

H. Arne Maus



# Das DenkVersteherBuch

Vergessen Sie Motivation —  
was zählt ist produktives Engagement!

*Eine Organisation ist nur so gut wie die Menschen in ihr  
und der Level und die Qualität des gegenseitigen Respekts.*  
Arne Maus

## ***Das DenkVersteherBuch***

Vergessen Sie Motivation –  
Was zählt ist produktives Engagement

Denkpräferenzen für 100% Erfolg

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Einwilligung des Urheberrechtinhabers in irgendeiner Form oder durch irgendwelche Mittel, sei es elektronisch oder mechanisch, einschließlich Fotokopieren, Aufzeichnung oder jeglicher Systeme zur Datenspeicherung und -abfrage, vervielfältigt werden.

© 2004–2019 Alle Rechte vorbehalten durch H. Arne Maus

VORWORT	9
KAPITEL 1	
<b>Warum Profilsysteme einsetzen?</b>	11
1.1 Wie betreiben Sie einen Mitarbeiter?	12
1.2 Investition in die Mitarbeiter sichern	13
KAPITEL 2	
<b>Anforderungen an ein Profilsystem</b>	17
2.1 Handhabbarkeit	18
2.2 Abgleich mit Stellenprofilen	18
2.3 Sind die Ergebnisse nützlich?	19
2.4 Ergebnisse kommunizierbar?	19
2.5 Wie ist die soziale Akzeptanz?	19
2.6 „Darf’s auch ein paar Details mehr sein?“	21
KAPITEL 3	
<b>Denken heißt tilgen</b>	27
3.1 Kompensation der Tilgung	29
3.2 Gesetz der Aufmerksamkeit	34
3.3 Was sind Denkpräferenzen?	35
3.4 Standortbestimmung als Unternehmen	37
3.5 Die Entdeckung der Denkpräferenzen	39
3.6 Definition von Denkpräferenzen	41
KAPITEL 4	
<b>Hintergrund</b>	43
4.1 Logische Ebenen des Lernens	43
4.2 Neurologische Ebenen	46
4.3 Einordnung der Denkpräferenzen	50

# INHALT

## KAPITEL 5

<b>Wozu ist das alles wichtig?</b>	51
5.1 Motivation hilft – gutes Engagement mehr	56
5.2 Studie: Kosten schlechter Führung	61

## KAPITEL 6

<b>Denkpräferenzen - Übersicht</b>	65
6.1 Wahrnehmung	66
Sinneskanal	66
Primäres Interesse	70
Perspektive	73
6.2 Motivationsfaktoren	77
Werte	77
Motiv	83
Richtung	87
Referenz	90
Planungsstil	93
Primäre Aufmerksamkeit	97
6.3 Motivationsverarbeitung	99
Aktivitätsgrad	99
Vergleichsmodus	102
Primäre Reaktion	107
Erfolgsstrategie	109
Erfolg gestalten – Erfolgsstrategie in der Praxis	112
Arbeitsorientierung	116
6.4 Informationsverarbeitung	118
Informationsgröße	118
Denkstil	120
Arbeitsstil	122
Zeitorientierung	124
Zeitraumen	128
Überzeugungskanal	130
Überzeugungsmodus	133
Managementstil	127
6.5 Meta-Skalen	141

## KAPITEL 7

<b>Kombinationen</b>	145
7.1 Das Riemann-Thomann-Modell	145
Die Raumachse	146
Die Zeitachse	147
7.2 Häufige Kombinationen	149
Vier Seiten einer Nachricht	149
Spontan bis unberechenbar	152
Qualitätskontrolle und Unterschiede	152
Dominanz	153
Durchsetzungsvermögen	154
Durchhaltevermögen	155
Guter Kommunikator bis führungsstark	155
Krisenmanagement	157
Intrinsische Motivation	157
Geschwindigkeit im Denken	157
Geschwindigkeit bei Entscheidungen	158
Gewissenhaft bis zwanghaft	159
7.3 Kultur in Organisationen	160
Teamcoaching/Personalentwicklung	165

## KAPITEL 8

<b>Arbeitsmotivation messen</b>	169
8.1 Autonomie versus Abhängigkeit	176
Autonomie	178
Abhängigkeit	182
8.2 Sicherheit versus Perspektivlosigkeit	184
Sicherheit	184
Perspektivlosigkeit	186
8.3 Herausforderung versus Sinnlosigkeit	190
Herausforderung	190
Sinnlosigkeit	193

# INHALT

## KAPITEL 9

<b>Burnout und Boreout</b>	195
9.1 Burnout – eine mentale Strategie	195
9.2 Was ist am Thema „Burnout“ so wichtig?	199
9.3 Boreout	204

## KAPITEL 10

<b>Potenziell aktive Mobber erkennen</b>	209
--	-----

## KAPITEL 11

<b>Fallstudien aus der Praxis: Coaching</b>	211
11.1 Von den Besten lernen	214
11.2 Engagement im Team	215

## KAPITEL 12

<b>Profilsysteme für Denkpräferenzen</b>	217
12.1 Valide Ergebnisse	220
12.2 Der Zweck	221
12.3 Musterprofil	222
Übersicht Denkpräferenzen 1	222
Übersicht Denkpräferenzen 2	223
Übersicht Kombinationen	224
Übersicht Arbeitsklima	225
Übersicht Engagement	226

<b>Nachwort</b>	227
-----------------	-----

<b>Anmerkungen</b>	229
--------------------	-----

<b>Literaturverzeichnis</b>	231
-----------------------------	-----

<b>Fotografien und Grafiken</b>	233
---------------------------------	-----

<b>Fragebogen zur Erfassung von Denkpräferenzen</b>	235
I. Wahrnehmung	235
II. Motivationsfaktoren	236
III. Motivationsverarbeitung	237
IV. Informationsverarbeitung	238

Führung hat damit zu tun, Menschen dabei zu unterstützen, Veränderungen zu bewältigen. Management dagegen hat damit zu tun, Veränderungen umzusetzen. Führungskräfte setzen Kurs, Manager planen und budgetieren. Führungskräfte bündeln die Kräfte der Mitarbeiter, Manager organisieren und besorgen Mitarbeiter. Führungskräfte motivieren, Manager kontrollieren. Führungskräfte loten Chancen aus, Manager Grenzen.

Ein gut geführtes Unternehmen braucht beide Kräfte. Dieses Buch hilft, das Potenzial für Führung und Management zu identifizieren und das eine vom anderen zu unterscheiden.

Ebenso eignet sich dieses Buch, die richtigen Mitarbeiter zu finden – nicht die, die den besten Eindruck machen – und sie anschließend optimal zu führen. Gute Mitarbeiter auszuwählen wird immer schwieriger, denn allein aufgrund des demographischen Faktors steuern wir auf einen großen Mangel an Fachkräften zu.

Dieses Buch unterstützt auch Coaches und Trainer darin, die Begleitung ihrer Klienten und Teilnehmer intensiver, effektiver und nachhaltig erfolgreicher zu gestalten.

Abschließend sei erwähnt, die hier vorgestellten Prinzipien werden zwar ausschließlich im beruflichen Kontext behandelt, lassen sich aber meist 1:1 auf den privaten Kontext übertragen.

## **Hinweis:**

Da spätere Kapitel auf vorhergehenden aufbauen, erzielt man den optimalen Nutzen aus diesem Buch, wenn man es zunächst vollständig von Anfang bis Ende durchliest. Anschließend eignet sich dies Buch sehr gut als Nachschlagewerk, um gezielt nachzulesen.

## Profilsysteme für Denkpräferenzen

Es ist möglich, diese Strukturen durch gezieltes Fragen, Beobachten und Zuhören in einem strukturierten Interview zu ermitteln. Bei dieser Art der Ermittlung kann man als geübter Interviewer Ausprägungen in den einzelnen Präferenzen ermitteln. Diese Vorgehensweise ist jedoch aufwendig und auch fehleranfällig. Dies liegt daran, dass wir unser eigenes Denken auch auf andere projizieren, wie in dem Beispiel des Unternehmensberaters, der die Lösung eines Problems als zielorientiert betrachtete. Auch mit all meiner Erfahrung traue ich mir nicht immer zu, die Denkpräferenzen eines anderen Menschen wirklich korrekt zu ermitteln. Auch ich habe, wie jeder andere Mensch, die Tendenz eigene Präferenzen auf andere zu projizieren.

In einem Training, das ich leitete, ließ ich eine Übung durchführen, in der die Teilnehmer den Sinneskanal ihres Gegenübers feststellen sollten. Da ein Teilnehmer fehlte, nahm ich selbst an der Übung teil. Als ich befragt wurde, erzählte ich von meinem letzten Aufenthalt in Barcelona. Wie ich mich dort fühlte, während ich an einem warmen Tag inmitten der Rambla spazieren ging. Wie ich mich fühlte, an all den Künstlern vorbeizugehen, die dort verschiedene Darstellungen anboten, als Pantomimen, die sich nur ruckartig bewegten, wenn man ihnen Geld in eine aufgestellte Büchse warf etc.

Die Teilnehmerin, die mich befragte, stufte mich aufgrund dieser Äußerungen als hochgradig visuell ein, obwohl ich ganz bewusst nicht ein einziges visuelles Wort benutzt hatte! Wahrscheinlich hatte sie meine Aussagen innerlich in ihr bevorzugtes System übersetzt und ist so zu dieser Annahme gekommen. Dies nennt man Projektion. Ihre eigene Denkweise wurde von ihr als meine interpretiert,

Wesentlich aussagekräftiger ist die Ermittlung der Denkstrukturen mithilfe standardisierter, computerunterstützter Fragebögen. Sie sind objektiv. Für manche Menschen sind auch

die Ergebnisse dann glaubhafter, wenn sie diese schriftlich sehen und in der Hand halten können. Dabei sind sie sich bewusst, dass sie selbst den Fragebogen ausgefüllt haben. Auch das erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse.

Der Identity Compass misst als softwaregestütztes Profilsystem, das sowohl online als auch offline funktioniert, die zuvor beschriebenen Präferenzen im Denken und Handeln sowie deren Erfüllung am Arbeitsplatz. Er hilft den Anwendern, besser zu verstehen, wie sie selbst denken und wie andere Menschen denken und handeln. Menschen finden sich zu 95 bis 100 Prozent in den Profilen wieder. Dies ist umso erstaunlicher, weil nicht nur einfach Grundtendenzen der Persönlichkeit aufgezeigt werden, sondern vielmehr über 60 verschiedene ganz konkrete Präferenzen im Denken und Handeln.

Dabei ist er streng genommen ein Profilsystem, das Typen und Denkpräferenzen miteinander mischt. Warum das?

Jedes Profilsystem hat grundsätzlich mit drei Problemen zu kämpfen: Menschen beantworten Profilsysteme so,

1. wie sie denken, dass es jetzt für sie von Vorteil ist (soziale Erwünschtheit),
2. wie sie gerne sein möchten, aber nicht sind (Wunschdenken) und
3. wie sie denken, dass sie sind, aber auch nicht sind (fehlerhafte Selbsteinschätzung).

Die Präferenzen der Erfolgsstrategie „Vision“, „Realisierung“ und „Qualitätskontrolle“ sind streng genommen auch Typen. Diese Typen sind jedoch in den zuvor beschriebenen Denkpräferenzen definiert. Da sich Menschen normalerweise zu 50 bis 60 Prozent in Typenmodellen wiederfinden, müssen mindestens jeweils die Hälfte der definierten Denkpräferenzen für „Vision“, „Realisierung“ und „Qualitätskontrolle“ bei einem Menschen zutreffend sein, ansonsten hat er inkongruent geantwortet. Voraussetzung ist natürlich, dass die Erfolgsstrategie und die definierten Denkpräferenzen mit separaten Fragen erfasst werden.

Die Meta-Skalen (siehe Kapitel „Meta-Skalen“) zeigen unter anderem auch an, inwieweit jemand sozial erwünscht geantwortet hat. Durch diese Maßnahmen haben wir hier ein präzises

Messinstrument, das jegliche Arten von Beschönigung in den Antworten sofort anzeigt.

Wie schon unter „Anforderungen an ein Profilsystem“ beschrieben, muss eine hohe Trennschärfe in den Fragen herrschen. Sind die Fragen nicht wirklich trennscharf, dann weiß man nicht, worauf der Proband antwortet. Das ist der Grund, warum wir für die Entwicklung der 108 Fragen für die Denkpräferenzen ganze fünf Jahre brauchten. Im Laufe der Zeit habe ich die Fragen verschiedener Profilsysteme untersucht und konnte dabei in den einzelnen vorgegebenen Antworten Reizworte verschiedener Denkpräferenzen entdecken. Da weiß man nicht, worauf ein Mensch antwortet.

Mit Stand Ende 2008 ist der Identity Compass in 16 Sprachen verfügbar. Dabei zählen Deutsch, Englisch und Spanisch als jeweils eine Sprache, obwohl es sie in mehreren sprachlich unterschiedlichen Versionen gibt. An weiteren Sprachen wird schon gearbeitet.

Als Haupteinsatzbereiche haben sich in acht Jahren Marktpräsenz herausgestellt:

- + Coaching (Einzel- und Gruppencoaching)
- + Training/Personalentwicklung
- + Eignungsdiagnostik: Recruiting/Potenzialanalyse
- + Assessment: Filter vor oder Ersatz von Assessment
- + Modelling (von den Besten lernen)

Dieses Buch wird vielen Menschen auch ohne den Identity Compass helfen. Mit ihm wird es aber ungleich mehr sein, was jeder Einzelne an Erkenntnis aus der Anwendung des Profilsystems mitnehmen kann. Nach zweijähriger Erfahrung mit der Software rief mich ein Kunde, der zuvor mit vielen anderen Profilsystemen gearbeitet hatte, an, nur um mir zu sagen: „Hey Arne, der Identity Compass ist dem Wettbewerb nicht um Jahre voraus, sondern um Lichtjahre.“

## **12.1 Valide Ergebnisse**

Der Identity Compass ist ein bewährtes und erforschtes Instrument zur Messung von Denkpräferenzen.

### **Reliabilität**

Die innere Konsistenz nach Cronbach's Alpha wurde optimiert und liegt zwischen .70 und .95 und im Durchschnitt bei .80. Damit erfüllt der Identity Compass strenge wissenschaftliche Kriterien.

### **Validität**

Studien in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. David Scheffer zeigen, dass der Identity Compass mit impliziten Persönlichkeitsstrukturen korreliert. Er wurde mehrfach validiert gegenüber: NeoFFI (Big5), CPI, MBTI, OMT (Operander Motivations-Test), CFT (allgemeiner Intelligenztest) und durch Peer-Rating. Er zeigt substantielle Zusammenhänge zu klassischen Persönlichkeitstests. Diese sind jedoch nicht so hoch, dass der Identity Compass selbst als Persönlichkeitstest bezeichnet werden müsste. Die Durchschnittshöhe der Korrelationen liegt bei circa .40. Damit hat der Identity Compass eindeutig seine Wurzeln in der klassischen Persönlichkeit. Er ist jedoch wesentlich differenzierter und darum nicht ganz so stabil. Daher eignet er sich ausgezeichnet für Coaching Zwecke.

### **Objektivität**

Die Objektivität ist von Natur aus gegeben, da es sich um eine rein softwaregestützte Analyse handelt.

### **Tendenz für die Glaubwürdigkeit**

Die Auswertungssoftware zeigt von sich aus eine Tendenz für die Glaubwürdigkeit der im Test gegebenen Antworten auf. Qualifizierte Consultants erkennen sofort im Profil, ob der Klient versucht hat, die Ergebnisse zu schönen oder inkongruent geantwortet hat.

### **Ergebnisse im Gespräch überprüfen**

Durch ein Set von zusätzlichen Fragen können die Ergebnisse im Gespräch überprüft werden.

## 12.2 Der Zweck

Wo auch immer wir hin wollen, es ist gut zu wissen, wo man steht, um den Kurs zu seinem Ziel einschlagen zu können. In der Navigation benutzt man dazu einen Kompass:

### 1. Standortbestimmung

Er ist ein wichtiges Instrument in der Navigation zur Standortbestimmung. Je nachdem, wo wir uns befinden, schlägt eine Kompassnadel aus.

### 2. Kursbestimmung

Ein Kompass hat auch die Aufgabe, die Richtung des weiteren Weges aufzuzeigen. Selbst wenn wir alle das gleiche Ziel hätten, so müssten wir doch alle einen etwas anderen Kurs einschlagen, da wir alle irgendwo anders stehen.

Dies genau ist auch die Aufgabe des Identity Compass. Zu diesem Zweck werden Präferenzen (Professional Edition) und die Motivation durch den Arbeitsplatz (JobMotivation Edition) analysiert. In der kombinierten Version von Professional und JobMotivation Edition wird darüberhinaus noch das Engagement und die Produktivität einer Organisation dargestellt.

Der untersuchte Rahmen bezieht sich auf den beruflichen Kontext. In diesem Sinne ist der Identity Compass eine Bestandsaufnahme und zeigt an, wie ein Mensch beruflich bevorzugt denkt und handelt, um Probleme zu lösen oder Ziele zu erreichen. Er lässt dabei sehr konkrete Rückschlüsse zu, wie man sich persönlich weiterentwickeln kann und wo das größte Entwicklungspotenzial liegt.

Auf den nachfolgenden Seiten sind die grafischen Darstellungen eines Musterprofils abgedruckt. Es ist das Profil, an dem wir zum ersten Mal Burnout erkannt haben. Darüber hinaus ist unter anderem aus dem Profil abzulesen, dass es sich nicht um eine Führungskraft, sondern um einen teamorientierten Macher handelt und die Person einen Veränderungswunsch alle fünf bis sieben Jahre hat. All dies hat sich in der Praxis bewahrheitet.

# NACHWORT

Im Jahre 1995 wurde ich zum ersten Male aufgefordert, über Präferenzen, im NLP „Metaprogramme“ genannt, zu referieren. Mein Anspruch als Trainer war, nur über das zu referieren, was ich auch verstanden habe. Nun gab es da einige Fragen zu diesen Präferenzen, die ich mir nicht beantworten konnte. Alle Trainer, die ich als anerkannte Experten hierzu befragte, konnten mir auf meine Fragen keine Antworten geben. Im Gegenteil. Man sagte mir, diese Fragen seien in diesem Zusammenhang nicht angemessen und würden mich nur auf den Holzweg führen.

Nachdem ich mit mehreren Trainern gesprochen hatte, fing ich langsam an zu glauben, dass es keine Antworten auf meine Fragen zu geben schien. Doch bei einem Treffen mit Robert Dilts, dem führenden Kopf im NLP weltweit, stellte ich ihm die gleichen Fragen und bekam überraschend andere Antworten: „Interessante Fragen, Arne. Ich habe auch keine Antwort darauf, aber ich glaube, es müsste welche geben.“

Dies war der Beginn einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen Robert und mir. Er stellte mir umfangreiches Forschungsmaterial zur Verfügung. Ich entwickelte daraufhin eine erste Version, und machte erste Tests. Dabei entstand noch ein wichtiger Kontakt zu Bert Feustel. Auch er machte mir umfangreiches Material zugänglich und unterstützte mich als Co-Entwickler bei der Entwicklung der Fragen der Professional Edition. Dies war eine Zeit des telefonischen Austausches zwischen mir und Bert. In langen Diskussionen um einzelne Worte entstand nach und nach die Professional Edition des Identity Compass.

Im Sommer 1998 begann die Entwicklung der Software. Erleichtert nahm ich von den Programmierern zur Kenntnis, dass alle meine Anforderungen an eine solide Software einfach seien und dass das Programm innerhalb von 14 Tagen fertig sein könne. Doch nach und nach wurde deutlich, dass ein Projekt dieses Umfangs mehr Zeit in Anspruch nahm als gedacht. Endlich, im Juni 2000, also nach fast zwei Jahren, gab es die erste wirklich funktionsfähige Version. Vier Programmierer gaben dabei ihr Bestes und entwickelten ein überzeugendes Produkt.

Dabei wird das Programm laufend verbessert und weiterentwickelt. Seit Anfang 2019 ist es vollständig online verfügbar und kann von jedem Browser aus bedient werden.

Nicht zuletzt durch die wissenschaftliche Begleitung ist der Identity Compass weiter verbessert worden, sodass er auch strengen wissenschaftlichen Kriterien entspricht.



Please contact us at:  
IDENTITY COMPASS  
International GmbH

Phone +41-(0)44-200 5309  
Fax +41-(0)44-200 5336

[info@identitycompass.com](mailto:info@identitycompass.com)  
[www.identitycompass.com](http://www.identitycompass.com)

# Literaturverzeichnis

- Bateson, Gregory:** Ökologie des Geistes. Suhrkamp (1980)
- Bauer, Joachim:** Warum ich fühle, was du fühlst - Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Heyne (2005)
- Bischof, Norbert:** Das Rätsel Ödipus. Piper (1985)
- Bruch, Heike; Vogel, Bernd:** Organisationale Energie. Gabler (2005)
- CSC Deutschland Akademie, Dr. Dr. Heissmann** (heute: Watson Wyatt Heissmann): Fiebes in Company. Welche Spuren hat die Krise hinterlassen. Studie, Wiesbaden (2003)
- Csikszentmihalyi, Mihalyi:** Beyond boredom and anxiety. Jossey-Bass (1975)
- Csikszentmihalyi, Mihalyi:** Kreativität. Harper & Row (1990)
- Csikszentmihalyi, Mihalyi:** Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Klett-Cotta (1997)
- Dilts, Robert B.:** Veränderung von Glaubenssystemen. Junfermann (1994)
- Dilts, Robert B.; Epstein, Todd; Dilts, Robert W.:** Know-how für Träumer. Junfermann (1994)
- Gritschneider, Ingolf:** Burnout - Schuften bis zum Umfallen. Dokumentarfilm 17.11.2009, Arte, 21.00h
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R.:** Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60: 159–170 (1975)
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R.:** Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16: 250–279 (1976)
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R.:** Work redesign. Addison Wesley (1980)
- Herzberg, Frederick:** Was Mitarbeiter in Schwung bringt. Harvard Business Manager, April, 50–62 (2003)

- Herzberg, Frederick;** Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B.: The motivation to work (2nd ed.). Wiley (1967)
- Kofler, Werner:** Kalte Herberge. Deuticke (2004)
- McClelland, David:** The achieving society. Van Nostrand (1961)
- Miller, George A.:** The Magical Number Seven, Plus or Minus Two. The Psychological Review, vol. 63, Issue 2, pp. 81–97 (1956)
- Myers, David G.:** Psychologie. Springer (2008)
- Nørretranders, Tor:** Spüre die Welt: Die Wissenschaft des Bewußtseins. Rowohlt Taschenbuch Verlag (1994)
- Petermann, Frank Th.; Studer, Dieter:** Burnout – Herausforderung an die anwaltliche Beratung. In: Aktuelle Juristische Praxis (AJP/PJA) 7/2003, S. 761–767 (2003)
- Rost, Katja; Osterloh, Margit:** Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs. In: Vartiainen, Matti; Antoni, Conny; Baeten, Xavier; Hakonen, Niilo; Lucas, Rosemary; Thierry, Henk (Hrsg.): Reward Management – Facts and Trends in Europe. Pabst (2008)
- Scheffer, David; Kuhl, Julius:** Erfolgreich motivieren. Hogrefe (2006)
- Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden 1. Rowohlt (1981)
- Sprenger, Reinhard:** Mythos Motivation. Campus (1997)
- Strack, David:** Kulturelle Implikationen der Internationalisierung im Lebensmittel-Einzelhandel. Pabst (2009)
- Stummer, Harald:** Nebenwirkungen schlechten Managements. Harvard Businessmanager, Juli (2008)
- Techniker Kasse:** Gesundheitsreport 2010, ( 2010)
- Thomann, Christoph; Schulz von Thun, Friedemann:** Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche. Rowohlt (2004)
- Towers Perrin:** Global Workforce Study 2007.  
[http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?country=deu&url=HR\\_Services/Germany/Press\\_Releases/2007/20071023/2007\\_10\\_23.htm](http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?country=deu&url=HR_Services/Germany/Press_Releases/2007/20071023/2007_10_23.htm)

- Vohs, Kathleen D.:** Barnum Effect, Encyclopedia Britannica (2007)
- Walker, Wolfgang:** Abenteuer Kommunikation. Klett-Cotta (1996)
- Weinert, Ansfried B.:** Organisations- und Personalpsychologie: Lehrbuch. Beltz Psychologie Verlags Union (2004)
- Whitehead, Alfred N.; Russell, Bertrand:** Principia Mathematica. 3 Bände, Cambridge University Press (1910–1913)
- Woodsmall, Marilyne; Woodsmall, Wyatt:** People Pattern Power: P3, Next Step Press (1999)
- Woodsmall, Wyatt:** METAPROGRAMS, unpublished textbook (1988)
- Zimmermann, Manfred:** Das Nervensystem – nachrichtentechnisch gesehen. in: Schmidt, R.F. und Thews, G. (Hrsg.): Physiologie des Menschen, 25. Ausgabe, Springer, Berlin und Heidelberg, pp. 176-183 (1993)

## ***Fotografien und Grafiken***

Covergrafik by Fotosearch

Foto „Der endlose Pool“ von Jürgen Wulff, Bearbeitung H. Arne Maus

Foto des Autors auf der Rückseite: Sigrid Riemer, Hamburg

Alle anderen Grafiken: H. Arne Maus

# Fragebogen zur Erfassung von Denkpräferenzen

## I. Wahrnehmung

### **Denkstruktur**      **Sinneskanal**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)
- Sehen: Redet sehr schnell, benutzt visuelle Wörter
- Hören: Redet melodisch, benutzt auditive Wörter
- Fühlen: Redet langsam, benutzt kinästhetische Wörter

### **Denkstruktur**      **Primäres Interesse**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Je nach Interesse, redet der Beobachtete
- Menschen: Darüber, wer alles dabei war
- Orte: Über das Ambiente
- Aktivitäten: Über das, was alles gemacht wurde
- Wissen: Über neue Informationen, über das was man lernen konnte
- Dinge: Über Computer, Autos, Schmuck etc.

### **Denkstruktur:**      **Perspektive**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)
- Eigen: Nimmt eigene Bedürfnisse wahr
- Gegenüber: Fühlt mit anderen mit
- Beobachter: Ist sich selbst und anderen gegenüber sehr distanziert

## II. Motivationsfaktoren

### **Denkstruktur: Werte**

- Frage: Was ist Ihnen wichtig an?  
Zielwerte: Kriterien, die erreicht werden sollten  
Erhaltungswerte: Kriterien, die nicht verletzt werden sollten

### **Denkstruktur: Motive**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Einfluss: Will Einfluss und Kontrolle ausüben  
Zuneigung: Will gemocht werden  
Erfolg: Will sich über Leistung beweisen

### **Denkstruktur: Richtung**

- Frage: Warum ist Ihnen (Kriterium) wichtig?  
Weg-von: Erwähnt Probleme; „nie, nicht, vermeiden“  
Hin-zu: Nennt Ziele

### **Denkstruktur: Referenz**

- Frage: Wie wissen Sie, dass Sie gute Arbeit geleistet haben?  
Internal: Weiß es einfach  
External: Braucht Feedback von anderen, Fakten, Zahlen

### **Denkstruktur: Planungsstil**

- Frage: Warum haben Sie sich für (jetzigen Job) entschieden?  
(Achtung: Diese Frage bringt nicht immer die korrekten Ergebnisse)  
Möglichkeiten: Zählt Liste von Kriterien auf  
Prozeduren: Erzählt eine Geschichte, wie etwas passiert ist

### **Denkstruktur: Primäre Aufmerksamkeit**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Selbstsorge: Kümmert sich zuerst um sich selbst  
Fürsorge: Kümmert sich zuerst um andere

### III. Motivationsverarbeitung

**Denkstruktur: Aktivitätsgrad**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Aktiv: Redet in aktiven, kurzen und klaren Sätzen  
Re-aktiv: Benutzt Wörter wie „versuchen“, „nachdenken“

**Denkstruktur: Vergleichsmodus**

- Frage: Wenn Sie an Ihre Arbeit jetzt und vor einem Jahr denken, was fällt Ihnen dann auf?  
Ähnlichkeiten: Betont, was ähnlich/identisch ist  
Ähnl. m. Ausn.: Betont, was besser/schlechter ist  
Unter. m. Ausn.: Betont, was verändert ist  
Unterschiede: Betont, was neu/verschieden ist

**Denkstruktur: Primäre Reaktion**

- Frage: Wie reagieren Sie auf Empfehlungen?  
Konsens: Befolgt sie  
Polar: Tut das Gegenteil

**Denkstruktur: Erfolgsstrategie**

- Frage: Denken Sie an ein vergangenes Vorhaben, was haben Sie da am liebsten gemacht?  
Vision: Erzählt, was man tun kann (langfristig)  
Realisierung: Erzählt, wie man es tun kann (kurzfristig)  
Qualitätskontrolle: Erzählt, welche **Probleme** auftauchen

**Denkstruktur: Arbeitsorientierung**

- Frage: Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, die (Wert des Gesprächspartners) war. Was gefiel Ihnen daran?  
Beziehung: Redet über Menschen, Emotionen  
Aufgabe: Redet von Prozessen/Aufgaben/Zielen

## IV. Informationsverarbeitung

### **Denkstruktur: Informationsgröße**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Global: Erzählt grob, was Sache ist  
Detail: Erzählt sehr detailliert

### **Denkstruktur: Denkstil**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Abstrakt: Philosophiert gerne, redet über Bedeutung  
Konkret: Philosophiert ungern, redet über Konkretes

### **Denkstruktur: Arbeitsstil**

- Frage: Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, die (Wert des Gesprächspartners) war. Was gefiel Ihnen daran?  
Teamspieler: Redet über „wir“, „uns“, „zusammen“ etc.  
Gruppenspieler: Andere dabei, „ich habe es gemacht“  
Individualist: Macht alles alleine, andere getilgt

### **Denkstruktur: Zeitorientierung**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Vergangenheit: Redet über Vergangenes  
Gegenwart: Redet über Gegenwärtiges  
Zukunft: Redet über Zukünftiges

### **Denkstruktur: Zeitrahmen**

- Frage: (Wird durch Beobachtung festgestellt)  
Langfristig: Redet über das, was langfristig ansteht  
Kurzfristig: Redet über das, was kurzfristig ansteht

**Denkstruktur: Überzeugungskanal**

- Frage: Wie wissen Sie, ob jemand etwas gut macht?  
Zusehen: Will beobachten  
Zuhören: Will darüber reden  
Lesen: Will darüber lesen, braucht logische Argumente  
Handeln: Will es selbst ausprobieren

**Denkstruktur: Überzeugungsmodus**

- Frage: Wie oft beziehungsweise wie lange muss jemand etwas machen, bis Sie überzeugt sind, dass er/sie es gut macht?  
Anzahl d. Male: Will etwas ca. drei bis sechs Mal erleben  
Zeitdauer: Will etwas über einen gewissen Zeitraum erleben  
Skepsis: Will immer wieder aufs Neue überzeugt werden  
Vertrauen: Gibt Vertrauensvorschuss

**Denkstruktur: Managementstil**

- Bestimmung: Wie ist der Führungsstil einer Person?  
Fragen: 1. Reflektieren Sie sich selbst?  
2. Reflektieren Sie andere?  
3. Fällt es Ihnen leicht, Ihre Erkenntnisse den anderen mitzuteilen?  
Managend: Antwort aller drei Fragen: „Ja“  
Selbstreflektiv: Antwort: erste Frage „Ja“, zweite „Nein“  
Instruierend: Antwort: 1. Frage „Nein“, 2. und 3. „Ja“  
NichtManagend: Antwort: 1. und 2. Frage „Ja“, 3. „Nein“  
Operativ: Antwort aller drei Fragen „Nein“

H. Arne Maus erklärt in seinem Buch die Bausteine des Denkens und wie man Menschen besser versteht. Lernen Sie, warum Menschen tun, was sie tun. Erfahren Sie den Unterschied zwischen Managern und Führungskräften und wie sie für jede dieser Rollen erforderlichen Profile identifiziert werden können. Darüberhinaus zeigt Arne Maus den Einfluss von Denkpräferenzen in beruflichen Situationen auf und wie viel man gewinnt, wenn man sie bei der Einstellungsentscheidung berücksichtigt. Ziel ist es, die richtige Person für den richtigen Job zu finden - das erhöht die Effizienz des Arbeitsplatzes und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit in den Unternehmenskulturen - sei es auf der Ebene des Unternehmens, der Abteilung oder des Teams.

Erkennen Sie den Unterschied zwischen **Motivation** und **Engagement**. Dieses Buch zeigt, warum Motivation nicht ausreicht. Heute können wir messen, wie das Engagement innerhalb einer Organisation ist und zu welcher Art von Produktivität sie führt. Damit zeigen wir auch die Hebel zur Verbesserung des Engagements und der Produktivität.

Der Autor ist der Entwickler des Identity Compass. In seiner Arbeit hat er den Schwerpunkt auf die Messung von Denkpräferenzen gelegt. Durch die Identifizierung dieser Präferenzen, seien es von Managern, Führungskräften, Mitarbeitern oder sogar Kunden, kann ein Unternehmen motivierende und demotivierende Faktoren im Arbeitsumfeld messen und neue Wege finden, um ideale Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen. Dies erhöht nicht nur die Effizienz am Arbeitsplatz, sondern ermöglicht Unternehmen auch, intelligente Wege zur Senkung der Personalkosten zu finden.

Dieses Buch unterstützt auch Coaches und Trainer dabei, ihre Kunden und Teilnehmer intensiver und effektiver zu einem nachhaltigen Erfolg zu führen.



H. Arne Maus ist ein erfahrener Management-Trainer und Coach und arbeitet als Berater für Großunternehmen in Industrie und Handel. Er ist weltweit bekannt als führender Experte für Denkpräferenzen und die richtige Wahl der Menschen. Er trainierte rund um den Globus Manager, Coaches und Trainer.

1994 gründete Arne Maus Identity Compass International, ein Netzwerk von Beratern, die das Identity Compass®-System nutzen. Arne Maus ist weiterhin Mitglied von Identity Compass International und widmet sich vor allem der Erforschung von Denkpräferenzen.