



Leadership Inventory by Profil M (LeadIM)

Persönlicher Bericht für **Muster Muster**
15. Februar 2021

Inhalte

Einführung	2
Ergebnisprofil	4
Boost Factors	5
Lernmotivation	6
Ambition	8
Selbstvertrauen	10
Initiative	12
Protectors	14
Empathie	15
Resilienz	17
Selbstreflexion	19
Willensstärke	21
Leadership Mindset	23
Gestalten und Vorgehen	24
Integrieren und Verbinden	26
Inspirieren und Neues wagen	28
Stukturieren und Planen	30
Leadership Strategies	32
Überzeugen und Sinn vermitteln	33
Motivieren und Aktivieren	35
Durchsetzen und Steuern	37
Entwickeln und Fördern	39

Hintergründe zum LeadIM (Leadership Inventory by Profil M)

Dieser Bericht wird Ihnen Ihre individuellen Ergebnisse zum LeadIM – Fragebogen darstellen. Bevor jedoch Ihr individuelles Feedback dargestellt wird, sollen an dieser Stelle ein paar Hintergrundinformationen zu dem Fragebogen gegeben werden.

Die von Ihnen beantworteten 128 Fragen beziehen sich auf 16 verschiedene Persönlichkeitsfacetten, die eine wesentliche Rolle rund um Führung und Führungspotenzial spielen. Führung ist in diesem Fragebogen nicht nur im Sinne von hierarchischer Führung in Organisationen gemeint, sondern es geht um diejenigen Facetten, die eine Rolle spielen, wenn Menschen „die Führung übernehmen“. Dies kann natürlich in einer hierarchischen Führungsrolle im Unternehmen der Fall sein, es kann aber auch um ganz andere Kontexte gehen.

Die 16 Facetten des Fragebogens lassen sich wiederum vier Kategorien zuordnen: **„Boost Factors“**, **„Protectors“**, **„Leadership Mindset“** und **„Leadership Strategies“**.

- Bei den **„Boost Factors“** geht es um solche Faktoren, die die Entwicklung von Führungspotenzial unterstützen. Je höher die Boost-Faktoren ausgeprägt sind, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person ihr Führungspotenzial zur Geltung bringen oder auch vorhandene Führungskompetenzen weiter stärken und entwickeln kann.
- Die **„Protectors“** hingegen schützen einen davor, Verhalten zu zeigen, das in bestimmten Situationen nicht zielführend ist und den eigenen Erfolg sabotieren könnte. Somit helfen sie sozusagen dabei, dass man sich trotz eines möglicherweise hohen Führungspotenzials nicht selbst „einen Knüppel zwischen die Beine wirft“.
- Beim **„Leadership Mindset“** geht es um das Selbstverständnis, mit dem eine Führungsrolle ausfüllt oder mit dem in einem ganz bestimmten Kontext die Führung übernommen wird. Hier kann es nämlich unterschiedliche Prioritäten und Schwerpunkte geben.
- Bei der vierten Kategorie mit der Überschrift **„Leadership Strategies“** sind die praktischen Einflussstrategien beschrieben. Hier können sich verschiedene Personen deutlich darin unterscheiden, mit welchen Verhaltensweisen sie Einfluss auf andere nehmen.

Die folgende Abbildung zeigt die 16 Aspekte, die in dem Fragebogen erfasst werden und zu dem dieser Report ein Feedback für Sie enthalten wird.

 BOOST FACTORS		 PROTECTORS	
Lernmotivation	Ambition	Empathie	Resilienz
Selbstvertrauen	Initiative	Selbstreflexion	Willenstärke

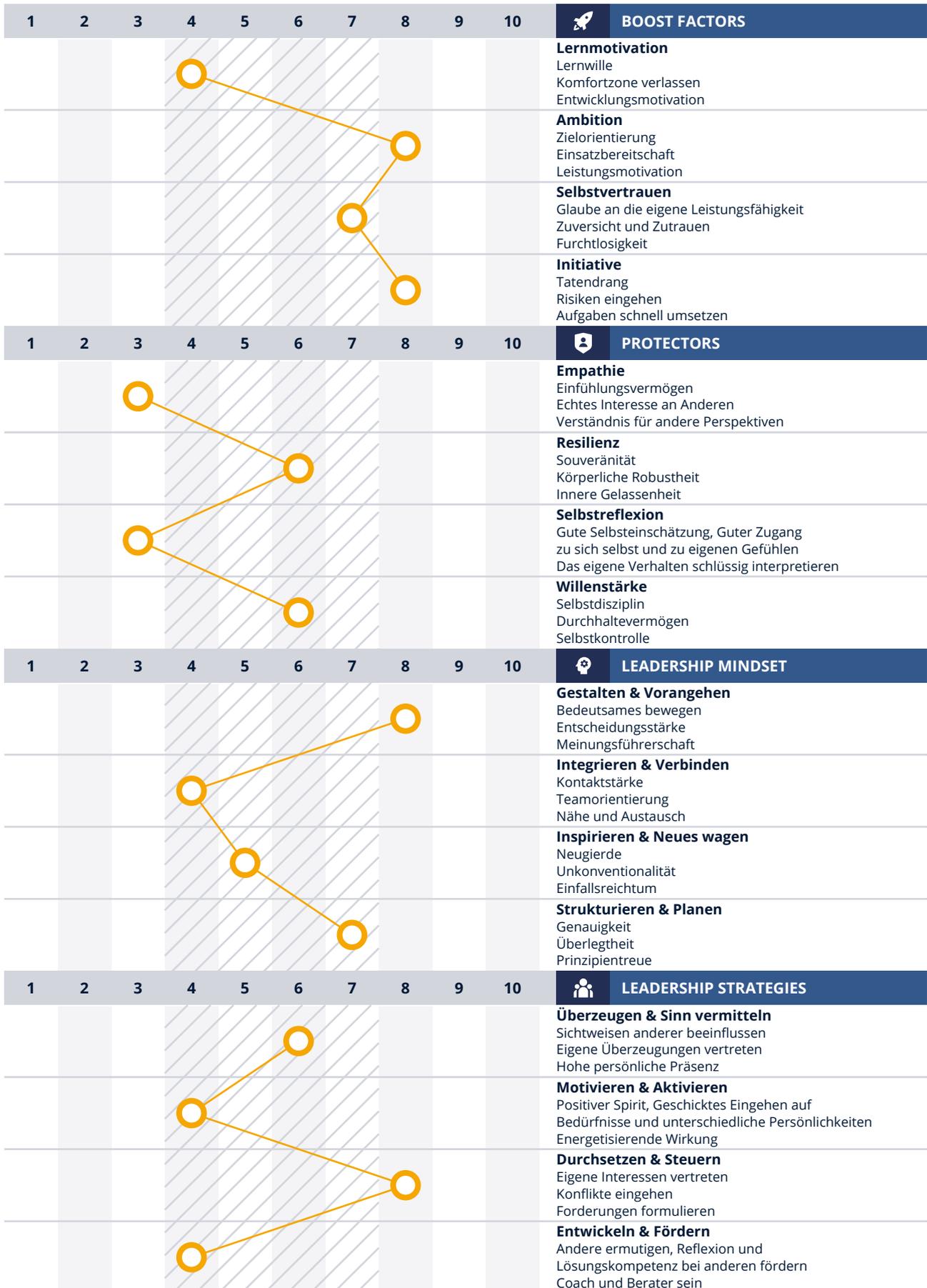
 LEADERSHIP MINDSET		 LEADERSHIP STRATEGIES	
Gestalten und Vorangehen	Integrieren und Verbinden	Überzeugen und Sinn vermitteln	Motivieren und Aktivieren
Inspirieren und Neues wagen	Strukturieren und Planen	Durchsetzen und Steuern	Entwickeln und Fördern

Persönlichkeitsaspekte im Leadership Inventory by Profil M (LeadIM)

Wie in wissenschaftlichen Fragebögen üblich, wird Ihr individuelles Ergebnis im Vergleich zu einer Gesamtpopulation angegeben. Das bedeutet, dass Ihre Profilausprägung beschreibt, wie Sie die Fragen im Vergleich zu anderen Personen beantwortet haben. Bei einer hohen Ausprägung in einer Facette stimmen Sie den dazugehörigen Items stärker zu als ein Großteil der anderen Befragten. Bei einer niedrigen Ausprägung würde sich das gegensätzliche Bild zeigen.

Die nun folgende Abbildung zeigt auf einen Blick, wie Sie sich in den 16 Kriterien beschrieben haben. Sie können hier sehen, welche Aspekten Sie bei sich selbst – im Vergleich zu anderen – als besonders hoch oder weniger hoch beschrieben haben. In den darauf folgenden Kapiteln dieses Berichts stellen wir Ihnen dann Ihre persönlichen Ergebnisse bezogen auf die 16 Persönlichkeitsfacetten ausführlicher vor.

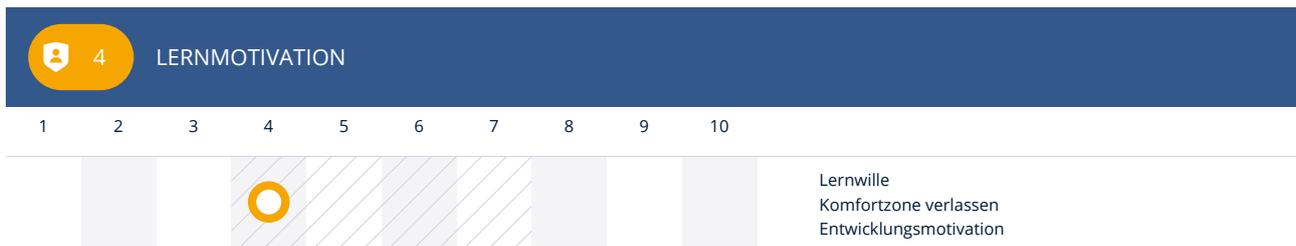
Ergebnisprofil für Muster Muster



Individuelles Feedback für Muster Muster

1. Boost Factors

Die Boost Factors beschreiben solche Faktoren, die dabei helfen, das eigene Führungspotenzial erfolgreich zu entfalten. Es geht um grundlegende Persönlichkeitsmerkmale, die dazu beitragen, sich selbst weiterbringen zu wollen oder Entwicklungsmöglichkeiten voranzutreiben. Je höher die Boost Factors ausgeprägt sind, umso mehr drängt es Menschen zu Herausforderungen und Erfahrungen. Menschen mit hoch ausgeprägten Boost Factors übernehmen die Initiative, bringen sich mit viel Ambition und Selbstvertrauen ein und suchen neue Lern- und Wachstumsmöglichkeiten (Lernmotivation). Diese Boost Factors sind nicht notwendigerweise mit hoher Führungsmotivation verbunden. Unser Wunsch nach Potenzialentfaltung kann uns natürlich auch in ganz andere Richtungen bewegen. Aber umgekehrt gilt: Ein Mensch, der sich für Führung und Weiterentwicklung von Führungskompetenz engagieren will, wird typischerweise von hoch ausgeprägten Boost Factors profitieren können.



Die Dimension **Lernmotivation** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihren Wunsch, persönlich zu wachsen, sowie über Ihre Offenheit im Hinblick auf Herausforderungen und Fehler. Manche Menschen glauben eher, dass ihr Erfolg von ihren eigenen Anstrengungen abhängig ist, und sind daher auch überzeugt davon, sich weiterentwickeln zu können, während andere denken, dass ihre Leistungen eher auf stabilen Persönlichkeitsfacetten basieren. Während manche aktiv neue und herausfordernde Situationen aufsuchen und diese – wie auch Fehler oder kritisches Feedback – als Möglichkeit sehen, etwas dazuzulernen, haben andere eine eher weniger positive Sicht auf diese Aspekte. Somit bestimmt unsere Lernmotivation stark mit darüber, inwiefern wir unsere Komfortzone verlassen und uns letztendlich weiterentwickeln.

”

A person, who never made a mistake, never tried anything new.

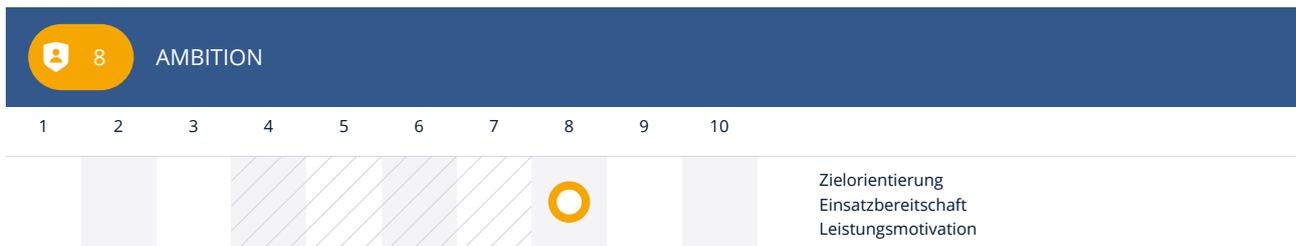
Albert Einstein

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Lernmotivation eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie haben eine gewisse Motivation, sich in einigen Bereichen zu verbessern. Im Großen und Ganzen sind Sie aber zufrieden mit sich – so, wie Sie sind, und müssen sich auch nicht ganz neu erfinden.
- Sie glauben grundsätzlich daran, dass Sie sich in einigen Aspekten weiterentwickeln können. Wenn Sie sich anstrengen und ein Thema angehen, dann können Sie sich hier auch verbessern. Dies gilt jedoch nicht ausnahmslos – in manchen Bereichen ist das schwieriger als in anderen.
- Bisweilen suchen Sie aktiv neue Situationen auf, die Sie fordern und an denen Sie wachsen können. Bei sehr großen Herausforderungen hadern Sie vielleicht aber auch mal mit sich, da Ihnen hier eher Fehler unterlaufen könnten. Auch wenn Sie grundsätzlich wissen, dass Fehler nicht schlimm sind, können sich diese doch unangenehm anfühlen.
- Sie erkennen den Wert von Feedback und fragen daher ab und an aktiv nach Feedback. Sie denken aber auch, dass Sie sich nicht jeden Schuh anziehen müssen. Manche Kritik prallt daher an Ihnen ab und führt nicht dazu, dass Sie sich in dem kritisierten Aspekt ändern wollen.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- In welchen Bereichen sehen Sie Wachstumspotenzial bei sich selbst?
- Denken Sie, dass Sie sich nahezu überall weiterentwickeln können oder doch eher, dass Ihnen an manchen Stellen Grenzen gesetzt sind?
- Was sehen Sie an Herausforderungen, Fehler und Kritik positiv? In welchen Situationen würden Sie dies lieber vermeiden?



Die Dimension **Ambition** gibt Ihnen eine Rückmeldung darüber, in welchem Ausmaß Sie besondere Ansprüche an Ihre eigene Leistung stellen. Einige Menschen lassen sich durch Wettbewerb oder auch durch ihren inneren Qualitätsmaßstab zu besonderen Höchstleistungen anspornen. Sie sind äußerst motiviert, ihre hoch gesteckten Ziele dann auch zu erreichen, und fühlen sich in solchen Situationen, in denen man die eigene Leistung an einem Maßstab messen kann, besonders herausgefordert. Anderen Menschen ist es weniger wichtig, sich durch besondere oder herausgehobene Leistungen von anderen abzuheben. Diese Personen interpretieren weniger Situationen als Wettbewerb oder Bewährungschance und sind dementsprechend auch nicht so getrieben, immer Bestleistungen von sich selbst zu fordern.

”

I would rather be a superb meteor, every atom of me in magnificent glow, than a sleepy and permanent planet.

Jack London

Sie sehen hinsichtlich des Aspekts Ambition bei sich eine hohe Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

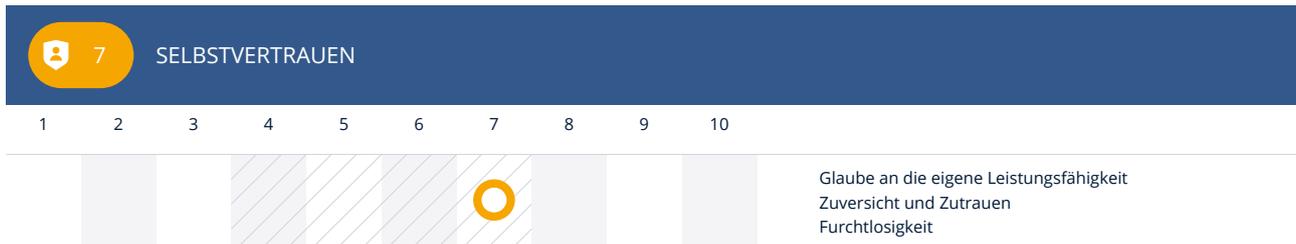
- Wenn Sie sich einmal ein bestimmtes Ziel in den Kopf gesetzt haben, lassen Sie sich so leicht nicht davon abbringen, dies auch zu erreichen. Die Ziele, die Sie sich setzen, sind ambitioniert.
- Sie haben Lust auf anspruchsvolle Ziele und wollen mit außergewöhnlichen Leistungen über sich selbst hinauswachsen.
- Sie möchten sich gerne mit anderen messen und lassen sich dementsprechend durch Wettbewerb besonders anspornen.
- Andere werden in vielen Situationen Ihre hohe Einsatzbereitschaft schätzen. Sie sind bereit, sich anzustrengen und sich zu engagieren.
- Sie sind nicht so leicht mit sich zufrieden. Wenn Sie das Gefühl haben, unter Ihren Möglichkeiten geblieben zu sein, dann investieren Sie noch einmal zusätzliche Energie.
- Ihre Karriere und Ihre beruflichen Erfolge sind Ihnen vermutlich wichtig. Dementsprechend haben diese Themen für Sie eine hohe Priorität.

Risiken bei sehr hohen Ausprägungen:

- Menschen mit sehr hoher Ambition und Leistungsorientierung werden von anderen bisweilen als ein wenig „getrieben“ wahrgenommen und auch in solchen Situationen „unter Strom“, in denen Wettbewerb oder Leistungsbeurteilung gar nicht so stark im Vordergrund stehen.
- Eine sehr hohe Leistungsorientierung, die sich vor allem auf die beruflichen Erfolge richtet, kann natürlich das Risiko beinhalten, dass man andere Dimensionen des Lebens, die man eigentlich auch relevant findet, trotzdem herunterpriorisiert.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- In welchen Situationen empfinden Sie unter Umständen den Drang, sich „etwas beweisen zu müssen“? Welche anderen Aspekte in Ihrem Leben vernachlässigen dadurch eventuell?
- Können Sie Wettbewerb und Konkurrenz mit anderen eher „sportlich“ nehmen, oder kommt es auch mal vor, dass Sie vielleicht zu verbissen um Ihre Ziele kämpfen?
- Was nehmen Sie alles in Kauf, um Ziele zu erreichen? Wo liegen Ihre eigenen Leistungsgrenzen?



Die Dimension **Selbstvertrauen** beschreibt, inwieweit Menschen die Zuversicht besitzen, auch schwierige Umstände und Herausforderungen durch die eigene Kraft bewältigen zu können. Wer führen möchte, wird im Hinblick auf die Ziele, zu denen hingeführt werden soll, auf jeden Fall davon profitieren, souverän zu vermitteln, sich die Zielerreichung auch zuzutrauen. Menschen mit hohem Selbstvertrauen sind davon überzeugt, selbst die volle Kontrolle über ihr Leben, ihre Leistungen und die Erreichung ihrer Ziele zu haben. Sie trauen sich selbst zu, das zu tun, was nötig ist, um sich das zu erarbeiten, was sie sich wünschen. Menschen mit geringerem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten erleben eine größere Unsicherheit im Hinblick auf das eigene Potenzial, auf die Wirkung auf andere und auf die Macht von unbeeinflussbaren Rahmenbedingungen. Menschen mit geringem Selbstvertrauen können auf schwierige Umstände mutloser reagieren und sich diesen stärker ausgeliefert fühlen als Menschen, die über mehr Selbstsicherheit verfügen.

”

Believe you can and you're halfway there.

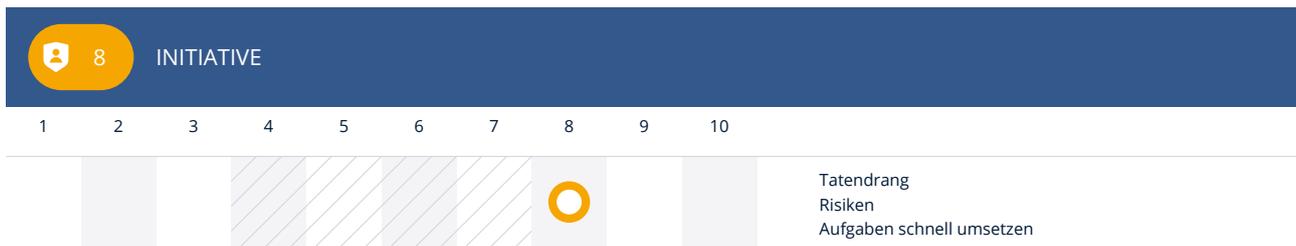
Theodore Roosevelt

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Selbstvertrauen eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie vertrauen darauf, generell gute Arbeit erbringen zu können, und trauen sich zu, wichtige Erfolge durch Ihre eigene Leistungsfähigkeit zu erzeugen.
- Sie wissen von sich, dass Sie sich in vielen Fällen auf Ihre Fähigkeiten verlassen können, es gibt aber auch Herausforderungen, für die Sie sich nicht gewappnet sehen.
- Sie schätzen sich selbst grundsätzlich im Vergleich zu anderen Menschen weder als unterlegen noch als überlegen ein.
- Sie wollen aber auch vermeiden, sich zu überschätzen und sich dadurch in Situationen zu bringen, denen Sie sich nicht gewachsen fühlen. Hierdurch wird es immer mal wieder Aufgaben oder Herausforderungen geben, auf die andere mit mehr Selbstzuversicht zugehen, während Sie etwas zögerlicher agieren.
- Wenn man „die Führung übernehmen“ möchte, ist ein hohes Selbstvertrauen auf jeden Fall hilfreich. Man vermittelt durch die eigene Souveränität ja auch anderen die Sicherheit, dass sich Herausforderungen bewältigen und Ziele erreichen lassen. Für die Ziele, für die Sie Führung übernehmen wollen, brauchen Sie in jedem Fall schon einmal den Glauben an sich selbst.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Auf welcher Grundlage entscheiden Sie, wann Sie sich etwas zutrauen und wann Sie vor Herausforderungen eher zurückweichen?
- In welchen Situationen dürfen Sie sogar noch etwas beherzter auf Ihr Potenzial vertrauen?
- Wie zufrieden sind Sie mit denjenigen Aufgaben, denen Sie sich stellen, und den Zielen, die Sie sich setzen?
- Auf welche Herausforderungen würden Sie gern noch selbstbewusster zugehen können?



Die Dimension **Initiative** beschreibt, wie Menschen mit neuen oder nicht klar festgelegten Aufgaben umgehen, die aus persönlichem Antrieb heraus bewältigt werden müssen, ohne unmittelbare Aufforderung oder Pflicht. Menschen, die sehr stark initiativ sind, setzen sich damit oft auch einem gewissen Risiko des Scheiterns aus, aber ergreifen eben auch Chancen, die andere vielleicht liegen lassen. Sie sind umsetzungsorientiert und zeichnen sich nicht selten durch viel Tatendrang aus. Führung benötigt natürlich in bestimmten Kontexten auch das Element von „Entrepreneurship“, also das Ergreifen und Nutzen von Möglichkeiten, die andere weniger sehen. Dieser Aspekte von Führung ist stark mit dem Element von Initiative verbunden. Menschen mit geringerer Ausprägung in der Dimension Initiative sind in vielen Fällen nachdenklicher, weniger vortretend und auch nicht so stark dadurch motiviert, Dinge sehr eigenständig auf den Weg zu bringen.

”

The secret of getting ahead is getting started.

Mark Twain

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Initiative eine hohe Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie beschreiben sich als zupackend und dynamisch. Wenn Sie Möglichkeiten sehen, aktiv zu werden und durch Ihr Handeln einen Unterschied zu machen, dann tun Sie es in vielen Fällen auch.
- Sie benötigen von anderen keine klaren Vorgaben, um aktiv zu werden. Situationen, die nicht eindeutig geregelt oder eng vorstrukturiert sind, machen Ihnen grundsätzlich Spaß, da sie hier Ihre eigenen Ideen einbringen und umsetzen können.
- Sie nutzen Freiräume in Freizeit und Beruf und engagieren sich. Vielleicht zeigt sich das auch in entsprechenden Aktivitäten in Ihrem sozialen Umfeld oder bei der Planung Ihrer Freizeitgestaltung.
- Sie sehen sich selbst in der Verantwortung, durch Ihr Handeln Ihr Leben zu gestalten, und nutzen die gegebenen Freiheitsgrade dabei gerne aus. Sie hoffen nicht darauf, dass die Dinge schon irgendwie durch andere geregelt werden, Sie nehmen Ihre Themen in die Hand. Dafür nehmen sie bisweilen auch Risiken in Kauf.

Risiken bei sehr hohen Ausprägungen:

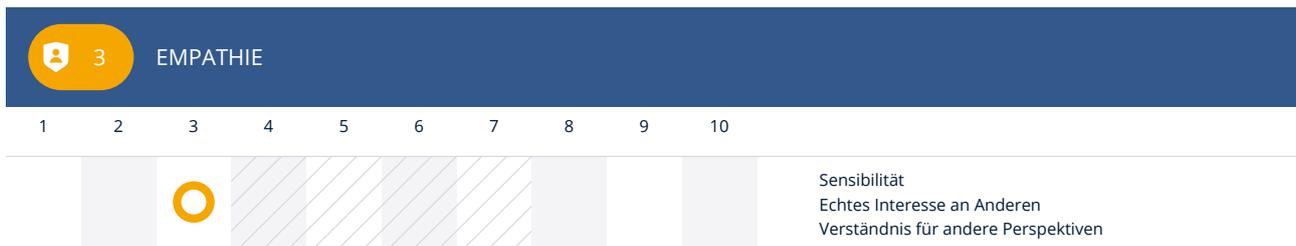
- In Ihrem Tatendrang empfinden Sie lange Diskussionen und Abstimmungen mit anderen möglicherweise ermüdend oder sogar als lästig. Menschen, die es ganz genau wissen müssen und alle Eventualitäten durchspielen, bevor sie endlich handeln, machen Sie ungeduldig – was man Ihnen möglicherweise auch anmerkt und was zu Konflikten führen kann.
- Menschen mit sehr viel Initiative und Umsetzungsorientierung fällt es nicht immer leicht, Empathie dafür aufzubringen, dass andere mehr Struktur und Vorgabe benötigen und in unklaren Situationen schwerer aus eigenem Antrieb aktiv werden. Auch hier liegen Konfliktpotenziale oder es gibt eben unterschiedliche Geschwindigkeiten, mit denen Themen angegangen werden.
- Menschen mit weniger Energie und Tatendrang in Richtung neuer Chancen fühlen sich manchmal durch den „ständigen Aktionismus“ hoch initiativer Personen eingeschüchtert oder unter Druck gesetzt.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- In welchen Situationen erleben Sie andere um sich herum als zu zögerlich? Wie reagieren Sie darauf, innerlich und äußerlich? Welche persönlichen Werte der anderen (Sicherheit, Ordnung, Vermeiden von Fehlern etc.) zeigen sich möglicherweise in diesen Verhaltensweisen?
- In welchen Situationen mussten Sie im Nachhinein erkennen, dass Sie vielleicht doch etwas zu stark vorgeprescht sind und dass sich bestimmte Hoffnungen doch nicht erfüllt haben?
- Gibt es da ein Muster oder bestimmte Situationen, die dazu führen, dass Sie „ohne zu zögern“ reagieren? Wie würden sie dies beschreiben?
- Welche Schlüsse oder Regeln können Sie daraus ziehen, um unnötige Risiken zu vermeiden?

2. Protectors

Protectors sind solche Persönlichkeitsfaktoren, die uns selbst davor bewahren, dass unsere Entwicklung eine ungünstige Richtung nimmt. Führung ist nicht automatisch „gut“, das ist auf der Welt vielfach zu besichtigen. Hoch ausgeprägte Protectors bewahren uns davor, dass wir immer wieder „mit dem Kopf vor die Wand rennen“ oder dysfunktionale Verhaltensweisen entwickeln. Eine hohe Selbstreflexion und die Bereitschaft, sich selbst immer wieder kritisch zu hinterfragen, stellt eine wesentliche Basis dafür dar, für Feedback empfänglich zu bleiben und Korrekturbedarf bei sich selbst sehen zu können. Empathie hilft dabei, die Effekte eigener Reaktionen auf andere abzuschätzen und uns zu fragen, ob wir bei anderen wirklich das auslösen, was wir eigentlich wollen. Willensstärke haben wir dann, wenn wir uns nicht einfach unseren Impulsen hingeben, sondern auch in unter Umständen schwierigen Situationen die Selbstkontrolle nicht einbüßen. Resilienz schließlich bedeutet, dass wir auch schwierige Belastungen aushalten können. Hoch ausgeprägte Protectors bewahren uns damit vor ungünstigen Entwicklungen – für uns selbst und vielleicht auch für andere, die von unserem Handeln betroffen sind. Auch die Protectors sind nicht zwangsläufig mit Führung verbunden, sondern können unabhängig von Führungskompetenz und Führungspotenzial hoch oder niedrig ausgeprägt sein. Aber auch hier gilt: Personen, die sich erfolgreich in ihren Führungskompetenzen entwickeln möchte, werden hohe Protectors helfen.



Die Dimension **Empathie** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihre Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und deren Gefühle nachzuvollziehen. Empathische Menschen lassen sich leicht von den Gefühlen anderer anstecken und erleben sich selbst als mitfühlend. Es fällt ihnen leicht, eine Situation, ein Problem oder eine Handlung aus der Perspektive eines anderen zu sehen, und sie berücksichtigen die Gefühle und Motive anderer in ihrem Handeln. Weniger empathische Menschen sind dagegen weniger empfänglich für die Emotionen anderer, sie haben weniger feine „Antennen“. Es gelingt ihnen dadurch leichter, sich von anderen abzugrenzen und Entscheidungen zu treffen, die für andere unangenehm sind. Es besteht jedoch die Gefahr, dass andere sie als undiplomatisch, wenig sensibel und nicht so verständnisvoll wahrnehmen.

”

We judge what we don't understand

Unknown

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Empathie eine niedrige Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

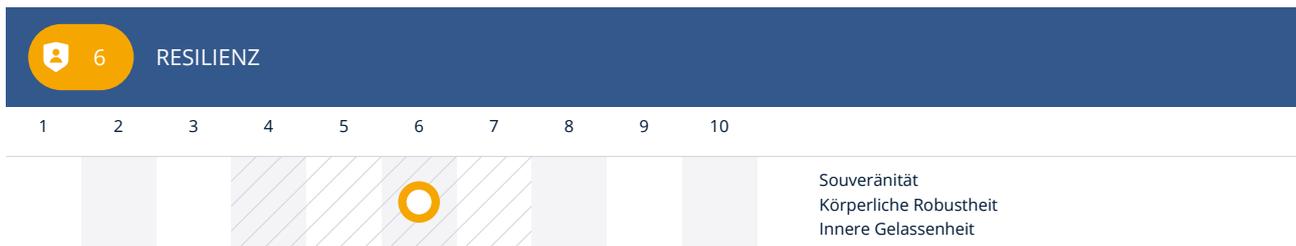
- Ihr Denken und Ihr Kommunikationsstil sind sachlich und rational geprägt. Sie halten sich nicht lange mit den eigenen und den Emotionen anderer auf. Klatsch und Tratsch sind mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht so Ihr Ding, Sie wenden sich lieber Zahlen, Daten und Fakten zu.
- Sie haben sehr oft ein klares Bild von Situationen und eine klare Meinung, was richtig oder falsch ist. In Konflikten können Sie wenig Verständnis dafür aufbringen, dass andere Ihre Ansicht oder Ihren Lösungsweg nicht teilen. Sie argumentieren dann mit gut durchdachten Sachargumenten für Ihre Position.
- Menschen, die wenig faktenbasiert kommunizieren oder die schnell emotional reagieren, können auf Sie befremdlich wirken. Ihnen fällt es schwer, nachzuvollziehen, wie sich manche Leute so irrational verhalten können.
- Sie schätzen klare Worte, und Sie reden nicht gerne um den heißen Brei herum. Wenn es kritische Themen anzusprechen gibt, tun Sie das für gewöhnlich klar und deutlich. Dabei kann es mitunter schon einmal vorkommen, dass sich jemand etwas angegriffen fühlt.
- Sie tun sich relativ leicht damit, auch solche Entscheidungen zu treffen, die anderen Kosten verursacht oder Nachteile bringt. Sie müssen nicht „Everybody's Darling“ sein. Ihnen geht es aber grundsätzlich um die Sache und beste Lösung.

Risiken bei sehr niedrigen Ausprägungen:

- Andere können Sie durch Ihren sachlichen Stil und Ihre direkte Art als unsensibel und nüchtern erleben. Diese Menschen vermissen möglicherweise eine nahbarere und persönlichere Seite an Ihnen.
- Durch Ihren direkten, offenen Kommunikationsstil kann es passieren, dass Sie andere vor den Kopf stoßen und verletzen. Es könnte von Vorteil sein, Ihre Direktheit stärker an die Sensitivität Ihres Gegenübers anzupassen, um Ihre Ziele zu erreichen und nicht unnötige Widerstände aufzubauen.
- Dadurch, dass Menschen mit einer niedrigen Empathie-Ausprägung „harte“ Entscheidungen relativ leicht fällen, besteht die Gefahr, dass sie nicht so empfänglich für die Bedürfnisse anderer wahrgenommen werden – im Extremfall vielleicht sogar als rücksichtslos.
- Es könnte vorkommen, dass Sie sich in Konflikten zu sehr auf Ihre Perspektive beschränken und Ihnen so zentrale und gewinnbringende Erkenntnisse auf das Problem entgehen, die nur aus anderen Perspektiven ersichtlich sind.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- In welchen Situationen könnte es für Sie vorteilhaft sein, sich stärker auf die Sichtweisen und Perspektiven anderer einzulassen? Wann hat es in der Vergangenheit schon einmal Nachteile gebracht, dies nicht zu tun?
- Welche Wege kennen Sie, die Emotionen, Motive und Sichtweisen anderer zu ergründen und Ihre möglichst außen vor zu lassen?
- In welchen Situationen könnte dies wichtig sein? Wie kann Ihnen das künftig besser gelingen?
- Wann ist ein direkter Kommunikationsstil von Vorteil, wann sollten Sie auch mal zurückhaltendere Töne anschlagen? Wie kann Ihnen ein diplomatischerer Stil gelingen, worauf wollen Sie hier achten?



Die Dimension **Resilienz** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihren Umgang mit Belastungen und Stresssituationen. Menschen unterscheiden sich stark darin, wie sie mit Belastungssituationen umgehen und diese verarbeiten. Menschen mit hoher Resilienz zeichnen sich durch ihre Widerstandsfähigkeit und ihren konstruktiven Umgang mit Stress aus. Sie besitzen ein „dickes Fell“, und Belastungen gehen ihnen weniger schnell nahe als weniger resilienten Menschen. Weniger resiliente Personen nehmen sich Stress und Misserfolge schnell zu Herzen und brauchen vergleichsweise länger, um nach Krisen wieder Kraft zu schöpfen

”

Do not judge me by my success, judge me by how many times I fell down and got back up again.

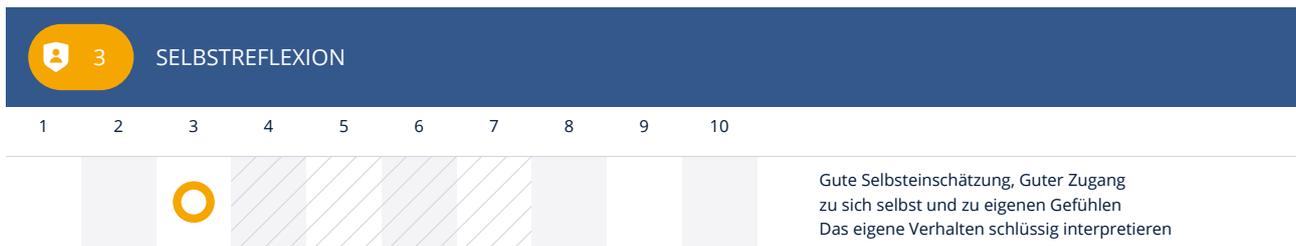
Nelson Mandela

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Resilienz eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- In Belastungssituationen bleiben Sie in den meisten Situationen souverän und handlungsfähig. Sie kennen allerdings auch das Gefühl, mit der Situation überfordert zu sein, und können dann nervös und ängstlich werden.
- Mitunter stellen sich dann auch körperliche Stressreaktionen ein, wie schlechterer Schlaf oder Ruhelosigkeit. Mit Misserfolgen und Krisen können Sie grundsätzlich gut umgehen. Manche Situationen gehen Ihnen aber auch nahe, und Sie brauchen einige Zeit, um sich davon zu erholen. Sie verzweifeln jedoch nicht an diesen Situationen, sondern suchen dann konstruktiv nach Lösungen und Auswegen.
- Am wohlsten fühlen Sie sich mit einem mittleren Stress-Level, sodass keine Langeweile aufkommt, Sie aber auch nicht in ein Gefühl der Überforderung abdriften. Sie legen Wert auf eine ausgewogene Balance zwischen Belastungs- und Erholungsphasen. Andere wissen von Ihnen, dass man Ihnen einiges zumuten kann und Sie so schnell nichts aus der Bahn wirft. Ab einem gewissen Belastungsniveau können bei Ihnen jedoch auch Nervosität und Hektik spürbar werden.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Bei welcher Art von Belastung geraten Sie schnell aus dem Gleichgewicht, was stemmen Sie dagegen mit Leichtigkeit?
- Welche zusätzlichen Stressbewältigungsstrategien könnten vor diesem Hintergrund für Sie interessant sein (z.B. Konfliktlösungsstrategien, Selbstorganisations-Tools, Achtsamkeits- und Entspannungsübungen)?
- Wie klar erspüren Sie die Grenzen Ihrer Belastungsfähigkeit, und woran machen Sie das fest? Welche Handlungsstrategien haben sich bisher für Sie im Umgang mit Stresssituationen als erfolgreich erwiesen?



Die Dimension **Selbstreflexion** gibt Ihnen eine Rückmeldung darüber, wie häufig und auch tiefgehend Sie sich mit Ihrer eigenen Person beschäftigen. Menschen unterscheiden sich darin, ob sie viel über sich selbst nachdenken. So wissen manche ganz genau, was ihre Stärken und Lernfelder sind oder auch, wie sie sich in einer bestimmten Situation gefühlt und warum sie auf eine gewisse Art und Weise gehandelt haben, während andere sich tendenziell weniger Gedanken darum machen. Zudem sehen sich manche sehr selbstkritisch und haben einen fast schon schonungslosen Blick auf ihre Entwicklungsbereiche, während andere sich nicht so grundsätzliche Gedanken über sich selbst machen. Eine gewisse Selbstreflexion ist dann hilfreich, wenn wir unser typisches Verhalten bewusst verändern müssen oder wollen, weil eine neue Situation eine andere Herangehensweise von uns fordert. Wer sich in diesen Situationen hinterfragen und flexibel anpassen kann, besitzt hier einen wichtigen Erfolgsfaktor.

”

Who looks outside, dreams; who looks inside, awakes.

Carl Jung

Sie sehen hinsichtlich des Aspekts Selbstreflexion bei sich eine niedrige Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

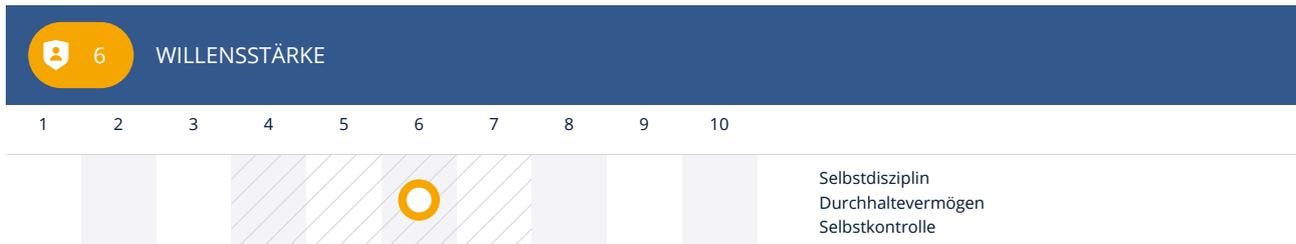
- Selbstreflexion hat bei Ihnen gegebenenfalls nicht den höchsten Stellenwert. Daher nehmen Sie sich unter Umständen auch nicht so viel Zeit, um über sich selbst nachzudenken. Sie kennen Ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder ungefähr, können diese aber vielleicht auf die Schnelle nicht ganz detailliert beschreiben.
- Personen mit einer niedrigen Ausprägung in dem Aspekt Selbstreflexion beschäftigen sich meist nicht so intensiv mit ihren spezifischen Gedanken und Gefühlen. Sie sehen wenig Sinn darin, sich mit der Vergangenheit auseinanderzusetzen oder zu hinterfragen, wie sie sich fühlen oder warum sie sich in einer bestimmten Situation so verhalten haben, wie sie es getan haben.
- Sie denken nicht gerne kritisch über sich selbst nach. Daher vermeiden Sie dies auch manchmal. Es fühlt sich einfach besser an, nicht ständig so hart mit sich selbst ins Gericht zu gehen, und führt letztendlich doch zu wenig.
- Sie machen sich nicht so häufig Gedanken darüber, wie Sie auf andere wirken. Dies genau zu wissen, steht wahrscheinlich einfach nicht so weit oben auf Ihrer Prioritätenliste. Daher fragen Sie andere auch nicht so häufig nach Ihrer Wirkung oder holen sich Feedback dazu ein.

Risiken bei sehr niedrigen Ausprägungen:

- Wenn Sie sich selbst, Ihre Gedanken und Gefühle sowie die Gründe für Ihr Verhalten eher grob kennen, werden Sie in einigen Situationen vielleicht eher aus dem Bauch heraus handeln als überlegt zu agieren. Wenn Sie beispielsweise nicht genau wissen, warum Sie ein gewisses Verhalten zeigen, ist es auch schwieriger, dieses zu ändern.
- Möglicherweise nehmen Sie eine zu wenig kritische Perspektive hinsichtlich der eigenen Person ein. Das kann unter Umständen zur Folge haben, dass Sie Ihre Lernfelder nicht genau erkennen. Wenn Sie diese detaillierter kennen, können Sie sie auch aktiver angehen und sich noch erfolgreicher weiterentwickeln.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- Denken Sie darüber nach, warum Sie sich auf eine gewisse Art und Weise verhalten haben.
- Warum gehen Ihnen bestimmte Gedanken durch den Kopf und warum fühlen Sie bestimmte Gefühle?
- Welche Vorteile könnten sich ergeben, wenn Sie genauer darüber Bescheid wüssten?
- Wie kritisch betrachten Sie sich selbst wirklich? Was könnten Sie tun, um noch genauer über Ihre Lern- und Entwicklungsbereiche Bescheid zu wissen?
- Kennen Sie immer die Gründe für Ihre Gefühle? Was könnten Sie tun, um noch genauer über Ihr Gefühlsleben Bescheid zu wissen?



Die Dimension **Willensstärke** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihre Fähigkeit, Ihr Verhalten sehr bewusst zu kontrollieren und für das Erreichen langfristiger Ziele auch mal Zumutungen auf sich zu nehmen und trotz der Schwierigkeiten durchzuhalten. Menschen unterscheiden sich darin, wie stark diese Bereitschaft ausgeprägt ist. Menschen mit hoher Willensstärke haben sich und ihre Gefühle sehr gut „im Griff“ und können impulsive Reaktionen bei sich selbst sehr gut unterdrücken. Sie zeigen Beharrungsvermögen und auch in schwierigen Zeiten eine hohe Toleranz für herausfordernde Umstände. Menschen mit niedrigerer Willensstärke neigen bisweilen schneller dazu, sich von augenblicklichen Gefühlsregungen lenken zu lassen und reagieren dabei auch schon einmal impulsiver oder situativer. Sie zeigen dementsprechend auch etwas weniger Durchhaltevermögen und Konsequenz mit sich selbst.

”

If you are going through hell, keep going!

Winston Churchill

Sie sehen bei sich hinsichtlich des Aspekts Willensstärke eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

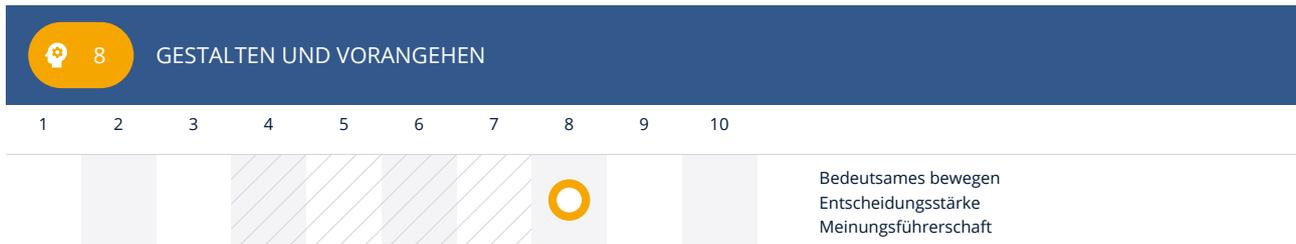
- Sie weisen ein typisches Maß an Selbstdisziplin auf. Damit schaffen Sie es bei vielen Aufgaben auch, diese anzugehen und zu beenden, auch wenn nicht jeder Schritt der Aufgabenbearbeitung sonderlich motivierend für Sie ist.
- Auch wenn es etwas schwieriger wird, geben Sie nicht sofort auf. Für eine gewisse Zeit können Sie die Zähne zusammenbeißen. Auf der anderen Seite verrennen Sie sich aber auch nicht derartig, dass Sie gar nicht mehr loslassen können.
- Es kann Situationen geben, wo Sie schon mal etwas impulsiver reagieren, als Sie es rückblickend gewollt hätten. In den meisten Situationen werden Sie sich „im Griff“ haben, Sie kennen aber auch die andere Seite bei sich.
- Sie finden für sich eine Balance zwischen den „Versuchungen“ des Lebens und den Dingen, denen man mit Selbstkontrolle und Selbststeuerung begegnen muss.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Haben Sie für sich die richtige Balance zwischen Selbstkontrolle und dem Folgen Ihrer persönlichen Motivation gefunden?
- Wie können Sie sich selbst zu den Dingen antreiben, die Sie sich wünschen, und sich damit das erarbeiten, was Sie motiviert?
- In welchen Situationen würde Ihnen mehr Willensstärke guttun?
- Welche kleinen Schritte in die entsprechende Richtung könnten Sie sich hier eventuell vornehmen?

3. Leadership Mindset

In der Kategorie Leadership Mindset werden solche Aspekte zusammengefasst, die unser Rollenverständnis als Führungskraft betreffen. Es geht ganz wesentlich darum, welche „Spielfelder“ der Führung besonders zu uns passen und mit unseren Haltungen korrespondieren. Bringt man sehr starke Ausprägungen bei Gestalten und Vorangehen mit, sieht man sich als Führungskraft auf jeden Fall als Person, die Themen im eigenen Sinne prägen will und die Freiräume für Führung beherzt ausschöpfen möchte. Integrieren und Verbinden beschreibt hingegen ein Mindset in der Führung, in dem sehr stark die kulturelle und beziehungsorientierte Komponente im Team eine Rolle spielt. Strukturieren und Planen betrifft ein Führungsverständnis, in dem Führung sehr stark mit Prozessen, guter Organisation, funktionierenden Regeln und effizienten Abläufen in Verbindung gebracht wird und wo der eigene Fokus sehr stark auf diesen Punkten liegt. Inspirieren und Neues wagen beschreibt ein Führungs-Mindset, wo die Priorität hingegen sehr stark auf dem visionären Element, der neuen Idee und der Veränderung liegt. Die vier Aspekte schließen sich nicht aus, und selbstverständlich besitzt jeder Mensch bestimmte Elemente aller vier verschiedenen Mindsets. Aber das individuelle Zusammenspiel und auch die individuell sehr unterschiedlichen Prioritäten in den vier Kategorien bedingen unser Rollenverständnis und zeigen auf, welche „Projekte“ in der Führung besonders gut zu uns passen.



Die Dimension **Gestalten und Vorgehen** gibt Ihnen eine Rückmeldung darüber, wie stark Sie sich grundsätzlich in einer führenden Rolle sehen und wie hoch Ihr diesbezüglicher Ehrgeiz ist. Es gibt Menschen, die es präferieren, sich zunächst eher im Hintergrund zu halten, die eine Situation eher beobachten, statt sofort einzugreifen, und die zögerlich sind, sich selbst in den Vordergrund zu rücken. Andere Menschen nehmen wie selbstverständlich eine tonangebende Rolle ein und sehen keinen Grund dafür, Zurückhaltung zu üben oder Gestaltungsspielräume ungenutzt zu lassen. Oft sind diese Personen sehr stark von ihrem eigenen Potenzial und ihren Kompetenzen überzeugt.

”

**Leadership is a mindset in action. So don't wait for the title.
Leadership isn't something that anyone can give you – you have
to earn it and claim it for yourself.**

Travis Bradberry

Sie sehen hinsichtlich der Aspekte Gestalten und Vorgehen bei sich eine hohe Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

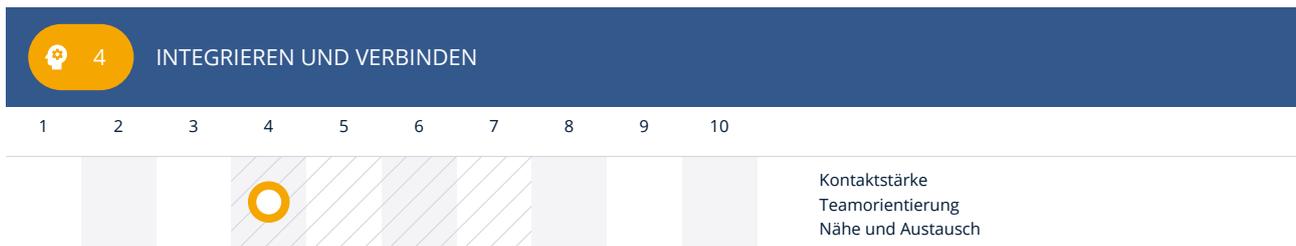
- Sie sehen bei sich selbst ein hohes Potenzial, die Führung übernehmen zu können. Sie möchten nicht einfach nur Teil einer „grauen Masse“ sein – Sie wollen hervortreten und sichtbar sein.
- Sie sind motiviert dadurch, dass Sie von anderen Menschen als wichtig und bedeutsam angesehen werden. Sie sehen sich in einer Rolle als Vorbild und glauben daran, Fähigkeiten zu besitzen, mit denen Sie überlegene Leistungen und Ergebnisse erzeugen können.
- Sie geben sich nicht damit zufrieden, dem „Durchschnitt“ zu entsprechen. Sie erwarten mehr von Ihrem Leben und möchten etwas Besonderes erreichen. Sie wünschen sich hierbei durchaus, dass man diese Besonderheiten wahrnimmt und anerkennt.
- Sie haben kein Problem damit, sich in „größeren Schuhen“ zu sehen. Sie trauen sich zu, sich zunehmend schwierigeren und größeren Herausforderungen stellen zu können und verlassen sich dabei auf Ihre Fähigkeiten.
- Wettbewerb mit anderen ist ein großer Antreiber für Sie. Sie mögen Konkurrenz, und es motiviert Sie stark, wenn Sie in einer Auseinandersetzung am Ende gewinnen.

Risiken bei sehr hohen Ausprägungen:

- An das eigene Potenzial zur Bewältigung großer Herausforderungen zu glauben, ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass man sich den Herausforderungen auch stellt. Es ist aber wichtig, den richtigen Umgang mit Widerspruch und anderen Meinungen zu finden. Wer zu stark von der eigenen Sichtweise überzeugt ist, kann dazu tendieren, andere Meinungen abzuqualifizieren. In dieser Dynamik wird man dann unter Umständen auch für wichtige Warnungen oder andere Perspektiven nicht mehr offen sein.
- Wer das hohe Vertrauen in die Überlegenheit der eigenen Leistungsfähigkeit oder Meinungen zu stark, zu vehement oder zu häufig äußert, läuft bisweilen Gefahr, als arrogant oder distanziert wahrgenommen zu werden. Menschen mit dieser Tendenz haben ein Potenzial zur Dominanz, was nicht immer nur vorteilhaft ist.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- Wie gehen Sie damit um, wenn andere Menschen Ihren Führungsanspruch und Ihre Ideen infrage stellen? Geben Sie diesen Feedbacks eine wirklich offene Chance?
- Oder spüren Sie bei sich direkt aufkommenden Ärger und starten entsprechende Gegenreaktionen?
- Können Sie andere ausreichend „neben sich groß werden lassen“?
- Oder beanspruchen Sie immer sehr stark eine herausgehobene Rolle?
- Wie ließe sich verhindern, dass diese Tendenz Ihr Potenzial schmälert, andere wirklich mitzunehmen?
- Welche Situationen interpretieren Sie unter Umständen zu schnell als Wettbewerb, wodurch es plötzlich „Gewinner“ und „Verlierer“ gibt?
- Könnten dadurch manchmal Spannungen entstehen, die gar nicht unbedingt von den anderen ausgegangen sind, sondern dadurch aufkamen, dass Sie sich direkt in einer Konkurrenzsituation sahen?



Die Dimension **Integrieren und Verbinden** gibt Ihnen eine Rückmeldung darüber, welche Rolle positive soziale Beziehungen für Sie spielen. Es gibt Menschen, die viel Energie in ein gutes Verhältnis zu anderen investieren. Diese Menschen sind kompromissbereit, hilfsbereit, sozial aktiv und fühlen sich wohl damit, Nähe zu anderen aufzubauen. Sie haben Freude daran, andere Menschen zusammenzubringen und bei Auseinandersetzungen einen versöhnlichen Einfluss zu haben. Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die ihre persönliche Unabhängigkeit stärker schätzen und die demnach nicht so stark in einen Beziehungsaufbau investieren. Diese Menschen können gut mit sich alleine sein und suchen nicht so stark Austausch und Anschluss. Möglicherweise wird zu viel Nähe und Interaktion auch als anstrengend erlebt.

”

In a gentle way, you can shake the world.

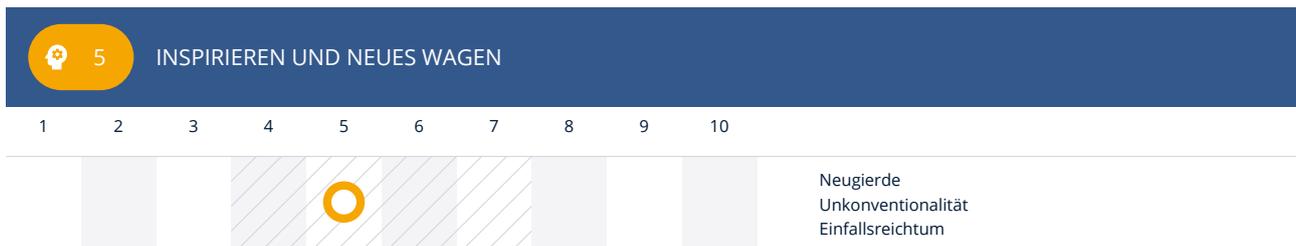
Mahatma Gandhi

Sie sehen bei sich hinsichtlich der Aspekte Integrieren und Verbinden eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie attestieren sich selbst eine Balance zwischen Ihrem Bemühen um andere und Ihrer eigenen Unabhängigkeit. Andere Menschen sind Ihnen nicht egal, Sie beschreiben sich nicht als distanziert oder abweisend. Gleichzeitig müssen Sie sich aber auch nicht mit allen Menschen eng anfreunden.
- Sie können auf andere Menschen zugehen und einen Kontakt herstellen. Aber Sie sehen sich selbst auch nicht als so extravertiert an, dass Sie jederzeit sofort einen Draht zu anderen Menschen finden. Vielleicht brauchen Sie ein wenig Zeit, um Vertrauen zu fassen, vielleicht suchen Sie sich die Menschen sorgfältig aus, die Ihr Vertrauen verdienen.
- Sie arbeiten durchaus gerne mit anderen zusammen und schätzen Austausch und Teamarbeit. Auf der anderen Seite stört es Sie aber auch nicht, wenn Sie alleine sind oder bestimmte Themen unabhängig von anderen bearbeiten.
- Sie beschreiben sich als zugänglich für andere und als bereit, sich auseinanderzusetzen. Sie gehen aber auch nicht jeden Kompromiss mit, selbst wenn dadurch eine gewisse Harmonie riskiert wird.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Wie zufrieden sind Sie mit der Balance zwischen der Suche nach Anschluss und Zusammengehörigkeit auf der einen Seite und Unabhängigkeit und Eigenständigkeit auf der anderen Seite?
- Oder gibt es eine Facette, die Sie hier weiter stärken möchten?
- In welchen Situationen wären Sie gerne manchmal extravertierter und würden lieber schneller mit anderen in Kontakt kommen? Wie könnten Sie sich darauf bewusst vorbereiten und einstellen?
- Gibt es Diskussionen, in denen Sie Ihre Interessen nicht ausreichend stark vertreten? Welche Möglichkeiten entgehen Ihnen dadurch? Wie könnten Sie hier anders vorgehen?



Die Dimension **Inspirieren und Neues wagen** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihre persönliche Präferenz im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung. Menschen mit hoher Ausprägung beschreiben sich als neugierig, flexibel, unkonventionell und experimentierfreudig. Veränderungen werden als willkommene Abwechslung begrüßt, Routine und Gleichförmigkeit rufen eher Widerwillen hervor. Menschen mit niedriger Ausprägung sehen sich selbst eher als bodenständig an. Sie können sich mit dem Bestehenden arrangieren, und ihre rebellische Seite ist kaum ausgeprägt. Diese Personen suchen nicht das Risiko, sie sind eher Optimierer als Revolutionäre.

”

If you are not willing to risk the unusual, you will have to settle for the ordinary.

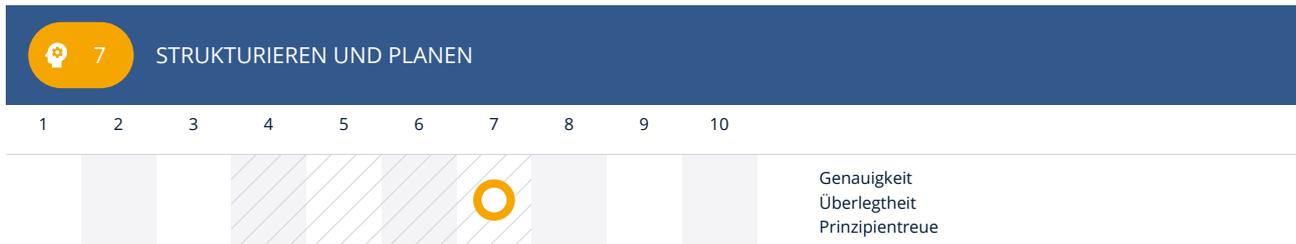
Jim Rohn

Sie sehen bei sich hinsichtlich der Aspekte Inspirieren und Neues wagen eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie können sich durchaus für neue Ideen begeistern, auch wenn Sie nicht direkt auf jedes neue Pferd aufspringen. Dass etwas neu ist, ist für Sie kein Wert an sich, sondern Sie möchten auch durchdenken, ob wirklich ein Fortschritt mit der Idee verbunden ist.
- Sie werden sich in bestimmten Situationen trauen, auch mal einen Gedanken anderer kritisch zu hinterfragen. Dies ist dann allerdings mehr durch Ihr Interesse an der Sache verursacht, als durch die Lust an der Provokation oder durch ein rebellisches Element in Ihnen.
- Sie interessieren sich durchaus für übergeordnete Ideen und Prinzipien, aber große Visionen sind für Sie vor allen Dingen dann interessant, wenn sich eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit abzeichnet. Sie möchten nicht im Abstrakten verbleiben, sondern konkret einen Schritt vorankommen.
- Sie beschreiben sich selbst nicht als unkonventionell und kreativ, mit viel eigener Energie, neue Initiativen zu verkünden. Trotzdem gibt es bei Ihnen keine grundsätzlichen Vorbehalte, auch mal was Neues auszuprobieren, und Sie können sich durchaus auch für kreative Gedanken zugänglich zeigen.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Sie haben sich im Spannungsfeld von Enthusiasmus für neue Ideen und Wertschätzung von Beständigkeit auf einem mittleren Niveau eingeschätzt. Entspricht es auch Ihrem sonstigen Erleben, dass Sie hier sehr ausbalanciert sind?
- Gibt es Menschen in Ihrem Umfeld, die sich manchmal etwas mehr Veränderungslust und Risikobereitschaft bei Ihnen wünschen würden?
- Wenn Sie einmal Ihre bisherigen Erfahrungen betrachten: Welche Situationen haben Sie letztlich mehr beflügelt und motiviert: Wenn die Chance auf kreative und unkonventionelle Ideen bestand oder wenn Sie eher als Optimierer und schrittweiser Weiterentwickler gefragt waren?



Die Dimension **Strukturieren und Planen** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihre persönliche Präferenz im Umgang mit komplexen Problemen und Herausforderungen. Menschen unterscheiden sich stark darin, ob sie eher dazu tendieren, Probleme auf eine gründliche, detailorientierte und analytisch geprägte Art und Weise zu lösen, oder aber eher etwas intuitiver, spontaner und manchmal damit auch etwas oberflächlicher vorzugehen. Beides kann ein Erfolgsfaktor sein, beides kann in bestimmten Kontexten aber auch Nachteile mit sich bringen. Im Extremfall kennen wir sehr strukturierte Menschen als „Perfektionisten“, die sich mit pragmatischen Lösungen schwertun. Gleichzeitig ist ihre hohe inhaltliche Qualitätsorientierung aber bei bestimmten Herausforderungen ein sehr klarer Erfolgsfaktor.

”

To be prepared is half the victory.

Miguel de Cervantes

Sie sehen bei sich hinsichtlich der Aspekte Strukturieren und Planen eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

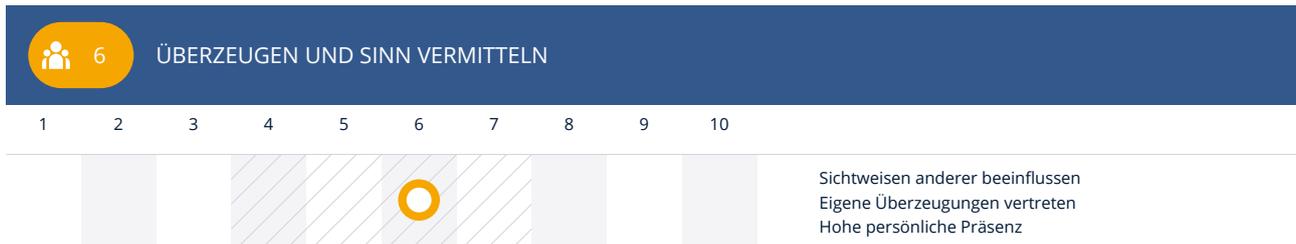
- Menschen schätzen an Ihnen die Balance von Struktur und Flexibilität. Sie haben sich nicht als perfektionistisch beschrieben, aber auch nicht als Person, die immer „Fünfe gerade sein lässt“.
- Sie wägen situativ ab zwischen Details und Gründlichkeit auf der einen und Pragmatismus und Geschwindigkeit auf der anderen Seite.
- Sie legen zu einem gewissen Grad Wert auf Struktur und Planung Ihrer Vorgehensweise, ohne aber Dinge dabei grundsätzlich zu verkomplizieren.
- Sie sind auch in unklaren Situationen handlungsfähig und in der Lage, Entscheidungen zu treffen.
- Vermutlich haben Sie auch ein klares Bild davon, welche Arten von Entscheidungen Ihnen Gründlichkeit und Sorgfalt abverlangen und bei welchen Themen Sie keinen Sinn darin sehen, ins Detail zu gehen. Das gibt Ihnen eine gute Flexibilität im Stil Ihrer Aufgabenbearbeitung.
- In der Zusammenarbeit mit anderen weiß man, dass Sie in Ihrem Arbeitsstil nicht extrem sind. Aufgaben, die sehr hohe Sorgfalt erfordern, sind nicht automatisch bei Ihnen am besten aufgehoben. Gleichzeitig weiß man aber auch, dass man sich grundsätzlich in vielen Situationen auf Sie verlassen kann.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Wie klar ist Ihr Bild davon, wann sich Sorgfalt auszahlt und wann Sie eher pragmatisch sind?
- Wie gut können Sie zwischen den Polen variieren?
- Oder sind Sie bei vielen Aufgaben einfach eher „mittel-gründlich“?
- Was ist Ihr Hauptbeitrag, wenn Sie eine Gruppe beeinflussen?
- Geben Sie Struktur und sorgen für gute Planung, oder forcieren Sie eher ein pragmatisches Weiterkommen?

4. Leadership Strategies

Die letzte Kategorie betrifft die direkten Strategien der Einflussnahme auf andere. Wer viel Wert auf Überzeugung und Sinnvermittlung legt, wird in der Führung vor allen Dingen gute Argumente suchen und eigene Ideen schlüssig erklären wollen. Wer eine hohe Priorität auf Motivieren und Aktivieren legt, wird sich stärker auf die emotionale Ansprache von Menschen konzentrieren. Wer weiß, dass mit abweichenden Meinungen oder Konflikten zu rechnen ist, wird sich unter Umständen stärker auf Durchsetzung und Steuerung fokussieren wollen. Entwickeln und Fördern beschreibt einen Ansatz, andere Menschen durch Feedback oder Anleitung in die Lage zu versetzen, mehr zu den Zielen beizutragen und sich selbst gerne in der Feedback oder Rat gebenden Rolle zu sehen. Anders als die Aspekte des Leadership Mindsets, die ja eher grundsätzlicher und persönlicher Natur sind, haben die Leadership Strategies damit eine wesentlich situativere Komponente: Welche Strategie man wählt, hängt natürlich davon ab, mit welcher Art von Herausforderung und mit welchen Menschen man es gerade zu tun hat. Wer erfolgreich Einfluss nehmen will, wird am Ende von allen vier Strategien profitieren. Nichtsdestotrotz gibt es auch hier Unterschiede zwischen Menschen. Einige Menschen nutzen intuitiv einen Ansatz häufiger und erfolgreicher als einen anderen. Das individuelle Profil über die Ausprägung der Leadership Strategies zeigt auf, welche Aspekte der Kompetenz zur Einflussnahme als besonders stark angesehen werden und bei welchen Aspekten Chancen in der Weiterentwicklung liegen könnten.



Die Dimension **Überzeugen und Sinn vermitteln** beschreibt innerhalb der Leadership Strategies die Fähigkeit, Menschen durch wohlüberlegte Argumente zur Zustimmung und Umsetzung zu bewegen. Menschen mit einer hohen Ausprägung sind in der Lage, ihre Ideen und Werte selbstbewusst zu äußern und anderen den Nutzen und die Bedeutsamkeit ihres Tuns zu verdeutlichen. Darüber hinaus gelingt es ihnen, Personen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, Tätigkeiten Sinn zu verleihen und den Wert der gemeinsamen Anstrengung aufzuzeigen. Menschen mit niedriger Ausprägung tun sich vergleichsweise schwer, ihre Ideen und Vorstellungen in einer Gruppe überzeugend zu vermitteln und für diese einzutreten. In Diskussionen halten sie sich mit ihren Ideen eher zurück und fühlen sich unwohl, wenn von ihnen eine Präsentation oder Ansprache an ein Team gewünscht wird.

”

My father used to say: Don't raise your voice, improve your argument.

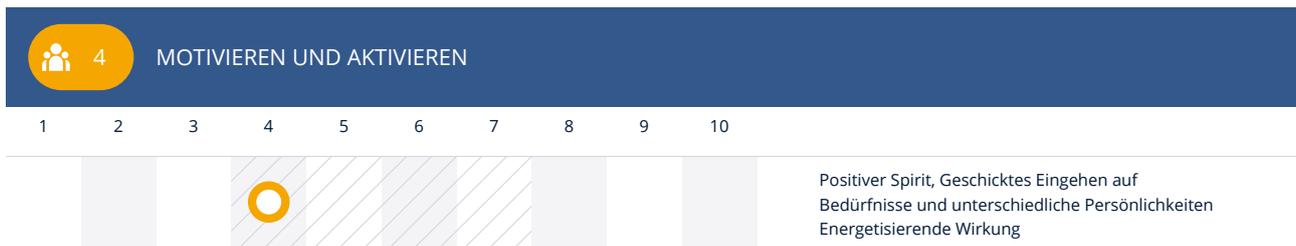
Unknown

Sie sehen bei sich hinsichtlich der Aspekte Überzeugen und Sinn vermitteln eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie sind in der Lage, andere von Ihren Ideen zu überzeugen und diese wirkungsvoll zu präsentieren. Dabei wägen Sie jedoch sorgfältig ab, ob diese Vorgehensweise in der jetzigen Situation die richtige ist oder ob sie anderen den Vortritt lassen und sich deren Meinung anschließen.
- Sie nehmen in Diskussionen gerne Einfluss, akzeptieren aber auch, dass es Menschen gibt, die sich noch überzeugender und präsenter darstellen können als Sie. In Situationen, in denen Sie sich wohlfühlen und auskennen, können Sie Ihre Wirkung gut entfalten und einer Gruppe Ihre Ideen gut vermitteln. In anderen Situationen, ggf. mit unbekanntem oder hochrangigen Ansprechpartnern bzw. in einem fachfremden Themengebiet, nehmen Sie sich lieber zurück, bevor Sie sich zu sehr exponieren.
- Sie erleben sich selbst als engagiert und motiviert, andere zu überzeugen. Dabei ist es Ihnen aber auch wichtig, die Meinungen anderer einzuholen, um diese bei der Wahl der nächsten Schritte zu berücksichtigen. Wenn Menschen gute Argumente haben und diese auch überzeugend vermitteln, sind Sie bereit, Ihre Perspektive anzupassen und gemeinsame Vorgehensweisen zu entwickeln.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- In welchen Situationen würden Sie sich wünschen noch überzeugender auftreten zu können? Was hindert Sie daran?
- In welchen Situationen erleben Sie noch eine gewisse Scheu und Zurückhaltung, obwohl aus Ihrer Sicht die Argumente anderer nicht so stichhaltig sind wie Ihre?
- Welche Rahmenbedingungen oder Personen führen dazu, dass Sie sich nicht so sehr mit Ihren Meinungen und Argumenten einbringen wie in anderen Situationen? Was ist der Unterschied, und was könnten Sie ausprobieren, um auch da wirksamer zu werden?
- In welchen Situationen hätten sie aus heutiger Sicht aktiver den Sinn vermitteln müssen? Was hätten Sie gebraucht, um dies tun zu können?



Die Dimension **Motivieren und Aktivieren** gibt Ihnen eine Rückmeldung über Ihre Fähigkeit, andere auf einer emotionalen Ebene für Ihre Ziele zu gewinnen. Menschen unterscheiden sich stark darin, wie leicht es ihnen fällt, die Interessen, Motive und Bedürfnisse anderer zu erspüren und sich erfolgreich auf diese einzustellen. Manchmal kann es dabei vorteilhaft sein, eher auf rationale Strategien und überzeugende Argumente zu setzen, doch es kann darüber hinaus auch vorteilhaft sein, andere auf emotionaler Ebene für die eigene Sache zu gewinnen. Dies gelingt Menschen mit einer hohen Ausprägung auf der Skala Motivieren und Aktivieren zum Beispiel dadurch, dass sie andere durch ihre Leidenschaft und Begeisterung mitreißen oder genau die Argumente liefern, die zu den Motiven und Interessen ihrer Zielperson passen. Insgesamt geht es bei der Dimension Motivieren und Aktivieren also darum, andere auf emotionaler Ebene für sich und Ihre Sache zu gewinnen.

”

I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

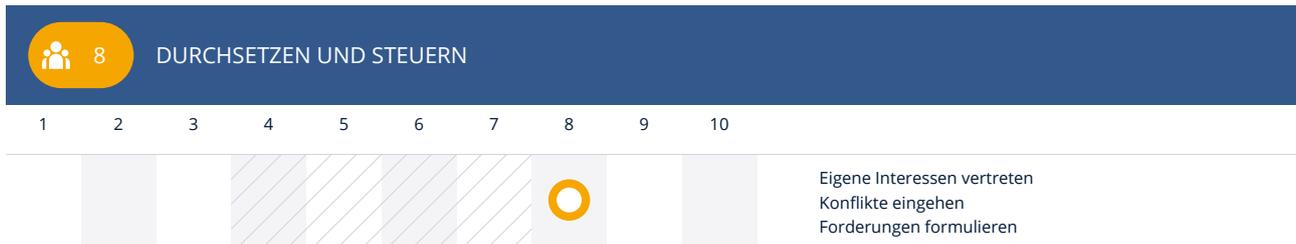
Maya Angelou

Sie sehen bei sich hinsichtlich der Aspekte Motivieren und Aktivieren eine typische und auf einem mittleren Niveau liegende Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Wenn Sie sich für eine Sache begeistern, dann merkt man Ihnen Ihre Leidenschaft durchaus an, und Sie können dann auch Energie in die Gruppe tragen. Gleichwohl haben Sie nicht den Wunsch, andere ständig zu animieren und anzufeuern. Andere erleben Sie grundsätzlich als wertschätzend und respektvoll in der Zusammenarbeit.
- Ihnen ist bewusst, dass nur dann gute Ergebnisse erzielt werden können, wenn alle motiviert ihren Beitrag leisten, und Sie setzen sich für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre ein. Ihnen ist sehr wohl bewusst, dass nicht der gleiche Schlüssel zu jedem Schloss passt, wenn es um das Motivieren von Menschen geht.
- Auch wenn Sie in vielen Fällen andere erfolgreich für Ihre Sache gewinnen können, wünschen Sie sich manchmal noch mehr Strategien, um andere erfolgreich für sich einzunehmen.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Inwiefern machen Sie sich in der Vorbereitung von Meetings oder Vorträgen neben der Auseinandersetzung mit den Inhalten Gedanken darüber, welche Emotionen Sie in Ihrem Publikum erzeugen wollen? Wie könnte Ihnen das noch besser gelingen?
- Welche mitreißenden Persönlichkeiten kennen Sie, und welche Strategien könnten Sie sich ggf. noch von diesen Personen abschauen?
- Welche Überzeugungsstrategien wenden Sie leicht und routiniert an, welche dagegen fallen Ihnen noch eher schwer?



Die Dimension **Durchsetzen und Steuern** beschreibt innerhalb der Leadership Strategies die Fähigkeit, unsere Interessen gegenüber anderen durchzusetzen, Entscheidungen für andere zu treffen bzw. den Entscheidungsrahmen für andere zu definieren und die Ziele zu kontrollieren. Menschen mit dieser Fähigkeit können in entsprechenden Situationen viel Wirkung erzielen und zeigen auch eher eine Tendenz, ihre Vorstellungen (sei es in Beruf, Sport oder anderen Lebensbereichen) verwirklichen zu wollen, anstatt Kompromisse zu machen. Dabei nehmen sie auch Kritik oder persönliche Ablehnung in Kauf. Personen mit einer niedrigeren Ausprägung fällt es eher schwer, diese Art von Verhalten zu zeigen und ihren Willen gegenüber anderen durchzusetzen. Sie pochen weniger auf ihre Interessen und vermeiden es lieber, einen Konflikt mit anderen einzugehen. Auch empfinden sie es als eher unangenehm, über andere bestimmen zu müssen, klare Anweisungen zu geben und ggf. Konsequenzen zu ziehen.

”

When everything seems to be going against you, remember that the airplane takes off against the wind, not with it.

Henry Ford

Sie sehen hinsichtlich der Aspekte Durchsetzen und Steuern bei sich eine hohe Ausprägung. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

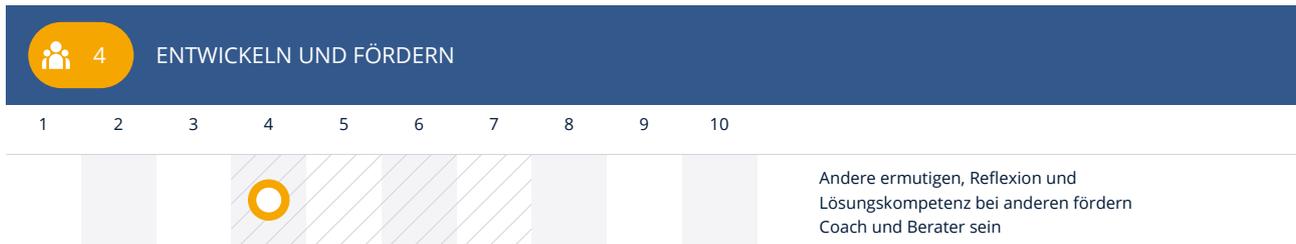
- Ihnen fällt es vergleichsweise leicht, anderen gegenüber Ihre Interessen zu vertreten und durchzusetzen. Dies kann sich auf der eine Seite auf Situationen beziehen, in denen Sie für Ihr Recht eintreten und Sie sich gegenüber anderen „Autoritäten“ behaupten müssen. Auf der anderen Seite beschreibt dies auch die Fähigkeit, anderen zu vermitteln, was Sie von ihnen erwarten, Ihre Vorstellungen zur Erledigung von Aufgaben durchzusetzen sowie die Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren.
- Sie sind in der Lage, Personen um Sie herum eine Orientierung zu geben, Entscheidungen für diese zu treffen oder aber den Rahmen zu definieren, in dem Sie eine eigenverantwortliche Tätigkeit erwarten.
- Insbesondere in Situationen, in denen Gefahr im Verzug oder aber Geschwindigkeit verlangt wird, können Sie klare Vorgaben machen und diese auch so darstellen, dass andere den Anweisungen folgen. In diesen Situationen lassen Sie Widerspruch nur bedingt zu und treiben die nötigen Schritte mit Druck voran, auch wenn dies mit Unstimmigkeiten und Auswirkungen auf die Beziehungen einhergeht.
- Ihnen liegt tendenziell mehr an der Erreichung der Ziele als an einem harmonischen Miteinander. Entsprechend können Sie im Umgang mit anderen durchaus Härte zeigen und auch damit leben, dass der eine oder andere Sie zumindest zeitweise nicht mag.

Risiken bei sehr hohen Ausprägungen:

- Die Fähigkeit, sich durchzusetzen und andere steuern zu können, ist als „Leadership Strategy“ durchaus eine wichtige Facette. In einer sehr hohen Ausprägung besteht das Risiko, dass diese Strategie zu führen auch in Situationen genutzt wird, in denen andere Strategien mittel- und langfristig mehr Erfolg versprechen. Hier gilt es, kontinuierlich abzuwägen, ob die Situation diese Art von Einflussnahme braucht (z.B. bei Gefahr im Verzug).
- Sehr bestimmt auftretende Menschen werden von anderen durchaus anerkannt und für ihre Fähigkeiten bewundert. Auf der anderen Seite kann dies aber auch zu Einschüchterung und Ablehnung führen, da Menschen das Gefühl entwickeln, fremdbestimmt zu sein und für ihre Fähigkeiten wenig wertgeschätzt zu werden.
- Zusätzlich besteht die Gefahr, sich zu vehement in Konflikten zu versteigen und Beziehungen zu stark zu belasten, um langfristig erfolgreich zu sein. Auch wirken Menschen mit dieser hohen Ausprägung auf andere oft wenig kompromiss- und kritikfähig.

Falls Sie diese Risiken bei sich sehen, könnten die folgenden Fragen zur Selbstreflexion hilfreich sein:

- In welchen Fällen haben Sie schon gemerkt, dass die sehr klare Steuerung und das Ausüben von Druck mittel- und langfristig zu Problemen führten, z.B. zu Belastungen in der Beziehung?
- Welche ungewollten Auswirkungen hatte Ihre starke Tendenz zu steuern und sich durchzusetzen?
- Was könnten Vorteile davon sein, andere stärker miteinzubeziehen? An welchen Stellen könnte ein „Mehr“ an Vertrauen und Zutrauen in andere von Vorteil sein?
- Inwieweit führt Ihr Verhalten dazu, dass andere bestimmte Fähigkeiten durch zu strikte Vorgaben nicht erlernen?
- An welchen Stellen könnte ein „Mehr“ an Vertrauen und Zutrauen in andere von Vorteil sein?



Ihre Ausprägung der Dimension **Entwickeln und Fördern** zeigt an, wie stark Sie bei sich die Aufgabe sehen, andere in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Menschen mit hoher Ausprägung nehmen sich viel Zeit dafür, anderen neue Dinge zu erklären, ihnen etwas beizubringen oder in einem positiven Sinne zu „challengen“. Menschen, die das Thema „Entwicklung und Förderung“ sehr hoch für sich priorisieren, mögen es, wenn andere Personen sie nach ihrer Expertise oder Meinung fragen. Sie haben Spaß daran, bei anderen Menschen Selbstreflexionsprozesse auszulösen oder sie zu ermutigen. Menschen, bei denen dies weniger stark im Fokus ist, begreifen sich selbst eventuell etwas weniger als lehrende Person und sehen sich darum weniger in der Rolle, anderen etwas beizubringen. Es kann auch sein, dass in der Hektik des Alltags die Zeit dafür zu fehlen scheint oder man sie sich nicht nimmt.

”

Treat people as if they were what they ought to be, and you help them become what they are capable of being.

Johann Wolfgang von Goethe

Sie sehen hinsichtlich der Führungsstrategien Entwickeln und Fördern bei sich eine typische Ausprägung auf mittlerem Niveau. Diese Ausprägung geht mit den folgenden Merkmalen einher:

- Sie sind bereit dazu, andere Menschen durch Rat und Feedback zu unterstützen. Sie haben dies bei sich aber auch nicht als ein drängendes oder dominantes Bedürfnis beschrieben. Das Thema spielt für Sie keine so herausgehobene Rolle.
- Natürlich werden Sie bisweilen um Rat gefragt oder müssen etwas erklären oder anleiten. Aber das sind nicht zwangsläufig die Situationen, wo Sie besonders aufblühen oder die Sie bei sich selbst perfektionieren möchten.
- Möglicherweise sind Sie selbst auch nicht so sicher, inwieweit Ihr Input gefragt ist und wie stark andere von Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung profitieren können. Trotzdem verweigern Sie sich natürlich nicht, wenn man in dieser Hinsicht auf Sie zukommt.
- Sie sehen sich nicht so stark in der Rolle, andere in einem besonderen Maße herauszufordern und dadurch stärker zu machen, wenngleich Sie durchaus offen sind, wenn andere Menschen sich in bestimmten Punkten verbessern möchten und dabei auf Sie angewiesen sind.

Vielleicht können Ihnen die folgenden Fragen zur Selbstreflexion dabei helfen, diesen Persönlichkeitsaspekt noch etwas klarer für sich einzuordnen:

- Welche Situationen gibt es, in denen Sie Ihr Feedback und Ihre Erfahrungen noch intensiver teilen könnten?
- Wer könnte davon profitieren?
- Welche Chancen könnte es geben, wenn Sie sich noch stärker damit identifizieren könnten, andere im Bereich von Lernen und Entwicklung zu unterstützen?