

Test: Führungsverhaltensweisen

Test-Einweisung

Der folgende Test konfrontiert Sie mit empirisch ausgewählten Führungsverhaltensweisen (vgl. izf Führungsstudie 2016, S. 72ff). Führung wird hierbei primär als dialogorientiertes Verhalten zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeitern verstanden.

Der Test sieht Sie primär in der Rolle als Führungskraft. Sie können ihn für eine Selbstbild-Einschätzung relevanter Führungsverhaltensweisen nutzen.

Wertvoller wird er noch, wenn Sie Ihrem Selbstbild eine Fremdbildeinschätzung zwecks Gegenüberstellung Ihrer Datenaufnahme einsetzen.

Sollten Sie keine Führungskraft sein, kann der Test für Sie dahingehend wertvoll sein, Ihre Führungskraft anhand der ausgewählten Verhaltensweisen einzuschätzen, um darauf aufbauend mit ihr in einen konstruktiven Dialog zu treten.



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication
Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gm-gk-online.de/gm-autoren

Test-Aufnahme – Selbstbild-Aufnahme

Dies trifft auf mich als Führungskraft zu: Führungsverhaltensweisen	Bewertungen: Erfüllungsgrad 100-0%											
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
1. Ich begründe meinen Mitarbeitern, wenn sich Veränderungen in der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld ergeben												
2. Halte mich an gemachte Absprachen, stehe zu den Entscheidungen und Verabredungen												
3. Bin offen für Kritik												
4. Gebe meinen Mitarbeitern Orientierung, weise längerfristige Perspektiven auf												
5. Lege Wert auf die Meinung meiner Mitarbeiter												
6. Gebe klare, verständliche Anweisungen												
7. Kann unterschiedliche Meinungen zusammenführen, Konflikte lösen												
8. Gehe respektvoll mit meinen Mitarbeitern um												
9. Ich handle flexibel, situationsbezogen, stelle mich schnell auf neue Situationen und Sachverhalte ein												
10. Bin teamorientiert, kann gut mit meinen Mitarbeitern im Team arbeiten												
11. Begleite und unterstützte meine Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale in ihrem Aufgabenbereich												
12. Erkenne die Leistungen meiner Mitarbeiter an												
13. Zeige mich bei Problemen lösungsorientiert												
14. Vereinbare konkrete Ziele mit meinen Mitarbeitern												
15. Ich kann gut improvisieren												
16. Kann Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Alters usw. in ein Team integrieren												
17. Zeige mich entscheidungsstark, treffe Entscheidungen, wenn es darauf ankommt												
18. Äußere Kritik sachlich, konstruktiv												

Dies trifft auf mich als Führungskraft zu: Führungsverhaltensweisen	Bewertungen: Erfüllungsgrad 100-0%										
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
19. Gebe meinen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich entsprechend den Fähigkeiten und Interessen zu entwickeln											
20. Kann mich gegenüber meinen Mitarbeitern gut durchsetzen											
21. Fördere eigenständiges Arbeiten bei meinen Mitarbeitern und gebe ihnen Freiräume											
22. Ich ermutige meine Mitarbeiter, selbständige Entscheidungen zu treffen.											
23. Habe große fachliche Fähigkeiten, kenne mich fachlich sehr gut aus											
24. Gebe meinen Mitarbeitern hilfreiche Rückmeldungen, hilfreiches Feedback											
25. Delegiere Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter											
26. Nehme mir viel Zeit für den Austausch mit den Mitarbeitern											
27. Nutze digitale Möglichkeiten der Mitarbeiterführung, z.B. Videokonferenzen											

Fremdbild-Aufnahme

Dies trifft auf meine Führungskraft zu: Führungsverhaltensweisen	Bewertungen: Erfüllungsgrad 100-0%										
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
1. Begründet den Mitarbeitern, wenn sich Veränderungen in der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld ergeben											
2. Hält sich an gemachte Absprachen, steht zu den Entscheidungen und Verabredungen											
3. Ist offen für Kritik											
4. Gibt Mitarbeitern Orientierung, weist längerfristige Perspektiven auf											
5. Legt Wert auf die Meinung der Mitarbeiter											
6. Gibt klare, verständliche Anweisungen											
7. Kann unterschiedliche Meinungen zusammenführen, Konflikte lösen											
8. Geht respektvoll mit den Mitarbeitern um											
9. Handelt flexibel, situationsbezogen, stellt sich schnell auf neue Situationen und Sachverhalte ein											
10. Ist teamorientiert, kann gut mit den Mitarbeitern im Team arbeiten											
11. Begleitet und unterstützt die Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale in ihrem Aufgabenbereich											

Quelle: Testzusammenstellung in Anlehnung an: izf-Führungsstudie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig, Stuttgart, 2016, S. 72ff.

Dies trifft auf meine Führungskraft zu: Führungsverhaltensweisen	Bewertungen: Erfüllungsgrad 100-0%											
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
12. Erkennt die Leistungen der Mitarbeiter an												
13. Zeigt sich bei Problemen lösungsorientiert												
14. Vereinbart konkrete Ziele mit den Mitarbeitern												
15. Kann gut improvisieren												
16. Kann Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Alters usw. in ein Team integrieren												
17. Zeigt sich entscheidungsstark, trifft Entscheidungen, wenn es darauf ankommt												
18. Äußert Kritik sachlich, konstruktiv												
19. Gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich entsprechend den Fähigkeiten und Interessen zu entwickeln												
20. Kann sich gegenüber den Mitarbeitern gut durchsetzen												
21. Fördert eigenständiges Arbeiten bei den Mitarbeitern und gibt ihnen Freiräume												
22. Ermutigt die Mitarbeiter, selbständige Entscheidungen zu treffen.												
23. Hat große fachliche Fähigkeiten, kennt sich fachlich sehr gut aus												
24. Gibt den Mitarbeitern hilfreiche Rückmeldungen, hilfreiches Feedback												
25. Delegiert Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter												
26. Nimmt sich viel Zeit für den Austausch mit den Mitarbeitern												
27. Nutzt digitale Möglichkeiten der Mitarbeiterführung, z.B. Videokonferenzen												

Quelle: Testzusammenstellung in Anlehnung an: izf-Führungsstudie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig, Stuttgart, 2016, S. 72ff.

Test-Auswertung

Selbstbild-Aufnahme

Schritt 1:

Verbinden Sie Ihre Einzelbewertungen (1-27) durch einen senkrechten Strich. Sie erhalten hierdurch Ihre Selbsteinschätzung als Führungsprofil.

Schritt 2:

Beachten Sie insbesondere Ihre Bewertungen von 70-100%. Durch welche Verfahrens- und Verhaltensweisen kann ich die von mir positiv bewerteten Vorgehensweisen stabilisieren?

Schritt 3:

Beachten Sie insbesondere Ihre Bewertungen von 0-30%. Durch welche

Verfahrens- und Verhaltensweisen kann ich die von mir negativ bewerteten Vorgehensweisen verbessern?

Schritt 4:

Wählen Sie aus Schritt 2 und 3 jeweils drei Handlungsfelder aus und dokumentieren Sie Ihre ausgewählten Vorgehensweisen in folgender Übersicht (Abbildung 1):

	Betreffende Führungsverhaltensweisen lt. Selbstbild-Aufnahme	Aktionen zur Stabilisierung	Aktionen zur Verbesserung
1			X
2			X
3			X
1		X	
2		X	
3		X	

Abb. 1: Aktionsplan Selbstbild-Aufnahme

Fremdbild-Aufnahme

Verfahren Sie zunächst analog zu den unter „Test-Auswertung/Selbstbild-Aufnahme“ genannten Schritten, indem Sie Ihr ermitteltes

Selbstbild-Profil („Selbstbild-Aufnahme“) mit dem neuen Fremdbild-Profil („Fremdbild-Aufnahme“) vergleichen. Erarbeiten Sie insgesamt sechs Handlungsfelder zur Stabilisierung bzw. Verbesserung.

Beachten Sie insbesondere die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild, die mehr als 30 Prozent auseinanderliegen und entwickeln Sie hierfür Maßnahmen mit Hilfe des folgenden Aktionsplans (Abbildung 2).

	Betreffende Führungsverhaltensweisen lt. Selbstbild-Fremdbild-Vergleich	Aktionen zur Stabilisierung	Aktionen zur Verbesserung
1			X
2			X
3			X
1		X	
2		X	
3		X	

Abb. 2: Aktionsplan Selbstbild-Fremdbild-Vergleich

Test-Ergebnis-Einordnung

Die vorgenannten Fragestellungen wurden im Rahmen einer Führungskraft-Studie sowohl von Nachwuchskräften (n = 273), als auch von Führungskräften (n = 278) bewertet (vgl. izf-Führungsstudie, 2016, S, 72ff.).

Die dabei erzielten Ergebnisse und Differenzen in der Selbst- und Fremdbild-Bewertung sind in der folgenden Abbildung 3 ersichtlich. In der Umfrage wurden die Befragten gebeten, die einzelnen Führungsverhaltensweisen nicht prozentual, sondern mit zutreffend bzw. nichtzutreffend zu bewerten.

Dennoch können die Ergebnisse zu einem Vergleich mit Ihren Einschätzungen und den ggf. aufgenommenen Fremdeinschätzungen herangezogen werden, indem Sie die Prozentgewichtungen in Relation zu den Abfrageergebnissen der Führungsstudie stellen (z.B. wenn Sie Ihre Prozentzahl bei Verhaltensweise 1 zu der Anzahl zutreffender Nennungen des Selbstbildes – hier 70 Nennungen – in Beziehung setzen).

Vergleichen Sie diese Ergebnisse mit Ihrer Daten-Aufnahme und evaluieren Sie hierdurch nochmal Ihren Selbstbild-Aktionsplan bzw. Selbstbild-Fremdbild-Aktionsplan.

Fassen Sie abschließend die für Sie relevanten TOP-4-Handlungsfelder nochmal zusammen und entwickeln Sie Verhaltens- und Verfahrensweisen zur Stabilisierung bzw. Verbesserung Ihres Führungshandelns anhand des beigefügten Aktionsplans (vgl. Abbildung 4).

Besprechen Sie aus Ihrem Kollegen-Kreis (oder anderen Vertrauten) mit mindestens einer Person Ihre Ergebnisse und vereinbaren Sie Folgetermine zwecks Erfolgskontrolle.

Prof. Dr. Richard K. Streich

Führungsverhaltensweisen:	FREMDBILD: Nachwuchskräfte: Das trifft auf meinen direkten Vorgesetzten zu	Differenz	SELBSTBILD: Führungskräfte: Das trifft auf mich zu
1. Begründet den Mitarbeitern, wenn sich Veränderungen in der Arbeit bzw. im Arbeitsumfeld ergeben	38	-32	70
2. Hält sich an gemachte Absprachen, steht zu den Entscheidungen und Verabredungen	55	-29	84
3. Ist offen für Kritik	38	-29	67
4. Gibt Mitarbeitern Orientierung, weist längerfristige Perspektiven auf	29	-23	52
5. Legt Wert auf die Meinung der Mitarbeiter	55	-23	78
6. Gibt klare, verständliche Anweisungen	51	-22	73
7. Kann unterschiedliche Meinungen zusammenführen, Konflikte lösen	42	-22	64
8. Geht respektvoll mit den Mitarbeitern um	65	-22	87
9. Handelt flexibel, situationsbezogen, stellt sich schnell auf neue Situationen und Sachverhalte ein	51	-21	72
10. Ist teamorientiert, kann gut mit den Mitarbeitern im Team arbeiten	48	-21	69
11. Begleitet und unterstützt die Mitarbeiter in der Umsetzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale in ihrem Aufgabenbereich	37	-20	57
12. Erkennt die Leistungen der Mitarbeiter an	62	-19	81
13. Zeigt sich bei Problemen lösungsorientiert	61	-17	78
14. Vereinbart konkrete Ziele mit den Mitarbeitern	45	-16	61
15. Kann gut improvisieren	45	-15	60
16. Kann Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft, Kultur, Alters usw. in ein Team integrieren	41	-14	15
17. Zeigt sich entscheidungsstark, trifft Entscheidungen, wenn es darauf ankommt	62	-14	76
18. Äußert Kritik sachlich, konstruktiv	58	-13	71

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Nachwuchs- (n = 273) und Führungskräfte (n = 278)

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 7224, veröffentlicht unter: izf Führungsstudie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig, Stuttgart, 2016, S. 72-73

Führungsverhaltensweisen:	FREMBILD: Nachwuchs- kräfte: Das trifft auf meinen direkten Vorgesetzten zu	Differenz	SELBSTBILD: Führungskräfte: Das trifft auf mich zu
19. Gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich entsprechend den Fähigkeiten und Interessen zu entwickeln	49	-10	59
20. Kann sich gegenüber den Mitarbeitern gut durchsetzen	59	-10	69
21. Fördert eigenständiges Arbeiten bei den Mitarbeitern und gibt ihnen Freiräume	60	-9	69
22. Ermutigt die Mitarbeiter, selbständige Entscheidungen zu treffen.	48	-8	56
23. Hat große fachliche Fähigkeiten, kennt sich fachlich sehr gut aus	67	-5	72
24. Gibt den Mitarbeitern hilfreiche Rückmeldungen, hilfreiches Feedback	54	-5	59
25. Delegiert Aufgaben und Verantwortung an die Mitarbeiter	65	-2	67
26. Nimmt sich viel Zeit für den Austausch mit den Mitarbeitern	32	-1	33
27. Nutzt digitale Möglichkeiten der Mitarbeiterführung, z.B. Videokonferenzen	24	+6	18

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Nachwuchs- (n = 273) und Führungskräfte (n = 278)

Abb. 3: Führungsverhalten – Empirischer Selbst- und Fremdbild-Vergleich

(Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 7224, veröffentlicht unter: *izf Führungsstudie 2016: Was macht Führung zukunftsfähig, Stuttgart, 2016, S. 72-73*)

Aktionsplan

Aktion-Nr.:	Fragestellungen:						
	Was?	Warum?	Bis wann?	Mit wem?	Wie?	Welche Erfolgskriterien?	Wie Erledigungsstand?
1							
2							
3							
4							

Abb. 4: Aktionsplan mit zentralen Fragestellungen