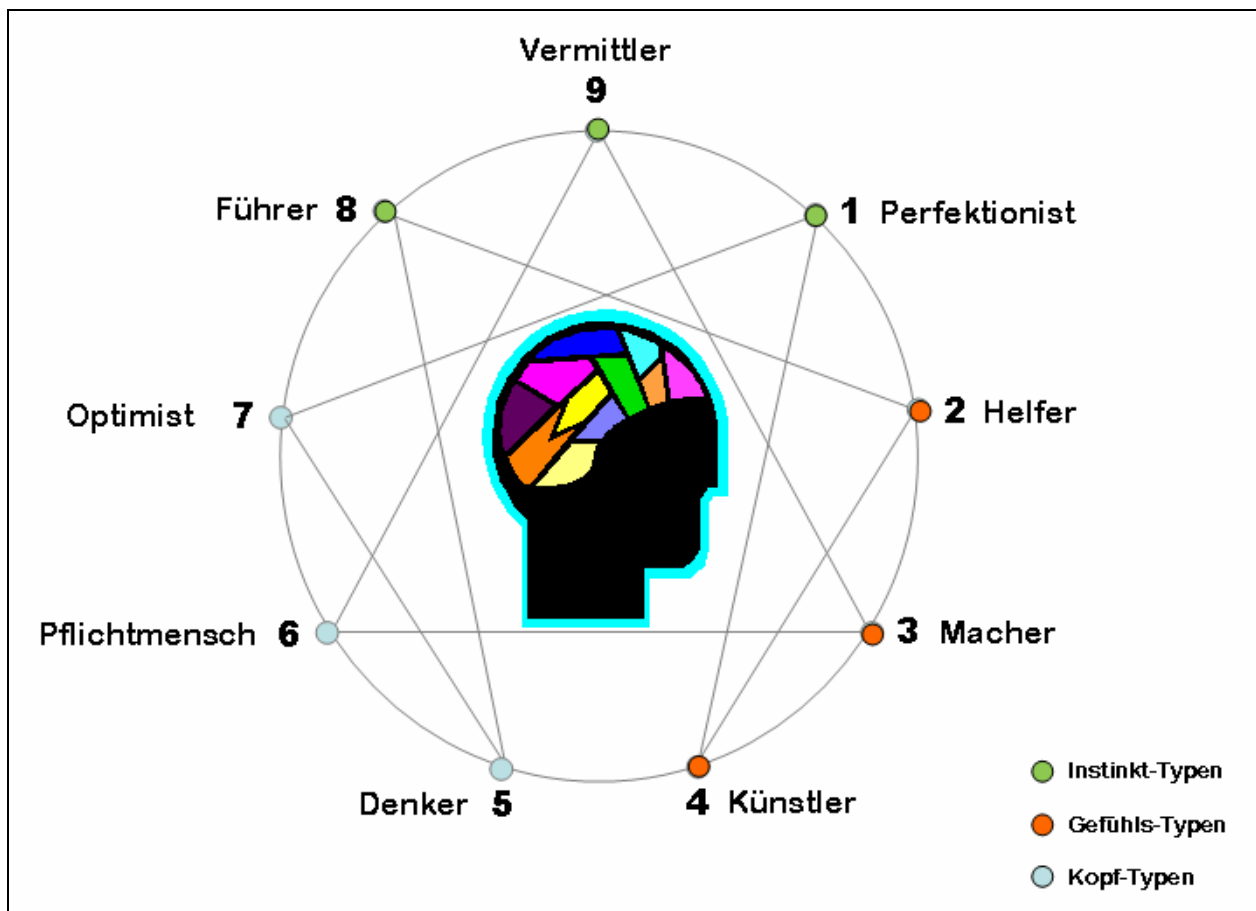


NGRAMM – Profilanalyse[®]
für Führungs- und Fachkräfte Vertrieb



Erstellt für: Musterfrau, Musterfirma Titz

Erstellt am: 28. März 2007

Inhalt

I. Einführung 3

II. Ihr Typ-Profil 5

 A. Statistische Auswertung 5

 B. Generelle Typbeschreibung 6

 C. Ihr Typ im Vertrieb 7

III. Generelle Vertriebsausrichtung 9

 A. Statistische Auswertung (Verhältnis Extraversion / Introversion) 9

 B. Erläuterung des Verhältnisses von Introversion und Extraversion 9

IV Spezifisches Vertriebsprofil 10

 A. Statistische Auswertung 10

 B. Erläuterung der Kompetenzen 11

 C. Ihren Stärken & Kompetenzen im einzelnen 12

 D. Optimismusprofil 14

V. Streßreaktionen 15

 A. Statistische Auswertung 15

 B. Typen im Streß 15

 C. Allgemeine Erläuterung der Streßmechanismen 16

 D. Streßprofi Typ Drei – der Macher 16

VI Entwicklungsmöglichkeiten 17

 A. Typprofil und Jobprofil 17

 B. Individuelle Weiterentwicklung 17

 C. Zusätzliche Infos zum Thema 18

VII Typinterviews oder wie die anderen sich sehen 19

I. Einführung

Die NGRAMM – Profilanalyse ist ein Diagnosetool, um persönliche Dynamiken, Eignungsprofile, Stärken & Nichtstärken z.B. von Vertriebsleuten zu erfassen. Es basiert auf den Enneagrammforschungen von Don Richard Riso, Helen Palmer, Claudio Naranjo genauso wie auf der fundamentalen Unterscheidung von intro- und extravertierten Typen des Schweizer Psychoanalytikers C. G. Jung.

Was wird gemessen?

Gemessen bzw. erfaßt werden bestimmte typologische Charakteristiken in den Antworten auf die Fragen des Ihnen vorgelegten Analysebogens.

Wie objektiv ist das Ergebnis?

Die Profilanalyse ist nur ein (strukturiertes) Spiegelbild Ihrer aktuellen Selbsteinschätzung. Je ehrlicher, präziser und unvoreingenommener Sie die Fragen beantwortet haben, desto brauchbarer im Hinblick auf eine adäquate Selbsteinschätzung ist im allgemeinen das Ergebnis.

Wird der Test meiner Persönlichkeit gerecht?

Die Persönlichkeit ist ein hochkomplexes Bündel von Einstellungen, Glaubenssätzen und Verhaltensweisen, die - mindestens in Teilen – auch noch kontextabhängig ist. In der NGRAMM – Profilanalyse werden die wichtigsten Grundmuster bzw. Grundtypen dieser Persönlichkeit herausgearbeitet, d.h. Verhaltensweisen und Konditionierungen, die für Ihre Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen eben *typisch* sind.

Und wenn das Ergebnis typmäßig nicht eindeutig ist?

Es kann durchaus vorkommen, daß manche rein punktemäßig keinem eindeutigen Typ zuordenbar sind. Das kann verschiedene Ursachen haben, z.B. daß der Betreffende in der Vergangenheit „Besseres“ zu tun hatten, als seine Handlungen bewußt neutral, von Außen zu beobachten – wie es im Fragebogen quasi verlangt wurde. In diesem Fall hilft es manchmal weiter, wenn man den Fragebogen mit einer Person seines Vertrauens durchgeht. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich mit den Typcharakteristiken näher zu beschäftigen, wodurch es im allgemeinen einfacher wird, sich auf einen Typ festzulegen.

Gibt es mehr als einen Grundtyp?

In der Forschung geht man davon aus, daß es im allgemeinen nur einen Grundtyp gibt, der dann aber durchaus von einem oder zwei Typen flankiert sein kann.

Verrät die Profilanalyse etwas über meine beruflichen Möglichkeiten?

Für jeden Job werden recht unterschiedliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen gebraucht. Da wir immer auch die Energien von „Nebentypen“ (Typen mit niedrigerer Punktzahl) nutzen, ist der Aussagewert über die berufliche Eignung relativ. Wenn man sein Jobprofil genau kennt, hat man jetzt aber die Möglichkeit, gezielt und konstruktiv mögliche Stärken und Nicht-Stärken zu beeinflussen.

Kann man seinen Typ verändern?

Richtiger wäre zu sagen, daß man etwas an der Typausprägung ändern kann, indem man bewußter mit diesen Prägungen umgeht. Auch ist es möglich (wenngleich in der Praxis aufwendig), nichtdominante Persönlichkeitsanteile zu stärken.

Spiegelt das Typprofil meine realen Fähigkeiten?

Betrachten wir ein Beispiel: Es liegen zwei Typprofile mit fast identischen Ausprägungen vor, das eine Profil gehört Karl, das andere Johanna. Beide Profile weisen einen „Typen“ aus, der abschlußsicher, kontaktfreudig und erfolgsorientiert ist. Im realen Leben ist Karl ein recht erfolgreicher Würstchenverkäufer und Johanna eine nicht minder erfolgreiche Immobilienmaklerin – allerdings mit einem zehnfach höheren Jahreseinkommen. Es wäre auch möglich, daß jemand als „Typ“ gute Vertriebsfähigkeiten hat, im realen Leben aber Buchhalter ist mit einem Faible für Flohmärkte, wo er mindestens einmal mit Monat mit einem Stand vertreten ist. Mit anderen Worten: das, was das Profil zeigt, entspricht weitgehend dem Naturell oder Charakter von einer Person und nicht automatisch auch dem, was er in der Praxis, z.B. im Job mit diesem Profil macht.

Können mir berufliche Nachteile durch die Auswertung des NGRAMMs entstehen?

Nein, eher im Gegenteil. Viele Arbeitgeber haben ein Interesse daran, daß die richtige Person den richtigen Job macht bzw. ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt wird. Und umgekehrt mag es für einen interessant sein, eine Erklärung dafür zu bekommen, warum ihm ein Job nur sehr mittelmäßigen Spaß macht. Wenn eine Firma z.B. einen sehr kreativen, kontaktfreudigen und extravertierten Kopf in der Buchhaltung hat, dann könnte die Profilanalyse zeigen, daß hier – verglichen mit dem Jobprofil – eine größere Lücke zu schließen ist, entweder durch job rotation, Versetzung oder durch bestimmte Trainings- und Coachingmaßnahmen.

Wie verlässlich sind die Ergebnisse der NGRAMM – Profilanalyse?

Umfangreiche Studien mit einigen hundert Teilnehmern haben ein hohes Maß an Validität und Reliabilität gezeigt. Etwas weniger wissenschaftlich ausgedrückt: die NGRAMM – Profilanalyse, die vom Enneagramm abgeleitet ist, zeigt eine hohe Übereinstimmung mit anderen Enneagrammtests, d.h. wer hier als Typ Sieben „testet“, wird auch in anderen Enneagrammtests als „vielseitig & optimistisch“ ausgewiesen. Ein anderes Qualitätskriterium ist ebenfalls erfüllt: Unabhängig wie oft eine Testperson diesen Test durchführt, das jeweilige Ergebnis ist zu über 90% identisch mit den jeweils vorangegangenen Ergebnissen; damit ist die NGRAMM – Profilanalyse relativ unabhängig von Tagesform einer „Testperson“.

Worin bestehen die Unterschiede zu anderen Tests wie DISG, HDI, MTBF oder Insights Discovery?

Die NGRAMM – Profilanalyse ist ein Open-Source-Projekt; d.h. das Modell folgt in seinen Grundannahmen dem Enneagramm ist daher völlig transparent und nicht von der Deutungsmacht einer bestimmten Schule oder Sekte abhängig. Für Sie als Anwender heißt das, Sie können sich völlig unabhängig von der hier gegebenen Deutung in über 70 Publikationen, die frei auf dem Buchmarkt verfügbar sind, kundig machen und sich individuell im Enneagramm weiterbilden.

II. Ihr Typ-Profil

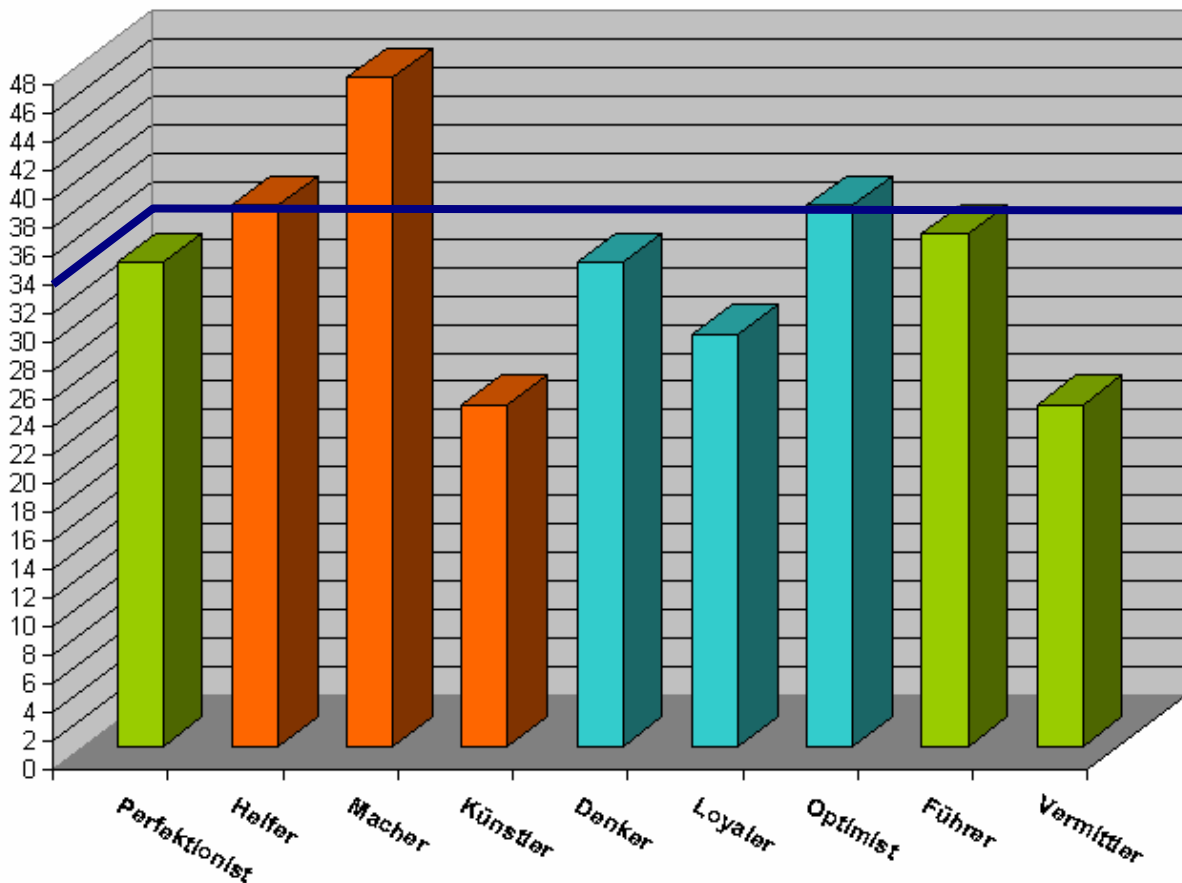


Abbildung 1 Basismodell

A. Statistische Auswertung

Eindeutige Ausprägung: j n bei Typ: **Macher**

Durchschnittswert: **34 Punkte**

Relevante Nebenwerte: bei den Typen **Helfer / Optimist / Führer**

B. Generelle Typbeschreibung

Typ Drei – der Macher und sein Lebensthema: Es anderen zeigen wollen

Häufig stehen Sie im Mittelpunkt, werden wegen Ihrer Leistungen geschätzt und bewundert. Für diese Anerkennung haben Sie in der Vergangenheit auch hart und mit großem Einsatz gearbeitet. Wenn Sie zwischen Beruf und Familien / Partnerschaft wählen müßten, fiel es Ihnen schwer, dem Beruf nicht die erste Stelle einzuräumen. Ihr Selbstbild hängt in entscheidendem Maß davon ab, wie sehr es Ihnen gelingt, den anderen in Ihrer Gruppe bzw. Ihrer Umgebung das Bild des erfolgsverwöhnten Machers zu verkaufen. Wie kein anderer Typ verstehen Sie es, den anderen Menschen das zu geben, was sie brauchen und einen positiven, optimistischen Eindruck bei ihnen zu hinterlassen. Mißgünstige Personen sagen manchmal: „Ah, hier kommt unser Strahlemann“ oder „Achtung, hier kommt unsere Superfrau“. Böswillige Zungen nennen Sie einen „Blender“. Privatleben bzw. der Freizeitspaß stehen hinter vielfältigen Berufsaktivitäten entweder hinten an oder sie werden selbst effizient organisiert. „Nur keine Zeit verschwenden“ – ist Ihre Devise. Mit Ihren Emotionen tun Sie sich im allgemeinen schwer. Sie sagen sich: Für Emotionen wird man nicht geschätzt, nur für Leistung und das, was man darstellt oder hat. Sind, z.B. in persönlichen Beziehungen, Emotionen gefordert sind, überlegen Sie sich, wie sie diese am besten und überzeugendsten „überbringen“ können. Von daher kann man mit Fug und Recht sagen, daß an Ihnen ein brillanter Schauspieler verloren gegangen sei.

Zu Ihren Gunsten spricht, daß Sie sehr rationell und effektiv mit der kostbaren Ressource Zeit umzugehen vermögen. Auch sind Sie durchaus in der Lage, mehrere Dinge gleichzeitig anzupacken und zum Laufen zu bringen. Auch in schwierigen Situationen geben Sie so schnell nicht auf und motivieren auch andere zu Höchstleistungen.

Im Beruf brauchen Sie ständige Herausforderungen und natürlich auch positives – materielles – Feedback. Wo selbständiges Arbeiten, Handeln und Entscheiden gefragt ist, sind Sie am richtigen Platz. Gut aufgehoben sind Sie in Vertrieb und Marketing, der Geschäftsführung oder als Selbständiger. Teamarbeit und Tätigkeiten, wo Sie nach außen nicht glänzen können oder die ein hohes Maß an echtem Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl erfordern, sind dagegen nur bedingt geeignet, Sie glücklich zu machen.

Ihr Kommentar:

.....

.....

.....

.....

.....

C. Ihr Typ im Vertrieb

Hauptschwerpunkt: [3] - der Macher:

„Von Natur aus **der** Verkäufer schlechthin“: dynamisch, leistungsorientiert und effizient. Im Inneren werden Sie aber hin und wieder von der Angst getrieben zu versagen. Sie müssen einfach auf dem Siegereppchen stehen; etwas anderes kommt für Sie nicht in Betracht. Phasen der Inaktivität und der Muße sind Ihnen eher zuwider. Die unermüdliche Arbeitswut und der Zwang, effizient und initiativ zu sein, kann Mitarbeiter in Ihrer Umgebung mitunter abschrecken. Sie verkaufen über Image und Präsenz; Zweifel an sich oder Ihrem Produkt werden erfolgreich ausgeklammert bzw. überspielt: der Kunde bekommt immer nur das Beste – zu sehen. Alles, was nicht ins Bild paßt, wird aussortiert. Zu Ihren absoluten Stärken als Typus Drei gehören Ihr Anpassungstalent und Ihre Schnelligkeit. Wie ein Chamäleon passen Sie sich der Kundensituation an. Beim Kunden X können Sie als Dreier völlig anders auftreten als beispielsweise beim Kunden Y. Sie werden vor allem durch materielle Anreize motiviert; Sie brauchen die spürbare Gewißheit, daß ihr Einsatz sich für Sie auszahlt. Wenn der Job keine relevanten Aufstiegschancen bietet, werden Sie alsbald nach einer neuen Karrierechance Ausschau halten. Am besten sind Sie dort aufgehoben, wo Sie ihren Betrag zur Markteroberung, Expansion oder Erweiterung der Produktpalette leisten können, sprich: an der Kundenfront. Was Ihnen vom Naturell her weniger liegt, sind strategische Kundenanalysen, langfristige Weichenstellungen und Teamselling.

Zu Ihren absoluten persönlichen Stärken zählen:

- ◆ Positives Selbstbild
- ◆ Flexibilität & taktisches Anpassungsvermögen
- ◆ Hohes Maß an Ziel- und Aufgabenorientierung
- ◆ Siegermentalität

Weniger stark ausgeprägt sind:

- ◆ Emotionales Einfühlungsvermögen
- ◆ Entspannen können
- ◆ Teamorientierung
- ◆ Ehrlichkeit

Mit einer überdurchschnittlichen Tendenz zum Helfer [2]

- Sie erkennen, daß Eskimos keine Eisschränke brauchen, will sagen: Sie setzen Sie stark ein für das, was Kunden wirklich brauchen.
- Kunden erkennen hinter Ihrer Fassade, daß Sie es durchaus ernst meinen und sie durchaus wertschätzen.
- Sie haben hin und wieder das Gefühl, daß zu wenig zurückkommt (nicht an materiellen Dingen, sondern an Wertschätzung und immaterieller Anerkennung).

Mit einer überdurchschnittlichen Tendenz zum Optimisten [7]

- Im Umgang mit Ihren Kunden wirken Sie locker und unbeschwert; es macht Ihnen Spaß, Ihr Ziel nicht nur auf dem direkten Weg ansteuern zu können: „Viele Wege führen zum Erfolg“ – ist jetzt Ihr Motto.
- Nervigen Auseinandersetzungen gehen Sie lieber aus dem Weg oder delegieren entsprechende Aufgaben ans Team.
- Sie verstehen es, Ihre Erfolge nicht nur entsprechend zu präsentieren, sondern können Sie auch persönlich genießen.

Mit einer überdurchschnittlichen Tendenz zum Führer [8]

- Sie tragen eine überwältigende Siegermentalität zur Schau; Sie wissen, was zählt und verfolgen Ihre Ziele mehr als nachhaltig; wer sich Ihnen entgegenstellt, wird „platt gemacht“.
- Sie schonen sich nicht; es kommt nur auf eines an: Erfolg zu haben.
- Das Team wird von Ihnen auf Leistung eingeschworen bzw. „eingenordet“.

Ihr Kommentar
zum Haupttyp:

.....

.....

.....

.....

.....

Ihr Kommentar
zu den
Nebentypen:

.....

.....

.....

.....

.....

III. Generelle Vertriebsausrichtung

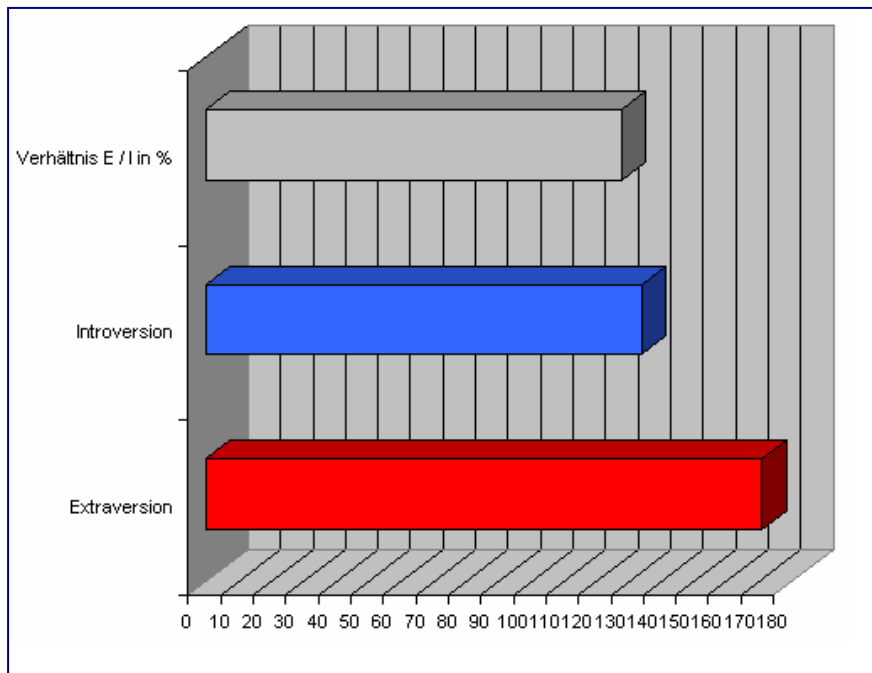


Abbildung 2 Vertriebsausrichtung

A. Statistische Auswertung (Verhältnis Extraversion / Introversion)

- Stark extravertiert (> 120%):
- Erkennbar extravertiert (> 110%):
- Ausgeglichen (91% – 109%):
- Erkennbar introvertiert (< 81%):
- Stark introvertiert (< 91%):

B. Erläuterung des Verhältnisses von Introversion und Extraversion

Auf den Begründer der analytischen Psychologie C. G. Jung geht die Unterscheidung zwischen introvertierten und extravertierten Personen zurück. *Introvertiert* ist, wer eher an inneren Zuständen und seinen Stimmungen, Ideen etc. interessiert ist; *extravertiert* ist, wenn das Objekt des Interesses in der Außenwelt angesiedelt ist. So kommt es, daß manche Menschen sehr direkt, beobachtbar und aktiv in der Außenwelt „unterwegs“ sind, während andere ihren Weg eher stiller gehen, in sich gekehrt wirken und im Außen einen mitunter „unscheinbaren“ Eindruck hinterlassen. Extravertierte Menschen brauchen häufig Bestätigung, Zuspruch und Motivation im Außen bzw. von außen, während Introvertierte ihre Motivation mehr aus sich selbst heraus schöpfen können.

In bestimmten Situationen sind entweder eine introvertierte oder eine extravertierte Einstellung günstiger. Im Vertrieb profitieren extravertierte Mitarbeiter insbesondere bei Akquise und Erstkontakt sowie in Kundenverhandlungen, während introvertierte Mitarbeiter bei der Kunden-, Markt- und Wettbewerbsanalyse bzw. beim Strategiedesign eher punkten können.

IV Spezifisches Vertriebsprofil

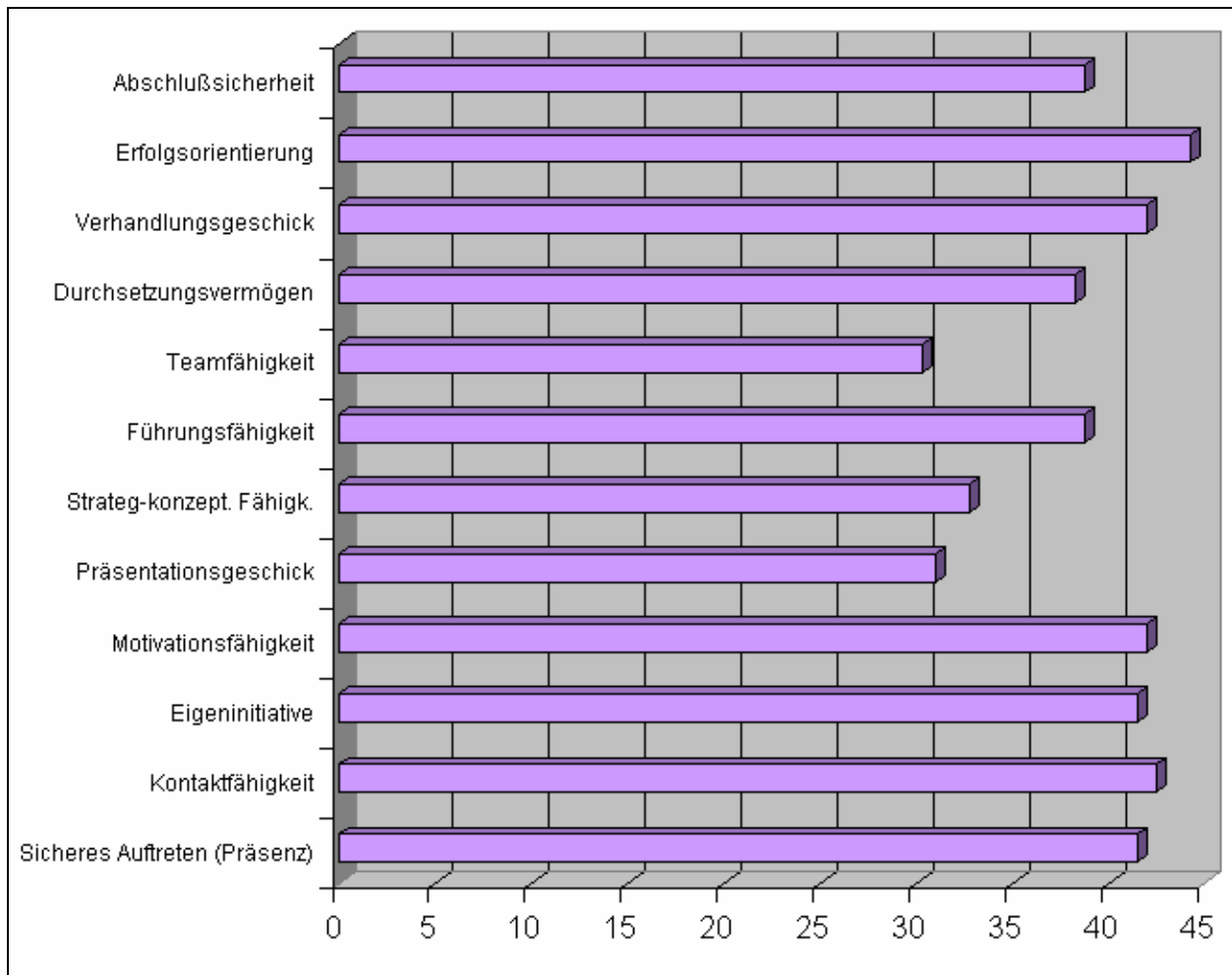


Abbildung 3 Vertriebsstärken

A. Statistische Auswertung

Kompetenzausprägung im Durchschnitt: **39** (Referenzzahl)

Überdurchschnittlich ausgeprägt (>10%):

- ◆ Erfolgsorientierung
- ◆ Kontaktfähigkeit

Entwicklungsfähig (< 10%)

- ◆ Teamfähigkeit
- ◆ Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten
- ◆ Präsentationsgeschick

B. Erläuterung der Kompetenzen

Um das Stärkeprofil adäquat einschätzen zu können, muß man nicht nur nachvollziehen, was die einzelnen Stärken konkret ausdrücken, sondern diese auch in Beziehung setzen zu dem spezifisch gewünschten Vertriebsprofil, was wiederum entscheidend von der Branche, den zu vertreibenden Produkten und Services und vor allem von der jeweiligen Vertriebsfunktion (Sales Management, technische Beratung, Support, Innendienst, Key Account Management etc.) abhängt. Die aufgeführten Vertriebskompetenzen sind das Ergebnis einer mehrmonatigen Untersuchung von Stellenbeschreibungen in der FAZ.

Sicheres Auftreten	Der Mitarbeiter ist von seinem Unternehmen, den Produkten des Unternehmens sowie von seiner Kundenkompetenz innerlich überzeugt; hat eine begründete Zielvorstellung, weiß mit Kundenzweifeln umzugehen; er signalisiert über seine Körpersprache Präsenz.
Kontaktfähigkeit	Kommt schnell mit fremden Menschen ins Gespräch; hat Lust, sich auf (unbekannte) Gesprächspartner einzulassen, begegnet anderen nicht mit bzw. unter Vorbehalten; kann aus dem Stehgreif Unbekannte anrufen; kann zuhören und sich für seinen Gegenüber interessant machen.
Eigeninitiative	Weiß, was sein Job gerade fordert, braucht nicht von Vorgesetzten (und Kunden) aufgefordert werden, jetzt dieses oder jenes zu tun.
Motivationsfähigkeit	Kann seine Kunden begeistern, z.B. für neue Produkte; erkennt, was den Kunden bewegt und kann dies verknüpfen mit vertrieblichen Erfordernissen.
Präsentationsgeschick	Ist in der Lage, vorhandene Präsentationsunterlagen zielgruppenspezifisch zu präsentieren, verfügt über handwerkliches Geschick und hat ein „Händchen“ für Design.
Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten	Ist willens und in der Lage, die Kunden-Lieferantenbeziehung im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit, Kundenzufriedenheit & Markterfordernissen zu analysieren, zu bewerten und in eine konkrete Planung umzusetzen.
Führungsfähigkeit	Kann ein Team zu Höchstleistungen führen; versteht Führung als Coaching; geht selbst mit gutem Beispiel voran (exemplarische Führung), ist kritik- & feedbackfähig.
Teamfähigkeit	Ist in der Lage, seinen eigenen Führungs-/Leistungsanspruch positiv ins Team zu integrieren; ist überzeugt, daß im Team Höchstleistungen erzielt werden können, erfährt Unterschiede (in der Persönlichkeit, im Denken) als Bereicherung, nicht als Einschränkung.
Durchsetzungsvermögen	Kann auch unpopuläre Maßnahmen (z.B. Preiserhöhung) ohne schlechtes Gewissen und völlig kongruent durchsetzen; begreift Hindernisse und Widerstände als Test auf seine Kreativität und Hartnäckigkeit, zeigt aber auch Bereitschaft, seine Ziele neu zu kalibrieren, wenn die Reaktion von außen übergeordnete Ziele gefährdet.
Verhandlungsgeschick	Kann gut argumentieren, beherrscht Grundzüge des dialektischen Denkens (These-Antithese-Synthese); behält die eigenen Interessen im Hinterkopf, kann abwägen zwischen kurzfristig und langfristig wirkenden Motiven; verfügt über psychologisches Einfühlungsvermögen und Wertschätzung für den/die Verhandlungspartner.
Erfolgsorientierung	Erkennt, daß Beratung von Information von Kunden kein Selbstzweck sind; weiß, daß sein Gehalt und das Unternehmenswachstum von seinen Fähigkeiten abhängt; hat bei Kundenbesuchen jeweils ein klar umrissenes Ziel vor Augen; braucht den Erfolg auch zur Selbstbestätigung.
Abschlußsicherheit	Weiß im entscheidenden Moment, „den Sack zuzumachen“; hat psychologisches Gespür für den <i>richtigen</i> Moment.

C. Ihren Stärken & Kompetenzen im einzelnen

1. Überdurchschnittlich gut ausgeprägt sind:

Kontaktfähigkeit	Go with the flow: mit dem Strom schwimmen – ist Ihre Devise. Mit (potentiellen) Kunden kommen Sie schnell in Kontakt. Durch ihre Anpassungsgabe bzw. ihr schauspielerisches Talent werden Sie allen Sätteln gerecht. Den Small Talk nutzen Sie richtigerweise als Einstiegspunkt. Instinktiv passen Sie sich in Tempo, Redeweise und Körpersprache ihrem Gegenüber an und reißen ihn mit, begeistern ihn.
-------------------------	---

Ihr Kommentar:

.....

.....

Erfolgsorientierung	Erfolg ist Sie das Lebenselixier schlechthin. Sofern vorgegebene Ziele gut provisioniert sind (und es sich für Sie lohnt), werden Sie Himmel und Hölle in Bewegung setzen, um den Erfolg nach Hause zu bringen. „Erfolg“ heißt für Sie natürlich auch Gewinnen; für faule Kompromisse haben Sie nur wenig übrig.
----------------------------	--

Ihr Kommentar:

.....

.....

2. Entwicklungsfähig (falls beruflich veranlaßt) sind:

Teamfähigkeit	Man mag es drehen und wenden wie man will, aber Sie sind doch in erster Linie ein Soloplayer bzw. der Starartist in der Arena. Es dauern Ihnen einfach viel zu lang, sich mit allen ins Benehmen zu setzen, Spielregeln und Vorgehensweise zu diskutieren, um dann am Ende doch alles allein auszufechten.
----------------------	--

Ihr Kommentar:

.....

.....

Strategisch-konzeptionelle Fähigkeiten	Je komplexer sich Kunden- und Wettbewerbssituationen darstellen, desto mehr laufen Sie zur Höchstform auf: verwickelte Zusammenhänge transparent zu machen, um dann die besten Markteroberungsstrategien herauszuarbeiten, ist fast mehr Hobby als Arbeit. Den Fakten geben Sie den Raum, den Sie brauchen. Sie scheuen sich auch nicht vor Schwachstellenanalysen und Risikomanagement.
---	--

Ihr Kommentar:

.....

.....

Präsentationsgeschick	Wenn Sie etwas darstellen, dann dominiert der Inhalt über die Form. Daß Produkte bzw. Services vielleicht auch über Ihre „Anmutungsqualität“ verkauft werden können, ist aus Ihrer Sicht eher unwahrscheinlich. Sie bevorzugen hier einen eher nüchternen, sachlichen Stil.
------------------------------	---

Ihr Kommentar:

.....

.....

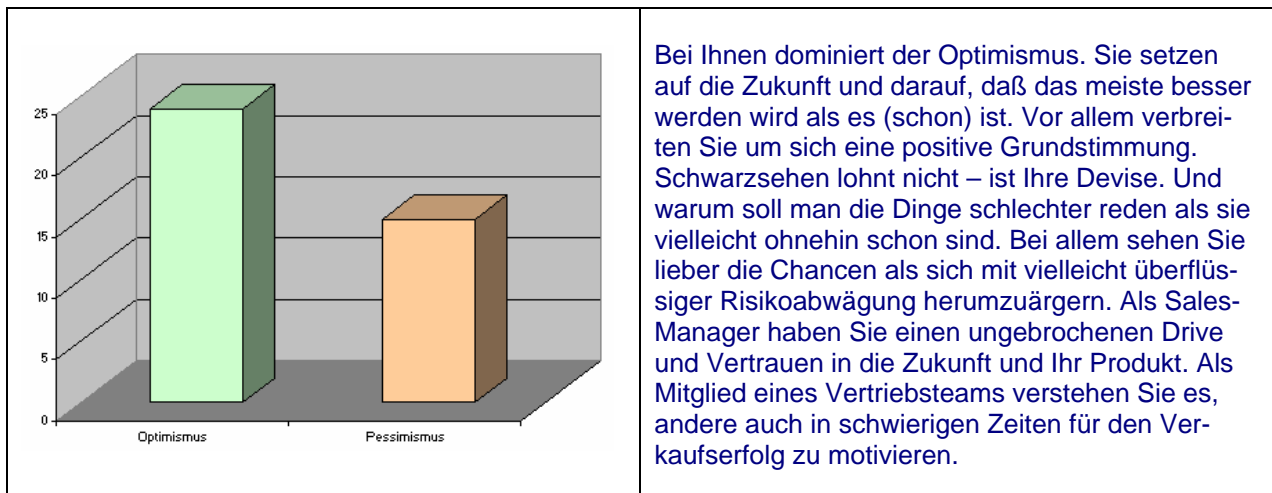
D. Optimismusprofil

Nach klassischem Verständnis ist *Optimismus* die positive Erwartung hinsichtlich zukünftiger Ereignisse bzw. eine positive Interpretation bereits eingetretener Ereignisse. Das Gegenteil ist der *Pessimismus*, der als negative Erwartungshaltung hinsichtlich vergangener, gegenwärtiger bzw. zukünftiger Ereignisse definiert werden kann. In der Mitte zwischen beiden Polen ist der Realismus angesiedelt.

Obwohl neuere psychologische Untersuchungen davon ausgehen, daß der Pessimismus (und noch vielmehr der Realismus) häufig eine adäquatere Einschätzung der Realität – auch im Hinblick auf Risikoabschätzung widerspiegeln, ist im Vertrieb eine optimistische Haltung zumeist zweckdienlicher und unterstützt eine positive Verkaufsmotivation.

Statistische Auswertung:

- Stark optimistisch (Verhältnis O:P > 1,4):
- Erkennbar optimistisch (O:P > 1,2):
- Realistisch (O:P zw. 0,8 – 1,2):
- Erkennbar pessimistisch (O:P < 0,8):
- Stark pessimistisch (OP < 0,6):



V. Streßreaktionen

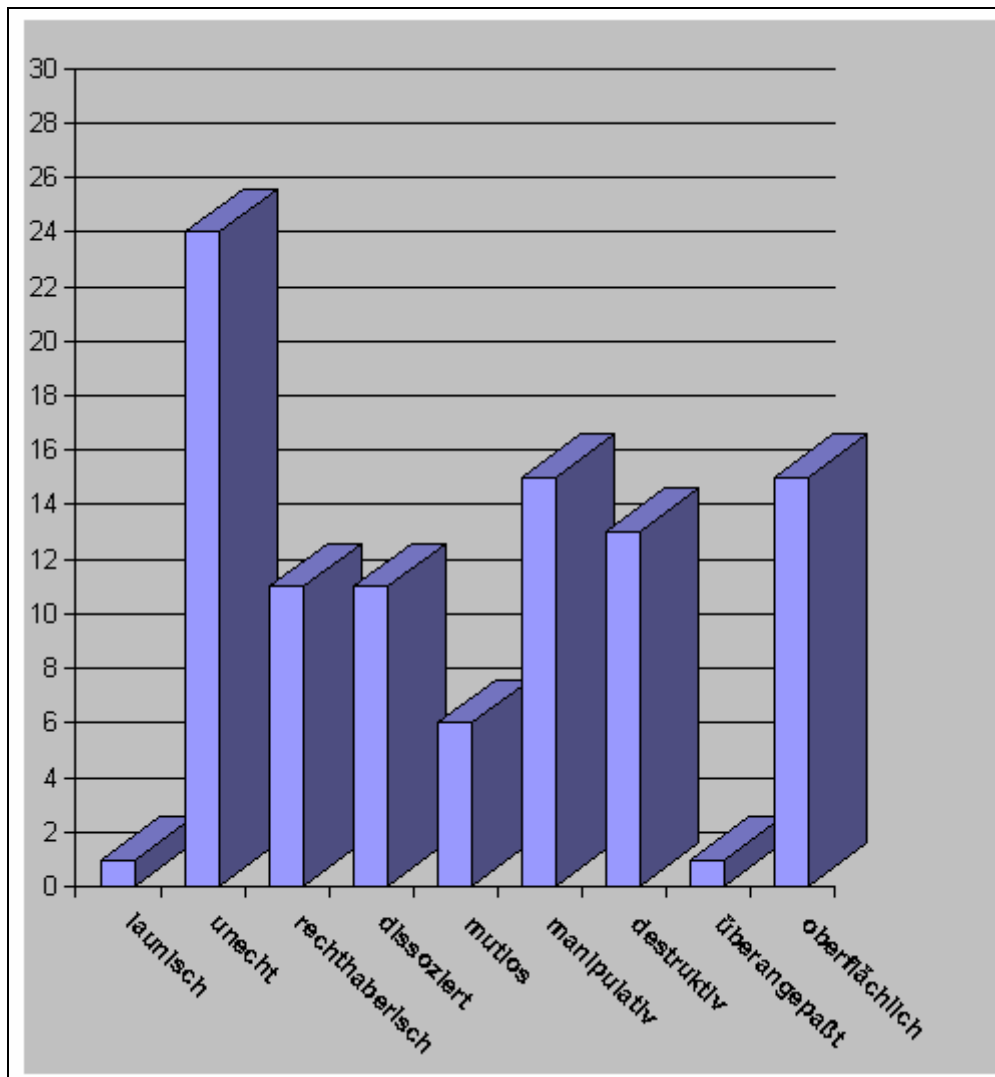


Abbildung 4 Streßdiagramm

A. Statistische Auswertung

Eindeutige Streßrichtung / Wirkung auf andere: **unecht**

Nebeneindruck: manipulativ, destruktiv, oberflächlich

B. Typen im Streß

In Streßsituationen tendieren die meisten Personen dazu, ihren Grundtyp exzessiv ins Spiel zu bringen. Eigene Stärken bekommen die Tendenz, überforciert zu werden – und verkehren sich dann in ihr Gegenteil. Am Betreffenden werden dann die negativen Charakterzüge für alle sichtbar, wobei es ihm selbst zuletzt auffällt.

C. Allgemeine Erläuterung der Streßmechanismen

Launisch	Der Betreffende scheint ziemlich stark in seinen Stimmungen zu schwanken: mal ist er zuvorkommend, liebenswürdig, dann wieder abweisend und distanziert – ohne daß jetzt äußere Faktoren für diese Stimmungsschwankungen verantwortlich gemacht werden können.
Unecht	Anspruch und Wirklichkeit klaffen erkennbar für den Kunden auseinander. Sein Gegenüber wirkt in seinem Auftritt künstlich und übertrieben, wodurch manche Kunden ziemlich abgeschreckt werden können: das Gegenteil von dem Maxime: „walk what you talk“.
Rechthaberisch	Der Betreffende glaubt, alles besser zu wissen bzw. besser zu können. Einem Kunden zu sagen, man wisse allein, was gut für ihn ist, kommt meistens nicht so gut an: der Kunde fühlt sich leicht geschulmeister und geht in Widerstand.
Dissoziiert	Wörtlich: „abgespalten“: der Betreffende ist nicht greifbar im Hier und Jetzt anwesend, sondern wirkt ziemlich unbeteiligt – wie sein eigener Beobachter.
Mutlos	Der Betreffende hat seinen Schwung verloren und traut sich nichts mehr zu: wie sollte ihm dann sein Kunde etwas zutrauen?
Manipulativ	Der Kunde hat den Eindruck, er werde mit unsauberen, unredlichen Mitteln unter Druck gesetzt.
Destruktiv	Aus Kundensicht der Versuch, seine Argumente wenn nicht sogar ihn als Person mit unlauteren Mitteln zu deskreditieren.
Überangepaßt	Der Betreffende sagt zu allem, was der Kunde sagt: „Ja und Amen“, nur um seine Ruhe zu haben.
Oberflächlich	Der Betreffende wirkt so, als sei er nicht mehr an der realen Aufgabe, dem realen Problem seines Kunden interessiert: er lenkt ab, schlägt Finten oder bringt eine Unzahl kaum überblickbarer Ideen.

D. Streßprofi Typ Drei – der Macher

Kongruenz und Authentizität werden von Kunden oft unterschiedlich wahrgenommen. Trommeln gehört zum (Vertriebs-)Geschäft. Sie definieren sich einzig über Leistung und Kompetenz. Ihr Selbstwertgefühl bekommt aber einen empfindlichen Dämpfer wenn andere (z.B. Mitbewerber, es können aber auch Kollegen sein) scheinbar besser abschneiden oder ein größeres Stück vom Kuchen abbekommen als Sie selbst. Jetzt sollten Sie eine gewisse Vorsicht walten lassen. Wenn der Kunde (oder der Vorgesetzte) Ihr Wunschbild, also die Vorstellung, die Sie von sich und Ihren Produkten (oder Ihren Kompetenzen) haben, nicht bestätigt, geben Sie dem anderen häufig eine Sondervorstellung. Sie projizieren dann ein oftmals völlig übertriebenes Bild von sich, Ihren Fähigkeiten, Ihren Produkten - mit dem Effekt, daß Sie aus Sicht Ihres Gegenübers im weiteren Verlauf immer **unechter** und künstlicher werden. **Unecht** heißt: es gibt eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen Sein und Schein. An dieser Stelle heißt es für Sie: Trauen Sie sich, hinter das Leistungsprinzip zu schauen. Leistung, nur um andere zu beeindrucken, verrät immer einen Mangel an Charakter. Wagen Sie einen Blick hinter Ihre Fassade, riskieren Sie Gefühl (Identifikation mit anderen / anderem) oder werfen Sie einen Blick auf den Wertekatalog der anderen.

VI Entwicklungsmöglichkeiten

A. Typprofil und Jobprofil

Über konkrete Entwicklungsmöglichkeiten, die Ihren Job betreffen, kann an dieser Stelle nichts gesagt werden. Warum? Nun, die Sache ist recht einfach. Das NGRAMM hält Ihnen sozusagen einen neutralen Spiegel vor und zeigt Ihnen, wie Sie und Ihre Kompetenzen von außen wahrgenommen werden. Ob Sie damit letztlich erfolgreich sind, hängt in hohem Maße aber von den Ihnen übertragenen Aufgaben und Funktionen ab. Es kann also sein, daß Sie:

- ◆ mit Ihrem Naturell absolut an der richtigen Stelle agieren oder
- ◆ mit Ihrem Kompetenzprofil sich durchaus auch (zusätzlich) anderen Aufgaben mit Erfolg und persönlicher Befriedigung widmen könnten oder
- ◆ die Möglichkeit in Betracht ziehen könnten, Ihre bestehenden Kompetenzen im Hinblick auf Ihre beruflichen Aufgaben zielgerichtet zu erweitern.

Grundsätzlich hängt alles davon ab, wie gut Ihr Vertriebsprofil mit Ihren aktuellen Aufgaben übereinstimmt. Denkbar sind im Anschluß an diese Auswertung:

- ◆ Trainingsmaßnahmen (um bestimmte Kompetenzen zu vertiefen bzw. zu erweitern)
- ◆ Coaching (um mit Hilfe eines erfahrenen Trainers bestimmte Ziele individuell anzugehen)
- ◆ Selbstmanagement (individuelle Typarbeit, um bestimmte Stärken zu vertiefen oder bestehende Nicht-Stärken abzubauen)

B. Individuelle Weiterentwicklung

Diese hier skizzierten Weiterentwicklungsmöglichkeiten basieren auf Ihrem Haupttyp.

- Überlegen Sie, wo Ihr Konkurrenzstreben unter Umständen suboptimale Wirkungen aufweist. Was genau könnten Sie daran ändern? Wo und wie genau könnten Sie z.B. ein Team weiterbringen? Was müßten Sie tun, um eine optimale Unterstützung dieses Teams zu erhalten?
- Wenn etwas nicht so funktioniert wie es aus Ihrer Sicht wünschenswert wäre, geben Sie Gas und bringen sich damit dem Burn Out ein Stückchen näher. Lernen Sie, Tempo herauszunehmen. Manche Dinge entwickeln sich auch von selbst. Lernen Sie, Geduld zu zeigen – Sie verbessern dadurch insbesondere Ihr Krisenmanagement.
- Statt anderen ein Image vorzugaukeln lernen Sie, anderen ein Stück mehr von Ihrem „wirklichen Selbst“ zu zeigen. Insbesondere Ihr Gefühlsleben wirkt manchmal recht verkümmert.
- Negative Signale blenden Sie aus Ihrem Wahrnehmungshorizont aus – oder tünchen sie rosa. Auch eine temporäre Niederlage kann wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen bereithalten.
- Auch Erfolgstypen brauchen manchmal Entspannung!!!

C. Zusätzliche Infos zum Thema

Helen Palmer / Paul B. Brown. Das Enneagramm im Beruf. Mehr Effizienz am Arbeitsplatz durch die Kenntnis der neun Persönlichkeitstypen. Knaur Verlag.

Don Richard Riso. Die neun Typen der Persönlichkeit und das Enneagramm. Knaur Verlag.

Helen Palmer. Das Enneagramm. Sich selbst und andere verstehen lernen. Knaur Verlag

Richard Rohr / Andreas Ebert. Das Enneagramm – Die neun Gesichter der Seele. Claudius Verlag

Nähere Informationen zum Thema „NGRAMM“ finden Sie auch auf unserer Internetseite:

www.synteam.de/ngramm.htm

Insbesondere können Sie sich dort unseren Online-Test durchführen. Besuchen Sie uns – es lohnt sich für Sie.

VII Typinterviews oder wie die anderen sich sehen

A. Ausschnitte aus Interviews mit den einzelnen Typen

Typ Eins.

Ich nehme meinen Job ernst. Meine Maxime lautet: von Anfang an alles richtig machen erspart einem eine Menge Ärger und überflüssige Nacharbeit. Wichtig ist für mich auch, mit meinen Kunden korrekt umzugehen. Ich will keinen über den Tisch ziehen. Nur wohlinformierte Kunden sind gute Kunden und bleiben gute Kunden. Mit Ehrlichkeit und Integrität kommt man weiter. Da kann ich manche Kollegen nicht verstehen, die glauben, nur mit Rhetorik allein gute Abschlüsse zu schaffen. Ob mit mir gut auskommen ist? Ja, absolut. Ich bin gerecht, jeder, der sich korrekt verhält, hat bei mir eine Chance. Manche finden zwar, daß an mir ein Oberlehrer verloren gegangen ist. Aber was zählt ist: ich tue meine Pflicht und mache meine Arbeit ordentlich. Nicht mehr und nicht weniger erwarte ich auch von den anderen. Schlampigkeit ist mir ein Greuel. Da bin ich mir selbst mein schärfster Kritiker. Es gibt immer was zu verbessern. Je klarer die Spielregeln, desto klarer das Ergebnis. Überhaupt: Ordnung ist das halbe Leben. Mir ist es auch lieber, wenn ich nicht „zwischen den Zeilen lesen muß“. Der Kunde soll mir ehrlich sagen, was Sache ist. Dann kann ich damit umgehen. Gegen unfaire Zumutungen setze ich mich allerdings zur Wehr. Das betrachte ich als mein gutes Recht. Vielleicht bin ich nicht der Schnellste, wenn Dinge sich überraschend ändern, der Gründlichste bin ich aber allemal.

Typ Zwei

Ich bin immer für meine Kunden ansprechbar. Das ist für mich das Wichtigste. One face to the customer. Ich bin stolz darauf, daß mich meine Kunden auch noch nach Feierabend anrufen können. Das zeigt, daß Sie mich und die Art, wie ich meinen Job mache, besonders schätzen. Durch meine entgegenkommende Art habe ich schon viele Kunden für mich eingenommen. Trotzdem stehe ich nicht gern im Rampenlicht. Das ist mir eher unangenehm. Außerdem arbeite ich gern im Team, mit der Führungsrolle habe ich es nicht so – selbst wenn man mich darum bittet. Ob ich selbstlos bin? Das weiß ich nicht. Auf jeden Fall macht es mir Spaß, dort anzupacken, wo es fehlt und auch andere dabei zu unterstützen, daß sie sich weiterentwickeln. Eine Belohnung erwarte ich eigentlich auch nicht. Trotzdem – ein bißchen mehr Dankbarkeit oder einfach nur Anerkennung wäre nicht verkehrt. Mit anderen Menschen komme ich schnell in Kontakt; ich habe auch zu vielen meiner Kunden einen privaten Draht. Ich weiß aber auch, daß ich manchmal auf mich besser achten muß. Immer nur für andere dazusein, kann einem bisweilen ausbrennen. Aber das ist nicht so schlimm. Ich freue mich schließlich immer, wenn man meine Bemühungen anerkennt.

Typ Drei

Erfolg ist machbar – das ist meine Devise. Das habe ich sehr oft schon unter Beweis gestellt. Man kann ja viel erzählen und Visionen spinnen. Ich bin da Realist und halte es mit unserem Altkanzler: entscheidend ist, was hinten rauskommt. Dafür strenge ich mich an. Fehlschläge suche ich tunlichst zu vermeiden, die kosten nur überflüssige Energie. Vor allem kommt es darauf an, klar und deutlich zu sagen, was man will. Nur so bekommt man es auch. Es ist klar, daß ich auch bereit bin, für meine Ziele hart zu arbeiten. Da kann ich auch keine Weichmänner gebrauchen. Wer mit mir Erfolg haben will, muß genauso hart arbeiten wie ich. Was heißt da „Privatleben“. Klar, jeder hat ein Privatleben. Aber manchmal muß es eben zurückstehen, wenn es gilt, schneller als andere seine Ziele zu erreichen. Ein Ärgernis sind mir die Detailfetischisten, Leute, die zehnmal eine Sache hin- und herdrehen und dann immer noch nicht wissen, wie der Hase läuft. Besser, die kommen mir nicht in die Quere. Genauso schlimm sind für mich die ewigen Bürokraten mit ihren Richtlinien. Wo bleibt da die vielberufene Flexibilität? Ich kann zur Not auch den Eskimos Kühlschränke verkaufen. Ob sie die brauchen? Was weiß ich jetzt. Jeder hat doch einen Kopf zum Überlegen.

Typ Vier

Ich glaube, daß ich in überhaupt keine Typologie hinein passe. Ich bin kein Typ. Ich mag auch keine Standardaufgaben. Auf alle Fälle muß ich mich mit meinem Job identifizieren können. Auch gefühlsmäßig muß ich hinter dem stehen, was ich vertreibe. Ich will auch keine Kühlschränke an Eskimos verkaufen. Ich will überhaupt keine Kühlschränke verkaufen. Würde nicht zu mir passen. Die Oberflächlichkeit einiger meiner Vertriebskollegen schreckt mich da eher ab. Die sind einfach nicht authentisch. Beim Kunden habe ich oft den dringenden Wunsch, ihm die kreativen, ästhetischen Aspekte unserer Produkte stärker

vorzustellen, eben so oft möchte ich das aber auch für mich behalten, weil ich nicht so viel von mir preisgeben möchte. Da bin ich dann selbst nicht mit mir im reinen. Vor allen Dingen brauche ich das Gefühl, daß es etwas Besonderes ist, was ich den Kunden vorstelle und wünsche mir, daß die Kunden es ähnlich empfinden könnten, was leider nicht so oft der Fall ist. Völlig genervt bin ich dann, wenn die Kollegen in der Firma wissen wollen, womit sich der Kunde gerade praktisch beschäftigt oder versuchen wollen, mir konkrete Zahlen zu entlocken. Mein Gefühlsleben ist nicht nur für mich bisweilen ziemlich anstrengend.

Typ Fünf

Also meine Stärke liegt eindeutig in der strategischen Kundenentwicklung, der Geschäftsanalyse und der Marktbeobachtung. Die Produkte bzw. Dienstleistungen, die ich vertrete, sind technisch sehr komplex. Hier fühle ich mich sicher, ich kenne jedes Detail und kann unsere Kunden darüber auch exzellent informieren und ihn beraten. Dafür brauche ich allerdings Zeit. Unvorbereitet vor eine Gruppe hintreten und aus dem Stehgreif etwas präsentieren, ist nicht mein Ding. Genauso wenig mag ich es, mit Kaufleuten zu verhandeln, die von allem etwas, aber nichts richtig verstehen. Mit meinen Energien gehe ich rationell um, verzettele mich nicht. Ich kann auch ohne emotionalen Zuspruch bzw. Lob gut für mich allein etwas erarbeiten. Man muß mich nur in Ruhe lassen, wenn ich etwas Originelles leisten soll. Viele schätzen meinen Scharfblick und mein Beobachtungsvermögen, mitunter mehr als den Rest von mir. Emotionale Bindungen gehe ich nur selten ein. Auch gegenüber meinen Kunden verhalte ich mich eher bedeckt. Geschäft ist Geschäft und Privatleben ist eben Privatleben. Ich kann es nicht leiden, wenn man versucht, hier Einfluß auf mich nehmen zu wollen.

Typ Sechs

Ich denke, die Firma ist mit mir zufrieden. „Hirn einschalten: erst denken, dann handeln“ ist meine Devise. Ich gehe die Dinge nicht überstürzt an. Ich nehme mir Zeit, Für und Wider abzuwägen und die Dinge von einer übergeordneten Warte aus zu betrachten. Die meisten halten mich für berechenbar und dasselbe schätze ich natürlich auch bei den Kollegen und meinem Chef. Solange die Firmenleitung weiß, wo es lang geht, fühle ich mich gut aufgehoben. Mit Ambivalenzen kann ich nicht gut umgehen. Auch im Umgang mit meinen Kunden schätze ich Spielregeln und Klarheit in der Beziehung. Die meisten Kunden haben es einfach mit mir. Umgekehrt überlege ich mir sehr genau, was auf mich zukommen könnte, wenn ich meine Kunden besuche. Vorausplanung ist der halbe Erfolg. Überschwengliches Lob, egal von wem, macht mich mißtrauisch und ich forsche nach den eventuell dahinter stehenden Motiven. Ich schätze Tradition und Pflichtbewußtsein; der Job ist wichtig, aber auch meine Familie und meine Freunde. Am liebsten vertrete ich gut eingeführte Produkte oder Dienstleistungen. In Streßsituationen bin ich mitunter überfordert: zuerst ist mir alles klar, dann kommen die Zweifel.

Typ Sieben

Vor allen Dingen muß der Job Spaß machen und Abwechslung bringen. Aus dem Grund bin ich auch gern bei den Kunden vor Ort, wo es meistens etwas Interessantes zu erfahren gibt. Überhaupt. Das Leben ist so spannend, es gibt so viele Dinge zu entdecken und natürlich machen die Abschlüsse auch Spaß. Vor neuen Kunden ist mir nicht bange. Im Gegenteil. Ich liebe diese Herausforderungen: mit Leuten reden, sie begeistern und mit ihnen zusammen die besten Möglichkeiten für eine allseits befriedigende Geschäftsbeziehung durchzuspielen. Ich kann Dinge ins Rollen bringen und auch aus festgefahrener Verhandlungssituationen noch etwas machen. Es gibt natürlich auch ein paar Sachen, die mir weniger liegen, z.B. Routinetätigkeiten wie Besuchsberichte ausfüllen oder regelmäßig langweilige Meetings zu besuchen. Ich habe einen kreativen Arbeitsstil und brauche auch flexible Arbeitszeiten. Wenn mir ständig einer rein redet oder Vorgaben macht, fühle ich mich in meinem Spielraum stark beeengt. Wenn ich ausnahmsweise mal nichts zu tun habe, wird mir unbehaglich. Ich brauche action. Manchmal kommt es allerdings vor, daß ich voller Enthusiasmus anfange und mich dann um die Realisierung „herumdrücke“.

Typ Acht

Einer muß anfangen – das ist meine Maxime. Der erste zu sein, der ein neues Produkt vorstellt oder zu einem kritischen Termin zum Kunden rausfährt, das sind mir angenehme Herausforderungen. In schwierigen Verhandlungen fühle ich mich wohl und geize auch nicht mit einem klaren Wort, auch wenn sich der eine oder andere vielleicht auf den Schlipps getreten fühlt. Klarheit und ein entschiedenes Auftreten sind wichtige Werte für mich. Ausweichen und verschieben sind meine Sache nicht. Manche halten mich für einen Machtmenschen, der seine Zügel fest im Griff hat; in Streßsituationen kann ich leider auch recht aggressiv meine Position verteidigen. Mag sein. Andererseits habe ich auch kein Problem damit, wenn mir einer offen seine Meinung sagt. Dann können wir wenigstens darüber streiten. Ich gehe gern meine

eigenen Wege, liebe meine Selbständigkeit. Autoritäten kann ich durchaus anerkennen – vorausgesetzt, sie sind kompetent und gerecht. Ich wenigstens sehe zu, daß meine Mitarbeiter nicht zu kurz kommen.

Entscheidungen treffe ich häufig aus dem Bauch. Auf mich kann man sich verlassen; mein Wort zählt beim Kunden. Wenn etwas beim Kunden schief läuft, bin ich einer der ersten, der sich darum kümmert. Der Kunde hat ein Recht darauf, von uns fair und zuvorkommend behandelt zu werden.

Typ Neun

Ich muß mich wohlfühlen bei dem, was ich tue. Wenn etwas längere Zeit nicht stimmt, z.B. im Kunden-Lieferanten-Verhältnis, fühle ich mich äußerst unwohl. Wenn dagegen alles seinen Gang geht, die Kompetenzen klar verteilt sind, dann laufe ich zur Hochform auf und kann meine Arbeit sehr produktiv verrichten. Auf Kundenbedürfnisse verstehe ich sehr gut einzugehen. Der Kunde findet bei mir immer ein offenes Ohr. Und wenn ich dann vermitteln muß zwischen den Anforderungen der Kunden auf der einen und unseren berechtigten Interessen auf der anderen Seite, dann fühle ich mich so richtig in meinem Element. Ich habe für jeden ein offenes Ohr und muß nur manchmal aufpassen, daß ich meine eigenen Bedürfnisse nicht aus dem Blick verliere. Ein wichtiger Wert für mich ist Gründlichkeit und Detailgenauigkeit. Wenn ich etwas angefangen habe, möchte ich es auch gut zu Ende bringen. Wechseln die Prioritäten zu schnell, gerate ich auch mal aus dem Tritt. Wenn mir etwas total gegen den Strich läuft, kann ich ungemütlich werden, auch wenn man mir das gar nicht zutraut. Ansonsten schätzen mich Kunden, Kollegen und auch mein Chef für meine Ausgeglichenheit und Liebenswürdigkeit.