

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

Test: Spielregeln in Unternehmen

Test-Einweisung

Der folgende Test betrachtet Ihr Unternehmen als Ganzes. Durch die abgefragten Sachverhalte wird Ihre Organisation dahingehend charakterisiert, inwieweit heimliche Spielregeln und ungeschriebene Gesetze vorhanden sind und welche Ausprägungen vorliegen.

Die einzelnen Symptombereiche sind als Gegensatzpaare formuliert. Pro Fragestellung ist eine Zahl im Bewertungsspektrum anzugeben, die Ihrer Meinung nach den aktuellen Zustand kennzeichnet.

Beachten Sie, dass jede Einzelbewertung von Ihnen pro Fragenummer, gleichzeitig Auskunft darüber gibt, in welchem Maße Sie die von Ihnen nicht bewertete Alternative (die Gegenaussage) zu der jeweiligen Fragenummer einschätzen. Somit erzielen Sie pro Gegensatzpaar immer zwei Erkenntnisse, nämlich zum einen über die von Ihnen angekreuzte und zum anderen über die von Ihnen nicht angekreuzte Einschätzung bei der jeweiligen Fragenummer. Haben Sie z.B. bei der Fragestellung 1 linkssei-

tig eine 5 angekreuzt, entspricht dies i.d.R. einer impliziten Bewertung von 1 rechts. Der Testbogen kann sowohl für eine individuelle Einschätzung, als auch für eine größer angelegte Befragung eingesetzt werden.

Vor der Datenaufnahme ist es ggf. sinnvoll, weitere unternehmensspezifische Symptombereiche mit den Fragebogen-Beteiligten aufzunehmen bzw. irrelevante Merkmale aus dieser Vorlage zu streichen.

Wird der Fragebogen für einen Vergleich zwischen Organisationen bzw. Organisationsbereichen angewendet, empfiehlt es sich, die Test-Merkmale zwecks Datenvergleich zu standardisieren.

Versuchen Sie, möglichst bei Ihren Bewertungen nicht die neutrale Position (0) einzunehmen.

Diese **IST**-Aufnahme der aktuellen Organisations-Merkmale kann in einem weiteren Schritt durch eine **SOLL**-Abfrage derselben Kennzeichen ergänzt werden. Hierfür müssen die ausgewählten Gegensatzpaare lediglich in einen zeitlichen Bezug



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

gesetzt werden (z.B.: Wie sollte die Organisation in X Jahren ausgestaltet sein?).

Test-Aufnahme

Bewertungsschlüssel:

- 5 = zutreffend
- 4 = überwiegend zutreffend
- 3 = teilweise zutreffend
- 2 = kaum zutreffend
- 1 = sehr selten zutreffend
- 0 = neutral

Kreuzen Sie bitte die zutreffende Zahl an.

Sichtweise A	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Sichtweise B
Es ist wenig persönliche Identifikation bezüglich der Organisationsziele vorhanden.												Alle Organisationsmitglieder identifizieren sich sehr mit den Organisationszielen.
Die Mitarbeiter sehen, dass Dinge schief laufen, und tun nichts dagegen. Fehler und Probleme werden gewöhnlich verborgen oder beiseitegeschoben.												Die Mitarbeiter fühlen sich frei, wahrgenommene Schwierigkeiten aufzuzeigen, in der sicheren Erwartung, dass Probleme angepackt werden.
Status und die Position im Organigramm sind wichtiger als die Lösung von Problemen. Nonkonformes Verhalten wird missbilligt.												Bei der Bearbeitung von Problemen arbeiten die Leute unkompliziert zusammen, statt beherrscht zu sein. Nonkonformes Verhalten wird toleriert.
Die Top-Manager versuchen, so viele Entscheidungen wie möglich unter Kontrolle zu halten.												Der hierarchische Level wird nicht als bedeutsamer Faktor bei Entscheidungen gesehen.

Sichtweise A	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Sichtweise B
Das Top-Management fühlt sich allein gelassen in seinen Bemühungen, die Dinge voranzutreiben.												Es gibt ein bemerkenswertes Maß an Teamdenken bei Planung und Ausführung.
Das Urteil von Mitarbeitern weiter unten in der Hierarchie wird außerhalb der engen Grenzen ihres Jobs nicht geschätzt.												Dem Urteil von Mitarbeitern, die weiter unten in der Hierarchie stehen, wird Beachtung geschenkt.
Persönliche Bedürfnisse und Gefühle im Berufsalltag sind Nebensache.												Persönliche Bedürfnisse und zwischenmenschliche Beziehungen werden im Berufsalltag berücksichtigt.
In Krisensituationen gehen die Mitarbeiter in Deckung oder schieben sich gegenseitig den „schwarzen Peter“ zu.												In Krisensituationen stehen die Mitarbeiter sofort in gemeinsamer Arbeit zusammen, bis die Krise überwunden ist.
Konkurrenzdenken entwickelt sich, wenn Mitarbeiter zusammenarbeiten müssen. Sie wachen eifersüchtig über ihren Verantwortungsbereich. Die jeweilige Führungskraft toleriert dies.												Man steigt frei in die Zusammenarbeit ein. Die Mitarbeiter zögern nicht, die Hilfe anderer zu erbitten und sind ihrerseits stets zur Hilfe bereit. Die jeweilige Führungskraft fördert dies.
Konflikte sind meist verdeckt und werden bestimmt durch „Politik“ oder andere „Spielchen“.												Konflikte werden als wichtig für Entscheidungsprozesse und für persönliches Wachstum angesehen. Mit ihnen wird offen und effizient umgegangen.
Man erhält wenig Feedback über seine Leistung und ein großer Teil davon ist auch noch weniger hilfreich.												Feedback und Ratschläge zu geben, zu suchen und zu nutzen ist weit verbreitet.
Erfahrungen anderer werden zurückgewiesen.												Man vertraut den Erfahrungen anderer.
Die Beziehungen sind verseucht durch „Fassadenbau“ und durch Basteln am eigenen Image.												Die Beziehungen sind aufrichtig. Die Mitarbeiter kümmern sich umeinander und fühlen sich nicht allein.
Die Mitarbeiter fühlen sich eingepfercht in ihre Jobs, sie fühlen sich verbraucht und uninteressiert.												Die Mitarbeiter sind aus eigenem Antrieb höchst engagiert. Sie haben eine optimistische Einstellung.
Die Führungskraft ist die bestimmende und anordnende Instanz in der Organisation.												Führung ist flexibel und in Bezug auf Stil und Person gekennzeichnet durch situationsadäquates Agieren.
Die Führungskraft kontrolliert selbst Kleinigkeiten und verlangt übertriebene Rechtfertigungen. Sie gesteht wenig Freiraum zu, auch einmal Fehler zu machen.												Es gibt ein hohes Maß an Vertrauen untereinander sowie ein gesundes Empfinden für Freiraum und gemeinsame Verantwortung.
Die Minimierung von Risiken hat einen hohen Stellenwert.												Risiken einzugehen, wird als eine Grundbedingung für Wachstum und Veränderung in der Organisation angesehen.
Typisches Motto: „Ein Fehler und Du bist draußen!“												Typisches Motto: „Was können wir aus jedem Fehler lernen?“
Die Mitarbeiter verschanzen sich hinter Grundsätzen und Strukturen und „tricksen“ damit.												Organisationsstrukturen und Grundsätze dienen den Mitarbeitern bei ihrer Aufgabenerfüllung.
Tradition hat Vorrang vor Veränderung.												Alte Methoden werden in Frage gestellt und oft aufgegeben.
Innovationen liegen in den Händen Weniger.												Innovationen werden auf allen Unternehmensebenen aktiv forciert.
Die Mitarbeiter schlucken ihre Frustration hinunter.												Frustrationen sind der Aufruf zum Handeln.

Sichtweise A	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	Sichtweise B
Es ist kaum horizontaler Informationsfluss vorhanden.												Die horizontale Informationsweitergabe über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg funktioniert problemlos.
Die Abgabe von Informationen erfolgt selektiv. Es wird gemauert, getrickst und taktiert.												Notwendige Information ist leicht und umfassend zu beschaffen.
Gerüchte wuchern wild und zahlreich. Jeder weiß ständig Neues zu berichten.												Die Mitarbeiter sind immun gegen Gerüchte.
Es herrscht in jeder Hinsicht starker Abteilungs- und Bereichsegoismus.												Es herrscht ein starker Sinn für abteilungs- und bereichsübergreifendes Denken und Handeln.
Organisationsinterner Nachwuchs ist rar. Hoffnungsvolle Talente werden „kurzgehalten“.												Gute Nachwuchslleute werden gefördert und erhalten in der gesamten Organisation Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung.
Wer keine informellen Beziehungen hat und sich in dem Dschungel persönlicher Querverbindungen nicht auskennt, hat keine Chance und geht unter.												Neue Mitarbeiter werden schnell integriert und in die informellen Beziehungen eingeflochten.
Vorrangige Strategie in Konfliktsituationen: Gewinner-Verlierer-Denken.												Typische Einstellung aller Beteiligten in Konfliktsituationen: Gewinner-Gewinner-Denken.

Test-Auswertung

Zur Test-Auswertung beachten Sie bitte folgendes: Generell sollten im Rahmen der Datenauswertung vereinzelte Extremwerte nicht überinterpretiert werden, da es die perfekte Organisation nicht gibt.

Es ist sinnvoll, die Auswertung über alle Fragestellungen hinweg durch Verbinden der Einzelwerte mit senkrechten Strichen in ein **Organisationsprofil** zu überführen. Hierdurch erhält man eine Gesamtsicht. Kumulieren sich Bewertungen bei wichtigen

Punkten, entsteht ein Handlungsbedarf für Verbesserungen.

Clustern Sie diese Problembereiche nach **Symptom-Feldern** (z.B. Kommunikation, Motivation, Konflikthandhabung, Führung etc.) und entwickeln Sie hieraus einen unter Einbezug aller Beteiligten einen Aktionsplan. Benennen Sie einen Verantwortlichen für die anstehenden Veränderungsvorhaben.

Sollten Sie den Fragebogen im Rahmen einer **Selbstbild-Fremdbild-Aufnahme** eingesetzt haben, so vergleichen Sie die erarbeiteten

beiden Organisationsprofile und entwickeln Sie hieraus den o.a. Aktionsplan.

Verfahren Sie ebenso, wenn Sie die Befragung mit einem Zeitbezug (heute zur Zukunft in x-Jahren) durchgeführt haben, indem Sie die beiden Erhebungen miteinander vergleichen und die größten Diskrepanzen zwischen **IST** und **SOLL** durch zielführende Aktivitäten bearbeiten wollen.

Prof. Dr. Richard Streich

Quelle nach: COMELLI/VON ROSENSTIEL, 2011: Führung durch Motivation, 4. Auflage, München, S. 288-292.

Der nächste
golffmanager
erscheint am 02.11.2020.
Anzeigenschluss ist der 05.10.2020.