



Führungs- fokus

Führung aus verschiedenen Perspektiven.

Bericht für: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 23.05.2019



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 wiedergespiegelt – 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 Einflussstrategien 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



NIEDRIG

HOCH

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



73

Machtstreben



86

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 stecken Sie Rückschläge schnell weg und vertrauen auf Ihren Erfolg, auch wenn Sie vielleicht keinen ausgeprägten Sinn für die Dringlichkeit von Aufgaben an den Tag legen.

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. Ihr starkes Interesse, anderen zu helfen, Dienste zu erwidern und Ihr Team zu unterstützen kann dazu führen, dass Ihnen Harmonie und Zusammenhalt im Team wichtiger ist als der individuelle Beitrag am Erfolg. Im Umgang mit heiklen menschlichen Problemen behalten Sie einen kühlen Kopf, wirken reif und haben Ihre Gefühle unter Kontrolle. Möglicherweise werden aber kritische Äußerungen anderer ignoriert.

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

- Das Wohlergehen Ihrer Belegschaft liegt Ihnen sehr am Herzen und Sie finden Möglichkeiten, Ihr Team zu fördern. Wichtig ist jedoch auch Grenzen zu ziehen, wenn direkt unterstellte Mitarbeiter nicht auf Förderungsmöglichkeiten und Coaching reagieren.
- Eine Ihrer Führungsstärken ist Ihre Sorge um Wohlergehen und Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter. Finden Sie Förderungsmöglichkeiten, an denen Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter wachsen können, seien Sie aber gleichzeitig auch bereit, deren Leistung kritisch zu beurteilen.
- Seien Sie sich darüber bewusst, dass andere Ihren rücksichtsvollen Führungsstil zu ihrem Vorteil ausnutzen könnten. Dann ist es wichtig, den Zeitpunkt zu erkennen, an dem korrigierend eingegriffen werden muss, wenn Teammitglieder wiederholt Erwartungen enttäuschen.





Fokus auf Abläufe

NIEDRIG

HOCH

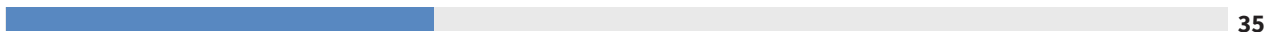
Was Verfahrensweisen angeht, gelten Sie als organisiert, konform und diszipliniert. Viele schätzen Sie für Ihre Fähigkeiten, Aufgaben zu bewältigen, jedoch erscheinen Sie bisweilen auch unflexibel und detailverliebt. Sie nehmen gerne Risiken in Kauf und loten Grenzen aus. Die Themen Jobsicherheit und schnelle Veränderungen bereiten Ihnen keine Kopfzerbrechen, auch wenn andere durchaus darunter leiden. Bei der Bewältigung von Aufgaben oder Projekten reagieren Sie ruhig und gelassen auf Druck, lassen sich auch von Problemen nicht beirren, was aber auch dazu führen kann, eigene Fehler kleinzureden.

Qualitäten

Besonnenheit



Sicherheitsstreben



Entwicklungshinweise

- Zu Ihren Stärken gehört Ihr bis ins letzte Detail durchdachter Ansatz. Dieser positive Zug kann sich jedoch ins Gegenteil verkehren, wenn Ihr Team anfängt, unter Ihrem Kontrollzwang zu leiden. Deshalb ist es wichtig, den Mitarbeitern bei der Erledigung ihrer Arbeit genügend Freiräume zu lassen.
- Pläne müssen immer wieder geändert werden, schließlich ist jedes Unternehmen einem Wandel unterworfen. Als Führungspersönlichkeit müssen Sie mit Wandel umgehen können. Bestimmen Sie einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in Ihrem Unternehmen, die Änderungen gegenüber positiv gegenüberstehen und lernen Sie von Ihnen.
- Oft fehlen genügend Informationen, um darauf die bestmögliche Entscheidung zu gründen. Effektives Führen bedeutet, die besten Entscheidungen auf Basis der vorhandenen Informationen zu treffen. Erstellen Sie eine Liste der erforderlichen Informationen und schreiten dann zur Tat.

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 vertrauen Sie instinktiv darauf, dass alles gutgehen wird. Die Risiken und Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs finden eher weniger Beachtung.

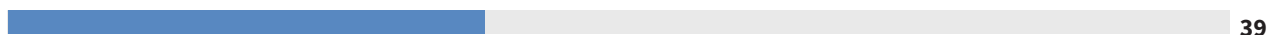
Qualitäten

Wissbegierde



91

Ästhetik



39

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 aktiven und energischen Kommunikator. Ihr proaktiver Kommunikationsstil leistet Ihnen zwar gute Dienste, doch verwechseln Sie manchmal Aktivität mit Produktivität und nicht immer hören Sie gut zu. Sie genießen die diversen Möglichkeiten, die sich ergeben, um mit anderen Kontakt aufzunehmen. Zwar ist Ihre Fähigkeit zum Aufbau von Netzwerken sehr vorteilhaft, doch verlassen Sie sich zu stark auf Entscheidungsprozesse in der Gruppe. Beim Aufbau neuer Netzwerke zeigen Sie ein gesundes Selbstvertrauen, neigen jedoch dazu, zu viel Vertrauen in andere zu setzen.

Qualitäten

Soziale Umgänglichkeit



Verbundenheit



Entwicklungshinweise

- Sie mögen es, mit anderen in Kontakt zu treten und mit anderen zusammenzuarbeiten. Essenziell ist dabei, aktiv zuzuhören und der eigenen Arbeit Zeit zu widmen. Effektive Führungspersönlichkeiten fällt es leicht, sich einzubringen und sich auch wieder rauszunehmen.
- Ihre Dynamik und Ihre starke soziale Präsenz kann manche Kollegen und Untergebene überfordern. Geben Sie anderen die Gelegenheit zu sprechen, Ihre Meinung zu äußern und üben Sie sich in aktivem Zuhören, indem Sie sich zurücknehmen und auf den Input anderer warten.
- Sie sind sicherlich mit vielen Personen im gesamten Unternehmen in ständigem Austausch, und genau das ist auch ein Merkmal eines erfolgreichen Führungsstils. Setzen Sie auf Ihre vielen Beziehungen, um Ihr Team bei der Bewältigung von Aufgaben zu unterstützen.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Eben weil Ihnen Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse in der Gruppe so sehr am Herzen liegen, kann es vorkommen, dass sie sich zu sehr darauf verlassen. Manche Entscheidungen, jedoch können nur von Ihnen selbst getroffen werden. Bei anderen Themen wiederum spricht nichts gegen einen gemeinsamen Entschluss in der Gruppe.
- Ihnen ist es wichtig, dass Ihre Bürotür offensteht. Ihre Mitarbeiter sind dankbar, dass Sie jederzeit vorbeischaun und Anliegen wie die Teamarbeit mit Ihnen besprechen können. Für Sie ist es jedoch wichtig, zu wissen, wann die Türe geschlossen werden muss.
- Der soziale Austausch, der Kontakt mit Menschen ist Ihnen sehr wichtig, und so kann es vorkommen, dass Sie manchmal Aktivität mit Produktivität verwechseln. Analysieren und benennen Sie Aktivitäten, die zur Produktivität beitragen und ebenso auch solche, die sie schmälern.





Fokus auf Daten

NIEDRIG

HOCH

Anderen fällt auf, dass Ihnen Lernen große Freude bereitet, Sie immer auf dem aktuellsten Stand sind, was Branchenkenntnisse anbelangt und Ihre Ansichten auf einem breiten Faktenwissen gründen. Ihr Umfeld erfährt Sie als intelligent und gut informiert, wenn auch gelegentlich pedantisch. Ihren bisherigen Erfahrungen zufolge treffen Sie Entscheidungen aufgrund von rationalen, analytischen und faktenbasierten Überlegungen. Auch wenn am Ende eine erstklassige Entscheidung fällt, kann es vorkommen, dass Ihre umsichtige, analytische Herangehensweise die Geduld Ihrer Umgebung strapaziert. Ihre Entscheidungen basieren auf einem gesunden Selbstvertrauen. Sie beschäftigen sich nicht mit vergangenen Fehlern, doch möglicherweise entgeht Ihnen dadurch die Chance, aus ihnen zu lernen.

Qualitäten

Lernansatz



Wissenschaftsorientierung



Entwicklungshinweise

- Ihr Interesse daran, informiert zu sein und mit geschäftlichen Entwicklungen mitzuhalten, erhöht Ihre Effektivität. Versuchen Sie jedoch, nicht so zu wirken, als hätten Sie bereits alle Antworten in der Tasche, sondern lassen Sie Ihre Mitarbeiter selbst Lösungen erarbeiten, wo dies angebracht erscheint.
- Als Führungsperson gewähren Sie Ihrem Team vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten. Versuchen Sie, das Schulungsangebot zu variieren. So können etwa Besprechungen und Bewertungen im Nachgang von wegweisenden Projekten lehrreich sein ebenso wie regelmäßige Diskussionsrunden zu einem relevanten Thema in Ihrem Geschäftsbereich.
- Sie bieten Ihren Mitarbeitern häufige Fortbildungsmöglichkeiten an. Bedenken Sie jedoch dabei, dass Menschen ganz unterschiedlich lernen. Zusätzlich zum klassischen Frontalunterricht wäre es gut, wenn das Angebot auch praktische Lernmöglichkeiten beinhalten würde.

Unbewusste Voreingenommenheit

- Als neugieriger und analytisch denkender Mensch fällt es Ihnen manchmal schwer, schnelle Entscheidungen zu treffen, einfach weil Ihnen noch weiteres Datenmaterial oder bessere analytische Methoden fehlen. Lernen Sie daher, den Moment zu schätzen, an dem alle Informationen für eine Entscheidung vorliegen.
- Sie mögen Problemlöseprozesse genauestens untersuchen wollen, doch nicht jeder teilt Ihre Leidenschaft für die Auswertung von Datenmaterial. Es gibt noch andere Methoden, mit Problemen umzugehen und auch Menschen mit einer komplett anderen Herangehensweise können durchaus überzeugende Beiträge liefern.
- Sie fühlen sich besonders wohl in Unternehmen, die in ihrer Arbeitsweise auf die neuesten Denkweisen, Technologien und analytischen Strategien setzen. Dennoch: Intuitive und auf Erfahrung basierende Lösungen können von unschätzbarem Wert sein.

