



Führungs- fokus

Führung aus verschiedenen Perspektiven.

Bericht für: Max Muster

ID: HK256924

Datum: 12.12.2023

PERSONALITY
GUIDANCE



Einführung

Wer Sie sind sagt, wie Sie führen. Als Führungspersönlichkeit beeinflussen Sie andere bei ihrer Arbeit, Ihre Handlungen haben Einfluss auf die Stimmung, das Wohlergehen und die Produktivität Ihres Teams. Wenn Ihnen Ihre Mitarbeiter nicht folgen, kommen Sie nicht weit. Sie müssen andere überzeugen, gemeinsame Ziele zu erreichen und alles dafür zu geben. Jede Führungspersönlichkeit hat ganz individuelle Eigenschaften, mit anderen Menschen umzugehen, Informationen zu verarbeiten, Aufgaben zu erledigen, Schwerpunkte zu setzen und Teams zu führen. Diese Eigenschaften wiederum beeinflussen Ihre Fähigkeit, mit anderen auszukommen und als Führungspersönlichkeit erfolgreich zu sein.

Zu führen, ist eine komplexe Angelegenheit. Dieser Bericht behandelt sechs Verhaltensmuster, die über die Führungseffektivität bestimmen. Sie haben Einfluss auf Ihre Schwerpunkte, wie Sie von anderen wahrgenommen werden, wie Sie sich, Ihren Beruf und Ihre Beziehungen beherrschen. In diesem Bericht wird Ihre Reputation und Ihre Außenwahrnehmung widerspiegelt – eine wertvolle Quelle der Selbstkenntnis.

Ihre Führungssituation. Ganz unabhängig von ihrer jetzigen oder angestrebten Funktion treffen Sie schon jetzt fortwährend Führungsentscheidungen in Ihrem Umfeld. Dieser Bericht wurde entwickelt für Menschen in klassischen Führungspositionen, d. h. im herkömmlichen Vorgesetztenverhältnis, eignet sich jedoch auch zum generellen Verständnis von Beeinflussungsmustern bzw. für alle Positionen, in denen Führung im weitesten Sinn eine Rolle spielt – Leitung von Produkten, Projekten, Prozessen, Initiativen, Technikteams oder einfach Führung im Alltag. Unabhängig vom jeweiligen Führungskontext beziehen sich die sechs in Ihrem Bericht beschriebenen Dimensionen auf universelle Führungsdimensionen. Sie sollen zu einem besseren Verständnis des eigenen Führungsstils, zur Straffung der Einflusstategien und der Steigerung der eigenen Führungseffektivität beitragen.

Ihre Ergebnisse verstehen. Ein paar Punkte gilt es bei der Interpretation Ihres Berichts zu beachten:

- Betrachten Sie bitte nicht hohe Werte als „gut“ und niedrige Werte als „schlecht“. Höhere Werte bedeuten nicht automatisch eine höhere Führungskompetenz, ebenso wie niedrigere Werte keinen Mangel darstellen. Die Auswertung hängt vom jeweiligen Kontext ab. Bei der Interpretation der jeweiligen Werte sind die individuelle Situation und die dazugehörigen Aufgaben und Funktionen zwingend zu berücksichtigen.
- Die Profile heben bestimmte Stärken hervor und beleuchten Punkte, die möglicherweise verbessert werden könnten. Ihr Profil muss im Gesamtkontext betrachtet werden. Dies gilt auch für die Betrachtung der Einzelergebnisse. Sie sind ausschließlich in Beziehung zueinander und zum Gesamtkontext interpretierbar. Dieser Bericht soll Ihnen dabei helfen zu verstehen, wie Sie Ihr Potenzial optimal einsetzen und wie Sie Ihren Denkansatz anpassen können, um auf bestimmte Situationen gekonnt zu antworten.
- Höhere Werte stehen für eine stärkere Ausprägung, niedrigere Werte für weniger Relevanz in einem bestimmten Gebiet. Eine Person hat möglicherweise hohe Werte bei der „Fokus auf Ergebnisse“, jedoch geringe Werte bei „Fokus auf Menschen“. Dies mag für Gewinnstreben stehen, in möglicher Konkurrenz zu anderen oder sogar ihrer Verdrängung im eigenen Team. Es mag Situationen geben, wo dieses Verhalten besonders erfolgreich ist, in anderen dagegen genau das Gegenteil bewirkt – der jeweilige Kontext ist entscheidend. Indem Sie sich Ihrer Schwerpunkt bewusster werden, werden Sie in die Lage versetzt, Situationen oder Umgebungen zu erkennen, in denen Sie Ihr Verbesserungspotenzial einsetzen können, um rundum zu überzeugen.



Interpretation Ihres Berichts

Dieser Bericht stützt sich auf sechs weit umfasste Führungsverhaltensmuster.

Hauptpunktzahl. Für diese sechs Führungsthemen erhalten Sie Punktwerte. Höhere Werte stehen für eine stärkere Ausprägung, niedrigere Werte für weniger Relevanz in einem bestimmten Gebiet. Die jeweils höchsten und niedrigsten Werte geben Hinweise, welche Aspekte Ihres Führungsstils am besten ausgeprägt und wirkungsvollsten sind und vom Umfeld am stärksten wahrgenommen werden.

Beispiel



Unter-Dimensionen. Jede Schwerpunktdimension setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen: (1) Ein Verhaltens-Attribut und (2) ein persönlicher Wert. Der gelbe Balken zeigt die Wahrscheinlichkeit an, mit der Sie dieses Verhaltens-Attribut aufweisen. Der blaue Balken misst die Ausprägung, mit der Sie dieses Verhalten schätzen. Menschen können extrovertiert auftreten, gesprächig, gesellig und kontaktfreudig sein. Doch vor allem schätzen sie Ruhe und fördern deshalb eine Führungskultur, die auf Unabhängigkeit und Selbstständigkeit beruht.

Beispiel

Ambition



Machtstreben



Entwicklungshinweise. Hier finden Sie Überlegungen, welche Aspekte bei hohen oder niedrigen Werten ausbaufähig sind. Diese Empfehlungen unterstützen Sie bei Ihrer persönlichen Weiterentwicklung.

Persönliche Neigungen. Die von Führungspersönlichkeiten gezeigten Werte geben Aufschluss auf Verhalten und die Kultur, die sie innerhalb ihrer Teams und Arbeitsgruppen voranbringen werden. Dieser Abschnitt soll unbewusste Voreingenommenheiten bei Führungskräften ans Tageslicht bringen.



Zusammenfassung

Fokus auf Ergebnisse



Schwerpunkt auf:
Kooperation, Zusammenarbeit

Schwerpunkt auf:
Konkurrenzdenken, Zielgerichtetheit

Fokus auf Menschen



Schwerpunkt auf:
Transparenz, Aufgabenabwicklung

Schwerpunkt auf:
Beziehungen, Moral

Fokus auf Abläufe



Schwerpunkt auf:
Flexibilität, Autonomie

Schwerpunkt auf:
Planung, Risikomanagement

Fokus auf Vordenkerrolle



Schwerpunkt auf:
Pragmatik, Umsetzung von Ideen

Schwerpunkt auf:
Innovation, Ideenfindung

Fokus auf Netzwerke



Schwerpunkt auf:
Autonomie, Effizienz

Schwerpunkt auf:
Kommunikation, Netzwerken

Fokus auf Daten



Schwerpunkt auf:
Erfahrung, Intuition

Schwerpunkt auf:
Tatsachen, Forschung

Fokus auf Ergebnisse



NIEDRIG

HOCH

Sie gelten eher als jemand, der Ergebnisse im Unternehmen vorantreibt. Einige mögen Ihre Zielorientierung und Bereitschaft zur Führungsübernahme schätzen, andere wiederum fühlen sich dadurch eingeschüchtert. Ihre Fokussierung auf Wettbewerb, Status und Leistung kann dazu führen, Ergebnissen und eigenem Vorankommen mehr Bedeutung beizumessen als der Teamarbeit. Bei der Verfolgung wichtiger Ziele zeigen Sie einen ausgeprägten Sinn für Dringlichkeit. Sie geben alles, um einzelne Erwartungen und die des Teams zu erfüllen.

Qualitäten

Ambition



Machtstreben



Entwicklungshinweise

- Ihr Erfolgsdrang kann auf neue oder rangniedrigere Mitarbeiter einschüchternd wirken. Denken Sie daran, dass nicht alle Ihr Streben nach Resultaten teilen, sondern lieber im Hintergrund wirken.
- Sie verfügen über die nötige Entschlossenheit und das nötige Vertrauen, um Dinge in Bewegung zu setzen. Bleiben Sie bei der Bewertung der Möglichkeiten Ihres Teams jedoch auf dem Boden der Tatsachen und stellen Sie keine übertriebenen Erwartungen an sich oder Ihr Team.
- Sie haben an sich und andere hohe Erwartungen. Es ist wichtig, dass Sie diese Ihrem Team gegenüber kommunizieren, um Erfolge zu sichern und Enttäuschungen zu vermeiden.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Lassen Sie sich von Ihrem Wunsch, Dinge ins Rollen zu bringen nicht davon abbringen, einen Wert fürs Unternehmen zu schaffen. Versuchen Sie nicht, in Konkurrenz zu Ihren Kollegen, Teammitgliedern oder anderen Geschäftsbereichen zu treten.
- Um den Beitrag Ihres Teams zum Unternehmen zu maximieren, sind greifbare Ergebnisse ebenso bedeutsam wie ideelle Erfolge. Lassen Sie sich auf Projekte mit langfristiger Perspektiven ein, auch wenn sich diese nicht unmittelbar in der Bilanz niederschlagen.
- Ihr Streben nach Resultaten prägt Ihren Führungsstil und die Verhaltensweisen, die Sie belohnen oder bestrafen. Wichtig ist jedoch auch die Einsicht, dass andere ihren Beitrag auf ihre Art leisten, auch wenn ihnen offenbar Ihr Gewinnstreben fehlt.



Fokus auf Menschen



NIEDRIG

HOCH

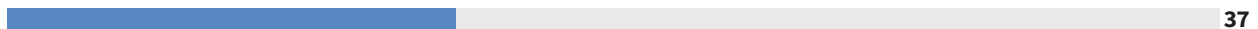
Man betrachtet Sie als sozial kompetent. Ihr warmherziger Kommunikationsstil ist sehr beliebt. Es fällt Ihnen nicht leicht, andere zur Verantwortung zu ziehen und heikle Themen anzusprechen. Ihre Neigung, der Produktivität des Teams und der Stimmung eine hohe Bedeutung beizumessen, deutet darauf hin, dass Sie nach Kräften darauf hinwirken, beides zu erreichen. Im Umgang mit heiklen menschlichen Problemen nehmen Sie Dinge mitunter zu persönlich und befürchten, dass persönliche Beziehungen Schaden nehmen könnten.

Qualitäten

Einfühlungsvermögen



Selbstlosigkeit



Entwicklungshinweise

- Sie neigen dazu, vor Entscheidungen möglichst alle Seiten anzuhören, doch sollten Sie dabei bedenken, dass ein auf Konsens basierter Führungsstil nicht immer der geeignete Weg ist. Lernen Sie zu unterscheiden, wann das Team um Rat gefragt wird und wann eigene, unabhängige Entscheidungen zu treffen sind.
- Ihnen mag es schwerfallen, Ihren Mitarbeitern ein negatives Feedback zu geben. Dennoch: Rechtzeitig das rechte Wort zu ergreifen, führt zu besseren Ergebnissen. Denn wenn Sie keine Rückmeldung geben, kann sich Leerlauf im Team einstellen oder sogar der Eindruck entstehen, es würden gewisse Personen begünstigt.
- Konflikte sind immer unangenehm, doch Konfrontationen aus dem Weg zu gehen, schwächt Ihre Effektivität als Führungspersönlichkeit. Natürlich können Sie mit Ihren Mitarbeitern ein freundschaftliches Verhältnis pflegen, doch seien Sie auch bereit, heikle Themen anzupacken.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Sie zeigen eine Bereitschaft, Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Machen Sie sich bewusst, dass manche direkt unterstellte Mitarbeiter eine stärkere individuelle Betreuung und Beratung brauchen als andere.
- Man schätzt Sie für Ihren lockeren Umgang bei der Entwicklung von Mitarbeitern. Dennoch bleibt es nicht aus, Ausnahmen machen zu müssen. Prüfen Sie in regelmäßigen Abständen, ob Ihr Team Schulungen oder sonstige Weiterbildungsmaßnahmen benötigt.
- Sie achten sehr aufs Konzernergebnis, ohne jedoch die Menschen aus den Augen zu verlieren, die zum Gewinn beigetragen haben. Behalten Sie auch weiterhin die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter im Blick und treten Sie für ihre Interessen ein, wo es angebracht erscheint.

Fokus auf Abläufe

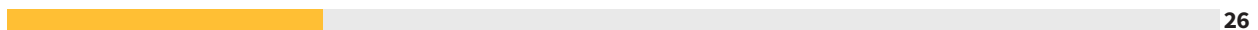
NIEDRIG

HOCH

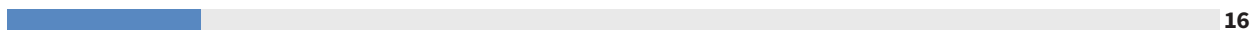
Sie gelten als jemand, der schnelle Entscheidungen trifft und sich leicht auf veränderte Situationen einstellt. Ihr flexibler Arbeitsstil mag gut ankommen, dennoch wirken Sie bisweilen impulsiv und Verfahrensweisen gegenüber abgeneigt. Sie nehmen gerne Risiken in Kauf und loten Grenzen aus. Die Themen Jobsicherheit und schnelle Veränderungen bereiten Ihnen keine Kopfzerbrechen, auch wenn andere durchaus darunter leiden. Bei der Bewältigung von Aufgaben oder Projekten stürzen sich auf die Arbeit in kurzen, intensiven Hochphasen. Was Sie in solchen Situationen gar nicht brauchen können, sind Unterbrechungen, unerwartete Verzögerungen oder gar Fehler von Mitarbeitern.

Qualitäten

Besonnenheit



Sicherheitsstreben



Entwicklungshinweise

- Zu Ihren Stärken gehören Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft zum schnellen Kurswechsel, doch die Planung und konkrete Umsetzung bereitet Ihnen Probleme. Suchen Sie sich einen Mentor oder Kollegen, der gut im Organisieren ist und Ihnen bei der Ausarbeitung von Plänen hilfreich zur Seite steht.
- Führungspersonen müssen für die Zukunft planen und Änderungen, die den eigenen Geschäftsbereich berühren, frühzeitig erkennen. Deshalb sollten Sie der Strategieplanung ausreichend Zeit widmen. Dazu gehören etwa die Ermittlung des künftigen Mitarbeiterbedarfs, die Sicherung von Ressourcen und die Vorbereitung auf eventuelle Änderungen der Marktsituation.
- Stellen Sie sicher, über genügend Ressourcen für bestimmte Projekte zu verfügen, bevor Sie weitere Schritte planen. Sie können sich leicht übernehmen, wenn Planung und Zeitmanagement nicht genau durchdacht sind. Machen Sie eine Bestandsaufnahme gegenwärtiger Zuständigkeiten, bevor Sie neue Projekte anstoßen.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Sie scheuen keine Risiken und stellen sich bereitwillig auch komplizierten Projekten. Auch wenn Ihnen Ungewissheiten kein Kopfzerbrechen bereiten, sollte gewährleistet sein, dass Ihre Mitarbeiter bei kritischen Entscheidungen hinter Ihnen stehen, bevor Sie weitere Schritte planen.
- Sie schaffen eine flexible Arbeitsumgebung, die es ermöglicht, neue Methoden zu testen und bisherige Praktiken zu hinterfragen. Nehmen Sie Änderungen in kleinen Schritten vor, packen Sie nicht alles gleichzeitig an.
- Sie neigen dazu, Unternehmensregeln, die Sie ausbremsen, zu umgehen. Da Sie jedoch Ihren Mitarbeitern gegenüber eine Vorbildfunktion haben, prüfen Sie bitte genau, welche Regeln unumstößlich sind und welche getrost gebrochen werden können.

Fokus auf Vordenkerrolle



NIEDRIG

HOCH

Den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmens gelten Sie als pragmatisch. Ihre Originalität findet Anerkennung, dennoch verliert die konkrete Umsetzung von Maßnahmen schnell ihren Reiz. Sie können Stil und Funktionalität die gleiche Bedeutung beimessen, haben für kreative Ideen anderer ein offenes Ohr und die Wichtigkeit von Markenbildung bei der Verfolgung von Unternehmenszielen erkannt. Bei der Bewertung neuer Ideen neigen Sie dazu, das Risiko eines Misserfolgs überzubewerten. Tauchen dann noch unerwartet Probleme auf, werden Sie schnell entmutigt.

Qualitäten

Wissbegierde



Ästhetik



Entwicklungshinweise

- Innovation ist ein integraler Bestandteil eines erfolgreichen Führungsstils. Doch nicht jede Aufgabenstellung erfordert eine neuen Ansatz. Prüfen Sie beim Behandeln von Problemen, ob es nicht bereits eine akzeptable Lösung gibt.
- Ihnen bereiten strategische, lang angelegte Überlegungen Freude. Taktische Probleme dagegen langweilen Sie. Die Berücksichtigung der unmittelbaren Auswirkungen von Entscheidungen sollte aber in Ihren Problemlöseprozess integriert werden.
- Achten Sie auf eine hieb- und stichfeste Begründung Ihrer Ideen und präsentieren Sie diese mit Bedacht. Sie müssen Ihre Ideen anderen gegenüber verkaufen, um sich ihren Einsatz und ihre Unterstützung zu sichern. Bitten Sie Kollegen um eine Bewertung, wie Sie Ihre Vision anderen gegenüber kommunizieren.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Stehen Form gegen Funktion zur Debatte, wägen Sie beide Seiten sorgfältig gegeneinander ab. Bestimmen Sie Teammitglieder, die in jeweils einem Bereich brillieren und bringen Sie sie dazu, zusammenzuarbeiten. Somit kommt das Beste aus beiden Welten wichtigen Projekten zugute.
- Was Enderzeugnisse angeht, wägen Sie Stil und Funktionalität gegeneinander ab. Bitten Sie bei wichtigen Designfragen, die Auswirkungen auf die Benutzerfreundlichkeit haben können, andere um Vorschläge, um auf die Weise die bestmögliche Lösung zu finden.
- Ihr Hauptaugenmerk liegt auf Markenbildung, Marketing und Werbestrategien Ihres Unternehmens. Nutzen Sie dieses Interesse, um Ihr Unternehmen in seinen Bemühungen um Markenkonsistenz und Marktdurchdringung zu unterstützen.



Fokus auf Netzwerke



NIEDRIG

HOCH

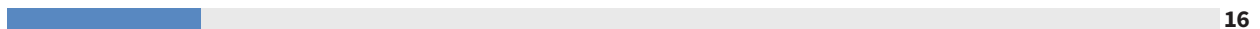
Andere sehen in Ihnen einen effektiven Kommunikator. Sie können aktiv zuhören und finden das richtige Verhältnis, den Diskussionsbeiträgen anderer Raum zu geben und eigene Beiträge zu liefern. Sie schätzen Unabhängigkeit und Zeit für sich. Allein zu arbeiten macht Ihnen nichts aus. Dabei wirken Sie bisweilen unzugänglich und vermitteln den Eindruck, als würden Sie wenig Wert auf Zusammenarbeit und Netzwerke legen. Beim Knüpfen neuer Kontakte oder bei der Erweiterung Ihres Netzwerks benötigen Sie mehr Zeit, um Vertrauen zu anderen zu gewinnen.

Qualitäten

Soziale Umgänglichkeit



Verbundenheit



Entwicklungshinweise

- Sie sind gerne Teil des Teams und genauso gern allein. Diese Balance gilt es zu bewahren, denn dadurch halten Sie sich mehr Möglichkeiten offen.
- Ihr Hauptaugenmerk gilt wahrscheinlich Ihren direkt Untergebenen, doch sollten Sie versuchen, allen Teammitgliedern zugänglich sein. Achten Sie darauf, nicht unbewusst Favoriten zu küren.
- Sie bemühen sich, Ihrem Team gegenüber offen und zugänglich zu sein, genießen aber genauso Zeit für sich. Stellen Sie sich darauf ein, unterbrochen zu werden, auch wenn es Ihnen nicht recht ist.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Weil Ihnen Zeit für sich selbst zu haben sehr wichtig ist, müssen Sie sich ggf. einen Ruck geben, um mit Mitarbeitern und Kollegen Kontakt zu halten. Versuchen Sie ganz bewusst Ihr Netzwerk zu erweitern, knüpfen Sie Kontakte zu neuen Akteuren und pflegen Sie Ihre bestehenden Beziehungen.
- Möglicherweise haben Sie sich bestimmte Personen herausgesucht, mit denen Sie am liebsten arbeiten. Auf andere wirken Sie deshalb bisweilen als distanziert und unnahbar, was wiederum Ihre Führungseffektivität beeinträchtigen kann.
- Sie neigen zur Annahme, dass solange keiner etwas sagt, Ihr Team alles hat, um erfolgreich zu sein. Lassen Sie Ihr Team zu regelmäßigen Besprechungen zusammenkommen, um Anliegen vorzutragen, neue Projekte zu besprechen und Ihre Mitarbeiter an die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erinnern.

Fokus auf Daten

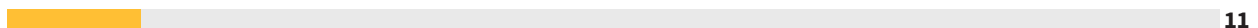
NIEDRIG

HOCH

Anderen fällt auf, dass Sie beim Erwerb neuer Fähigkeiten und Branchenkenntnisse sehr praxisbezogen vorgehen. Ihnen ist "Learning by doing" wichtiger als blanke Theorie und Sie gehen davon aus, dass Ihre Schulung einen pragmatischen Nutzen haben wird. Ihren bisherigen Erfahrungen zufolge treffen Sie Entscheidungen sowohl aus dem Bauch heraus wie auch aufgrund von Tatsachen. Auch können Sie Daten gezielt einsetzen, um eine Entscheidung „zu verkaufen“. Sie neigen dazu, Ihre Entscheidungen kritisch zu hinterfragen und bedauern bisweilen frühere Fehlentscheidungen, können jedoch aus eigenen Fehlern lernen.

Qualitäten

Lernansatz



Wissenschaftsorientierung



Entwicklungshinweise

- Investieren Sie täglich etwas Zeit für Marktbeobachtung und den Wandel in Ihrem Bereich zu verfolgen. Suchen Sie Berichte über neue Technologien, neue Entwicklungen und Best Practices. Denn wenn Sie nicht auf dem Laufenden bleiben, wird man Sie bald überholen.
- Sie fühlen sich vielleicht in Seminarräumen und in Kursen nicht wohl. Doch helfen Ihnen diese Schulungen, eine stärkere Führungspersönlichkeit zu sein. Denn vieles ist über praktische Arbeit allein nicht erlernbar, dazu gehören insbesondere Fähigkeiten und Perspektiven, die von Führungspersonen erwartet werden.
- Ihnen ist vor allem praktisches Wissen wichtig, das sich direkt am Arbeitsplatz umsetzen lässt, doch gehören zur Entfaltung des Leistungspotenzials in führender Position auch abstrakte Fähigkeiten wie etwa Strategieplanung, um den Horizont zu erweitern und Entscheidungsprozesse zu optimieren.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Bei der Entscheidungsfindung wägen Sie Analyse und Handeln gegeneinander ab. Dieses Abwägen hilft Ihnen bei fristgerechten, erstklassigen Entscheidungen, die Sie dank Ihrer rational begründeten, auf Daten basierten Informationen verteidigen können.
- Beim Treffen von Entscheidungen zeigen Sie Verständnis für die Notwendigkeit gründlicher Überlegung. Ein ehrenwerter Zug übrigens, den sich viele in Ihrem Unternehmen zu eigen machen sollten. Sie hätten gerne eine Methode, die Folgen wegweisender Entscheidungen zu bemessen, um daraus abzuleiten, welche Entscheidungsprozesse sich am effektivsten erwiesen haben und in welchen Fällen eine längere Vorbereitung und gründlichere Datenerhebung erfolgreicher gewesen wäre.
- Beim Lösen von Problemen und der Bewertung von möglichen Alternativen stützen Sie sich sowohl auf Daten wie auch auf Ihre Intuition. Eine Kombination aus beidem wäre optimal, auch zur Vermeidung, dass Daten ausgeblendet werden, wenn diese Ihrer eigenen Erfahrung mit einem bestimmten Problem widersprechen.