



# Führungs- fokus

Führung aus verschiedenen Perspektiven.

---

**Bericht für:** Martina Mustermann

**ID:** HC580149

**Datum:** 19 10 2017

meta<sup>®</sup>  
BERATUNG  
personality matters.



# Einführung

---

**Wer Sie sind sagt, wie Sie führen.** Als Führungspersönlichkeit beeinflussen Sie andere bei ihrer Arbeit, Ihre Handlungen haben Einfluss auf die Stimmung, das Wohlergehen und die Produktivität Ihres Teams. Wenn Ihnen Ihre Mitarbeiter nicht folgen, kommen Sie nicht weit. Sie müssen andere überzeugen, gemeinsame Ziele zu erreichen und alles dafür zu geben. Jede Führungspersönlichkeit hat ganz individuelle Eigenschaften, mit anderen Menschen umzugehen, Informationen zu verarbeiten, Aufgaben zu erledigen, Schwerpunkte zu setzen und Teams zu führen. Diese Eigenschaften wiederum beeinflussen Ihre Fähigkeit, mit anderen auszukommen und als Führungspersönlichkeit erfolgreich zu sein.

**Zu führen, ist eine komplexe Angelegenheit.** Dieser Bericht behandelt sechs Verhaltensmuster, die über die Führungseffektivität bestimmen. Sie haben Einfluss auf Ihre Schwerpunkte, wie Sie von anderen wahrgenommen werden, wie Sie sich, Ihren Beruf und Ihre Beziehungen beherrschen. In diesem Bericht wird Ihre Reputation und Ihre Außenwahrnehmung widerspiegelt – eine wertvolle Quelle der Selbstkenntnis.

**Ihre Führungssituation.** Ganz unabhängig von ihrer jetzigen oder angestrebten Funktion treffen Sie schon jetzt fortwährend Führungsentscheidungen in Ihrem Umfeld. Dieser Bericht wurde entwickelt für Menschen in klassischen Führungspositionen, d. h. im herkömmlichen Vorgesetztenverhältnis, eignet sich jedoch auch zum generellen Verständnis von Beeinflussungsmustern bzw. für alle Positionen, in denen Führung im weitesten Sinn eine Rolle spielt – Leitung von Produkten, Projekten, Prozessen, Initiativen, Technikteams oder einfach Führung im Alltag. Unabhängig vom jeweiligen Führungskontext beziehen sich die sechs in Ihrem Bericht beschriebenen Dimensionen auf universelle Führungsdimensionen. Sie sollen zu einem besseren Verständnis des eigenen Führungsstils, zur Straffung der Einflussstrategien und der Steigerung der eigenen Führungseffektivität beitragen.

**Ihre Ergebnisse verstehen.** Ein paar Punkte gilt es bei der Interpretation Ihres Berichts zu beachten:

- Betrachten Sie bitte nicht hohe Werte als „gut“ und niedrige Werte als „schlecht“. Höhere Werte bedeuten nicht automatisch eine höhere Führungskompetenz, ebenso wie niedrigere Werte keinen Mangel darstellen. Die Auswertung hängt vom jeweiligen Kontext ab. Bei der Interpretation der jeweiligen Werte sind die individuelle Situation und die dazugehörigen Aufgaben und Funktionen zwingend zu berücksichtigen.
- Die Profile heben bestimmte Stärken hervor und beleuchten Punkte, die möglicherweise verbessert werden könnten. Ihr Profil muss im Gesamtkontext betrachtet werden. Dies gilt auch für die Betrachtung der Einzelergebnisse. Sie sind ausschließlich in Beziehung zueinander und zum Gesamtkontext interpretierbar. Dieser Bericht soll Ihnen dabei helfen zu verstehen, wie Sie Ihr Potenzial optimal einsetzen und wie Sie Ihren Denkansatz anpassen können, um auf bestimmte Situationen gekonnt zu antworten.
- Höhere Werte stehen für eine stärkere Ausprägung, niedrigere Werte für weniger Relevanz in einem bestimmten Gebiet. Eine Person hat möglicherweise hohe Werte bei der „Fokus auf Ergebnisse“, jedoch geringe Werte bei „Fokus auf Menschen“. Dies mag für Gewinnstreben stehen, in möglicher Konkurrenz zu anderen oder sogar ihrer Verdrängung im eigenen Team. Es mag Situationen geben, wo dieses Verhalten besonders erfolgreich ist, in anderen dagegen genau das Gegenteil bewirkt – der jeweilige Kontext ist entscheidend. Indem Sie sich Ihrer Schwerpunkt bewusster werden, werden Sie in die Lage versetzt, Situationen oder Umgebungen zu erkennen, in denen Sie Ihr Verbesserungspotenzial einsetzen können, um rundum zu überzeugen.



# Interpretation Ihres Berichts

Dieser Bericht stützt sich auf sechs weit umfasste Führungsverhaltensmuster.

**Hauptpunktzahl.** Für diese sechs Führungsthemen erhalten Sie Punktwerte. Höhere Werte stehen für eine stärkere Ausprägung, niedrigere Werte für weniger Relevanz in einem bestimmten Gebiet. Die jeweils höchsten und niedrigsten Werte geben Hinweise, welche Aspekte Ihres Führungsstils am besten ausgeprägt und wirkungsvollsten sind und vom Umfeld am stärksten wahrgenommen werden.

## Beispiel



NIEDRIG

HOCH

**Unter-Dimensionen.** Jede Schwerpunktdimension setzt sich aus zwei Bestandteilen zusammen: (1) Ein Verhaltens-Attribut und (2) ein persönlicher Wert. Der gelbe Balken zeigt die Wahrscheinlichkeit an, mit der Sie dieses Verhaltens-Attribut aufweisen. Der blaue Balken misst die Ausprägung, mit der Sie dieses Verhalten schätzen. Menschen können extrovertiert auftreten, gesprächig, gesellig und kontaktfreudig sein. Doch vor allem schätzen sie Ruhe und fördern deshalb eine Führungskultur, die auf Unabhängigkeit und Selbstständigkeit beruht.

## Beispiel

### Ambition



73

### Machtstreben



86

**Entwicklungshinweise.** Hier finden Sie Überlegungen, welche Aspekte bei hohen oder niedrigen Werten ausbaufähig sind. Diese Empfehlungen unterstützen Sie bei Ihrer persönlichen Weiterentwicklung.

**Persönliche Neigungen.** Die von Führungspersönlichkeiten gezeigten Werte geben Aufschluss auf Verhalten und die Kultur, die sie innerhalb ihrer Teams und Arbeitsgruppen voranbringen werden. Dieser Abschnitt soll unbewusste Voreingenommenheiten bei Führungskräften ans Tageslicht bringen.



# Zusammenfassung

## Fokus auf Ergebnisse



**Schwerpunkt auf:**  
Kooperation, Zusammenarbeit

**Schwerpunkt auf:**  
Konkurrenzdenken, Zielgerichtetheit

## Fokus auf Menschen



**Schwerpunkt auf:**  
Transparenz, Aufgabenabwicklung

**Schwerpunkt auf:**  
Beziehungen, Moral

## Fokus auf Abläufe



**Schwerpunkt auf:**  
Flexibilität, Autonomie

**Schwerpunkt auf:**  
Planung, Risikomanagement

## Fokus auf Vordenkerrolle



**Schwerpunkt auf:**  
Pragmatik, Umsetzung von Ideen

**Schwerpunkt auf:**  
Innovation, Ideenfindung

## Fokus auf Netzwerke



**Schwerpunkt auf:**  
Autonomie, Effizienz

**Schwerpunkt auf:**  
Kommunikation, Netzwerken

## Fokus auf Daten



**Schwerpunkt auf:**  
Erfahrung, Intuition

**Schwerpunkt auf:**  
Tatsachen, Forschung



# Fokus auf Ergebnisse

---



NIEDRIG

HOCH

Sie gelten eher als jemand, der Ergebnisse im Unternehmen vorantreibt. Einige mögen Ihre Zielorientierung und Bereitschaft zur Führungsübernahme schätzen, andere wiederum fühlen sich dadurch eingeschüchtert. Ihre Fokussierung auf Wettbewerb, Status und Leistung kann dazu führen, Ergebnissen und eigenem Vorankommen mehr Bedeutung beizumessen als der Teamarbeit. Bei der Verfolgung wichtiger Ziele zeigen Sie einen angemessenen Sinn für Dringlichkeit. Sie sind optimistisch, Erwartungen erfüllen zu können.

---

## Qualitäten

### Ambition



### Machtstreben



## Entwicklungshinweise

- Ihr Erfolgsdrang kann auf neue oder rangniedrigere Mitarbeiter einschüchternd wirken. Denken Sie daran, dass nicht alle Ihr Streben nach Resultaten teilen, sondern lieber im Hintergrund wirken.
- Sie verfügen über die nötige Entschlossenheit und das nötige Vertrauen, um Dinge in Bewegung zu setzen. Bleiben Sie bei der Bewertung der Möglichkeiten Ihres Teams jedoch auf dem Boden der Tatsachen und stellen Sie keine übertriebenen Erwartungen an sich oder Ihr Team.
- Sie haben an sich und andere hohe Erwartungen. Es ist wichtig, dass Sie diese Ihrem Team gegenüber kommunizieren, um Erfolge zu sichern und Enttäuschungen zu vermeiden.

## Unbewusste Voreingenommenheit

- Lassen Sie sich von Ihrem Wunsch, Dinge ins Rollen zu bringen nicht davon abbringen, einen Wert fürs Unternehmen zu schaffen. Versuchen Sie nicht, in Konkurrenz zu Ihren Kollegen, Teammitgliedern oder anderen Geschäftsbereichen zu treten.
- Um den Beitrag Ihres Teams zum Unternehmen zu maximieren, sind greifbare Ergebnisse ebenso bedeutsam wie ideelle Erfolge. Lassen Sie sich auf Projekte mit langfristiger Perspektiven ein, auch wenn sich diese nicht unmittelbar in der Bilanz niederschlagen.
- Ihr Streben nach Resultaten prägt Ihren Führungsstil und die Verhaltensweisen, die Sie belohnen oder bestrafen. Wichtig ist jedoch auch die Einsicht, dass andere ihren Beitrag auf ihre Art leisten, auch wenn ihnen offenbar Ihr Gewinnstreben fehlt.



## Fokus auf Menschen

---

NIEDRIG

HOCH

Den Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen gelten Sie als „schonungslos offen“. Ihr offener Kommunikationsstil findet Anerkennung, dennoch wirken Sie bisweilen als zu direkt. Ihr Fokus auf objektive Geschäftsergebnisse statt auf soziale Themen kann so ausgelegt werden, dass Ihnen Produktivität mehr gilt als eine harmonische Stimmung im Team. Im Umgang mit heiklen menschlichen Problemen sind Sie unparteiisch, hören sich die Einwände und Vorschläge anderer in aller Ruhe an geben entsprechendes Feedback.

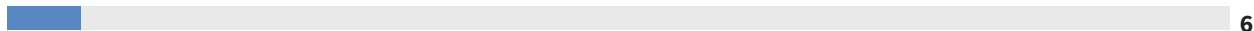
---

### Qualitäten

#### Einfühlungsvermögen



#### Selbstlosigkeit



### Entwicklungshinweise

- Anderen gelten Sie als streng, unabhängig und vielleicht sogar eine Spur zu direkt. Wenn Sie Ihrem Team Feedback zu sensiblen Themen geben oder Leistung bewerten müssen, nehmen Sie sich bitte ausreichend Zeit, diplomatische Worte zu finden.
- Ihr Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit Sie es schaffen, andere zur Gefolgschaft zu bewegen. Bevor Sie zur Tat übergehen, holen Sie erst die Sichtweisen anderer ein, unterstützen Sie deren Engagement und treffen Sie Entscheidungen unter Berücksichtigung der gemachten Vorschläge.
- Bei der Besprechung von Leistungsbewertungen mit direkt Untergebenen neigen Sie dazu, verbesserungswürdige Punkte zu betonen und positive Aspekte zu vernachlässigen. Gleichen Sie jeden Kritikpunkt mit je zwei Positivbeispielen aus.

### Unbewusste Voreingenommenheit

- Ihr Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit Sie es schaffen, Beziehungen aufzubauen und Ihr Team zu fördern. Achten Sie auf Anzeichen, ob etwa zusätzlicher Schulungsbedarf besteht, Ressourcen oder eine individuelle Förderung erforderlich sind und handeln Sie entsprechend.
- Möglicherweise verzweifeln Sie an direkt unterstellten Mitarbeitern, die immer erst zu Ihnen kommen, anstatt nach eigenen Lösungen zu suchen. Dies ist jedoch nicht unbedingt als Schwäche zu sehen. Einige brauchen einfach mehr Unterstützung als andere.
- Achten Sie darauf, Ihre Mitarbeiter anhand ihres Potenzials, nicht aufgrund ihrer aktuellen Leistung zu bewerten. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Mitarbeitern Aufgaben auf Basis ihrer Fähigkeiten anzuvertrauen, um somit ihre natürlichen Stärken auszuspielen.



## Fokus auf Abläufe

---

NIEDRIG

HOCH

Sie gelten als jemand, der schnelle Entscheidungen trifft und sich leicht auf veränderte Situationen einstellt. Ihr flexibler Arbeitsstil mag gut ankommen, dennoch wirken Sie bisweilen impulsiv und Verfahrensweisen gegenüber abgeneigt. Wenn Sie wichtige Entscheidungen treffen, haben Sie Risiko und Erfolg gleichermaßen im Blick, was auf eine wohlüberlegte Risikofreudigkeit schließen lässt. Aufgaben oder Projekte bearbeiten Sie in gleichmäßigem Tempo, zeigen einen der Situation angemessenen Sinn für die Dringlichkeit der Aufgabe und lassen sich von eventuellen Rückschlägen nicht abschrecken.

---

### Qualitäten

#### Besonnenheit



#### Sicherheitsstreben



### Entwicklungshinweise

- Zu Ihren Stärken gehören Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft zum schnellen Kurswechsel, doch die Planung und konkrete Umsetzung bereitet Ihnen Probleme. Suchen Sie sich einen Mentor oder Kollegen, der gut im Organisieren ist und Ihnen bei der Ausarbeitung von Plänen hilfreich zur Seite steht.
- Führungspersonen müssen für die Zukunft planen und Änderungen, die den eigenen Geschäftsbereich berühren, frühzeitig erkennen. Deshalb sollten Sie der Strategieplanung ausreichend Zeit widmen. Dazu gehören etwa die Ermittlung des künftigen Mitarbeiterbedarfs, die Sicherung von Ressourcen und die Vorbereitung auf eventuelle Änderungen der Marktsituation.
- Stellen Sie sicher, über genügend Ressourcen für bestimmte Projekte zu verfügen, bevor Sie weitere Schritte planen. Sie können sich leicht übernehmen, wenn Planung und Zeitmanagement nicht genau durchdacht sind. Machen Sie eine Bestandsaufnahme gegenwärtiger Zuständigkeiten, bevor Sie neue Projekte anstoßen.

### Unbewusste Voreingenommenheit

- Auch wenn Sie Struktur in Ihr Team bringen, lassen Sie innerhalb gesteckter Grenzen auch eine gewisse Flexibilität zu. Bei vielen Mitarbeitern funktioniert dieser Führungsstil optimal, wenngleich nicht übersehen werden sollte, dass Menschen ein ganz unterschiedliches Maß an Struktur benötigen.
- Sie gehen kalkulierte Risiken in Kauf, und das erwarten Sie auch von Ihrem Team. Als Führungsperson müssten Sie jedoch von Zeit zu Zeit Ihre Komfortzone verlassen und strategische, gefährlichere Risiken angehen. In Ihrem Team könnten Sie dabei mit gutem Beispiel vorangehen.
- Sie neigen dazu, Risiko und Erfolg beim Treffen von Entscheidungen sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Auch wenn dies einen effektiven Entscheidungsprozess begünstigt, sollten Sie auf den Kontext achten, wenn es darum geht, einen potenziell gefährlichen Weg einzuschlagen.



# Fokus auf Vordenkerrolle

NIEDRIG

HOCH

Andere schätzen Ihren Pragmatismus. Doch auch wenn Ihr nüchterner Ansatz, Probleme anzugehen Anerkennung findet, verstricken Sie sich zu sehr im Tagesgeschäft und verlieren das große Ganze und langfristige Strategien aus dem Blick. Diese sind jedoch genauso wichtig. Sie können Stil und Funktionalität die gleiche Bedeutung beimessen, haben für kreative Ideen anderer ein offenes Ohr und die Wichtigkeit von Markenbildung bei der Verfolgung von Unternehmenszielen erkannt. Bei der Bewertung neuer Ideen berücksichtigen Sie Chancen und Risiken gleichermaßen. Unerwartet auftretende Probleme auf bringen sie nicht aus dem Gleichgewicht.

## Qualitäten

### Wissbegierde



### Ästhetik



## Entwicklungshinweise

- Sie ziehen es vor, beim Lösen von Problem auf bewährte Methoden zurückzugreifen. Dieser Ansatz mag Garant für Effizienz sein, gleichzeitig ist es jedoch wichtig, aufgeschlossen für neue und innovative Ansätze zu sein.
- Ihre Konzentration auf Einzelheiten lässt Sie manchmal Informationen übersehen, die nicht unmittelbar relevant, aber dennoch wichtig sind, was in letzter Konsequenz Ursache ineffizienter Entscheidungen sein kann. Machen Sie es sich zur Aufgabe, sich immer wieder das übergeordnete Konzept in Erinnerung zu rufen.
- Fördern Sie kreatives Denken Ihrer Mitarbeiter, indem Sie diese um alternative Antworten auf aktuelle Probleme bitten und besprechen Sie anschließend diese Vorschläge. Innovation wird durch Brainstorming im Team erleichtert und erhöht die Erfolgsaussichten des Teams.

## Unbewusste Voreingenommenheit

- Stehen Form gegen Funktion zur Debatte, wägen Sie beide Seiten sorgfältig gegeneinander ab. Bestimmen Sie Teammitglieder, die in jeweils einem Bereich brillieren und bringen Sie sie dazu, zusammenzuarbeiten. Somit kommt das Beste aus beiden Welten wichtigen Projekten zugute.
- Was Enderzeugnisse angeht, wägen Sie Stil und Funktionalität gegeneinander ab. Bitten Sie bei wichtigen Designfragen, die Auswirkungen auf die Benutzerfreundlichkeit haben können, andere um Vorschläge, um auf die Weise die bestmögliche Lösung zu finden.
- Ihr Hauptaugenmerk liegt auf Markenbildung, Marketing und Werbestrategien Ihres Unternehmens. Nutzen Sie dieses Interesse, um Ihr Unternehmen in seinen Bemühungen um Markenkonsistenz und Marktdurchdringung zu unterstützen.







## Fokus auf Netzwerke

---

NIEDRIG

HOCH

Andere erleben Sie als ernst, konzentriert und ruhig. Ihr geschäftsmäßiger Kommunikationsstil mag Anerkennung finden, doch wirken Sie bisweilen unkommunikativ und unzugänglich. Sie genießen die diversen Möglichkeiten, die sich ergeben, um mit anderen Kontakt aufzunehmen. Zwar ist Ihre Fähigkeit zum Aufbau von Netzwerken sehr vorteilhaft, doch verlassen Sie sich zu stark auf Entscheidungsprozesse in der Gruppe. Beim Aufbau neuer Beziehungen oder sozialer Netzwerke zeigen Sie anderen gegenüber ein angemessenes Maß an Vertrauen und wirken nicht arrogant.

---

### Qualitäten

#### Soziale Umgänglichkeit



#### Verbundenheit



### Entwicklungshinweise

- Als Führungspersönlichkeit müssen Sie Ihre Komfortzone verlassen und sich zur Interaktion mit anderen zwingen. Diese Interaktionen kann gerne auch über die Arbeit hinausgehen. In einem zwanglosen Gespräch lernen Sie Ihre Teammitglieder und Kollegen kennen.
- Für Ihr Team ist es wichtig, dass Sie zugänglich sind. Lassen Sie Ihre Bürotür offen und zeigen Sie sich in Ihrer Arbeitsgruppe. Planen Sie regelmäßige Besprechungen, um Ihr Team auf dem Laufenden zu halten und zu motivieren.
- Bauen Sie eine Beziehung zu mindestens einem Hauptansprechpartner in jeder Abteilung des Unternehmens auf. Bringen Sie in Erfahrung, woran die anderen Geschäftsbereiche arbeiten, finden Sie Projekte, an denen Sie sich beteiligen und ggf. Ihr Team einbinden können.

### Unbewusste Voreingenommenheit

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



# Fokus auf Daten

---

NIEDRIG

HOCH

Anderen fällt auf, dass Sie beim Erwerb neuer Fähigkeiten und Branchenkenntnisse sehr praxisbezogen vorgehen. Ihnen ist "Learning by doing" wichtiger als blanke Theorie und Sie gehen davon aus, dass Ihre Schulung einen pragmatischen Nutzen haben wird. Ihren bisherigen Erfahrungen zufolge treffen Sie Entscheidungen sowohl aus dem Bauch heraus wie auch aufgrund von Tatsachen. Auch können Sie Daten gezielt einsetzen, um eine Entscheidung „zu verkaufen“. Sie sind bereit, sich die Folgen Ihrer Entscheidungen genau anzusehen, um daraus Lehren für die Zukunft zu ziehen.

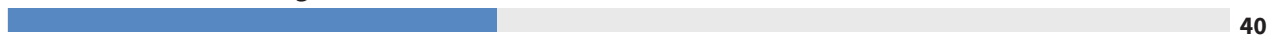
---

## Qualitäten

### Lernansatz



### Wissenschaftsorientierung



## Entwicklungshinweise

- Investieren Sie täglich etwas Zeit für Marktbeobachtung und den Wandel in Ihrem Bereich zu verfolgen. Suchen Sie Berichte über neue Technologien, neue Entwicklungen und Best Practices. Denn wenn Sie nicht auf dem Laufenden bleiben, wird man Sie bald überholen.
- Sie fühlen sich vielleicht in Seminarräumen und in Kursen nicht wohl. Doch helfen Ihnen diese Schulungen, eine stärkere Führungspersönlichkeit zu sein. Denn vieles ist über praktische Arbeit allein nicht erlernbar, dazu gehören insbesondere Fähigkeiten und Perspektiven, die von Führungspersonen erwartet werden.
- Ihnen ist vor allem praktisches Wissen wichtig, das sich direkt am Arbeitsplatz umsetzen lässt, doch gehören zur Entfaltung des Leistungspotenzials in führender Position auch abstrakte Fähigkeiten wie etwa Strategieplanung, um den Horizont zu erweitern und Entscheidungsprozesse zu optimieren.

## Unbewusste Voreingenommenheit

- Bei der Entscheidungsfindung wägen Sie Analyse und Handeln gegeneinander ab. Dieses Abwägen hilft Ihnen bei fristgerechten, erstklassigen Entscheidungen, die Sie dank Ihrer rational begründeten, auf Daten basierten Informationen verteidigen können.
- Beim Treffen von Entscheidungen zeigen Sie Verständnis für die Notwendigkeit gründlicher Überlegung. Ein ehrenwerter Zug übrigens, den sich viele in Ihrem Unternehmen zu eigen machen sollten. Sie hätten gerne eine Methode, die Folgen wegweisender Entscheidungen zu bemessen, um daraus abzuleiten, welche Entscheidungsprozesse sich am effektivsten erwiesen haben und in welchen Fällen eine längere Vorbereitung und gründlichere Datenerhebung erfolgreicher gewesen wäre.
- Beim Lösen von Problemen und der Bewertung von möglichen Alternativen stützen Sie sich sowohl auf Daten wie auch auf Ihre Intuition. Eine Kombination aus beidem wäre optimal, auch zur Vermeidung, dass Daten ausgeblendet werden, wenn diese Ihrer eigenen Erfahrung mit einem bestimmten Problem widersprechen.