

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Einführung in das MDA-Modul

Modul 'Matrix for the Development of Attitude' (MDA)

Die "Matrix for the Development of Attitude" (MDA) nutzt wichtige Forschungen und Theorien zum Thema Autorität und Verantwortung. Sie beschreibt, bezogen auf die eigene Haltung, deren Zusammenhang und die Auswirkungen auf die Praxis.

Das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung ergibt Power, also Macht und Einfluss.

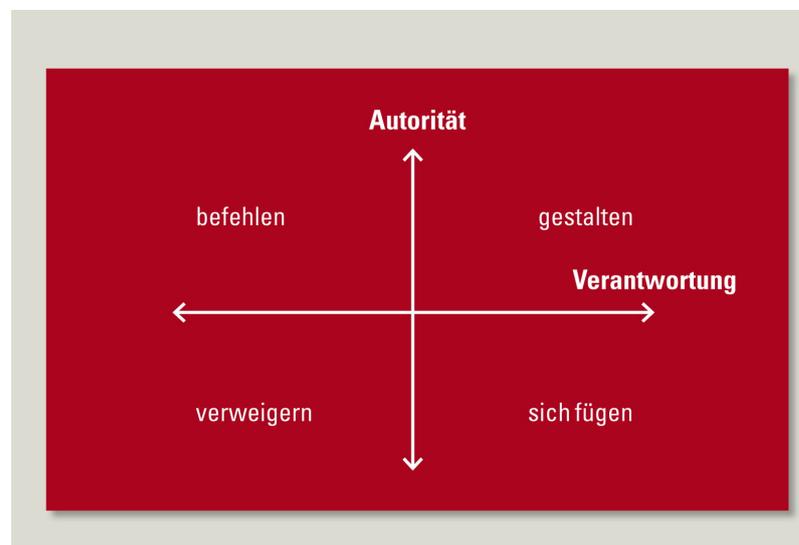
Bei der MDA gehen wir von folgenden Voraussetzungen aus:

1. Jeder Mensch besitzt personale Autorität. Unterschiede in der Ausprägung sind darin begründet, wie Menschen Zugang zu ihrer Autorität finden, in welcher Form sie diese ausbilden und wie sie ihre Autorität nutzen.
2. Gleichzeitig steht jeder Mensch in einer Wechselbeziehung zu anderen Menschen und kann nur in der Beziehung mit anderen existieren. Verantwortung zu übernehmen, bedeutet, sich dieser Wechselbeziehung bewusst zu sein und entsprechend zu handeln.
3. Wenn Autorität und Verantwortung bei einer Person gleich gut ausgeprägt sind, entsteht Power (Macht und Einfluss), welche eine positive Gestaltungswirkung erzeugt.
4. Macht ist kein Besitz, den eine Person über eine andere hat. Macht ist vielmehr eine Relation. Menschen, Gruppen und Organisationen üben immer wechselseitig (direkt oder indirekt, persönlich oder strukturell) Einfluss aufeinander aus.

Um Missverständnissen vorzubeugen:

Die MDA stellt kein Persönlichkeitsprofil dar, sondern zeigt die momentane innere Haltung eines Menschen. Ihr Ergebnis in der MDA ist abhängig von Ihrer Einstellung, von Ihren Erfahrungen, von Ihrem Selbstbild und vom situativen Umfeld, in dem Sie sich zur Zeit bewegen.

Ihr Ergebnis wird in Form von zwei Zahlen dargestellt: eine Zahl für Ihren Wert im Bereich Autorität und eine Zahl für Ihren Wert im Bereich Verantwortung. Der Grad Ihrer Einflussfähigkeit wird mit Hilfe der beiden Zahlen zu Autorität und Verantwortung auf einer Vier-Felder-Matrix bestimmt.



Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Der Begriff Autorität

Unter 'personale Autorität' wird im Allgemeinen eine soziale Positionierung verstanden, die einer Person von anderen zugeschrieben wird. Wir sind eher bereit, unser Denken und Handeln von einer von uns akzeptierten Autorität beeinflussen zu lassen, als von einer Person, der wir keine Autorität zusprechen. Dabei ist der Begriff 'Autorität' nicht zu verwechseln mit 'autoritärem Verhalten'.

Jede Person besitzt von sich aus personale Autorität. Denn jeder Mensch hat sich im Laufe seines Lebens spezifisches Wissen, eine bestimmte Lebens- und Berufserfahrung sowie spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet. Man kann sich dieser eigenen personalen Autorität mehr oder weniger bewusst sein. Man kann sie mehr oder weniger aktivieren und nutzen, ablehnen oder verleugnen.

Die MDA zeigt an, mit welcher inneren Haltung Sie zu Ihrer eigenen Autorität stehen. Diese Haltung kann von äußeren Gegebenheiten abhängig sein, sie ist gestaltbar bzw. veränderbar.

Die personale Autorität kann mit Hilfe von drei Aspekten näher beleuchtet werden:

Autorität und der Faktor Selbstwert

Selbstwert, auch Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit oder Selbstvertrauen genannt, beschreibt, wie Sie zu sich selbst und zu Ihrer Leistungsfähigkeit stehen. Die Einschätzung zum eigenen Selbstwertgefühl erfolgt im Vergleich zu den Anforderungen, vor denen Sie stehen: Wie gut, meinen Sie, können Sie bestimmte Situationen meistern? Sind Sie grundsätzlich skeptisch, haben Sie wenig Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten oder sind Sie grundsätzlich zuversichtlich und trauen sich zu, mit vielen, auch schwierigen Situationen klar zu kommen?

Autorität und der Faktor Unabhängigkeit

Unabhängigkeit beschreibt die Haltung, sich ein eigenes, unabhängiges Urteil bilden zu können und damit eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können. Wer sehr viel Wert auf Meinungen anderer legt oder wer in seiner Leistungsfähigkeit stark abhängig von der Anerkennung durch andere ist, wird eher als ein abhängiger Mensch bezeichnet. Selbstverständlich spielen bei der Unabhängigkeit äußere Bedingungen, wie z.B. Wissen oder Erfahrungswerte eine Rolle. Doch wir sprechen hier von der eigenen Haltung zur Unabhängigkeit. Diese Haltung ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt und kann sich im Laufe der Zeit verändern.

Autorität und der Faktor Durchsetzung

Durchsetzungsvermögen beschreibt, ob eine Person eine Sache durchsetzen kann. Das beinhaltet, das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten einzubringen, seine Meinung auch bei Gegenwind darstellen zu können und an einer Sache, von der man überzeugt ist, dranzubleiben. Auch beim Thema Durchsetzung ist die innere Einstellung gefragt: Wer von sich selbst glaubt, andere überzeugen zu können, auch wenn es schwer wird, zeigt ein stärkeres Durchsetzungsvermögen; ebenso wer an einer Sache dran bleibt, auch wenn diese für einen persönlich unangenehm wird. Das Durchsetzungsvermögen von Menschen ist unterschiedlich ausgeprägt und kann sich im Laufe der Zeit verändern und entwickeln.

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Der Begriff Verantwortung

Wer Verantwortung übernimmt, ist sich darüber im Klaren, dass Handlungen Folgen haben, dass sein Tun immer Auswirkungen auf andere hat. Diese Folgen sind nicht immer kalkulier- und berechenbar. Wer Verantwortung übernimmt, steht zu den Ergebnissen seines Handelns und trägt die Konsequenzen. Bei Entscheidungen beachtet er die Auswirkungen auf die Sache bzw. Gruppe. Hinter seinem Handeln steht eine positive Absicht für die Gruppe oder Organisation.

Bei der MDA schauen wir auf die innere Haltung oder Einstellung zur Verantwortung. Akzeptieren Sie, dass Sie genauso wie andere Verantwortung in einer Gruppe oder Organisation übernehmen können? Nehmen Sie andere genauso ernst wie sich selbst? Sind Sie davon überzeugt, dass es Sinn macht, Verantwortung zu übernehmen?

Ihre innere Haltung zur Verantwortung wird von Ihren Erfahrungen und Ihrem Umfeld mit beeinflusst. Sie können diese Haltung entwickeln.

Verantwortung kann mit Hilfe von drei Aspekten näher beleuchtet werden:

Verantwortung und der emotionale Aspekt

Mit dem emotionalen Aspekt ist hier gemeint, für die eigenen Gefühle und die anderer Menschen aufgeschlossen zu sein. Dabei geht es nicht allein darum, zu erkennen, dass Emotionen, Gefühle, Stimmungen oder Affekte für die Handlungen von Menschen eine Rolle spielen. Vielmehr kommt es auf den bewussten Umgang mit Gefühlen an. Im ersten Schritt geht es darum, Gefühle wahrzunehmen und ernst zu nehmen, bei sich selbst und bei anderen. Der zweite Schritt besteht darin, damit angemessen umzugehen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Das sind wichtige Schritte für mehr Verantwortlichkeit.

Verantwortung und der soziale Aspekt

Der soziale Aspekt bei der Verantwortung zeigt die Einstellung zur gegenseitigen Abhängigkeit von Menschen in sozialen Gemeinschaften, Gruppen oder Organisationen. Man kann es akzeptieren, dass man selbst Einfluss mit seinem Handeln auf die Entwicklung einer Gruppe hat oder man kann es ignorieren. Man kann sich in seinem Umfeld für andere einsetzen und Rücksicht auf andere nehmen oder man kann stärker den Blick auf sich selbst richten. Wer diese Zusammenhänge akzeptiert, selbst Einfluss darauf nimmt und in seinem Handeln berücksichtigt, zeigt entsprechende Verantwortung für sein soziales Umfeld.

Verantwortung und der organisationale Aspekt

Der organisationale Aspekt zeigt die Verantwortlichkeit, die Menschen für eine Gruppe, Organisation oder Struktur empfinden. Wird das große Ganze in den Blick genommen, z.B. die Überlebensfähigkeit einer Organisation? Oder wird das kurzfristige Interesse einer einzelnen Gruppe oder Person innerhalb dieser Organisation in den Vordergrund gestellt? Wer darauf achtet, dass eine Organisation oder Gruppe sich weiter entwickelt, wer überlegt und prüft, wie alle von dieser Entwicklung profitieren können, zeigt Verantwortung für die Organisation als Ganzes.

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Der Begriff Power (Macht und Einfluss)

Das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung ergibt Power, also Macht und Einfluss.

Klassische Machtdefinitionen beschränken den Machtbegriff auf eine Kampf- oder Duell-Variante, hierbei gibt es immer Gewinner und Verlierer. Diese Machtdefinitionen tragen heute nicht mehr und sind deshalb von vielen Autoren erweitert worden. Es gibt vielfältige Formen des motivierten Machthandelns, die nicht nur auf den Durchsetzungsprinzipien von Einfluss, Dominanz und Kontrolle beruhen. Einflussnahme ist immer wechselseitig, geschieht nicht nur in der direkten persönlichen Auseinandersetzung, sondern auch über strukturelle, symbolische oder andere indirekte Interventionen. Die Auswirkungen dieser Form von Macht sind nicht immer sofort oder direkt zu erkennen. So sind z.B. die Auswirkungen eines strukturellen Eingriffs in eine Organisation oft erst nach Jahren zu sehen und das Ergebnis ist nicht vorhersagbar. Menschen nutzen unterschiedliche Formen der Macht und Einflussnahme und haben unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen der Machtausübung.

Menschen mit hohem Autoritäts- und Verantwortungswert zeigen in der Regel eine kooperative Handlungsabsicht. Ihr Verhalten ist zielorientiert zum eigenen Nutzen, aber auch zum Nutzen anderer. Studien zeigen, dass Arbeitszufriedenheit und Leistungsergebnis deutlich steigen, wenn Führungskräfte ihre Machtausübung mit Verantwortung kombinieren (siehe u.a. David C. McClelland, Power, The inner experience, New York 1975). Erst durch ein entsprechendes Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung entsteht 'Power', also Einflussnahme, die eine langfristige positive Auswirkung auf den Einzelnen, auf eine Gruppe, Organisation oder Gemeinschaft hat. Wer 'Power' in diesem Sinne einsetzt, zeigt das Bewusstsein, den Willen und die Fähigkeit, Kräfte zur Erreichung von Zielen zum Nutzen einer Organisation in Bewegung zu setzen. Im Zusammenhang mit Führung sprechen wir dann von 'Führen durch Gestalten' (siehe MDA-Quadrant A).

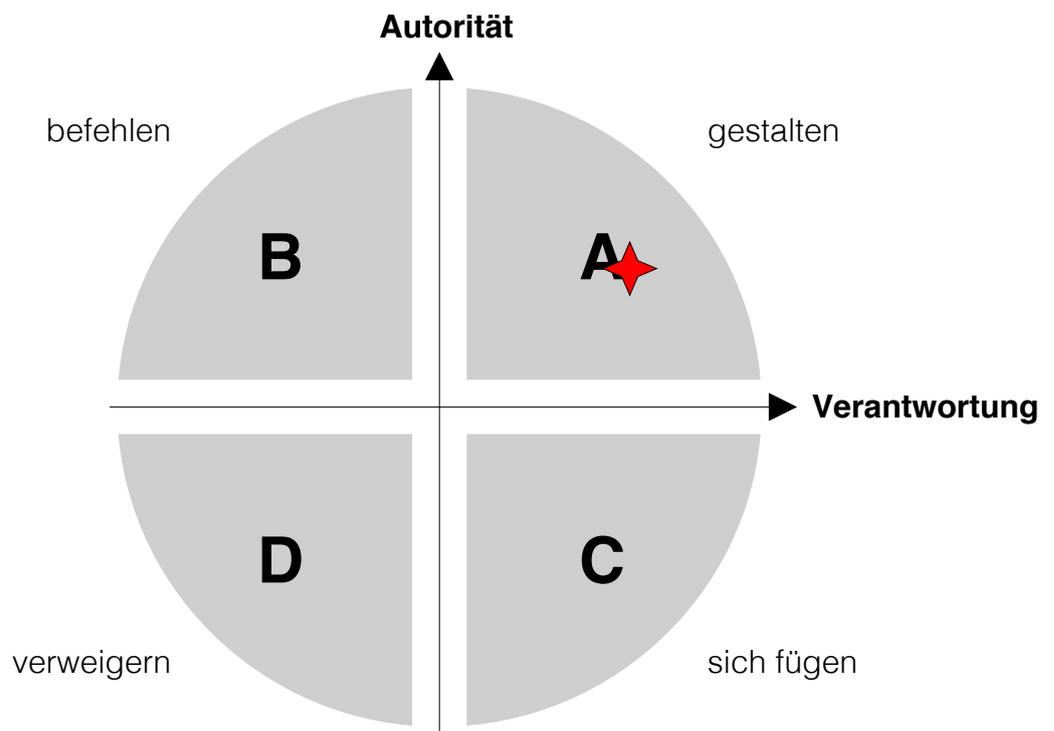
Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Ihre Position in der Matrix

Ihr Skalenwert für Autorität: 13.0

Ihr Skalenwert für Verantwortung: 17.9



Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Ihre Beschreibung: Quadrant "Gestalten"

Sie haben sich im Bereich "Gestalten" angesiedelt. Das ist die beste Ausgangsposition. Es zeigt, dass Sie beide Bereiche (Autorität und Verantwortung) gut entwickelt haben. Vermutlich können Sie Ihre Stärken und Schwächen gut einschätzen und sind gewöhnlich mit sich selbst zufrieden. Sie vertrauen Ihrer Entscheidungsfähigkeit und wissen, wann Sie Verantwortung delegieren sollten. Grundsätzlich haben Sie eine hohe kooperative Handlungsabsicht. Andere können sich auf Ihre Zusagen verlassen. Das, was Sie begonnen haben, führen Sie zu Ende und Sie stehen in der Regel für die Folgen Ihrer Handlungen ein. Ihr Verhalten ist zielorientiert zum eigenen Nutzen, aber auch zum Nutzen anderer. Sie setzen Ihre Fähigkeiten, Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen bewusst ein und sehen Ihre Verantwortung für die Organisation als etwas Selbstverständliches an. Ihre "Power" zeigt das Bewusstsein, den Willen und die Fähigkeit, Kräfte zur Erreichung von Zielen zum Nutzen der Organisation in Bewegung zu setzen.

Die folgenden Stichworte charakterisieren die möglichen Ausprägungen des Quadranten A, "Gestalten":
Sinn stiften, inspirieren, empowered, initiativ, motivieren, proaktiv, produktiv.
Welches davon trifft am besten Ihre momentane Haltung?

Prüfen Sie, wie Sie Ihre Einstellung und Fähigkeiten weiter ausbauen und dementsprechend Ihre Werte noch steigern können bzw. inwieweit Ihnen die Balance zwischen Autorität und Verantwortung noch besser gelingen kann.

Wenn die Werte insgesamt noch niedrig (einstellig) sind, prüfen Sie, an welchen Themen und in welcher Form Sie sich weiterentwickeln können und besprechen Sie dies mit Ihrem Consultant.

Wenn die Werte zwischen Autorität und Verantwortung mehr als 5 Punkte voneinander abweichen, sollten Sie den niedrigeren Bereich zuerst ausbauen.

Autorität können Sie z.B. entwickeln, indem Sie

- Ihre Fähigkeiten weiterentwickeln,
- sich als Fachkraft für bestimmte Themen ausweisen,
- sich neuen Aufgaben stellen,
- Möglichkeiten der Darstellung Ihrer Expertise nutzen,
- sich Feedback holen,
- Erfolge bewusst wahrnehmen.

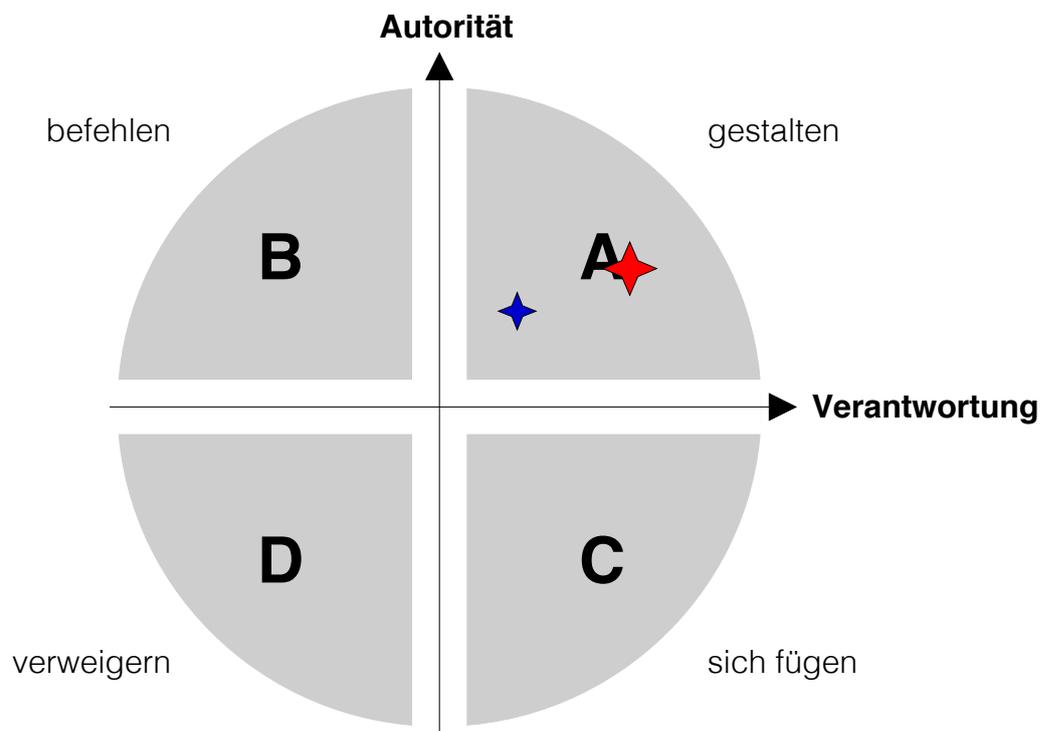
Verantwortung können Sie z.B. entwickeln, indem Sie

- stärker auf die Bedürfnisse anderer eingehen,
- Ihrer Gruppe oder Ihrer Organisation mehr Unterstützung bieten,
- sich mit anderen über die Auswirkungen von Entscheidungen beraten,
- Ihre Wahrnehmung für Situationen und Gefühle schärfen,
- Ihr Handeln mit Ihrer persönlichen Überzeugung abgleichen,
- Ihr Handeln an den Werten der Gruppe ausrichten.

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Ihre MDA-Werte im Gruppenvergleich



- ★ Maria Musterfrau
- ★ Mittelwert Gruppe

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Ihr Quadrant und die MDA-Subfaktoren

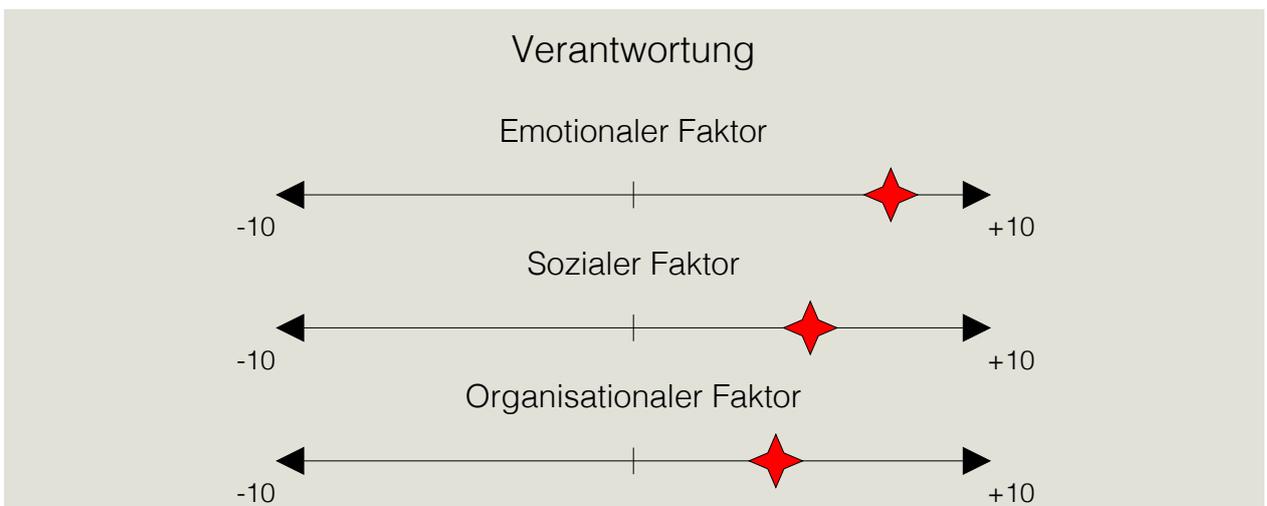
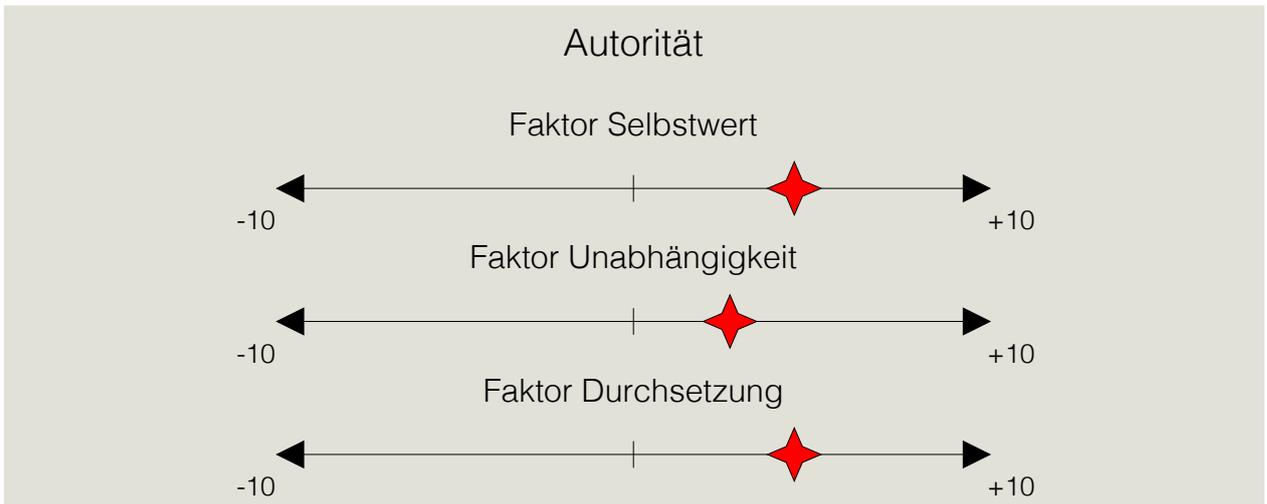
Schauen Sie bei Ihren Werten der MDA-Subfaktoren, welche Bereiche von Autorität und Verantwortung Sie noch weiter ausbauen können. Besprechen Sie mit Ihrem Consultant passende Entwicklungsvorschläge.

	Negativer Wert	Positiver Wert
Selbstwert (Autorität)	Ihr Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten ist momentan schwach ausgeprägt. Sie sind entweder entmutigt oder sind sich Ihrer Stärken im Moment nicht voll bewusst. Oder Sie sind zur Zeit durch starke Kritik oder Misserfolge relativ leicht zu verunsichern.	Sie haben in der Regel ein großes Zutrauen zu Ihren eigenen Fähigkeiten und kennen Ihre Stärken gut. Sie lassen sich von Krisen und Rückschlägen nicht so schnell entmutigen.
Unabhängigkeit (Autorität)	Sie verlassen sich zur Zeit nicht vollständig auf Ihre eigene Urteilsfähigkeit. Sie sind sich oft Ihrer eigenen Meinung nicht sicher oder verlassen sich gern auf die Meinung von anderen.	Ihre Entscheidungen beruhen in der Regel auf Ihrer persönlichen Urteilsfähigkeit. Sie nehmen zwar Meinungen von außen auf, doch Sie fühlen sich frei bei der Einschätzung von Sachverhalten und in Ihren Entscheidungen.
Durchsetzung (Autorität)	Sie haben zur Zeit das Gefühl, dass Sie Ihre Themen nicht gut darstellen können. Sie legen nicht unbedingt Wert darauf, sich durchsetzen zu müssen oder Sie scheuen evtl. mögliche unangenehme Konsequenzen, falls Sie eine Sache gegen Widerstand durchsetzen würden.	Sie können sich in der Regel kompetent äußern und Ihren Standpunkt vertreten. Sie bleiben an einer Sache dran und sorgen für die Durchsetzung, auch wenn dies für Sie oder andere negative Konsequenzen haben könnte.
Emotional (Verantwortung)	Sie können in der Regel Emotionen, Gefühle oder Stimmungen von anderen nicht so schnell wahrnehmen oder einordnen. Gefühle sind Ihnen bei der Entscheidungsfindung vermutlich eher suspekt.	Sie können in der Regel Gefühle von anderen gut wahrnehmen. Sie verstehen die Gründe für Emotionen und berücksichtigen Gefühle in Ihrer Entscheidungsfindung.
Sozial (Verantwortung)	Sie lassen Ihr Handeln in der Regel nicht von sozialen Erwartungen Ihres Umfeldes bestimmen. Vermutlich engagieren Sie sich nicht für die Bedürfnisse von anderen und schauen in erster Linie auf Ihre eigenen Interessen.	Sie berücksichtigen in der Regel in Ihrem Handeln soziale Zusammenhänge. Sie sehen sich als Teil einer Gruppe oder sozialen Gemeinschaft, auf die Sie mit Ihrem Handeln positiv Einfluss nehmen wollen.
Organisational (Verantwortung)	Sie haben nicht immer die langfristigen Konsequenzen Ihres Handelns für die Gesamt-Organisation im Blick. Sie suchen in der Regel eher den kurzfristigen Erfolg für Ihre eigene Abteilung, das eigene Team oder Projekt.	Sie achten in der Regel auf die langfristige Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation. Ihr Handeln ist vorrangig auf den Nutzen der Gesamtorganisation gerichtet.

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Ihre MDA - Subfaktoren



Faktor	Maria Musterfrau	Gruppe
Selbstwert	5.00	3.53
Unabhängigkeit	3.00	4.00
Durchsetzung	5.00	1.47
Autorität	13.00	9.00
Emotional	8.00	-0.93
Sozial	5.50	4.00
Organisational	4.43	4.00
Verantwortung	17.92	7.06

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Machtbasen

Gestalterischer Einfluss entsteht durch das Zusammenspiel von Autorität und Verantwortung. Die Form der Einflussnahme kann dabei sehr unterschiedlich erfolgen und ist abhängig vom Zugriff auf Ressourcen. Diese Ressourcen können unterschiedlicher Art sein und werden als Machtquellen oder Machtbasen bezeichnet. Wir haben die sieben häufigsten Machtbasen aus der Literatur für Sie zusammengestellt (siehe z.B. Raven, B.H., The comparative analysis of power and power preference, in: Tedeschi (Hrsg.), Perspectives on social power, Chicago 1974). Sie können prüfen, welche Machtbasen Sie mehr oder weniger nutzen und welche angemessen bzw. erfolgversprechend sind.

1. Druck

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

2. Verbindungen

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

3. 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.

4. Information

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.

5. 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.

6. 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.

7. Belohnung

Einfluss durch Belohnung besteht, wenn Sie als Person gesehen werden, die positive Konsequenzen anbieten oder negative Konsequenzen beseitigen kann.

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Assoziationen zu den Machtbasen

Machtbasis	Positive Aspekte	Negative Aspekte
1. Druck	Auf Grundsätze bestehen und gerecht umsetzen	Menschen durch bestimmte Maßnahmen verletzen
2. Verbindungen	In einer sozialen Gruppe eingebunden sein	Sich in unnötige Abhängigkeiten begeben
3. Expertenwissen	Einsichten und Wissen an andere weitergeben	Sich von anderen abgrenzen und Arroganz zeigen
4. Information	Daten und Fakten zur Verfügung stellen	Die Weitergabe von Information taktisch nutzen
5. Position	Organisationshierarchien mit Respekt und Verantwortung ausfüllen	Die eigene Position missbrauchen und wichtiger als Menschen nehmen
6. Beziehung	Andere mit Akzeptanz und Wertschätzung unterstützen	Sich als 'Guru' aufspielen, emotionale Abhängigkeiten ausnutzen
7. Belohnung	Menschen Anerkennung geben und in ihrem Tun bestärken	Ungerecht oder einseitig belohnen, Eigenverantwortung verringern

Ergebnisreport für Maria Musterfrau



Subjektive Sichtweisen auf Machtbasen

Machtbasen gründen nicht nur auf objektiv vorhandene Ressourcen, wie z.B. der Möglichkeit einer Person, einer anderen Person eine Sanktion zu erteilen. Die Wirksamkeit von Machtbasen hängt auch mit deren Akzeptanz zusammen. Legt jemand z.B. keinen Wert auf Expertenwissen, können Sie diese Person mit Ihrem Wissen weniger beeindrucken. In sozialen Gruppen oder Organisationen haben sich kulturell unterschiedlich akzeptierte Machtquellen bzw. -basen herausgebildet. Die Wirksamkeit Ihrer Einflussnahme richtet sich also auch danach, ob Sie eine stärker oder geringer akzeptierte Machtbasis nutzen.

Sie können in dieser Tabelle eintragen, mit welcher Vorliebe Sie welche Machtbasis nutzen. Im Vergleich dazu können Sie einschätzen, wie die Rangfolge bei Ihrer Organisation aussieht. Ergeben sich Unterschiede? Welche Erkenntnisse ergeben sich daraus für Sie?

Machtbasis	Meine persönliche Rangfolge	Die Rangfolge meiner Organisation
1. Druck		
2. Verbindungen		
3. Expertenwissen		
4. Information		
5. Position		
6. Beziehung		
7. Belohnung		