



Fokus Team

01.08.2024

Paul Muster

Demo LUXX

Fokusauswertung Team

Eine Fokusauswertung interpretiert ein Motiv aus einer bestimmten Fragestellung heraus. In der folgenden Auswertung wird die Frage beantwortet, wie sich Motivausprägungen der Mitglieder eines Teams im Verhalten im Team auswirken.

Mitglied eines Teams zu sein, bedeutet, besondere Formen von Beziehungen zu leben, die je nach Team, auch definierte emotionale Bedingungen mit sich bringen. Daraus können sich Zuordnungen von Rollen und Aufgaben ergeben, die hier ebenfalls beschrieben werden.

Die Erstellung einer Fokusauswertung beruht grundsätzlich auf den Erfahrungen aus einer langjährigen Arbeit in der Persönlichkeitsdiagnostik, in der mehrere 1.000 Interviews, viele Teamcoachings und Teamentwicklungsprojekte stattgefunden haben. Dies alles sichert die Verbindung zur alltäglichen Praxis im Job und im Privatleben.

In dieser Fokusauswertung werden die einzelnen Motivausprägungen auf die Arbeit im Team angewendet. Die Beschreibungen der Motive können eine Orientierung geben, wie Menschen sich mit ihren individuellen Bedürfnissen in ihr Team einordnen können. Die Teammitglieder können erfahren, welche Teamstrukturen und Rahmenbedingungen sie benötigen, um ihre Motive erfüllen zu können und welche Aufgaben und Rollen sie dabei in der Arbeit im Team am besten übernehmen. Als Führungskraft kann diese Fokusauswertung aus dem LUXXprofile eine Hilfe sein, um ein Team so aufzustellen, dass die emotionalen Potenziale und Motivationen der einzelnen Teammitglieder optimal bedient und damit genutzt werden können. Im Idealfall werden aus Gemeinsamkeiten in den Motiven Elemente des Zusammenhalts und aus den Unterschieden entstehen kraftvolle Synergien.

Bitte beachten:

In diesen Formen der vertiefenden Interpretationen von Motiven auf eine bestimmte Fragestellung hin, kann aufgrund der Vielzahl der Motive immer nur das jeweils benannte Motiv isoliert für sich betrachtet werden. Die unendlich zahlreichen Kombinationen müssen in jedem Ansatz mit einem Klienten individuell durch den LUXXprofile Experten erarbeitet werden.

Relevanz und Nutzen der Motivausprägungen in der Fokusauswertung TEAM

Die Betrachtung der Motivausprägungen unter dem Aspekt der jeweiligen Relevanz sowie dem spezifischen Nutzen im Rahmen dieser Fokusauswertung ist ein neuer Ansatz.

Der Nutzen der Motivausprägung BLAU und ROT innerhalb eines Teams entsteht aus der Synergie, die aus BLAU und ROT entstehen kann.

Beim Motiv NEUGIER ist das die Regelung des optimierten Zusammenspiels von Theorie und Praxis. Nur wenn beide Teile in einem Team ausreichend beachtet und eingesetzt werden, kann ein Optimum daraus hervorgehen. In fast jedem Managementteam, wie auch in Projekt- und Fachteams, die durch NEUGIER ROT dominiert werden, finden wir ein deutliches Umsetzungsdefizit und oft die Überforderung einer Organisation mit Innovationen.

Sollten Teams aller Art hingegen durch NEUGIER BLAU dominiert werden, werden wir ein Innovationsdefizit konstatieren können und möglicherweise werden aus dem Markt oder Fachgebiet kommende Innovationen verpasst oder zu spät aufgegriffen.

Wie bei den meisten anderen Motiven entsteht hier das Optimum im Einsatz aus einer Ausgewogenheit, die nicht aus Kompromissen besteht, sondern aus einer gleichen Wertschätzung, Bedeutung und Förderung beider Ausprägungsseiten. So ist es bis auf ESSENSGENUSS und SINNLICHKEIT für alle Motive zu sehen.

Was macht ein wirklich gutes Team aus?

Für die Beziehungen innerhalb eines Teams sind die Grundvoraussetzungen die gleichen wir für jede andere positive Beziehung auch: Respekt, Vertrauen und Toleranz. Logischerweise gehören die

notwendigen, fachlichen Kompetenzen ebenfalls dazu.

Nach unserer langjährigen Erfahrung aus vielen Projekten mit Teams aller Art (wie z.B. Management, Leistungssport und Profifußball) gibt es sieben Faktoren, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für eine dauerhaft gute Leistung und stabile positive Beziehungen ermöglichen und das Team resilient aufstellen.

1. Es gibt ein klares gemeinsames und belastbares Verständnis über die Aufgaben, Verantwortungen und Zuordnungen des Teams innerhalb des gegebenen Kontextes.
2. Die Ziele und die Methoden, sowie die zugeordneten Rollen sind auch auf der emotionalen Ebene von allen committed.
3. Es gibt ein ebenfalls belastbares Commitment zum selbst erarbeiteten Mission-Statement des Teams nach **innen**. Das gilt auch für das Mission-Statement, das nach **außen** getragen wird. (Diese beiden Statements können sich unterscheiden, müssen sie aber nicht.)
4. Es läuft eine permanente Selbstreflexion des Teams zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden auf der Ebene der Persönlichkeiten. Darin ist eine regelmäßige Evaluierung der Mission-Statements, sowie der Ziele und Methoden eingeschlossen.
5. Das Team entwickelt die Fähigkeiten, untereinander die verschiedenen Persönlichkeiten so zu respektieren, dass daraus leistungsfördernde Synergien entstehen.
6. Das Team erarbeitet sich eine Kompetenz, gemeinsame Blindheiten zu reflektieren und aufzulösen.
7. Es gibt ein „Geheimnis“ innerhalb des Teams, das nicht nach außen gegeben werden darf und emotional stabil verankert ist.

Die bipolare LUXX Skala

Die Ausprägung eines Motivs erfolgt auf einer bipolaren Skala in einem Wertebereich von 0 bis +3 für die in ROT dargestellte Seite der Motivausprägung und in einem Wertebereich von 0 bis -3 für die in BLAU dargestellte Seite der Motivausprägung. Die Vorzeichen „+“ und „-“ haben dabei keine beschreibende oder inhaltliche Bedeutung, sie dienen lediglich der statistischen Abbildung der individuellen Ausprägung.

In Ihrer LUXX Standardauswertung haben Sie die Wertebereiche

- -0,49 bis +0,49 als den **neutralen** Ausprägungsbereich mit einer maximalen Verhaltensflexibilität kennengelernt.
- -0,5 bis -0,99 und +0,5 bis +0,99 sind die Wertebereiche mit einer **tendenziellen** Ausprägung, die situativ oder kontextabhängig bedeutsam sein kann und deswegen beachtet werden sollte. Diese Ausprägung ist für Sie selbst spürbar und für Ihre Mitmenschen wahrnehmbar.
- -1,0 bis -3,0 und +1,0 bis +3,0 sind **signifikante** Ausprägungen, die mit Ihnen (sehr) starken Bedürfnissen und Emotionen verbunden sind.

Die Grundlagen dieser Fokauswertung

In dieser Fokauswertung stellen wir Ihnen die Bedeutung Ihrer ROT und BLAU signifikant ausgeprägten Motive im Bezug zum Kontext der Fokauswertung dar. Auf die Beschreibung der neutralen Ausprägungen und den Ausprägungen mit leichten Tendenzen gehen wir hier nicht ein. Bei diesen Ausprägungen werden Sie situativ entscheiden und handeln.

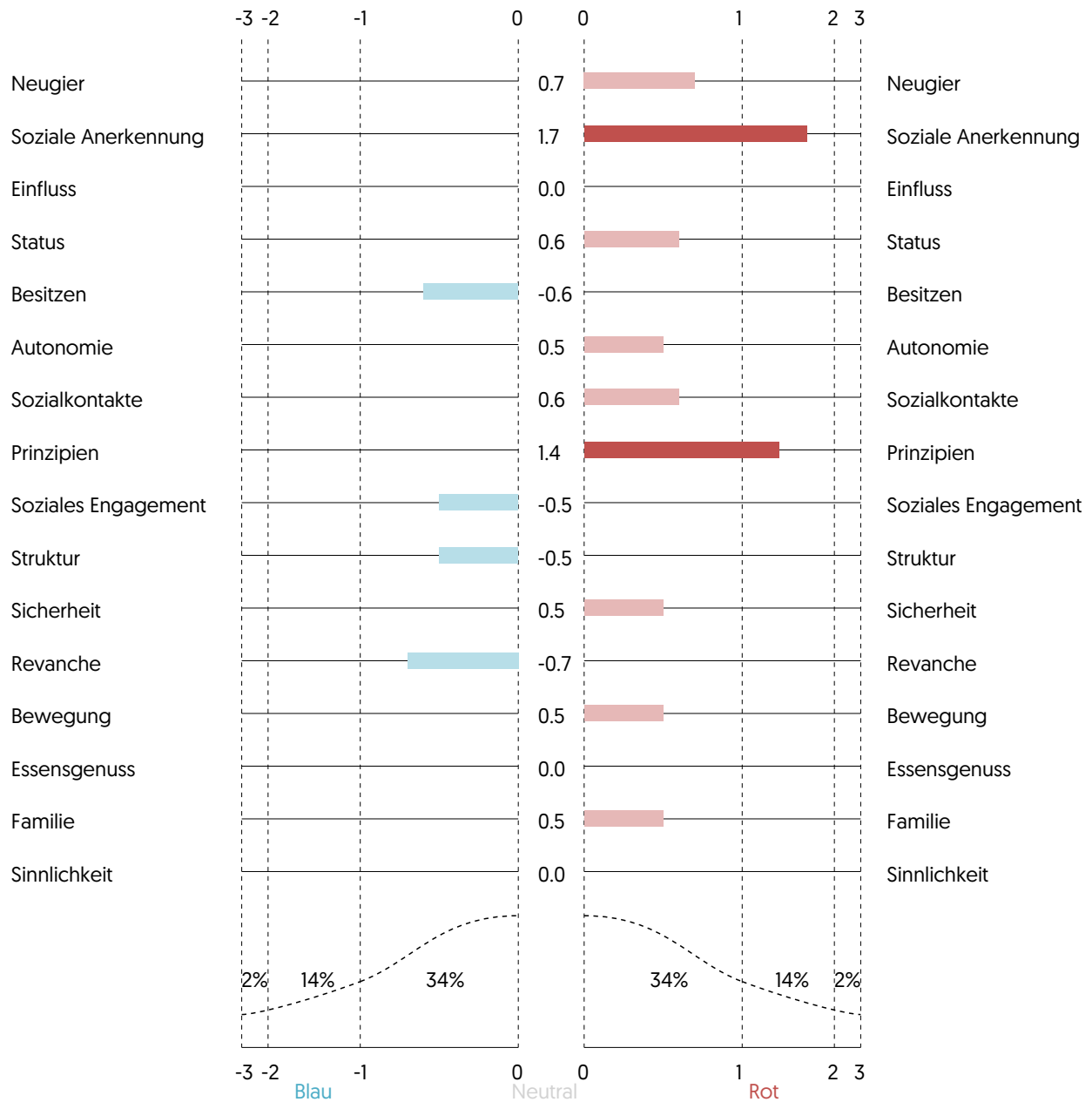
Abweichend von der Standardauswertung nehmen wir in dieser Fokauswertung alle Motive mit einer Ausprägung von „-0,8“ bzw. „+0,8“ auf. Bei einem Wert von -0,8 auf der BLAUEN Seite, bzw. +0,8 auf der ROTEN Seite ist diese Ausprägung bereits so stark, dass sie Ihre persönlichen Werte und Ihr Verhalten beeinflussen und in der Fremdwahrnehmung wirksam sind.

Bitte beachten Sie dies beim Lesen Ihrer individuellen Fokauswertung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Gestaltung der Beziehungen in Ihrem Team.

Peter Boltersdorf und Uta Rohrschneider

Paul Muster



Soziale Anerkennung

 Rote Ausprägung

Relevanz und Nutzen des Motives **SOZIALE ANERKENNUNG**

Dieses Motiv liefert innerhalb eines Teams wichtige Hinweise, wie man alltäglich miteinander kommunikativ umgeht, wenn es um Lob und Kritik geht. Außerdem wird hier aufgezeigt, wer auf der Basis von Versuch und Irrtum handelt und wer es auf der Basis von Fehlerfreiheit und Perfektion tut.

Aufgrund der gesellschaftlichen Klischees zum Thema Lob und Kritik ist das oft eine Challenge, aber sie ist beherrschbar.

Wird das individuelle Bedürfnis nach Anerkennung bzw. Kritik konsequent beachtet, können wir von einer deutlich wahrnehmbaren Aufhellung in der Stimmung ausgehen. In gleichem Maß wird sich die positive Identifikation mit dem Team wahrnehmbar steigern. Insofern empfehlen wir, der Beachtung dieses Motives eine entsprechend hohe Priorität zu geben.

SOZIALE ANERKENNUNG ROT im Team

Personen mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv **SOZIALE ANERKENNUNG** suchen Bestätigung und positives Feedback durch andere, insbesondere innerhalb ihres Teams. Sie erwarten, dass ihre Leistung und Anstrengung für Perfektion vom Team positiv gesehen und auch benannt wird.

Aus sich selbst heraus können sie ihr positives Selbstbild nicht stabil generieren, da sie sich immer selbstkritisch in Frage stellen und in den allermeisten Fällen nie mit sich zufrieden sind. Bei den meisten sind die Selbstzweifel zu groß und zu stabil, um nicht auf ein positives Feedback von außen angewiesen zu sein. Die Selbstunsicherheit von ROT ist das Gegenteil von der Selbstsicherheit von BLAU. Viele sind aktiv darum bemüht, es allen im Team recht zu machen. Sie glauben daran, dass eine überdurchschnittliche Leistung für das gesamte Team oder für Einzelne ein positives Feedback sicherstellt.

Rollen und Aufgaben im Team

Teammitglieder mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv **SOZIALE ANERKENNUNG** übernehmen in der Arbeit im Team gerne Aufgaben, mit denen sie Perfektion demonstrieren können.

Wichtig: Die hier angesprochene „Perfektion“ ist immer die Perfektion, von der **SOZIALE ANERKENNUNG ROT** glaubt, dass sie dem Wunsch des Teams oder des Betroffenen entspricht. „Schau mal, was ich tolles für Dich getan habe!“

Die Aufgaben, die ihnen übertragen werden, möchten sie selbst durch Eigenkontrolle anstatt mit einer Fremdkontrolle absichern. Die Eigenkontrolle führen sie meistens sehr gründlich aus, weil sie sich immer hinterfragen: „Ist das wirklich schon gut genug, was kann ich noch besser machen, damit es dem Leistungsempfänger wirklich gut gefällt?“. Die Fremdkontrolle könnte innerhalb des Teams einen Fehler öffentlich machen. Das ist im Inneren dieser Menschen eine emotionale Katastrophe. Kritik ist immer verletzend und führt zu weiteren Selbstzweifeln und Selbstabwertung.

Diese Teammitglieder sind insofern wichtig für das Team, da sie für ihre Gruppe Aufgaben übernehmen, die fehlerfrei oder perfekt zu Ende gebracht werden müssen. Sie bieten für diese Aufgaben und Rollen eine größere Chance, ein wirklich sehr gutes Ergebnis zu erreichen.

Sie sind sehr sensibel für die Reaktionen der anderen Teammitglieder. Sie möchten von ihrem Team gemocht werden. Nicht selten messen sie das daran, wie positiv andere auf ihre Person und Leistung reagieren und sie tatsächlich loben.

Außerdem macht es, wie gesagt, Sinn, einen Arbeitskontext zu schaffen, in welchem die Eigenkontrolle möglich ist und die Fremdkontrolle stark reduziert wird.

Die Zufriedenheit und die Leistung dieser Teammitglieder können durch regelmäßige Anerkennung ihrer Person und Leistung nachhaltig gesteigert werden. Der Wunsch dieser Teammitglieder nach Selbstoptimierung und Steigerung der Leistungsqualität (Perfektionismus) sollte vom Team wertgeschätzt und durch Weiterbildungen unterstützt werden.

Diese Teammitglieder werden Anstrengung und Frustration spüren, wenn sie oft in Situationen oder Aufgaben geraten, wo sie Ablehnung oder Abneigung durch andere verspüren. Kritik jeder Art aus dem Team sollte deshalb weitestgehend vermieden werden, da sich daraus Unsicherheit und Selbstzweifel entwickeln oder verstärken können. Anstatt auf Fehler in der Vergangenheit hinzuweisen, solle ihnen vermittelt werden, welche Leistung in der Zukunft gewünscht wird.

Es sollten ihnen klare Erwartungen an die Ergebnisse vermittelt werden, wann das Ergebnis im Auge des Betrachters sehr gut ist. Darüber hinaus sollte von der Führungskraft darauf geachtet werden, dass diese Kollegen sich nicht überlasten. Ein „Nein“ gegenüber einer Anfrage zu einer Aufgabenübernahme oder Unterstützung fällt ihnen sehr schwer, da sie dann Zurückweisung befürchten.

Die Zusammenarbeit im Team gelingt, wenn sich das Team insgesamt um ein wertschätzendes und unterstützendes Verhalten bemüht ist. Das Team sollte dafür eine für alle Teammitglieder angemessene Kommunikation für Lob und Kritik entwickeln, um Kränkungen und Missverständnisse zu vermeiden. Teammitglieder mit **SOZIALE ANERKENNUNG ROT** erwarten von ihrem Team einen respektvollen und lobenden Umgang und möchten von ihren Kollegen für ihre Leistungen gesehen und anerkannt werden. Wenn diese Grundsätze nicht erfüllt werden, kann es schnell zu Resignation kommen und einen erheblichen Leistungseinbruch verursachen.

Feedback-Gespräche sollten Lob klar von Kritik trennen. Beides zusammen sollte nicht in einem Gespräch erfolgen, da mit jeglicher Kritik die Wirkung von Lob für diese Mitarbeiter so sehr zerstört wird, als wäre das Lob gar nicht ausgesprochen worden. Das Zurückweisen von Kritik ist meistens ein letzter Versuch ihr zu entgehen. Sie brauchen positives Feedback, um ihre Perfektion aufrechterhalten zu können. Anderenfalls lohnen sich die Anstrengungen für sie nicht, da die emotionale Bezahlung fehlt.

Sie ordnen jede Form von Kritik, die schon bei dem Ausbleiben eines Feedbacks beginnt, als eine persönliche Zurückweisung ein. Die eigene Wahrnehmung, dass sie von anderen nicht gemocht werden, kann durch wenige Zurückweisungen entstehen und schnell zu Resignation führen.

Emotionale Eigenwahrnehmung

Diese Menschen sehen sich als sehr selbstkritisch gegenüber der eigenen Leistung. „Genüge ich, genügt was ich tue?“ kann eine lebenslange Frage sein. Sie stellen an sich kontextbezogene Ansprüche, die über das Maß von 100% hinausgehen können. Für sie ist das richtig. Kollegen, die ihre eigene Leistung und ihr Verhalten nicht selbstkritisch hinterfragen, können sie nicht verstehen.

Wir sind sicher, dass durch das gesellschaftliche Klischee, das Perfektionismus eine Schwäche bedeutet, negative Selbstwahrnehmungen in dieser Motivausprägung befördert werden. Viele von ihnen sehen sich als Perfektionisten, wollen sich aber aufgrund des Klischees selbst nicht so beschreiben.

Diese Menschen sehen sich selbst als sehr sensibel für die Stimmung und das Befinden im Team oder einzelner im Team. Dabei fragen sie sich immer, ob sie an der schlechten Stimmung einen Anteil haben. Sie sehen sich selbst als Unterstützer anderer, in dem sie versuchen, dass es allen gut geht im Team.

Euphorie über Lob und Resignation bei Kritik liegen oft nahe beieinander.

Emotionale Fremdwahrnehmung

Teammitglieder, die eine eher blaue Ausprägung im Motiv **SOZIALE ANERKENNUNG** haben, empfinden ein Teammitglied mit **SOZIALE ANERKENNUNG ROT** häufig als unbestimmt und unsicher. Der andere wird oft als schwach, überfreundlich und sogar devot wahrgenommen.

Andere Teammitglieder könnten das Bedürfnis nach regelmäßigem Feedback und Lob als mangelndes Selbstvertrauen interpretieren. Es kann der Eindruck entstehen, dass der andere „fishing for compliments“

betreibt und sich nie selbst für seine Fehler verantwortlich macht. Meistens fehlt ihnen das Verständnis dafür, dass der ROTE sich nicht zu seinen Fehlern bekennt und Kritik nicht als eine konstruktive Hilfe sieht.

Teammitglieder, die die gleiche rote Ausprägung im Motiv SOZIALE ANERKENNUNG aufzeigen, schätzen das Bemühen, alles richtig machen zu wollen und bestärken ihre Kollegen mit SOZIALE ANERKENNUNG ROT in ihrem Streben nach Perfektion, da sie dieses Bedürfnis selbst nachempfinden können.

Prinzipien

■ Rote Ausprägung

Relevanz und Nutzen des Motives PRINZIPIEN

Dieses Motiv beschreibt, welche Bedeutung und Wirkung Prinzipien im Leben eines Menschen haben. Zu dem hier gemeinten Inhalt von Prinzipien gehört alles, was mit Ehre und Moral zu tun haben kann. In der roten Ausprägung finden wir die Menschen, die die Prinzipien, zu denen sie sich bekannt haben, über alle ihre Ziele und Zwecke stellen. In der blauen Ausprägung finden wir die Menschen, die ihre Prinzipien jederzeit danach ausrichten können, dass sie ihre situativen Ziele und Zwecke realisieren können. Alle Menschen sagen über sich, dass sie Prinzipien haben. Der Unterschied besteht in der Stringenz der Gültigkeit und Einhaltung von Prinzipien.

Aus der Sicht des LUXXprofile interessiert es nicht, um welche Art von Prinzipien es sich handelt, zu denen sich jemand bekennt. Es kann sich um Dinge aus einer Religion oder Politik, einer gesellschaftlichen Gruppe, Kultur oder der Philosophie handeln, wie auch um das Einhalten von Absprachen, Regeln, Normen, Traditionen und Gesetzen.

PRINZIPIEN ROT im Team

Das Lebensmotiv PRINZIPIEN beschreibt im Rahmen von Teams, welche Bedeutung und welchen Zweck das Beachten von Prinzipien aller Art wie Regeln, Normen und internen Absprachen hat und wie konsequent diese gelebt und verteidigt werden.

Personen mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv PRINZIPIEN zeigen eine starke Bindung und Beeinflussung durch die Prinzipien, zu denen sie sich committed haben. Eine strikte Beachtung ihrer moralischen Werte ist für sie völlig selbstverständlich. Sie haben gegenüber ihren Prinzipien und Überzeugungen keinerlei Zweifel.

Das äußert sich oft auch in digitalen Sichtweisen, weil sie aufgrund ihrer Prinzipientreue oft nur schwer kompromissfähig sind.

Rollen und Aufgaben im Team

Im Rahmen ihrer Konsequenz in der Einhaltung von Absprachen können diese Menschen insofern eine wichtige Rolle im Team übernehmen, als dass sie die Einhaltung von Absprachen im Team begleiten und andere immer wieder daran erinnern. Ähnliches gilt überall dort, wo es besonders auf Zuverlässigkeit ankommt.

Verstärkt werden diese Aspekte dann, wenn ein Team sich in einem Kontext bewegt, der weltanschaulich geprägt ist.

Ebenso können sie bei Verhandlungen eine wichtige Rolle spielen, indem sie wichtige Positionen für das Team nicht aufgeben und konsequent verteidigen. Der logische Nachteil kann hier in einer geringen Kompromissfähigkeit liegen, die eher zu einem Konflikt oder zum Scheitern führt.