

EXCELLENCE_s

Das Führungsstil-Profil

Max Mustermann

08.10.2021

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Eine Stilfrage - Zusammenhänge zwischen Führung und Unternehmenserfolg	4
3. Die verschiedenen Führungsstile	7
4. Zugrundeliegende Stichprobe	10
5. Interpretation der Ergebnisse	11
6. Die Selbsteinschätzung Ihres Führungsverhaltens	13
7. Die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter	14
8. Vergleich der Einschätzungen	15
9. Dieses Führungsverhalten ist für Sie am charakteristischsten	16
10. Dieses Führungsverhalten ist für Sie am wenigsten charakteristisch	17
11. Die größten Abweichungen der „Ist- Einschätzung“ zwischen Selbst- und Fremdbild	18
12. Ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe aus der Perspektive Ihrer Mitarbeiter	19
13. Empfehlungen zur Weiterentwicklung Ihrer Führungsstile	20
14. Mein persönliches Fazit	22
15. Umgang mit den Ergebnissen	23

1. Einleitung

Sehr geehrter Herr Mustermann,

Sie halten in diesem Moment Ihr XLNC_s Führungsstil Profil in den Händen. Die von Ihnen ausgewählten Feedbackgeber haben in den letzten Tagen ihre persönliche Einschätzung zu Ihrem Führungsstil in verschiedenen Alltagssituationen dargelegt. Gleichzeitig haben Sie selbst eine Einschätzung zu Ihrem Führungsstil abgegeben. Das Ergebnis finden Sie in der vorliegenden Auswertung.

Es ist uns wichtig zu betonen, dass diese Rückmeldung unterschiedlichen Wahrnehmungen zu einem bestimmten Zeitpunkt entspricht. Das Feedback stellt also keine absoluten und unveränderbaren Wahrheiten dar, sondern ist eine wertvolle Momentaufnahme, die Ihnen in Ihrer Weiterentwicklung eine wichtige Unterstützung sein kann. Das XLNC_s Führungsstil Profil bietet Ihnen somit die Möglichkeit, Ihre Bandbreite der verschiedenen Führungsstile zu erweitern und diese noch situationsangemessener einzusetzen.

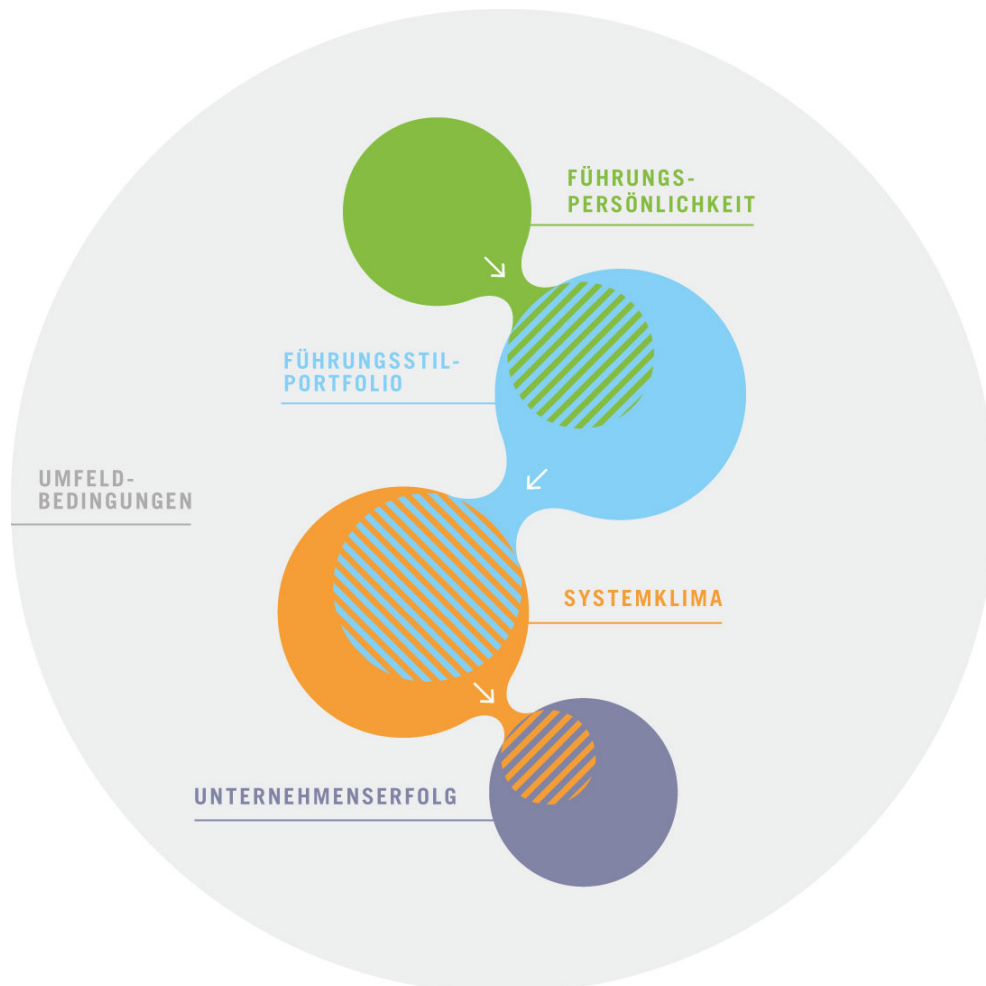
Ziel des Fragebogens

XLNC_s steht für ‚excellence in leadership styles‘ und erhebt das gezeigte Führungsverhalten einer Führungskraft – repräsentiert durch die in verschiedenen Alltagssituationen eingesetzten Führungsstile.

Ziel des XLNC_s Fragebogens ist es deshalb, eine Einschätzung darüber zu gewinnen, welche Führungsstile von der Führungskraft bereits (präferiert) und für deren Mitarbeiter wahrnehmbar eingesetzt und ob diese in den jeweiligen Situationen als angemessen empfunden werden. Dabei werden jeweils die eigene Einschätzung und die der Mitarbeiter gegenübergestellt.

2. Eine Stilfrage - Zusammenhänge zwischen Führung und Unternehmenserfolg

Aktuelle Studien belegen, dass sich der Erfolg eines Unternehmens signifikant durch das seitens der Mitarbeiter erlebte Systemklima erklären lässt. Dieses wiederum ist in hohem Maße durch das Verhalten der Führungskräfte – also die gelebten Führungsstile – beeinflusst.



Führungspersönlichkeit (= Eigenschaften, Motive), Führungsstilportfolio (= Verhalten)

Gleichzeitig verlangt ein sich seitens der Mitarbeiter zunehmend verändernder Anspruch an Führung eine veränderte Führungskultur.

Transaktionale und transformationale Führung

Im transaktionalen Führungsmodell motivieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter in erster Linie durch das Vereinbaren von Zielen, die Klärung von Aufgaben und die Delegation von Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen mit materiellen und immateriellen Vorteilen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten durch Kritik und Feedback. Es ist ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen der Leistung des Mitarbeiters und der Reaktion des Vorgesetzten darauf (z. B. mit Bezahlung, Lob und Tadel).

Transformationale Führung bezeichnet dahingegen ein Führungsmodell, bei dem die Geführten Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.

Bei der transformationalen Führung handelt es sich somit um eine Erweiterung des Konzeptes der transaktionalen Führung. Transformationale Führung verändert (transformiert) das Verhalten und das Bewusstsein von Mitarbeitern und Kollegen in Richtung eines neuen, höheren Niveaus. Transformationales Führungsverhalten verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale. Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen herausgefordert, inspiriert und motiviert, einen sinnvollen Beitrag zum Erfolg der Organisation und somit zur Verwirklichung der gemeinsamen Mission zu leisten. Mit anderen Worten: Transformationale Führungskräfte verstehen es, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen; sie können andere mitreißen; sie werden als sozial kompetente Vorbilder wahrgenommen und wecken bei ihren Mitarbeitern ein Gefühl des Stolzes und der Wertschätzung.

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Aspekte der transformationalen Führung in der heutigen komplexen und von Veränderungen geprägten Welt einen hohen Einfluss auf unternehmerische Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Fluktuation, Kundenzufriedenheit und sogar das Unternehmensergebnis haben. Statistischen Untersuchungen zufolge wird aktuell jedoch lediglich in 15 % der deutschen Unternehmen transformational geführt.

Followerhip – Das Pull-Prinzip der Führung

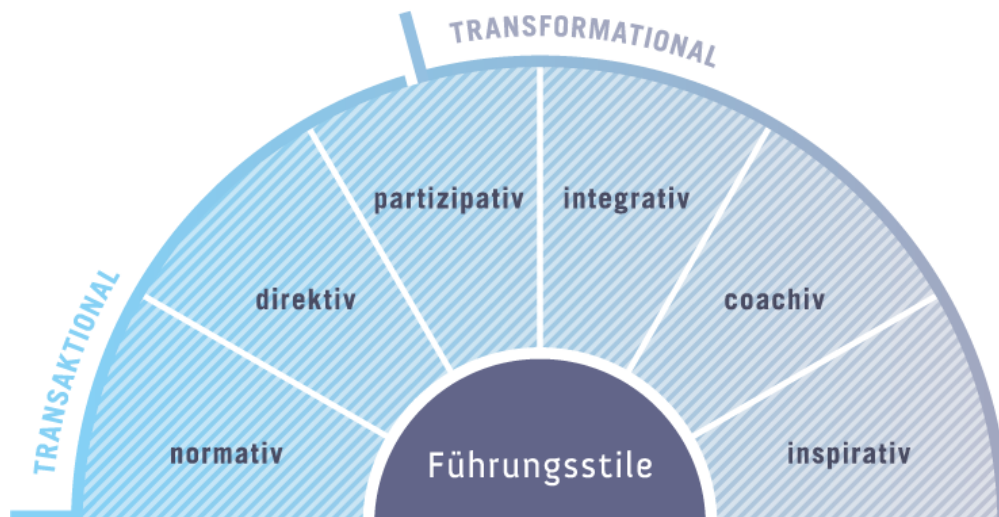
Weitere Studien haben herausgearbeitet, dass bei Führungskräften besonders die kombinierte Ausprägung sowohl der jeweiligen ‚Kompetenz in ihrer Rolle‘ (fachlich, methodisch, inhaltlich – also der eher transaktionalen Führungsaspekte) als auch der ‚sozialen Kompetenzen‘ (also der eher transformationalen Führungsaspekte) den entscheidenden Ausschlag dafür gibt, ob auf Seiten der Mitarbeiter eine ausgeprägte freiwillige Leistungsbereitschaft, Initiativkraft, Proaktivität, Identifikation, Loyalität und Motivation – sogenanntes Followership – entsteht.

Während die klassischen Aspekte der transaktionalen Führung zwar reaktiv Wirkung entfalten, sind sie emotional und faktisch aber vergleichsweise ressourcenintensiv. Das moderne Pendant, die transformationale Führung, arbeitet eher mit einem auf beiden Seiten (!) ressourcen-schonenderen Sogeffekt – einer Anziehungskraft, durch die Mitarbeiter aus einer hohen eigenen Motivation heraus, der Führungskraft folgen und sie und ihre Ideen hochengagiert unterstützen. Ein Führungsansatz also, der nicht erst in Zeiten einer sinnorientierten Generation Y – dort aber eine besondere Relevanz erhält.

Was versteht man unter einem Führungsstil?

So vielfältig die konkreten Situationen und Herausforderungen im beruflichen Führungsalltag sind, so unterschiedlich können auch die konkreten Verhaltensweisen einer Führungskraft sein, den Herausforderungen zu begegnen und in ihnen zu agieren.

Unter einem Führungsstil versteht man daher ein bestimmtes Muster von (ähnlichen) Verhaltensweisen, durch welche sich das persönliche Führungsverhalten einer Führungskraft typischerweise beschreiben lässt. Dabei lassen sich sechs charakteristisch definierte Verhaltensmuster, also Führungsstile, unterscheiden. Diese Führungsstile repräsentieren in unterschiedlicher Ausprägung kennzeichnende Aspekte transaktionaler und transformationaler Führung.



Welcher Stil ist der Richtige? – Die Situationsangemessenheit

Die aktuelle Forschung zeigt, dass das Verhalten einer Führungskraft (also ihr Führungsstil) einen erheblichen Einfluss auf das ‚gefühlte‘ Klima in ihrem Team, sowie in der Folge auf dessen faktisch messbaren Erfolg hat. Damit lässt sich – systemisch skaliert – ein direkter Zusammenhang zwischen der Führungskultur und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg herstellen. Dabei gibt es jedoch nicht den einen ‚richtigen‘ und klimaförderlichen Führungsstil. Dies bedeutet, dass situativ – also der Situation angemessen – der Einsatz verschiedener Führungsstile zielführend ist – und zwar abhängig von:

- dem jeweiligen Kontext (z. B. Rahmenbedingungen, Komplexität, Zeit- oder Ergebnisdruck)
- den verfügbaren Ressourcen (z. B. quantitativ, qualitativ)
- den handelnden Personen (z. B. Reifegrad, Persönlichkeit, Präferenz, Erwartungshaltung, Motivation und Fähigkeit der Mitarbeiter)

Ein zentraler Faktor erfolgreichen Führungsverhaltens liegt also darin, ein möglichst großes Repertoire verschiedener Führungsstile aktiv zu beherrschen und diese somit situationsangemessen einsetzen zu können.

3. Die verschiedenen Führungsstile

Der normative Stil

Charakteristisch für den normativen Stil ist, dass die Führungskraft den eigenen Leistungsanspruch als Maßstab anlegt und nach dieser Norm ihre Mitarbeiter steuert und beurteilt. Dabei stehen vor allem ein hoher Qualitätsanspruch und die bestmögliche Erledigung von Aufgaben im Fokus. Führungskräfte, die den normativen Stil häufig einsetzen, zeichnen sich oft durch eine hohe Einsatzbereitschaft aus - und erwarten die eigene hohen Leistungsorientierung auch von anderen. Sie geben einen definierten Handlungsspielraum vor, bringen Themen- und Aufgabenerledigung zügig voran und halten diese nach.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Führen von Mitarbeitern mit einer hohen Leistungsorientierung.• Situationen, in denen es wichtig ist, dass Prozesse genau eingehalten werden müssen.• Führen von Mitarbeitern mit einem geringeren Reifegrad, die enger geführt werden müssen.	<ul style="list-style-type: none">• Führen von Mitarbeitern mit hohem Reifegrad, die Aufgaben eigenverantwortlich erledigen können.• Komplexe Situationen, bei denen die bestmögliche Lösung nicht klar ist.• Aufgaben, die eine Delegation von Verantwortung erfordern und bei denen es der Führungskraft nicht möglich ist, vieles „selbst zu erledigen“.

Der direkte Stil

Kennzeichnend für diesen Stil ist, dass die Führungskraft deutliche Zielvorgaben macht, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar anweist und ihre Erwartungshaltung formuliert. Sie bezieht deutlich und kraftvoll eine eigene Position und trifft klare eigene Entscheidungen. Führungskräfte, welche den direktiven Stil bevorzugen, sind meist in der Lage, getroffene Entscheidungen sehr konsequent umzusetzen.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Wenn klare Zielvorgaben auch gegen Widerstand erreicht werden müssen.• Wenn eine Problemsituation schnelles und zielgerichtetes Handeln erfordert, z. B. bei Krisen.• Führen von Mitarbeitern, die weniger entscheidungsfreudig sind und Orientierung wünschen.	<ul style="list-style-type: none">• Führen von Mitarbeitern, die Aufgaben nicht eigenverantwortlich erledigen können.• Bei volatilen Zielen, deren Erreichung Flexibilität und Kreativität erfordern.• Bei Entscheidungen, deren Ergebnisse von den Mitarbeitern nachhaltig mitgetragen werden müssen, z. B. im Rahmen von Veränderungsprozessen.

Der partizipative Stil

Beim partizipativen Stil liegt der Fokus der Führungskraft darauf, Mitarbeiter frühzeitig und mitverantwortlich in Prozesse einzubinden, sie bei der Festlegung von Zielen aktiv zu beteiligen, Entscheidungen gemeinsam zu treffen bzw. sie zu erläutern und begründen. Die Führungskraft gewährt großzügige Gestaltungsfreiräume und agiert sehr kooperativ. Ihre Vorgehensweise ist demokratisch. Über aktuelle Themen im Unternehmen informiert sie ihre Mitarbeiter frühzeitig.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Führen von engagierteren Mitarbeitern mit hohem Reifegrad.• Wenn Ziele und Entscheidungen nicht klar „von oben“ vorgegeben werden.• Wenn Handlungsspielräume gegeben sind.	<ul style="list-style-type: none">• Führen von unerfahrenen, wenig reifen Mitarbeitern.• Bei sehr engen, klar definierten oder stark regulierten Entscheidungs- und Handlungsspielräumen.• Unter Zeitdruck, wenn schnelle Entscheidungen erforderlich sind.

Der integrative Stil

Vorrangiges Merkmal des integrativen Stils ist es, dass Führungskräfte den Zusammenhalt im Team, sowie gute zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen und eine harmonische Zusammenarbeit fördern. In diesem Stil fördert die Führungskraft den Teamgedanken sowie die Integration neuer und unterschiedlicher Mitarbeiter. Sie zielt dabei darauf ab, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, Konflikten wenig Anlass bzw. Nährboden zu geben bzw. sie frühzeitig zu schlichten und gegenseitige Unterstützung zu fördern. Die Führungskraft regt den Austausch im Team an, begrüßt (Meinungs-)Vielfalt und versucht, unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zu integrieren.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Wenn Aufgaben nur gemeinsam als Team erledigt werden können.• Wenn sich im Team Konflikte zeigen, die die tägliche Arbeit behindern.• Bei Teams mit hoher Diversität.	<ul style="list-style-type: none">• In Problemsituationen, die ein zielorientiertes und konsequentes Führungsverhalten erfordern.• Führen von leistungsschwachen Mitarbeitern.• Führen von Mitarbeitern, denen gute Arbeitsbeziehungen nicht wichtig sind.

Der coachive Stil

Der coachive Stil stellt die langfristige (Weiter-) Entwicklung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Er fokussiert auf das Erkennen der Potenziale von Mitarbeitern, fördert diese gezielt und ermutigt diese, eigenständig Problemlösungen zu entwickeln. Die Führungskraft zeigt sich in diesem Führungsstil fehlertolerant, regt die Mitarbeiter zum Perspektivwechsel an und gibt konstruktives, potentialorientiertes Feedback. Sie setzt sich aktiv mit den Stärken und Entwicklungsfeldern der Mitarbeiter auseinander und überträgt Aufgaben, die die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Führen von Mitarbeitern mit einem hohen Interesse an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung (learning agility).</i>• <i>Erreichung langfristig angelegter Ziele.</i>• <i>Führen von Mitarbeitern mit hoher Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Wenn im Unternehmen eine neue Vision oder Strategie implementiert wird.</i>• <i>Erreichung kurzfristig angelegter Ziele.</i>• <i>Krisenbewältigung oder hoher operativer / zeitlicher Druck.</i>

Der inspirative Stil

Bezeichnend für den inspirativen Stil ist, dass die Führungskraft ein erstrebenswertes Bild dessen, was erreicht werden soll, vermittelt. Sie begeistert ihre Mitarbeiter für langfristige Ziele und Aufgaben und gibt wirkungsvoll Orientierung. Sie ist in der Lage, auch in schwierigen Situationen einen positiven, nach vorne gerichteten Blick zu demonstrieren und die Eigenmotivation der Mitarbeiter zu verstärken. Sie vermittelt den Mitarbeitern Sinn und Zweck ihrer Arbeit und inspiriert diese gern mit neuen, kreativen Ideen und Ansätzen.

<i>Situationen, in denen dieser Stil förderlich ist:</i>	<i>Situationen, in denen dieser Stil weniger förderlich ist:</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>Wenn im Unternehmen eine neue Vision oder Strategie implementiert wird.</i>• <i>Wenn Mitarbeiter – z. B. in Veränderungsprozessen – Sicherheit durch langfristige Orientierung benötigen.</i>• <i>Wenn die Führungskraft bei den Mitarbeitern viel Vertrauen genießt.</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>In Krisensituationen, die klare Entscheidungen und schnelles Handeln erfordern.</i>• <i>Wenn die Mitarbeiter der Führungskraft nicht vertrauen.</i>• <i>Führen von Mitarbeitern mit geringem Reifegrad, die klare Anweisungen benötigen und eng geführt werden müssen.</i>

4. Zugrundeliegende Stichprobe

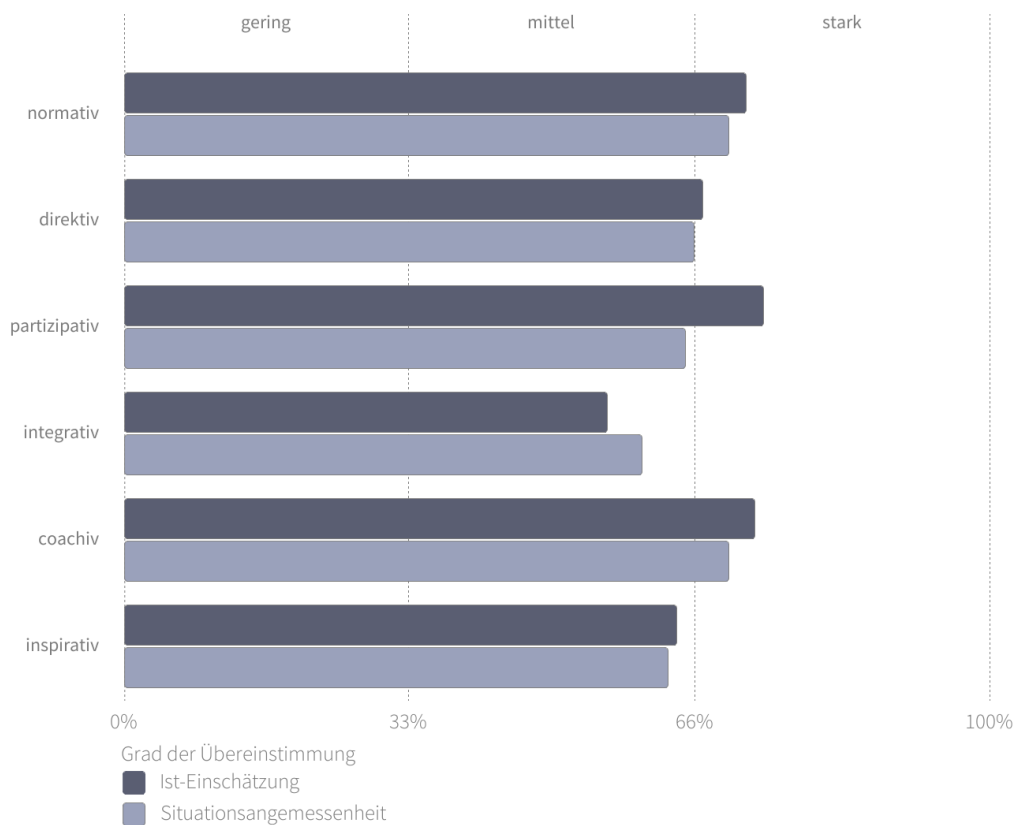
Anzahl der bearbeiteten Fragebögen

Die Ergebnisse beruhen auf Ihren Antworten und denen Ihrer Mitarbeiter. Je höher die Rücklaufquote bei Ihren Mitarbeitern ist, desto repräsentativer sind Ihre Ergebnisse.

	Eingeladen	Bearbeitet
Selbsteinschätzung	1	1
Fremdeinschätzung (Mitarbeiter)	9	8

Übereinstimmung der abgegebenen Einschätzungen

In der folgenden Grafik finden Sie einen Hinweis zum Grad der Übereinstimmung der Antworten Ihrer Mitarbeiter, d. h., inwiefern sich die Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter decken bzw. voneinander unterscheiden. Die Einschätzung zur Nutzung der jeweiligen Stile ist dabei als „Ist-Einschätzung“ gekennzeichnet.



Hohe Werte bedeuten dabei eine hohe Übereinstimmung der Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter. Niedrige Werte bedeuten eine geringe Übereinstimmung und damit verschiedene Einschätzungen des Einsatzes und der Situationsangemessenheit der Stile. Geringe Werte bei der Übereinstimmung können darauf zurückzuführen sein, dass Ihr Führungsverhalten von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen wird, aber auch, dass Sie bei einigen Mitarbeitern ein anderes Führungsverhalten zeigen als bei anderen Mitarbeitern.

Der Grad der Übereinstimmung wird auf Basis der Variation im Antwortverhalten der befragten Mitarbeiter ermittelt. Hierzu wird die mittlere Standardabweichung über alle Fragen eines Führungsstils ermittelt und anschließend in eine Prozentskala überführt.

5. Interpretation der Ergebnisse

Auf den nächsten Seiten finden Sie die Darstellung der Ergebnisse Ihrer Befragung. Dabei werden Ihre eigene Einschätzung (Selbstbild) und das von Ihren Mitarbeitern tatsächlich erlebte Führungsverhalten (Fremdbild) gegenübergestellt. Die Ergebnisse werden normiert dargestellt. Dies bedeutet, dass Ihre individuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen von über 2.000 Führungskräften verglichen werden. Sie erhalten eine Aussage darüber, inwiefern Ihre Ergebnisse im Vergleich zu dieser Normgruppe über- oder unterdurchschnittlich sind.

Ausprägung des Führungsstils

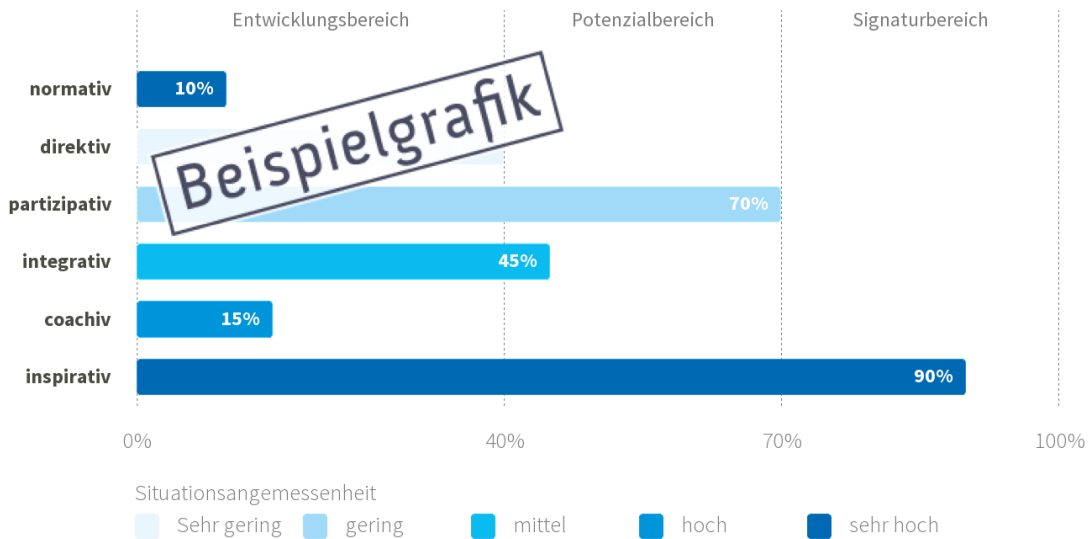
Sehr hohe Ausprägungen eines Führungsstils sind dabei als Signaturbereich gekennzeichnet. Dieser Bereich beschreibt die Stile, die für Sie sehr bezeichnend (Signum = Zeichen) sind und die Sie in vielen Situationen wahrnehmbar einsetzen. Stile mit einer mittleren Ausprägung fallen in den Potenzialbereich. Dieser Bereich beschreibt die Stile, die teilweise bereits in bestimmten Situationen eingesetzt werden und somit grundsätzlich angelegt sind. Stile mit einer geringen Ausprägung sind im Entwicklungsbereich zu finden. Das heißt, diese Stile werden in wenigen Situationen möglicherweise bereits fragmentarisch genutzt, müssten aber für ein wahrnehmbares Niveau wesentlich bewusster eingesetzt werden. Der Prozentwert in den Grafiken gibt dabei jeweils an, wie stark die einzelnen Führungsstile in Ihrem Führungsverhalten ausgeprägt sind – in Relation zur Maximalausprägung.

Die „ideale“ Führungskraft verfügt über eine „Full Range of Leadership“ und damit über eine hohe Ausprägung bei allen sechs Führungsstilen. Studien belegen, dass Führungskräfte, die über vier oder mehr Führungsstile im Signaturbereich verfügen, deutlich bessere Ergebnisse mit ihrem Team erzielen. Dabei zeigt sich dieser Zusammenhang sowohl in Bezug auf „weiche“ Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Bindung, als auch in Bezug auf die Erreichung unternehmerischer Ziele und Kennzahlen.

Situationsangemessenheit des Führungsstils

Zusätzlich gibt es zu jedem der Führungsstile eine Einschätzung, ob der jeweilige Stil (sprich das Führungsverhalten) tendenziell der Situation angemessen eingesetzt wird. Wie bereits beschrieben, gibt es nicht den einen richtigen Stil, sondern verschiedene Stile für unterschiedliche Situationen und Mitarbeiter. Die Rückmeldung zu den einzelnen Stilen gibt Ihnen also eine Einschätzung dazu, welche Stile Sie in welcher Ausprägung nutzen.

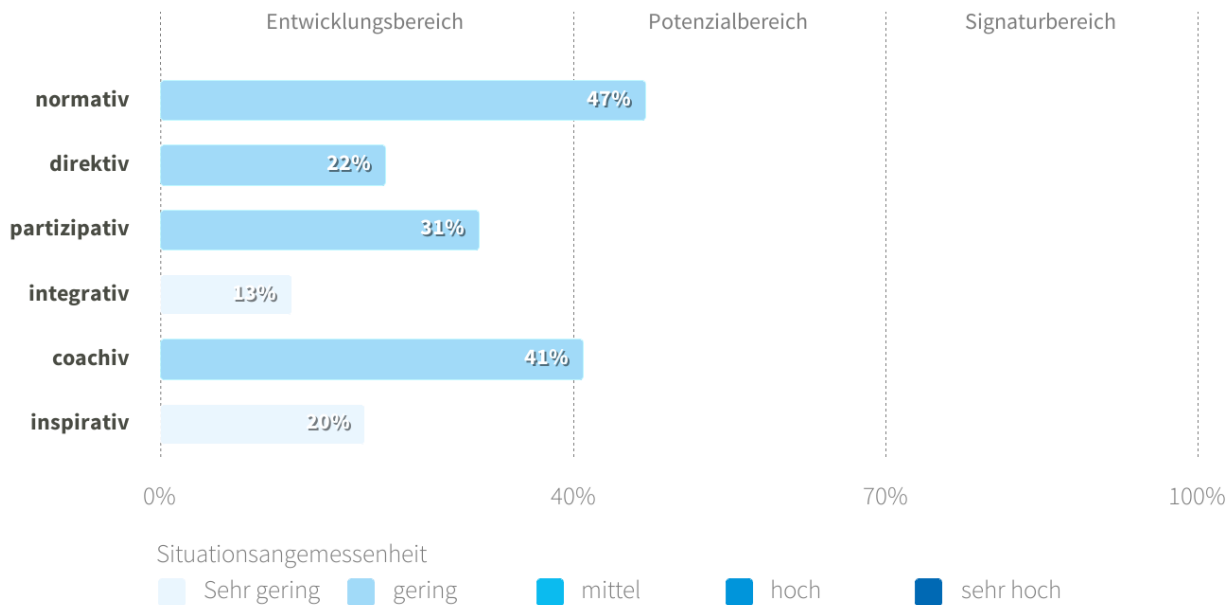
Die Rückmeldung zur Situationsangemessenheit gibt Ihnen eine Orientierung, ob Sie die jeweiligen Stile auch in der passenden Situation und bei den Mitarbeitern einsetzen, für die dieser Stil angebracht ist. Die Einschätzung zur Situationsangemessenheit wird jeweils in den unterschiedlichen Farbtiefen der Balken sichtbar. Eine hohe Situationsangemessenheit (dunkle Farbe) besagt, dass das gewählte Verhalten der Führungskraft überwiegend passend zur Situation erlebt wird.



Die in der Beispielgrafik abgebildeten Ergebnisse zeigen, dass die Führungskraft nur über einen Führungsstil – den inspirativen – im Signaturbereich verfügt. Dies ist ein Hinweis darauf, dass ihr Führungsverhalten stark durch Verhaltensweisen geprägt ist, die diesem Führungsstil entsprechen. Gleichzeitig zeigt die Führungskraft nur selten Verhalten, welches dem normativen Führungsstil entspricht. Dies kann zur Folge haben, dass die Führungskraft in der Lage ist, Ihren Mitarbeitern Sinn und Begeisterung zu vermitteln, der Leistungsanspruch der Führungskraft aber geringer wahrgenommen wird.

6. Die Selbsteinschätzung Ihres Führungsverhaltens

Die folgende Grafik zeigt Ihre Selbsteinschätzung bezüglich des Einsatzes der verschiedenen Führungsstile. Das Ziel besteht darin, möglichst viele Führungsstile im Signaturbereich bei gleichzeitig hoher Situationsangemessenheit (dunkler Farbe) ausgeprägt zu haben. Die Ergebnisse sind normiert dargestellt. Dies bedeutet, dass Ihre individuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen von über 2.000 Führungskräften verglichen werden.



Ihr Selbstbild zum Führungsverhalten

Führungsstile im Signaturbereich: keine

Führungsstile im Potenzialbereich: Der normative und der coachive Führungsstil wird von Ihnen Ihrer Meinung nach bereits in bestimmten Situationen eingesetzt. Nach Ihrer Einschätzung wird bereits sichtbar, dass Sie teilweise schon Leistung fordern und einen hohen Qualitätsanspruch sicherstellen sowie Ihre Mitarbeiter unterstützen und fördern.

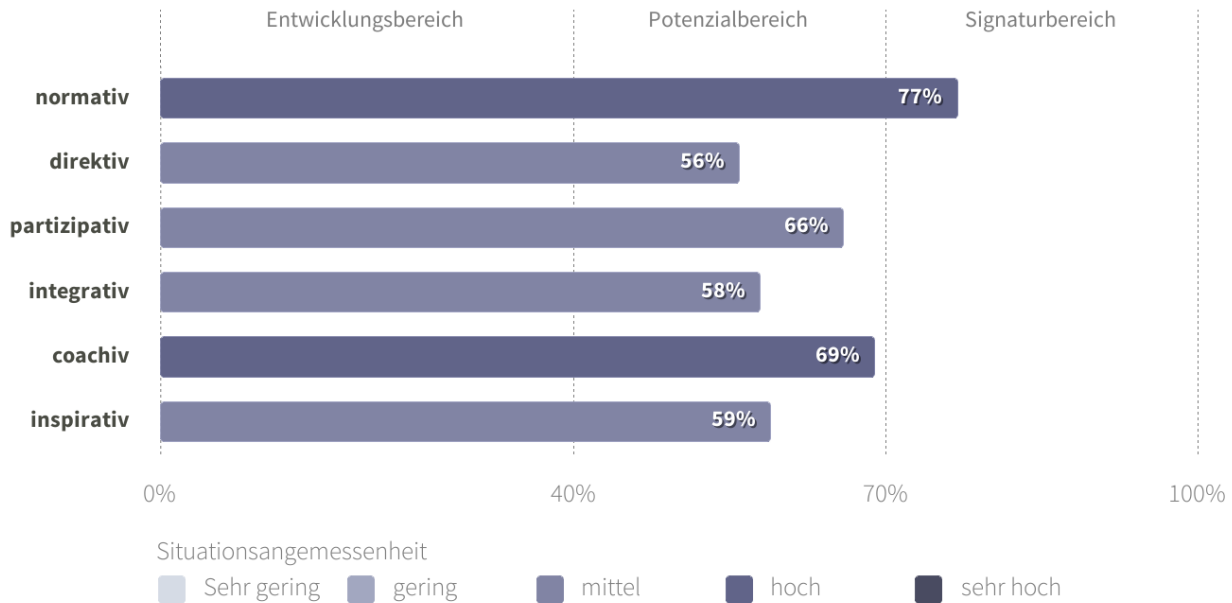
Führungsstile im Entwicklungsbereich: Der direktive, der partizipative, der integrative und der inspirative Führungsstil wird von Ihnen aus Ihrer Sicht eher selten eingesetzt. Sie als Führungskraft sollten noch stärker klare Anweisungen geben und Entscheidungen treffen, kooperativ vorgehen und Ihre Mitarbeiter miteinbeziehen sowie eine Gemeinschaft aufbauen und Beziehungen stärken. Außerdem zeigt sich, Sie sollten noch stärker langfristige Orientierung geben und sinnstiftend wirken.

Ihr Selbstbild zur Situationsangemessenheit

Ihre eigene Einschätzung weist insgesamt darauf hin, dass Sie selbst den Einsatz Ihrer Führungsstile in geringem Maße als angemessen empfinden. Die höchste Situationsangemessenheit Ihres Führungsverhaltens empfinden Sie beim coachiven Führungsstil.

7. Die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter

Die folgende Grafik zeigt die Fremdeinschätzung durch Ihre Mitarbeiter bezüglich Ihres Einsatzes der verschiedenen Führungsstile. Auch bei dieser Auswertung wird die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter mit einer Normgruppe der Mitarbeiter von mehr als 2.000 Führungskräften verglichen. Das Ziel besteht darin, möglichst viele Führungsstile im Signaturbereich bei gleichzeitig hoher Situationsangemessenheit (dunkler Farbe) ausgeprägt zu haben.



Das Bild Ihrer Mitarbeiter zum Führungsverhalten

Führungsstile im Signaturbereich: Der normative Führungsstil zeichnet Sie in den Augen Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Führungsverhalten aus. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass Sie als Führungskraft häufig Leistung fordern und einen hohen Qualitätsanspruch sicherstellen.

Führungsstile im Potenzialbereich: Der direktive, der partizipative, der integrative, der coachive und der inspirative Führungsstil wird von Ihnen aus Sicht Ihrer Mitarbeiter bereits in bestimmten Situationen eingesetzt. Es wird bereits sichtbar, dass Sie teilweise schon klare Anweisungen geben und Entscheidungen treffen, kooperativ vorgehen und Ihre Mitarbeiter miteinbeziehen sowie eine Gemeinschaft aufbauen und Beziehungen stärken. Außerdem zeigt sich, dass Sie teilweise schon Ihre Mitarbeiter unterstützen und fördern sowie langfristige Orientierung geben und sinnstiftend wirken.

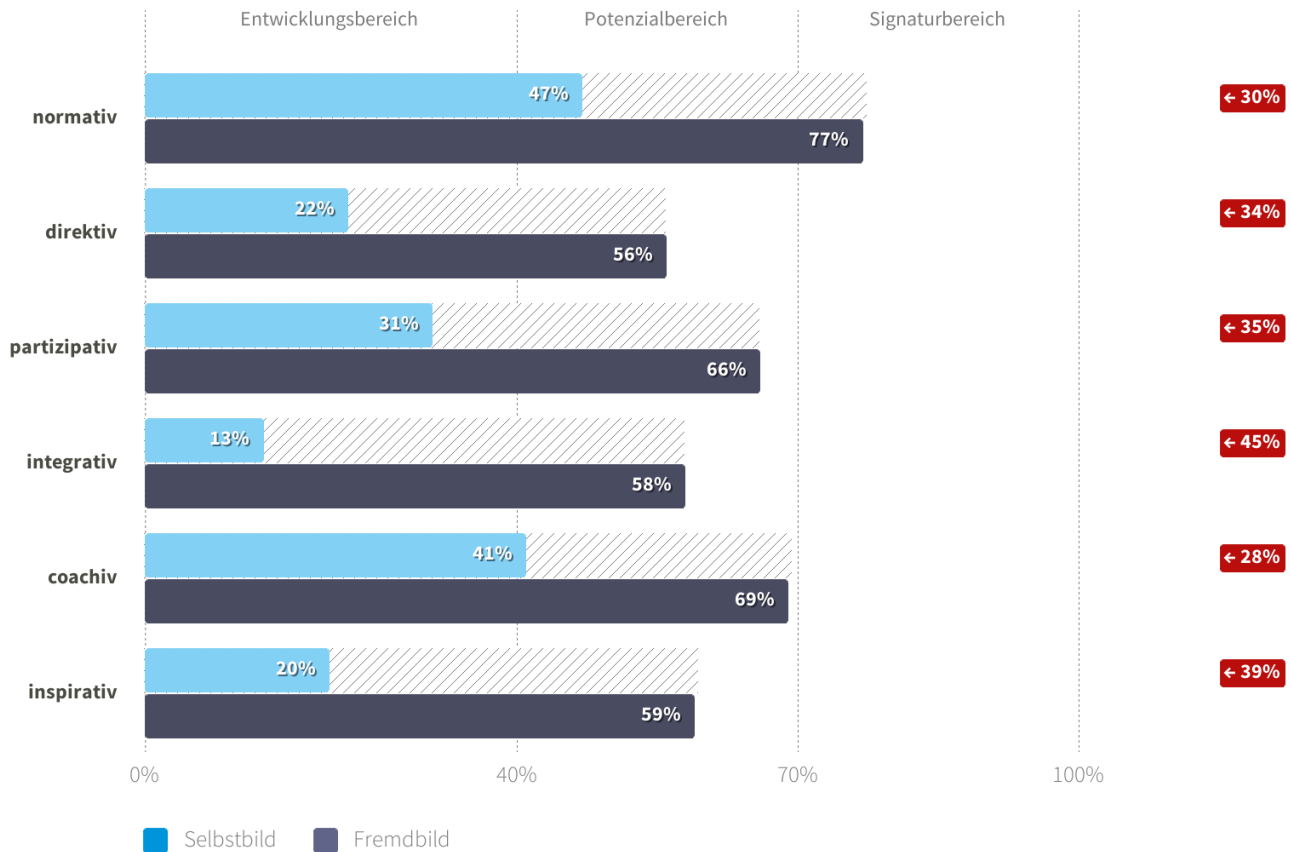
Führungsstile im Entwicklungsbereich: keine

Das Bild Ihrer Mitarbeiter zur Situationsangemessenheit

Die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter weist darauf hin, dass der Einsatz Ihrer Führungsstile im mittlerem bis hohem Maße als situationsangemessen empfunden wird. Im direkten Vergleich wird der Einsatz des normativen Führungsstils am stärksten als angemessen erlebt.

8. Vergleich der Einschätzungen

Die folgende Grafik zeigt den Vergleich Ihres Selbstbildes mit dem Fremdbild Ihrer Mitarbeiter. Dabei sind Unterschiede in der Einschätzung, die höher als 15 % sind, als beachtenswert zu interpretieren. Führungskräfte sind in ihrem Handeln am wirksamsten, wenn eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild besteht und sie die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere gut einschätzen können. Sowohl eine Überschätzung wie auch eine Unterschätzung der Ausprägung der selbst eingesetzten Führungsstile weisen darauf hin, dass dies noch nicht gegeben ist.



Höhere Selbsteinschätzung: keine

Höhere Fremdeinschätzung: Den normativen, den direktiven, den partizipativen, den integrativen, den coachiven und den inspirativen Führungsstil nehmen Ihre Mitarbeiter ausgeprägter wahr als Sie in Ihrer Selbsteinschätzung.

Insgesamt lässt sich beobachten, dass die Ergebnisse durchweg von einer höheren Fremdeinschätzung geprägt sind.

Die deutlichsten Unterschiede ergeben sich beim integrativen und inspirativen Führungsstil. Die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter weist insgesamt darauf hin, dass Sie über eine mittlere Bandbreite an Führungsstilen verfügen. Dennoch sollten die Führungsstile insgesamt noch stärker ausgeprägt werden, um ihre positive Wirkung zu entfalten.

9. Dieses Führungsverhalten ist für Sie am charakteristischsten

Die folgenden fünf Aussagen beschreiben jeweils ein konkretes (Führungs-)Verhalten, welches für Sie nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter am charakteristischsten ist:

	Trifft	nicht	selten	teilweise	häufig	fast immer	zu
Meine Führungskraft informiert die Mitarbeiter aktiv über aktuelle Themen im Unternehmen. (<i>Partizipativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Meine Führungskraft ist an einer langfristigen Weiterentwicklung der Mitarbeiter interessiert. (<i>Coachiv</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft legt bei der Aufgabenerledigung großen Wert auf hohe Qualität. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft stellt eine hohe Qualität der Aufgabenerfüllung sicher. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft erwartet hohe Leistungen von den Mitarbeitern. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ihre Aussage Einschätzung der Mitarbeiter

10. Dieses Führungsverhalten ist für Sie am wenigsten charakteristisch

Die folgenden fünf Aussagen beschreiben jeweils ein konkretes (Führungs-)Verhalten, welches für Sie nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter am wenigsten charakteristisch ist:

	Trifft	nicht	selten	teilweise	häufig	fast immer	zu
Meine Führungskraft sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter bei den meisten Entscheidungen mit einbringen können. (<i>Partizipativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft bewegt die Mitarbeiter zu Zusammenarbeit und gegenseitiger Unterstützung. (<i>Integrativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft gibt klare Anweisungen. (<i>Direktiv</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft begeistert die Mitarbeiter für Ziele und Aufgaben. (<i>Inspirativ</i>)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft legt den eigenen Leistungsanspruch als Norm für die Mitarbeiter an. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Ihre Aussage Einschätzung der Mitarbeiter

11. Die größten Abweichungen der „Ist- Einschätzung“ zwischen Selbst- und Fremdbild

Bei den folgenden Aussagen gibt es die größte Abweichung zwischen Ihrer Einschätzung und der gemittelten Einschätzung Ihrer Mitarbeiter:

	Trifft	nicht	selten	teilweise	häufig	fast immer	zu
Meine Führungskraft ist aufmerksam für Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeiter. (<i>Integrativ</i>)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft begeistert die Mitarbeiter für Ziele und Aufgaben. (<i>Inspirativ</i>)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Führungskraft stellt eine hohe Qualität der Aufgabenerfüllung sicher. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft bringt Themen und Ergebnisse zügig voran. (<i>Normativ</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft agiert zielorientiert. (<i>Direktiv</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ihre Aussage Einschätzung der Mitarbeiter

12. Ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe aus der Perspektive Ihrer Mitarbeiter

1. Betrachten Sie das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft. Welche Verhaltensweisen identifizieren Sie persönlich als Stärken in der Führungsrolle?

starke Unterstützung des Teams auch auf operativer Ebene bei der Erfüllung der Aufgaben Immer für Sorgen und Nöte ansprechbar und aufrichtig an dem Befinden des Teams interessiert Versucht das Team immer "zu schützen" Kümmert sich nachhaltig um die Erreichung der Einzel- und Teamziele

- Weiterentwicklung der MA - offene Diskussionen - jederzeit erreichbar - schnelle Reaktionszeit - Unterstützung der MA - respektvoller Umgang - ehrliches Feedback und Vorschläge, um den MA weiter zu entwickeln - unternehmerisches und wirtschaftliches Denken

Hohe Einsatzbereitschaft. Sehr rational, ergebnisorientiert und transparent. Hochwertige Arbeitsergebnisse. Klare Kommunikation, gute Mitarbeiterführung und Förderung.

Langfristiger strategischer Fahrplan, hohe Expertise, Erreichbarkeit bei kritische Themen und Einsatzbereitschaft

2. Wo sehen Sie im Umgang mit Mitarbeitern und Führungsaufgaben noch Verbesserungspotenziale? Welches Verhalten wünschen Sie sich verstärkt von Ihrer Führungskraft?

teilweise zu häufige Wiederholung von Informationen in den Meetings bessere Einbindung in strategische Entwicklung des Bereiches und

Kleinere Probleme und Konflikte, sowohl intern als auch extern, stärker in Relation zu den potentiellen Auswirkungen setzen, sodass sprichwörtlich aus einer Mücke kein Elefant wird. Stärkere Priorisierung von Themen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit um Leistungserbringung effizienter zu gestalten.

Individuelle Problemlösung und Rolle als Mentor für die Mitarbeiter

13. Empfehlungen zur Weiterentwicklung Ihrer Führungsstile

Der normative Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Signaturbereich. Die folgenden Anregungen können Ihnen helfen, diesen Führungsstil beizubehalten und zu vertiefen.

- *Agieren Sie als Vorbild. Erwarten Sie nichts von Ihren Mitarbeitern, was Sie nicht selbst zu leisten bereit sind.*
- *Formulieren Sie klar Ihren Leistungsanspruch.*
- *Formulieren Sie Ihre Arbeitsaufträge möglichst konkret, halten Sie die Erledigung und Zielerreichung nach und weisen Sie auf Abweichungen hin.*
- *Definieren Sie für die Arbeit im Team klare Prozesse und Abläufe und sorgen Sie dafür, dass diese auch eingehalten werden.*
- *Übernehmen Sie komplexe und anspruchsvolle Aufgaben im Zweifel auch mal selbst.*

Der direkte Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Potenzialbereich. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen helfen, diesen Führungsstil weiter zu stärken.

- *Setzen Sie klare Ziele und formulieren Sie ihre Erwartungshaltung deutlich.*
- *Formulieren Sie konkrete Standpunkte und vertreten Sie diese auch gegen Widerstände. Treffen Sie klare Entscheidungen und kommunizieren Sie diese offen.*
- *Stellen Sie sicher, dass getroffene Entscheidungen auch konsequent umgesetzt werden. Geben Sie auch bei Krisen oder unter Handlungsdruck die Richtung vor.*
- *Übertragen Sie nicht nur Aufgaben, sondern Verantwortlichkeiten, um ein stärkeres Commitment der Mitarbeiter zur Zielerreichung zu schaffen.*

Der partizipative Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Potenzialbereich. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen helfen, diesen Führungsstil weiter zu stärken.

- *Suchen Sie gezielt den Austausch mit den Mitarbeitern und informieren Sie diese über aktuelle Entwicklungen und deren Hintergründe.*
- *Binden Sie Ihre Mitarbeiter schon bei der Vorbereitung von Entscheidungen aktiv ein und ermöglichen Sie es den Mitarbeitern, aktiv Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen.*
- *Feiern Sie Erfolge gemeinsam im Team und machen Sie deutlich, dass dies „Teamerfolge“ und nicht die Erfolge einzelner oder Ihre Erfolge sind.*
- *Fördern Sie das eigenverantwortliche Handeln Ihrer Mitarbeiter und geben Sie ihnen eigene Gestaltungsspielräume.*

Der integrative Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Potenzialbereich. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen helfen, diesen Führungsstil weiter zu stärken.

- Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitarbeitern als Person.
- Schaffen Sie gezielt Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im Team.
- Fördern Sie den persönlichen Kontakt unter den Mitarbeitern auf der Beziehungsebene, z. B. durch gemeinsame Aktivitäten.
- Zeigen Sie sich aufmerksam für mögliche Konflikte der Mitarbeiter untereinander und setzen Sie sich aktiv für eine konstruktive Lösung ein.
- Zeigen Sie Interesse an den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter und versuchen Sie, einen guten Ausgleich zwischen den persönlichen Bedürfnissen und den Zielen des Teams und der Mitarbeiter zu finden.

Der coache Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Potenzialbereich. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen helfen, diesen Führungsstil weiter zu stärken.

- Nehmen Sie sich Zeit, sich mit den individuellen Stärken und Entwicklungsfeldern Ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen und suchen Sie regelmäßig hierzu den Austausch mit Ihren Mitarbeitern.
- Definieren Sie, wenn möglich gemeinsam mit den Mitarbeitern, klare Entwicklungspläne mit Zwischenzielen und Meilensteinen.
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, eigenverantwortlich zu handeln und machen Sie deutlich, dass diese hierbei auch Fehler machen können. Nehmen Sie sich die Zeit, Erfolgsfaktoren und Fehlerquellen mit den Mitarbeitern zu reflektieren.
- Bieten Sie sich im Sinne von ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ als Sparringspartner an, indem Sie z. B. durch Fragen zu Perspektivwechsel anregen.
- Schaffen Sie Möglichkeiten für Ihre Mitarbeiter, neue Aufgaben zu übernehmen und herausfordernde Situationen eigenständig zu meistern.

Der inspirative Stil

Dieser Führungsstil liegt nach Einschätzung Ihrer Mitarbeiter in Ihrem Potenzialbereich. Die folgenden Anregungen sollen Ihnen helfen, diesen Führungsstil weiter zu stärken.

- Entwickeln Sie ein erstrebenswertes Bild dessen, was erreicht werden kann.
- Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, welche positiven Effekte sich ergeben können. Zeigen Sie Hintergründe von Strategien und Entscheidungen auf, so dass Mitarbeiter sich mit diesen identifizieren können.
- Vermitteln Sie Ihre eigene Überzeugung von den Zielen und zeigen Sie Begeisterung.
- Reflektieren Sie mit den Mitarbeitern, welchen Beitrag das Team und jeder einzelne Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele und zur Verwirklichung der Vision leisten kann.
- Inspirieren Sie Mitarbeiter mit neuen und kreativen Ansätzen und Ideen und motivieren Sie sie, weitere Ideen zu entwickeln.

14. Mein persönliches Fazit

Welche Ergebnisse haben mich überrascht? Inwiefern stimmen die Aussagen mit meinen Erwartungen überein?

Welche Alltagssituationen könnten Gründe für die Ergebnisse sein? Welche konkreten Beispiele oder wiederkehrenden Muster kann ich benennen?

Was identifiziere ich als Stärken in meinem Führungsverhalten?

In welchen Führungsstilen sehe ich den größten Handlungsbedarf?

Wie werde ich das weitere Vorgehen gestalten? Welche Unklarheiten habe ich, die ich vor weiteren Handlungsschritten klären muss?

15. Umgang mit den Ergebnissen

Start ...

Womit werde ich aufgrund meiner gewonnenen Erkenntnisse sofort beginnen?

Was werde ich initiieren?

Stop ...

Womit werde ich aufgrund meiner gewonnenen Erkenntnisse aufhören?

Was werde ich zukünftig reduzieren oder unterlassen?

Continue ...

Was werde ich aufgrund meiner gewonnenen Erkenntnisse beibehalten?

Was werde ich zukünftig ausbauen?

Share ...

Welche Ergebnisse und/oder Erkenntnisse werde ich mit meinen Mitarbeitern teilen?

In welchem Rahmen und in welcher Form werde ich dies tun?



Telefon +49 221 423 180 81
E-Mail office@xlnc-leadership.com
Web www.xlnc-leadership.com