



Fokusauswertung Führung

01.08.2024

Petra Muster

Demo LUXX

Fokusauswertung Führung

Eine Fokusauswertung ist grundsätzlich die Interpretation eines Motivs aus einer bestimmten Fragestellung heraus. In der folgenden Auswertung wird die Frage nach dem Führungs- und Entscheidungsverhalten eines Menschen beantwortet, wenn man es aus der Sicht des Ergebnisses aus dem LUXXprofile betrachtet.

Die Interpretation einer Fokusauswertung beruht grundsätzlich auf den Erfahrungen aus einer langjährigen Arbeit in der Persönlichkeitsdiagnostik, in der mehrere 1000 Interviews und Trainings den Zusammenhang zur alltäglichen Praxis der Arbeit und des Lebens darstellen.

In jeder Beschreibung für die einzelnen Motivausprägungen wird grundsätzlich auch die Art und Weise beschrieben, wie denn die Führungskraft selbst geführt werden sollte, damit sie ihre optimale Leistung erbringen kann. Insofern kann man die Ausführungen als eine Kaskade betrachten, die gleichermaßen nach oben für die jeweils höhere Hierarchieebene gilt wie auch nach unten für die unteren Hierarchieebenen.

Wir betrachten es als sinnvoll, dass die Anwender dieser Fokusauswertungen an der ständigen Weiterentwicklung dieses Tools mitwirken, indem sie uns ihr Feedback zukommen lassen.

Alle Fokusauswertungen und ebenfalls die kommenden Spezialauswertungen sind dynamische Dokumente, die ständig durch neue Erkenntnisse und Alltagsberichte erweitert werden.

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.

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 Fokusauswertung

In dieser Fokusauswertung stellen wir Ihnen die Bedeutung Ihrer ROT und BLAU signifikant ausgeprägten Motive im Bezug zum Kontext der Fokusauswertung 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.

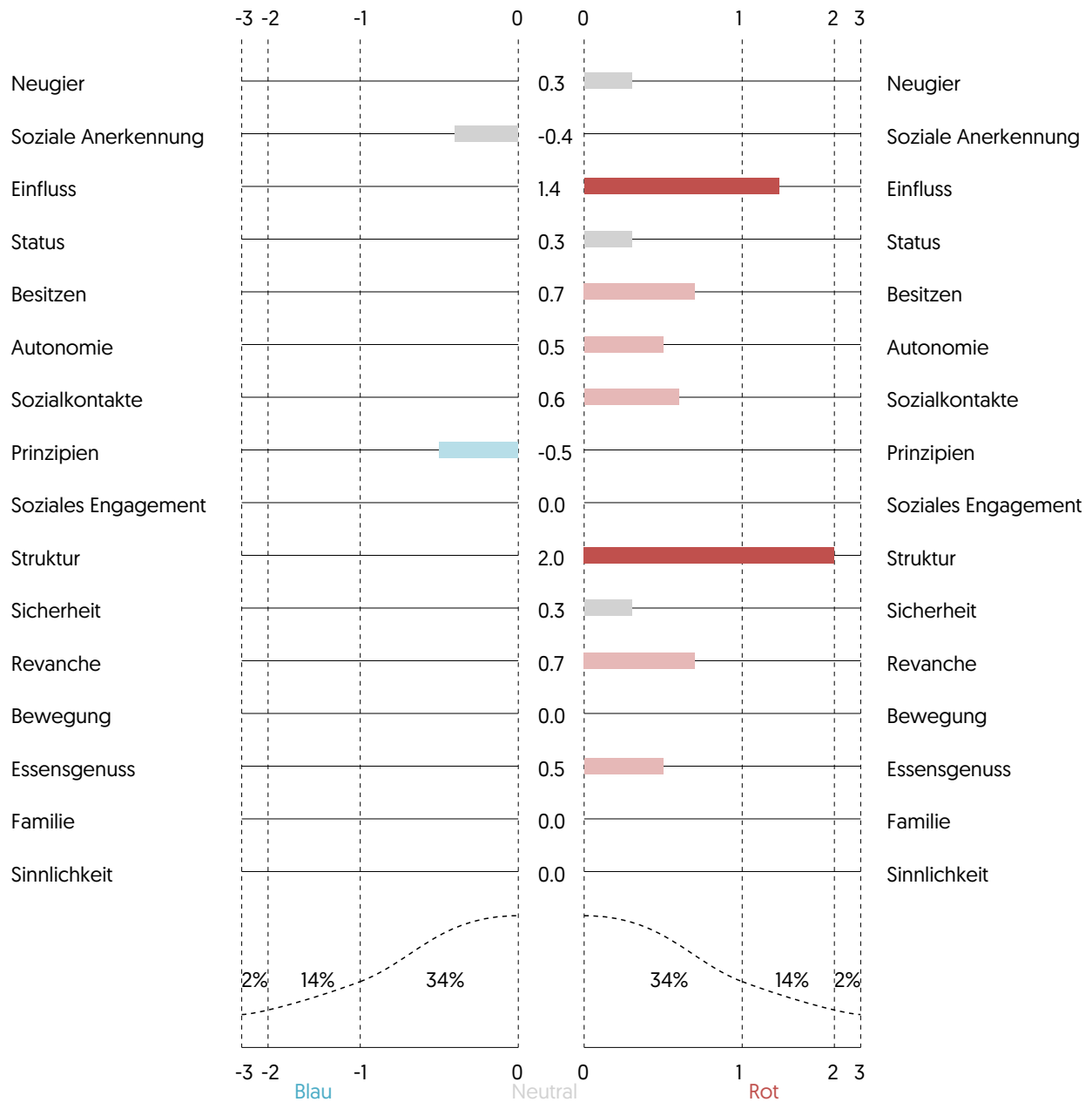
Abweichend von der Standardauswertung nehmen wir in dieser Fokusauswertung alle Motive mit einer Ausprägung von „-0,8“ bzw. „+0,8“ auf. Bei einem Wert von -0,8 auf der BLAUEN Seite, bzw. +0,8 auf der ROTEN Seite ist diese Ausprägung bereits so stark, dass sie Ihre persönlichen Werte und Ihr Verhalten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

Bitte beachten Sie dies beim Lesen Ihrer individuellen Fokusauswertung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung der folgenden Motivationsanregungen.

Peter Boltersdorf und Uta Rohrschneider

Petra Muster



Einfluss

 Rote Ausprägung

Allgemein

Menschen mit einer signifikant roten Ausprägung im Motiv EINFLUSS zeichnen sich durch den ständigen Wunsch aus, Menschen und Situationen beeinflussen zu können, Entscheidungen und Festlegungen zu treffen und Verantwortung (auch für andere) zu übernehmen. Sie benötigen das Gefühl: „Ich habe es selbst im Griff / unter Kontrolle!“. Die Qualität ihres Führungshandelns messen sie häufig auch an der Wirksamkeit ihres Einflusses.

Damit ist auch ein Aspekt von „Selbstbestimmung“ verbunden. Selbstbestimmung im weiteren Sinne kommt auch in anderen Motiven des LUXXprofile vor, wie z.B. in AUTONOMIE. Bei dem Motiv EINFLUSS steht dabei der Aspekt des Bestimmens im Vordergrund (Ich sage, wo es lang geht.). Bei AUTONOMIE ist es der Aspekt der grundsätzlichen Eigenständigkeit, der im Vordergrund steht.

Führungsverhalten

Alle signifikanten Ausprägungen von Lebensmotiven im LUXXprofile wirken sich in einem dauerhaften automatischen Impuls aus. Der Impuls entsteht hier immer dann, wenn irgendeine Form von Einfluss möglich ist. Dafür ist es unerheblich, wie sehr es situativ durchführbar oder sinnvoll ist, den Einfluss auszuüben. Wenn dieser Impuls entsteht, ist er meistens von dem Bedürfnis nach sofortiger Umsetzung begleitet.

In Managementpositionen wirkt sich das häufig in einer von außen klar erkennbaren Ungeduld aus. Es ist für diese Menschen immer anstrengend, abzuwarten oder etwas hinauszuzögern. Es ist für sie leichter, intuitiv zu handeln und sofortige Entscheidungen und Festlegungen zu treffen.

Das kann eine direkte Auswirkung auf das Führungsverhalten haben. Mitarbeiter können sich von dieser Ungeduld einem permanenten Geschwindigkeitsdruck ausgesetzt sehen. Auch Meetings unter einer solchen Leitung laufen dann gerne mit High Speed ab.

Oft beschreiben sich solche Menschen selbst als ehrgeizig. Sie sind stets bereit ihren Aufwand zu erhöhen, wenn sie in dem Wunsch nach Einfluss und Wirkung auf Schwierigkeiten oder Hürden stoßen.

Die Bewertung von zu führenden Mitarbeitern kann dann ebenfalls aus diesem Blickwinkel heraus getroffen werden. Als gut und motiviert gilt dann derjenige, der sofort in die Aktion geht, nicht lange überlegt und auch in der Lage ist, eigene Entscheidungen zu treffen, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Gerne wird eigenverantwortliches Handeln als etwas beschrieben, das man bei allen seinen Mitarbeitern als selbstverständlich ansieht.

Zielvorgaben werden als ein gutes und effektives Instrument zur Steuerung des Mitarbeiters und des Unternehmens gesehen. Die grundsätzliche Botschaft bei den Zielen lautet dann oft: „Hier ist das Ziel. Finde Deinen Weg selbst!“

Die Ausgabe eines Ziels wird meist als eine komplette Delegation verstanden. Rückfragen des Mitarbeiters können als Rückdelegation angesehen und deswegen möglicherweise kritisiert werden. Jedes zögernde und abwartende Vorgehen des Mitarbeiters kann aus dieser Perspektive als mangelndes Engagement, zu geringe Eigeninitiative und zu schwache Motivation angesehen werden.

Interessant ist, dass sich – anders als in diversen Klischees vom „Alphatier“ kolportiert – zwischen zwei Menschen, die beide im Motiv EINFLUSS rot ausgeprägt sind, keine grundsätzlichen Probleme aus dieser Emotionalität heraus ergeben. Im Gegenteil wird es oft geschätzt, dass der Kollege auch „Speed“ hat. Konflikte ergeben sich eher aus konkurrierenden Zielen und Inhalten.

Managementteams, die von Menschen mit EINFLUSS rot dominiert werden, sind möglicherweise High Speed–Veranstaltungen, die mit ihrer Geschwindigkeit andere Bereiche der Organisation abhängen können.

Viele dieser Führungskräfte lassen sich nicht gerne durch reglementierte Arbeitszeiten behindern. Im

Rahmen von mehreren Projekten konnte beobachtet werden, dass diese Führungskräfte gerne Arbeitszeitsysteme befürworten, die Mitarbeitern Freiräume für die Gestaltung der Arbeitszeit geben. Erwartet wird oft, dass das für Mehrarbeit genutzt wird.

Entscheidungsverhalten

Das eigene Führungs- und Managementverhalten kann sehr direktiv und dominant sein, was in der Umgebung schon alleine aus der gegebenen Ungeduld so gesehen werden kann. Forderungen nach Sorgfalt und Umsichtigkeit gelten als hindernd, weil sie für diese Menschen anstrengend sind und sie in ihrem Ehrgeiz, etwas zu schaffen, zu bewirken und zu bewegen, aufhalten. Es besteht eine konkrete Gefahr, dass man aus dem Wunsch nach hoher Geschwindigkeit Kommunikationsfehler macht und im Führungsverhalten Hierarchieebenen überspringt, weil der „Umweg“ über den direkten Chef zu lange dauert. Das ist Anlass zur Reflexion.

Eigenwahrnehmung der Führungskraft

Viele dieser Führungskräfte beschreiben sich selbst als zupackend und entscheidungsstark. Sie fühlen sich oft auch hoch engagiert und setzen sich sehr dafür ein, ihren Einfluss geltend zu machen.

Weil dies dann auch Bestandteil der grundlegenden Motivation ist, sind sie in der Lage, diesen Aspekt auch als Maßstab zu nehmen, wenn sie den Grad der Motivation und des Engagements von anderen beurteilen sollen.

Das ist insofern zu reflektieren, weil es für die Mitarbeiter mit einer blauen Ausprägung in EINFLUSS zu Fehleinschätzungen führen kann.

Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeiter

Insbesondere durch die Mitarbeiter, die bei diesem Motiv eine eher blaue Ausprägung haben, kann sich eine Wahrnehmung von Dominanz und Erledigungsdruck entwickeln. Betroffene Mitarbeiter können den Aspekt von Sorgfalt und Nachhaltigkeit als nicht erfüllt ansehen. Aus der Sicht dieser Menschen treffen Führungskräfte mit einer roten Ausprägung bei EINFLUSS viele Entscheidungen zu schnell und zu unüberlegt. Oft verstehen sie nicht, wie es zu so einer schnellen Entscheidung kommen konnte. Sie empfinden ein langsames Entscheiden grundsätzlich als sorgfältiger.

Konkrete Erfahrungen

In einer Organisation mit ca. 5.000 Mitarbeitern hatte die Geschäftsführung eine Taskforce eingerichtet, die aus den „wichtigsten Entscheidern“ des Managements bestand.

Alle acht Teilnehmer waren bei EINFLUSS signifikant rot ausgeprägt. Mit einer unglaublichen hohen Geschwindigkeit haben sie in ihren Meetings die Projekte durchgesprochen und dazu Entscheidungen getroffen. Innerhalb kurzer Zeit gab es dann großen Frust und ernsthafte Konflikte zwischen diesem Team einerseits und der zweiten und dritten Führungsebene andererseits.

Beide direkt betroffenen Ebenen wurde von der Entscheidungsgeschwindigkeit völlig überrollt und überfordert. Das Taskforce-Team hingegen war enttäuscht von der „Langsamkeit“ der anderen. „Die sollen vorwärts machen und nicht dauernd über den Umfang jammern!“

Struktur

Rote Ausprägung

Allgemein

Viele Menschen mit einer roten Ausprägung bei STRUKTUR versuchen in ihrem Führungs- und Managementalltag eine hohe Struktur zu leben, die sich durch eine frühzeitige und engmaschige Planung sowie ein detailorientiertes Vorgehen auszeichnen kann. Ebenso kann aus dieser Motivausprägung eine stringente Beachtung von Exaktheit und Vollständigkeit entstehen.

Führungsverhalten

Das Motiv STRUKTUR hat seine Auswirkung auf das Führungsverhalten in erster Linie in dem methodischen Vorgehen der Führungskraft. Exakte Pläne und strukturierte Vorgehensweisen werden immer wieder die Grundlage und der Ausgangspunkt für das Führungs- und Managementverhalten sein.

Kleinschrittige Planungen werden als hilfreich und effektiv gesehen. Eine Erledigung von 100 % und „in time“ gilt als selbstverständlich und wird deswegen auch gerne von allen Mitarbeitern erwartet.

Spontane Unterbrechungen in laufenden Aktivitäten werden sehr oft als Störung gesehen und können sich negativ auf die Leistungsbereitschaft auswirken. Der reibungslos ablaufende Plan bietet das Höchstmaß an Motivation und Belohnung.

Viele dieser Führungskräfte installieren auch gerne Rituale aller Art in ihr Führungshandeln. Diese Rituale dienen als eine Art „Gerüst“ für die Strukturierung des Arbeitstages. Das können fest installierte Jour-Fix-Meetings sein wie exakt geregelte Abläufe und Formulare und so weiter. Der Einsatz einer Software, die für Vorgänge und Projekte eine hohe Struktur für alle Beteiligten vorgibt, dürfte für diese Führungskräfte erstrebenswert sein.

Auch die direkte Führungsarbeit mit den Mitarbeitern selbst kann sich im Rahmen eines exakten Plans vollziehen. Geregelte Rücksprachetermine, langfristige Vorplanungen und Zielplanungen mit exakten Daten und Zahlen sowie viele vorgegebene Reihenfolgen können sich auf dieser Motivausprägung von STRUKTUR rot ergeben.

Vieles von dieser Motivausprägung zeigt sich in der Planung und Durchführung von Projekten und Prozessen. Sowohl die Genauigkeit wie auch die Präzision in der Planung und Ausführung werden als unabdingbar für den Erfolg eines Projektes gesehen. Dahinter steht häufig auch die Überzeugung, dass ohne eine solche Planung die Leistung des Einzelnen nicht voll erreicht werden kann.

Eine weitere Auswirkung kann sich auf die Anforderung und die Erstellung von Arbeitsunterlagen und Protokollen ergeben. Auch hier sind die Genauigkeit und die Vollständigkeit sowie das Achten auf Details etwas Selbstverständliches.

Viele Menschen, die diese Ausprägung besitzen, achten in ihrer Umgebung, erst recht in ihrer eigenen, auch gerne darauf, dass es aufgeräumt und sauber ist. Das kann sich unmittelbar auf den Arbeitsplatz auswirken, der dann entsprechend auszusehen hat. In einigen Fällen können auch erhöhte Anforderungen an die Hygiene eine mögliche Auswirkung sein.

Es ist zum Beispiel für solch eine Führungskraft nicht akzeptabel, wenn bei einem großen Arbeitstisch nur die Ecke aufgeräumt ist, die zum Arbeiten benötigt wird. Es ist für diesen Menschen schwierig den übrigen Teil des Tisches auszublenden, wenn es dort nicht aufgeräumt und sauber ist.

Alle diese Aspekte aus dem Managementverhalten werden in der Führung auch auf die vorhandenen Mitarbeiter übertragen. Ohne eine wirksame Reflexion wird im Rahmen von STRUKTUR erwartet, dass der Mitarbeiter alle Planungen und Strukturen exakt einhält und unterstützt. Oft wird das auch von der Annahme begleitet, dass nur so eine hohe Leistung und der Erfolg des Projektes sichergestellt sind.

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung kann es vorkommen, dass die Strukturiertheit der Leistung eine wichtigere Rolle spielt als das Ergebnis für sich alleine.

Es ist wichtig, dass eine Führungskraft mit dieser Persönlichkeitsausprägung ihre Definition von Struktur und Chaos überprüft und gegebenenfalls relativiert, auf jeden Fall aber nachvollziehbar kommuniziert.

Entscheidungsverhalten

Die Auswirkungen der Motivausprägung STRUKTUR rot auf zu treffende Entscheidungen sind eher mittelbar als direkt. Auf jeden Fall kann diese Ausprägung die Geschwindigkeit im Treffen von Entscheidungen beeinflussen. Je mehr der zu treffenden Entscheidung ein planvolles Vorgehen zugrunde liegt, umso schneller kann eine Entscheidung getroffen werden.

Die Wahrnehmung von unstrukturierten Grundlagen kann dagegen zu einer Verzögerung der zu treffenden Entscheidung führen. Die Grundlage wird dann als nicht belastbar empfunden und verhindert ein schnelleres Vorgehen.

Das gilt ebenso, wenn die Planungen aus der Sicht dieser Führungskraft keine ausreichende Qualität in Details und Exaktheit aufweisen.

Eigenwahrnehmung der Führungskraft

Viele Führungskräfte mit dieser Persönlichkeitsausprägung beschreiben sich selbst als strukturiert und hoch effektiv, solange sie einen Plan ausführen können. Je weiter und exakter sie vorausplanen können, umso leistungsbereiter fühlen sie sich in ihrer eigenen Wahrnehmung.

Sie glauben von sich selbst, dass sie etwas „im Griff“ haben, wenn es durchgeplant ist. Ihre eigenen Standards von Planung und Struktur und von Sauberkeit und Hygiene halten sie für normal. Oft erwarten sie von allen anderen die gleiche Sichtweise und damit das Einhalten dieser Standards.

Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeiter

Mitarbeiter, die die gleiche Ausprägung von STRUKTUR rot haben, mögen die rote Struktur ihres Chefs sehr. Sie leiten daraus auch oft ihre Sympathie für den Chef ab, weil er sie in ihrem Wunsch nach Struktur aktiv unterstützt. Man versteht sich auf dieser Basis schnell und unkompliziert.

Mitarbeiter, die die gegenteilige Ausprägung von STRUKTUR rot haben, empfinden ihre Führungskraft in diesem Rahmen oft als übertrieben penibel. Im gleichen Maß wird eine Lockerheit in den Plänen, Prozessen und Strukturen vermisst.

Viele dieser Menschen akzeptieren Struktur und Planung nur generell. Die Akzeptanz wird oft in dem Augenblick nicht mehr gewährt, wenn die geforderte Exaktheit als Einschränkung der eigenen Spontaneität empfunden wird.

Insbesondere Menschen, die gerne Highspeed-Multitasking machen, benötigen aus ihrer eigenen Wahrnehmung die Möglichkeit, Dinge nur zu 60 – 80 % erledigen zu können. Es genügt für sie, wenn das Wichtigste gemacht ist. Aus diesem Grund können sie jede Forderung nach einer 100 %-igen Erledigung als ineffektiv und sogar als stressig empfinden.

Konkrete Erfahrungen

In unserer Arbeit sind uns mehrfach Menschen begegnet, die aufgrund ihrer roten Ausprägung bei STRUKTUR die Software von SAP wirklich geliebt haben. Dieses Tool hat Ihr Bedürfnis nach Planung und Exaktheit bis zum Äußersten bedient. Sie waren glücklich mit der Tiefe, mit der sie dadurch alles durchschauen, erfassen und planen konnten. In ähnlichem Maß ist uns das auch bei „Excel-Enthusiasten“ begegnet.