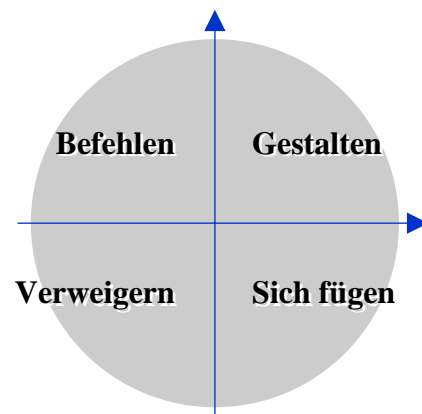


Authority - Responsibility - Power (ARP)

ARP Auswertung für blau blau

04-01-2007



Inhalt

ARP steht für "Authority"- "Responsibility"- "Power". Ihr persönliches Profil berichtet, welche Ebene von Autorität und Verantwortung Sie für sich selbst beanspruchen. Zusätzlich erscheint im Ergebnis die Rangordnung der Machtbasen, wie Sie sie aus Ihrem subjektiven Empfinden gewählt haben. Das ARP-Inventar hilft Ihnen, Ihre potenzielle Einflussfähigkeit zu bestimmen, die Sie in den Beziehungen und Interaktionen mit anderen erreichen können.

Der ARP zeichnet eine Art Profil oder Landkarte. Der ARP gibt Anstöße für persönliche Entwicklung. Im Unterschied zu anderen Testverfahren, deren Zahlenwerte normalerweise auf bestimmte Fähigkeiten oder Wissen hinweisen, beschreibt die "Landkarte" des ARP Ihre Ausgangsposition - ohne eine Wertung, ob diese "falsch" oder "richtig" ist - und ermöglicht Ihnen, einen Zielpunkt für Ihre Entwicklung selbst zu bestimmen. Die berichteten Zahlen in Ihrem Ergebnis definieren jenen Ausgangspunkt. Das Profil soll Ihnen persönliche Einsichten eröffnen und eigene Lernschritte initiieren.

Die folgende Seite zeigt Ihre Werte für Autorität und Verantwortung und gibt eine Definition für den Begriff "Power".

Die nächste Seite beschreibt im Überblick die Aspekte, die beim ARP unter den Begriffen "Autorität", "Verantwortung" und "Power" zusammengefasst werden. Ist Ihr Wert für "Autorität" positiv, heisst das: Sie haben ein Bewusstsein von Ihrer eigenen Autorität und akzeptieren sie. Ist Ihr Wert für "Autorität" negativ, heisst das: Sie ignorieren oder verleugnen sogar Ihre volle personale Autorität. Je weiter Ihr Wert vom Nullpunkt entfernt ist, umso extremer ist die Neigung, Ihre eigene Autorität entweder einzusetzen (positiv) oder sie abzulehnen (negativ).

Auf der darauf folgenden Seite sind Ihre Werte im Autorität-Verantwortung-Profil dargestellt. Ein roter Stern markiert Ihre Positionierung in einem Vier-Quadranten Feld. Begriffe, die Sie in den Quadranten lesen, sollen Ihnen einen ersten Eindruck von der Bedeutung Ihrer Positionierung verschaffen.

Anschließend wird der Quadrant, in dem Ihre Werte liegen, ausführlich beschrieben.

Eine detailliertere Beschreibung finden Sie dann auf der nächsten Seite ("Ihre Positionierung"). Hier geben wir Ihnen einige Vorschläge zur persönlichen Entwicklung.

Ihre Rangordnung für die Machtbasen im Vergleich zu den Mittelwerten (wie andere die Rangordnung für sich aufgestellt haben) finden Sie auf der folgenden Seite.

Auf der letzten Seite werden die Machtbasen noch einmal kurz definiert.

Ihre Werte für Autorität und Verantwortung

Autorität

Ihr Skalenwert für Autorität: + 10

Personale Autorität zeigt sich in Selbstdisziplin und in der Fähigkeit, Anweisungen auszuführen bzw. geben zu können. Wer personale Autorität hat, ist Quelle für kompetente, fachliche Information und Beratung. Personale Autorität ist Grundlage für die persönliche Existenz. Denn nur aufgrund der eigenen personalen Autorität kann ein Mensch "ich" sagen.

Jeder Mensch besitzt personale Autorität. Als Mitglied der menschlichen Gemeinschaft hat man sie. Sie zeigt sich in Wissen und Lebensweisheit und äußert sich in den konkreten Fertigkeiten, die man erworben hat. Als einzelner kann man seine personale Autorität ablehnen oder verleugnen. Aber sie kann nicht weggenommen und nicht weggegeben werden. In jeder Art von Gemeinschaft und in jeder Organisation gilt: Jedes Mitglied hat personale Autorität und man darf erwarten, dass jede Person aufgrund ihrer eigenen personalen Autorität handelt.

Verantwortung

Ihr Skalenwert für Verantwortung: + 8

Verantwortung zeigt sich in Selbstverpflichtung, Wille, Entschlossenheit und Verbindlichkeit. Verantwortlich sein heisst: seine Pflicht tun; seine Verpflichtungen erfüllen; verantwortlich mit Besitz umgehen; willig und fähig sein, so zu handeln, dass Leben gefördert wird; bereit sein, das eigene Verhalten zu verantworten. In einer Gruppe oder Organisation kann Verantwortung nicht ignoriert werden. Jeder und jede Einzelne kann Verantwortung grundsätzlich annehmen, delegieren oder sie mit anderen teilen. Weil jede einzelne Person mit ihrem Handeln alle anderen Mitglieder direkt oder indirekt beeinflusst, sind zwei Voraussetzungen unbedingt zu beachten: Erstens, es muss eine grundsätzliche Bereitschaft vorhanden sein, Verantwortung zu übernehmen; zweitens, es muss die entsprechende Fähigkeit vorhanden sein, das ausführen zu können, wozu man sich verpflichtet hat. Wichtige Faktoren für Verantwortung sind: respektvoller Umgang miteinander, persönliche Werthaltung und Wertorientierung.

Einfluss und Power

Einfluss ist die Energie, die von zwei oder mehr Personen ausgeht, wenn sie aufgrund ihrer personalen Autorität verantwortlich handeln. Energie wird dann zur Macht, wenn sie bewusst erkannt wird, wenn man über sie verfügt - und zwar aufgrund der Fähigkeit zu entscheiden - und wenn sie auf bestimmte Ziele ausgerichtet wird. Macht ist die Fähigkeit, Realität zu bewegen.

Aspekte von Autorität, Verantwortung und Power

Aspekte von Autorität

- Selbstwahrnehmung
- Ich-Stärke
- Fachwissen
- Allgemeinwissen / Bildung
- Berufliche Position
- Fähigkeiten

Aspekte von Verantwortung

- Empathie
- Konsequenz dran bleiben (follow through)
- Impulskontrolle
- Beharrlichkeit
- Selbstmotivation
- Soziale Kompetenz
- Bereitschaft zur Selbstverpflichtung
- Werte, Ethik, Prinzipien
- Begeisterungsfähigkeit

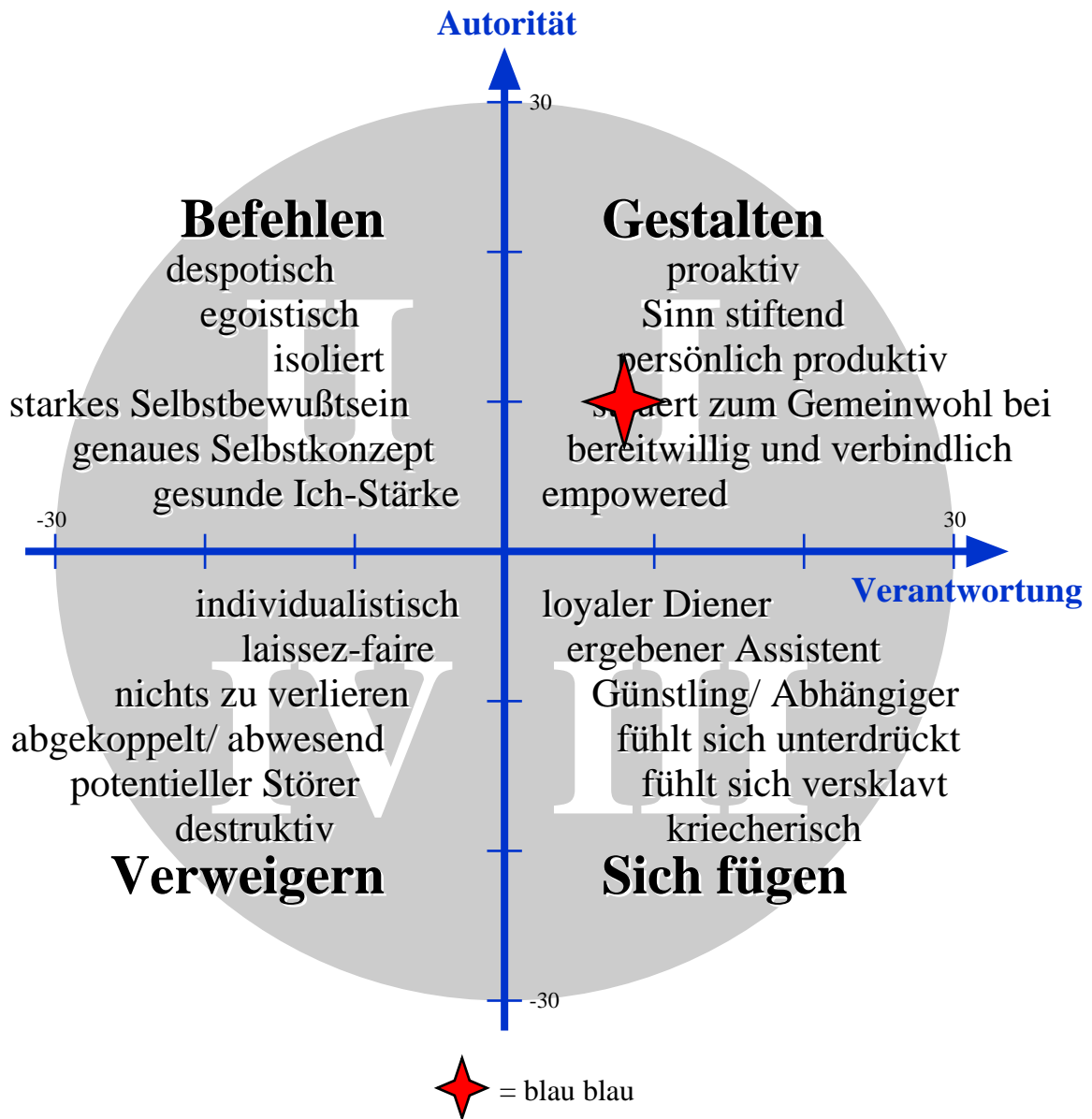
Einfluss und Power

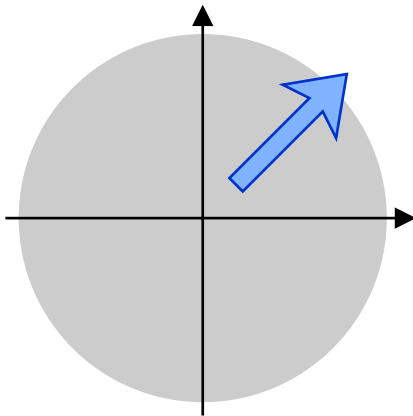
Power ist Energie. Und zwar reale Energie, die an der Wirklichkeit der Dinge Veränderungen bewirkt. Power ist Einflussnahme und Macht. Zur Einflussfähigkeit gehört das entsprechende Bewusstsein und der Wille, Ziele zu setzen - und die Fähigkeit, die Kräfte auf dieses Ziel hin in Bewegung setzen zu können.

Ihre Position im Vier-Felder-Schema

Ihr Skalenwert für Autorität: + 10

Ihr Skalenwert für Verantwortung: + 8





Ihr Quadrant

Quadrant I

Gestalten

Jeder Quadrant des ARP beschreibt bestimmte Merkmale. Zunächst wird der eigene Standort bestimmt. Er ist Ausgangspunkt für eine Strategie für sinnvolles und zielführendes Handeln um die eigene personale Autorität zu steigern, um persönliche Verantwortung weiter zu entwickeln und um die eigene Fähigkeit zu erweitern, Einfluss zu nehmen, die Realität in der sie leben so zu beeinflussen, dass Leben und Entwicklung gefördert wird.

Der obere rechte Quadrant I ist der erstrebenswerte, optimale Quadrant. In diesem Quadranten finden wir Mitarbeiter, die in einer Gruppe oder einem Team produktiv, klar, genau, entschieden, geduldig und verständnisvoll sind, und die gleichzeitig andere befähigen können. Solche Menschen wirken authentisch, das heißt: Sie können sich selbst gut einschätzen und haben ein gesundes Selbstbewusstsein. Sie wissen, woher sie ihre Autorität beziehen. Sie fühlen sich verantwortlich, handeln mit Integrität und einem echten Interesse für andere.

Führungskräfte in Quadrant I beschreibt Robert Greenleaf als Persönlichkeiten, die „Führen als Dienen“ verstehen. Solche Führungspersönlichkeiten können das gemeinsame kreative Potenzial einer Gruppe zur Wirkung bringen und zeigen darin Größe. Sie sind kreative Gestalter. Sie werden von ihrem Umfeld wegen ihrer persönlichen Qualitäten geschätzt und nicht aufgrund ihrer Position.

Führungskräfte in Quadrant I unterscheiden sich von anderen, die nach bestem Wissen und Gewissen auch ihr Bestes geben wollen, denn sie handeln grundsätzlich aus Überzeugung. Wenn sie ein Risiko eingehen und sich in unbekannte Gewässer wagen, zeigen sie eine bestimmte Art von Gewissheit, eine Art Erfahrungswissen, von dem sie sich in ihrer Unternehmung leiten lassen. Sie wissen, dass sie nicht scheitern werden.

Aus der Sicht von Quadrant II-Personen erscheinen sie vielleicht naiv. Sie können sich oft nicht so gut an vorhandene Strukturen anpassen. Auf Personen, die sich in Quadrant III befinden, wirken sie einschüchternd und bisweilen bedrohlich, weil sie so großes Vertrauen und Zielbewusstsein ausstrahlen. Für solche in Quadrant IV sind sie Projektionswände für Neid und Missgunst.

In Quadrant I wird persönliche Verantwortung und Verantwortung für die Organisation als etwas Selbstverständliches angesehen. Hier entsteht Wachstum und Veränderung. Hier wird transformierende Kraft generiert.

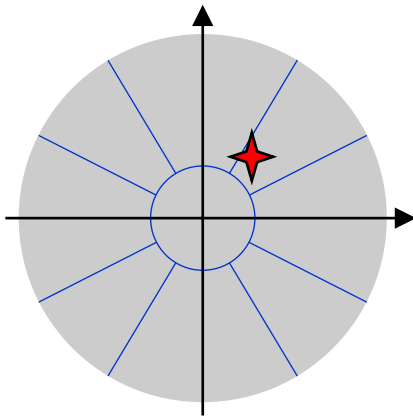
Quadrant I ist der Zielquadrant, der „gesunde“ und „erstrebenswerte“ Quadrant.

Wenn Sie nach Ihrer Selbsteinschätzung in Quadrant I sind, bedeutet das: Sie zeigen ein hohes Maß an personaler Autorität und Verantwortung. Sie können Ihre positive Ausgangsbasis weiter

Ihr Quadrant

ausbauen, indem Sie:

- Ihre Fähigkeiten weiter entwickeln (Autorität).
- akzeptable Grenzen für sich setzen (Verantwortung).
- sich als Fachkraft für bestimmte Dinge ausweisen (Autorität).
- Ihr Handeln immer stärker durch freundliche Zuwendung (Verantwortung) bestimmen.
- sich bei Führungsaufgaben stets überlegen, wie Sie Führen und Leiten konsequent als Dienstleistung verstehen (Autorität und Verantwortung).
- sich Einsichten und Wissen über transformierende Führungseigenschaften aneignen.



Ihre Positionierung

Gestalten - optimal

Ihr Skalenwert für Autorität: + 10

Ihr Skalenwert für Verantwortung: + 8

Sie haben sich im Bereich Gestalten – optimal angesiedelt. - Das ist die beste Ausgangsposition. Sie zeigt eine sehr gute Balance von hoher Verantwortung und hoher Autorität. Personen in diesem Bereich zeigen Führerschaft mit Authentizität und haben ein Bewusstsein von Zweck, vermitteln Sinn und haben Vision. Sie vertrauen ihrer Fähigkeit zu führen, können gut gemeinschaftlich getragene Entscheidungen herbeiführen und in Ihrem Umfeld transformativen Einfluss ausüben.

Ihre Werte plazieren Sie in diesen Bereich. Sie nehmen schwierige Herausforderungen an und spüren die Verpflichtung sowohl sich selbst gegenüber, als auch im Blick auf Ihre Gruppe und Ihre Organisation. Als Führungspersönlichkeit wissen Sie, dass Sie die Macht und den Einfluss haben, Entscheidungen zu treffen, und Sie fühlen sich verantwortlich, diese Entscheidungen auch auszuführen. Andere beobachten, dass Sie selbstbewusst auftreten, sich der Sache verpflichtet wissen und bereit sind zu führen.

Stichworte, die Sie beschreiben:

- o Sie leisten einen Beitrag im Gemeinwesen.
- o Sie sind persönlich produktiv.
- o Sie sind proaktiv.
- o Sie üben Einfluss aus.
- o Sie machen sich Gedanken.
- o Sie legen Wert auf Zusammenarbeit.

Motto:

- o Was kann ich noch für mich selbst und für andere tun?
- o Das Leben hat einen Sinn.
- o Tun, was getan werden muss.

Für Ihre weiter Entwicklung können Sie sich überlegen, wie Sie noch besser mit Ihren Kollegen zusammenarbeiten könnten. Sie wissen, dass Leute nicht immer zur Zusammenarbeit bereit sind. Ihre Verantwortung ist es, ihnen zu helfen. Schauen Sie sich in Ihrer Umgebung um und finden Sie heraus, was Sie stimuliert. Konzentrieren Sie sich dann darauf. Dadurch unterstützen Sie Ihre weitere persönliche Entwicklung.

Klassifizierung der Machtbasen

Ihre Rangordnung	gemittelte Rangordnung*	Subjektive Machtbasen - positive und negative Aspekte	
1	1 (1.94)	Expertenwissen <i>positive Aspekte</i> - Einsichten und Wissen weitergeben - Katalysatorfunktion ausüben, Wirkungen erzeugen, die etwas auslösen bzw. Synergien herstellen	<i>negative Aspekte</i> - als "Streber" gelten - einschüchternd wirken
2	3 (3.26)	Informationen <i>positive Aspekte</i> - Daten und Fakten, die gebraucht werden, erheben und zur Verfügung stellen - interessante Verbindungen zwischen Fakten und Personen herstellen	<i>negative Aspekte</i> - bewusst falsch informieren - Informationen als Machtspiel einsetzen - Informationen weitergeben nach dem Motto "das müssen Sie unbedingt wissen"
3	4 (4.08)	Belohnung <i>positive Aspekte</i> - Menschen das geben, was sie brauchen bzw. wollen - negative Folgen aus dem Weg räumen - Wirkung von Lob verstehen	<i>negative Aspekte</i> - Belohnung zurückhalten - unbequeme Mitmenschen benachteiligen und bequeme belohnen - zu hohe Maßstäbe setzen
4	5 (4.48)	Verbindungen <i>positive Aspekte</i> - in einer sozialen Gruppe eingebunden sein - mit Charisma handeln	<i>negative Aspekte</i> - sich in Abhängigkeiten begeben, die "Sache der einen Seite" schön reden - sich selbst mit anderen vergleichen und abkanzeln - unangemessene Vergleiche ziehen ("der eine ist besser als der andere")
5	2 (3.25)	Beziehungen <i>positive Aspekte</i> - andere unterstützen, dass sie ihr volles Potenzial ausschöpfen können - anderen helfen - authentisch sein	<i>negative Aspekte</i> - Gefühle anderer nicht beachten - Gefühle von anderen ausnutzen - sich als "Guru" aufspielen, narzistische oder egozentrisches Verhalten zeigen
6	6 (4.57)	Position <i>positive Aspekte</i> - anderen mit Respekt begegnen - Position, Regeln und Gesetze zur Unterstützung von anderen nutzen - zeigen, wie man aus seiner Position heraus verantwortlich handelt	<i>negative Aspekte</i> - die anderen ständig an die eigene (höhere) Position oder Rolle erinnern - Position höher einschätzen als Menschen - von anderen erwarten, dass sie sich vor der Position, die man hat, "verbeugen"
7	7 (6.42)	Druck <i>positive Aspekte</i> - auf Grundsätzen bestehen und Sanktionen verhängen - gerechte Strafen verhängen	<i>negative Aspekte</i> - Menschen durch bestimmte Maßnahmen verletzen - sich nicht entschuldigen und keine Sympathie zeigen

* Die gemittelte Rangordnung aller Ergebnisse aus der Datenbank für Deutschland

Subjektive Grundlagen von Macht und Einfluss

Druck

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

Verbindungen

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

Expertenwissen

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

Informationen

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

Position

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

Beziehungen

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

Belohnung

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