEN - besänftigen, Differenzen bereinigen		♦			
PRÜFEN - detailliert untersuchen			♦		
SPEKULIEREN - über die Zukunft mutmaßen				♦	
TESTEN - probieren			♦		
VERTRAUEN - an andere glauben				♦	
AUSDRÜCKEN - aussprechen					♦



Arbeitsblatt „Leistungsmanagement“

Nachdem Sie die im Abschnitt „Allgemeine Eigenschaften“ aufgeführten Informationen geprüft haben, wählen Sie jene Strategien, die für die Steigerung und Erhaltung der Leistung am effizientesten sind. Einige der Informationen sind vielleicht wichtiger und/oder zutreffender als andere. Nutzen Sie Ihre Kenntnis des jeweiligen Umfelds in Kombination mit Ihrer Erfahrung mit dem Verhalten von Max, um zu entscheiden, welche Handlungsstrategien am effizientesten wären.

1. Wie lässt sich ein Arbeitsumfeld schaffen, dass auf Max motivierend wirkt?
2. Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, damit die Aufgaben, Tätigkeiten und Dialoge, die Max am stärksten meidet, bewältigt und/oder unterbunden werden?
3. Welche Strategien zur Steigerung der Effektivität von Max wären ihm in seinem aktuellen Arbeitsumfeld am meisten dienlich und wirksam?
4. Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die für Max demotivierenden Faktoren einzuschränken und/oder zu unterbinden?



Arbeitsblatt „Leistungsmanagement“

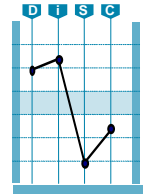
5. Welche Strategien für die Entwicklung, Einschränkung oder Unterbindung bestimmter Verhaltensweisen wären bei der Verbesserung des Verhaltens von Max in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz am zuträglichsten?

Muster



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Jeder Mensch ist verschieden. Eine Strategie, die bei einer Person gut funktioniert, kann bei einer anderen verheerend sein. Bloßes Probieren, welche Strategien erfolgreich sind, kann in dieser Hinsicht viel Zeit und Aufregung kosten. In diesem Abschnitt finden Sie einen Ansatz für das Entwickeln von Strategien, die auf den natürlichen Verhaltenstendenzen von Max beruhen. Prüfen und erörtern Sie die für jeden wichtigen Verhaltensbereich aufgeführten Strategien und entwickeln Sie so einen effektiven Plan für eine positive Beziehung zu Max.



Verhaltensmuster
des Überzeugers

Gestaltung eines positiven Klimas für Max

- Durch persönliche Fragen Interesse an ihm bekunden
- Ihm Gelegenheit geben, mit anderen positiv und begeistert zu kommunizieren
- Ihm Zeit für Diskussionen einräumen, in denen er seine Gedanken, Gefühle und Ideen aussprechen kann
- Akzeptieren, dass er bei Aufgaben die Details oft vernachlässigt
- Ihn beim Verfolgen der Details unterstützen
- Ihm zuhören und dabei auf ihn eingehen
- Akzeptieren, dass er negativen oder unerfreulichen Diskussionen oft aus dem Weg geht
- Akzeptieren, dass er häufig und mit vielen unterschiedlichen Personen kommunizieren möchte
- Ihm mehrere Tätigkeiten anbieten und ihn entscheiden lassen
- Ihn die Arbeit anderer leiten lassen
- Akzeptieren, dass er den Wettbewerb und den Sieg braucht
- Seinen Interessen ungeteilte Aufmerksamkeit schenken
- Den Resultaten mehr Aufmerksamkeit widmen als Emotionen zu diskutieren
- Akzeptieren, dass er Abwechslung und Veränderungen braucht
- Ihn das Handlungstempo bestimmen lassen



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Wie man mit Max kommuniziert

- Max bevorzugt ungezwungene, offene Diskussionen im geselligen Umfeld (z. B. bei Mittag- oder Abendessen)
- Max braucht Gelegenheit, seine Erfahrungen, Geschichten und Ideen begeistert auszutauschen
- Er sollte bei Diskussionen näher am Thema gehalten werden, um innerhalb eines sinnvollen Zeitrahmens zum Ende zu kommen
- Er hat oft Schwierigkeiten, negative Informationen aufzunehmen
- Max liebt direkte, zielgerichtete Diskussionen, ohne viel Zeit mit Smalltalk zu verbringen
- Seinen Ideen zuhören, bevor das nächste Thema angeschnitten wird
- Nimmt selektiv wahr und hört und/oder erinnert nur, womit er übereinstimmt
- Nach der Diskussion prüfen, ob alles verstanden wurde, indem er gebeten wird, Gehörtes zu wiederholen

Wie man Max Komplimente macht

- Seine Redegewandtheit und sein kommunikatives Geschick begeistert öffentlich loben
- Ihm Komplimente zu positiven Veränderungen in seinem Auftreten machen
- Seine beharrlich optimistische Einstellung in Situationen anerkennen, die anderen entmutigend erscheinen könnten
- Sein Geschick anerkennen, andere in Diskussionen und Tätigkeiten einzubinden
- Ihm Komplimente zu seiner Fähigkeit machen, gesellschaftliche Veranstaltungen zu organisieren
- Seine Fähigkeit loben, in anderen Begeisterung zu wecken
- Kurze, direkte, sachbezogene Aussagen einsetzen
- Die Betonung auf seine Leistungen und Führungsqualitäten legen
- Seine Fähigkeit anerkennen, in schwierigen Situationen die Verantwortung zu übernehmen
- Seine Fähigkeit loben, Risiken einzugehen und Präzedenzfälle zu schaffen
- Die einzigartige oder innovative Natur seiner Gedanken, Ideen und/oder Handlungen anerkennen
- Seine Fähigkeit anerkennen, bei minimalem Einsatz von Zeit und Mühe maximale Resultate zu erzielen



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Wie man Max Feedback gibt

- Ihm Gelegenheit geben, nach Anhörung Ihres Feedbacks seine Gefühle auszudrücken
- Seine Gefühle akzeptieren und die Diskussion auf Tatsachen und Resultate lenken
- Seinen Versuchen widerstehen, der Diskussion auszuweichen; ihn wieder auf die Tatsachen lenken
- Offene Fragen verwenden (wer, was, wo, wann, wie), um die Diskussion gezielt zu führen
- Spezifische Handlungspläne statt Aussagen über Verhaltensänderungen diskutieren
- Seinen Wert als Person weiterhin getrennt von den erwünschten Verhaltensänderungen ansprechen
- Emotionalen Ausbrüchen mit spezifischen Handlungen und Verhaltensweisen begegnen
- Ihn bitten, Ihr Feedback in seinen eigenen Worten zu wiederholen, damit er genau zuhört
- Die Diskussion mit einer spezifischen Aussage über die Aufgaben die zu erledigen sind, als ein Ergebnis auf Ihr Feedback, abschließen
- Den Schwerpunkt der Diskussion auf die Beseitigung von Hindernissen legen, die Resultaten im Wege stehen
- Die erwünschten Änderungen seines Verhaltens mit Bezug auf die potenziellen Auswirkungen auf Resultate diskutieren
- Aktuelle negative Folgen seines Verhaltens beschreiben und Lösungsvorschläge fordern
- Das Feedback sachlich, neutral und wertfrei halten
- Seine Verteidigungshaltung reduzieren, in dem man sich ausschließlich auf Handlungen und deren Folgen fokussiert
- Debatten über Recht oder Unrecht vermeiden
- Den Schwerpunkt der Diskussion auf Handlungen statt auf Beweggründe oder Absichten legen

Wie man Max in Konflikten behandelt

- Max vermeidet den offenen, direkten Konflikt
- Für sein Unbehagen bei Konflikten durch eine Bemerkung wie „Ich verstehe, dass dies für Sie nicht angenehm ist“ Verständnis zeigen
- Den Streitpunkt sachlich darlegen, ohne ihn persönlich zu verurteilen
- Ihm Zeit geben, seine Gefühle mitzuteilen
- Für seine Gefühle durch eine Aussage wie „Ich sehe, dass Sie wütend (traurig, ärgerlich, erfreut oder verängstigt) sind“ Verständnis zeigen



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Wie man Max in Konflikten behandelt (Fortsetzung)

- Seine Gefühle berücksichtigen, wenn er Schuldzuweisungen macht oder persönliche Angriffe startet; Verständnis für seinen Unmut aufbringen und zum Thema zurückkehren
- Abschweifungen während der Diskussion einschränken und dabei andere zu diskutierende Themen auf später vertagen; sofort zum aktuellen Streitpunkt zurückkehren
- Wiederholt anmerken, dass der Konflikt sich nur um einen spezifischen Streitpunkt dreht und nicht um seine Person, da Max Anerkennungsverlust fürchtet
- Seinen Wert für die Organisation bekräftigen und das Problem auf sein Verhalten statt auf seine Person zurückführen
- Seinen Versuchen, das Problem zu bagatellisieren, mit Verweisen auf seine Handlungen und deren Konsequenzen für sich und andere begegnen
- Seinen Beschwichtigungsversuchen, die das Problem nicht lösen, mit der Forderung nach einer Verpflichtung zu bestimmten Aktivitäten entgegen treten.
- Die Diskussion eher auf spezifische Tatsachen und Handlungen lenken als verallgemeinert oder emotional zu reden
- Die Diskussion mit einer klaren Erklärung abschließen, was wann zu tun ist, und den Wert der Diskussion für den Erhalt des positiven Verhältnisses zu ihm bekräftigen
- Max neigt dazu direkt und aggressiv zu sein, was zu einer „Ich gewinne/Du verlierst“ Situation führen kann
- Seine Logik und Argumentation durch Aussagen anerkennen wie „Ich sehe, was Sie meinen“ oder „Ich kann sehen, dass Ihr Denkansatz logisch ist“
- Nachdem seine Gedanken anerkannt wurden, die eigenen Gedanken ruhig wiederholen
- Debatten um Recht oder Unrecht aus dem Weg gehen und wertfrei die Unterschiede zwischen Ihnen beiden feststellen
- Akzeptieren, dass nur beide zunächst gewinnen können, wenn man sich darauf einigt, anderer Meinung zu sein
- Schuldzuweisungen damit begegnen, dass die Aufmerksamkeit erneut auf den Streitpunkt und die zu ergreifenden Korrekturmaßnahmen gelenkt wird.
- Jedem Drang widerstehen, mittels Schuldzuweisungen, Angriffen oder Sarkasmus Vergeltung zu üben
- Bei Angriffen die eigene Verteidigungshaltung mäßigen und jeden Fehler auf der eigenen Seite eingestehen
- Offene Fragen verwenden (wie, was, wo, wann, wer), um die wahren Streitpunkte der Situation zu definieren
- Ihn fragen, was er sich als Ergebnis vorstellt



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Wie man Max in Konflikten behandelt (Fortsetzung)

- Die Diskussion unterbrechen und vertagen, wenn zu starke Aggressionen oder Feindseligkeiten aufkommen. Einen Zeitpunkt für die Wiederaufnahme der Diskussion festsetzen.
- Die Diskussion mit einer Zusammenfassung dessen abschließen, zu dem jeder sich im Sinne der Konfliktlösung verpflichtet hat

Wie man mit den Problemlösungen von Max umgeht

- Max meidet den Umgang mit komplexen, detaillierten Problemen, die weiter verfolgt werden müssen
- Er sollte im Sinne eines logischen Lösungsansatzes beraten werden statt sich auf seinen „Bauch“ zu verlassen
- Max hat wegen seiner optimistischen Sichtweise oft Schwierigkeiten, Probleme als solche zu erkennen
- Ihm müssen oft die tatsächlichen oder möglichen Folgen des Problems eindeutig dargelegt werden
- Max geht praktisch und ergebnisorientiert vor und sucht einfache, praktikable, sofortige Lösungen
- Er muss auf langfristige Konsequenzen der Entscheidung erst hingewiesen werden
- Er sollte im Umgang mit komplexen Problemen beraten werden, da er Dinge von Natur aus zu sehr vereinfacht, wenn Resultate unverzüglich erzielt werden müssen

Wie man mit der Entscheidungsfindung von Max umgeht

- Max vermeidet Entscheidungen, die mit negativen Folgen und/oder persönlichem Konflikt verbunden sind
- Diskutieren, inwieweit das Treffen von Entscheidungen negative Ergebnisse langfristig verringern kann
- Beschreiben, inwieweit seine Unentschiedenheit andere frustriert und seinen Ruf schädigt
- Max fällt seine Entscheidungen emotional, manchmal auch impulsiv und „aus dem Bauch heraus“
- Bei der Entwicklung einer logischeren, tatsachenbezogeneren Herangehensweise könnte ihm geholfen werden
- Max fällt seine Entscheidungen schnell



Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen

Wie man mit der Entscheidungsfindung von Max umgeht (Fortsetzung)

- Max muss teilweise ermutigt werden, sich bei der Informationsrecherche genügend Zeit zu lassen und die möglichen Konsequenzen zu berücksichtigen, bevor er Entscheidungen trifft
- Die Vorzüge eines größeren Zeitfensters vor dem Hintergrund besserer Resultate aufzeigen

Muster



Arbeitsblatt „Strategien für positive Beziehungen“

Nachdem Sie den Abschnitt „Strategien zur Schaffung positiver Beziehungen“ mit Max geprüft haben, wählen Sie die effektivsten Strategien nach den spezifischen Anforderungen des Umfelds aus. Nutzen Sie Ihr Wissen über das Umfeld und Ihre direkte Erfahrung mit seinem Verhalten, und wählen Sie die Handlungsstrategien aus, die die erwünschten Ergebnisse am wahrscheinlichsten erzielen werden. Vielleicht hilft es Ihnen, die Formel „Beginnen, Einstellen, Fortführen“ bei der Entwicklung der Strategien einzusetzen. Welche Verhaltensweisen müssen Sie häufiger einzusetzen BEGINNEN, welche weitgehend EINSTELLEN, und welche gleichermassen FORTFÜHREN, um mit Max eine effektive Beziehung zu pflegen?

1. Welche Handlungsstrategien wären bei der Schaffung eines positiven Klimas für Max am effektivsten?
2. Welche Strategien wären effektiv und angemessen, um mit Max in seinem Umfeld zu kommunizieren?
3. Welche Strategien müssen Sie anwenden, wenn Sie Max loben?
4. Wie könnte man Max am effektivsten Feedback geben?



Arbeitsblatt „Strategien für positive Beziehungen“

5. Welche effektiven Strategien würden Sie im Konflikt mit Max anwenden?

6. Was werden Sie angesichts der Problemlösungen von Max tun müssen, um sich effektiv zu verständigen?

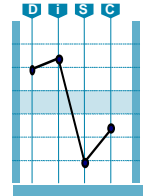
7. Wie müssen Sie in diesem Umfeld handeln, um angesichts Maxs Entscheidungsfindung am effektivsten vorgehen zu können?

Muster



Beziehung zu Menschen und Umfeld

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie Max auf der Grundlage seiner natürlichen Verhaltenstendenzen andere und sein Umfeld versteht. Einige dieser Verhaltensweisen können durch Max und sein Wertesystem oder seine Lebenserfahrung verändert oder eliminiert worden sein. Daher stellen einige Punkte womöglich nur potentielle Verhaltensweisen dar. Zudem mögen einige Verhaltensweisen widersprüchlich erscheinen; dies liegt an der Vielfalt der aufgrund seines Verhaltensstils für Max möglichen Reaktionen. Prüfen, erörtern und revidieren Sie die Liste nach Bedarf.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Wie Max kommuniziert

- Kommuniziert gerne und häufig persönlich oder telefonisch auf ungezwungene, freundliche Weise und spricht viele Themen an
- Ist oft spontan, hektisch und emotional ausdrucksstark
- Kann am besten mit Menschen umgehen, die auf seine Emotionen reagieren
- Drückt am liebsten positive Emotionen aus und gebraucht dabei viele Superlative: „Super!“ „Fantastisch!“
- Spricht gerne über seine enthusiastischen, optimistischen Pläne und Träume
- Kann sich von verbal oder nicht verbal eher reservierten Menschen zurückgewiesen und/oder in deren Gegenwart unbehaglich fühlen
- Kann Probleme haben, Negatives direkt mitzuteilen
- Andere können durch seinen Mangel an Direktheit den wahren Streitpunkt oder den Ernst der Lage evtl. nicht erkennen
- Ist oft nicht hartnäckig genug, wenn die Situation Direktheit oder Durchsetzungsfähigkeit verlangt
- Versucht oft, Streitende zu beschwichtigen oder zu überreden, ohne auf den Streitpunkt selbst einzugehen
- Diskutiert häufig mit Menschen, verfolgt jedoch die diskutierten Maßnahmen nicht weiter
- Nähert sich allen Bereichen seines Lebens fast ausschließlich mit Kommunikation und möchte über alles sprechen
- Nimmt teils keine Rücksicht auf die Vorlieben anderer beim Kommunizieren und nimmt an, dass jeder gerne redet
- Kann durch sein Verhalten reservierteren Menschen gegenüber als aufdringlich erscheinen
- Kommuniziert in allen Formen: Karten, Mitteilungen, Briefe, aber hauptsächlich persönlich oder telefonisch
- Ist oft direkt, sachbezogen und auf Resultate fixiert



Beziehung zu Menschen und Umfeld

Wie Max kommuniziert (Fortsetzung)

- Betrachtet Small-Talk und soziale Annehmlichkeiten oft als Zeitverschwendung
- Erteilt anderen oft unaufgefordert Befehle
- Kann so direkt und energisch kommunizieren, dass andere kaum Fragen stellen, Missverständnisse klären oder auf Probleme hinweisen können
- Kann aufgrund seiner spärlichen Kommunikation von anderen als unverblümt, kalt oder gefühllos betrachtet werden
- Kann beim Ausdruck positiver Gefühle Schwierigkeiten haben, obwohl er diese empfindet
- Neigt zur Annahme, dass andere um seine Gefühlslage wissen, besonders wenn er ihnen bereits davon erzählt hat
- Teilt seine Gefühle lieber durch Handlungen mit, in der Annahme, dass andere die Andeutungen verstehen
- Neigt zum Ausdruck von Wut, auch wenn er tatsächlich traurig, verletzt oder verängstigt ist
- Neigt zur Ungeduld; kann längeren Erzählungen nur schwer folgen und will „zum Punkt kommen“
- Hört oft selektiv zu; erfährt und speichert Informationen je nach seinem Auffassungsvermögen
- Ist oft peinlich berührt durch emotionale Ausbrüche anderer; will die Situation bereinigen oder damit rationaler umgehen
- Unterschätzt womöglich die Bedeutung häufiger, intensiver Kommunikation zur Erhaltung von Beziehungen am Arbeitsplatz

Wie Max Entscheidungen trifft

- Trifft Entscheidungen oft emotional und verlässt sich auf ein „Bauchgefühl“
- Neigt zu einer optimistischen Erwartungshaltung gegenüber Menschen und Situationen
- Kann impulsiv reagieren und nimmt sich zu wenig Zeit, um Informationen einholen
- Ist oft unrealistisch und erwartet das Optimum, ohne mögliche negative Konsequenzen zu berücksichtigen
- Vermeidet oft Entscheidungen, die zwischenmenschliche Konflikte, Verlust der Anerkennung oder einen schlechten Ruf mit sich bringen
- Handelt oft schnell, entschieden, unabhängig und sicher
- Ist auf das Wichtigste fixiert und berücksichtigt kurzfristige Auswirkungen



Beziehung zu Menschen und Umfeld

Wie Max Entscheidungen trifft (Fortsetzung)

- Geht oft höhere Risiken ein als anderen lieb ist, im Glauben, dass mögliche große Erfolge das Risiko rechtfertigen
- Berücksichtigt oft langfristige Konsequenzen nicht und übersieht in komplexen Situationen wichtige Faktoren

Wie Max sich seine Zeit einteilt

- Bevorzugt Terminfreiheit und flexible Zeitpläne
- Widmet Menschen und Vorgängen oft mehr Zeit als Aufgaben
- Verbringt oft zuviel Zeit mit Menschen, so dass bei der Erledigung von Aufgaben Zeitpläne nicht eingehalten werden
- Verspätet sich regelmäßig
- Andere können wegen seiner schlechten Zeiteinteilung frustriert oder verärgert sein
- Bietet oft zu wenig Struktur und Berechenbarkeit als anderen lieb ist
- Teilt sich seine Zeit eher locker ein und verpflichtet sich nicht zur Einhaltung von Zeitplänen, was den Planungsanforderungen anderer nicht genügt
- Arbeitet teils unter zu hohem Druck und sucht überall nach Kompromissen
- Empfindet Stolz für effiziente Lösungen, die es ihm erlauben, an einem Tag viel zu leisten
- Unterschätzt den Zeittfaktor bei einigen Tätigkeiten, wodurch er Kompromisse eingehen muss und eventuelle Termine versäumt
- Kann andere kritisieren, die ihre pressierende Arbeitsweise nicht teilen oder die nicht mit der gleichen Geschwindigkeit arbeiten
- Zeigt oft Ungeduld mit anderen, die gemächlicher vorgehen

Wie Max Probleme löst

- Bindet andere gerne durch die Anregung zu Ideen oder Brainstorming in die Lösungsfindung mit ein
- Nähert sich einem Problem eher persönlich und emotional und zeigt oft seine Ungeduld bei methodischen Vorgängen



Beziehung zu Menschen und Umfeld

Wie Max Probleme löst (Fortsetzung)

- Bevorzugt einfache, praktische, leicht zu implementierende Lösungen
- Bezieht andere wegen seiner Ungeduld und des Verlangens nach unverzüglichen Lösungen ungerne in die Lösungsfindung mit ein

Wie Max Stress bewältigt

- Ergreift oft die Gelegenheit, das Leben zu genießen und Spaß zu haben
- Kann sich durch zu viel Gutes belastet fühlen
- Kann vergangene negative Erfahrungen leicht vergessen und konzentriert sich auf positive Erwartungen für die Zukunft
- Verhindert eine Kumulation von Stress, indem er seinen Emotionen freien Lauf lässt und „Dampf ablässt“
- Kann chronische Ablehnung und Pessimismus in seinem Umfeld als sehr belastend empfinden
- Baut Stress ab, indem er mit anderen kommuniziert: Lachen, Reden, Teilnahme an gesellschaftlichen Ereignissen
- Kann Anerkennung und Zuneigung durch andere als sehr entspannend empfinden
- Zeigt besonders in der Weihnachtszeit Erschöpfung durch zu viele soziale Verpflichtungen
- Sucht sich oft ein anspruchsvolles, herausforderndes und hektisches Umfeld und übersieht die negativen Auswirkungen auf seine Gesundheit oder Beziehungen
- Neigt dazu, sein Umfeld als leicht antagonistisch wahrzunehmen, wodurch er eine aggressive oder defensive Haltung einnehmen muss
- Fühlt sich oft so stark zu Ergebnissen getrieben, dass er Probleme hat, sich realistische Grenzen zu setzen
- Sollte den Drang ablegen, sein Umfeld und die Handlungen anderer in der Hand zu haben, um sich selbst weniger zu belasten
- Nimmt sich durch seine selbst auferlegte Überbeschäftigung oft zu wenig Zeit, sich von Krankheiten oder Verletzungen zu erholen
- Sucht oft nach viel Abwechslung und Änderungen und empfindet vorhersehbare Routineabläufe belastender als Veränderungen



Arbeitsblatt „Beziehung zu Menschen und Umfeld“

Nachdem Sie diesen Abschnitt durchgesehen haben, werten Sie aus, inwieweit diese Verhaltensweisen vor dem Hintergrund der Ansprüche des jeweiligen Umfelds angemessen oder effektiv sind. Nutzen Sie Ihr Wissen der Situation und Ihre unmittelbare Erfahrung mit dem Verhalten von Max, um die Verhaltensweisen zu verstärken, die am effektivsten sind und diejenigen Verhaltensweisen zu reduzieren, die weniger effektiv sind. Vielleicht hilft Ihnen eine einfache Formel mit „Beginnen, Einstellen und Fortführen“. Legen Sie fest, welche Verhaltensweisen Max VERMEHRT einzusetzen BEGINNEN soll, welche er eher EINSTELLEN und welche er FORTFÜHREN soll, um in diesem Umfeld effektiv zu arbeiten.

1. Welche wären die effektivsten Verhaltensweisen, die Max bei der Kommunikation mit anderen in diesem Umfeld einsetzen sollte? (Beginnen, Einstellen, Fortführen)
2. Welche Verhaltensweisen in der ENTSCHEIDUNGSFINDUNG wären unter Vorgabe dieses spezifischen Arbeitsumfeldes für Max am effektivsten? (Beginnen, Einstellen, Fortführen)
3. Welches Verhalten mit Bezug auf die Zeiteinteilung wäre für Max in diesem Umfeld am effektivsten? (Beginnen, Einstellen, Fortführen)
4. Welches Verhalten mit Bezug auf Problemlösungen wäre für Max in diesem Umfeld am effektivsten? (Beginnen, Einstellen, Fortführen)



Arbeitsblatt „Beziehung zu Menschen und Umfeld“

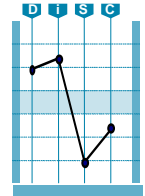
5. Welche Strategien zum Umgang mit Stress wären für Max in diesem Umfeld am effektivsten? (Beginnen, Einstellen, Fortführen)

Muster



Strategien um geführt zu werden

Alle Menschen sind unterschiedlich. Eine Managementstrategie, die bei einer Person funktioniert, kann in anderen Fällen fehlschlagen. Das bloße Ausprobieren von Strategien verschlingt Zeit und kostet sowohl Geld als auch Nerven. Dieser Abschnitt bietet Ansatzpunkte für die Entwicklung von Strategien auf der Grundlage der natürlichen Verhaltenstendenzen von Max. Prüfen und diskutieren Sie die aufgeführten Strategien für jede wichtige Managementtätigkeit, um einen genauen und effektiven Plan für das Management von Max zu erstellen.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Fördern, Entwickeln

- Kurze, begeisterte Beschreibungen verwenden
- Ihn früh in neue Situationen einbinden, damit er erste Beziehungen aufbauen kann
- Wenige Details erwähnen, um ihn nicht zu überfordern
- Verständnis überprüfen, indem Feedback zur Arbeitspraxis verlangt wird
- Bei der Strukturierung der Aufgabenerfüllung helfen
- Ihn schnell zur Produktivität führen
- Ihm den einfachsten, schnellsten und praktischsten Weg zum Erfolg zeigen
- Die für Erfolge wichtigsten Details betonen
- Die Grenzen seiner Autorität klar umreißen

Motivieren

- Gelegenheit schaffen, mit anderen auf positive und begeisterte Weise zu kommunizieren
- Ihm Zeit für Diskussionen geben, in denen er Gedanken, Emotionen und Ängste ausdrücken kann
- Hilfestellung bei der Bearbeitung von Details leisten
- Gelegenheit zur Sichtbarkeit und Anerkennung geben
- Gelegenheit geben, unabhängig zu arbeiten
- Ihm gestatten, die Arbeit anderer zu leiten
- Möglichkeiten zum Erreichen von Zielen bieten
- Herausforderungen, und damit Gelegenheit zu „gewinnen“, schaffen



Strategien um geführt zu werden

Loben

- Max begeistert und öffentlich für seine Persönlichkeit, seine Eloquenz und seine zwischenmenschlichen Fähigkeiten loben
- Kurze, direkte Aussagen mit Bezug auf das Erreichte, die Ergebnisse und Führungsqualitäten machen

Beraten

- Gelegenheit zum Ausdruck von Gefühlen bieten
- Gefühle respektieren und die Aufmerksamkeit auf Fakten und Resultate lenken
- Offene Fragen stellen (was, wo, wann, wie), um bestimmte Aktionspläne für eine Veränderung zu erstellen
- Die Konzentration vornehmlich auf die Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg und ihre Beseitigung lenken
- Erwünschte Veränderungen mit Bezug auf ihren Einfluss auf Resultate und Konsequenzen darlegen
- Lösungen von ihm erfragen

Probleme lösen

- Vermeidet gerne komplexe, detaillierte Probleme, die später erneute Bearbeitung erfordern
- Sollte im Hinblick auf logische Lösungsansätze beraten werden, um sich nicht nur auf das „Bauchgefühl“ zu verlassen
- Kann oft Probleme aufgrund seines starken Optimismus nicht erkennen
- Sollte auf tatsächliche oder mögliche Konsequenzen deutlich hingewiesen werden
- Neigt zu einer praktischen, ergebnisorientierten Herangehensweise und bevorzugt einfache und sofort durchzuführende Lösungen
- Muss oft auf die Berücksichtigung langfristiger Konsequenzen hingewiesen werden
- Sollte beim Umgang mit komplexen Problemen, aufgrund seiner natürlichen Neigung für sofortige Ergebnisse alles schnell zu vereinfachen, beraten werden



Strategien um geführt zu werden

Aufgaben delegieren

- Verständnis und Akzeptanz bestimmter Leistungserwartungen klarstellen sowie einen Zeitrahmen für die Erfüllung der Aufgabe festlegen
- Fixpunkte festlegen und dabei klar zu Verstehen geben, welche Aufgaben zu welchen Terminen erledigt sein müssen
- Beim der Strukturierung des Prozesses zur Fertigstellung der Aufgabe helfen, insbesondere bei komplexen Aufträgen oder solchen, die eine methodische Herangehensweise erfordern
- Ihn über das erwünschte Ergebnis und den Termin informieren; ihm die Entscheidung über die Ausführung überlassen
- Einschränkungen hinsichtlich der Autorität und der Verfügbarkeit von Ressourcen klar abstecken und innerhalb dieser Einschränkungen selbständiges Arbeiten ermöglichen

Korrigieren

- Durch spezifische Darstellung des Leistungsproblems und dessen Konsequenzen seinen Versuchen widerstehen, dem Problem auszuweichen
- Die Diskussion auf seine eigenen Leistungsverbesserungen führen, ohne längere Diskussionen über andere Menschen und Situationen zuzulassen
- Diskussion mit der Verbindlichkeit beenden, wann welches Ergebnis vorliegen sollte; dabei das positive Resultat der verbesserten Leistung und der hohen Reputation aufzeigen
- Entschlossen und direkt das erwünschte Resultat sowie das aktuelle Leistungsniveau festlegen
- Die Diskussion auf seine Aufgaben lenken, die den Leistungsmangel eliminieren sollen
- Zeitlimits für Verbesserungen festlegen und Konsequenzen klar darlegen

Entscheidungen treffen

- Vermeidet oft Entscheidungen, die Negatives und/oder persönliche Konflikte zur Folge haben
- Diskutieren, inwieweit eine Entscheidung negative Resultate langfristig reduzieren wird und inwieweit Unentschlossenheit andere frustriert und seinen Ruf schädigt
- Trifft oft emotionale Entscheidungen, zeitweise impulsiv und „aus dem Bauch heraus“
- Beim Treffen von Entscheidungen zu einer logischeren, sachbezogeneren Methode ermutigen
- Trifft Entscheidungen schnell



Strategien um geführt zu werden

Entscheidungen treffen (Fortsetzung)

- Braucht oft Coaching bei seiner Sammlung von umfassenden Informationen und der Betrachtung möglicher Konsequenzen vor der Entscheidung
- Vorteile im sich Zeit nehmen, im Hinblick auf bessere Resultate, herausstellen

Kommunizieren

- Bevorzugt ungezwungene Diskussionen mit offenem Ende in geselligen Umfeldern (z. B. beim Mittagessen)
- Wartet auf Gelegenheiten, seine Erfahrungen, Geschichten und Ideen in enthusiastischer Art und Weise auszutauschen
- Sollte näher ans diskutierte Thema geführt werden, um einen angemessenen Zeitrahmen einzuhalten
- Hat teils Schwierigkeiten, Negatives aufzunehmen
- Prüfen, ob die Ernsthaftigkeit der Diskussion erkannt wurde
- Kommt gerne direkt zum Punkt, ohne viel Zeit mit Small Talk zu verbringen
- Seinen Ideen zuhören und erst dann andere Themen ansprechen
- Bereiche der gegenseitigen Zustimmung zuerst erwähnen und dann zu den eher kontroversen Bereichen übergehen
- Neigt zu selektiver Wahrnehmung und nimmt nur das auf und/oder erinnert sich nur an das, womit er übereinstimmt
- Ihn am Ende der Diskussion um eine Zusammenfassung und Erläuterung in eigenen Worten bitten, um zu prüfen, ob alles verstanden und begriffen wurde



Arbeitsblatt „Strategie im persönlichen Umgang“

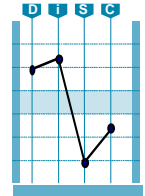
*Nachdem Sie die Daten aus dem Abschnitt „Strategien für den Umgang mit Max“ geprüft haben, wählen Sie die effektivsten Strategien auf Grundlage der spezifischen Anforderungen des Arbeitsumfelds aus. Mittels Ihrer Kenntnis des Arbeitsumfelds und Ihrer direkten Erfahrung mit seinem Verhalten können Sie diejenigen Managementstrategien wählen, die am wahrscheinlichsten die erwünschte Leistungssteigerung bewirken. Vielleicht hilft Ihnen die „Beginnen, Einstellen, Fortführen“-Formel bei der Entwicklung der Strategien. Für welche Verhaltensweisen müssen Sie eine häufigere Verwendung **BEGINNEN**, den Gebrauch deutlich **EINSTELLEN** oder genauso **FORTFÜHREN** wie bislang, um mit Max effektiv umgehen zu können?*

1. Welche Erfolgsstrategien wären am effektivsten für die **ENTWICKLUNG** von Max auf der Grundlage seiner aktuellen Qualifikation und den Ansprüchen des Umfelds?
2. Welche Strategien wären effektiv und angemessen, um Max in diesem Arbeitsumfeld zu **MOTIVIEREN**?
3. Welche Strategien müssen Sie anwenden, wenn Sie Max gegenüber **ANERKENNUNG** ausdrücken?
4. Welche wäre die beste Art, Max zu **BERATEN**?



Strategien zur Führung anderer

Dieser Abschnitt beschreibt, wie Max mit seinen natürlichen Verhaltenstendenzen mit bestimmten Situationen umgeht. Einige dieser wichtigen Verhaltensweisen als Manager können sich durch Lebenserfahrung und seinem Wertesystem geändert haben und repräsentieren daher nur potenzielle Verhaltensweisen. Einige der Verhaltensweisen mögen widersprüchlich erscheinen, da sie die verschiedenen Verhaltenstendenzen beschreiben, die seine Persönlichkeit beinhaltet. Prüfen und erörtern Sie die Liste und legen Sie fest, welche Verhaltensweisen in diesem Umfeld am effektivsten sind.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Kommunizieren

- Kommuniziert gerne und häufig vis-à-vis oder am Telefon auf ungezwungene, freundliche Art und verbindet persönliche Gespräche mit geschäftlichen Diskussionen
- Ist spontan und emotional ausdrucksstark
- Hat oft Schwierigkeiten, Negatives direkt mitzuteilen und lässt andere Menschen oft im Unklaren über den wahren Streitpunkt oder den Ernst des Problems
- Führt viele Diskussionen mit anderen, dokumentiert diese allerdings nicht für Folgemaßnahmen
- Ist direkt, sachbezogen und ergebnisorientiert
- Verschwendet keine Zeit mit Smalltalk oder gesellschaftlichen Annehmlichkeiten
- Kann unverblümt, kalt oder gefühllos wirken

Delegieren

- Überträgt gerne Aufgaben, die Detailtreue und Konsequenz erfordern
- Formuliert die Aufgaben allgemein, weshalb Missverständnisse bezüglich Verantwortung und Terminfristen entstehen
- Prüft teils den Fortschritt bei zugeteilten Arbeiten nicht
- Stellt oft optimistische Erwartungen an andere und sollte sich mehr Zeit nehmen, wirkliche Fähigkeiten zu erkennen
- Überträgt anderen gern die Verantwortung dafür, dass Details die nötige Aufmerksamkeit geschenkt werden
- Ist oft so unspezifisch und wenig ergebnisorientiert bei der Verteilung von Aufgaben, dass andere schwerlich erkennen, was sie tun müssen
- Hat teils Schwierigkeiten, Verantwortungsträgern auch Autorität zu erteilen, da er die Kontrolle behalten will



Strategien zur Führung anderer

Führen

- Leitet Menschen durch verbale Inspiration und betont alles Positive
- Behandelt Menschen freundlich und engagiert
- Hat oft Schwierigkeiten, in Situationen hartnäckig zu bleiben, die Direktheit und Durchsetzungsfähigkeit erfordern
- Versucht, Menschen die streiten oder Widerstand leisten, zu beschwichtigen oder zu überreden
- Erteilt Befehle energisch und direkt
- Überwacht gerne die Ergebnisse
- Kann so direkt und energisch sein, dass andere nur zögernd Fragen stellen, Missverständnisse klären oder mögliche Probleme aufzeigen

Entwickeln

- Stellt Dinge in ihrer Gesamtheit dar und empfindet dabei Begeisterung; hat hohe Erwartungen
- Überschätzt oft die Fähigkeiten anderer und gibt zu wenige genaue Anweisungen
- Findet viele ermutigende Worte
- Führt Menschen sofort an die Arbeit, da er glaubt, dass die Praxis die beste Schule ist
- Bevorzugt Eigeninitiative und selbstständiges Lernen und kann ungeduldig werden, wenn seine Instruktionen nötig sind.
- Misst praktischer Erfahrung großen Wert bei

Entscheidungen treffen

- Fällt Entscheidungen emotional und intuitiv
- Stellt optimistische Erwartungen an Menschen und Situationen
- Vermeidet Entscheidungen, die mit zwischenmenschlichen Konflikten und Verlust der Anerkennung oder des Ansehens verbunden sind
- Entscheidet sich schnell, entschlossen, unabhängig und sicher



Strategien zur Führung anderer

Entscheidungen treffen (Fortsetzung)

- Ist eher ergebnisorientiert und bewertet die kurzfristigen Auswirkungen
- Vernachlässigt oft langfristige Konsequenzen und berücksichtigt nicht alle Faktoren in komplexen Situationen

Zeit managen

- Bevorzugt offene Strukturen und flexible Zeitpläne
- Verbringt mehr Zeit mit Menschen und Abläufen als mit der Aufgabe
- Verbringt zu viel Zeit mit Menschen und in Konferenzen
- Andere erledigen ihre Aufgaben gerne strukturierter und berechenbarer
- Arbeitet mit großem Antrieb und kürzt möglichst viele Wege ab
- Ist stolz auf seine effizienten Lösungen, durch die er an einem Tag viel leisten kann
- Unterschätzt den Zeitaufwand einiger Tätigkeiten, geht dadurch Kompromisse ein und versäumt eventuell Termine
- Kritisiert oft andere, die seine Auffassung von Dringlichkeit nicht teilen oder langsamer arbeiten als er selbst

Probleme lösen

- Bindet andere gerne in den Lösungsprozess ein, indem er deren Meinung über seine Ideen erfragt oder sie zum Brainstorming anregt
- Löst Probleme subjektiv und emotional und kann bei methodischen Prozessen ungeduldig werden
- Bevorzugt einfache und praktikable Lösungen
- Hat oft Schwierigkeiten, andere in den Lösungsprozess einzubinden, da er ungeduldig ist und unverzügliche Lösungen sucht



Strategien zur Führung anderer

Andere motivieren

- Drückt sich oft positiv und begeistert aus
- Anerkennt öffentlich das Positive und spielt Negatives herunter
- Schafft konkurrenzbetonte Herausforderungen
- Setzt kurzfristige Ziele und würdigt das Erzielen von Resultaten

Muster



Arbeitsblatt „Art des Managements“

Nachdem Sie den Abschnitt „Wie Max andere führt“ geprüft haben, bewerten Sie, wie angemessen und effektiv sein natürlicher Umgang ist, basierend auf den Anforderungen des aktuellen Arbeitsumfelds. Nutzen Sie Ihr Wissen über die besonderen Erfordernisse des Arbeitsumfelds und Ihre unmittelbare Erfahrung mit seinem Verhalten bei der Entwicklung von Strategien, um solche Verhaltensweisen zu verstärken, die am effektivsten sind, und diejenigen zu reduzieren, die am wenigsten effektiv sind. Vielleicht hilft es Ihnen, die einfache „Beginnen, Einstellen, Fortführen“-Formel anzuwenden. Welche Verhaltensweisen sollte Max in jeder Managementkategorie anzuwenden BEGINNEN, welche EINSTELLEN und welche FORTFÜHREN, um in diesem Arbeitsumfeld als Manager am effektivsten zu sein?

1. Welche Verhaltensweisen sollte Max bei der KOMMUNIKATION mit anderen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
2. Welche Verhaltensweisen sollte Max beim DELEGIEREN von Aufgaben an andere in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
3. Welche Verhaltensweisen sollte Max bei der FÜHRUNG von anderen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)
4. Welche Verhaltensweisen sollte Max beim ENTWICKELN von Menschen in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)



Arbeitsblatt „Art des Managements“

5. Welche Verhaltensweisen sollte Max beim TREFFEN VON ENTSCHEIDUNGEN in diesem bestimmten Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)

6. Welche Verhaltensweisen sollte Max beim ZEITMANAGEMENT in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)

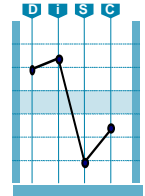
7. Welche Verhaltensweisen sollte Max beim PROBLEME LÖSEN in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)

8. Welche Verhaltensweisen sollte Max bei der MOTIVATION ANDERER in diesem Arbeitsumfeld einsetzen, um am effektivsten zu sein? (beginnen, einstellen, fortführen)



Strategien für die Führung beim Verkaufen

Jeder Mensch ist unterschiedlich. Eine Management-Strategie, die bei einer Person funktioniert, kann bei einer anderen fehlschlagen. Bloßes Probieren kann zeitlich wie geschäftlich zu großen Verlusten führen. In diesem Abschnitt finden Sie Ansätze für die Entwicklung von Strategien für den Verkauf auf der Grundlage der natürlichen Verhaltenstendenzen von Max. Prüfen und erörtern Sie die aufgeführten Strategien für jede wichtige geschäftliche Handlung, und entwickeln Sie so einen genauen, effektiven Plan für den Umgang mit Max in seinem spezifischen Verkaufsumfeld.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Entwickeln, Fördern

- Flotte, begeisterte Beschreibungen des Verkaufsprozesses und dessen Einsatz im Umgang mit Kunden liefern
- Ihn früh in neue Situationen bringen, damit er Beziehungen zu Kunden aufbauen kann
- Bei der Schulung weniger Details erwähnen, um ihn nicht zu überfordern
- Sein Verständnis der Informationen durch mehrmaliges spezifisches Nachfragen zur Arbeitspraxis prüfen
- Bei der Strukturierung zur Aufgabenerfüllung, die Informationsmanagement und Detailtreue erfordern, Hilfe anbieten
- Ihm helfen, schnellstmöglich produktiv zu werden
- Ihm den einfachsten, schnellsten und praktischsten Weg zeigen, Resultate zu erlangen und seine Verkaufsziele zu erreichen
- Zuerst die wichtigsten Details betonen, die für Verkaufsleistungen erforderlich sind
- Die Grenzen seiner Autorität und der ihm für die Verkaufsleistungen verfügbaren Ressourcen klar definieren

Motivieren

- Ihm Möglichkeiten bieten, mit anderen positiv und begeistert zu kommunizieren
- Ihm Zeit für Diskussionen geben, in denen er seine Gedanken, Gefühle und Ideen aussprechen kann
- Ihn bei der Arbeit mit Details unterstützen
- Ihm Gelegenheit geben sichtbar zu sein und anerkannt zu werden
- Ihn unabhängig arbeiten lassen
- Ihn die Arbeit anderer leiten lassen, um bedeutende Ergebnisse zu erzielen



Strategien für die Führung beim Verkaufen

Motivieren (Fortsetzung)

- Ihm flexible Optionen zum Erreichen seiner Ergebnisse anbieten
- Ihm Herausforderungen und Gelegenheit zum Gewinnen bieten

Anerkennung geben

- Öffentlich den Einsatz seiner kommunikativen und zwischenmenschlichen Geschicke in Verkaufsgesprächen begeistert loben
- Seinen steten Optimismus in solchen Verkaufssituationen würdigen, in denen andere sich entmutigen lassen
- Sein begeistertes Einbeziehen anderer anerkennen
- Seine Leistungen, Ergebnisse und bewiesenen Führungsqualitäten in seinem Bereich in knappen, direkten Aussagen beschreiben
- Seine Fähigkeit anerkennen, schwierige Kundensituationen erfolgreich zu meistern
- Die einzigartige oder innovative Natur seiner Gedanken, Ideen und/oder Handlungen würdigen

Beraten, Coachen

- Ihm Gelegenheit geben, seine Gedanken und Gefühle über Ihr Feedback auszudrücken
- Seine Gefühle respektieren und seine Aufmerksamkeit auf Tatsachen und Resultate lenken
- Seinen Versuchen widerstehen, der Diskussion auszuweichen und seine Aufmerksamkeit wieder auf die Tatsachen lenken
- Offene Fragen verwenden (was, wo, wann, wie), um die Diskussion auf Tatsachen anstatt auf Gefühle zu fokussieren
- Die Diskussion auf seine Vorstellungen über die Verbesserung seiner Verkaufszahlen lenken und es vermeiden, ausführlich über andere Menschen und Situationen zu debattieren
- Spezifische Handlungspläne zur Veränderung seiner Verkaufsleistung diskutieren statt allgemein über die Verbesserung seiner Einstellung zu reden
- Die Diskussion abschließen, indem festgelegt wird, welche Ergebnisse bis wann vorliegen sollen; Betonung dabei auf die Vorteile seiner höheren Verkaufszahlen und einer größeren Anerkennung bei anderen legen
- Den Schwerpunkt der Diskussion auf die Beseitigung von Hindernissen legen, die den zu erreichenden Verkaufszahlen im Wege stehen



Strategien für die Führung beim Verkaufen

Beraten, Coachen (Fortsetzung)

- Erwünschte Verhaltensänderungen mit Bezug auf deren mögliche Auswirkungen auf bessere Verkaufszahlen diskutieren
- Seine verteidigende Haltung durch Forderungen nach Lösungen reduzieren
- Entschlossen und direkt vorgehen und das erwünschte Resultat sowie den aktuellen Stand der Verkaufsleistung spezifizieren
- Die Diskussion auf seine Pläne zum Schließen der Leistungslücken lenken
- Den Zeitrahmen für die Verbesserungen definieren und die Konsequenzen klar darlegen

Kommunizieren

- Bevorzugt ungezwungene, offene Diskussionen in geselligem Umfeld (z. B. in der Mittagspause)
- Sucht nach Gelegenheiten, seine Erfahrungen, Geschichten und Ideen begeistert und interaktiv auszutauschen
- Sollte bei Diskussionen näher am Thema gehalten werden, um innerhalb eines sinnvollen Zeitrahmens zu bleiben
- Schenkt Details bei Vorträgen wenig Beachtung und kann sich später im Unklaren über die Tatsachen sein
- Hat teils Schwierigkeiten, negative Informationen aufzunehmen
- Prüfen, ob der Ernst der Diskussion erkannt wurde
- Bevorzugt die direkte, zielgerichtete Kommunikation, ohne viel Zeit mit Smalltalk zu verbringen
- Seinen Ideen zuhören, bevor andere Themen angeschnitten werden
- Tendiert zu selektivem wahrnehmen und zuhören und erinnert sich nur an Tatsachen, mit denen er übereinstimmt
- Am Ende der Diskussion prüfen, ob er alles vernommen und gespeichert hat und ihn um eine Zusammenfassung der Diskussion bitten



Strategien für die Führung beim Verkaufen

Probleme lösen

- Geht komplexen, detaillierten Problemen, die weiter verfolgt werden müssen, oft aus dem Weg
- Sollte auf logische Problemlösungen hin beraten werden und sich nicht auf seine Intuition verlassen
- Erkennt Probleme wegen seiner optimistischen Wahrnehmung häufig nicht als solche
- Muss möglicherweise erst über die tatsächlichen oder möglichen Folgen des Problems unterrichtet werden, um die Notwendigkeit einer gut durchdachten Lösung zu erkennen
- Nähert sich Problemen praxisnah und ergebnisorientiert und bevorzugt einfache, praktikable, sofortige Lösungen
- Sollte auf die langfristigen negativen Konsequenzen einiger Lösungen gestoßen werden
- Sollte im Umgang mit komplexen Problemen beraten werden, da er von Natur aus die Dinge zu stark vereinfacht, um schnell zu einer Lösung zu kommen
- Sollte beachten, dass seine Eile auf dem Weg zu direkten Resultaten negative Auswirkungen auf die Gesamtverkaufsleistungen haben kann

Aufgaben delegieren

- Sein Verständnis und seine Akzeptanz der spezifischen erwarteten Verkaufsleistungen und des verfügbaren Zeitrahmens klarstellen
- Meilensteine mit einer klaren Aussage festlegen, was bis wann erledigt sein soll.
- Bei der Strukturierung des Vorgangs zur Aufgabenerfüllung Hilfe leisten, insbesondere bei komplexen Aufgaben oder solchen, die eine methodische Vorgehensweise erfordern
- Ihm erklären, welches Ergebnis bis wann erzielt werden muss, aber ihn entscheiden lassen, wie dies geschieht
- Die Grenzen seiner Autorität und der ihm verfügbaren Ressourcen klar definieren, wobei er innerhalb dieser Grenzen frei handeln darf

Entscheidungen treffen

- Versucht, Entscheidungen zu vermeiden, die mit negativen Konsequenzen und/oder zwischenmenschlichen Konflikten verbunden sind
- Diskutieren, inwieweit eine sofortige Entscheidung negative Resultate langfristig mindern wird



Strategien für die Führung beim Verkaufen

Entscheidungen treffen (Fortsetzung)

- Ihm erklären, inwieweit seine Unentschlossenheit andere frustriert und seinen Ruf schädigt
- Trifft Entscheidungen nach Gefühl, manchmal impulsiv und „aus dem Bauch heraus“
- Ihn im Hinblick auf logischere, sachbezogenere Entscheidungen beraten
- Trifft Entscheidungen meist schnell
- Braucht oft Hilfe dabei, sich vor der Entscheidungsfindung mehr Zeit für ausreichende Recherchen zu nehmen und mögliche Konsequenzen zu berücksichtigen
- Ihm die Vorteile des „Sichzeitlassens“ in Form von besseren Verkaufszahlen aufzeigen

Muster



Arbeitsblatt „Handlungsstrategien für das Verkaufsmanagement“

Nachdem Sie die Informationen im Abschnitt „Strategien im Umgang mit Max“ geprüft haben, wählen Sie die effektivsten Strategien nach den Erfordernissen des jeweiligen Geschäftsumfelds aus. Nutzen Sie Ihr Wissen über das Verkaufsumfeld und Ihre unmittelbare Erfahrung mit seinem Verhalten, um jene Managementstrategien zu wählen, mit denen die erwünschten Resultate am wahrscheinlichsten zu erzielen sind. Vielleicht hilft es Ihnen, die Formel „Beginnen, Einstellen, Fortführen“-bei der Entwicklung der Strategien einzusetzen. Welche Verhaltensweisen müssen Sie häufiger einzusetzen beginnen, welche EINSTELLEN und welche wie bislang FORTFÜHREN?

1. Welche Handlungsstrategien wären bei der ENTWICKLUNG von Max am effektivsten, wenn man seine aktuelle Qualifikation und die Erfordernisse des Umfelds berücksichtigt?
2. Welche Strategien wären in diesem Verkaufsumfeld für die MOTIVATION von Max effektiv und angemessen?
3. Welche Strategien müssen angewendet werden, wenn man Max ANERKENNUNG AUSDRÜCKEN möchte?
4. Wie könnte man Max am effektivsten FÜHREN und BERATEN?



Arbeitsblatt „Handlungsstrategien für das Verkaufsmanagement“

5. Wie kann man am effektivsten mit Max KOMMUNIZIEREN?

6. Wie erhöht man die Effektivität von Max beim Umgang mit Problemlösungen in diesem Verkaufsumfeld?

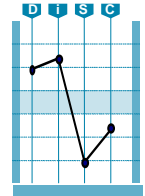
7. Wie sichert man die Leistungen von Max, wenn man ihm AUFGABEN ÜBERTRÄGT?

8. Wie stellt man bei der Überwachung der ENTSCHEIDUNGSFINDUNG von Max sicher, dass dieser die Erfordernisse dieses Verkaufsumfelds erfüllt?



Die Vorgehensweise beim Verkaufen

Dieser Abschnitt beschreibt, wie Max voraussichtlich die verschiedenen Stufen eines Verkaufsvorgangs abwickeln wird. Versteht man seine natürliche Herangehensweise beim Verkaufen, lässt sich feststellen, welche seiner natürlichen Verhaltensweisen in bestimmten Verkaufssituationen mit den einzelnen Kundentypen am effektivsten sind. Es lässt sich ebenso feststellen, inwieweit seine Effektivität durch zusätzliche Schulungen oder Beratungen gesteigert werden kann, wenn sein natürliches Verhalten in der Verkaufssituation nicht angemessen ist. Da einige dieser Verhaltensweisen sich bereits geändert haben können, prüfen und revidieren Sie diesen Abschnitt bitte entsprechend.



Verhaltensmuster des Überzeugers

Planung

- Verbringt mehr Zeit mit zwischenmenschlicher Kommunikation als mit Planungen
- Betrachtet Situationen optimistisch, erwartet das Beste und denkt oft nicht an mögliche Hindernisse
- Plant Verkaufsgespräche intuitiv und aus dem Gefühl heraus, bereitet sich aber ungenügend mit entsprechenden Informationen vor, um auch die Details abzudecken
- Seine natürliche Art zu planen wirkt bei den Kunden am besten, die am ehesten auf einen begeisterten Gesamteindruck ansprechen, mit einer starken Betonung auf zwischenmenschliche Kommunikation
- Sein Planungsverhalten sollte er bei Kunden ändern, die stärker an schnellen Endresultaten interessiert sind oder die sich Logik und gute Dokumentation bei der Produktpräsentation wünschen
- Verbringt mehr Zeit auf der Suche nach Resultaten statt mit der Planung
- Betrachtet die Dinge aus der Entfernung und überlässt Details sich selbst
- Konzentriert sich auf das Ziel oder das Endresultat und bereitet sich selten Schritt für Schritt auf das Erreichen des Zieles vor
- Vereinfacht komplexe Situationen oft zu sehr oder unterschätzt mögliche Hindernisse und wird dann vom Widerstand des Käufers überrascht
- Seine natürliche Art der Planung wirkt bei den Kunden am besten, die ungeduldig, ergebnisbetont und stärker an Tatsachen statt Vorgehensweisen interessiert sind
- Sein natürliches Planungsverhalten sollte er bei Kunden ändern, die eher methodische, schrittweise und detailliertere Erklärungen brauchen



Die Vorgehensweise beim Verkaufen

Gespräche eröffnen

- Spricht den Kunden begeistert und persönlich an
- Diskutiert risikofreie, allgemeine Themen, um eine Beziehung aufzubauen, bevor er zum Zweck des Gesprächs kommt
- Seine natürliche Art, Kunden anzusprechen, wirkt auf jene am besten, die gerne über Privates sprechen und ihre Gedanken und Gefühle mit dem Zweck des Aufbaus einer persönlichen Beziehung mitteilen
- Sein natürliches Verhalten sollte er bei Kunden ändern, die reserviert sind und eher geschäfts- oder sachbezogen oder ergebnisorientiert angesprochen werden möchten.
- Handelt direkt und ergebnisorientiert und kommt sofort zum Punkt
- Vermeidet Smalltalk, da er dies für Zeitverschwendung hält, und geht sofort zum Geschäftlichen über
- Seine natürliche Art, Kunden anzusprechen, wirkt am besten auf jene, die ungeduldig und ergebnisorientiert sind
- Sein natürliches Verhalten sollte er bei Kunden ändern, die mehr Zeit mit Kommunikation verbringen und eine Beziehung aufbauen wollen, bevor sie zum Geschäftlichen übergehen

Fragen stellen

- Berät Kunden mit Begeisterung und schneller Gangart und konzentriert sich auf das Gefühls- und Beziehungsleben
- Stellt gerne „wer“-Fragen und legt den Schwerpunkt auf Einbindung und Kommunikation
- Seine natürliche Art der Beratung wirkt am besten auf jene Kunden, die eingehend und persönlich angesprochen werden möchten, damit sie die Möglichkeit haben, über Menschen, Beziehungen und ihre Gefühle zu sprechen
- Sein natürliches Verhalten sollte er ändern, wenn der Kunde eher reserviert auftritt und Informationen lieber in sachlicher und emotionsloser Weise erhalten möchte
- Frägt Kunden direkt, teils aggressiv und erkennt früh ihre Wünsche
- Stellt gerne "was"-Fragen und konzentriert sich auf die Antworten
- Seine natürliche Art der Beratung wirkt am besten auf Kunden, die Direktheit mögen; allerdings wünschen einige Kunden, mehr Einfluss im Beratungsgespräch zu haben
- Sein natürliches Verhalten sollte er ändern, wenn Kunden lieber gemächlicher und indirekter beraten werden möchten oder wenn sie zurückhaltend auf sein aggressives Vorgehen reagieren



Die Vorgehensweise beim Verkaufen

Präsentieren

- Präsentiert Produkte mit Begeisterung und stellt das Gesamtbild mit positiven Ausdrücken dar
- Überbewertet die Vorteile des Produktes oder der Dienstleistung bei dem Versuch, Begeisterung für diese zu wecken
- Seine natürliche Art der Produktvorstellung wirkt auf jene Kunden am besten, die auf elanvolle Präsentationen positiv reagieren, in denen eher ein Überblick als eine Beschreibung von Details präsentiert wird
- Sein natürliches Verhalten bei Produktpräsentationen sollte er bei jenen Kunden ändern, die eher unaufdringlich und sachbezogen behandelt und dabei gut informiert werden wollen
- Redet mit wenigen Worten und konzentriert sich auf die Resultate
- Gibt eher sein Fazit kund, statt seine Gedankengänge zu erklären
- Seine natürliche Art der Produktpräsentation wirkt auf jene Kunden am besten, die primär an Resultaten interessiert sind und weniger auf Details achten
- Sein natürliches Verhalten bei Produktpräsentationen sollte er bei jenen Kunden ändern, die Methodik und detailliertere Ausführungen in der Vorgehensweise wünschen

Auf Bedenken eingehen

- Reagiert auf Bedenken mit positiven, begeisterten, allgemeinen Aussagen
- Reagiert auf spezifische Bedenken nicht mit Informationen; weicht stattdessen den Fragen aus und beschwichtigt den Kunden damit, dass alles in Ordnung sein wird
- Seine natürliche Reaktion auf Bedenken wirkt auf jene Kunden am besten, die statt spezifischer Tatsachen eher eine stark optimistische, allgemeine Antwort auf ihre Fragen wünschen
- Sein natürliches Verhalten sollte er bei jenen Kunden ändern, denen detaillierte oder schrittweise, sachbezogene Erklärungen zur Beseitigung ihrer Bedenken mehr behagen
- Neigt dazu direkt auf Bedenken zu reagieren
- Konzentriert sich eher auf das Ziel oder das Resultat anstatt auf die Bedenken selbst
- Nimmt die Bedenken nicht immer komplett wahr oder vernachlässigt ihre Bedeutung für den Kunden
- Seine natürliche Reaktion auf Bedenken wirkt auf jene Kunden am besten, die ähnlich unverblümt und direkt mit Bedenken umgehen
- Sein natürliches Verhalten bei Bedenken sollte er bei jenen Kunden ändern, die entweder mehr emotionalen Rückhalt oder eine detaillierte Erklärung als Reaktion auf ihre Bedenken brauchen



Die Vorgehensweise beim Verkaufen

Zustimmung bekommen

- Versucht, die Kundenbindung mit Optimismus und Begeisterung aufzubauen
- Verkauft meist weitere Artikel, sobald er die Zustimmung des Kunden bekommen hat
- Seine natürliche Art, Zustimmung zu bekommen, wirkt am besten bei jenen Kunden, die schnelle Entscheidungen aus ihrem Gefühl heraus treffen, oder bei jenen, deren Entscheidung als emotionale Reaktion auf seine Begeisterung fällt
- Er sollte sein natürliches Verhalten bei jenen Kunden ändern, die alle Informationen ausgiebig prüfen, ihre Entscheidungen analytisch treffen und sich an der Produktleistung mehr orientieren als an seiner Persönlichkeit
- Gewinnt schnell und direkt die Zustimmung des Kunden
- Verfolgt Kundenbindungen aggressiv und betrachtet eine Zurückweisung nur als vorübergehendes Hindernis
- Seine natürliche Art, Zustimmung zu bekommen, ist meist bei jenen Kunden am effektivsten, die ergebnisorientiert sind und sich schnell entscheiden; dies gilt, solange der Kunde nicht das Gefühl hat, dass er keine Kontrolle mehr über den Entscheidungsprozess hat und dadurch zurückhaltend wird.
- Sein natürliches Verhalten sollte er bei jenen Kunden ändern, die sich Zeit nehmen, Informationen einzuholen und zu prüfen, und die sich gegen eine Entscheidung sträuben, solange sie ihre Analyse nicht abgeschlossen haben

Kunden betreuen

- Betreut Kunden persönlich und baut eine Beziehung auf der Basis begeisterter und freundlicher Kommunikation auf
- Bevorzugt Interaktionen mit dem Kunden mehr, als die Konzentration auf Details des Verkaufsprozesses
- Seine natürliche Art der Betreuung wirkt auf jene Kunden am besten, die zwischenmenschliche Beziehungen bevorzugen, wozu spontane Hausbesuche, Telefonanrufe oder gemeinsames Speisen gehören
- Sein Verhalten sollte er bei jenen Kunden ändern, die eine systematische, abgestimmte Betreuung auf detaillierte Nachfrage hin erhalten möchten
- Betreut seine Kunden über den Kauf hinaus durch effizientes Prüfen der Resultate
- Ist stärker an neuen Geschäften als an der Betreuung des bereits bestehenden Kundenstammes interessiert
- Seine natürliche Art der Betreuung wirkt auf jene Kunden am besten, die wenig Aufmerksamkeit benötigen und solange sie zufrieden sind
- Sein natürliches Verhalten sollte er bei jenen Kunden ändern, die routinemäßigen Kontakt und Nachbetreuung bevorzugen



Arbeitsblatt „Art des Geschäftsmanagements“

Nachdem Sie den Abschnitt über das Verhalten von Max beim Verkaufsprozess geprüft haben, werten Sie die Effektivität seines natürlichen Verkaufsverhaltens nach den Erfordernissen des aktuellen Verkaufsumfelds aus. Nutzen Sie Ihr Wissen über die jeweiligen Erfordernisse des Verkaufsumfelds und Ihre unmittelbaren Erfahrungen mit seinem Verkaufsverhalten, um Strategien für den Ausbau der effektivsten und für die Reduzierung der am wenigsten effektiven Verhaltensweisen zu entwickeln. Vielleicht hilft es Ihnen, für jede Kategorie der Verkaufsstrategien festzulegen, welche Verhaltensweisen Max ANFANGEN soll häufiger zu benutzen, welche er EINSTELLEN, und welche er FORTFÜHREN soll, um bei seiner Arbeit effektiver zu werden.

1. Wie könnte das natürliche Vorgehen von Max beim Planen in diesem Geschäftsumfeld am effektivsten genutzt werden? (beginnen, einstellen, fortführen)
2. Wie könnte man hinsichtlich des natürlichen Verhaltens von Max beim Ansprechen des Kunden am effektivsten vorgehen? (beginnen, einstellen, fortführen)
3. Wie könnte das natürliche Vorgehen von Max bei der Produktpräsentation am effektivsten genutzt werden? (beginnen, einstellen, fortführen)
4. Wie könnte man die natürlichen Reaktionen von Max auf die Bedenken des Kunden am effektivsten nutzen? (beginnen, einstellen, fortführen)



Arbeitsblatt „Art des Geschäftsmanagements“

5. Wie könnte man hinsichtlich des natürlichen Verhaltens von Max bei der Kundenbindung am effektivsten vorgehen? (beginnen, einstellen, fortführen)

6. Wie könnte man das natürliche Verhalten von Max bei der Nachbetreuung am effektivsten nutzen? (beginnen, einstellen, fortführen)

Muster