

*Vertraulich*



## Rückmeldung zu Ihrem Führungsstil

Erstellt für:

**Sonila Cela**

Erarbeitet von:

John Antonakis und Daniel von Wittich

In Zusammenarbeit mit:

---

**Nexion Consulting Sàrl**

Allée du Rionzi 29

CH - 1028 Préverenges

+ 41 78 866 44 24

info@nexion-consulting.com

www.nexion-consulting.com

---

## Einleitung

Hallo Sonila,

in diesem Bericht erhalten Sie einen Überblick über Ihren Führungsstil, wie er von Ihnen selbst und von anderen Personen in Ihrem Arbeitsumfeld wahrgenommen wird. Er gibt Ihnen Hinweise, wie Sie Ihren Führungsstil positiv beeinflussen können und beinhaltet viele wichtige Informationen.

Bitte lesen Sie deshalb diesen Bericht mehrfach durch, um wirklich alle Informationen zu verarbeiten. Greifen Sie auch in Zukunft in regelmäßigen Abständen auf diesen Bericht zurück, nachdem Sie sich entschieden haben, wie und wann Sie Ihre Führungsqualitäten verbessern möchten. Sehen Sie diesen Bericht als Ihren persönlichen Begleiter. Er wird Ihnen dabei helfen, auf Ihren Stärken aufzubauen und verbesserungswürdige Punkte anzugehen, um schrittweise an Ihren Führungsqualitäten zu arbeiten.

Es durchaus möglich, ein besserer Leader zu werden. Die Akzeptanz des Feedbacks in diesem Bericht ist der erste wichtige Schritt in diese Richtung.

### Ihr Feedback beruht auf den folgenden Beurteiler-Gruppen:

Gesamtzahl der Teilnehmer: 2

Anzahl der hierarchisch übergeordneten Person(en): 0

Anzahl der hierarchisch gleichgestellten Personen: 2

Anzahl der hierarchisch untergeordneten Personen: 0

## Feedback zu Ihrem Führungsstils: Selbst- und Fremdwahrnehmung

Forschungen belegen, dass die Selbst- und Fremdwahrnehmung oft von einander abweicht. Das Bild, das sich eine Führungsperson von sich selbst macht, unterscheidet sich oft davon, wie diese Führungsperson von anderen Menschen in ihrem Umfeld wahrgenommen wird. Studien, beruhend auf mehreren tausend Teilnehmern, zeigen, dass die Korrelation zwischen der Selbstbewertung des Leaders und der Beurteilung anderer Personen (z. B. hierarchisch untergestellte, gleichgestellte und übergeordnete Personen), nur bei 0.30<sup>1</sup> liegt.

Natürlich können Sie sich die Frage stellen, ob die Meinungen anderer Personen bezüglich Ihrer Verhaltensweisen korrekt sind; dies ist aber nur bedingt sinnvoll und wird Ihr Vorhaben -- die Weiterentwicklung Ihrer Führungsqualitäten -- nur wenig fördern. Wie das Sprichwort sagt: "Die Wahrheit liegt im Auge des Betrachters". Wer sich nur auf seine eigene Wahrheit stützt, verpasst wesentliche Elemente, die eine maßgebliche Rolle im Lernprozess spielen. Nur wer in der Lage ist, beide Seiten zu sehen und zu verstehen, hat die Möglichkeit, andere Personen zu beeinflussen und angestrebte Ziele zu erreichen. Diese Erkenntnis wird von vielen Forschungsergebnissen belegt. Je höher also die Übereinstimmung bei der Selbst- und Fremdwahrnehmung ist, desto effizienter ist die Führungsperson bei der Erreichung spezifischer Ziele.

Dieser Bericht vergleicht Ihre eigene Bewertungen mit den Bewertungen Ihrer Mitarbeiter. Er verbessert das Verständnis dafür,

- wie andere Personen Ihren Führungsstil wahrnehmen,
- warum andere Personen Ihren Führungsstil in dieser Form wahrnehmen,
- welche konkreten Aktionen Sie unternehmen können, um Ihren Führungsstil zu verbessern.

<sup>1</sup> Korrelationen beschreiben eine Wechselbeziehung zwischen zwei Variablen und liegen immer zwischen den Werten -1 und 1. Negative Korrelationen beschreiben eine negative Wechselbeziehung (je mehr... desto weniger... oder je höher... desto tiefer...). Positive Werte hingegen beschreiben eine positive Wechselbeziehung (je mehr... desto mehr oder je höher... desto höher) zwischen zwei Variablen. Der Wert 0.00 schildert die Abwesenheit einer Wechselbeziehung. Werte von 0.30 und 0.50 sind Indikatoren für

5/7/2015

[nexion-evaluation.com/report/report.php?no=582&code=4a19a3f655cb665e08391cab78bb4347&cid=581&lang=ger](http://nexion-evaluation.com/report/report.php?no=582&code=4a19a3f655cb665e08391cab78bb4347&cid=581&lang=ger)

eine geringe und moderate Wechselbeziehung. Werte von 0.70 und 1 deuten auf eine starke und eine perfekte Wechselbeziehung hin.)

Die durchschnittliche Korrelation bezüglich der Selbst- und Fremdwahrnehmung, basierend auf der Evaluierung aller Teilnehmer dieses Workshops, beträgt 0.52. Sie ist damit höher als die der oben angegebenen Forschungsergebnisse.

Die durchschnittliche Korrelation zwischen der Eigenbewertung Ihrer Verhaltensweisen und den Bewertungen aller Ihrer Kollegen liegt bei 0.14 (Hierarchisch Untergeordnete: 0 ; Gleichgestellte: 0.14 ; Übergeordnete: 0).

In der Regel gilt, je höher die Korrelation oder Übereinstimmung der Bewertungen (gutes Ichbewusstsein) ist, desto besser ist die Führungsqualität.

Sie können daran arbeiten, welche Eindrücke Sie vermitteln und wie sie in Ihrem Arbeitsumfeld wahrgenommen werden. Denken Sie daran, im Bezug auf Ihren Führungsstil "liegt die Wahrheit im Auge des Betrachters". Die Wahrheit ist ein soziales Konstrukt, das aus der Summe der Wahrnehmungen Ihrer hierarchisch untergeordneten bzw. gleichgestellten oder übergeordneten Kollegen entsteht. Alle Meinungen, aber insbesondere die Ihrer hierarchisch untergeordneten Kollegen, sind wichtig, da es diejenigen sind, die einen großen Teil Ihrer Arbeit erledigen und Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen.

## Die Übereinstimmung der Bewertungen Ihrer Mitarbeiter

Gelegentlich werden Sie feststellen, dass verschiedene Personengruppen (hierarchisch untergeordnete, gleichgestellte, übergeordnete Gruppen) eine völlig andere Perspektive bezüglich Ihres Führungsstils haben. Dies ist durchaus möglich, da Ihr Chef oder Ihre Chefin Sie zum Beispiel aus einem anderen Blickwinkel als Ihre untergeordneten Mitarbeiter betrachten und/oder Sie in unterschiedlichen Situation oder Rollen wahrnehmen. Die durchschnittliche Übereinstimmung der Bewertung innerhalb Ihrer Mitarbeiter liegt bei -0.0636.

Je höher die Übereinstimmung (Korrelation) ist, desto mehr überschneidet sich die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter bezüglich Ihrer Verhaltensweisen in Ihrem Arbeitsumfeld und desto klarer lassen sich diese Ergebnisse interpretieren (Werte über 0.70 sind der Beleg für eine hohe Übereinstimmung, Werte über 0.50 bedeuten eine gute Übereinstimmung und Werte unter 0.50 zeigen an, dass Ihr Verhalten in sehr unterschiedlicher Form wahrgenommen wird).

Sollten die Bewertungen zwischen den verschiedenen Personengruppen große Diskrepanzen aufweisen, sollten Sie die möglichen Ursachen dafür herausfinden. Achten Sie bei der Interpretation auch auf die Beziehung und das Arbeitsverhältnis, das Sie mit den verschiedenen Bewertungsgruppen haben. Wenn Sie zum Beispiel situationsgebunden keinen engen Kontakt mit Ihren gleichgestellten Kollegen haben und ihre Kollegen auch nicht zur Erreichung Ihrer Ziele notwendig sind und/oder Sie keine Verantwortung für eine Bewertungsgruppe tragen, dann kann es vorkommen, dass die Übereinstimmung unter den verschiedenen Mitarbeitergruppen nicht stark ausgeprägt ist.

## Interpretation des Feedbacks Ihres Führungsstils

Das nachfolgende Balkendiagramm stellt 13 verschiedene Führungsverhalten dar.

Die grünen Balken zeigen an, wie Sie selbst Ihren Führungsstil einschätzen (Leader).

Die roten Balken zeigen die durchschnittliche Wahrnehmung aller Personen an, die Ihren Führungsstil bewertet haben (Andere).

Die blauen Balken zeigen den Durchschnittswert aller Führungskräfte an, die an dieser Bewertung teilgenommen haben (Workshop) und dient somit als Benchmark.

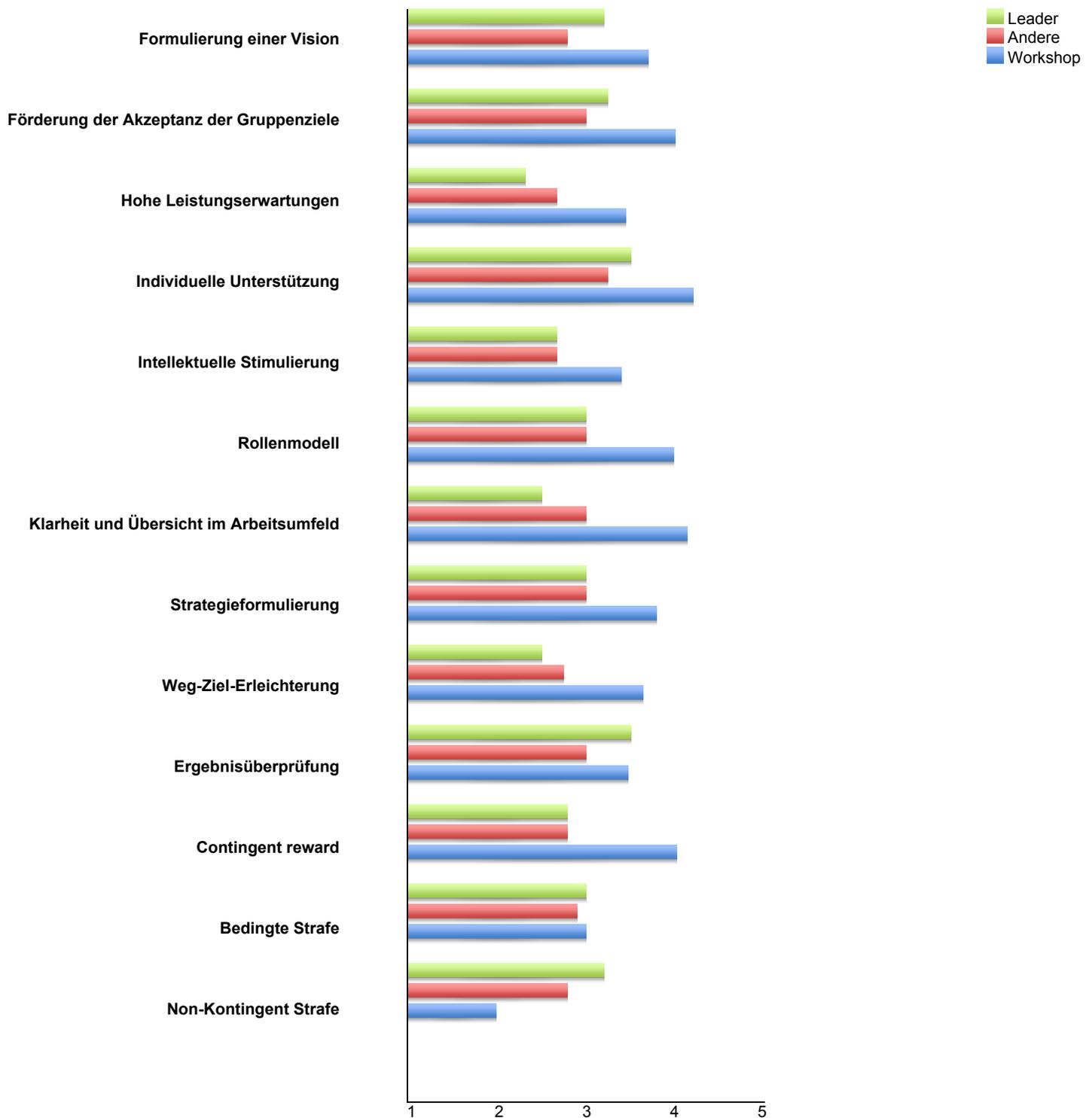
Wie gesagt, Selbst- und Fremdwahrnehmungen können von einander abweichen -- manchmal sogar beträchtlich. Sollte dies der Fall sein, sollten Sie sich nicht einreden, dass die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter/Kollegen nicht objektiv ist. Sie sollten eher darüber nachdenken, warum Sie in dieser Weise von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden und welches die Ursachen für eine Abweichung sein könnten.

Denken Sie über Ihr Erscheinungsbild, Ihre Erreichbarkeit und über die Kommunikation mit Ihren Kollegen nach. Denken Sie auch an verschiedene konkrete Situationen und daran, wie Sie Ihre Begegnungen und Interaktionen mit Ihren Mitarbeitern zukünftig gestalten können, um einen effektiven Führungsstil zu projizieren.

Den vermeintlich größten Fehler den Sie machen können, wäre darüber zu spekulieren, wer sie kritisch beurteilt haben könnte und sich dann zu überlegen, wie Sie sich dafür rächen könnten. Auch wenn diese Gefühle menschlich sind, so sind sie doch kein guter Ratgeber und Begleiter auf ihrem Weg zu effektivem Leadership. Sie selbst sind für das Bild verantwortlich, das Sie auf andere projizieren. Dieser Bericht bietet Ihnen aber die Möglichkeit, Ihrem Führungsstil einen neuen Schliff zu verleihen.



## Führungsstil: Selbst- und Fremdwahrnehmung



Frequenz: 1 = Überhaupt nicht, 2 = Ab und zu, 3 = Manchmal, 4 = Ziemlich oft, 5 = Häufig, wenn nicht immer

Nun folgt eine Beschreibung 13 wichtiger Führungsverhaltensweisen. Die Tabelle hilft Ihnen ebenfalls Ihren Führungsstil -- so wie er von Ihren hierarchisch unter-, gleich-, und übergeordneten Kollegen wahrgenommen wird (beobachtete Frequenz) -- mit wissenschaftlich festgelegten Bezugsnormen oder idealen Führungsverhaltensweisen (ideale Frequenz) zu vergleichen.

Grün markierte Zahlen in der Kolonne mit dem Titel Differenz beschreiben Ihre Stärken.

Rot markierte Zahlen in derselben Kolonne deuten auf verbesserungswürdige Verhaltensbereiche hin.

### Transformationeller Führungsstil

	Ideale Frequenz	Beobachtete Frequenz	Differenz
<b>Formulierung einer Vision:</b> sucht nach Möglichkeiten, die für das Team / die Abteilung / das Unternehmen neue Wege eröffnen; zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft für unsere Gruppe; hat eine klare Vorstellung von unserer Zielrichtung; inspiriert Mitarbeiter mit Zukunftsplänen; schafft es, dass Mitarbeiter sich für die Vision engagieren	> 4	2.8	-1.2
<b>Förderung der Akzeptanz der Gruppenziele:</b> fördert die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsgruppen; ermutigt Mitarbeiter "Teampayer" zu sein; bringt die Gruppe dazu, gemeinsam auf ein und dasselbe Ziel hinzuarbeiten; fördert unter Mitarbeitern eine gute Gruppendynamik und Teamgeist	> 4	3	-1
<b>Hohe Leistungserwartungen:</b> zeigt Mitarbeitern, dass viel von ihnen erwartet wird; erwartet von jedem nur die besten Leistungen; gibt sich nicht mit dem zweitbesten Platz zufrieden	> 4	2.67	-1.33
<b>Individuelle Unterstützung:</b> respektiert die persönlichen Gefühle anderer; geht in rücksichtsvoller Weise auf die persönlichen Bedürfnisse anderer ein	> 4	3.25	-0.75
<b>Intellektuelle Stimulierung:</b> hält Mitarbeiter an, Dinge aus neuen Blickwinkeln zu betrachten, die ihnen vorher ein Rätsel waren; bringt Mitarbeiter dazu, einige ihrer Ideen neu zu überdenken, die sie vorher nie hinterfragt haben; regt Mitarbeiter an, über neue Lösungsansätze für alte Probleme nachzudenken	> 4	2.67	-1.33
<b>Rollenmodell:</b> führt mit Taten und nicht einfach nur mit Worten; ist ein gutes Vorbild; geht als Führungsperson mit gutem Beispiel voran	> 4	3	-1

### Instrumentaler Führungsstil

<b>Klarheit und Übersicht im Arbeitsumfeld:</b> versteht die Schwachpunkte des Unternehmens; hat ein gutes Gespür dafür, was im Unternehmen verändert werden sollte	> 4	3	-1
<b>Strategieformulierung:</b> sorgt dafür, dass die Vision ganz konkret verstanden wird; übersetzt die Mission in spezifische Ziele	> 4	3	-1
<b>Weg-Ziel Erleichterung:</b> räumt Hindernisse aus dem Weg, die Mitarbeitern zur Erreichung ihrer Ziele im Wege stehen; stellt sicher, dass Mitarbeitern genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, damit sie ihre Ziele erreichen können	> 4	2.75	-1.25
<b>Ergebnisüberprüfung:</b> hilft Mitarbeitern von ihren Fehlern zu lernen; gibt Mitarbeitern bezüglich ihrer Fehler ein konstruktives Feedback	> 4	3	-1

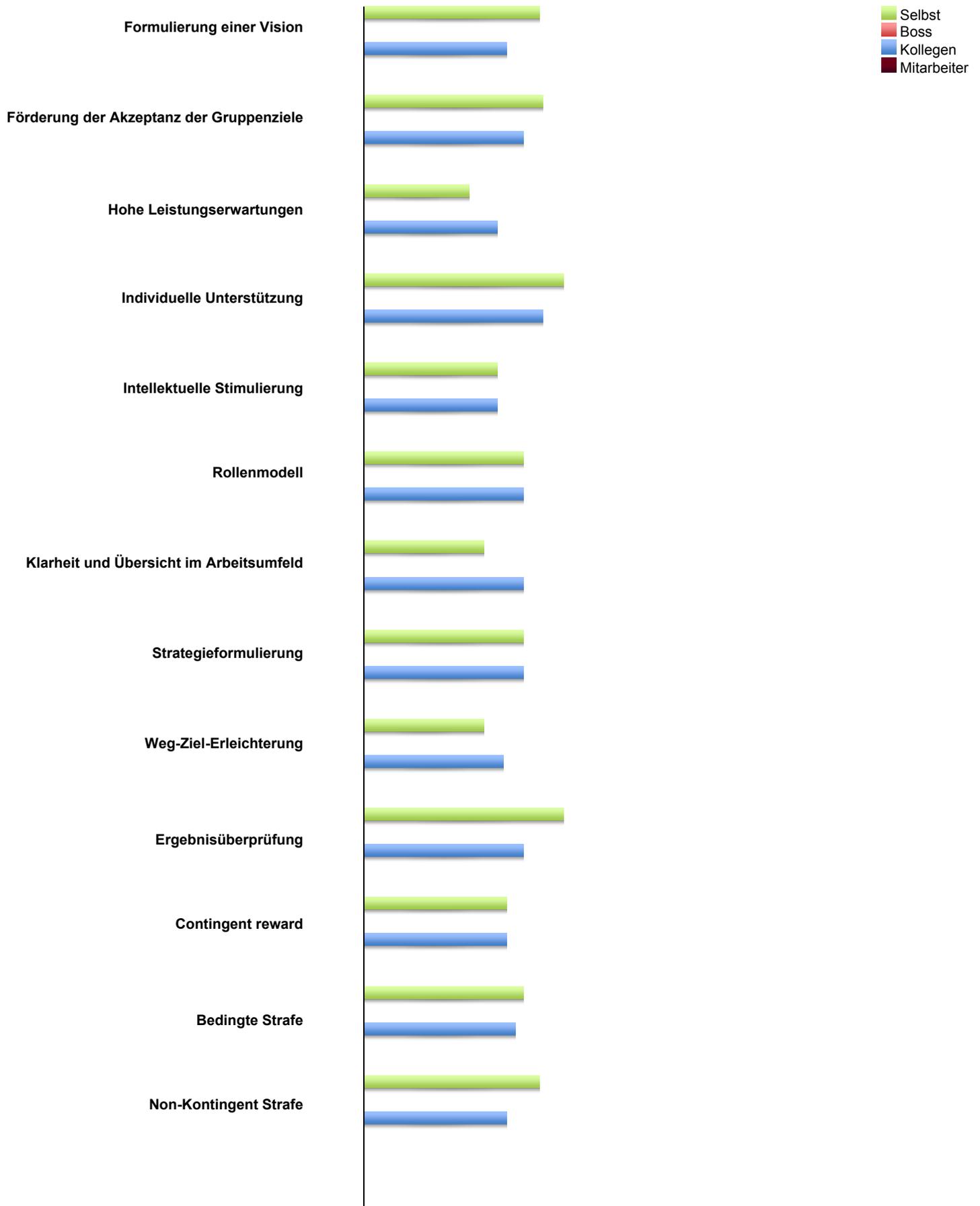
### Transaktionaler Führungsstil

<b>Situationsbedingte Belohnung:</b> gibt Mitarbeitern ein positives Feedback, lobt sie und gibt ihnen besondere Anerkennung, wenn sie gute Leistungen erbringen	> 4	2.8	-1.2
<b>Situationsbedingte Bestrafung:</b> würde Mitarbeiter rügen, wenn ihre Arbeit unterdurchschnittlich wäre; weist Mitarbeiter darauf hin, wenn ihre Arbeit nicht ausreichend ist	between 3 and 4	2.9	-0.1
<b>Ungerechtfertigte Bestrafung:</b> macht Mitarbeiter für Dinge verantwortlich, für die sie keine Schuld tragen; ist kritisch in Bezug auf die Arbeit der Mitarbeiter, selbst wenn sie gute Leistungen erbringen; lobt Mitarbeiter nicht, obwohl sie oft gute Leistungen erbringen; rügt Mitarbeiter, ohne den Grund dafür zu erklären	< 2	2.8	0.8

Vergleichen Sie Ihre Bewertungen (beobachtete Frequenz) mit dem Ideal (ideale Frequenz), die Sie in der Zukunft erreichen sollten. Nehmen Sie Ihre Stärken zur Kenntnis und schauen Sie insbesondere auf Ihre Verhaltensweise, die Sie verbessern können. Überlegen Sie sich auch, wie und in welchen Bereichen sie kurzfristige und mittelfristige Fortschritte erzielen möchten. Beziehen Sie sich dafür auf die in der Tabelle aufgeführten Beschreibungen der Verhaltensweisen. Überlegen Sie sich genau, wie Sie effektive Verhalten demonstrieren und ineffektive Führungsverhalten in Zukunft vermeiden können. Legen Sie dafür spezifische

Verhaltensziele fest.

### Vergleich der Wahrnehmung verschiedener Beurteilet-Gruppen



1            2            3            4            5

Frequenz: 1 = Überhaupt nicht, 2 = Ab und zu, 3 = Manchmal, 4 = Ziemlich oft, 5 = Häufig, wenn nicht immer

## Vergleich der Wahrnehmung verschiedener Beurteiler-Gruppen

Das Balkendiagramm auf Seite 5 zeigt Ihren Führungsstil, wie er von verschiedenen Beurteiler-Gruppen wahrgenommen wird.

Das Diagramm ermöglicht Ihnen, Ihre Eigenevaluierung (Selbst) mit der Bewertung Ihrer hierarchisch übergeordneten Person (Boss) und den Bewertungsmittelwert Ihrer gleichgestellten (Kollegen) und untergeordneten (Mitarbeiter) Kollegen zu vergleichen. Auf der Basis dieses Diagramms sollten Sie versuchen, die Gründe größerer Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Beurteiler-Gruppen zu erfassen.

Fehlende Balken in diesem Diagramm zeigen an, dass sich keine Person in dieser Beurteiler-Gruppe befindet. Bitte beachten Sie, dass wir die Antworten einer gleichgestellten und untergeordneten-Gruppe, die sich nur aus einer Person zusammensetzte, mit den Antworten der jeweils anderen Gruppe fusioniert haben, um die Anonymität dieser Person zu bewahren. Dies gilt nicht für die Vorgesetzten, die darüber informiert wurden, dass Ihre Einzelbewertungen ersichtlich sind.

## Bauen Sie Ihre Führungsqualitäten aus: Einige Hinweise

Um Ihren Führungsstil zu ändern, benötigen Sie einen Plan. Eine Art Wegweiser oder Übungsplan, auf den Sie regelmäßig zurückgreifen können und der Sie bei Ihrem Lernprozess begleitet. Setzen Sie sich konkrete, messbare und erreichbare Ziele, die Ihnen dabei helfen, sich schrittweise zu verbessern. Zu Beginn sollten Sie sich täglich auf diesen Plan beziehen. Nach einigem Üben werden Sie die neuen Verhaltensweisen verinnerlichen und die ersten Resultate ihrer Arbeit werden ersichtlich.

Bei der Erstellung Ihres persönlichen Übungsplans spielt die Wahrnehmung ihres Führungsstils eine zentrale Rolle. Benutzen Sie Ihr Feedback. Wählen Sie zunächst ein oder zwei Punkte, die sie verbessern möchten. Gehen Sie dann jeden Punkt aus zwei Perspektiven an. Erstens, schildern Sie welche positiven Verhaltensweisen stärker zum Ausdruck gebracht werden müssen. Beschreiben sie in ganz konkreter Form, was, wie, wo und wann Sie etwas tun werden, um Ihre Führungsqualität zu steigern. Zweitens, schildern Sie bestimmte Verhaltensweisen, die Sie in Zukunft nicht mehr an den Tag legen werden, da diese Verhaltensweisen Sie davon abhalten, ein besserer Leader zu werden.

Beziehen Sie sich bei der Erstellung ihres Übungsplans auch auf Ihr Persönlichkeitsprofil. Denken Sie an zwei persönliche Eigenschaften, die Ihnen auf Ihrem Weg zum Erfolg in die Quere kommen könnten. Führen Sie auf, was Sie unternehmen werden, um in Ihrem Arbeitsumfeld ein besseres Bild abzugeben.

Ihr Übungsplan muss ganz konkrete und spezifische Ziele darstellen. Zu allgemein gehaltene Zielsetzungen sind NICHT motivierend. Es ist die Erarbeitung und Umsetzung der Details, die Ihnen helfen werden, Ihre Führungsqualität zu verbessern.

## Weitere Schritte

Nehmen Sie sich für die Übungen Zeit.

Praktizieren Sie täglich ein oder zwei neue Führungsverhalten. Es ist ratsam, bestimmte Wochentage zu bestimmen, an denen Sie mehr positive (z.B. Transformationelle) oder weniger negative (z.B. ungerechtfertigte Bestrafung) Verhaltensweisen an den Tag legen. Tragen Sie diese Verhaltensweisen in Ihren Terminkalender ein. Jawohl, in Ihren Terminkalender! Es ist noch empfehlenswerter, Ihre Tagesereignisse mit verschiedenen Führungsverhalten zu verbinden und in Einklang zu bringen. Tragen Sie sich in Ihrem Kalender ein, welche Führungsverhalten bei Ihren Terminen hilfreich sein werden. Vorträge oder Teammeetings eignen sich besonders gut, um transformationelle Führungsverhalten zu üben. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, charismatische Techniken zu proben. Diese Techniken werden Ihren Vorträgen einen starken Ausdruck verleihen und Ihren Einfluss auf die Erreichung Ihrer Ziele stärken. Bei Meetings, in denen die Lösung von Problemen im Vordergrund stehen, werden Verhalten wie zum Beispiel "Individuelle Unterstützung" und "Intellektuelle Stimulierung" die Gruppendynamik und die Motivation der Mitarbeiter fördern.

Die Veränderungen Ihres Führungsstils benötigt Zeit. Erinnern Sie sich zum Beispiel an Ihre Fahrschulzeit, als Sie das erste Mal ein Auto fuhren. Am Anfang mussten Sie sich wahrscheinlich stark auf die Koordination aller Bewegungsabläufe konzentrieren. Nach und nach haben Sie diese Bewegungsabläufe so verinnerlicht, dass Sie heute gar nicht mehr darüber nachdenken müssen. Bei der Veränderung Ihres Führungsstils ist dies ähnlich.

---

Dieser Bericht hilft Ihnen, sich falscher Ablaufprozesse bewusst zu werden. Konzentrieren Sie sich am Anfang ganz bewusst auf Ihre Verhaltensweisen. Nur wenn Sie regelmäßig üben, werden Sie den Lernprozess fördern. Sie werden sehen, nach und nach werden Sie Ihre neuen Verhaltensweisen verinnerlichen und werden sicherlich als effektivere Führungspersönlichkeit wahrgenommen.

Experimentieren Sie und haben Sie Spaß dabei. Seien Sie kreativ und suchen Sie stetig nach neuen Verhaltensweisen, die Ihre Führungsqualitäten verbessern. Achten Sie auf die Auswirkungen, die Ihre neuen Verhaltensweisen auf Ihr Arbeitsumfeld haben. Einige Auswirkungen werden sich wahrscheinlich schon kurzfristig bemerkbar machen, andere hingegen eher langfristig.

Bitten Sie andere Personen, Sie auf Ihrem Weg zu effektivem Leadership zu begleiten und zu unterstützen. Profitieren Sie von deren Sichtweise. Wie oben besprochen, sind unsere eigenen Beobachtungen auf diesem Weg nur bedingt nützlich. Finden Sie zum Beispiel einen Mentor oder eine Person, der Sie vertrauen. Erklären und teilen Sie dieser Person Ihre persönlichen Übungsaufgaben und Zielsetzungen mit.

Abhängig von Ihrer jetzigen Beziehung können Sie auch Ihre Kollegen fragen, wie und warum Sie von ihnen in einer bestimmten Weise wahrgenommen werden. Dies ist zu Beginn nicht ganz einfach und kostet am Anfang ein wenig Überwindung. Lassen Sie dabei Ihre Emotionen aus dem Spiel. Rechtfertigungen Ihres Verhaltens und der Versuch, die Schuld bei anderen zu suchen, werden Ihnen nicht helfen. Gehen Sie den Dialog mit Ihren Kollegen in konstruktiver Weise an. Hören Sie Ihren Kollegen zu. Wertschätzen Sie die Meinungen Ihrer Kollegen, auch wenn diese von Ihrer persönlichen Meinung abweichen. Unterschiedliche Ansichten fördern den Lernprozess. Wenn Sie ihre expliziten Ziele mit Ihren Kollegen teilen und Ihnen zeigen, dass Sie täglich an der Erreichung dieser Ziele arbeiten, werden Ihnen Ihre Kollegen zur Seite stehen. Gleichzeitig werden Vertrauen und gegenseitiger Respekt wachsen. Ihre Mitarbeiter werden Sie mehr und mehr unterstützen und Leistungen erbringen, die Ihre Erwartungen sogar übersteigen werden.

Wir sind uns sicher, dass diese Informationen für Sie nützlich sein werden und wünschen Ihnen  
viel Erfolg auf Ihrem Weg zu effektivem Leadership!