



FIRO Business® Report zu Führung

Entwickelt von Allen L. Hammer und Eugene R. Schnell

Bericht erstellt für
TEST GERMAN
30. Januar 2023



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

EINFÜHRUNG

In einem Unternehmen zu arbeiten beinhaltet die Zusammenarbeit mit anderen Menschen. Die Art und Weise, wie Sie mit den unterschiedlichsten Menschen interagieren und welche Beziehungen Sie zu ihnen aufbauen, spielt eine entscheidende Rolle für Ihren beruflichen Erfolg. Dieser Bericht zeigt auf, wie es Ihnen mithilfe Ihrer Ergebnisse aus dem Assessment FIRO Business® gelingen kann, ein besseres Verständnis für Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse und den Umgang mit anderen Personen innerhalb Ihres Unternehmens zu entwickeln. Die mit dem Tool FIRO Business gewonnenen Informationen können Ihnen dabei helfen, die Wirksamkeit Ihrer Aktivitäten und Verhaltensweisen zu maximieren, Möglichkeiten zur Steigerung Ihrer beruflichen Zufriedenheit und Produktivität zu identifizieren und alternative Wege zum Erreichen Ihrer Ziele zu erkunden.

Denken Sie während des Lesens dieses Berichts daran, dass alle Instrumente ihre Grenzen haben. Das Assessment FIRO Business liefert Ihnen einen Überblick über Ihre grundsätzliche Einstellung in Bezug auf zwischenmenschliche Beziehungen. Ermittelt werden Ihre zwischenmenschlichen Bedürfnisse in den Bereichen Einbeziehung, Einflussnahme und persönliche Verbundenheit. Dabei handelt sich nicht um eine umfangreiche Persönlichkeitsbeurteilung oder eine Prüfung von Fertigkeiten, beruflichen Interessen oder beruflichem Erfolg.

Die ersten fünf Abschnitte dieses Berichts (siehe nachfolgende Auflistung) beschreiben jeweils Ihren bevorzugten Ansatz in Bezug auf das jeweilige Thema und weisen auf einige Stärken und Probleme dieses Ansatzes hin. Jeder Abschnitt endet mit „Entwicklungsherausforderungen“ – z. B. Strategien und neuen Denkansätzen, die Sie ausprobieren könnten, oder die Aufforderung, von anderen Feedback einzuholen, um sich weiterzuentwickeln und neue Führungskompetenzen zu erwerben. Mithilfe des Abschnitts „Nächste Schritte“ am Ende dieses Berichts können Sie planen, wie Sie künftig die Entwicklungsherausforderungen nutzen werden, um Ihre Effektivität bei zwischenmenschlichen Beziehungen zu steigern.

Struktur des FIRO Business® Report zu Führung

- Die Beziehung zu Ihren Kollegen
- Die Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten
- Die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern
- Verhandlungsführung und Umgang mit Konflikten
- Entscheidungsfindung und Prioritätensetzung
- Nächste Schritte

DIE BEZIEHUNG ZU IHREN KOLLEGEN

Eine der wichtigsten Kompetenzen, die eine gute Führungskraft beherrschen muss, ist „horizontal führen“ – die Gestaltung der Beziehungen zu Ihren Kollegen. Verschiedene Personen haben ein unterschiedlich stark ausgeprägtes Interesse daran, mit ihren Kollegen zu interagieren, und dies beeinflusst maßgeblich, wie viel Zeit und Energie sie täglich in die Interaktion mit anderen investieren.

Die nachfolgende Grafik zeigt vier unterschiedlich starke Interessenausprägungen an Interaktionen mit anderen. Ihr persönliches Interessenniveau, ermittelt anhand Ihrer Antworten im Assessment FIRO Business, ist fett gedruckt dargestellt.

AUSPRÄGUNG DES INTERESSES AM UMGANG MIT KOLLEGEN

Sie investieren wahrscheinlich den Großteil Ihrer Zeit und Energie in die Interaktion mit Kollegen, anstatt eigenständig an persönlichen Projekten zu arbeiten.

Sie investieren wahrscheinlich mindestens die Hälfte Ihrer Zeit und Energie in die Interaktion mit Kollegen, anstatt eigenständig an persönlichen Projekten zu arbeiten.

Sie investieren wahrscheinlich mindestens die Hälfte Ihrer Zeit und Energie in die eigenständige Arbeit an persönlichen Projekten, anstatt mit Kollegen zu interagieren.

Sie investieren wahrscheinlich den Großteil Ihrer Zeit und Energie in die eigenständige Arbeit an persönlichen Projekten, anstatt mit Kollegen zu interagieren.

Ihre Stärken in Bezug auf die Beziehung zu Ihren Kollegen

Basierend auf Ihren Antworten im Assessment FIRO Business zeigen Ihre Ergebnisse, dass Sie zwar hin und wieder Interesse daran haben, Zeit und Energie in Interaktionen mit Ihren Kollegen zu investieren, aber am liebsten mindestens die Hälfte Ihrer Zeit und Energie in die eigenständige Arbeit an persönlichen Projekten investieren. Dies deutet auf Folgendes hin:

- Durch Ihre eigenständige Arbeit erzielen Sie als individueller Mitgestalter einen Mehrwert für das Team und Ihr Unternehmen; wenn dies erforderlich ist, können Sie jedoch auch ein guter Teamplayer sein.
- Bevor Sie einer Gruppe oder einem Team beitreten oder sofort in ein Projekt einsteigen, stellen Sie wahrscheinlich viele Fragen, um genau zu wissen, worauf Sie sich einlassen; dies macht es auch allen anderen leichter, die eigene Rolle und den Verantwortungsbereich genau zu definieren.
- Wenn Ihnen die anderen zu gesprächig sind oder zu oft mit Ihnen interagieren möchten, finden Sie Mittel und Wege, sich zurückzuziehen und alleine zu arbeiten, um schneller voranzukommen.
- Obwohl Sie meistens lieber alleine arbeiten, freuen Sie sich über manche Aufgaben, die es Ihnen ermöglichen, mit ganz bestimmten Personen zusammenzuarbeiten – insbesondere, wenn dies in einer kleinen Gruppe möglich ist.
- In öffentlichen Situationen (z. B. bei öffentlich zugänglichen Versammlungen, Personaltreffen oder Teamprojekten) beteiligen Sie sich, wenn das Thema direkt mit Ihnen oder Ihren Fachkenntnissen zu tun hat; andernfalls tendieren Sie eher dazu, sich nicht zu beteiligen.
- Zwar sind Sie tendenziell eher eine zurückhaltende Person, interagieren aber möglicherweise gerne mit einigen wenigen Personen, denen Sie vertrauen und deren Meinung Sie schätzen.
- Sofern Sie nicht unter großem Stress stehen, äußern Sie sich in öffentlichen Situationen nicht störend oder unangemessen.

Mögliche Herausforderungen, die sich durch Ihre Art des Umgangs mit Kollegen ergeben könnten

- Ihr zwischenmenschlicher Ansatz könnte von anderen fälschlicherweise als Skepsis oder Misstrauen ausgelegt werden.
- Möglicherweise haben andere das Gefühl, Sie nicht besonders gut zu kennen und wissen deshalb nicht, wie man Sie am besten unterstützen kann, oder sie möchten Ihnen keine Unterstützung anbieten, wenn Sie diese benötigen.
- Vielleicht gibt es keine kritische Masse an Personen, die Sie oder Ihre Arbeit kennen, wenn Handlungsbedarf besteht oder Anerkennung gewünscht wird.
- Wenn Ihr Unternehmen großen Wert auf Teamwork und Zusammenarbeit legt, werden Sie möglicherweise als ambivalenter Teamplayer wahrgenommen.
- Manchmal irritieren Sie wahrscheinlich Ihre Kollegen, wenn diese nicht wissen, ob Sie gerade alleine für sich arbeiten müssen oder ob man Sie unterbrechen darf.

Entwicklungs Herausforderungen

- Denken Sie strategisch und überlegen Sie, wie Sie sich anderen gegenüber kooperativ und als guter Teamplayer verhalten und gleichzeitig Ihrem persönlichen Stil als individueller Mitgestalter treu bleiben können. Zum Beispiel, indem Sie sich freiwillig in Problemlösungsgruppen einbringen und gleichzeitig darauf achten, auch Ihre individuellen Anstrengungen und Erfolge zu dokumentieren.
- Üben Sie sich darin, Besprechungen so zu organisieren oder zu steuern, dass diese für Sie (und andere) effizienter und effektiver sind. Erlernen Sie Methoden effektiven Besprechungsmanagements und wirksame Techniken der Gruppenmoderation.
- Betrachten Sie soziale Beziehungen als eine Art Bankkonto: Manchmal müssen Sie etwas mehr interagieren, um ein positives Guthaben aufzubauen, von dem Sie später zehren können.
- Wenn Sie mit einer besonders kommunikativen Gruppe von Kollegen zusammenarbeiten, dann richten Sie Ihren Arbeitsplatz und Ihren Arbeitstag so ein, dass Ihnen ausreichend Auszeiten zum Nachdenken zur Verfügung stehen. Wenn Sie Privatsphäre benötigen, um Schriftstücke zu formulieren, nachzudenken oder Anrufe und E-Mails zu beantworten, dann machen Sie dies klar deutlich. Dabei ist es hilfreich, sich in regelmäßigen Abständen zurückzuziehen, damit Ihre Kollegen damit rechnen und sich darauf einstellen können.
- Wenn Sie einem Team beitreten, dann achten Sie darauf, dass Sie sich über Ihre Rolle und Ihren Verantwortungsbereich vollständig im Klaren sind. So wissen Sie stets, wann und wie häufig von Ihnen erwartet wird, sich zu beteiligen.

DIE BEZIEHUNG ZU IHREM VORGESETZTEN

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den eine gute Führungskraft beherrschen muss, ist die „Führung nach oben“ – den Aufbau einer guten Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten. Verschiedene Personen bevorzugen bei Ihren Vorgesetzten auch ganz verschiedene Charaktereigenschaften. Die nachfolgende Darstellung beschreibt drei unterschiedliche Führungsstile. Der Stil, der Ihnen bei einer Führungskraft am wichtigsten ist, ist fett gedruckt.

FÜHRUNGSSTILE

Bezieht alle mit ein, bringt die Mitarbeiter zusammen und gibt Ihnen das Gefühl, dazuzugehören

Bietet Orientierung und eine klare Ausrichtung auf die Ziele und Aufgaben

Fördert, unterstützt und zeigt persönliches Interesse an Ihnen

Das ist Ihnen bei einem Vorgesetzten wichtig

Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sie einen Vorgesetzten bevorzugen, der eine klare Richtung vorgibt und eindeutige Erwartungen, Rollen und Verantwortungsbereiche formuliert. Am unwichtigsten ist Ihnen bei einem Vorgesetzten die Eigenschaft, die Mitarbeiter zusammenzubringen und auf eine gemeinsame Vision und geeinte Ziele auszurichten. Um Ihr volles Leistungspotenzial auszuschöpfen, brauchen Sie einen Vorgesetzten mit den folgenden Eigenschaften:

- Ermittelt ganz genau die Probleme und definiert das angestrebte Ziel
- Bietet Ihnen eine klare Beschreibung Ihrer Rolle und Ihres Verantwortungsbereichs in Bezug auf das aktuelle Problem
- Erkundigt sich regelmäßig nach Fortschrittsberichten, damit Sie am Ball bleiben
- Setzt klare Prioritäten und delegiert Befugnisse und Ressourcen
- Motiviert Sie zu anspruchsvollen Zielen und ermöglicht Ihnen Zugang zu Ressourcen, die Ihnen beim Erreichen dieser Ziele helfen
- Bringt Sie in Kontakt mit anderen Entscheidungsträgern und wichtigen Einflussnehmern
- Erwartet von Ihnen, dass Sie Ihr Handeln an den festgelegten Prioritäten ausrichten
- Überträgt Ihnen die Verantwortung für die pünktliche Ablieferung budgetkonformer Ergebnisse
- Trifft notwendige Entscheidungen, um Ihnen dabei zu helfen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen
- Skizziert klar alle Prozesse und Verfahren

Mögliche Herausforderungen, die sich durch Ihre Vorlieben ergeben könnten

Die Eigenschaften, die Sie bei einer Führungskraft bevorzugen, können auch zu Problemen führen, die weiter unten dargestellt sind. Die Auflistung liefert Ihnen Hinweise, worauf Sie achten und was Sie überprüfen sollten. Denken Sie daran, dass der Führungsstil eines Vorgesetzten von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird, darunter Persönlichkeit, zwischenmenschliche Bedürfnisse und Lebenserfahrung. Deshalb ist es schwierig, die Probleme, die sich in der Beziehung zu Ihrem Vorgesetzten ergeben könnten, genau vorherzusehen.

- Vielleicht wünschen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten mehr Anleitung und Struktur, als dieser bereitwillig ist zu geben.
- Unter Umständen stellen Sie zu viele Fragen und vergewissern sich zu häufig, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.
- Wenn Ihr Vorgesetzter Ziele unklar formuliert, wissen Sie mitunter nicht, wie Sie vorgehen sollen.
- Vielleicht widersetzen Sie sich den Versuchen Ihres Vorgesetzten, alle zur Zusammenarbeit zu bewegen und einen Konsens oder eine gemeinsame Vision zu erreichen.
- Eventuell verärgern Sie Ihren Vorgesetzten, wenn Sie Gruppengesprächen nach Möglichkeit aus dem Weg gehen, Teambildungsmaßnahmen schlechtmachen oder abgelenkt wirken, wenn andere sprechen.

Entwicklungs Herausforderungen

- Ergreifen Sie die Initiative und ermitteln Sie Zusatzaufgaben, die ein Projekt noch verbessern könnten; übertreffen Sie die Anforderungen Ihres Vorgesetzten.
- Finden Sie heraus, wie stark Ihr Vorgesetzter in Ihr Projekt einbezogen werden möchte.
- Ermitteln Sie Kollegen, die auf bestimmten Gebieten über besonderes Fachwissen verfügen und einige Ihrer Fragen beantworten könnten.
- Wenn Sie mit einem Hindernis konfrontiert sind, dann versuchen Sie, es alleine oder mit der Hilfe von Kollegen zu bewältigen, anstatt immer Ihren Vorgesetzten um Hilfe zu bitten.
- Zeigen Sie deutlich Ihre Bereitschaft, Ihre Anstrengungen mit den Bemühungen der anderen abzustimmen. Seien Sie bereit zu Kompromissen, um ein gutes Gesamtergebnis zu erzielen, und unterstützen Sie die Versuche Ihres Vorgesetzten, den Aktivitäten aller Mitarbeiter eine gemeinsame Ausrichtung zu geben.

DIE BEZIEHUNG ZU IHREN MITARBEITERN

Ebenso wichtig wie eine geschickte laterale Führung und Führung nach oben ist für Sie als Führungskraft eine gekonnte „Führung nach unten“ – also Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern, die Ihnen direkt unterstellt sind. Menschen haben ganz unterschiedliche Ansichten darüber, inwieweit sie Verantwortung für andere übernehmen möchten. In der unten stehenden Grafik sehen Sie die Alternativen. Ihr Ergebnis ist fett gedruckt.

EINSTELLUNG ZUR MITARBEITERFÜHRUNG

Wahrscheinlich genießen Sie es, andere zu führen und anzuleiten

Stark abhängig von der Situation und den an Sie gestellten Erwartungen

Wahrscheinlich arbeiten Sie lieber an eigenen Projekten, anstatt andere anzuleiten

Ihre Stärken bei der Mitarbeiterführung

Vorgesetzte und Führungskräfte haben oft das Gefühl, jederzeit zu 100 % die Führung übernehmen zu *müssen*. Ihre Ergebnisse weisen darauf hin, dass Sie den Großteil Ihrer Zeit und Energie lieber für die Arbeit an eigenen Projekten aufwenden würden und nur wenig Zeit und Energie darin investieren möchten, die Führung zu übernehmen und die Arbeit anderer anzuleiten. Sie empfinden es wahrscheinlich als unwillkommene Bürde, dass ständig von Ihnen erwartet wird, das Kommando zu übernehmen und anderen Resultate abzurufen. Das bedeutet nicht, dass Sie keine effektive Führungskraft sein können; es deutet nur darauf hin, dass Sie nicht immer die Führungsrolle einnehmen müssen. Stattdessen suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihre Aufgaben zu erfüllen, ohne dabei als ständig präsente dominante Macht aufzutreten. Ihre Art der Mitarbeiterführung zeichnet sich durch die folgenden Eigenschaften aus:

- Sie bemühen sich darum, andere weder anzuleiten noch zu dominieren, auch wenn ein Problem einen Bezug zu Ihren Pflichten oder zu Ihrem Fachgebiet hat; wenn andere von Ihnen erwarten, dass Sie sich um etwas kümmern, geben Sie Ihren Mitarbeitern jedoch entsprechende Anweisungen.
- Sie gehen persönlich mit gutem Beispiel voran und agieren pflichtbewusst, übernehmen Verantwortung und reagieren rasch auf die Bedürfnisse und Anfragen anderer.
- Bei Besprechungen regen Sie die Teilnehmer dazu an, eigene Ideen zu entwickeln und sich am Gespräch zu beteiligen – insbesondere dann, wenn das Gespräch anderen dabei helfen kann, die geltenden Standards, Verfahren und Erwartungen besser zu verstehen.
- Ihre Entscheidungen lassen Sie von höher gestellten Mitarbeitern abschließend prüfen und beugen sich deren Wünschen, auch wenn Sie anderer Meinung sind.
- Sie organisieren die Arbeit so, dass die Mitarbeiter unterstützende Abläufe und Prozesse nutzen können; so müssen Sie die Mitarbeiter nicht regelmäßig anleiten und deren Arbeit genehmigen oder korrigieren.
- Sie übernehmen Projekte, an denen alle Beteiligten größtenteils eigenständig arbeiten können, aber auch mit anderen zusammenarbeiten müssen, um sicherzustellen, dass alle Erwartungen erfüllt werden.
- Sie überwachen sorgfältig alle Tätigkeiten und lassen anderen genügend Raum, um eigenständig agieren zu können; Anleitung bieten Sie nur dann an, wenn Regeln gebrochen oder geltende Verfahren ignoriert werden.
- Sie suchen sich Hilfe, Anleitung und Schulungen, um für neue Aufgaben gewappnet zu sein. Dabei stellen Sie sicher, dass Sie alle Protokolle und Erfolgsvoraussetzungen vollständig verstanden haben.

Mögliche Herausforderungen, die sich durch Ihre Art des Umgangs mit Mitarbeitern ergeben könnten

- Vielleicht haben Sie das Gefühl, dass es Ihre Pflicht ist, auch unangemessene Anfragen und Forderungen der Kunden, Benutzer und Vorgesetzten zu erfüllen; deshalb werden Sie wegen Ihrer Bereitwilligkeit und Ihres Pflichtgefühls möglicherweise ausgenutzt.
- Es kann passieren, dass es nicht so aussieht, als würden Sie die Führung übernehmen, wenn Probleme oder Krisen auftreten; aufgrund Ihrer Rolle erwarten andere von Ihnen vielleicht, dass Sie bei Problemen deutlich sichtbar als „die verantwortliche Person“ in Erscheinung treten.
- Unter Umständen benötigen Sie mehr Vorbereitung, Schulung oder Erläuterung, als dies in bestimmten Situationen möglich ist (z. B. wenn neue Initiativen nicht ganz eindeutig sind).
- Möglicherweise sind Sie zu schnell frustriert und geben auf, wenn andere ihre Prioritäten und Anforderungen plötzlich ändern.
- Da Sie dazu tendieren, sich mit anderen abzusprechen, bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen, könnten andere dies als Mangel an Selbstvertrauen und Eigenständigkeit missverstehen; oder man vermutet, dass Sie die abschließende Verantwortung für Probleme nicht übernehmen möchten.
- Möglicherweise wirken Sie manchmal ausweichend bei der Handhabung Ihrer Anfragen, Zielsetzungen und Bedürfnisse.

Entwicklungsherausforderungen

- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass alle Ideen, Hinweise oder Vorschläge von Ihren Mitarbeitern von Ihnen sofortiges Handeln erfordern. Gewöhnen Sie sich an, Rückfragen zu stellen, um herauszufinden, ob es sich um optionale Vorschläge handelt oder wirklich ein Handeln erforderlich ist.
- Äußern Sie Ihre Meinung zu verschiedenen Themen (und sei es auch nur, um Fragen zu stellen), insbesondere in jenen Bereichen, die etwas weiter von Ihren dringenden Prioritäten und von Ihren Fachgebieten entfernt liegen.
- Achten Sie darauf, sich nicht von Mitarbeitern belasten zu lassen, die ihre Probleme nach oben an Sie weiterleiten. Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Arbeitsbelastung und entwickeln Sie einen Mechanismus, der es erleichtert, unwichtigere Aufgaben von dieser Liste zu streichen.
- Akzeptieren Sie, dass sich Erwartungen ständig ändern, und entwickeln Sie einen formalen Prozess, um mit Ihren Mitarbeitern über die Aufgabe bisheriger Erwartungen, Standards und Ziele zu sprechen.
- Da Sie die Unabhängigkeit Ihrer Mitarbeiter möglicherweise nur ungern einschränken, suchen Sie sich einen Coach oder Mentor, der Ihnen dabei helfen kann, zu ermitteln, wann es notwendig und angemessen wäre, Ihren Einfluss zu erweitern oder Ihre Autorität als Vorgesetzter geltend zu machen.
- Lernen Sie, bestimmender aufzutreten und sich nicht davor zu scheuen, Anforderungen an Ihre Mitarbeiter zu stellen, wie dies für eine Person in Ihrer Position oder mit Ihrer Erfahrung angemessen ist.

VERHANDLUNGSFÜHRUNG UND UMGANG MIT KONFLIKTEN

Häufig beinhaltet die Zusammenarbeit mit anderen notwendige Verhandlungen und die Beilegung von Meinungsverschiedenheiten. Dieser Bericht beinhaltet drei grundlegende Strategien, die Menschen einsetzen, um zu einer akzeptablen Lösung zu gelangen. Funktioniert die erste Strategie nicht, haben sie meistens einen zweiten Ansatz als Backup-Strategie. Den dritten Ansatz verfolgen sie erst dann, wenn keine andere Möglichkeit besteht. Ihre Vorlieben in Bezug auf die drei Strategien bei Verhandlungen und im Umgang mit Konflikten sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt.

VERHANDLUNGS- UND KONFLIKTSTRATEGIEN

Ihre Hauptstrategie ist es, sich in die Position Ihres Gegenübers hineinzusetzen und ein Verständnis für dessen persönliche Motive zu entwickeln.

Ihre Backup-Strategie ist es, gemeinsame Ziele zu ermitteln und an gemeinsame Interessen zu appellieren.

Die Strategie, zu der Sie als letztem Ausweg greifen, ist es, sich auf formale Autorität zu berufen und nach Möglichkeit Ihre Position zu legitimieren.

Ihr Ansatz beim Umgang mit Verhandlungen und Konflikten

Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Ihre bevorzugte Strategie bei Verhandlungen der Aufbau einer persönlichen Beziehung ist, indem Sie zeigen, dass Sie die Position Ihres Gegenübers wirklich verstehen und sich in diese hineinversetzen können; Sie signalisieren die Bereitschaft zu Zugeständnissen, um eine positive Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber zu schaffen. Ihre Backup-Strategie besteht darin, eine gemeinsame Basis mit Ihrem Gegenüber zu finden – das Gefühl, dass es einen größeren Kontext gibt, der beide Positionen umfassen kann. Am unwahrscheinlichsten ist es, dass Sie Differenzen mit einem machtorientierten Ansatz beilegen möchten – sich also auf geltende Richtlinien, Verfahren, Gesetze, Regeln oder Standards berufen, Führungsentscheidungen treffen; sich an höhere Instanzen wenden; oder Ihre Positionsmacht nutzen. Ihre Strategien haben die folgenden Vorteile:

- In Verhandlungen oder bei der Lösung von Konflikten gelingt es Ihnen schnell, Vertrauen aufzubauen und ein entspanntes Umfeld zu schaffen; so fühlt sich jeder wohl und hat das Gefühl, angehört zu werden und seine Ansichten vorbringen zu können.
- Sie bemühen sich darum, über Anfragen und Forderungen hinauszugehen, um die individuellen Bedürfnisse und Motive der involvierten Parteien zu verstehen.
- Sie haben keine Probleme damit, wenn bei Verhandlungen oder Konflikten Gefühle und Emotionen ins Spiel kommen und nehmen Rücksicht darauf.
- Zu Beginn suchen Sie nach Konfliktpunkten, über die sich leicht Einigung erzielen lässt; so haben Sie den richtigen Schwung, um später größere und komplexere Probleme anzugehen.
- Da es Ihre Backup-Strategie ist, mit allen zusammen eine gemeinsame Basis zu finden, achten Sie sorgsam auf Fairness und bemühen sich darum, sich nicht frühzeitig auf eine bestimmte Idee oder Lösung festzulegen.

Mögliche Herausforderungen, die sich durch Ihren Ansatz ergeben könnten

- Vielleicht benötigen Sie mehr Zeit, als Ihnen zur Verfügung steht, um Vertrauen aufzubauen und zu einer Einigung oder Lösung zu gelangen. Möglicherweise missachten Sie Zeitvorgaben oder stehen unter Handlungsdruck, wenn die andere Partei länger als gewünscht braucht, um Vertrauen aufzubauen.
- Andere interpretieren Ihre persönliche Aufmerksamkeit unter Umständen als manipulativ oder unehrlich, insbesondere dann, wenn vor dem aktuellen Gespräch bereits ein Vertrauensbruch stattfand.
- Wenn Sie großes Interesse an anderen zeigen, treten Sie unter Umständen nicht stark genug für sich selbst oder andere Personen ein, die Sie vertreten.
- Eventuell fällt es Ihnen schwer, sich wieder auf den Aufbau einer gemeinsamen Basis und die übergeordneten Ziele zu konzentrieren, nachdem Sie zuerst die individuellen Interessen und Belange betont haben; auf andere wirkt diese Veränderung Ihres Ansatzes wahrscheinlich nicht authentisch, wodurch Sie Vertrauen einbüßen könnten.
- Wenn Sie gezwungen sind, Ihre am wenigsten favorisierte Strategie einzusetzen und sich auf Ihre Autorität und Positionsmacht zu berufen, erwecken Sie möglicherweise den Eindruck, ein Spiel zu spielen – insbesondere dann, wenn Sie einen klaren Vorteil haben oder es formale Autoritätsunterschiede zwischen den Parteien gibt (z. B.: Sie sind der Chef und die anderen Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter). Menschen brauchen Zeit, um nachvollziehen zu können, warum Sie zunächst ein Umfeld von Gleichstellung geschaffen und aus welchem Grund Sie Ihr Verhalten geändert haben.

Entwicklungsherausforderungen

- Bereiten Sie sich umfassend auf Diskussionen vor, damit Sie eine klare Vorstellung von Ihren Motiven, Interessen und den möglichen Standpunkten haben.
- Akzeptieren Sie, dass die Gespräche möglicherweise sehr viel weiter voranschreiten müssen, bevor es Ihnen gelingt, das angestrebte Vertrauen und die Verbundenheit aufbauen zu können. Legen Sie nicht zu frühzeitig Ihre Informationen und Motive dar, um schneller Vertrauen aufzubauen; konzentrieren Sie sich stattdessen auf die unmittelbaren Geschäftsanforderungen, die letztlich von Ihren Verhandlungen profitieren müssen.
- Achten Sie darauf, Person und Problem stets zu trennen; auf die Bedürfnisse einzelner Beteiligter einzugehen bedeutet nicht, reelle Sachzwänge zu ignorieren oder sich vor schweren Entscheidungen zu drücken, die getroffen werden müssen.
- Vermeiden Sie es, als Ausweichmöglichkeit an gemeinsame Interessen zu appellieren, bis bereits einige Entscheidungen getroffen wurden, die beide Parteien unterstützen können.
- Wenn es viele Spannungen und nur wenig Vertrauen gibt, sollten Sie erwägen, eine dritte Partei hinzuzuziehen, deren Aufgabe es ist, darauf zu achten, dass Zeitvorgaben beachtet und wichtige geschäftliche Probleme, die gelöst werden müssen, nicht ignoriert werden.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND PRIORITÄTENSETZUNG

Jede Führungskraft muss Entscheidungen treffen und strategische Prioritäten für das Unternehmen festlegen. Die unten stehende Grafik zeigt drei Ansätze, die Sie als Führungskraft verfolgen können, um Entscheidungen zu treffen. Ihre bevorzugte Methode der Entscheidungsfindung ist fett gedruckt.

METHODEN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Streben nach einer einvernehmlichen Lösung und Konsens

Konsistentes und konsequentes Durchsetzen einer Einigung

Aufbau von Aufrichtigkeit, Offenheit und weitreichendem Engagement

Ihr Ansatz bei der Entscheidungsfindung

Zwar beziehen Sie nicht viele Personen in Ihren Prozess der Entscheidungsfindung ein, Ihre Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass Sie über eine kleine Gruppe ausgewählter Personen verfügen, die Sie bei anstehenden Entscheidungen oder Problemen miteinbeziehen.

Wenn Routineentscheidungen anstehen, ermutigen Sie andere wahrscheinlich zum mutigen und ehrlichen Austausch über Probleme und versuchen, Spannungen zu reduzieren, um Offenheit zu gewährleisten; darüber hinaus bieten Sie vermehrt individuelle Beratung und Coaching an. Wenn neue und unbekanntere Entscheidungen anstehen, holen Sie wahrscheinlich den Rat bestimmter Autoritäten und Experten ein, führen eine strukturierte Analyse durch und versuchen, die Entscheidungen der anderen zu verbessern. Ihr Ansatz der Entscheidungsfindung hat folgende Vorteile:

- Sie besitzen die Flexibilität, Ihren Ansatz der Entscheidungsfindung anzupassen – individueller, wenn es sich um Routinesituationen handelt, und strukturorientierter, wenn es sich nicht um Routinesituationen handelt.
- Sie bauen auf starke Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und erhoffen sich davon, dass durch Loyalität ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung gefördert wird.
- Sie kümmern sich um individuelle Belange, die möglicherweise der Einhaltung von Entscheidungen entgegenstehen könnten.
- Sie erwarten, dass die gemeinsame Verantwortung die Verpflichtung beinhaltet, alle Probleme und privaten Belange offen zu besprechen.
- Sie fördern den Aufbau von Beziehungen, damit alle Kollegen ihre individuellen Erfahrungen und Fachkenntnisse miteinander teilen.
- Sie modellieren Vertrauen und Loyalität, um die gemeinsame Ausrichtung auf die Erfüllung aller Erwartungen, Standards und Ziele zu fördern.

Mögliche Herausforderungen, die sich durch Ihren Ansatz bei der Entscheidungsfindung ergeben könnten

- Andere könnten Ihren wechselnden Ansatz zwischen routinemäßigen und nicht routinemäßigen Entscheidungen als Widersprüchlichkeit, Launenhaftigkeit oder einen Mangel an Vertrauen fehlinterpretieren.
- Wenn Sie sich zu stark auf die Belange einiger weniger Personen konzentrieren, unterstellt man Ihnen möglicherweise, einzelne Mitarbeiter zu favorisieren oder sich vor schwierigen Entscheidungen zu drücken.
- Da Sie weniger Wert auf eine umfassende Beteiligung und geeinte Ausrichtung auf gemeinsame Ziele legen, kann es passieren, dass andere sich nach der Umsetzung von Entscheidungen darüber beschweren, während des Prozesses der Entscheidungsfindung nicht um Rat gefragt worden zu sein.
- Mit einer geringeren Beteiligung und gemeinsamen Ausrichtung wird Ihr Prozess der Entscheidungsfindung möglicherweise als zu stark auf Einzelpersonen orientiert wahrgenommen und zuweilen als heimlichuerisch empfunden.
- Da Sie sich ungern an der Entscheidungsfindung anderer Personen beteiligen, wenn man Sie darum bittet, werden Ihre eigenen Entscheidungen möglicherweise als isoliert, selbstbezogen und nicht an den Entscheidungen anderer ausgerichtet wahrgenommen.
- Unter Umständen geraten Sie unter Druck, wenn andere sich an Prozessen der Entscheidungsfindung beteiligen, die stark auf Kooperation, das Anhören aller Standpunkte oder den Austausch von Informationen setzen.

Entwicklungs Herausforderungen

- Treffen Sie keine Entscheidungen, um Harmonie herzustellen oder zu bewahren; konzentrieren Sie sich stets auf das Gesamtziel und konkrete Herausforderungen. Klar und eindeutig formulierte Herausforderungen können dabei helfen, Harmonie herzustellen – indem ein Ziel festgelegt wird, hinter dem alle geschlossen stehen.
- Holen Sie die Hilfe von Experten ein, wenn es darum geht, mit Coachingmaßnahmen und den emotionalen Bedürfnissen anderer umzugehen. Organisationsberater und Coaches für Führungskräfte können Teams oft dabei unterstützen, Harmonie zu erzielen, ohne dass es dabei zu Gefühlsausbrüchen, endlosen Prozessen oder unnötigen Kompromissen kommt.
- Verwenden Sie strukturierte Methoden, um den persönlichen Austausch zu fördern, aber gleichzeitig zeitlich zu begrenzen, damit Sie nicht vom Thema abkommen, wenn Unternehmensfragen besprochen werden müssen (zum Beispiel in Form einer einminütigen Begrüßungsphase zu Beginn einer Besprechung).
- Achten Sie darauf, von wem Sie Rat einholen und wie oft dies geschieht. Versuchen Sie, nicht nur mit denjenigen Personen zu interagieren, die am leichtesten am Arbeitsplatz zu finden sind.
- Erforschen Sie neue Methoden, um die Meinung von anderen einzuholen – setzen Sie zum Beispiel kurze Besprechungen an oder führen Sie regelmäßige gemeinsame Mahlzeiten zum Frühstück oder Mittagessen mit Mitarbeitern ein, die nicht immer in den Entscheidungsprozess einbezogen werden können.
- Versuchen Sie, nicht überzureagieren, wenn andere versuchen, Sie an ihrer Entscheidungsfindung zu beteiligen. Wägen Sie stattdessen sorgfältig ab, wie Sie die Person auf eine Weise unterstützen könnten, die möglichst wenig Stress für Sie bedeutet. Stellen Sie weiterführende Fragen, um anderen zu zeigen, dass Sie Interesse an der Meinung Ihres Gegenübers haben.

NÄCHSTE SCHRITTE

Die in diesem Bericht für Sie ermittelten Entwicklungsziele liefern Ihnen Hinweise zu Methoden, mit denen Sie Ihre Führungseffizienz verbessern könnten. Betrachten Sie die Ziele als vielversprechende Wege, die Sie erkunden könnten, und nicht als Anlass für Entmutigung. Jede Person, die diesen Bericht erhält, bekommt ebenfalls eine Liste mit Entwicklungszielen, genau wie Sie. Die Auflistung ist bei jeder Person anders, denn jeder hat andere zwischenmenschliche Bedürfnisse und Vorlieben.

Lesen Sie nochmals die ersten drei Abschnitte dieses Berichts, die Ihre Beziehung zu Ihren Kollegen, Ihrem Vorgesetzten und Ihren Mitarbeitern beschreiben.

- Ermitteln Sie die Gruppen, mit denen Sie Ihre Arbeitsbeziehungen derzeit am *dringendsten* weiterentwickeln müssen oder wollen. Wenn alle drei Dimensionen wichtig für Sie sind, weisen Sie ihnen Prioritäten zu. Möglicherweise ist Ihre Beziehung zu allen drei Gruppen gut, aber es gibt sicherlich dennoch etwas Raum für Verbesserungen.
- In dem Abschnitt, der im Moment am wichtigsten für Sie ist, lesen Sie bitte noch einmal die Entwicklungsherausforderungen. Probieren Sie nicht alle auf einmal aus. Suchen Sie sich stattdessen die für Sie wichtigsten Entwicklungsherausforderungen aus, um sich weiterzuentwickeln; achten Sie darauf, dass Sie auch gewillt sind, die Herausforderung anzunehmen. Sie können später zurückkehren und an den anderen Herausforderungen arbeiten.
- Schreiben Sie einen kurzen Plan für diejenige Entwicklungsherausforderung auf, die Sie als die wichtigste ermittelt haben. Welche Schritte werden Sie umsetzen, um sich neue Verhaltensweisen anzueignen? Wann werden Sie jeden Schritt abschließen? Welche Ressourcen benötigen Sie dafür? Entwerfen Sie einen Maßnahmenplan und besprechen Sie ihn mit einer Person, die Ihnen Feedback und Unterstützung bieten kann.
- Eine andere Option wäre es, eine Person zu ermitteln, zu der Sie gerne eine bessere Arbeitsbeziehung aufbauen würden. Bitten Sie den Experten, von dem Sie das Assessment FIRO Business erhalten haben, das Assessment auch mit Ihrem Kollegen durchzuführen. Anschließend können Sie und Ihr Kollege Ihre Berichte besprechen und sich darüber austauschen, was jeder vom anderen benötigt, um effektiver zu arbeiten.

Lesen Sie nun noch einmal die beiden Abschnitte dieses Berichts, die beschreiben, wie Sie mit Verhandlungen und Konflikten umgehen und wie Sie Entscheidungen treffen und Prioritäten festlegen.

- Ermitteln Sie, welche dieser Führungsfertigkeiten Sie am *dringendsten* weiterentwickeln müssen oder wollen.
- Sehen Sie sich in dem Abschnitt, der aktuell am wichtigsten für Sie ist, noch einmal die Entwicklungsherausforderungen an und wählen Sie einige Strategien aus, die bei Ihrer gegenwärtigen Tätigkeit sehr wichtig für Sie sind.
- Entwickeln Sie einen Plan, um jede der ermittelten Entwicklungsherausforderungen zu bearbeiten. Listen Sie die Schritte auf, die Sie unternehmen werden, um neue Verhaltensweisen zu erlernen; legen Sie Zieltermine fest, bis zu denen Sie jeden Schritt abgeschlossen haben möchten; notieren Sie zudem alle Personen, von denen Sie möglicherweise Vorschläge, Unterstützung oder die Möglichkeiten erhalten, die neuen Verhaltensweisen zu erproben.

