

# Test: Führungserfolgswfaktoren

## Test-Einweisung

Die nachfolgend beschriebenen Abfrage-Dimensionen haben zahlreichen empirischen Studien zufolge den stärksten Bezug zum wirtschaftlichen Erfolg von Führungskräften (vgl. PELZ, W., 2014). Der Text untersucht sechs Dimensionen des Führungsver-

haltens. Es soll dazu beitragen, Hinweise auf Stärken und Schwächen in jeder Dimension zu finden. Damit bekommt die Führungskraft gezielte Hinweise zur Verbesserung des persönlichen Führungsverhaltens. Die sechs Dimensionen basieren auf folgenden Frage-Kategorien (vgl. Abbildung 1).



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](http://gm-gk-online.de/gm-autoren)

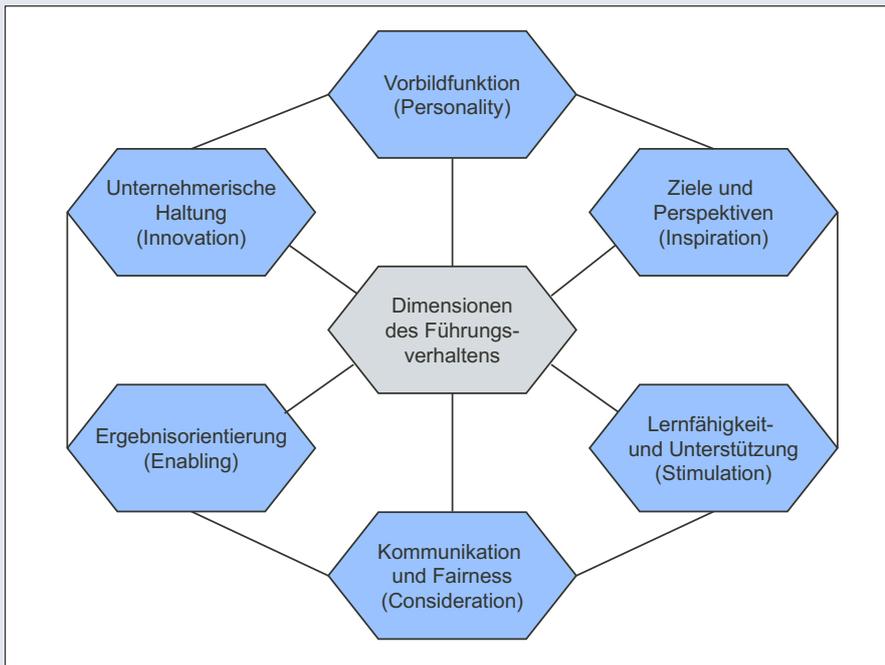


Abb. 1: Dimensionen des Führungsverhaltens

## Test-Aufnahme: Selbstbild

### Legende:

- 1 = stimme überhaupt nicht zu
- 2 = stimme eher nicht zu
- 3 = stimme neutral zu
- 4 = stimme eher zu
- 5 = stimme voll und ganz zu

Kategorien:	Fragestellungen:	Bewertungen:				
1. Vorbildfunktion	Ich setze hohe Leistungsmaßstäbe.	1	2	3	4	5
	Ich setze anspruchsvolle, aber realistische Ziele.	1	2	3	4	5
	Ich Sorge dafür, dass die rechte Hand weiß, was die Linke tut.	1	2	3	4	5
	Ich stärke das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen.	1	2	3	4	5
	Ich fördere die Motivation aller Mitarbeiter.	1	2	3	4	5
2. Ziele und Perspektiven	Ich meine, was ich sage.	1	2	3	4	5
	Bei mir weiß man immer, woran man ist.	1	2	3	4	5
	Ich habe klare Ziele und lebe meine Werte.	1	2	3	4	5
	Ich verfüge über profunde Fachkenntnisse.	1	2	3	4	5
	Man kann sich auf mich verlassen.	1	2	3	4	5

Quelle: vgl. in Anlehnung an: PELZ, W., 2014: Das 360-Grad Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern, S. 251-284, in: SAUER, J./ CISIK, A. (Hrsg.), 2014: In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen, Berlin; PELZ, W., 2016: Auf die Probe gestellt, in: Personalmagazin 1/13, S. 36-38; PELZ, W., 2016: Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen (GiTF), TH Mittelhessen.

Kategorien:	Fragestellungen:	Bewertungen:				
3. Lernfähigkeit und Unterstützung	Ich bin bei wichtigen Entscheidungen an der Meinung anderer interessiert.	1	2	3	4	5
	Ich Sorge für ausreichende Informationen über wichtige geschäftliche Entscheidungen.	1	2	3	4	5
	Ich gehe sorgfältig mit vertraulichen Informationen um.	1	2	3	4	5
	Ich respektiere andere unabhängig von ihrer Stellung.	1	2	3	4	5
	Ich Sorge für Fairness.	1	2	3	4	5
4. Kommunikation und Fairness	Ich kritisiere Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert.	1	2	3	4	5
	Ich stehe hinter meinen Mitarbeitern/innen, auch wenn sie Fehler machen.	1	2	3	4	5
	Alle Mitarbeiter/innen fühlen sich durch mich eingebunden und beteiligt.	1	2	3	4	5
	Alle Mitarbeiter/innen fühlen sich durch mich anerkannt und respektiert.	1	2	3	4	5
	Ich fördere Fähigkeiten und Talente.	1	2	3	4	5
5. Ergebnisorientierung	Ich Sorge für eine klare Zuordnung der Verantwortung.	1	2	3	4	5
	Ich mache jedem klar, wie er zum Geschäftserfolg (Rendite, Liquidität und Produktivität) beitragen kann.	1	2	3	4	5
	Ich informiere über das geschäftliche Umfeld und Trends.	1	2	3	4	5
	Ich stelle sicher, dass Anforderungen der Kunden selbständig erfüllt werden können.	1	2	3	4	5
	Ich helfe bei der persönlichen Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter/innen.	1	2	3	4	5
6. Unternehmerische Haltung	Ich fördere Neuerungen und Veränderungen.	1	2	3	4	5
	Ich fördere Geschäftsfähigkeiten (z.B. Kosten-/Nutzen-Aspekte).	1	2	3	4	5
	Ich mache regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrollen.	1	2	3	4	5
	Ich habe einen langfristigen Planungshorizont.	1	2	3	4	5
	Ich fördere das Verantwortungsbewusstsein.	1	2	3	4	5

### Test-Auswertung

Der Test versucht für die einzelnen Dimensionen die folgenden zentralen Fragestellungen Ihres Führungsverhaltens zu beantworten:

#### 1. Vorbildfunktion (Personality)

Inwiefern sind die persönlichen Ziele und Werte der Führungskraft authentisch? Mitarbeiter werden sich in der Regel nur mit einer überzeugenden Persönlichkeit identifizieren und zu dieser Loyalität entwickeln.

#### 2. Ziele und Perspektiven (Inspiration)

Wie stark sind Leistungs- und Lernbereitschaft ausgeprägt? Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.

#### 3. Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)

Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen, um ihre Aufgaben selbständig und kundenorientiert zu erledigen?

#### 4. Kommunikation und Fairness (Consideration)

Basiert der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und Transparenz?

#### 5. Ergebnisorientierung (Enabling)

Ist den Mitarbeitern klar, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht ein Klima der per-

sönlichen Verantwortung (statt Rechtfertigungskultur)?

#### 6. Unternehmerische Haltung (Innovation)

Ist das Denken und Handeln an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Risikobereitschaft und Veränderungsprozesse gefördert?

Bilden Sie durch das senkrechte Verbinden Ihrer Antworten (1-5) Ihr Polaritätenprofil ab.

Stellen Sie die ermittelten Schwächen (Zahl 1/2) und Stärken (Zahl 4/5) gegenüber. Entwickeln Sie hieraus Veränderungsziele, dementsprechende Maßnahmen und setzen Sie sich realistische Termine zur Zielerreichung (vgl. Abbildung 2).

Ziele	Maßnahmen	Termine

Abb. 2: Mögliche Entwicklungsmaßnahmen auf Grundlage der Test-Ergebnisse

Falls Sie Interesse an einem Selbstbild-Fremdbild-Vergleich haben, lassen Sie eine oder mehrere Testaufnahmen von Personen durchführen, die Ihre Rolle als Führungskraft bewerten können (siehe Testbogen Fremdbild). Fassen Sie das Ergebnis in einem Polaritätenprofil (wie oben) zusammen.

Vergleichen Sie im Nachgang Ihr Polaritätenprofil mit dem Fremdbild-Polaritätenprofil und erarbeiten Sie dann hieraus Ihre Veränderungsziele (vgl. Abbildung 2) unter Berücksichtigung der Feedback-Ergebnisse.

Prof. Dr. Richard K. Streich

**Test-Aufnahme: Fremdbild**

**Legende:**

- 1 = stimme überhaupt nicht zu
- 2 = stimme eher nicht zu
- 3 = stimme neutral zu
- 4 = stimme eher zu
- 5 = stimme voll und ganz zu

**Meine Führungskraft:**

Kategorien:	Fragestellungen:	Bewertungen:				
1. Vorbildfunktion	Setzt hohe Leistungsmaßstäbe.	1	2	3	4	5
	Setzt anspruchsvolle, aber realistische Ziele.	1	2	3	4	5
	Sorgt dafür, dass die rechte Hand weiß, was die linke tut.	1	2	3	4	5
	Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen.	1	2	3	4	5
	Fördert die Motivation aller Mitarbeiter.	1	2	3	4	5
2. Ziele und Perspektiven	Meint, was sie sagt.	1	2	3	4	5
	Man weiß bei ihr woran man ist.	1	2	3	4	5
	Hat klare Ziele und lebt ihre Werte.	1	2	3	4	5
	Verfügt über profunde Fachkenntnisse.	1	2	3	4	5
	Man kann sich auf sie verlassen.	1	2	3	4	5

Quelle: vgl. in Anlehnung an: PELZ, W., 2014: Das 360-Grad Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern, S. 251-284, in: SAUER, J./ CISIK, A. (Hrsg.), 2014: In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen, Berlin; PELZ, W., 2016: Auf die Probe gestellt, in: Personalmagazin 1/13, S. 36-38; PELZ, W., 2016: Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen (GiTF), TH Mittelhessen.

## Meine Führungskraft:

Kategorien:	Fragestellungen:	Bewertungen:				
3. Lernfähigkeit und Unterstützung	Ist bei wichtigen Entscheidungen an der Meinung anderer interessiert.	1	2	3	4	5
	Sorgt für ausreichende Informationen über wichtige geschäftliche Entscheidungen.	1	2	3	4	5
	Geht sorgfältig mit vertraulichen Informationen um.	1	2	3	4	5
	Respektiert andere unabhängig von ihrer Stellung.	1	2	3	4	5
	Sorgt für Fairness.	1	2	3	4	5
4. Kommunikation und Fairness	Kritisiert Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert.	1	2	3	4	5
	Steht hinter ihren Mitarbeitern/innen, auch wenn diese Fehler machen.	1	2	3	4	5
	Alle Mitarbeiter/innen fühlen sich eingebunden und beteiligt.	1	2	3	4	5
	Alle Mitarbeiter/innen fühlen sich anerkannt und respektiert.	1	2	3	4	5
	Fördert Fähigkeiten und Talente.	1	2	3	4	5
5. Ergebnisorientierung	Sorgt für eine klare Zuordnung der Verantwortung.	1	2	3	4	5
	Macht klar, wie jeder zum Geschäftserfolg (Rendite, Liquidität und Produktivität) beitragen kann.	1	2	3	4	5
	Informiert über das geschäftliche Umfeld und Trends.	1	2	3	4	5
	Stellt sicher, dass Anforderungen der Kunden selbständig erfüllt werden können.	1	2	3	4	5
	Hilft bei der persönlichen Weiterentwicklung.	1	2	3	4	5
6. Unternehmerische Haltung	Fördert Neuerungen und Veränderungen.	1	2	3	4	5
	Fördert Geschäftsfähigkeiten (z.B. Kosten-/Nutzen-Aspekte).	1	2	3	4	5
	Macht regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrollen.	1	2	3	4	5
	Hat einen langfristigen Planungshorizont.	1	2	3	4	5
	Fördert das Verantwortungsbewusstsein.	1	2	3	4	5

## Impressum

Verlag, Redaktion, Vertrieb u. Anzeigenverwaltung:  
 Köllen Druck+Verlag GmbH  
 Postfach 41 03 54, 53025 Bonn  
 Ernst-Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn  
 Telefon 0228/9898-280, Fax 0228/9898-299  
 E-Mail: verlag@koellen.de

Geschäftsführung: Bastian Bleeck

Herausgeber: Klaus-Jürgen Bleeck

Redaktion: Stefan Vogel (V.i.S.d.P.)  
 E-Mail: redaktion@koellen.de

Fachredaktion: Franz Josef Ungerechts, Michael Althoff, Dr. Michael Lenzen, Dr. Andreas Katzer, Adriaan A. Straten, Beate Licht, Dr. Johanna Damm (GMVD), Romina Heinig (BVGA)

Anzeigen: Monika Tischler-Möbius  
 Gültig ist die Anzeigenpreisliste vom 01.01.2019

Erscheinungsweise: 6x jährlich

Abonnement: Jahresabonnement € 60,- zzgl.  
 Mwst. Abonnements verlängern sich automatisch um ein Jahr, wenn nicht sechs Wochen zum Jahresende schriftlich gekündigt wurde.

Titelbild: GC Burg Overbach e.V. (Foto: B. Licht)

Layout und Satz: Jacqueline Kuklinski

Druck:  
 Köllen Druck+Verlag GmbH  
 Ernst-Robert-Curtius-Straße 14, 53117 Bonn  
 Telefon 0228/989820

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung sowie das Recht zur Änderung oder Kürzung von Beiträgen, vorbehalten. Artikel, die mit dem Namen oder den Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Offizielles Verbandsorgan von



Golf Management Verband  
 Deutschland e.V. (GMVD)



Bundesverband Golfanlagen e.V. (BVGA)