

Power- Potential-Profile®



Ergebnisreport für Maria Example

Version PPP Complete Leadership

Inklusive Gruppenvergleich "Team One"

08.02.2007

Ihr lizenzierter PPP-Berater:

Beratename

Unternehmen

Straße

Ort

Homepage



Inhaltsverzeichnis

Was ist das Power-Potential-Profile®?	Seite 3
Modul 1: Persönlichkeit - Jungian Personality Profile (JPP)	Seiten 4-17
Modul 2: Haltung - Matrix for the Development of Attitude (MDA)	Seiten 18-29
Modul 3: Kompetenzen – Future Skills for Leadership (FSL)	Seiten 30-38
Entwicklungshinweise	Seite 39
Urheberrechtshinweise	Seite 40



Was ist das Power-Potential-Profile®?

PPP Complete Leadership

Sie haben die Version PPP Complete Leadership ausgefüllt. Diese Version des Power-Potential-Profile® besteht aus drei Modulen, dem JPP, dem MDA und dem FSL. Der FSL beinhaltet zusätzlich ein 360-Grad-Feedback.

Entwicklungsinstrument

Das Power-Potential-Profile® ist eine Potenzialanalyse, die eine effektive und individuelle Unterstützung bei der Entwicklung und Förderung von Führungskräften oder von Mitarbeitern im Vertrieb und Verkauf bietet. Das Power-Potential-Profile® ist in der Regel nicht für den Einsatz bei der Personalauswahl oder -beurteilung geeignet. Das Power-Potential-Profile® verknüpft empirische Untersuchungen mit fundierten, wissenschaftlich abgesicherten Theorien über die Persönlichkeit. Diese Verknüpfung von Empirie und Theorie sorgt für eine tiefreichende und gleichzeitig praxiswirksame Analyse. Sie erhalten mit dem Power-Potential-Profile® ein umfassendes Feedback zu Ihrem Potenzial und viele Ansatzpunkte für Ihre weitere persönliche Entwicklung.

Auswertungsgespräch

Das Ergebnis dieser Analyse entfaltet seinen Nutzen erst in Verbindung mit einem persönlichen Auswertungsgespräch mit einem lizenzierten Berater. Dieser kann Ihnen die Theorien, die dem Power-Potential-Profile® zugrunde liegen, näher erläutern. Er kann gemeinsam mit Ihnen die Auswirkung Ihres Ergebnisses auf die Praxis besprechen. Die Zusammenhänge der drei Module werden im Gespräch verdeutlicht und es können individuelle Entwicklungsschritte vereinbart werden. Auch kann ein Feedback-Gespräch mit einem der Fremdeinschätzer (Observer), z.B. dem Vorgesetzten, hilfreich sein.

Die Module

Modul 1: Persönlichkeit – Jungian Personality Profile (JPP)

Dieses Modul beschreibt Ihre individuellen Neigungen (Präferenzen) in den Bereichen Wahrnehmung und Entscheidung. Es zeigt darüber hinaus auf, woher Sie neue Energie bekommen und wie Sie sich in Ihrer Außenwelt organisieren.

Modul 2: Haltung – Matrix for the Development of Attitude (MDA)

Dieses Modul beschreibt Ihre innere Haltung zu Autorität, Verantwortung und Power (Macht und Einfluss).

Modul 3: Kompetenzen – Future Skills for Leadership (FSL)

Dieses Modul zeigt, wie Sie Ihre Fähigkeiten in sieben zentralen Kompetenzfeldern von Leadership einschätzen. Mit Hilfe von Fremdeinschätzungen (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden usw.) erhalten Sie beim FSL zusätzlich ein Feedback zu diesen Kompetenzfeldern (360-Grad-Feedback).

Interpretation

Die Ergebnisse der drei Module werden nacheinander dargestellt. Bei der Interpretation Ihrer Ergebnisse sollten Sie die Bezüge untereinander im Blick behalten. Vermeiden Sie es, ein Einzelergebnis überzubetonen. Behalten Sie stattdessen immer Ihre Gesamtpersönlichkeit im Blick. Die Stärke des Power-Potential-Profile® ist die Verzahnung der drei Module. So müssen z.B. Ihre Kompetenzen (Modul 3) im Lichte Ihrer momentanen Haltung (Modul 2) und vor dem Hintergrund Ihres grundsätzlichen Persönlichkeitsprofils (Modul 1) betrachtet werden. So gelingt eine genauere Interpretation. Ihre Stärken und Entwicklungsbereiche können so besser bestimmt werden und Ihr persönlicher Entwicklungsplan wird wirkungsvoller.



Einführung in das JPP - Modul

Modul 1: Jungian Personality Profile (JPP)

Das Jungian Personality Profile (JPP) basiert auf der Persönlichkeitstheorie von C.G. Jung, eine Theorie, die wissenschaftlich seriös ist, gründlich erforscht und sich in ihrer Anwendung weltweit als die Nr. 1 durchgesetzt hat.

Beim JPP gehen wir von folgenden Voraussetzungen aus:

1. Jeder Mensch ist einzigartig und durchläuft eine individuelle Entwicklung zur menschlichen Reifung.
2. Gleichzeitig ist menschliches Verhalten aber nicht zufällig, es existieren Muster, die sich beschreiben lassen.
3. Diese Muster sind bei einzelnen Menschen unterschiedlich; sie können identifiziert, klassifiziert und beschrieben werden.
4. Wenn wir diese Muster kennen, können wir unsere eigene persönliche Entwicklung besser beeinflussen und können andere Menschen in ihren Verhaltensweisen besser nachvollziehen.

Um Missverständnissen vorzubeugen:

Jeder Mensch verfügt über alle Grunddimensionen dieser Verhaltensmuster, nur sind sie bei jedem unterschiedlich gewichtet, so dass dadurch „Anderssein“ entsteht. Jeder ist einmalig, ein Individuum. Die Beschreibung Ihres Persönlichkeitsprofils, die Sie in den folgenden Seiten finden, hilft Ihnen dabei, Ihre eigenen Verhaltensmuster besser zu erkennen und im Umgang mit anderen zu berücksichtigen. Den Menschen in seiner ganzen Komplexität erklären kann diese Typenbeschreibung dagegen keinesfalls.

Ihr Ergebnis wird in Form von 4 Buchstaben dargestellt und jeder Buchstabe wird mit einem Präferenzwert ergänzt. Die Buchstaben zeigen an, in welches Profil Sie sich eingeordnet haben und der Präferenzwert zeigt an, mit welcher Deutlichkeit dies geschieht. Je höher der Präferenzwert, desto sicherer ist in diesem Bereich Ihr Persönlichkeitsprofil.

Erläuterung der 4 Persönlichkeits-Ebenen

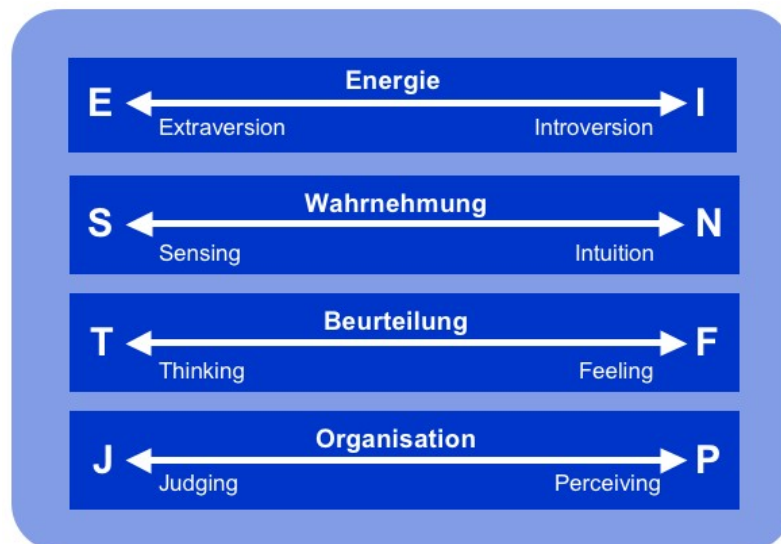
Das Jungian Personality Profile beschreibt 4 Grunddimensionen Ihrer Persönlichkeit. Jede Grunddimension wird mit einem Buchstaben gekennzeichnet.

Der 1. Buchstabe beschreibt, wie und woher Sie bevorzugt Ihre Energie bekommen: eher Extravertiert (Extravert = **E**), also im Kontakt mit der Außenwelt oder eher Introvertiert (Introvert = **I**), also im Kontakt mit Ihrer Innenwelt.

Der 2. Buchstabe beschreibt die Art und Weise, wie Sie bevorzugt Informationen aufnehmen: eher mit Ihren fünf Sinnen (Sensing = **S**) oder mit Ihrer Intuition (Intuition = **N**).

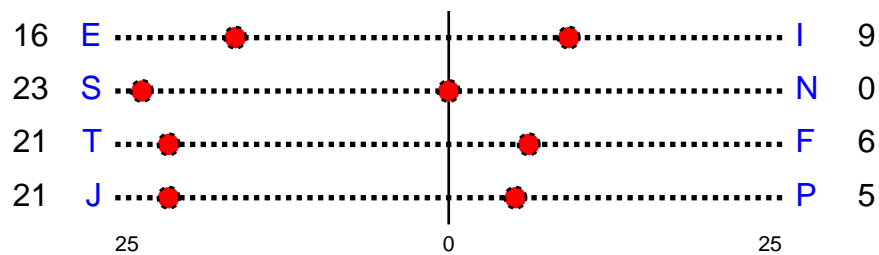
Der 3. Buchstabe beschreibt die Art und Weise, wie Sie bevorzugt Entscheidungen treffen: eher analytisch und rational (Thinking = **T**) oder eher auf soziale Werte und Ihr eigenes subjektives Gefühl bedacht (Feeling = **F**).

Der 4. Buchstabe beschreibt die Art und Weise, wie Sie bevorzugt sich selbst in Ihrer Außenwelt organisieren: eher mit der Tendenz, die Dinge beurteilt, entschieden und strukturiert zu haben (Judging = **J**) oder mit der Tendenz, die Dinge wahrnehmend, offen und flexibel zu halten (Perceiving = **P**).



Ihre JPP-Präferenzen: ESTJ

Extraverted, Sensing, Thinking, Judging



E 13
S 45
T 29
J 31

Ihre Profil-Kurzbeschreibung:

Sie sind in der Regel praktisch; realistisch; sachlich; natürliches Talent fürs Geschäft oder für Technik. Nicht interessiert an Dingen ohne unmittelbare Nutzenanwendung, können sich aber hineinfinden, wenn nötig. Finden Gefallen an Organisation und managen gern Veranstaltungen. Sorgen für einen guten Ablauf, besonders dann, wenn Sie nicht vergessen, auf die persönlichen Ansichten der anderen Rücksicht zu nehmen, wenn Sie Ihre Entscheidungen treffen.

Sie zeigen nach außen eher Ihre analytische bewertende Seite und verlassen sich innen eher auf Ihre sinnliche Wahrnehmung.

Ihre Profilbeschreibung: ESTJ

Extravertiertes analytisches Entscheiden mit Sinneswahrnehmung

Sie sind der Organisator, Sie organisieren alles in Ihrer Umgebung. Sie gehen mit einer praktisch nüchternen Einstellung an die Dinge heran. Ihnen geht es gut, wenn Sie die Fakten in den Griff bekommen und planen können. Sie setzen Termine und halten sich an Termine. Sie mögen klare Strukturen, und Sie schätzen es, wenn man vorhersagen kann, was passiert. Wenn Sie Entscheidungen treffen und ein Problem lösen müssen, orientieren Sie sich an ähnlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit. Sie leben nach dem Motto "Vollampf voraus!" und "Was nicht kaputt ist, muss auch nicht repariert werden."

Ihre dominante Funktion ist analytisches Entscheiden (T). Sie legen Wert auf absolute Objektivität. Subjektive Werte und Gefühle sollten bei Entscheidungen keine Rolle spielen. Sie machen kein Hehl daraus, welches Ihre Ansichten sind und erwarten von den anderen dasselbe. Bei Ihren Entscheidungen können Sie sich auf Ihre konsequente Logik verlassen und Ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit helfen Ihnen dabei. Kein Wunder, dass Sie misstrauisch werden, wenn andere mit ungewöhnlichen Vorgehensweisen kommen. Sie setzen hohe Massstäbe und zeigen kein Verständnis für ineffizientes und uneffektives Arbeiten.

Ihre Hilfsfunktion ist Sinneswahrnehmung (S). Sie vertrauen solchen Informationen, die sich an den Verhältnissen in der wirklichen Welt orientieren. Routinen und Wiederholbarkeit stören Sie nicht. Im Gegenteil: Sie mögen Systeme und Vorgänge, bei denen man Schritt für Schritt vorgehen und sich orientieren kann an dem, was irgendwie bekannt vorkommt. Wenn Sie ein Problem lösen sollen, muss es für Sie in einen Plan mit Zahlen, Daten und Fakten münden. Klare Optionen sind Ihnen lieb, und Sie vermeiden jede Art von Ambivalenz.

Ihre tertiäre Funktion (Coaching-Funktion) und Ihre inferiore Funktion (Risiko-Funktion) sind Intuition (N) und wertorientiertes Entscheiden (F). Man stößt bei Ihnen auf Intoleranz, wenn Unpraktisches vorgeschlagen wird und wenn Kollegen übermäßig emotional werden. An Diskussionen von irgendwelchen Theorien oder Ideen beteiligen Sie sich nicht. Kein Verständnis haben Sie für emotionale Ausbrüche oder Entscheidungen, die nicht auf praktischen Überlegungen beruhen.

Ihre Präferenz für Extraversion und Strukturorientierung ist Basis für eine Führungsrolle, wie man sie z.B. in Behörden, in Industrieunternehmen oder im Sozialbereich erwartet. Ihre Präferenz für Extraversion hilft Ihnen, die Dinge in die Hand zu nehmen und offen über Ihre klaren Ansichten und Entscheidungen zu sprechen. Ihre Präferenz für Strukturorientierung ist der Rahmen, in dem Sie Regeln und Abläufe festgelegt haben. Sie mögen ein harmonisches, ordentliches, geregeltes Familienleben. Sie schätzen Ihren Besitz und haben kein Verständnis für jede Art von Verschwendung. Sie sind ein ergebnisorientierter Mensch und orientieren sich an hohen Maßstäben.

IHR BEITRAG ZUR ORGANISATION:

- Sie erledigen die Aufgaben genau, pünktlich; alle Details stimmen.
- Sie sind am Ergebnis orientiert und der geborene Vertriebsmensch.
- Sie schaffen effiziente Systeme.
- Sie packen die Dinge an und zögern nicht, wenn nötig, mit der Faust auf den Tisch zu hauen.
- Sie haben einen praktisch nüchternen Sinn und bewegen sich Schritt für Schritt auf das Ziel zu.
- An Probleme gehen Sie direkt und entschieden heran.
- Sie organisieren und strukturieren Prozesse und Menschen.
- Sie mögen, wenn man etwas erreicht hat, und bevorzugen handfeste, praktische Anwendungen.
- Sie sehen keinen großen Nutzen in Veränderungen, besonders dann nicht, wenn doch alles funktioniert.

IHR BEVORZUGTER FÜHRUNGSSTIL:

- Sie sind Verwalter von Ressourcen, Menschen und Projekten.
- Sie konzentrieren sich lieber auf die Arbeit, statt auf die Menschen, die die Arbeit tun; aber Sie zeigen denen die verdiente Anerkennung, die gute Ergebnisse produziert haben.
- Sie haben eine direkte und resolute Art, um auf den Kern der Sache zu kommen.
- Sie setzen bewährte Methoden ein, um kurzfristige Ergebnisse zu erzielen.
- Sie sind konservativ, was Veränderung betrifft.
- Sie sind überzeugt, dass man Autorität hat, wenn man über Zeit positive Ergebnisse vorweisen kann.

Ihre Profilbeschreibung: ESTJ (Fortsetzung)

IHR BEVORZUGTER KOMMUNIKATIONSSTIL:

- Sie reden energisch und kraftvoll.
- Sie antworten schnell und aus dem Stand.
- Sie sprechen lieber direkt mit jemandem statt lange Briefe zu schreiben.
- Ihre Beiträge sind kurz, auf den Punkt, objektiv und gedanklich genau.
- Ihre Rhetorik ist konkret, nicht abstrakt und theoretisch.
- Sie präsentieren die Fakten und geben praktische Anwendungen.
- Sie sind überzeugt und überzeugen andere aufgrund von vernünftigen, objektiven Argumenten.

IHRE MOTIVATOREN UND DEMOTIVATOREN:

- Sie bevorzugen ein stabiles, konstantes und kalkulierbares Umfeld.
- Sie suchen sich Umstände, wo Sie mit Menschen arbeiten können, die an einer Sache dran bleiben.
- Sie bevorzugen ein Umfeld, in dem Sie mit anderen Menschen zu tun haben.
- Sie arbeiten am liebsten in einer Atmosphäre, in der man spürt, dass man dazugehört.
- Sie müssen die Gewissheit haben, dass Ihre Mühen handfesten und praktischen Gewinn bringen.
- Sie vermeiden Situationen, in denen Sie keine Verantwortung übernehmen können und in denen Sie

die Dinge nicht in den Griff bekommen können.

IM TEAM:

- Sie sind ein Teamspieler.
- Sie sind treibende Kraft für Planung und Ergebnisorientierung.
- Sie setzen die Latte für andere hoch; Sie müssen Ihren hohen Ansprüchen entsprechen.
- Sie beschäftigen sich mit dem, was jetzt anliegt, und nicht mit dem, was die Zukunft bringen könnte.
- Ihr Geschäft betreiben Sie in einer vernünftigen und direkten Art.
- Sie spüren Frustration, wenn man sich in einer Besprechung nicht an die Tagesordnung hält.
- Sie mögen es nicht, wenn man Zeit vertut oder sich nicht um die konkret anliegende Aufgabe kümmert.

IHR BEVORZUGTER LERNSTIL:

- Sie bevorzugen klar strukturierte Vorträge, in denen der Sinn deutlich ist, und mögen es nicht, wenn man den verabredeten Ablauf nicht einhält.
- Sie lernen am besten, wenn es um konkrete Übungen und Auswendiglernen geht.
- Sie haben eine Präferenz für Unterricht, in dem es um Fakten geht; Sie können wenig anfangen mit unpraktischen Konzepten.
- Sie erwarten von denen, die unterrichten, dass sie fair sind, berechenbar und ihre eigenen Verabredungen einhalten.

VORSCHLÄGE ZUR PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNG:

- Seien Sie vorsichtig: Sie haben die Tendenz brüsk zu wirken; versuchen Sie, die Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle von anderen zu berücksichtigen.
- Überprüfen Sie regelmäßig die Erwartungen, die Sie an andere haben, um die Motivation der Leute in Ihrer Umgebung hoch zu halten.
- Lernen Sie die Kunst, positives Feedback zu geben.
- Seien Sie offen dafür, die Dinge immer wieder einmal anders anzugehen; hören Sie zu, wenn andere ihre Ideen, Alternativvorschläge und Information äußern.
- Schenken Sie dem "großen Ganzen" mehr Aufmerksamkeit, um Ihre kurzfristigen Ziele besser zu steuern.

E: Der erste Buchstabe Ihres JPP-Profiles Extraverted

Aufgrund Ihrer Präferenz für Extraversion teilen Sie wahrscheinlich allgemeine Merkmale dieser Neigung mit anderen extravertierten Typen in Ihrer Einstellung zur Außenwelt. Prüfen Sie von daher, welche dieser Aussagen auf Sie zutreffen.

Sie verstehen das Leben, wenn Sie es erlebt haben. Sie erkennen durch Handeln.

Sie zeigen sich meist entspannt und zuversichtlich. Sie sind handlungsorientiert, springen ins kalte Wasser und lassen sich bereitwillig auf neue Erfahrungen ein.

Sie orientieren sich mit Ihrem Interesse und Ihrer Aufmerksamkeit am Geschehen in Ihrer nächsten Umgebung. Realität begreifen Sie im Umgang mit Ihren Mitmenschen und Ihrer Umwelt.

Sie bringen den Geist mit, der formt und gestaltet. Handeln und Leistung "konkret" ist Ihre Sache. Sie pendeln vom Tun zum Überlegen und wieder zum Tun.

Sie lassen sich bereitwillig auf die von außen auf Sie zukommenden Ansprüche ein.

Sie sind verständnisvoll und zugänglich, oft gesellig.

Sie fühlen sich eher zu Hause in der Welt der Mitmenschen und der Dinge als in der Welt der Ideen.

Sie lassen sich begeistern, was nicht mit Leidenschaft verwechselt werden sollte. Sie lassen Ihren Dampf im Vorübergehen ab.

Sie sollten zum Ausgleich im Laufe der Zeit Ihre introvertierte Seite entwickeln.



S: Der zweite Buchstabe Ihres JPP-Profiles Sensing

Wahrscheinlich nehmen Sie Informationen auf oder nehmen die Welt wahr wie andere sinnlich wahrnehmende Typen.

Prüfen Sie von daher, welche dieser Aussagen auf Sie zutreffen.

Sie nehmen das Leben mit wachen Sinnen auf und suchen Spaß und Freude.

Sie sind offen für alle sinnlichen Eindrücke und nehmen Ihre äußere Umgebung intensiv wahr. Sie beobachten - auf Kosten Ihrer Phantasie.

Sie sind von Natur aus Genießer. Sie lieben das Leben, wie es ist und haben eine erstaunliche Fähigkeit, Spaß am Leben zu haben. Das befriedigt Sie weithin.

Sie haben Freude am Besitz, sind guter Beobachter und entsprechend guter "Nachahmer". Sie sehen, was andere Leute haben und tun, und orientieren sich gern daran. Sie sind sehr auf Ihre äußere Umgebung angewiesen.

Sie wehren sich heftig gegen jede Beschäftigung, bei der Sie nicht Ihre Sinne einbringen können. Und Sie sind äußerst zurückhaltend, wenn es darum geht, heute Genuss für einen möglichen Gewinn in der Zukunft aufzugeben.

Sie kennen sich aus in der Kunst im Jetzt zu leben. Sie finden Zufriedenheit, wenn Sie etwas Konkretes unternehmen oder leisten können.

Sie genießen jede Form von Vergnügen, Entspannung und jede Form von Komfort, Luxus und Schönheit.

Sie könnten leichtsinnig etwas verspielen, wenn Sie keine Korrektur über Ihre dominante Funktion entwickeln.



T: Der dritte Buchstabe Ihres JPP-Profiles Thinking

Wahrscheinlich zeigen sich ähnliche Präferenzen bei Ihnen wie bei anderen Menschen, die ebenso analytisch entscheiden.

Prüfen Sie von daher, welche dieser Aussagen auf Sie zutreffen.

Sie neigen dazu, Logik höher einzustufen als subjektive Empfindungen.

Sie wirken distanziert und interessieren sich mehr dafür, wie die Dinge zusammenhängen, als für menschliche Beziehungen.

Sie entscheiden sich gewöhnlich für die Wahrheit, wenn Sie vor die Wahl gestellt würden zwischen Taktgefühl und Wahrheit.

Sie haben eine Stärke eher im geschäftsmäßigen Umgang als in der Beschäftigung mit sozialen Beziehungen.

Sie stellen Schlussfolgerungen anderer Personen grundsätzlich erst einmal in Frage. Dabei sind Sie überzeugt, dass die anderen wahrscheinlich falsch liegen.

Sie wirken von Natur aus klar, kantig und kurz angebunden; erwecken oft den Eindruck, nicht freundlich und gesellig zu sein. Sie sind sich dessen aber nicht bewusst und wollen eigentlich nicht solch einen Eindruck hinterlassen.

Sie können gewöhnlich sehr gut logische Beziehungen herstellen, was Fakten oder Ideen betrifft. Sie machen dabei das Thema deutlich, weisen auf die notwendigen Punkte hin, ziehen Schlussfolgerungen und bremsen sich, bevor Sie sich wiederholen.

Sie leisten Ihren gesellschaftlichen Beitrag, indem Sie Gewohnheiten, Traditionen und Überzeugungen kritisch beleuchten, Defizite ans Licht bringen, Lösungen aufzeigen und wissenschaftlich belegen; mit dem Ziel, Wissenshorizonte zu erweitern.



J: Der vierte Buchstabe Ihres JPP-Profiles Judging

Sie neigen dazu, die Dinge zu bewerten und zu beurteilen. Mit dieser Tendenz, Ergebnisse zu bekommen und die Sache auf den Punkt zu bringen, haben Sie wahrscheinlich Ähnlichkeit mit anderen Typen, die Wert legen auf klare Strukturen.
Prüfen Sie von daher, welche dieser Aussagen auf Sie zutreffen.

Sie wirken eher entschieden als neugierig.

Sie richten sich normalerweise nach einem bestimmten Plan, nach vorhandenen Regeln und Gewohnheiten, die man aus Ihrer Sicht nicht einfach übergehen kann.

Sie wählen entschlossen aus dem breiten Angebot des Lebens etwas aus. Dabei kommt es vor, dass Sie das Ungeplante, Unerwartete und Zufällige stört und deshalb nicht schätzen oder nutzen.

Sie sind rational, lassen sich von Ihrem Urteil leiten, entweder Ihrem eigenen oder dem der Anderen, um sich vor überflüssigen oder unerwünschten Erfahrungen zu schützen.

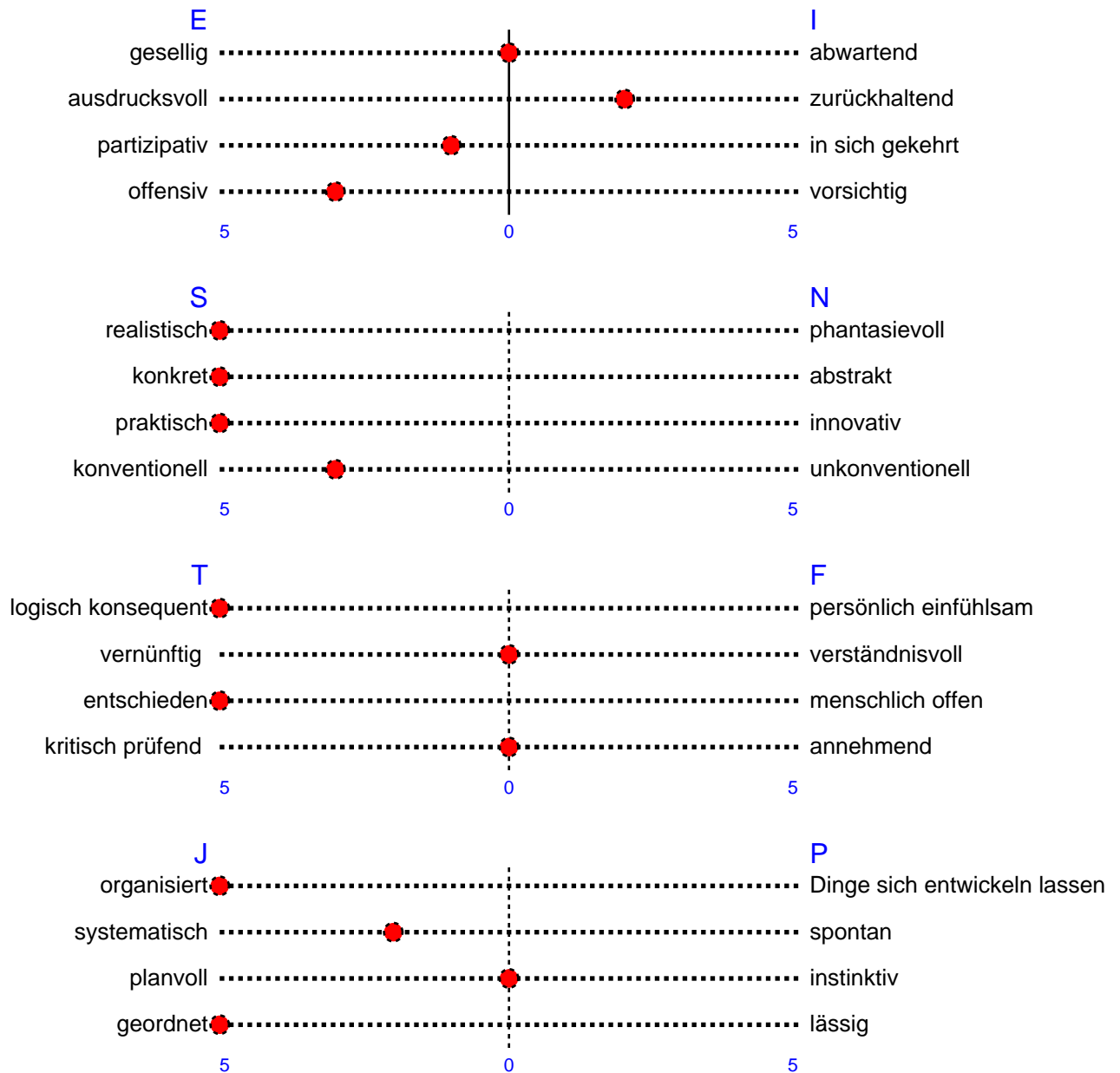
Sie mögen es, wenn etwas schnellstmöglich geregelt und entschieden ist. Denn dann können Sie kalkulieren, planen und sich entsprechend vorbereiten.

Sie haben eine klare Vorstellung davon, was andere Leute tun sollten. Und Sie sind durchaus bereit, Ihnen das zu sagen.

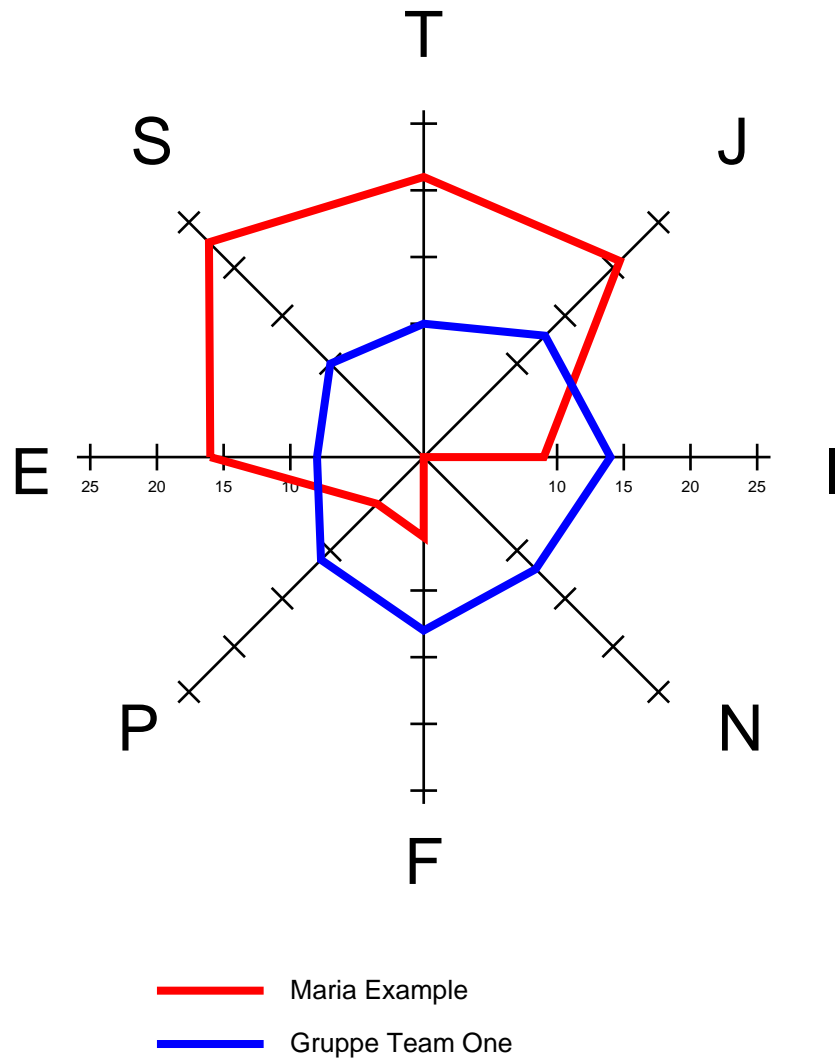
Sie sind zufrieden, wenn eine Sache abgeschlossen und erledigt ist. Etwas abhaken zu können, gibt Ihnen ein gutes Gefühl.

Sie neigen dazu, "wahrnehmende Typen" (P) als ziellose Vagabunden des Lebens zu sehen. Urteilende Typen legen es darauf an, recht zu haben, sind im Allgemeinen diszipliniert, zielbewusst und anspruchsvoll.

Ihr JPP - Plus- Profil



Ihr JPP - Profil im Gruppenvergleich



Die JPP-Typentabelle

ISTJ 14%	ISFJ 7%	INFJ 7%	INTJ 7%
ISTP 0%	ISFP 7%	INFP 21%	INTP 0%
ESTP 0%	ESFP 7%	ENFP 7%	ENTP 0%
ESTJ 14%	ESFJ 0%	ENFJ 0%	ENTJ 7%

ST = 28%

SF = 21%

NF = 35%

NT = 14%

ESTJ Maria Example

E=13 S=45 T=29 J=31



Gruppe Team One (14 Personen)

I=13 N=5 F=7 J=3

Vier Grundtypen: Führungsstile im Jungian Personality Profile

Die Kombination des zweiten und dritten Buchstaben beim JPP beschreibt Ihren persönlichen Führungsstil. Dieser Führungsstil liegt Ihnen am besten, Sie können ihn am einfachsten realisieren. Es ist Ihr Führungsfokus.

Die anderen Stile beherrschen Sie in der Regel auch, aber Sie sind darin nicht automatisch der Beste. Als Führungskraft sollten Sie Ihren persönlichen Führungsfokus kennen und Ihre Stärken ausspielen. Sie sollten sich aber auch mit den anderen Führungsstilen beschäftigen, da Sie diese ebenfalls je nach Situation mehr oder weniger benötigen.

<p>ST</p> <p>Organisator</p> <ul style="list-style-type: none"> - zupackend - effizient - realistisch - verlässlich - praktisch <p>Risiko: zu geringe Innovation im Konzept</p>	<p>SF</p> <p>Unterstützer</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkret - wirksam - hilfsbereit - persönlich - sympathieorientiert <p>Risiko: zu geringe Distanz in der Analyse</p>
<p>NT</p> <p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - konzeptionell - schlüssig - widerspruchsfrei - entwickelnd - erfinderisch <p>Risiko: zu geringe Empathie in der Beziehung</p>	<p>NF</p> <p>Kommunikator</p> <ul style="list-style-type: none"> - ideenreich - glaubhaft - begeisternd - mitreißend - sinnorientiert <p>Risiko: zu geringe Konsequenz in der Umsetzung</p>

Vier Grundtypen: Kommunikations-Vorlieben im JPP

Mit Hilfe der Kombination des zweiten und dritten Buchstaben beim JPP lassen sich auch Kommunikationsvorlieben von Menschen beschreiben. Wenn Sie die Vorliebe Ihres Gesprächspartners richtig treffen, können Sie besser überzeugen.

Achtung: Nicht immer ist das sofort erkennbar. Denn professionelle Gesprächspartner achten sehr wohl auf die verschiedenen Kommunikations-Vorlieben und können ihren eigenen Kommunikationsstil anpassen. Deshalb müssen Sie die Kommunikationsvorlieben Ihrer Gesprächspartner und deren Auswirkungen sehr genau studieren.

<p>ST</p> <p>praktisch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutzen sehen - Vorteile erfassen - Sachlich argumentieren - Produkt ausprobieren - Details besprechen <p>Falle: sich in Fakten und Details verlieren</p>	<p>SF</p> <p>persönlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beziehung pflegen - Persönlich überzeugen - Menschen helfen - Sympathie bekunden - Referenz darlegen <p>Falle: aufgrund von Sympathie / Antipathie die Ziele vernachlässigen</p>
<p>NT</p> <p>kompetent</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hintergründe erläutern - Strategie verdeutlichen - Wissen zeigen - Theorie beherrschen - Möglichkeiten entwickeln <p>Falle: sich von theoretischen Überlegungen blenden lassen</p>	<p>NF</p> <p>motivierend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinn aufzeigen - Begeisterung vermitteln - Perspektiven weisen - Begabungen wecken - Menschen mitnehmen <p>Falle: sich von der Begeisterung anstecken lassen ohne die Folgen zu prüfen</p>



Einführung in das MDA-Modul

Modul 2: Matrix for the Development of Attitude (MDA)

Die "Matrix for the Development of Attitude" (MDA) nutzt wichtige Forschungen und Theorien zum Thema Autorität, Verantwortung und beschreibt, bezogen auf die eigene Haltung, deren Zusammenhang und die Auswirkungen auf die Praxis.

Das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung ergibt Power, also Macht und Einfluss.

Bei der MDA gehen wir von folgenden Voraussetzungen aus:

1. Jeder Mensch besitzt personale Autorität. Unterschiede in der Ausprägung sind darin begründet, wie Menschen Zugang zu ihrer Autorität finden, in welcher Form sie diese ausbilden und wie sie ihre Autorität nutzen.
2. Gleichzeitig steht jeder Mensch in einer Wechselbeziehung zu anderen Menschen und kann nur in der Beziehung mit anderen (u.a. Einzelne, Gruppe, Gesellschaft) existieren. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet, sich dieser Wechselbeziehung bewusst zu sein und entsprechend zu handeln.
3. Wenn Autorität und Verantwortung bei einer Person gleich gut ausgeprägt sind, entsteht Power (Macht und Einfluss), welche eine größere positive Gestaltungswirkung erzeugt, als wenn ein oder beide Bereiche nur sehr gering ausgeprägt sind.
4. Macht ist kein Besitz, den eine Person über eine andere hat, wie es von manchen definiert wird. Macht ist vielmehr eine Relation. Menschen, Gruppen und Organisationen üben immer wechselseitig (direkt oder indirekt, persönlich oder strukturell) Einfluss aufeinander auf. Wir können diesen Einfluss leugnen oder damit bewusst und verantwortlich umgehen.

Um Missverständnissen vorzubeugen:

Die MDA stellt kein Persönlichkeitsprofil dar, sondern zeigt die momentane innere Haltung eines Menschen zu den Bereichen Autorität, Verantwortung. Ihr Ergebnis in der MDA ist abhängig von Ihrer Einstellung, von Ihren Erfahrungen, von Ihrem Selbstbild und vom situativen Umfeld, in dem Sie sich zur Zeit bewegen.

Ihr Ergebnis wird in Form von zwei Zahlen dargestellt: eine Zahl für Ihren Wert im Bereich Autorität und eine Zahl für Ihren Wert im Bereich Verantwortung. Der Grad Ihrer Einflussfähigkeit wird mit Hilfe der beiden Zahlen zu Autorität und Verantwortung auf einer Vier-Felder-Matrix bestimmt. Die Position in dieser Vier-Felder-Matrix zeigt Ihre momentane Power bzw. Einflusskraft.



Der Begriff Autorität

Unter „personale Autorität“ wird im Allgemeinen eine soziale Positionierung verstanden, die einer Person von anderen zugeschrieben wird. Wir sind eher bereit, unser Denken und Handeln von einer von uns akzeptierten Autorität beeinflussen zu lassen, als von einer Person, der wir keine Autorität zusprechen. Dabei ist der Begriff „Autorität“ nicht zu verwechseln mit „autoritärem Verhalten“.

Jede Person besitzt von sich aus personale Autorität. Denn jeder Mensch hat sich im Laufe seines Lebens spezifisches Wissen, eine bestimmte Lebens- und Berufserfahrung sowie spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet. Man kann sich dieser eigenen personalen Autorität mehr oder weniger bewusst sein. Man kann sie mehr oder weniger aktivieren und nutzen, ablehnen oder verleugnen.

Die MDA zeigt an, mit welcher inneren Haltung Sie zu Ihrer eigenen Autorität stehen. Diese Haltung kann von äußeren Gegebenheiten abhängig sein, sie ist gestaltbar bzw. veränderbar.

Die personale Autorität kann mit Hilfe von drei Aspekten näher beleuchtet werden:

Autorität und der Faktor Selbstwert

Selbstwert, auch Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit oder Selbstvertrauen genannt, beschreibt, wie Sie zu sich selbst und zu Ihrer Leistungsfähigkeit stehen. Die Einschätzung zum eigenen Selbstwertgefühl erfolgt im Vergleich zu den Anforderungen, vor denen Sie stehen: Wie gut, meinen Sie, können Sie bestimmte Situationen meistern? Sind Sie grundsätzlich skeptisch, haben Sie wenig Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten oder sind Sie grundsätzlich zuversichtlich und trauen sich zu, mit vielen, auch schwierigen Situationen klar zu kommen?

Autorität und der Faktor Unabhängigkeit

Unabhängigkeit beschreibt die Haltung, sich ein eigenes, unabhängiges Urteil bilden zu können und damit eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können. Wer sehr viel Wert auf Meinungen anderer legt oder wer in seiner Leistungsfähigkeit stark abhängig von der Anerkennung durch andere ist, wird eher als ein abhängiger Mensch bezeichnet. Selbstverständlich spielen bei der Unabhängigkeit äußere Bedingungen, wie z.B. Wissen oder Erfahrungswerte eine Rolle. Doch wir sprechen hier von der eigenen Haltung zur Unabhängigkeit. Diese Haltung ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt und kann sich im Laufe der Zeit verändern.

Autorität und der Faktor Durchsetzung

Durchsetzungsvermögen beschreibt, ob eine Person eine Sache durchsetzen kann. Das beinhaltet, das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten einzubringen, seine Meinung auch bei Gegenwind darstellen zu können und an einer Sache, von der man überzeugt ist, dranzubleiben. Auch beim Thema Durchsetzung ist die innere Einstellung gefragt: Wer von sich selbst glaubt, andere überzeugen zu können, auch wenn es schwer wird, zeigt ein stärkeres Durchsetzungsvermögen; ebenso wer an einer Sache dran bleibt, auch wenn diese für einen persönlich unangenehm wird. Das Durchsetzungsvermögen von Menschen ist unterschiedlich ausgeprägt, kann sich im Laufe der Zeit verändern und kann sich entwickeln.



Der Begriff Verantwortung

Wer Verantwortung übernimmt, ist sich darüber im Klaren, dass Handlungen Folgen haben, dass sein Tun immer Auswirkungen auf andere hat. Diese Folgen sind nicht immer kalkulier- und berechenbar. Wer Verantwortung übernimmt, steht zu den Ergebnissen seines Handelns und trägt die Konsequenzen. Bei Entscheidungen beachtet er die Auswirkungen auf die Sache bzw. Gruppe. Hinter seinem Handeln steht eine positive Absicht für die Gruppe oder Organisation.

Bei der MDA schauen wir auf die innere Haltung oder Einstellung zur Verantwortung. Akzeptieren Sie, dass Sie genauso wie andere Verantwortung in einer Gruppe oder Organisation übernehmen können? Nehmen Sie andere genauso ernst wie sich selbst? Sind Sie davon überzeugt, dass es Sinn macht, Verantwortung zu übernehmen?

Ihre innere Haltung zur Verantwortung wird von Ihren Erfahrungen und Ihrem Umfeld mit beeinflusst. Sie können diese Haltung entwickeln.

Verantwortung kann mit Hilfe von drei Aspekten näher beleuchtet werden:

Verantwortung und der emotionale Aspekt

Mit dem emotionalen Aspekt ist hier gemeint, für die eigenen Gefühle und die anderer Menschen aufgeschlossen zu sein. Dabei geht es nicht allein darum, zu erkennen, dass Emotionen, Gefühle, Stimmungen oder Affekte für die Handlungen von Menschen eine Rolle spielen. Vielmehr kommt es auf den bewusste Umgang mit Gefühlen an. Im ersten Schritt geht es darum, Gefühle wahrzunehmen und ernst zu nehmen, bei sich selbst und bei anderen. Der zweite Schritt besteht darin, damit angemessen umzugehen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Das sind wichtige Schritte für mehr Verantwortlichkeit.

Verantwortung und der soziale Aspekt

Der soziale Aspekt bei der Verantwortung zeigt die Einstellung zur gegenseitigen Abhängigkeit von Menschen in sozialen Gemeinschaften, Gruppen oder Organisationen. Man kann es akzeptieren, dass man selbst Einfluss mit seinem Handeln auf die Entwicklung einer Gruppe hat oder man kann es ignorieren. Man kann sich in seinem Umfeld für andere einsetzen und Rücksicht auf andere nehmen oder man kann stärker den Blick auf sich selbst richten. Wer diese Zusammenhänge akzeptiert, selbst Einfluss darauf nimmt und in seinem Handeln berücksichtigt, zeigt entsprechende Verantwortung für sein soziales Umfeld.

Verantwortung und der organisationale Aspekt

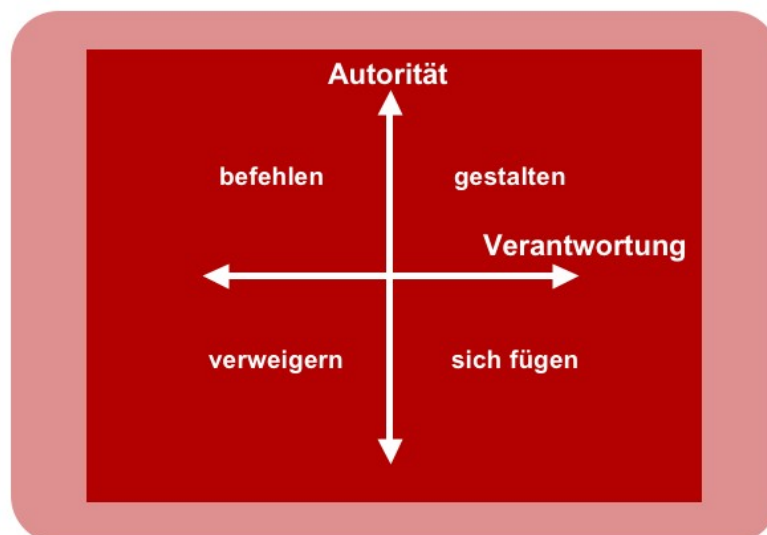
Der organisationale Aspekt zeigt die Verantwortlichkeit, die Menschen für eine Gruppe, Organisation oder Struktur empfinden. Wird das große Ganze in den Blick genommen, z.B. die Überlebensfähigkeit einer Organisation? Oder wird das kurzfristige Interesse einer einzelnen Gruppe oder Person innerhalb dieser Organisation in den Vordergrund gestellt? Wer darauf achtet, dass eine Organisation oder Gruppe sich weiter entwickelt, wer überlegt und prüft, wie alle von dieser Entwicklung profitieren können, zeigt Verantwortung für die Organisation als Ganzes.

Der Begriff Power (Macht und Einfluss)

Das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung ergibt Power, also Macht und Einfluss.

Klassische Machtdefinitionen beschränken den Machtbegriff auf eine Kampf- oder Duell-Variante, hierbei gibt es immer Gewinner und Verlierer. Diese Machtdefinitionen tragen heute nicht mehr und sind deshalb von vielen Autoren erweitert worden. Es gibt vielfältige Formen des motivierten Machthandelns, die nicht nur auf den Durchsetzungsprinzipien von Einfluss, Dominanz und Kontrolle beruhen. Einflussnahme ist immer wechselseitig, geschieht nicht nur in der direkten persönlichen Auseinandersetzung, sondern auch über strukturelle, symbolische oder andere indirekte Interventionen. Die Auswirkungen dieser Form von Macht sind nicht immer sofort oder direkt zu erkennen. So sind z.B. die Auswirkungen eines strukturellen Eingriffs in eine Organisation oft erst nach Jahren zu sehen und das Ergebnis ist nicht vorhersagbar. Menschen nutzen unterschiedliche Formen der Macht und Einflussnahme und haben unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen der Machtausübung.

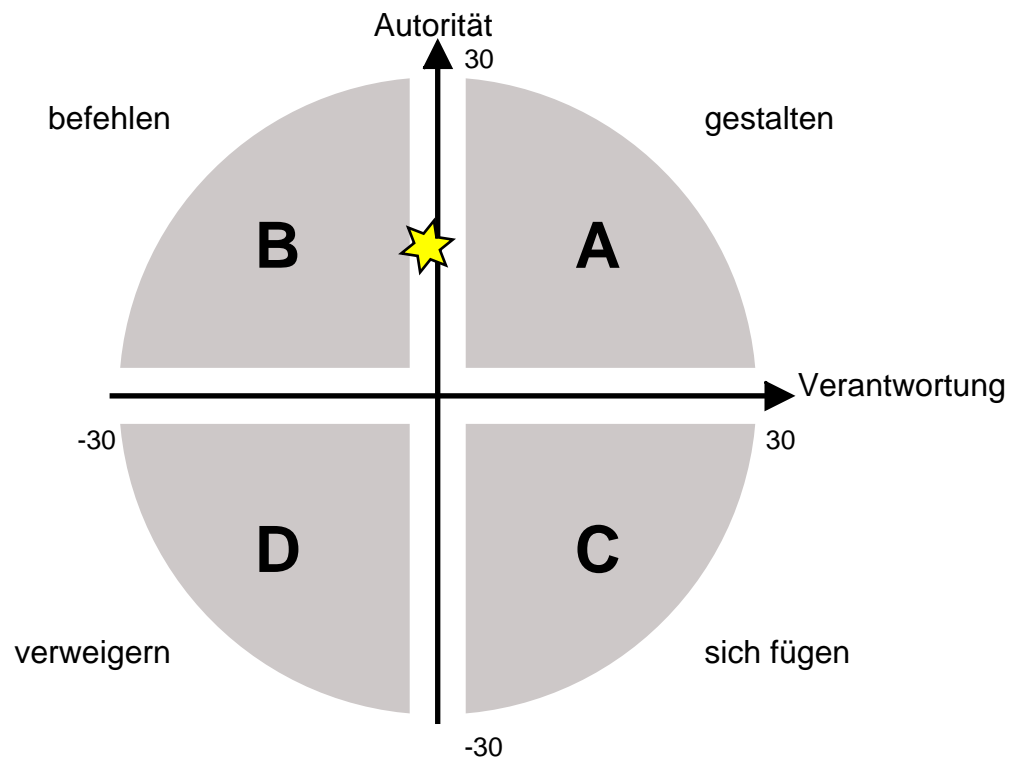
Menschen mit hohem Autoritäts- und Verantwortungswert zeigen in der Regel eine kooperative Handlungsabsicht. Ihr Verhalten ist zielorientiert zum eigenen Nutzen, aber auch zum Nutzen anderer. Studien zeigen, dass Arbeitszufriedenheit und Leistungsergebnis deutlich steigen, wenn Führungskräfte ihre Machtausübung mit Verantwortung kombinieren (siehe u.a. David C. McClelland, Power, The inner experience, New York 1975). Erst durch ein entsprechendes Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung entsteht „Power“, also Einflussnahme, die eine langfristige positive Auswirkung auf den Einzelnen, auf eine Gruppe, Organisation oder Gemeinschaft hat. Wer „Power“ in diesem Sinne einsetzt, zeigt das Bewusstsein, den Willen und die Fähigkeit, Kräfte zur Erreichung von Zielen zum Nutzen einer Organisation in Bewegung zu setzen. Im Zusammenhang mit Führung sprechen wir dann von „Führen durch Gestalten“ (siehe MDA-Quadrant A).



Ihre Position in der Matrix

Ihr Skalenwert für Verantwortung: -1

Ihr Skalenwert für Autorität: 14





Ihre Beschreibung: Quadrant B (Befehlen)

Sie haben sich im Bereich "Befehlen" angesiedelt. Damit zeigen Sie ein hohes Maß an Autorität und ein geringeres Maß an Verantwortung. Sie haben die Fähigkeit, andere zu führen und verlassen sich auf Ihre Fähigkeiten und Ihr Können. Sie haben gewöhnlich die Dinge im Griff. Sie kennen Ihre Position in der Organisation oder in einer Gruppe und Sie mögen diese Position. Aber Sie tun sich schwer damit, Kontrolle aufzugeben, Verantwortung zu delegieren und die Interessen von anderen angemessen zu berücksichtigen. Wenn Sie etwas delegiert haben, fällt es Ihnen vermutlich nicht leicht, loszulassen und anderen die volle Verantwortung zu übertragen. Es kann auch sein, dass Sie manchmal eine Verpflichtung eingehen und diese später nicht einlösen, weil es Ihnen nicht mehr zweckmäßig erscheint. Gelegentlich erscheint Ihnen ein taktisches Vorgehen zur Stärkung Ihrer eigenen Position oder Ihrer eigenen Abteilung sinnvoller als die Auseinandersetzung mit anderen um den richtigen Weg für die ganze Organisation. Voraussichtlich waren Sie bisher mit dieser Art von Führung sehr erfolgreich, von daher braucht es ein gutes Maß an Überzeugungskraft, um Ihnen zu verdeutlichen, wie Sie noch effektiver werden können. Denn die Form der Einflussnahme im Quadranten „Befehlen“ hat klare Grenzen in seiner Wirksamkeit.

Die folgenden Stichworte charakterisieren die möglichen Ausprägungen des Quadranten B, "Befehlen":

selbstsicher, wegweisend, dirigieren, kontrollieren, bevormunden, dominieren, herrschen.
Welches davon trifft am besten Ihre momentane Haltung?

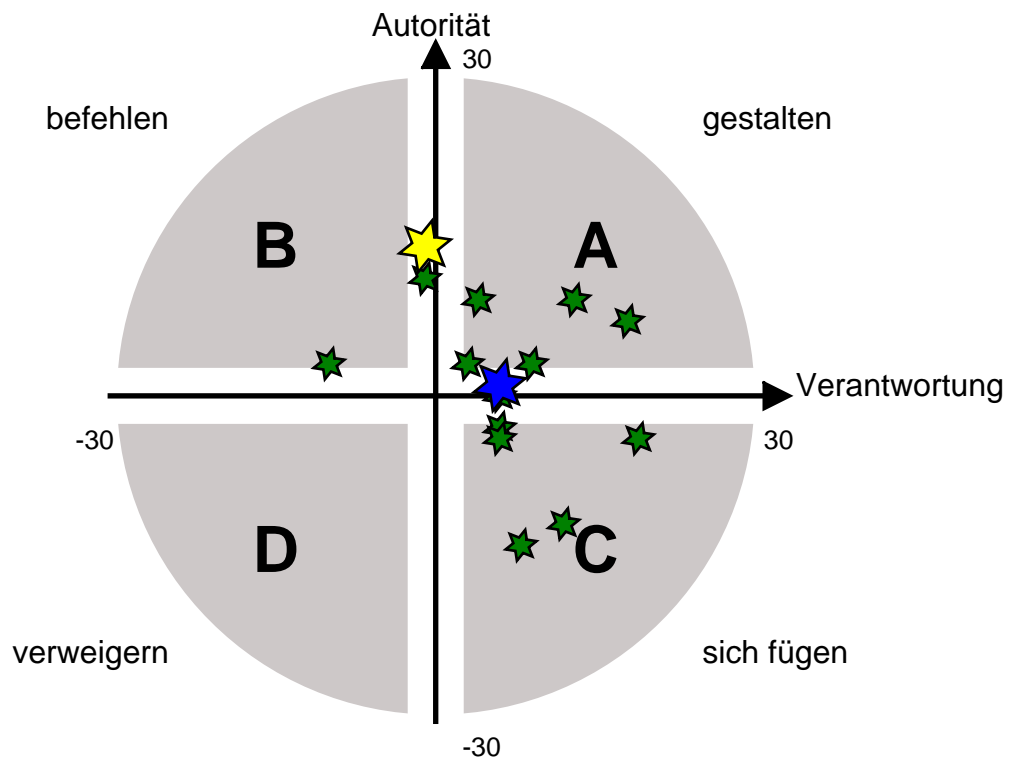
Überprüfen Sie gemeinsam mit Ihrem Berater, welche Gründe dazu geführt haben, dass Sie sich in den Quadranten "Befehlen" positioniert haben. Entspricht Ihr starkes Selbstbewusstsein Ihrer Wirkungsfähigkeit oder würden andere sagen, Ihr Selbstbewusstsein ist überhöht? Stehen Sie momentan in einem übertriebenem Konkurrenzkampf, der Sie autoritär oder unkooperativ erscheinen lässt? Haben Sie zur Zeit sich erst einmal selbst im Blick, um Ihre Fähigkeiten zu demonstrieren, Ihre Position zu festigen oder Sicherheit zu gewinnen? Oder kommt eine ganz andere Ursache in Betracht?

Je nach dem, welche dieser Ursachen zutrifft und je nach dem, an welcher Stelle Sie sich im Quadranten "Befehlen" positioniert haben, passt der eine oder andere Vorschlag für Ihre persönliche Entwicklung besser. Mit dem Ausbau Ihrer Verantwortung können Sie Ihre Management-Fähigkeiten mit Leadership-Qualitäten anreichern und so Ihre gestalterische Wirkung optimieren. Besprechen Sie die folgenden Empfehlungen mit Ihrem Berater und finden Sie evtl. noch passendere Aktivitäten zur Entwicklung Ihrer Führungsrolle. Beziehen Sie dabei auch Ihre Ergebnisse der beiden anderen Module des Power-Potential-Profile® mit ein.

Um Ihre Verantwortung stärker auszubauen und damit Ihre Performance zu erweitern, können Sie

- Ihre Wahrnehmung für Situationen und Gefühle schärfen,
- stärker auf die Bedürfnisse anderer eingehen,
- überlegen, wie Sie die persönlichen Beziehungen zu anderen ausbauen können,
- anderen Ihre Wertschätzung vermitteln,
- Ihrer Gruppe oder Ihrer Organisation mehr Unterstützung anbieten,
- Ihr Handeln mit Ihrer persönlichen Überzeugung und den Werten der Gruppe abgleichen,
- andere in Ihre Entscheidungsprozesse einbeziehen,
- prüfen, wie Sie Selbstmotivation bei anderen fördern können,
- anderen die notwendigen Ressourcen geben, wenn Sie delegieren,
- anderen Vertrauen geben, eine Sache in eigener Verantwortung umzusetzen,
- mit anderen besprechen, wie die gesamte Organisation von Ihrem Können profitieren kann,
- sich mit anderen über die Auswirkungen von Entscheidungen beraten,
- sich für ein Projekt in die Rolle eines Teammitgliedes begeben und aus dieser Rolle heraus (nicht als informeller oder formaler Chef) volle Verantwortung für das Gelingen dieses Projektes übernehmen.

Ihre MDA-Werte im Gruppenvergleich



- ★ Maria Example
- ★ Mittelwert Gruppe Team One
- ★ Gruppenmitglieder

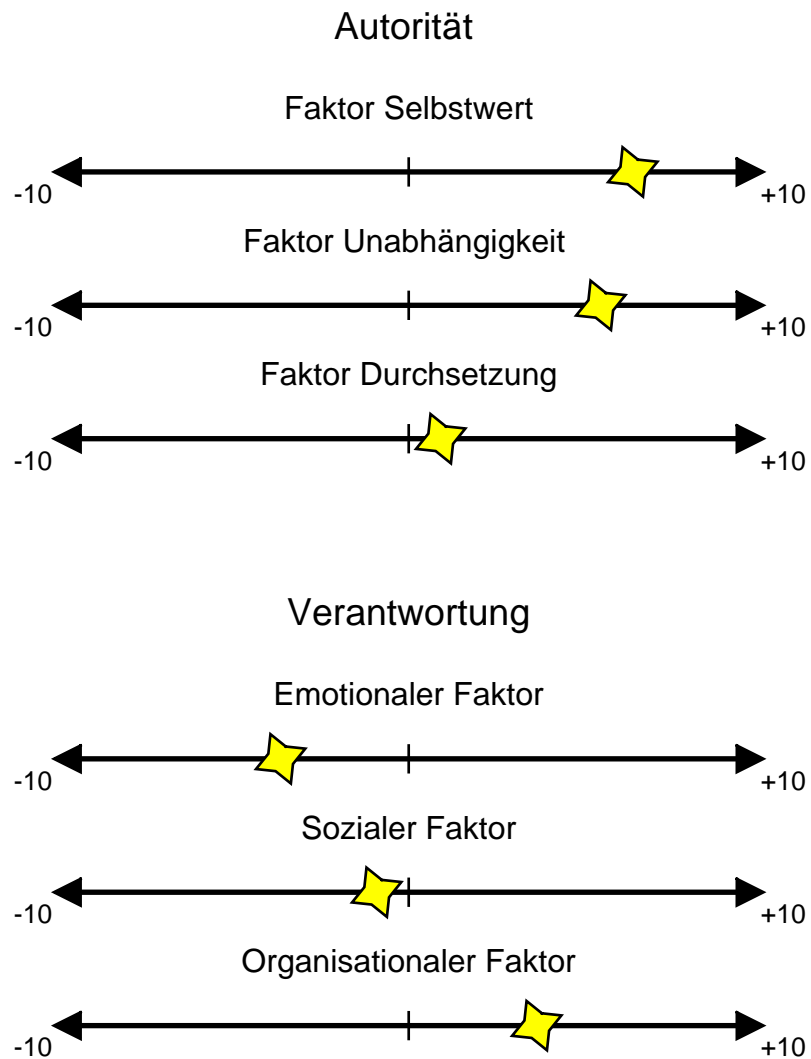


Ihr Quadrant und die MDA-Subfaktoren

Schauen Sie bei Ihren Werten der MDA-Subfaktoren, welche Bereiche von Autorität und Verantwortung Sie noch weiter ausbauen können. Besprechen Sie mit Ihrem Berater passende Entwicklungsvorschläge.

	Negativer Wert	Positiver Wert
Selbstwert (Autorität)	Ihr Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten ist momentan schwach ausgeprägt. Sie sind entweder entmutigt oder sind sich Ihrer Stärken im Moment nicht voll bewusst. Oder Sie sind zur Zeit durch starke Kritik oder Misserfolge relativ leicht zu verunsichern.	Sie haben in der Regel ein großes Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten und kennen Ihre Stärken gut. Sie lassen sich von Krisen und Rückschlägen nicht so schnell entmutigen.
Unabhängigkeit (Autorität)	Sie verlassen sich zur Zeit nicht vollständig auf Ihre eigene Urteilsfähigkeit. Sie sind sich oft Ihrer eigenen Meinung nicht sicher oder verlassen sich gern auf die Meinung von anderen.	Ihre Entscheidungen beruhen in der Regel auf Ihrer persönlichen Urteilsfähigkeit. Sie nehmen zwar Meinungen von außen auf, doch Sie fühlen sich frei bei der Einschätzung von Sachverhalten und in Ihren Entscheidungen.
Durchsetzung (Autorität)	Sie haben zur Zeit das Gefühl, dass Sie Ihre Themen nicht gut darstellen können. Sie legen nicht unbedingt Wert darauf, sich durchsetzen zu müssen oder Sie scheuen evtl. mögliche unangenehme Konsequenzen, falls Sie eine Sache gegen Widerstand durchsetzen würden.	Sie können sich in der Regel kompetent äußern und Ihren Standpunkt vertreten. Sie bleiben an einer Sache dran und sorgen für die Durchsetzung, auch wenn dies für Sie oder andere negative Konsequenzen haben könnte.
Emotional (Verantwortung)	Sie können in der Regel Emotionen, Gefühle oder Stimmungen von anderen nicht so schnell wahrnehmen oder einordnen. Gefühle sind Ihnen bei der Entscheidungsfindung vermutlich eher suspekt.	Sie können in der Regel Gefühle von anderen gut wahrnehmen. Sie verstehen die Gründe für Emotionen und berücksichtigen Gefühle in Ihrer Entscheidungsfindung.
Sozial (Verantwortung)	Sie lassen Ihr Handeln in der Regel nicht von sozialen Erwartungen Ihres Umfeldes bestimmen. Vermutlich engagieren Sie sich nicht für die Bedürfnisse von anderen und schauen in erster Linie auf Ihre eigenen Interessen.	Sie berücksichtigen in der Regel in Ihrem Handeln soziale Zusammenhänge. Sie sehen sich als Teil einer Gruppe oder sozialen Gemeinschaft, auf die Sie mit Ihrem Handeln positiv Einfluss nehmen wollen.
Organisational (Verantwortung)	Sie haben nicht immer die langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns für die Gesamt-Organisation im Blick. Sie suchen in der Regel eher den kurzfristigen Erfolg für Ihre eigene Abteilung, das eigene Team oder Projekt.	Sie achten in der Regel auf die langfristige Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation. Ihr Handeln ist vorrangig auf den Nutzen der Gesamtorganisation gerichtet.

Ihre MDA - Subfaktoren



Faktor	Maria Example	Gruppe
Selbstwert	7	2.86
Unabhängigkeit	6	1.21
Durchsetzung	1	-2.50
Autorität	14	1.57
Emotional	-4	2.50
Sozial	-1	2.57
Organisational	4	1.50
Verantwortung	-1	6.57



Machtbasen

Gestalterischer Einfluss entsteht durch das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung. Die Form der Einflussnahme kann dabei sehr unterschiedlich erfolgen und ist abhängig vom Zugriff auf Ressourcen. Diese Ressourcen können unterschiedlicher Art sein und werden als Machtquellen oder Machtbasen bezeichnet. Wir haben die sieben häufigsten Machtbasen aus der Literatur für Sie zusammengestellt (siehe z.B. Raven, B.H., The comparative analysis of power and power preference, in: Tedeschi (Hrsg.), Perspectives on social power, Chicago 1974). Sie können prüfen, welche Machtbasen Sie mehr oder weniger nutzen und welche angemessen bzw. erfolgversprechend sind.

1. Druck

Einfluss durch Druck wird ausgeübt, wenn Sie als Person gesehen werden, die negative Konsequenzen androhen oder positive Auswirkungen verhindern kann.

2. Verbindungen

Einfluss durch Verbindungen wird ausgeübt, wenn Ihre soziale Gruppe Sie als eine Person erlebt, die über Kontakte zu Organisationen oder Personen verfügt, die das Handeln Ihrer Gruppe beeinflussen können.

3. Expertenwissen

Einfluss über Expertenwissen besteht, wenn Ihre soziale Gruppe Sie als eine vertrauenswürdige Person wahrnimmt, die über ein besonderes Wissen verfügt oder spezielle Fähigkeiten hat.

4. Information

Einfluss über Informationen wird ausgeübt, wenn Mitglieder Ihrer sozialen Gruppe glauben, dass Sie Zugang zu Informationen haben, die für die Erreichung des Ziels nützlich und unter Umständen schwierig zu beschaffen sind.

5. Position

Einfluss durch Position wird ausgeübt, wenn Gruppenmitglieder überzeugt sind, dass Sie Einfluss haben aufgrund Ihrer Position oder besonderen Rolle innerhalb der Gruppe bzw. der Organisation.

6. Beziehungen

Einfluss über Beziehungen wird ausgeübt, wenn Gruppenmitglieder sich gern mit Ihnen identifizieren oder Sie als Vorbild nehmen und deshalb Ihre Wünsche erfüllen, weil sie Sie mögen oder Ihre Zuwendung möchten.

7. Belohnung

Einfluss durch Belohnung besteht, wenn Sie als Person gesehen werden, die positive Konsequenzen anbietet oder negative Konsequenzen beseitigen kann.



Assoziationen zu den Machtbasen

Machtbasis	Positive Aspekte <i>Bitte ergänzen Sie durch Ihre eigenen Assoziationen.</i>	Negative Aspekte <i>Bitte ergänzen Sie durch Ihre eigenen Assoziationen.</i>
1. Druck	Auf Grundsätze bestehen und gerecht umsetzen	Menschen durch bestimmte Maßnahmen verletzen
2. Verbindungen	In einer sozialen Gruppe eingebunden sein	Sich in unnötige Abhängigkeiten begeben
3. Expertenwissen	Einsichten und Wissen an andere weitergeben	Sich von anderen abgrenzen und Arroganz zeigen
4. Information	Daten und Fakten zur Verfügung stellen	Die Weitergabe von Information taktisch nutzen
5. Position	Organisationshierarchien mit Respekt und Verantwortung ausfüllen	Die eigene Position missbrauchen und wichtiger als Menschen nehmen
6. Beziehung	Andere mit Akzeptanz und Wertschätzung unterstützen	Sich als „Guru“ aufspielen, emotionale Abhängigkeiten ausnutzen
7. Belohnung	Menschen Anerkennung geben und in ihrem Tun bestärken	Ungerecht oder einseitig belohnen, Eigenverantwortung verringern



Subjektive Sichtweisen auf Machtbasen

Machtbasen gründen nicht nur auf objektiv vorhandene Ressourcen, wie z.B. der Möglichkeit einer Person, einer anderen Person eine Sanktion zu erteilen. Die Wirksamkeit von Machtbasen hängt auch mit deren Akzeptanz zusammen. Legt jemand z.B. keinen Wert auf Expertenwissen, können Sie diese Person mit Ihrem Wissen weniger beeindrucken. In sozialen Gruppen oder Organisationen haben sich kulturell unterschiedlich akzeptierte Machtquellen bzw. -basen herausgebildet. Die Wirksamkeit Ihrer Einflussnahme richtet sich also auch danach, ob Sie eine stärker oder geringer akzeptierte Machtbasis nutzen.

Sie können in dieser Tabelle eintragen, mit welcher Vorliebe Sie welche Machtbasis nutzen. Im Vergleich dazu können Sie einschätzen, wie die Rangfolge bei Ihrer Organisation aussieht. Ergeben sich Unterschiede? Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus für Sie?

<i>Machtbasis</i>	<i>Meine persönliche Rangfolge</i>	<i>Die Rangfolge meiner Organisation</i>
1. Druck		
2. Verbindungen		
3. Expertenwissen		
4. Information		
5. Position		
6. Beziehung		
7. Belohnung		

Einführung in das FSL-Modul

Modul 3: Future Skills for Leadership (FSL)

Der FSL basiert auf einem Kompetenzmodell (siehe z.B. Erpenbeck, von Rosenstiel, Kompetenzmessung, München 2001). Unter Kompetenzen verstehen wir ein Bündel an Fähigkeiten, die eine Person selbstorganisiert entwickelt hat. Kompetenzen sind also keine persönlichkeitsstabilen Neigungen oder angeborenen Talente, sondern werden im Laufe der Zeit durch Lernen und Erfahrung angeeignet.

Beim FSL gehen wir von folgenden Voraussetzungen aus:

1. Beobachtbar ist immer nur konkretes Verhalten (Performanz) von Menschen. Wir wissen nicht, ob der jeweilige Mensch dieses Verhalten in einer bestimmten Situation zufällig zeigt oder in jeder beliebigen Situation ganz bewusst einsetzen kann.
2. Aufgrund von Verhaltensbeobachtungen (und unseren subjektiven Urteilen und Gefühlen, die wir dabei entwickeln) schließen wir auf die Fähigkeiten und damit auf die Kompetenzen von uns und von anderen.
3. Kompetenzen (Schlüsselqualifikationen) sind nicht konkret messbar wie z.B. Fachqualifikationen (so können z.B. Sprachkenntnisse durch Tests abgeprüft werden). Wir müssen uns bei Kompetenzen wie beim FSL vielmehr auf subjektive Einschätzungen beziehen.
4. Subjektive Einschätzungen können in Form von Selbsteinschätzungen (ich beobachte mich selbst und schätze mich ein) und Fremdeinschätzungen (jemand anderes beobachtet mich und schätzt mich ein) gegeben werden. Diese Einschätzungen bieten ein gutes Feedback und können damit die Stärken und Schwächen von Personen zu bestimmten Schlüsselqualifikationen (Kompetenzen) aufzeigen.

Um Missverständnissen vorzubeugen:

Das Ergebnis von Kompetenzeinschätzungen ergibt immer ein subjektives Bild. Menschen besitzen unterschiedliche Fähigkeiten, sich selbst oder andere einzuschätzen. Manche sind überkritisch in ihrer Einschätzung, andere sind eher wohlwollend. Manche können sehr präzise und genau einschätzen, andere wiederum überlagern ihre Einschätzung mit ihren eigenen Gefühlen. Die Konstruktion des Fragebogens kann einige dieser Effekte minimieren, doch nicht alle. Berücksichtigen Sie dies bei der Interpretation Ihrer Daten. Schauen Sie nicht auf eine Einzelzahl, sondern auf den Zusammenhang aller Zahlen. Betrachten Sie das Ergebnis als ein Feedback (Eigenbild und Fremdbild) zu Ihren Kompetenzen. Ihr lizenziertes Berater hilft Ihnen bei der Interpretation.

Ihr Ergebnis beschreibt sieben zentrale Führungskompetenzen. Jede dieser Führungskompetenz wird auf einer Skala von 1 bis 5 abgebildet. 1 steht für die minimale Ausprägung, 5 für die maximale Ausprägung. Dabei gibt es keinen absoluten Soll-Wert. Vielmehr müssen Sie die Zahlen in der Relation zueinander betrachten. Als Vergleichszahlen bieten sich die Gruppennormen an oder die Fremdeinschätzungen (Observer), falls diese erhoben wurde.

Future Skills for Leadership (FSL)

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1 Zielorientierung | 2 Innovationsfähigkeit |
| 3 Motivationsfähigkeit | 4 Kommunikationsfähigkeit |
| 5 Teamfähigkeit | 6 Konfliktmoderation |
| 7 Erfolgskontrolle | |

Sieben zentrale Kompetenzen für die Mitarbeiterführung

Der Future Skills for Leadership (FSL) beschreibt sieben für den Führungserfolg wesentliche Kompetenzen bzw. Schlüsselqualifikationen. Diese sieben Kompetenzen können unterschiedlich verstanden bzw. definiert werden. Hier finden Sie die Definition, die den Kompetenzen beim FSL zugrunde liegt.

1. Zielorientierung

- Ziele definieren
- Ziele vermitteln

Führungshandeln ist stark von Zielen beeinflusst. Zielorientierung beschreibt die Fähigkeit, den angestrebten Zustand zu definieren, die Arbeit unter dieser Zielperspektive zu betrachten, diese Ziele anderen zu vermitteln und Ziele auch gegen Widerstand durchzusetzen.

2. Innovationsfähigkeit

- Innovationsbedarf erkennen
- Innovation vorantreiben

Die Innovationsfähigkeit einer Person ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Offenheit, Flexibilität und Energie. Innovationsfähigkeit ist die Fähigkeit, Innovationsbedarf zu erkennen, die Zukunft gestalterisch in den Blick zu nehmen, notwendige Veränderungen anzuschieben und auch bei Druck oder Widerstand im Blick zu behalten.

3. Motivationsfähigkeit

- Förderliches Umfeld schaffen
- Sich und andere motivieren

Jeder Mensch kann sich selbst am besten motivieren. Doch Führungskräfte können ein Umfeld schaffen, was diese Selbstmotivation fördert. Unter Motivationsfähigkeit verstehen wir die Fähigkeit, andere zu inspirieren, produktive Arbeit zu leisten.

4. Kommunikationsfähigkeit

- Informationsfluss und Austausch fördern
- Den Dialog suchen

Führung ist immer nur mit Kommunikation denkbar. Unter Kommunikationsfähigkeit im Führungskontext verstehen wir, ob jemand in der Lage ist, Gedanken, Vorstellungen, Informationen, Konzepte usw. weiterzugeben. Gleichzeitig verstehen wir darunter die Dialogfähigkeit, also ob eine Person im regelmäßigen Austausch mit seinen Mitarbeitern steht, ansprechbar ist und den Dialog sucht.

5. Teamfähigkeit

- Sich auf andere einstellen
- Kompromissbereitschaft zeigen

Als Führungskraft arbeiten Sie nicht immer im Team und müssen deshalb auch Qualitäten außerhalb eines Teams zeigen. Mit ausschlaggebend für den Führungserfolg ist das Zusammenspiel in der Gruppe der Führungskräfte und im Aufbau und in der Entwicklung von Teams. Teamfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, sich einer Gruppe anderer Menschen anzuschließen, sich auf andere einzustellen und Kompromisse eingehen zu können.

6. Konfliktmoderation

- Konflikte erkennen
- Vermitteln, moderieren, schlichten

Mit Konflikten muss jede Führungskraft umgehen können. Das macht jeder auf unterschiedliche Art und Weise. Unter Konfliktmoderation verstehen wir die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, sich mit den Menschen und ihren Problemen auseinanderzusetzen, in Konflikten zu verhandeln, zu moderieren, zu vermitteln oder zu schlichten.

7. Erfolgskontrolle

- Ergebnisse im Blick behalten
- Zielerreichung überprüfen

Neben sozialen Kompetenzen spielt die Erfolgskontrolle eine entscheidende Rolle. Unter der Fähigkeit, Erfolgskontrolle auszuüben, verstehen wir, subjektiv und objektiv zu messen bzw. zu verfolgen, ob die Arbeit sich auf ein bestimmtes Ziel hin entwickelt.



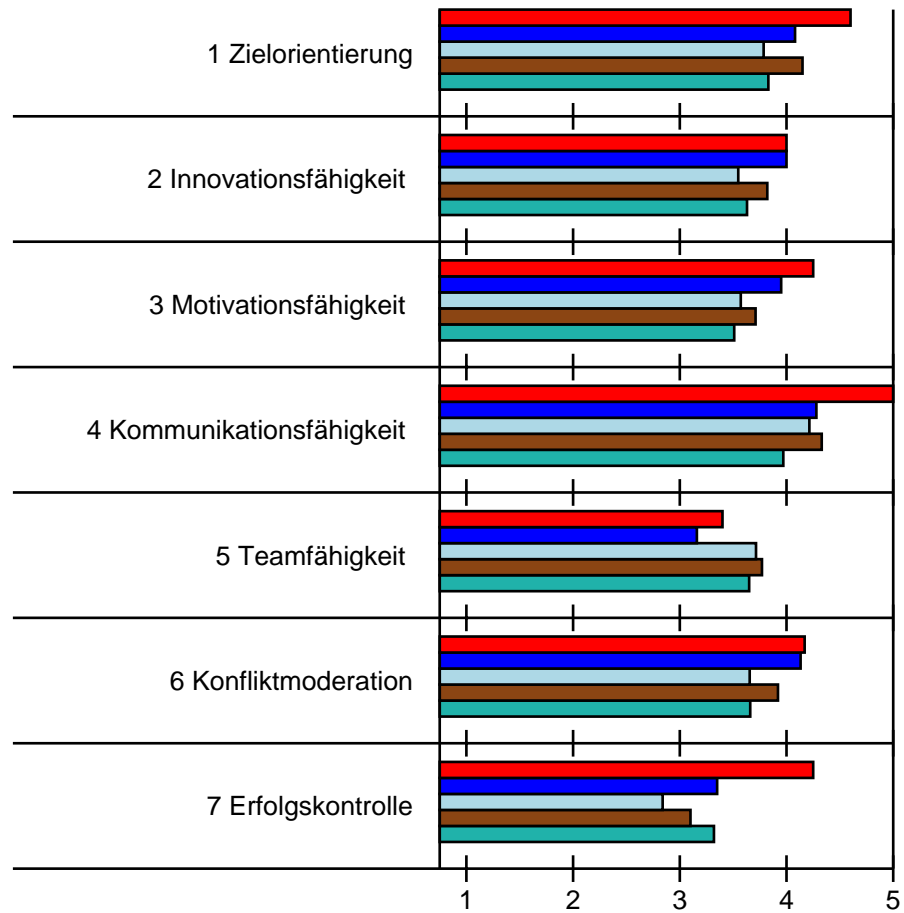
Alle FSL-Ergebnisse auf einen Blick

Kompetenzen	A	B	C	D	E
Zielorientierung	4.60	4.08	3.79	4.15	3.83
Innovationsfähigkeit	4.00	4.00	3.55	3.82	3.63
Motivationsfähigkeit	4.25	3.95	3.57	3.71	3.51
Kommunikationsfähigkeit	5.00	4.28	4.21	4.33	3.97
Teamfähigkeit	3.40	3.16	3.71	3.77	3.65
Konfliktmoderation	4.17	4.13	3.65	3.92	3.66
Erfolgskontrolle	4.25	3.35	2.84	3.10	3.32
Mittelwert	4.24	3.85	3.62	3.83	3.65

1: minimale Ausprägung
5: maximale Ausprägung

- A: Maria Example**
- B: Observer**
- C: Mittelwert Gruppe Team One**
- D: Norm (Self)**
- E: Norm (Observer)**

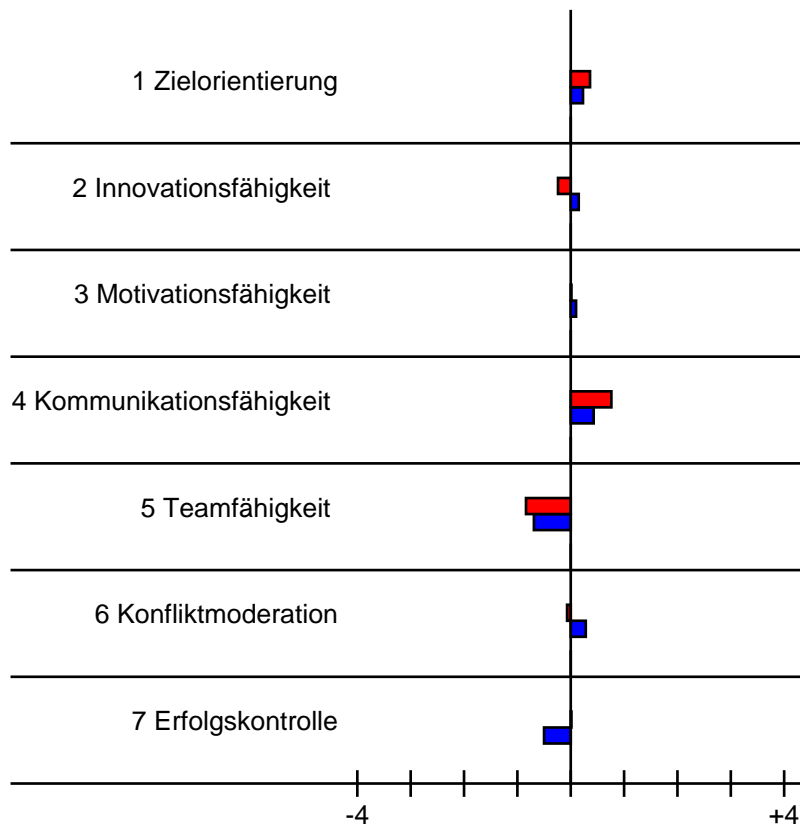
Alle FSL-Ergebnisse im Balkendiagramm



1=minimale Ausprägung
5=maximale Ausprägung

- = Maria Example
- = Observer
- = Mittelwert Gruppe
- = Norm (Self)
- = Norm (Observer)

Abweichungen vom Mittelwert der Einschätzungen

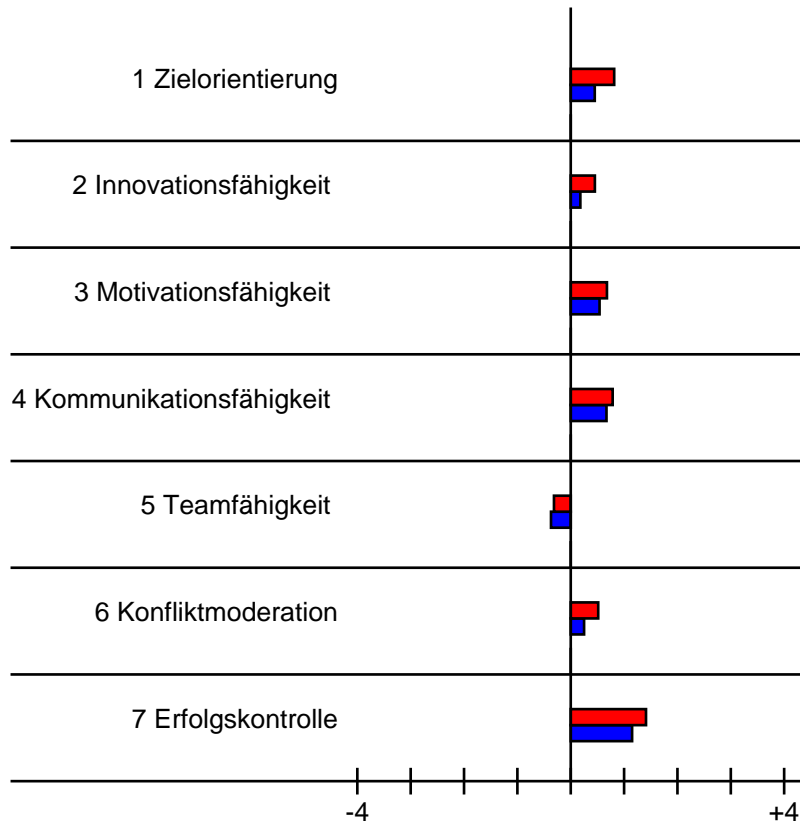


■ = Maria Example

■ = Observer

Dargestellt sind die Abweichungen der Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung (sofern durchgeführt) vom jeweiligen Mittelwert aller sieben Faktoren.

Abweichungen vom Mittelwert der Gruppennormen



■ = Abweichung vom Mittelwert der Gruppe Team One
■ = Abweichung von Norm (self)

Dargestellt sind die Abweichungen der Selbsteinschätzung von den jeweiligen Mittelwerten (Mittelwert Gruppe und Mittelwert Norm).

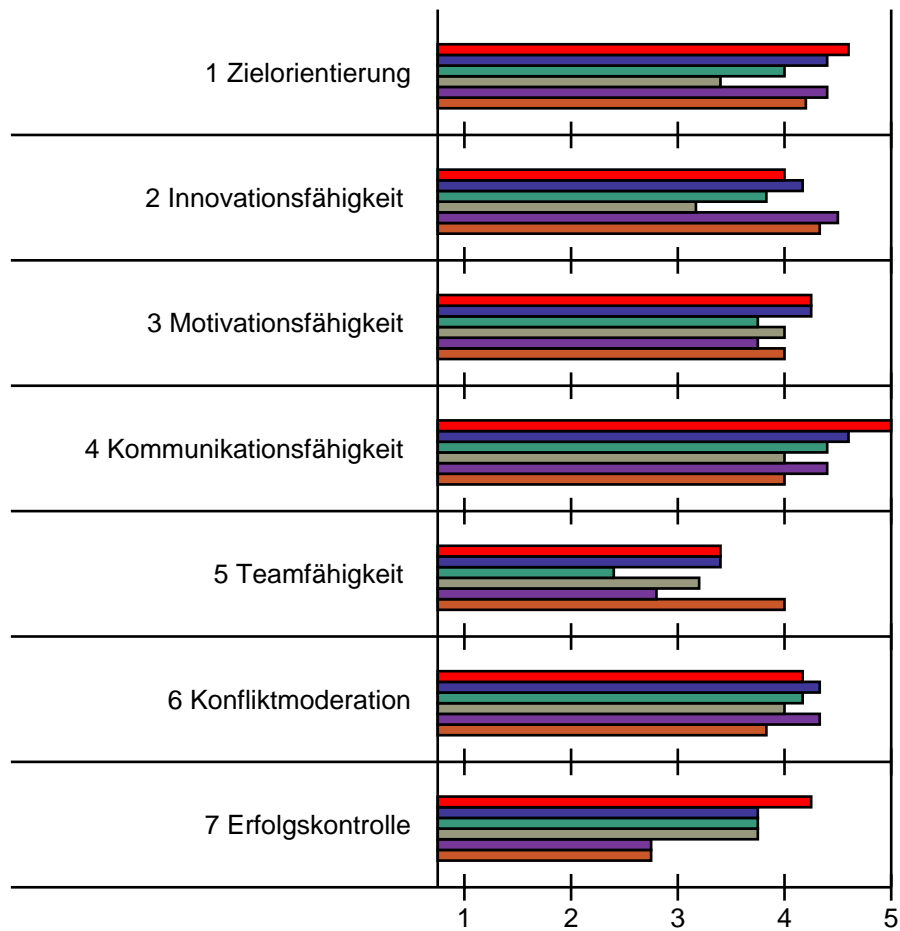


360-Grad-Feedback: Tabelle

Kompetenzen	Selbst	Vorgesetzte	Mitarbeiter	Kollegen	Kunden	Sonstige
Zielorientierung	4.60	4.40	4.00	3.40	4.40	4.20
Innovationsfähigkeit	4.00	4.17	3.83	3.17	4.50	4.33
Motivationsfähigkeit	4.25	4.25	3.75	4.00	3.75	4.00
Kommunikationsfähigkeit	5.00	4.60	4.40	4.00	4.40	4.00
Teamfähigkeit	3.40	3.40	2.40	3.20	2.80	4.00
Konfliktmoderation	4.17	4.33	4.17	4.00	4.33	3.83
Erfolgskontrolle	4.25	3.75	3.75	3.75	2.75	2.75
Mittelwert	4.24	4.13	3.76	3.65	3.85	3.87

1: minimale Ausprägung
5: maximale Ausprägung

360-Grad-Feedback: Balkendiagramm



1=minimale Ausprägung
5=maximale Ausprägung

- = Selbst
- = Vorgesetzte
- = Mitarbeiter
- = Kollegen
- = Kunden
- = Sonstige



Stärken und Schwächen bei den Führungskompetenzen

<i>Kompetenz</i>	<i>Was ich in diesem Bereich gut kann:</i>	<i>Was ich in diesem Bereich noch lernen will:</i>
1. Zielorientierung		
2. Innovation		
3. Kommunikation		
4. Motivation		
5. Teamfähigkeit		
6. Konfliktmoderation		
7. Erfolgskontrolle		



Ihre Entwicklungshinweise

Notieren Sie hier Ihre Ideen, Ziele und Maßnahmen für Ihre persönliche Entwicklung:

.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Hinweise zum Urheberrecht

Das Power-Potential-Profile® (PPP) ist eine professionelle, mehrdimensionale und beratergestützte Potenzialanalyse. Das PPP ist nur über lizenzierte Berater zu beziehen.

Das Power-Potential-Profile® liegt jetzt in der 2. Revision von 2007 vor. Ein wissenschaftliches Gutachten zum Power-Potential-Profile® ist von Dr. Andreas Kastenmüller und Dr. Peter Fischer, Department Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, erstellt worden.

Das Power-Potential-Profile® ist markenrechtlich geschützt. Alle Informationen, Texte und Grafiken in diesem Ergebnisreport, sowie die Fragebögen, unterliegen dem Urheberrecht. Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen oder die Einspeisung in elektronische Systeme sind untersagt. Ebenso untersagt sind die nicht genehmigte Nutzung der Fragebögen oder Auszüge daraus, sowie die Weitergabe der Ergebnisse an unbeteiligte Dritte. Verletzungen des Urheberrechts sind strafbar.

Dieser Ergebnisreport dient ausschließlich der Unterstützung der persönlichen Entwicklung. Er muss immer durch ein Auswertungsgespräch mit einem lizenzierten Berater ergänzt werden. Alle Berater sind zur Vertraulichkeit verpflichtet, ebenso die Systemadministratoren. Die Nutzung (Auswertungsgespräche, Beratung, Coaching, Training) darf nur durch lizenzierte Berater erfolgen.

Das Power-Potential-Profile® ist zur Zeit in folgenden Versionen erhältlich:

1. PPP Complete (Leadership oder Sales): Alle Module plus 360-Grad-Feedback
2. PPP Standard (Leadership oder Sales): Alle Module ohne 360-Grad-Feedback
3. PPP Short (Personality, Leadership oder Sales): Nur Modul 1 (=JPP) oder nur Modul 3 mit 360-Grad-Feedback

Die flow consulting gmbh ist für Vertrieb, Administration und Weiterentwicklung des Power-Potential-Profile® sowie für die Lizenzvergabe an Berater zuständig. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch die Future Systems Consulting Inc. USA und durch Dr. Andreas Kastenmüller, Department Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh und bei der Future Systems Consulting GmbH.

Eine Liste der lizenzierten Berater, die ausführlichen Datenschutz- und Sicherheitshinweise sowie weitere Informationen finden Sie unter www.PowerPotentialProfile.de oder unter www.PowerPotentialProfile.com.

Bei Fragen zum Lizenzverfahren für Berater wenden Sie sich bitte an die flow consulting gmbh (www.flow.de).

Bei Fragen zur Nutzung des Power-Potential-Profile® und zur Interpretation Ihres Ergebnisses wenden Sie sich bitte direkt an Ihren lizenzierten Berater.

Ihr lizenzierter PPP-Berater:

Beratername
Unternehmen
Straße
Ort
Telefon
Homepage