

## Personalentwicklung: Potenziale heben – Teams durch Persönlichkeitsdiagnostik stärken



*Burkhard Vesper,  
geschäftsführender Gesellschafter,  
Maurice Consult Unternehmens- und  
Personalberatung GmbH*

Die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften verändert sich, und das nicht erst seit gestern. Man könnte, blickt man zurück auf die letzten Jahre, fast von einem Umbruch sprechen. Wo wir „gestern“ noch in nahezu allen Vorgängen (aus heutiger Sicht) hoffnungslos analog gearbeitet haben, finden heute vor allem die Search-Prozesse zunehmend digital statt. Wobei man sagen muss, dass viele Unternehmen mit ihren Employer-Branding-Initiativen den Sturm selbst ausgelöst haben. Nicht zuletzt, weil es womöglich als besser angesehen wird, aus einer großen Zahl von Bewerbern auszuwählen als aus einer kleineren.

Die meisten Unternehmen betreiben digitale Bewerberportale, in denen die Kompetenzangaben von Interessenten in straffe Bahnen gelenkt werden sollen. Im Kern geht es bei dieser Form der Digitalisierung um zwei Punkte:

- des Ansturms von Bewerbern rein quantitativ Herr zu werden
- die gefundenen „Nadel/n im Heuhaufen“ möglichst standardisiert zu vergleichen.

Digitalisierung dient hier der Simplifizierung und damit der Prozessbeschleunigung.

Die Verwendung des generischen Maskulinums schließt grundsätzlich die Formen „weiblich“ und „divers“ mit ein.



*Dr. Jörg Wilmes,  
zertifizierter LUXXprofile Experte,  
Partner für Persönlichkeitsdiagnostik,  
Maurice Consult Unternehmens- und  
Personalberatung GmbH*

Scheinbar ganz anders sieht die Sache dort aus, wo nicht die Bewältigung großer Bewerber-„Mengen“ im Vordergrund steht, sondern die im Einzelfall höchst individuelle Beschaffung und Weiterentwicklung fachlich hochqualifizierter Mitarbeiter. Hier geht es vor allem darum, die Kompetenz und das Wesen einer Person in ihrer Tiefe und Breite zu erfassen. Alle Beteiligten, vom eventuell eingeschalteten Personalberater bis zum Fach- und HR-Ressort im Unternehmen, müssen mit größter Sorgfalt vorgehen, um Fehler bei der Besetzung möglichst zu vermeiden, die ja im Zweifel ziemlich teuer werden können.

Dazu wird häufig und seit langer Zeit ein sog. Assessment Center herangezogen, das sich redlich bemüht, externe Bewerber in eine widersprüchliche Situation zu bringen, von der die Autoren eines ACs meinen, dass sie für die Bewerber herausfordernd sind.

ACs sind berechtigterweise ein wichtiger Baustein im Recruitingprozess zahlreicher Unternehmen, weil sie eine Objektivierung von Karrierewegen nicht nur versprechen sondern auch ermöglichen. Und natürlich hat auch hier die Digitalisierung in der Auswertung der Ergebnisse Einzug gehalten.

Kritiker geben zu bedenken, dass die Beobachterrolle die Schwachstellen im Assessment-Center-Verfahren darstellt. Z.B., wenn Sympathien mehr als Fachwissen entscheiden. Oder wenn extrovertierte Bewerber eher (wahr-)genommen werden als stille Kandidaten, die zunächst reflektieren und erst dann reden (was ja eigentlich eine erwünschte Vorgehensweise in der Rhetorik ist). Manche Beobachter lassen sich eher von agilen, selbstbewusst wirkenden Kandidaten in den Bann ziehen als von denjenigen, die zurückhaltender sind. Unter Umständen bleibt der Blick auf logisches Denkvermögen, analytische Fähigkeiten und Fachwissen getrübt. Mehrere empirische Studien sprechen von einer seit Langem nachlassenden Validität von Assessment Centers. Kann es sein, dass das AC am Ende mehr Erkenntnisse über die Subjektivität von AC-Verantwortlichen hervorbringt als über die Eignung des Bewerbers?

Um das zu vermeiden sollten ACs unbedingt ergänzt werden durch Methoden, mit denen die Persönlichkeit der Mitarbeiter umfassend erfasst werden kann. Schließlich geht es, und hier können Personalberater eine wichtige Rolle übernehmen, um etwas anderes. Ziel ist der „perfect match“ von Persönlichkeiten, sprich, derjenigen, die miteinander arbeiten, und nicht, den Kandidaten oder den Mitarbeiter zu finden, der einem einmal entwickelten Raster von Fähigkeiten und Erwartungen entspricht. Identifiziert werden soll eine Persönlichkeit, die sowohl fachlich als auch menschlich einen wertvollen Beitrag zu dem sozialen Gefüge in dem jeweiligen Team leisten kann.

Dies gilt umso mehr in kleinen Organisationseinheiten wie fVv, in denen ausgeprägte Individuen eine fachlich, mental und intellektuell sehr anspruchsvolle Arbeit leisten. Das ist sicher schwieriger als in Struktureinheiten mit immer gleicher „Endziffern-Arbeit“, also z. B. im Commodity-Segment.

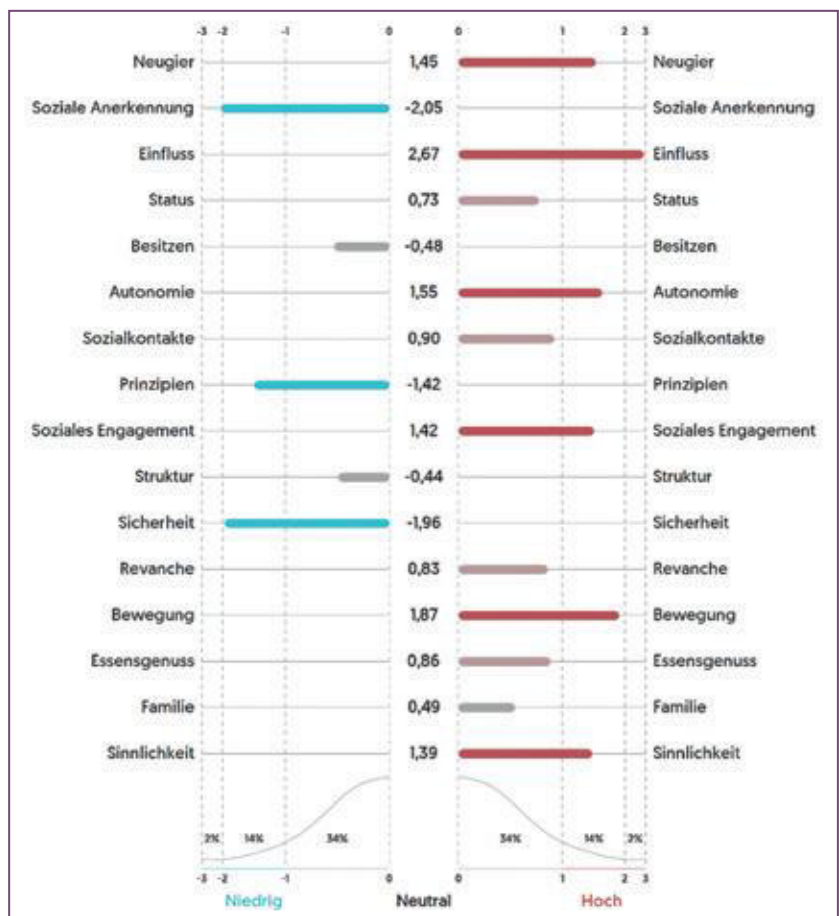
Im Markt der fVv hat sich in den vergangenen Jahren einiges getan. So haben z. B.

immer mehr fvV ihr Belegschaftsgeschäft an darauf spezialisierte Unternehmen wie z.B. Albatros abgegeben. Das hat es den abgebenden fvV erleichtert, sich voll und ausschließlich auf das Management der Konzernpolitiken zu konzentrieren. Daraus resultiert eine veränderte Mitarbeiterstruktur: keine Privatkundenkompetenz mehr, dafür nahezu ausschließlich vorhandene Industrie-Versicherungskompetenz, die bekanntlich wegen der in diesem Segment insgesamt erforderlichen Fachkenntnisse bis hin zu internationalen Programmen eines ganz anderen Mitarbeiter-Typus bedarf.

Digitalisierung, um den Gedanken vom Beginn dieses Beitrags erneut aufzugreifen, zielt in diesem Zusammenhang nicht auf Beschleunigung und Standardisierung von Massenprozessen ab, sondern darauf, die Komplexität der Persönlichkeit des Mitarbeiters effizient zu erfassen. Wenn in fvV, wie oben beschrieben, die Zusammensetzung des Teams auf Basis der fachlichen Expertise der einzelnen Personen erfolgt, sollte das Augenmerk auf eine harmonische und effiziente Zusammenarbeit gelegt werden. Und das funktioniert am besten, wenn a) jeder weiß, was ihn antreibt und b) was den anderen motiviert. Aus der Persönlichkeitsdiagnostik kennen wir eine Reihe von Instrumenten, die den Einzelnen objektiviert beschreiben können. Manche davon fokussieren auf das Verhalten von Menschen, andere gehen tiefer und wollen die hinter dem Verhalten liegenden Motive entdecken.

### Der konkrete Nutzen der Persönlichkeitsdiagnostik bei fvV

Insights Discovery und DISG/DISC zählen zu den verhaltenspsychologischen Ansätzen. Wir halten motivationspsychologische Ansätze, die das „Mensch-Sein“ in den Vordergrund stellen für deutlich aussagekräftiger. Wir bei Maurice Consult haben uns für das LUXXprofile entschieden und setzen es gezielt im Recruiting, im 100-Tage Onboard-Coaching und in der Reorganisations- und Neuausrichtungsberatung ein. Einerseits, weil es sich um eine umfassend wissenschaftlich evaluierte Methode handelt. Und zum anderen, weil LUXXprofile mit seinen bis zu 16 Motiven äußerst detailliert die Beweggründe für das Handeln eines Menschen erfasst



Quelle: LUXX United GmbH

und damit die die Komplexität menschlicher Persönlichkeiten adäquat beschreiben kann. Im Business-Kontext arbeiten wir mit 15 Motiven und klammern das 16., Sinnlichkeit, aus, weil es hier keine Rolle spielt.

Die Ausgangsfrage ist, warum ein Mensch handelt wie er es tut. Natürlich spielen Erziehung und Sozialisierung eine wichtige Rolle. Jeder von uns ist in der Lage, sich selbst zu reflektieren und sozialen und gesellschaftlichen Regeln und Werten zu folgen. Der entscheidende Faktor aber ist die Emotion. Menschen sind, ganz schlicht gesagt, gefühlsgesteuerte Wesen. Und in Stresssituationen fallen wir unbewusst auf DIE emotionalen Triebfedern zurück: auf unsere Motive, die besonders stark ausgeprägt sind. Motive sind in jedem Menschen liegende emotionale Zielzustände. Der biochemische Prozess dahinter: Werden diese Zielzustände erreicht, reagiert der Körper mit der Ausschüttung von Endorphinen (Glückshormonen). Deshalb möchte jeder Mensch seine Motive realisieren.

Die jeweiligen Ausprägungen ermöglichen klare Aussagen dazu, wie eine Person in bestimmten Situationen handeln wird, weil sie einen emotionalen Glückszustand erreichen beziehungsweise emotionalen Stress vermeiden möchte. Die beiden Endpunkte der Skala (rot und blau, siehe Abbildung oben) beschreiben jeweils, wie eine Person mit dem Motiv umgeht. Falsch wäre, daraus abzuleiten, dass ein Motiv vorhanden oder nicht vorhanden wäre.

Anhand 6 ausgewählter Motive werden wir exemplarisch erläutern, was bestimmte Motivausprägungen für das individuelle Tagesgeschäft, die Zusammenarbeit im Team oder auch die Arbeit am Kunden bedeuten:

- NEUGIER beschreibt die Unterschiede im Streben nach Wissen, Erkenntnis und intellektueller oder handlungsorientierter Herausforderung. Das Motiv trifft keine Aussage über Intelligenz.
- SOZIALE ANERKENNUNG beschreibt die Unterschiede im Streben nach

Bestätigung und Anerkennung durch Dritte.

- **EINFLUSS** beschreibt die Unterschiede im Streben nach Kontrolle und Einfluss auf Personen und Vorgänge.
- **STATUS** beschreibt die Unterschiede im Streben nach Ansehen und einer hervorgehobenen Stellung in der Gesellschaft.
- **SOZIALKONTAKTE** beschreibt die Unterschiede im Streben nach Geselligkeit und Kontakt zu anderen Menschen. Die Ausprägungen spiegeln sich in der Zahl der Kontakte wider.
- **AUTONOMIE** beschreibt die Unterschiede im Streben nach Unabhängigkeit von den Erwartungen anderer.

#### **NEUGIER: „Neue Wege suchen oder Bekanntes anwenden“**

„Wissbegierde“ ist in unserem Kulturkreis ein eindeutig positiv besetzter Begriff. Mitarbeiter sollen „offen sein“ gegenüber inhaltlichen Herausforderungen, sich für „Neues“ interessieren. Ja, das stimmt in vollem Umfang für Wissenschaftler und Forscher. Wer die State-ments der in diesem Jahr ausgezeichneten deutschen Nobel-Preisträger gehört hat, weiß, was wir meinen.

Entscheidend in der Unternehmenspraxis ist aber, ob ein Mensch eher anwendungsorientiert oder eher theorieorientiert neugierig ist. Wir sprechen also nicht von Menschen, die „neugierig“ oder „nicht neugierig“ sind, sondern darüber, wie diese Personen mit Aufgaben und Fragestellungen umgehen. Worauf sich ihre Neugier bezieht, lässt sich über die Ausprägung des Motivs NEUGIER erklären.

Auf der einen Seite (blau) stehen handlungs- und anwendungsorientierte Menschen, die gerne bekannte Inhalte vertiefen beziehungsweise wiederholen. Auf der anderen Seite der Skala (rot) finden wir Personen, die sich immer wieder in neue Sachverhalte hineindenken, „gedanklich frisches Terrain“ beschreiten wollen, also eher theorieorientiert denken und handeln.

Für Versicherungsexperten eines fvV bedeutet bspw. eine blaue Ausprägung im Motiv NEUGIER, dass sie als handlungs- und anwendungsorientierter Mensch in ihrem Fachgebiet „neugierig“ und „wissbegierig“ sind. Jene, die eine „rote“ Ausprägung haben, werden sich gerne mit neuen Fachgebieten beschäftigen, solche mit „blauer“ Ausprägung vertiefen sich lieber in Details der ihnen bekannten Fachgebiete.

#### **SOZIALE ANERKENNUNG: „Nicht geschimpft ist doch gelobt“**

Beim Motiv „SOZIALE ANERKENNUNG“ geht es darum, inwieweit eine Person ihr Selbstbewusstsein aus sich selbst heraus oder, im anderen Fall, aus dem Feedback von Dritten zieht. Das Motiv SOZIALE ANERKENNUNG im roten Bereich beschreibt Menschen, die die eigene Leistung immer wieder selbst hinterfragen und für die die positive Anerkennung durch andere sehr wichtig ist. Der Antrieb steckt hier im Erreichen der Perfektion – man will etwas so gut machen, dass der oder die andere das wertschätzen muss. Ein aufrichtiges (!) positives Feedback, abseits von Kritik, ist für diese Menschen sehr wichtig. Sie sind auch diejenigen, die sich in Aufgaben und Themen „vergraben“, um ein perfektes Ergebnis abliefern zu können.

Drei Beispiele hierzu:

- Bei einem Notfallmediziner geht es regelmäßig um Leben und Tod. Die blaue Ausprägung befähigt ihn, schnell und ohne Selbstzweifel zu entscheiden und zu handeln.
- In der Wiederherstellungschirurgie, zum Beispiel nach einem Unfall, kommt es hingegen sehr auf Perfektion an. Die rote Ausprägung führt dazu, dass der



Arzt von sich und seinem gesamten Team erwartet, ein optimales Ergebnis zu erzielen.

- Und im fV-Kontext: Für Servicemitarbeiter mit einer „roten“ Ausprägung stellt das Kunden- oder Kollegen-Feedback einen gigantischen Energiespeicher dar, der zu hervorragenden Arbeitsergebnissen führt. Ohne Lob fehlt hingegen diese Energie!

Jede Ausprägung dieses (und aller anderen) Motive hat seine spezifischen Wirkungen und ist im jeweiligen Handlungskontext zu sehen. Sich darüber bewusst zu werden, ist ein großer Schritt, um sein Handeln besser auf seine Mitarbeiter und Kollegen auszurichten.

### **EINFLUSS: „Entscheidungen selbst treffen oder von anderen geführt werden“**

Was braucht eine Führungskraft? Sie braucht Entscheidungsfähigkeit, Entscheidungsstärke und den Drang, Einfluss auszuüben! Und das immer! Diese Antwort ist zu einfach und zu plakativ.

Jeder von uns ist in der Lage, Entscheidungen zu treffen. Die einen tun dies am liebsten in einem Zusammenhang, den sie kennen und überblicken, vielleicht sogar beherrschen. Die anderen entscheiden in nahezu jedem Kontext, auch wenn sie nur teilweise die Details überblicken. Eine getroffene Entscheidung ist besser als keine Entscheidung. Macht das eine gute Führungskraft aus? Die Antwort ist ambivalent.

Bei dem Motiv EINFLUSS geht es um die Frage, wie sehr eine Person danach strebt, Entscheidungen jeglicher Art zu treffen, Ratschläge zu erteilen und dadurch Einfluss auszuüben. Während jemand mit dem Motiv Einfluss im roten Bereich gerne jederzeit die Verantwortung für Entscheidungen aller Art übernimmt, bevorzugt eine Person mit Einfluss im blauen Bereich, die Verantwortung der Umsetzung zu übernehmen.

Für Menschen mit „Einfluss blau“ liegt der Leistungsmotor in der Umsetzung, im Handeln nach bekanntem und erprobtem Wissen. Das schließt explizit Entscheidungsstärke auf diesem Feld ein. Konkret: Wenn also der fachliche

Entscheidungsbereich bekannt ist, wird eine EINFLUSS-„blaue“ Führungskraft mit großer versicherungsfachlicher Expertise keineswegs überfordert sein, sondern mit großer Souveränität handeln.

Das bedeutet: Es gibt hervorragende Führungskräfte, die „EINFLUSS blau“ ausgeprägt sind. Aber im Gedächtnis bleiben tendenziell die anderen (EINFLUSS rot), die „zack zack“ eine ganze Strategie umwerfen, die „die Organisation mit einem Federstrich auf Links drehen“, die „bei nahezu jedem Sachverhalt“ im Entscheidungsprozess mitmischen.

### **STATUS: „Einer von Vielen oder einzigartig“**

Manche Menschen erfüllt es, wenn sie im Mittelpunkt stehen. Andere haben nicht das Ziel, herausgehoben zu werden. Lässt sich daraus ableiten, dass der eine oder die andere besser ist? Klare Antwort: Nein! Aber wir erinnern uns leichter an diejenigen, die durch ihr Auftreten deutlich machen, dass sie sich als „elitär“ empfinden.

Das Motiv STATUS beschreibt den Unterschied im Streben nach Ansehen und einer herausgehobenen Stellung in der Gesellschaft. Das „anders-sein-Wollen“ führt dazu, dass Menschen mit STATUS rot gerne Statussymbole nutzen: eine besondere Uhr, der maßgefertigte Anzug, ein geschäftlicher Titel, ein besonders schön gelegenes Büro, das gut motorisierte Geschäftsfahrzeug. Personen mit STATUS blau legen hingegen wenig Wert darauf, sich aus der Menge abzuheben. Menschen mit der Motivausprägung STATUS rot werden in aller Regel als selbstbewusst wahrgenommen, weil sie sich ihrer Besonderheit bewusst sind. Achtung: Es geht nicht darum, ob eine Person aus der Sicht Dritter besonders ist.

Menschen mit STATUS blau fühlen hingegen keine Unzufriedenheit, wenn sie, unabhängig von ihrer Position, nicht herausgehoben behandelt werden. Statussymbole haben für sie in aller Regel keine große Bedeutung. Sie haben auch wenig Verständnis für Kollegen, die das anders sehen, und es gibt viele Fälle, in denen sie diese als arrogant oder distanziert wahrnehmen. Die unterschiedlichen Ausprägungen des Motivs STATUS zu

besprechen, trägt zuverlässig zum gegenseitigen Verständnis und zu einem harmonischeren Arbeiten bei.

### **SOZIALKONTAKTE: „Alleinsein kann belasten – muss aber nicht“**

Durch die Corona-Pandemie haben wir alle deutlich weniger soziale Kontakte gehabt. Soziale Kontakte meint hier virtuelle und physische Begegnungen ohne geschäftlichen Hintergrund; neudeutsch „Socializing“. Manchen hat das nichts ausgemacht; sie haben es vielleicht sogar genossen, sich im Home Office auf die Arbeit konzentrieren zu können. Für andere war das eine belastende Zeit. Sie vermissen die Gespräche um „Gott und die Welt“ in ihrem großen und vielfältigen Kreis von Freunden, Bekannten und Arbeitskollegen.

Personen der ersten Gruppe haben zweifellos eine blaue Ausprägung bei dem Motiv SOZIALKONTAKTE. Sie verspüren keinen dringenden Wunsch, neue Menschen kennenzulernen und bestehende Kontakte zu pflegen. Sich „einfach so“ zu treffen und über „dies und das“ zu sprechen, empfinden sie als nutzlos. Erst der fachliche Anlass macht das Zusammensein mit anderen Menschen angenehm und sinnvoll. Reiner „Smalltalk“ wird dagegen als sinnlos empfunden.

Die zweite oben beschriebene Gruppe (SOZIALKONTAKTE rot) hat in der Corona-Zeit wirklich gelitten. Das „Alleinsein“ wird von diesen Menschen als etwas äußerst Unangenehmes empfunden. Die Schwelle, ab wann ein Alleinsein als Einsamkeit wahrgenommen wird, ist grundsätzlich niedrig. Menschen mit einer roten Ausprägung bei SOZIALKONTAKTE nehmen jeden Kontakt als interessant wahr. Sie versuchen, zahlreiche Begegnungen mit Menschen zu realisieren. Viele von ihnen sind gute Netzwerker. Sie bauen ihr Netzwerk schon deswegen gern auf, um Kontakte zu haben. Der Inhalt des Netzwerkes ist oft nur an zweiter Stelle wichtig.

Zu verstehen, welcher Kollege die eine oder andere Ausprägung hat, ist sowohl wesentlicher Baustein für seinen optimalen Einsatz als auch für eine gute Zusammenarbeit im Team. Bestimmte



Motivausprägungen prädestinieren bestimmte Kollegen für bestimmte Aufgaben. Während es für SOZIALKONTAKTE rot bspw. ein „inneres Fest“ ist, auf die Jahreshauptversammlung eines Branchenverbandes zu gehen, stellt ein solcher Besuch für SOZIALKONTAKTE blau vor allem eine Zeitverschwendung dar.

### **Autonomie: „Das Team als emotionale Heimat oder Zweckgemeinschaft“**

Und ein letztes Beispiel: Mitarbeiter müssen natürlich teamfähig sein. Ja, das sind sie häufig auch. Der Punkt ist, dass jeder Mensch ein unterschiedliches Verständnis von „seinem“ Team oder „seiner“ Abteilung hat. Bei dem Motiv AUTONOMIE geht es darum, ob eine Person eher emotional selbstständig und autonom vorgehen möchte, oder ob sie nach emotionaler Verbindung sucht und ihr Handeln darauf ausrichtet.

Eine Person mit AUTONOMIE blau legt Wert auf emotionale Beziehungen mit Dritten. Das zeigt sich in einem intensiven Austausch mit Kollegen, in gemeinsamer Aufgabenerledigung und einer engen und regelmäßigen Kommunikation untereinander; bis ins Private hinein. Für diesen Typ besteht sein Arbeitsumfeld aus einer Gemeinsamkeit von Menschen, die in der Gruppe aufgehen.

AUTONOMIE rot hingegen leistet den größten Wertbeitrag bei Aufgaben, die allein bearbeitet werden können, weil sie das als angenehm und erstrebenswert empfinden. Menschen mit dieser Motivausprägung können problemlos im Team

arbeiten; sie verstehen ihr Arbeitsumfeld aber als eine Mehrzahl von Individuen, die einfach bestimmte Aufgaben lösen.

Selbstverständlich sind beide Ausprägungen teamfähig! AUTONOMIE rot und AUTONOMIE blau haben aber einen ausgeprägt blinden Fleck dem anderen gegenüber. Die jeweils anderen Präferenzen werden häufig als fremdartig und skurril wahrgenommen.

Besteht eine Struktureinheit mehrheitlich aus AUTONOMIE „blauen“ Personen, wird eine „rote“ Person leicht zum Außenseiter, weil ihr mangelndes Interesse am Team unterstellt wird. Das ist aber definitiv nicht der Fall. Vielmehr lohnt es sich, den großen Nutzen der AUTONOMIE-roten Personen zu betrachten. Sie können sich auch über einen längeren Zeitraum ohne intensivere soziale Kontakte einer Aufgabe widmen und leisten dadurch einen großen Erfolgsbeitrag.

### **Summary: „Ein starkes Team nutzt die Vielfalt seiner Persönlichkeiten“**

In der *Kombination* von Persönlichkeiten liegt das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen, Abteilungen, Projektgruppen oder Teams. In jedem Team braucht es sowohl Menschen

- die gern und schnell entscheiden, als auch solche, die gern Entscheidungen umsetzen (EINFLUSS)
- die das Bekannte und Erprobte beherrschen, als auch solche, die neue Wege suchen (NEUGIER)
- die allein arbeiten können, als auch die „Netzwerker“ (AUTONOMIE)

Beide können viel souveräner miteinander umgehen und von den Fähigkeiten/Eigenheiten des anderen profitieren, wenn sie dessen Wert anerkennen können. Dadurch wird das Team erfolgreicher!

### **Einfache Anwendung, konkreter Nutzen**

Die Handhabung des LUXXprofile ist denkbar einfach. Der Interessent, Bewerber oder Mitarbeiter erhält per Mail den Link zu einem Online-Fragebogen. Die Beantwortung der ca. 140 Fragen nimmt etwa 30 Minuten Zeit in Anspruch. Das Persönlichkeitsprofil liegt dem zertifizierten LUXXprofile-Experten unmittelbar digitaliter vor und wird von diesem ausgewertet.

Zentrales Element ist das Auswertungsgespräch von erfahrungsgemäß 60 bis 90 Minuten. Hier erfahren Sie von unserem Partner für Persönlichkeitsdiagnostik, was die einzelnen Motivausprägungen bedeuten und wie sich die Motive gegenseitig verstärken und/oder abschwächen. Sie erhalten Feedback, wie Ihre Persönlichkeit auf andere wirkt und wie Sie Ihre Motivausprägungen einsetzen können, um Ihre Ziele zu erreichen. Wir halten LUXXprofile für fVv besonders geeignet, weil dort ausschließlich fachlich hochqualifizierte Individuen eng zusammenarbeiten.

Ideal wäre es, wenn alle Mitglieder einer Organisationseinheit ihre individuellen LUXXprofile miteinander teilen. Die Transparenz der eigenen Treiber erschließt die Ursachen von Konflikten und schafft konkrete Ansatzpunkte für nachhaltige Verbesserungen.

LUXXprofile ist vor allem auch dann ein überaus leistungsstarkes Instrument, wenn Sie Ihr vorhandenes Team schlagkräftiger aufstellen wollen. Jeder Einzelne profitiert davon, weil er sein Verhalten erheblich besser versteht, sich damit identifiziert und es reflektiert. Diese Klarheit über die eigene Persönlichkeit ist die Basis für die Teamentwicklung. Wenn Sie anschließend die Profile „nebeneinander legen“, wird die „Team-Persönlichkeit“ deutlich. Sie erkennen dominant ausgeprägte Motive und sehen, was Ihrem Team ggf. noch fehlt, um es richtig leistungsfähig und damit „rund“ zu machen. ■