

Führungsstilbericht für Max Mustermann



INHALTSVERZEICHNIS

ZIELE UND INHALTE DES BERICHTS	3
HINWEISE ZUR INTERPRETATION	4
IHRE ERGEBNISSE	
TRANSAKTIONALE FÜHRUNG	
BEDINGTE RÜCKMELDUNG	10
TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG	
ZUKUNFTSVISION	12
VORBILDFUNKTION	14
GRUPPENZIELE	16
HOHE LEISTUNGSERWARTUNG	18
INDIVIDUELLE UNTERSTÜTZUNG	20
INTELLEKTUELLE ANREGUNG	22
ABGLEICH VON SELBST- UND FREMDBILD	24
KONKRETE ZIELSETZUNG	26
WEITERE ANGEBOTE	28
IMPRESSUM & KONTAKT	29

ZIELE UND INHALTE DES BERICHTS

Dieser Führungsstilbericht liefert Ihnen Informationen zu Ihrem Führungsstil und erläutert Ihnen Ihre persönlichen Befragungsergebnisse. Ziel des Berichts ist es, Sie darin zu unterstützen, die Stärken in Ihrem Führungsverhalten und potenzielle Entwicklungsbereiche zu erkennen.

Führungsstile beschreiben das Verhalten von Führungskräften.

In Wissenschaft und Praxis hat es sich bewährt, das Verhalten von Führungskräften ihren Mitarbeitern gegenüber anhand konkreter Führungsstile zu beschreiben. So werden zum Beispiel partizipative und autoritäre Führungsstile unterschieden, je nachdem in welchem Ausmaß die Führungskraft ihre Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt. Wenn Führungsstile beschrieben werden, so liegen diesen Beschreibungen jeweils konkrete Verhaltensweisen von Führungskräften zugrunde. Dieses Vorgehen hat zum einen den Vorteil, dass das Verhalten der Führungskräfte von anderen beobachtet und somit auch die Perspektive der Mitarbeiter berücksichtigt werden kann. Zum anderen ist es aufgrund der Orientierung am Verhalten möglich, dass die einzelnen Führungsstile z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen verändert werden können.

Die verschiedenen Führungsstile werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

In diesem Bericht werden die so genannte *transaktionale* und *transformationale* Führung beschrieben. Diese Führungsstile sind aus wissenschaftlicher Sicht diejenigen Stile, von denen bekannt ist, dass sie mit Leistungsindikatoren wie z. B. der Arbeitsleistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter in Beziehung stehen.

Im Folgenden finden Sie zunächst einige allgemeine Hinweise zur Interpretation Ihrer Ergebnisse. Darauf folgt für jeden einzelnen Führungsstil eine detaillierte Analyse, in der der jeweilige Führungsstil ausführlich beschrieben wird. Sie erfahren zudem, wie die Führungsstile bei Ihnen, aus Sicht Ihrer Mitarbeiter und aus Ihrer eigenen Perspektive, ausgeprägt sind. Anschließend werden Selbst- und Fremdbild Ihres Führungsverhaltens, also Ihre eigene Einschätzung und die Ihrer Mitarbeiter, noch einmal für alle Führungsstile gegenübergestellt. Anhand der konkreten Hinweise und Handlungsempfehlungen können Sie Ihr Führungsverhalten mit Hilfe dieses Berichts gezielt weiterentwickeln.

HINWEISE ZUR INTERPRETATION

Bevor Sie auf den nächsten Seiten Ihre persönlichen Ergebnisse betrachten, möchten wir Ihnen einige Hinweise geben, wie die Ergebnisse interpretiert werden können. Bitte beachten Sie hierbei, dass die Ergebnisse keine Bewertung Ihrer Person darstellen. Die Befragungsergebnisse umfassen lediglich die Einschätzungen des Phänomens „Führung“ durch verschiedene Gruppen von Mitgliedern Ihrer Organisation, wie bspw. Ihre Mitarbeiter. Es handelt sich bei den Inhalten dieses Berichts somit nicht um die Analyse von objektiven Daten (wie z. B. Krankentage pro Monat), sondern um die subjektiven Sichtweisen der befragten Personen.

Der Bericht fasst subjektive Einschätzungen des Führungsverhaltens zusammen.

Die Betrachtung von subjektiven Sichtweisen ist in mehrfacher Hinsicht nützlich: Zum einen ist bekannt, dass sich die subjektive Sichtweise auf objektive Maße wie z. B. die Arbeitsleistung auswirken kann. Die Analyse der Einschätzungen von Führungsstilen liefert daher interessante und wertvolle Hinweise für sowohl die Effektivität der Führungskräfte als auch für den Unternehmenserfolg. Zum anderen besteht ein Vorteil dieser Methode darin, dass die subjektive Sichtweise – z. B. von Mitarbeitern – mit den Einschätzungen anderer Personen verglichen werden kann. Um solche Vergleiche zu erleichtern, werden bei der Ergebnisdarstellung die Sichtweisen der verschiedenen Personengruppen direkt gegenübergestellt.

Auf den nächsten Seiten werden Ihre persönlichen Ergebnisse nacheinander für verschiedene Führungsstile dargestellt. Dabei werden – wie oben erwähnt – der *transformationale* und der *transaktionale* Führungsstil unterschieden.

Transaktionale Führung beschreibt eine Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Transaktionale Führung bezeichnet den Austausch von Arbeitsleistung gegen Belohnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Es findet somit eine *Transaktion*, d. h. ein Austausch, statt: Der Mitarbeiter erbringt eine Leistung und erhält von seiner Führungskraft eine positive Gegenleistung (materiell oder immateriell). Je mehr die Führungskraft dieses Prinzip in ihrem Führungsverhalten nutzt, z. B. den Mitarbeiter bereits vor der Leistungserbringung auf die mögliche Belohnung hinweist, umso höher ist der transaktionale Führungsstil ausgeprägt. Transaktional Führende motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie an deren Interessen und Austauschbedürfnisse appellieren.

Transformationale Führung motiviert über eine gemeinsame Vision.

Demgegenüber motivieren transformational Führende ihre Mitarbeiter, indem sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit herausstellen und das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Ergebnisse stärken. Sie kommunizieren eine positive Vision von der Zukunft, die es gemeinsam zu erreichen gilt, und *transformieren*, d. h. verändern, auf diese Weise die individuellen Ziele der Mitarbeiter.

Beide Arten von Führung, transaktionale und transformationale Führung, können zum Erfolg der Abteilung bzw. des Unternehmens beitragen. Daher nutzen erfolgreiche Führungskräfte beide Führungsstile. Es hat sich darüber hinaus jedoch in verschiedenen Studien gezeigt, dass transformationale Führung die Mitarbeiter dazu bewegen kann, zum Wohle des Teams oder der Organisation mehr zu leisten als bei der transaktionalen Führung, bei der die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse durch einen Austausch von Arbeit und Belohnung im Vordergrund steht.

Für den Bereich der transaktionalen Führung wird folgender Aspekt analysiert:

Aspekt der transaktionalen Führung

- Bedingte Rückmeldung

Um transformationale Führung möglichst genau beschreiben zu können, werden innerhalb dieses Führungsstils die folgenden Aspekte unterschieden:

Aspekte der transformationalen Führung

- Zukunftsvision
- Vorbildfunktion
- Gruppenziele
- Hohe Leistungserwartung
- Individuelle Unterstützung
- Intellektuelle Anregung

Jeder dieser Führungsstil-Aspekte wird auf den folgenden Seiten ausführlich erläutert. Es wird erklärt, warum dieser Aspekt wichtig ist, wie er sich im Führungsverhalten zeigt und was man als Führungskraft tun kann, um diesen Aspekt im eigenen Verhalten zu fördern.

Die verschiedenen Aspekte des Führungsverhaltens wurden anhand mehrerer Fragen erfasst.

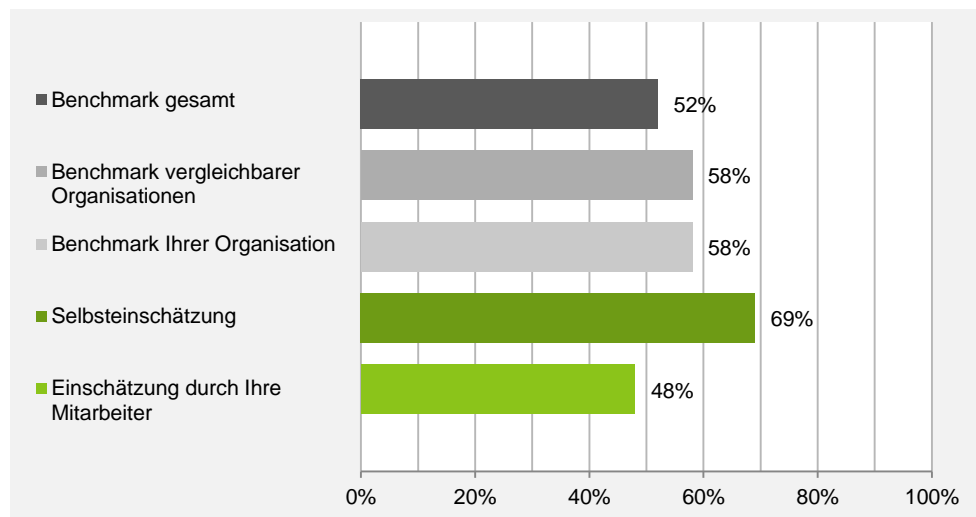
Zusätzlich werden in einer Grafik die Befragungsergebnisse veranschaulicht. Hierzu wurden die verschiedenen Aspekte im Fragebogen jeweils anhand mehrerer Einzelfragen erhoben. Das heißt, um zum Beispiel den Aspekt „Gruppenziele“ zu erfassen, wurde gefragt, ob die Führungskraft ihre Mitarbeiter ermutigt ein Teamplayer zu sein und – in einer weiteren Frage – ob sie ein Wir-Gefühl bei den Mitarbeitern entwickelt.

Für jede dieser einzelnen Fragen haben sowohl Sie selbst als auch Ihre Mitarbeiter eingeschätzt, in welchem Umfang Sie das beschriebene Führungsverhalten zeigen. Diese Antworten wurden statistisch ausgewertet und in eine leicht zu interpretierende Prozentskala umgerechnet.

In der Abbildung werden diese Prozentwerte in Form von Balken dargestellt – und zwar getrennt für folgende Personengruppen:

- Benchmark Gesamt (Mittelwert aus allen von uns in Deutschland untersuchten Organisationen)
- Benchmark vergleichbarer Organisationen (Mittelwert von Organisationen, die mit Ihrer Organisation hinsichtlich Größe, Trägerschaft etc. vergleichbar sind)
- Benchmark der Führungskräfte Ihrer Organisation (Mittelwert aller Führungskräfte aus Ihrer Organisation)
- Ihre Selbsteinschätzung
- Einschätzung Ihres Führungsstils durch Ihre Mitarbeiter¹

Beispielgrafik



Für diese Personengruppen wurde aus den bis dato vorliegenden Einschätzungen der Mitarbeiter jeweils ein Mittelwert berechnet, der im Balken dargestellt wird. Ihren Auswertungen liegen folgende Fallzahlen (Anzahl der Mitarbeiter) zugrunde:

- Benchmark gesamt (alle Jahre): 14851
- Benchmark vergleichbarer Organisationen (alle Jahre): 6208
- Benchmark Ihrer Organisation (alle Jahre): 6
- Einschätzung durch Ihre Mitarbeiter (Erhebungsjahr): 5

¹ Diese Vergleichsbalken sind nur verfügbar, wenn entsprechende Informationen bzw. Befragungsergebnisse vorliegen.

Sie können die Ergebnisse zunächst für jeden Aspekt der Führungsstile einzeln betrachten und anschließend über die verschiedenen Aspekte hinweg vergleichen. Zu Beginn empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Balken in jeder Grafik zu vergleichen. Dabei können Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

Leitfragen zur Interpretation Ihrer Ergebnisse.

- Inwieweit stimmt die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter mit dem Benchmark Gesamt überein? Beschreiben Ihre Mitarbeiter Sie somit als typische Führungskraft?
- Stimmt die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter mit dem Benchmark vergleichbarer Organisationen überein? Hierbei werden organisationsspezifische Merkmale (z. B. Größe), die eventuell einen Einfluss auf die Effektivität von Führungsstilen haben könnten, berücksichtigt.
- Besonders interessant für Ihre Entwicklung ist schließlich der Vergleich Ihrer Selbsteinschätzung mit der Einschätzung durch Ihre Mitarbeiter. Diese Fremdeinschätzung bildet einen kritischen Anhaltspunkt, um zu prüfen, ob das Verhalten, das Sie zeigen möchten, auch tatsächlich bei Ihren Mitarbeitern ankommt und entsprechend wahrgenommen wird. Es ist aus der Forschung bekannt, dass für eine effektive Führung die Differenz zwischen der Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter möglichst gering sein sollte.

Bei diesen Vergleichen sollten Sie nur diejenigen Ergebnisse näher betrachten, bei denen die Vergleichswerte mindestens 10 Prozentpunkte auseinander liegen. Bei kleineren Differenzen sind die Unterschiede in der Regel für die Praxis unbedeutend.

Führungskräfte sollten die verschiedenen Führungsstile anwenden können.

Schließlich stellt sich die Frage, welche Ausprägung der verschiedenen Aspekte wünschenswert ist. Obwohl nicht jeder Führungsstil in jeder Situation angemessen ist, kann auf Grundlage der wissenschaftlichen Ergebnisse festgehalten werden, dass Führungskräfte über alle hier erfassten Aspekte des Führungsverhaltens verfügen sollten. Das heißt, Führungskräfte sollten mit den einzelnen Führungsstilen vertraut und in der Lage sein, die verschiedenen Verhaltensweisen bei Bedarf zu zeigen. Nur wenn sie wissen, wie sie zum Beispiel eine Zukunftsvision aufzeigen, ihre Vorbildfunktion nutzen und ihre Mitarbeiter individuell unterstützen, können sie dieses Verhalten auch im Alltag zeigen.

In der Regel hat jede Führungskraft mehrere Führungsstile, die im Arbeitsalltag noch nicht optimal genutzt werden. Überall dort, wo Ihre eigene Einschätzung und die Einschätzung Ihres Verhaltens durch Ihre Mitarbeiter noch nicht im oberen Bereich der Antwortskala liegen, können Sie die jeweils bei den verschiedenen Führungsstilen genannten Hinweise nutzen, um Ihr Führungsverhalten weiterzuentwickeln.

TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

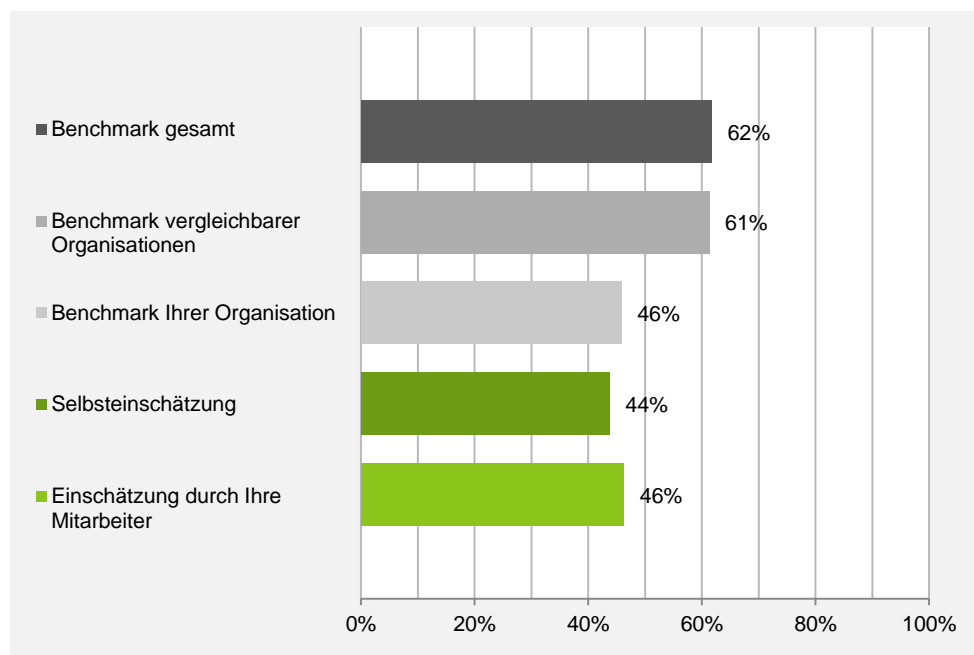
BEDINGTE RÜCKMELDUNG

Transaktionale Führung ist durch eine positive Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gekennzeichnet. Der jeweilige Mitarbeiter weiß genau, was zu tun ist und welche (materielle oder immaterielle) Gegenleistung vom Vorgesetzten dafür erwartet werden kann.

Die Führungskraft gibt beispielsweise immer eine positive Rückmeldung – im Sinne einer immateriellen Gegenleistung – wenn der Mitarbeiter gute Leistungen erbringt. Zu materiellen Gegenleistungen gehören zum Beispiel leistungsabhängige Bonuszahlungen.

Direkte und persönliche Rückmeldungen – Lob ebenso wie konstruktives Feedback – sind ein wichtiges Führungsinstrument. Dabei ist zu beachten, dass die Rückmeldung nicht nur ab und zu, sondern konsequent erfolgt. Transaktional Führende nutzen dieses Prinzip der „bedingten Rückmeldung“, um die Leistung zu verbessern und um Mitarbeiter zu motivieren.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie mehr transaktionale Führung zeigen möchten, geben Sie konsistent angemessene Leistungsrückmeldungen. Das heißt, bei guter Leistung geben Sie eine positive, bei schlechter Leistung eine negative, aber konstruktive Rückmeldung.

Durch eine positive Rückmeldung nach erfolgter guter Leistung motivieren Sie den jeweiligen Mitarbeiter, da Sie dessen Stolz und Kompetenzgefühl ansprechen und verstärken. Bei kritischem Feedback haben Sie die Möglichkeit, direkt auf die Leistungserbringung Einfluss zu nehmen und den Mitarbeiter darin zu unterstützen, sein Vorgehen zu optimieren.

Achten Sie darauf, dass Ihre Rückmeldung jeweils in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung steht. Zudem sollte Ihre Gegenleistung verlässlich sein, so dass Ihre Mitarbeiter sie auch bei zukünftigen Arbeiten erwarten können und dadurch motiviert werden.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

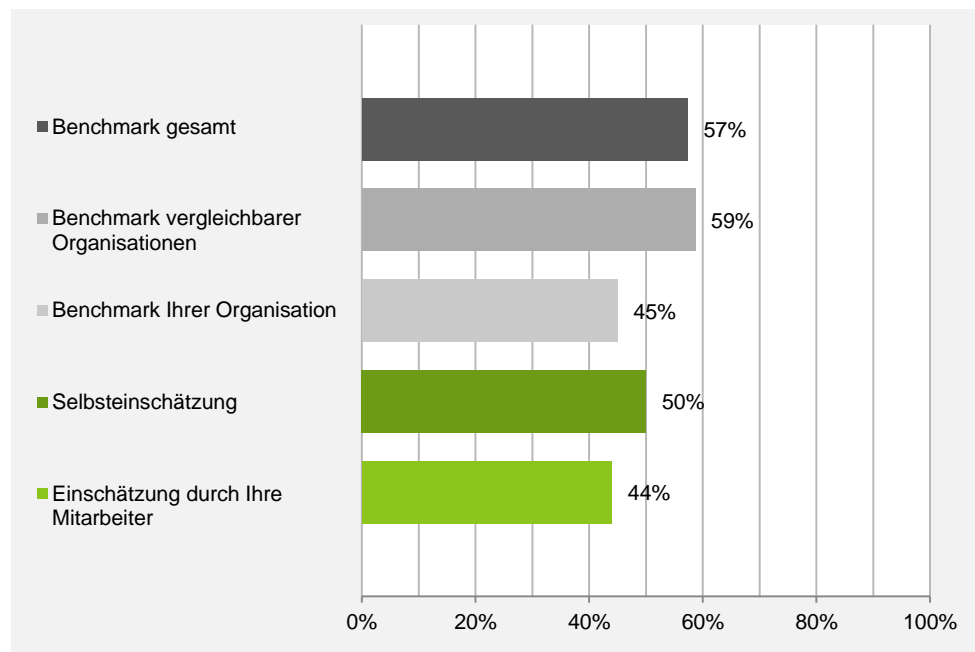
ZUKUNFTSVISION

Transformational Führende zeigen inspirierende Visionen für ihre Arbeitsgruppe auf. Eine Zukunftsvision ist eine positive, sinnhafte, wertebasierte Strategie, die bei Mitarbeitern maximale Motivation zur Erreichung von arbeitsbezogenen Zielen freisetzt. Um das tägliche Handeln beeinflussen zu können, muss eine Vision in konkrete Ziele übersetzt werden.

Durch das Aufzeigen einer wertebasierten Vision sind auch die darin enthaltenen Ziele für die Mitarbeiter ethisch nachvollziehbar. Die Vision ist darüber hinaus inspirierend, weil sie die arbeitsbezogenen Abläufe und Ziele in einen größeren, sinnvollen Zusammenhang stellt. Durch diese Vision werden die Mitarbeiter dazu angeregt, sich nicht nur für persönliche Ziele sondern darüber hinaus für die gemeinsamen Ziele der Arbeitsgruppe zu engagieren.

Führungskräfte, die eine hohe Ausprägung des Aspekts „Zukunftsvision“ aufweisen, zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie ein klares Verständnis dafür haben, wohin sich die Arbeitsgruppe bewegt, und dass sie ihren Mitarbeitern ein interessantes Bild der Zukunft vermitteln. Sie schaffen es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden und sind darüber hinaus ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung.

Ihre Befragungsergebnisse



Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, um das Ausmaß der transformationalen Führung im Bereich "Zukunftsvision" zu stärken. Zunächst sollten Sie sich Zeit nehmen, Ihre Vision zu entwickeln und in Form von Zielen zu spezifizieren. Dazu können Sie auch neue, innovative Möglichkeiten für Ihre Gruppe/Abteilung/Organisation in Betracht ziehen. Machen Sie deutlich, warum es wichtig ist, bestimmte Aufgaben zu erledigen und wohin sich Ihre Arbeitsgruppe insgesamt bewegt. Betonen Sie die Sinnhaftigkeit der Vision und der zugrunde liegenden Werte, um Ihre Mitarbeiter zu inspirieren.

Die entwickelte Zukunftsvision sollte dann auch begeistert kommuniziert werden, so dass auch andere eine Begeisterung entwickeln können und an die Vision gebunden werden. Erst dann sind Ihre Mitarbeiter entsprechend motiviert, die Ziele zur Erreichung der Vision erfolgreich und längerfristig zu verfolgen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

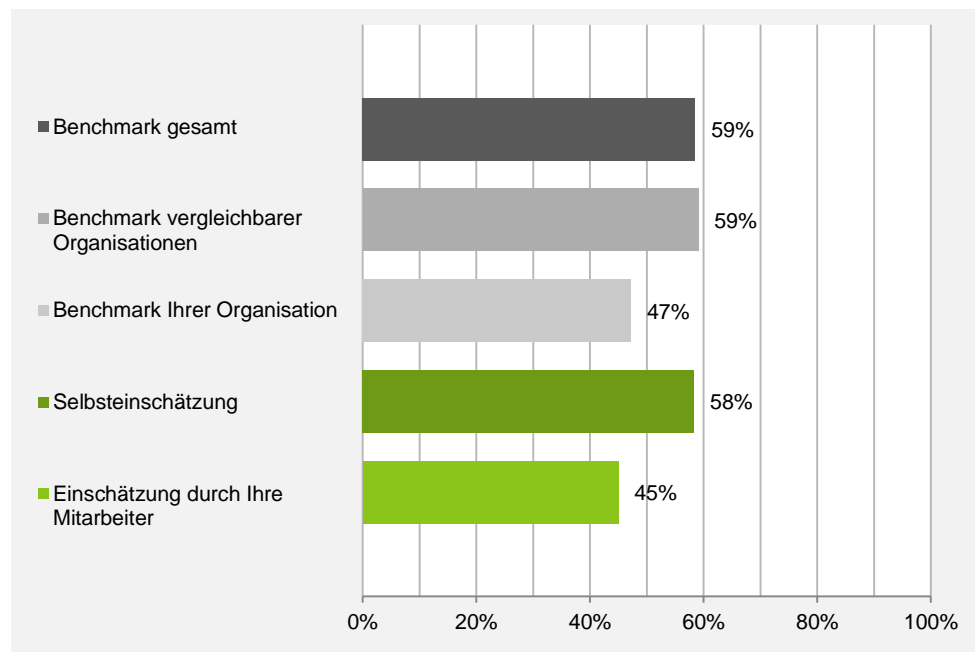
VORBILDFUNKTION

Führungskräfte haben bei der alltäglichen Arbeit eine sehr wichtige Vorbildfunktion. Die geführten Mitarbeiter übernehmen zu einem gewissen Grad die Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Führungskraft. Diesen Mechanismus können transformational Führende gezielt nutzen, um ihre Mitarbeiter zu entwickeln. Oft ist es so, dass die Mitarbeiter die Führungskraft und ihre Glaubwürdigkeit eher über das gezeigte Verhalten als über ihre Worte beurteilen. Die Glaubwürdigkeit der Führungskraft steht dabei in einem Zusammenhang zur Motivation der Mitarbeiter, die Anweisungen der Führungskraft umzusetzen.

Durch ihre Expertise und ihre Kompetenz kann die Führungskraft den Mitarbeitern genau verdeutlichen, wie erfolgreiches Verhalten und erfolgreiche Strategien aussehen und wie diese in bestimmten Problemsituationen umgesetzt werden müssen. Insgesamt können Führungskräfte also durch das gezielte Einsetzen ihrer Vorbildfunktion die Mitarbeiter zu mehr Leistung führen.

Mitarbeiter beschreiben eine Führungskraft, die über ihre Vorbildfunktion führt, als gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann, und als eine Person, die eher durch „Taten“ als durch „Anweisungen“ führt.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie Ihre Vorbildfunktion verstärken möchten, können Sie sich regelmäßig bewusst machen, dass jedes von Ihnen gegenüber Ihren Mitarbeitern gezeigte Verhalten wahrgenommen wird. Wie möchten Sie auf Ihre Mitarbeiter wirken? Welche Verhaltensweisen und welche Einstellungen sollen von Ihren Mitarbeitern übernommen werden?

Darüber hinaus können Sie öfter durch "Taten" als durch "Anweisungen" führen. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern praktisch, "wie es geht", damit sie Ihnen folgen können.

Sie als Führungskraft sind der Maßstab, an dem sich Ihre Mitarbeiter messen. Zum Beispiel wirkt Ihr Ausmaß an Engagement, Freundlichkeit und Ehrlichkeit als Messlatte für Ihre Mitarbeiter. Auch die Grundlage, auf der Sie Entscheidungen treffen, und die Prioritäten, die Sie setzen, werden von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen. Um die Leistung Ihrer Mitarbeiter hinsichtlich bestimmter Erfolgsparameter zu erhöhen, sollten Sie sich selbst an diesen Erfolgsparametern orientieren sowie das entsprechende Leistungsverhalten zeigen und vorleben.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

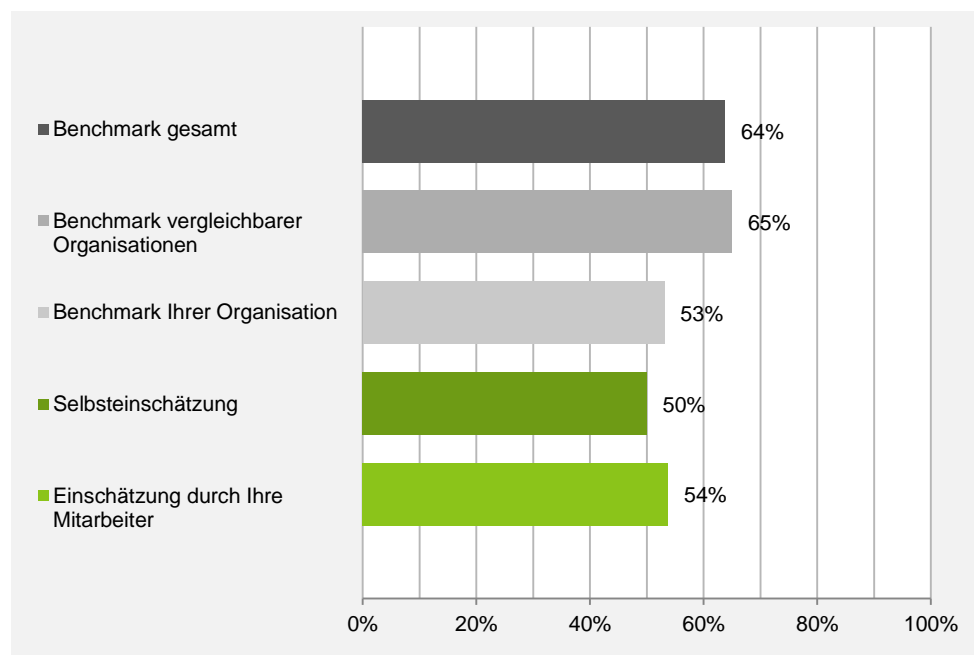
GRUPPENZIELE

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von transformationaler Führung ist das Betonen und Fördern von Gruppenzielen. Diese werden von der Führungskraft aus der Zukunftsvision abgeleitet und für die Gruppe in kurz- und mittelfristige Ziele übersetzt.

Bei komplexen und neuen Problemstellungen steht oft im Vordergrund, die individuellen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder zu nutzen. Um mittel- und langfristige Ziele zu erreichen, ist es jedoch unerlässlich, die Beiträge der einzelnen Gruppenmitglieder im Hinblick auf die gemeinsame Vision zu verbinden. Denn Gruppen arbeiten am besten zusammen, wenn sie an einem gemeinsamen, genau definierten Ziel arbeiten und die Rollen klar verteilt sind. Die Führungskraft gewährleistet dies und greift bei auftretenden Problemen ein.

Transformational Führende, die dem Aspekt der Gruppenziele große Aufmerksamkeit schenken, fördern daher das Wir-Gefühl und den Teamgeist ihrer Mitarbeiter. Sie regen an, gruppenorientiert und für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Darüber hinaus fördern sie auch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen und fördern so die Teamarbeit über einzelne Abteilungen hinweg.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie verstärkt die Gruppenziele fördern möchten, sollten Sie diese zunächst aus Ihrer Zukunftsvision ableiten. Definieren Sie dann langfristige, mittelfristige und abschließend kurzfristige Ziele für die von Ihnen geleitete Arbeitsgruppe.

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zusammenzuarbeiten und sich gemeinsam für das Gruppenziel zu engagieren. Fördern Sie das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander, damit die Zusammenarbeit optimal funktioniert. Sorgen Sie dafür, dass die einzelnen Gruppenmitglieder ihre jeweiligen Fähigkeiten kennen und wertschätzen. Entwickeln Sie ein Wir-Gefühl in der Arbeitsgruppe, mit dem Werte und Ziele verbunden sind. Stärken Sie den Teamgeist in der von Ihnen geleiteten Arbeitsgruppe, indem Sie selbst als Teamplayer agieren und so als Vorbild dienen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

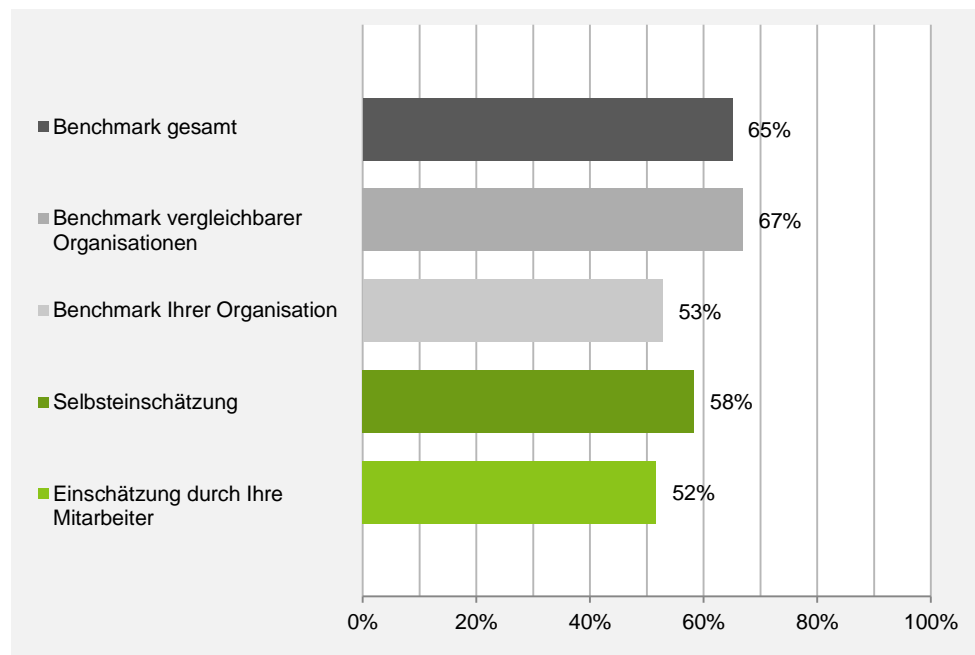
HOHE LEISTUNGS- ERWARTUNG

Der Erfolg von transformational Führenden basiert unter anderem auf den hohen Leistungserwartungen, die sie an sich selbst und andere in ihrer Abteilung stellen.

Entscheidend bei dieser hohen Erwartung ist, dass sie begründet wird. Es bietet sich daher an, die Leistungserwartungen direkt aus der von der Führungskraft vertretenen Zukunftsvision abzuleiten.

Daneben ist eine regelmäßige und angemessene Kommunikation der Leistungserwartung wichtig. Nur wenn die Mitarbeiter wissen, dass die Führungskraft auf Höchstleistungen besteht und sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben wird, können sie sich in ihrem Verhalten an diesen Leistungsstandards orientieren.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie den Grad der Leistungserwartung erhöhen möchten, ist es wichtig, dass Sie Ihre Erwartungen begründen können. Zum Beispiel, indem Sie sie aus der geteilten Vision oder vereinbarten Zielen ableiten. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern genau, warum Sie eine hohe Leistungserwartung haben und worauf sich diese genau bezieht. Ihre Mitarbeiter müssen nicht nur wissen, dass Sie viel verlangen, sondern auch was genau. Darüber hinaus sollten sie die relevanten Leistungsindikatoren kennen, um zu wissen, woran ihre Leistung gemessen wird.

Dabei sollten Sie beachten, dass Sie die hohen Erwartungen auf motivierende Art und Weise mitteilen. Binden Sie dazu die Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter in die Planung der weiteren Arbeitsschritte ein. Erst dann können Sie begründet und unter Berücksichtigung der individuellen Situation Ihrer Mitarbeiter auf Höchstleistungen bestehen.

Zeigen Sie dann offen, dass Sie viel erwarten und dass sich die Abteilung insgesamt hinsichtlich der Leistung nicht mit einem "zweiten Platz" zufrieden geben wird.

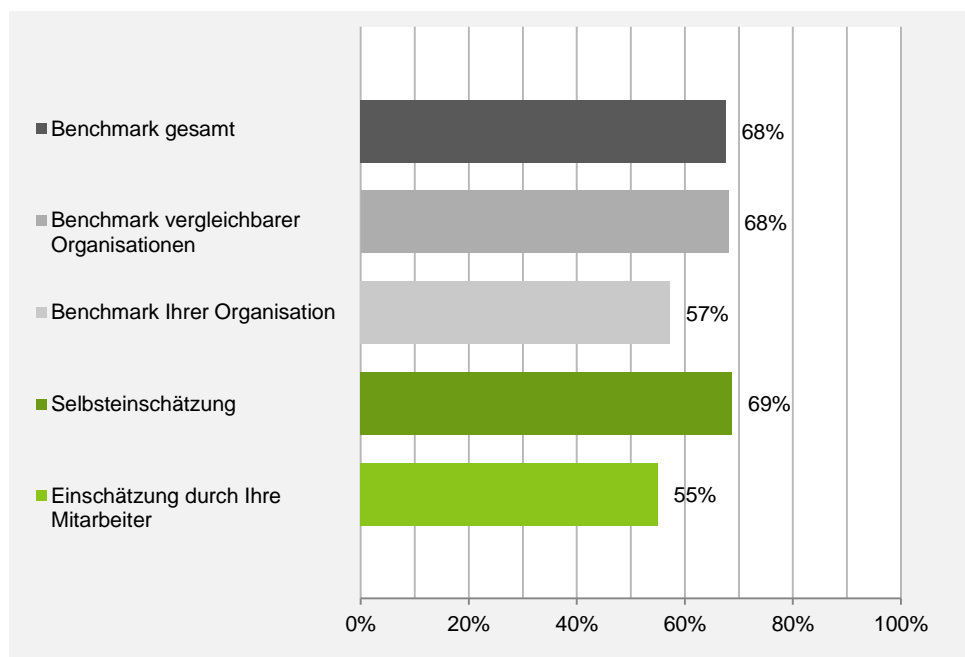
TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

INDIVIDUELLE UNTERSTÜTZUNG

Mitarbeiter benötigen die individuelle Unterstützung ihrer Führungskräfte. Zwar braucht nicht jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt die volle Aufmerksamkeit seiner Führungskraft, doch gerade bei transformational Führenden, die hohe Leistungserwartungen an ihre Mitarbeiter stellen, ist es wichtig, dass sie bei Bedarf unterstützend zur Seite stehen. Unterstützung ist vor allem bei neuen oder ungewöhnlichen Herausforderungen sowie bei hohem Stress gefragt.

Dabei ist jeder Mitarbeiter als Individuum mit persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Wünschen zu betrachten und entsprechend zu behandeln. Die jeweilige individuelle Situation des Mitarbeiters, seine Gefühle und Werte sollten respektvoll geachtet werden und z. B. bei der Planung von Aufgaben in Betracht gezogen werden.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie Ihre Mitarbeiter individueller unterstützen möchten, ist es am wichtigsten, sich in die Lage der einzelnen Mitarbeiter hinein zu versetzen und die jeweilige Situation zu betrachten. Wie fühlt sich diese Person? Wie wirken sich die individuelle Situation und die persönlichen Gefühle auf das Verhalten bei der Arbeit aus?

Entscheiden Sie bei arbeitsbezogenen Problemen (z. B. bei der Zuteilung von Aufgaben) nicht nur nach sachlogischen Gründen, sondern ziehen Sie die individuelle Lage des Einzelnen in Betracht. Dies kann beispielsweise in offenen Zweiergesprächen ermöglicht werden. Um das erforderliche Vertrauen aufzubauen, zeigen Sie im Arbeitsalltag, auch wenn es hektisch ist, Respekt für die Gefühle der einzelnen Mitarbeiter.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

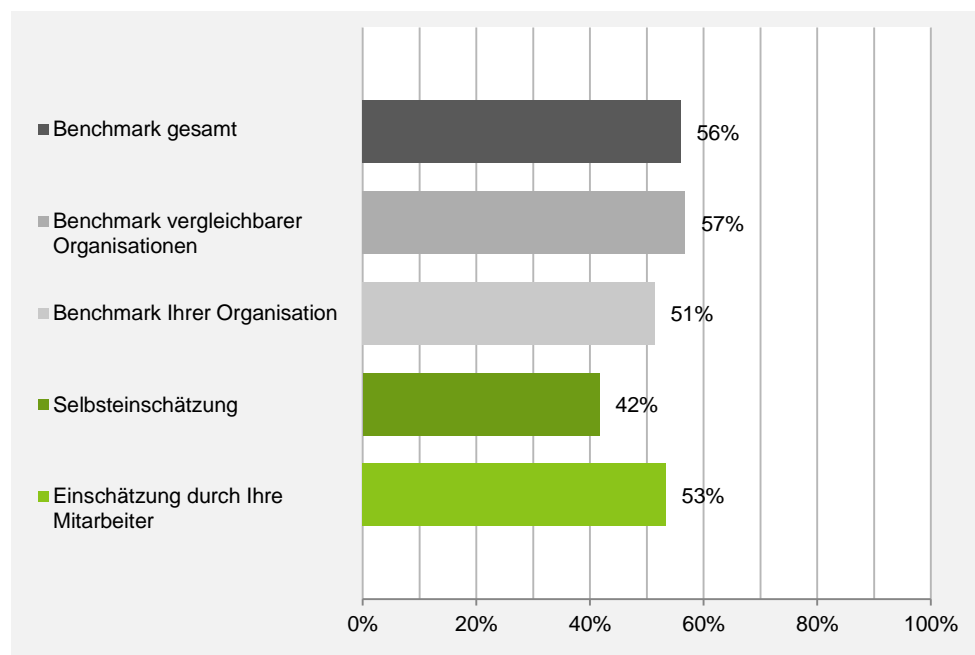
INTELLEKTUELLE ANREGUNG

In Zeiten ständiger Veränderung und rasanter technischer Innovation ist es für Führungskräfte unerlässlich, bei den Mitarbeitern eine Bereitschaft zu innovationsfreudigem Denken zu fördern.

Da ungewöhnliche Herausforderungen neue Denk- und Handlungsweisen erfordern, sollte die Führungskraft die Mitarbeiter intellektuell anregen. Sie sollte die Mitarbeiter dazu bringen, alte Probleme auf neue Art und Weise zu sehen, um anschließend neue Lösungswege generieren zu können. Die Führungskraft kann auch selbst neue Wege aufzeigen, um an arbeitsbezogene Probleme heranzugehen.

Ziel ist es, eine frische, innovative Sichtweise auf arbeitsbezogene Probleme, Handlungsweisen und Routinen zu fördern. Daher ermuntert die Führungskraft ihre Mitarbeiter, althergebrachte Denkmuster immer wieder zu hinterfragen.

Ihre Befragungsergebnisse



Wenn Sie mehr intellektuelle Anregung zeigen wollen, können Sie an verschiedenen Punkten ansetzen. Zum einen können Sie Ihren Mitarbeitern neue Methoden aufzeigen, um Probleme zu lösen. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern den Sinn und die Hintergründe dieser neuen Wege und ermuntern Sie sie, diese neuen Methoden weiterzuentwickeln und selbst neue Wege zu suchen.

Darüber hinaus sollten Sie Ihre Mitarbeiter dazu anregen, ihre gewohnten Denkmuster zu hinterfragen und alte Probleme auf neue Art und Weise zu sehen. Hierbei helfen gelegentlich bildhafte Vergleiche oder Analogien zu Problemstellungen anderer Themenbereiche. Auch das Verbinden der aktuellen Fragestellung mit der übergeordneten Zukunftsvision kann helfen, neue Strategien und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

ABGLEICH VON SELBST- UND FREMDBILD

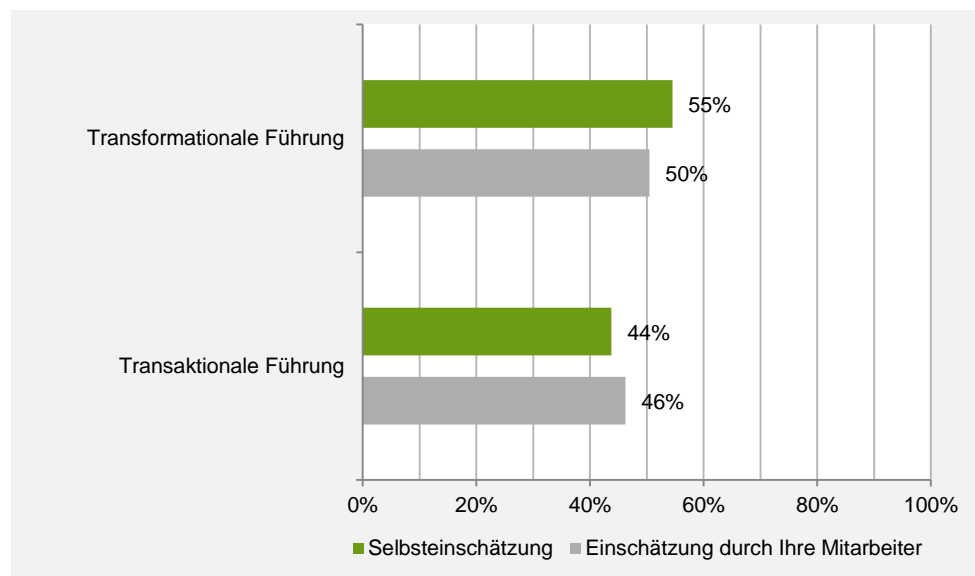
Gesamtprofil der Führungsstile

Auf dieser und der nächsten Seite werden Ihre Ergebnisse für die beiden Führungsstile transformationale und transaktionale Führung sowie deren untergeordneten Aspekte noch einmal in Form von zwei Diagrammen zusammengefasst. Sie haben so die Möglichkeit, Ihre Ergebnisse über die Führungsstile hinweg miteinander zu vergleichen.

In diesen Diagrammen werden keine Benchmarks ausgewiesen, damit Sie den Fokus auf die Unterschiede zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter legen können. Im Anschluss an die Diagramme finden Sie noch einige Hinweise, die Sie bei der Interpretation unterstützen können.

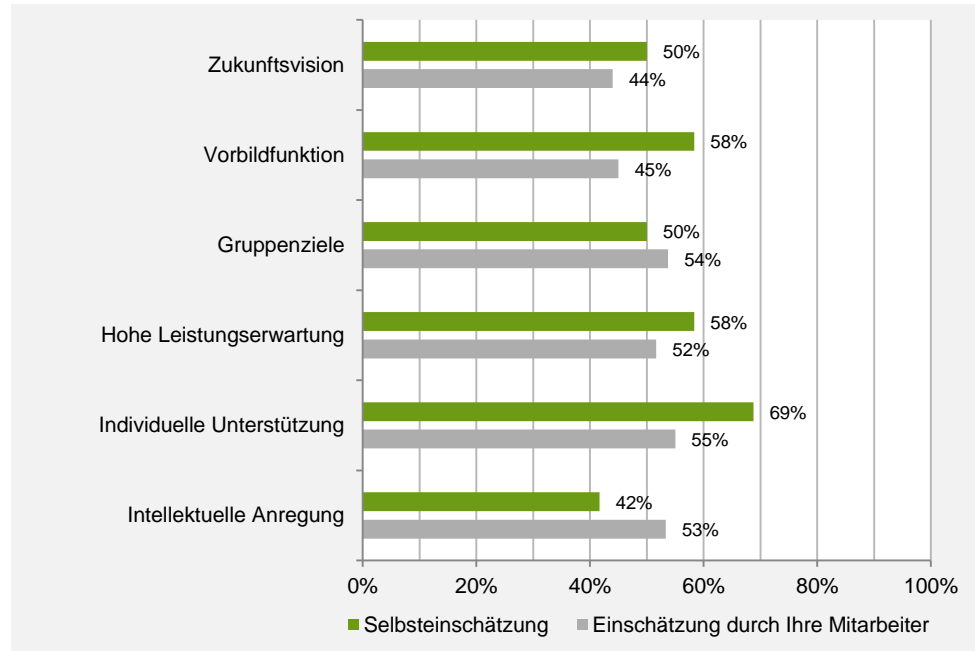
Im ersten Diagramm sind Ihre Ergebnisse für die transaktionale und transformationale Führung dargestellt. Für den Führungsstil der transformationalen Führung wurden hier die Einzelaspekte zu einem Gesamtwert zusammengefasst.

Ihre Befragungsergebnisse



Das zweite Diagramm zeigt Ihre Ergebnisse für die untergeordneten Aspekte der transformationalen Führung.

Transformationale Führung



Wenn Sie die unterschiedlichen Ergebnisse miteinander vergleichen, können Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

- Wie bewerten Sie die Ausprägung der einzelnen Führungsstile? Wie beurteilen Sie die Ergebnisse, wenn Sie die verschiedenen Aspekte miteinander vergleichen? Welcher Führungsstil ist in Ihrem Profil besonders hoch ausgeprägt? Bei welchem sehen Sie noch Entwicklungspotenzial?
- Inwieweit stimmt die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter mit Ihrer Selbsteinschätzung überein? Wie erleben Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft? Nehmen Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft so wahr, wie Sie sich zeigen möchten? An welchen Stellen schätzen Sie Ihr Führungsverhalten ähnlich wie Ihre Mitarbeiter ein und wo ist die Differenz besonders groß?

KONKRETE ZIELSETZUNG

Nachdem Sie die einzelnen Führungsstile und die Sie jeweils interessierenden Vergleichswerte durchgegangen sind, machen Sie sich eine Liste mit Führungsstilen, deren Ergebnisse besonders interessant sind. Dies kann z.B. ein Führungsstil sein, der bei Ihnen aus Sicht Ihrer Mitarbeiter noch relativ wenig ausgeprägt ist oder ein Führungsstil, der bei Ihnen weniger ausgeprägt ist als bei Führungskräften in vergleichbaren Organisationen. Mit diesen Ergebnissen können Sie an der Verbesserung Ihres Führungsstiles arbeiten, indem Sie sich selbst konkrete Ziele setzen. Hierzu haben Sie auf dieser Seite die Möglichkeit.

Es ist empfehlenswert, bei der Zielsetzung darauf zu achten, nicht zu viele Ziele auf einmal zu verfolgen. Nehmen Sie sich für einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten nicht mehr als zwei bis drei konkrete Verhaltensweisen vor, an denen Sie arbeiten möchten und bearbeiten Sie diese Verhaltensweisen gezielt.

Auf Basis der Ergebnisse dieses Führungsstilbericht setze ich mir die folgenden zwei bis drei Ziele:

Meine persönlichen Ziele

1.

2.

3.

Meine persönlichen Ziele

Notieren Sie sich auch, welche konkreten Handlungen Sie Ihren Zielen näher bringen können:

1.

2.

3.

WEITERE ANGEBOTE

Ich hoffe, dass Sie von diesem Führungsstilbericht profitieren und Anregungen für Ihre persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft mitnehmen. Selbstverständlich kann ich als Autor jedoch keine Haftung für mögliche Konsequenzen dieses Berichtes oder aus dem Bericht abgeleitete Maßnahmen übernehmen.

Wenn Sie konkrete Fragen zur Interpretation der Ergebnisse dieses Berichts haben, können Sie mich gerne kontaktieren. Um Sie bei der Umsetzung Ihrer persönlichen Ziele und Ihrer Weiterentwicklung als Führungskraft zu unterstützen, stehen Ihnen folgende Mitarbeiter aus dem Personalbereich der Muster AG zur Verfügung:

Manuel Muster

Telefon: 04567 3210 200

Fax: 04567 3210 201

E-Mail: manuel.muster@musterag.de

Mit freundlichen Grüßen



Prof. Dr. Jens Rowold

Lehrstuhl für Personalentwicklung
und Veränderungsmanagement

IMPRESSUM & KONTAKT

Prof. Dr. Jens Rowold

Lehrstuhl für Personalentwicklung
und Veränderungsmanagement

Zentrum für Hochschulbildung
TU Dortmund

Hohe Straße 141
44139 Dortmund

Telefon: 0231 - 755 6623

E-Mail: jens.rowold@tu-dortmund.de

Internet: www.zhb.uni-dortmund.de/rowold

Copyright 2014 von Prof. Dr. Jens Rowold
Alle Rechte vorbehalten.