

# Kompetenzen einer Führungskraft



## Business-Bereich

Management

Personal

**Führung**

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

## Sofort-Nutzen

### Sie wissen:

- welche Bedeutung Kompetenzentwicklung für Führungskräfte hat
- was Kompetenzen zur individuellen Zielerreichung im Unternehmen beitragen
- welche Kompetenzen Sie als Führungskraft entwickeln müssen
- welche Instrumente Sie für die Kompetenzentwicklung einsetzen
- wie ein Strategiefad im Unternehmen entsteht

### Sie können:

- die zentralen Kompetenzen als Führungskraft nennen
- die Kerneigenschaften einer Führungskraft weiterentwickeln
- die Instrumente Ihrer Sozialkompetenz verfeinern
- Ihre Führungskompetenz stärken
- Ihre persönlichen Erfolgspotenziale als Führungskraft erschliessen

## Autor

---



### **Dr. Matthias Hettl**

Dipl.-Ökonom, Dipl.-Betriebswirt, begeistert seine bisher 50 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent-direkten Vortragsstil mit 1:1 umsetzbaren Praxistipps. Der Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit in der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York tätig. Als Executive Coach, Trainer und Managementberater liegen seine Schwerpunkte bei den Themen Leadership Skills und Management. Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Erfahrungen hat er als Aufsichtsrat, vertrat mehrere Jahre eine Professur, ist als Buch- und Hörbuchautor sowie Fachautor bekannt. Mehrfach ausgezeichnet, gehört er zu den besten Rednern und Trainern im Bereich Leadership und Management im deutschen Sprachraum und ist für die Top-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa und den USA tätig. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Kompetenzen einer Führungskraft**

Satz: Peter Jäggi  
Korrektorat: Monika.Paff@UMP-Lektorat.de

WEKA Business Media AG  
Hermeschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch

1. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-02112-5

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## Kompetenzen einer Führungskraft

<b>Einleitung</b> .....	5
<b>1. Einführung Kompetenzmanagement</b> .....	6
<b>2. Persönliche Kompetenz</b> .....	7
2.1 Vision entwickeln .....	8
2.2 Mut zeigen.....	10
2.3 Integrität leben.....	13
2.4 Verlässlichkeit praktizieren .....	14
<b>3. Fachkompetenz</b> .....	17
<b>4. Sozialkompetenz</b> .....	19
4.1 Emotionale Intelligenz .....	19
4.2 Kommunikationskompetenz .....	20
4.3 Feedbackorientierung .....	22
4.4 Selbstbewusstsein und Selbstkontrolle .....	24
<b>5. Führungskompetenz</b> .....	26
5.1 Autorität konsequent zeigen .....	26
5.2 Zeit für Führung schaffen .....	27
5.3 Exklusive Führungsaufgaben.....	28
<b>6. Methodenkompetenz</b> .....	31
6.1 Zeitmanagement .....	31
6.2 Meetingmanagement .....	32
6.3 Präsentationskompetenz.....	34
6.4 Problemlösungs- und Entscheidungskompetenz.....	35
<b>Schlusswort</b> .....	37
<b>Literatur</b> .....	38

---

# Einleitung

---

Individuelle Kompetenzen von Führungskräften bilden die Basis für erfolgreiches Agieren in der jeweiligen Verantwortung und Rolle. Der Begriff Kompetenz umfasst die Fähigkeiten, das Wissen und die Herangehensweisen, die eine Führungskraft erworben hat und in einer konkreten Situation zeigt. Kompetenz bezeichnet also die situationsunabhängige Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit einer Führungskraft.

«Leadership is action not position», sagte schon Donald H. McGannon. In diesem Sinne geht es beim Begriff der Kompetenzen als Führungskraft auch um Verhaltensweisen, die eine Führungskraft zeigt, um seine Umwelt aktiv zu beeinflussen. Die Kompetenz ist eine Kombination aus persönlichen Merkmalen, wie Flexibilität, zielgerichtetem Verhalten, wie Lösungsorientierung, und Ergebnissen, wie einer Renditesteigerung. Dies alles führt dann in der Konsequenz zur individuellen Zielerreichung des Unternehmens.

Genau um die Zielerreichung und den Wertbeitrag, den jede einzelne Führungskraft durch die eigenen Kompetenzen beiträgt, geht es in diesem Business Dossier.

# 1. Einführung Kompetenzmanagement

---

*«Wenn Kompetenz von Können kommt und Prominenz von Beifall, dann fühle ich mich dem letzteren weniger verpflichtet.»*

**Alfred Herrhausen**

Wenn Sie sich Ihre täglichen Herausforderungen als Führungskraft betrachten, stellen Sie fest, dass Sie sich in einem immer komplexer werdenden Umfeld befinden. Die zunehmende Geschwindigkeit von Abläufen und die damit verbundene Erwartung an Sie, schneller zu reagieren, ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Und von Ihnen wird erwartet, dass Sie immer schneller reagieren.

Das bedeutet für Sie, dass Ihr Gesprächspartner in sehr kurzer Zeit eine Antwort auf eine E-Mail erwartet. Häufig setzt dieser eine fast sofortige Reaktion von Ihnen voraus. Damit geht einher, dass Sie Entscheidungen schneller und ohne ausführliche Abwägung möglicher Konsequenzen treffen müssen. Sie erleben, dass die Anforderungen an die Aktualität Ihres Wissens und Know-hows steigen, und Sie müssen sich aus fachlicher Sicht mit vielfältigen Neuerungen beschäftigen.

Zudem erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen, dass Sie sich trotz aller Herausforderungen die nötige Zeit für Mitarbeitergespräche nehmen. Sie erwarten, dass Sie mit ihnen sprechen und sie auf dem Weg zum Erfolg mitnehmen. Als Führungskraft sind Sie vielfältig gefordert, Ihren Mitarbeitern Orientierung zu geben, sodass diese motiviert ihre Arbeitskraft einbringen.

Wenn Sie sich Ihr Umfeld betrachten, werden Sie feststellen, dass es Erwartungen von allen Seiten gibt. Von «oben» von Ihrem Chef, von «unten» von Ihren Mitarbeitern und auch vom Unternehmen insgesamt werden Erwartungen an Sie gestellt. In dieser Situation ist es für Sie erfolgsentscheidend, sich mit Ihrer Wirksamkeit als Führungskraft zu beschäftigen. Es geht also im Kern darum, welche Kompetenzen Sie mitbringen und wie diese Kompetenzen bei Ihnen ausgeprägt sind, um den ständig steigenden Anforderungen gerecht zu werden.

Kompetenz beschreibt, wie Sie Ihre Kenntnisse, Ihre Fertigkeiten und Ihre Erfahrung kombinieren, um die Herausforderungen zu meistern. Nach Erpenbeck und Rosenstiel (Erpenbeck/Rosenstiel, 2003), den beiden renommiertesten Kompetenzforschern, brauchen erfolgreiche Führungskräfte einen Kompetenz-Mix aus vier Komponenten: persönlichen und charakterlichen, unternehmerisch-aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen.

Als Führungskraft sollten Sie zuerst Ihre eigenen Kompetenzen erkennen und weiterentwickeln, dann in einem weiteren Schritt die Ihrer Mitarbeiter, Ihres Teams und schliesslich die Kompetenzen insgesamt in Ihrem Unternehmen. Kompetenzen sind der zentrale Anker, mit dem Sie reflektieren können, wo Sie persönlich stehen. Die Kompetenzfelder sind die Basis für Sie als wirksame Führungskraft. Wenn es Ihnen gelingt, in jedem dieser Kompetenzfelder die entsprechenden Anforderungen mitzubringen, die in Ihrem Unternehmen nötig sind, dann ist es Ihnen auch möglich, wirksam als Führungskraft zu sein und einen nachhaltigen Ergebnisbeitrag zu liefern.

## 2. Persönliche Kompetenz

*«Es gibt Führungskräfte und Vorgesetzte. Der Unterschied ist, dass Vorgesetzte glauben, dass ihre Mitarbeiter für sie da sind, und Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter da sind.»*

**Helmut E. Wirtz**

Persönliche Kompetenzen beschreiben Ihre innere Einstellung und Persönlichkeit als Führungskraft. Auch Ihre Fähigkeit, Ihre Führungspersönlichkeit unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen optimal zu entwickeln, gehört zu Ihrer Persönlichkeitskompetenz. Der Erfolg von Führungskräften hängt nach der Erkenntnis von Entwicklungspsychologen wie Bill Torbert und David Rooke (vgl. Torbert/Rooke, 2000) von ihrer inneren Handlungslogik ab. Die Handlungslogik beschreibt, wie Sie als Führungskraft Ihr Umfeld einschätzen und wie Sie reagieren, wenn Entschlossenheit und Zuverlässigkeit in Führungssituationen gefragt ist. Führungskräfte, die sich mit ihrer Persönlichkeit und ihrer eigenen Entwicklung beschäftigen, können nicht nur ihre Fähigkeiten verbessern, sondern auch die Leistung in ihrem Unternehmen positiv beeinflussen (vgl. Torbert/Rooke, 2005). Ihre Persönlichkeitskompetenz entscheidet, ob Sie zulassen, dass sich Ihre anderen Kompetenzen entwickeln. Dadurch ist sie die grundlegende Fähigkeit und trägt die anderen Kompetenzen.

Welche persönlichen Kompetenzen bringen Sie als erfolgreiche und wirksame Führungskraft mit? Sind es die ausgefahrenen Ellenbogen, die den grossen Erfolg bringen, oder sind es Charakterzüge, die Sie haben müssen, um sich auf der Karriereleiter ganz oben wiederzufinden? Wir alle kennen die Redewendung vom geborenen Führer, doch ist das Führen von anderen Menschen wirklich an die Genetik gekoppelt? Sicher gibt es Menschen, die wir als Führungspersönlichkeiten kennengelernt haben. Denken Sie an Rudolph Giuliani (Leadership, 2004), den Ex-Bürgermeister von New York, der sich als hervorragender Führer und Krisenmanager im Nachgang zu den Anschlägen des 11. September 2001 einen Namen gemacht hat. Eben – im Nachgang. Vorher wurde er mit seiner «zero tolerance»-Strategie eher kritisch beurteilt. Oder denken Sie an Ihre Schulzeit zurück, es gab damals schon den entschlossenen «Wicht», der viel Selbstbewusstsein ausstrahlte und seine Klassenkameraden wie ganz selbstverständlich dirigierte. Wir lernten damals, dass es das Lager der Führer und das Lager der Geführten gab.

Viele Wissenschaftler haben sich mit der Frage nach den Persönlichkeitsmerkmalen, den Eigenschaften beschäftigt, die gewissermassen von Natur aus zu einer Führungsrolle prädestinieren. Es werden auf der einen Seite eine ganze Reihe von Eigenschaften, von Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, Charakterzügen und Qualitäten genannt, und diese werden immer wieder, je nach Zeitgeist, ergänzt. Auf der anderen Seite gibt es auch Aussagen wie die von Fredmund Malik (Malik, 2003). Er vertritt die Meinung, dass die Suche nach den Anforderungen an Führungskräfte der Suche nach dem Universalgenie gleicht und keine praktische Relevanz besitzt.

Da in der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis jedoch immer wieder gewisse ähnliche Aussagen über die persönlichen Kompetenzen, über die Kerneigenschaften von Führungskräften getroffen werden, möchte ich vier wesentliche, die für Sie wichtig sind, mit Ihnen genauer betrachten. Diese sind: Visionen entwickeln, Mut zeigen, Integrität leben und Verlässlichkeit praktizieren.

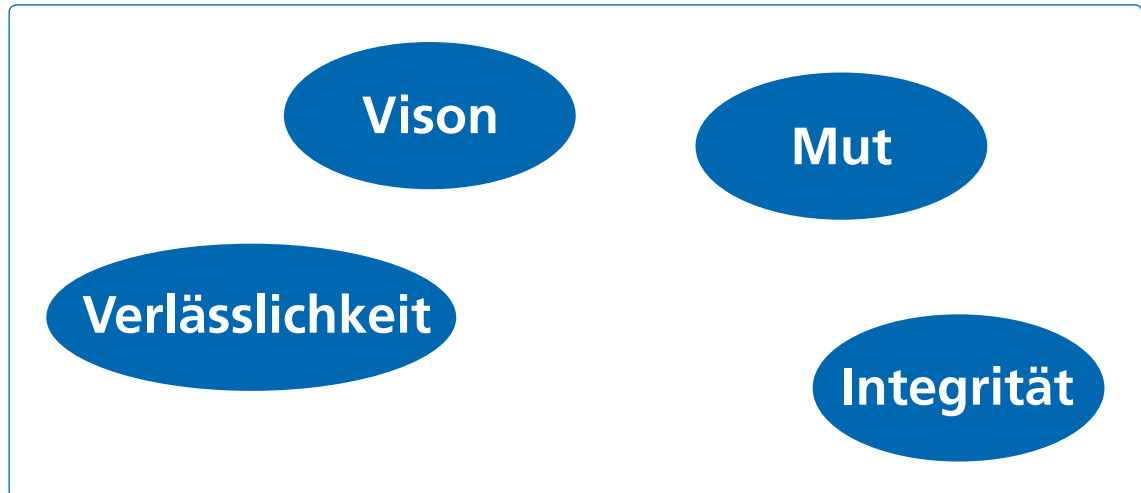


Abbildung 1: Kerneigenschaften von Führungskräften

### 2.1 Vision entwickeln

*«If you can dream it, you can do it.»*

**Walt Disney**

Obwohl es bis heute keinen gültigen Ansatz gibt, der verbindlich sagt, welche Führungsqualitäten, welche Eigenschaften bei einer Führungskraft wichtig sind, besteht doch Einigkeit darüber, dass erfolgreiche Führer eine Art Vision besitzen. Martin Luther King drückte es so aus: «Solange ein Mensch nicht etwas gefunden hat, für das er zu sterben bereit ist, hat er auch keinen Grund zu leben» (o. V., 1995).

Eine Vision zu entwickeln, ist eine der wichtigen Eigenschaften einer Führungskraft. Es geht um die klare Vorstellung von der Zukunft, also um vorausschauendes Denken und um das Entwerfen eines Bildes von dem, was Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern erschaffen wollen. Dabei besitzt eine echte Führungspersönlichkeit nicht nur Überzeugungskraft, sondern auch die Fähigkeit, andere davon zu überzeugen, sich der Vision anzuschließen, und ihnen das Gefühl zu vermitteln, gebraucht zu werden und etwas Sinnvolles zu tun.

*«Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn –  
nach Sinn, nicht nach Macht, Ruhm oder Geld.»*

**Fredmund Malik**

Egal in welcher Hierarchieebene Sie sich befinden, Sie müssen wissen, wo die Reise hingehet, das heisst, Sie müssen eine genaue Vorstellung von der Zukunft haben. Ihre Mitarbeiter erwarten von Ihnen Orientierung, Sie möchten wissen, wofür sie arbeiten. Es geht hier nicht allein um die tägliche Arbeit an Routineaufgaben, es geht mehr um die Frage, wo diese Routinearbeit hinführt, welchen grösseren Sinn diese Arbeit hat und wie dadurch die Vision durch jeden Einzelnen erreicht wird. Die Fähigkeit einer Führungskraft, eine Vision zu entwerfen, bedeutet, eine genaue Vorstellung von der Zukunft, ein genaues Bild zu haben und die Herzen und Köpfe seiner Mitarbeiter für diese zu gewinnen.

Harry Truman, der ehemalige Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, brachte es auf den Punkt, indem er sagte: «Führung besteht in der Fähigkeit, andere dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie nicht wollen, und dies mit vollem Einsatz.»

Selbst wenn das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, als Ganzes keine klare Vision hat, was hindert Sie daran, für Ihren Verantwortungsbereich, für Ihre Sparte oder für Ihre Abteilung eine Vision zu entwickeln? Vermitteln Sie, dass Sie eine sehr klare Vorstellung davon haben, wo es hingehet. Sie leuchten den Pfad aus, und Sie weisen den Weg und vermitteln Ihren Mitarbeitern ein wertvolles Gefühl, nämlich Sinn und das Gefühl, gebraucht zu werden. Durch Ihre Inspiration und Motivation verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie als einzelne zu leisten imstande sind.

«In mehr als 3300 verschiedenen Studien zum Thema Führungsqualitäten fand man heraus, dass der wichtigste gemeinsame Nenner aller echten Führungspersönlichkeiten eine klare Vision ist.» (Tracy, 1998).

Es ist deshalb sinnvoll, dass Sie sich selbst darüber klar werden, was Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft erreichen wollen – denn nur, wenn Sie genau wissen, was Sie wollen, können Sie diese Vision auch vermitteln und andere dafür begeistern. Stellen Sie sich Fragen wie:

- Was will ich in meinem Unternehmen verändern?
- Welchen Sinn hat meine Arbeit?
- Was soll sie bewirken?
- Wo will ich mit meinem Unternehmen in drei, fünf, zehn Jahren stehen?
- Wie können wir unseren Anteil an der Vision und damit am Gesamterfolg transparent und nachvollziehbar machen?
- Wie trägt jeder einzelne meiner Mitarbeiter zur Vision bei?
- Was tun wir, um zu überprüfen, wie wir unserer Vision einen Schritt nähergekommen sind?

Ihre Vision muss dabei einen zu erreichenden zukünftigen Zustand, in beispielsweise fünf Jahren, beschreiben. Sie soll geeignet sein, zu motivieren und andere mitzunehmen.



### 2.2 Mut zeigen

*«Nicht, weil die Dinge unerreichbar sind, wagen wir sie nicht,  
weil wir sie nicht wagen, bleiben sie unerreichbar.»*

**Seneca**

Eine weitere persönliche Kompetenz und Eigenschaft, die Führungskräfte mitbringen müssen, ist Mut. Ja, Mut ist eine entscheidende Eigenschaft, wenn man als Führungskraft andere anleitet. Es geht darum, mutig voranzuschreiten, die Fahne in der Hand zu halten und vorneweg zu gehen. Ferner sich darüber bewusst zu sein, dass man sich als Führungskraft auch Risiken zu stellen hat, die in der Konsequenz zu harten Entscheidungen führen und manchmal für Mitarbeiter unpopulär sind. Wichtig dabei ist jedoch, dass Sie nicht Ihre persönlichen Überzeugungen, Ihre persönlichen Werte, Ideale und Führungsprinzipien dafür preisgeben.

Ich erlebe es immer wieder, dass Führungskräften der Mut gefehlt hat, die Entscheidung zu treffen, die aus unternehmerischer Sicht nötig gewesen wäre. Denken Sie an den Fall der Führungskraft, die einen Mitarbeiter, der in der Probezeit schon mehrere schwerwiegende Fehler begangen hat, nicht kündigt. Selbstverständlich ist es immer ein Prozess des Abwägens, ob ein Mitarbeiter im Unternehmen bleiben soll oder nicht. Wenn Sie aber schon selbst das Gefühl haben und es insgeheim wissen, dass es dauerhaft keinen Sinn macht, diesen Mitarbeiter weiter zu beschäftigen, dann hilft es auch nichts, den betreffenden Mitarbeiter an einen Ihrer Kollegen bzw. Kollegin weiterzuempfehlen, nur um ihn selbst loszuwerden. Damit beginnt für diesen Mitarbeiter im Unternehmen die Karriere eines «Wanderpokals».

Warum wird so gehandelt? Der Führungskraft fehlt der Mut, dem Mitarbeiter in die Augen zu sehen und zu sagen, dass er oder sie tolle Fähigkeiten besitzt, aber offensichtlich in Bereichen, in denen das Unternehmen nicht tätig ist. Führungskräfte sind in erster Linie ihrem Unternehmen, dann ihrem Team und erst dann einzelnen Mitarbeitern verantwortlich und nicht umgekehrt.

Echte Führungskräfte handeln anders. Ich möchte Ihnen hierzu den Fall einer Direktorin einer deutschen Privatbank in Köln schildern. Sie hatte eine neue Abteilung übernommen. Es stellte sich heraus, dass eine Mitarbeiterin sich offensichtlich nicht im Team einbringen wollte. Diese Mitarbeiterin war schon seit etwa 20 Jahren im Unternehmen und glaubte aufgrund ihrer Bekanntschaft mit dem Personalleiter, eine Sonderstellung zu genießen. Sie bearbeitete nur die ihr angenehmen Aufgaben und selbst diese nicht ohne Mangel. Die Abteilungsleiterin musste ihr aufgrund eines ernststen Vorfalls eine Abmahnung erteilen. Interessanterweise verstand die Mitarbeiterin dies als Aufforderung, gegen ihre neue Chefin mobilzumachen, woran sich die anderen Mitarbeiter im Team jedoch nicht beteiligten. Nachdem die Direktorin das mitbekam, nahm sie die Herausforderung an und legte sich, wie sie sagte, «auf die Lauer» nach einer «neuen Chance». Die Direktorin zeigte Durchhaltevermögen und gab der Mitarbeiterin für einen weiteren Vorfall die zweite Abmahnung. Ihr erging es so, wie es jeder Führungskraft in so einer Situation ergeht: Sie dachte einen Moment nach und wägte ab, ob das so richtig war, und ihre Antwort war Ja.

Das ist ein Beispiel für mutiges, couragiertes Handeln. Hier hat sich die Führende nicht aus Sicherheitsbedürfnis und Bequemlichkeit versteckt, sondern hat aktiv und mutig gehandelt und durchgehalten. In der Retrospektive, ein Jahr später, sagte sie, dass es genau das Richtige war, sich so zu verhalten. Sie reiht sich damit unter die ein, die tatsächlich geführt haben und ihrer Führungsaufgabe nachgekommen sind. Als interessante Frage bleibt, warum nicht schon der vorherige Chef oder der Chef davor früher aktiv geworden sind.

Jede Führungskraft hat ein kleineres oder grösseres Bedürfnis, von seinen Mitarbeitern «geliebt» zu werden und etwaigen Unannehmlichkeiten aus dem Weg zu gehen. Doch genau das unterscheidet eine echte Führungskraft von einer «Möchtegern»-Führungskraft.

Um den nötigen Mut zu zeigen und Entscheidungen nicht auf die lange Bank zu schieben oder ganz zu vermeiden, ist es hilfreich, dass Sie sich selbst ein Zeitlimit setzen.

Notieren Sie Probleme, die eine Entscheidung von Ihnen verlangen. Legen Sie, ebenfalls schriftlich, eine ausreichende Bedenkzeit fest. In dieser Zeit können Sie verschiedene Möglichkeiten zur Entscheidung und ihre Risiken abwägen beziehungsweise das zur Entscheidung nötige Sachwissen einholen. Und dann: Entscheiden Sie!

Aber setzen Sie die Spanne nicht zu grosszügig, auch nicht bei unangenehmen Entscheidungen ... manchmal ist keine Entscheidung auch eine Entscheidung – dann aber keine, bei der Sie als Führungskraft eine Glanzleistung vollbracht haben.

Sind Sie entscheidungsfreudig? Haben Sie die nötige Selbstsicherheit, die andere veranlasst, sich Ihnen als Führungskraft anzuvertrauen? Beantworten Sie die folgenden Fragen, um festzustellen, ob Sie von Natur aus entscheidungsfreudig sind:

### Checkliste: Ihre Entscheidungsfreude (o. V., 1995)



Wenn Sie in einer langen Schlange vor einem Kartenschalter anstehen und sehen, dass mehrere Angestellte untätig herumstehen und sich unterhalten, würden Sie diese bitten, einen zusätzlichen Schalter zu öffnen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie Ihre Wohnung neu einrichten, gehen Sie mit einer genauen Vorstellung hinsichtlich der Möbel und Gardinen und Ähnlichem in das entsprechende Geschäft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen Sie bei Ihrem Schuh- und Kleiderkauf auf Ihren eigenen Geschmack oder auf den der Verkäuferin oder Ihrer Begleitung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehen Sie bei Entscheidungen überwiegend lieber mit sich selbst zurate, statt Freunde und Verwandte um Rat zu fragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie den Mut, Ihre Meinung zu äussern, auch wenn andere nicht Ihrer Ansicht sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glauben Sie, dass manchmal eine falsche Entscheidung besser ist, als gar keine Entscheidung zu treffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden Sie sich an einem Ihnen unbekanntem Ort normalerweise ohne allzu viel Hilfe zurecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie sicher zu wissen glauben, was in einer Situation zu tun ist, sagen Sie es dann anderen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommen Freunde und Kollegen häufig zu Ihnen, um Sie in praktischen Angelegenheiten um Rat zu fragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bleiben Sie auch unter starkem Druck in den meisten Fällen ruhig und konzentriert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Auflösung:

Haben Sie bis zu 3 × mit «Ja» geantwortet, dann müssen Sie noch an Ihrer Entscheidungsfreude und Entschlusskraft arbeiten.

Haben Sie bis zu 5 × mit «Ja» geantwortet, dann sind Sie auf dem richtigen Weg. Trainieren Sie, noch häufiger konsequent zu sein.

Haben Sie mehr als 7 × mit «Ja» geantwortet, dann gehören Sie zu den Menschen, die sich in vielen Situationen entschlossen und entscheidungsfreudig zeigen.