

Sich selbstkritisch hinterfragen

Bin ich ein Unternehmer-Typ?

Laut einer Studie sind nur knapp ein Drittel der Führungskräfte und Studierenden Unternehmer-Persönlichkeiten. Entwicklungspotenzial ist vorhanden. Der Schlüssel liegt in der eigenen Persönlichkeit.

■ Von Caroline Bernardi

Eine erfolgreiche Führungskraft verfügt je nach Arbeitsgebiet in mehr oder weniger starkem Ausmass über fachliche, soziale und konzeptionelle Kompetenz. Ihre soziale Kompetenz ist immer hoch, das heisst, sie weiss, wie sie mit anderen Menschen umgehen muss. Ihre fachliche Kompetenz ist auf unterster Hierarchieebene hoch und nimmt nach oben ab, wobei es sich bei ihrer konzeptionellen Fähigkeit genau umgekehrt verhält. Der König der Führungskräfte ist jedoch der «Entrepreneur»:

■ Der «Entrepreneur» ist eine unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeit, das

heisst, er verfügt über eine hohe fachliche, soziale und konzeptionelle Kompetenz.

■ Der «Entrepreneur» hat die Fähigkeit, Projekte selbständig von A bis Z durchzuführen und Lücken in Unternehmen zu füllen.

■ Befinden sich in einem Unternehmen sehr viele Personen, die fachlich sehr gut sind, jedoch nicht auf die Mitarbeitenden eingehen können oder das Unternehmen nicht als Ganzes sehen, dann weist der «Entrepreneur» auf den sozialen und konzeptionellen Bedarf hin.

Kürzlich befasste sich eine Studie mit der Frage, wie viele Prozente der Führungskräfte «Entrepreneurs» sind. Dabei wurden

400 Persönlichkeitsprofile von Führungskräften und Studierenden untersucht. Basis der Untersuchung bildete die Verteilung des «Inneren Teams» jeder einzelnen Testperson, welche sich aus dem «Denker», dem «Empfinder», der «Fühlerin» und der «Intuition» zusammensetzt.

Das «Innere Team»

Der Denker und der Empfinder entsprechen der fachlichen Kompetenz, die Fühlerin der sozialen und die Intuition der konzeptionellen Kompetenz. Diese vier Teammitglieder entsprechen Fähigkeiten, die jeder Mensch in sich trägt, jedoch nicht immer nutzt. Jedes Teammitglied verfügt über spezifische Eigenschaften

und Fähigkeiten (siehe Kasten «Das Innere Team»).

Der Denker, die Fühlerin und der Empfinder werden dem bewussten Anteil des Menschen zugeordnet. Dieser beträgt laut Hirnforschung zehn Prozent.

Die Intuition gehört ebenfalls zum bewussten Teil. Sie hat jedoch die Fähigkeit, unbewusste Informationen für uns zu entschlüsseln. Sie ist das einzige Teammitglied, welches sich nicht auf Erfahrungen abstützt und nicht vorbelastet ist.

Fakten

Die Auswertung der in der erwähnten Studie untersuchten Persönlichkeitsprofile ergab folgendes Bild:

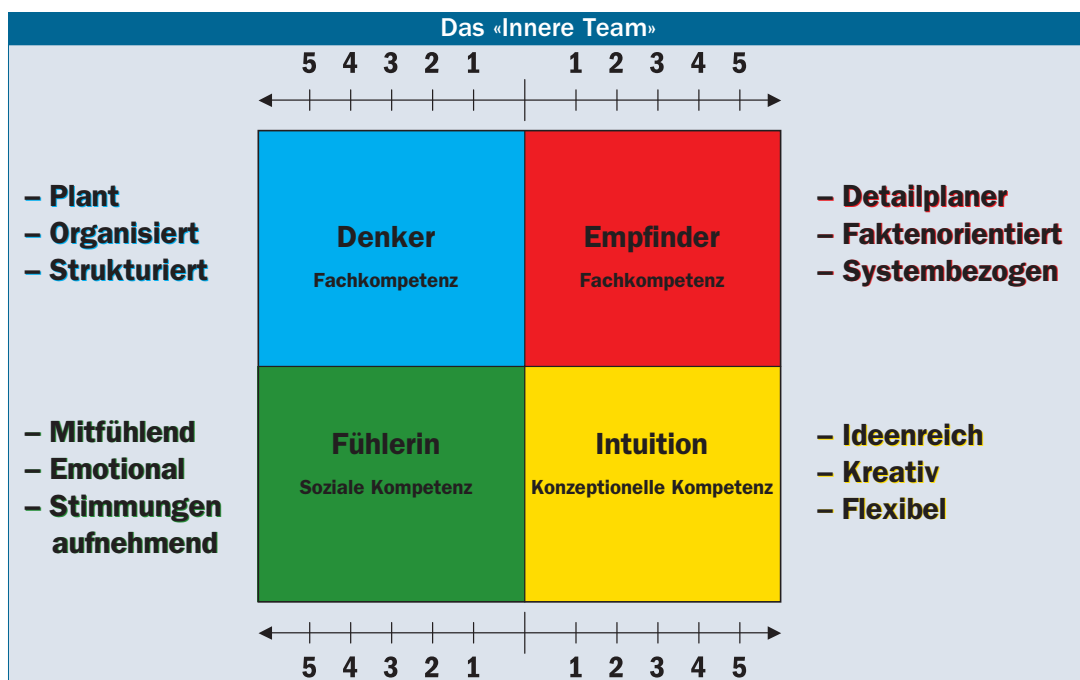
■ Rund ein Drittel der Führungskräfte sind «Entrepreneurs».

■ 60 Prozent sind «Administratoren», welche fachlich sehr gut sind, jedoch über wenig soziale und konzeptionelle Kompetenz verfügen.

■ Die «Übrigen» sind ausgeprägte Fühlerinnen oder sehr intuitiv. Hoch intuitive Persönlichkeiten sind beispielsweise Persönlichkeiten wie Albert Einstein oder Leonardo da Vinci und sicher auch einige bekannte Top-Manager. Sie sind in wissenschaftlichen und kreativen Bereichen und in der Wirtschaft zu finden. Starke Fühlerinnen werden vor allem in sozialen Bereichen und im Personalwesen gefunden.

Entwicklungspotenzial

Auf Unternehmensebene stellen sich nun die Fragen: Welcher



Fähigkeiten, die jeder Mensch in sich trägt: das «Innere Team» und die Führungskompetenzen.

Finanztipps für KMU

Revision des gewerblichen Bürgschaftswesens – Was können KMU erwarten?

Das gewerbliche Bürgschaftswesen ist eines der wenigen Instrumente des Bundes zur Unterstützung der Finanzierung von KMU im Inland. Anfang der 90er Jahre geriet es wegen sinkender Immobilienpreise und des abnehmenden Investitionsvolumens vieler KMU unter Druck. Eine Revision des gewerblichen Bürgschaftswesens war nötig. Der politische Prozess dazu ist mittlerweile weit fortgeschritten.

Die Hauptpunkte des neuen Bürgschaftsmodells sind die Reduktion von zehn auf drei Genossenschaften (West, Mitte, Ost, plus neue Zentrale), die Ausweitung der Verlustbeteiligung des Bundes von 50 auf 65 Prozent, die Erhöhung der maximalen Bürgschaftslimite pro Kreditnehmer von CHF 150 000 auf CHF 500 000 Franken, der Verzicht der Banken auf ihr bisheriges Anteilscheinkapital sowie die Bereitstellung nachrangiger Darlehen des Bundes von CHF 10 Mio. für die Jahre 2007 bis 2010 zur Rekapitalisierung des neuen Systems.

KMU dürfen erwarten, dass ihre Finanzpartner das neue Modell unterstützen. Das von KMU benötigte Fremdkapital dürfte mit einer Bundesbürgschaft eher einfacher zu erhalten sein als bisher. Zudem profitieren KMU von der Erhöhung der maximalen Bürgschaftslimite pro Kreditnehmer von CHF 150 000 auf CHF 500 000. Sofern die neuen Bürgschafts-genossenschaften ausreichend kapitalisiert sind und die Prozesse zwischen Kreditnehmern, Bürgschafts-genossenschaften und Fremdkapitalgebern effizient ausgestaltet sind, wird das neue Modell über eine sehr gute Ausgangslage verfügen, die es zu nutzen gilt. Das neue System zugunsten der KMU sollte voraussichtlich ab Juli 2007 operativ werden.



Hans Baumgartner
 Hans Baumgartner
 Leiter Firmenkunden Schweiz – KMU
 Credit Suisse
www.credit-suisse.com/firmenkunden



Entwicklungsfähig: Nur rund ein Drittel der Führungskräfte sind «Entrepreneurs».

Gruppe gehören unsere bestehenden Führungskräfte an? Welcherart Führungskräfte wollen und brauchen wir? Wo liegt das Entwicklungspotenzial?

Auf persönlicher Ebene stellen sich folgende Fragen: Was für ein Profil habe ich persön-

lich? Bin ich damit zufrieden? Wie kann ich mich persönlich weiterentwickeln?

Selbsteinschätzung

In einem ersten Schritt lohnt sich eine Selbsteinschätzung, welche in einem zweiten Schritt mit dem objektiven Fremdbild einer aussenstehenden Fachperson, beispielsweise eines Coachs, verglichen wird. Die Selbsteinschätzung sollte in einer ruhigen Minute durchgeführt werden. Im Zentrum der Beurteilung steht das eigene «Innere Team»:

■ **Selbsteinschätzung «heute».** Welche Teammitglieder («Denker», «Empfinder», «Fühlerin», «Intuition») setze ich in meinem alltäglichen Leben ein, das heisst, wer kommt zu Wort, und wer gibt den Ton an?

■ **Selbsteinschätzung «früher».** Ich versetze mich zurück in eine Zeit, als ich noch unbeschwert war, beispielsweise als Kind oder Teenie. Wie war ich damals in bezug auf meine «Innere Teamverteilung»?

■ **Fremdeinschätzung.** Ich versetze mich in eine mir bekannte Person, beispielsweise eine Arbeitskollegin oder ein Familienmitglied. Wie würde diese Person meine «Innere Teamverteilung» beurteilen?

Bewertet wird jedes Teammitglied wie bei einer Personalbeurteilung mit eins bis fünf

Das «Innere Team»

1 Der Denker

Er plant, organisiert und strukturiert sehr gut und gern. Er ist sachorientiert und nutzt seinen Verstand sehr stark. Er ist Teil der Fachkompetenz.

2 Der Empfinder

Er ist sehr gut in der Detailplanung und der Umsetzung. Er vergisst selten wichtige Punkte in einem Projekt. Er braucht einen vorgegebenen Rahmen, welcher ihm Sicherheit gibt, dann kann er gut arbeiten. Ausserdem sind ihm Fakten und Daten wichtig. Er glaubt an das, was er sieht und was sich beweisen lässt. Er wird ebenfalls der Fachkompetenz zugeordnet.

3 Die Fühlerin

Ihr sind die Menschen wichtig. Sie kann sich in andere Menschen hineinfühlen, nimmt Stimmungen wahr. Sie weiss, was andere brauchen, damit sie motiviert arbeiten können. Da sie tiefgründig ist, kennt sie ihre eigene Persönlichkeit mit ihren Wünschen und Bedürfnissen. Sie entspricht der sozialen Kompetenz.

4 Die Intuition

Sie hat viele Visionen und Ideen, ist kreativ und entspricht der konzeptionellen Kompetenz. Ausserdem sieht sie die ganzheitlichen Zusammenhänge und ist innovativ und flexibel. Im Volksmund wird sie «Bauchgefühl» genannt.

Punkten: fünf Punkte für «sehr zutreffend», ein Punkt für «unbedeutend». Der Denker erhält beispielsweise fünf Punkte, wenn seine Fähigkeiten stark ausgeprägt sind. Wird der Gefühlbereich kaum gelebt, erhält die Fühlerin einen Punkt.

Bei der Beurteilung anderer Menschen beeinflussen persönliche Emotionen und Beziehun-

■ Die «Entrepreneurs» haben drei bis fünf Punkte pro Teammitglied.

■ Die «Administratoren» haben drei bis fünf Punkte für den Denker und den Empfinder und null bis zwei Punkte im Bereich Fühlen und Intuition.

■ Die «Übrigen» können keiner der beiden Gruppen zugeordnet werden.

den und den persönlichen Zielen und Bedürfnissen ergeben ein stimmiges Gesamtbild.

Die Beurteilung und Gruppierung des «Inneren Teams» sollte nicht abschliessend betrachtet werden. Sie dient als Richtschnur und zeigt ungenutzte Handlungsmöglichkeiten und Herausforderungen. Der «Entrepreneur» beispielsweise muss sich bewusst werden, dass er nur glücklich ist, wenn alle Teammitglieder gleich viel zu arbeiten haben. Eine Person, die in gewissen Bereichen null bis zwei Punkte hat, weiss ab heute, dass dort Entwicklung möglich ist. Dabei ist entscheidend, ob sie diese Fähigkeiten ausbauen möchte und diese ihr einen persönlichen Nutzen bringen. Nur, was der Mensch wirklich will, zieht er auch bis zum Ende durch.

Der König der Führungskräfte ist der «Entrepreneur».

gen die Bewertung. Deshalb sollte diese nicht abschliessend betrachtet werden.

Welcher Gruppe kann/muss ich mich zuordnen? Die Auflösung:

Die Einordnung in «Entrepreneurs», «Administratoren» und «Übrige» ist keine Pauschalisierung. Erst die Betrachtung der eigenen Persönlichkeiten in Kombination mit den Lebensumstän-

AUTORIN

Caroline Bernardi ist Betriebsökonomin FH und Coach mit den Schwerpunkten Persönlichkeit, Potential und Erfolg. Ihre Dienstleistungen umfassen Coachings und Seminare für Unternehmen, Teams und Führungskräfte. Sie hat das Career Center der Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur erfolgreich initiiert, aufgebaut und geleitet. Heute hat sie ein eigenes Unternehmen: BERNARDI – Persönlichkeit.Potential.Erfolg, 8872 Weesen.

Tel. 079 602 15 14
caroline.bernardi@bernardi.li

Ende November 2007 wird Caroline Bernardi ihr erstes Buch veröffentlichen: «Life Manager – Anleitung zum persönlichen Erfolg», HRM-Dossier Nr. 38, Verlag SPEKTRAMEDIA, 8047 Zürich. ISBN 10 3-908244-59-5 oder 13 978-3-908244-59-2. Bezug möglich über www.SPEKTRAMEDIA.ch

ONLINE
www.bernardi.li