

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

Test: Destruktive Führungsweisen

Destruktive Führung lässt sich als ein Prozess definieren, indem das Verhalten und Erleben und die Beziehungen eines oder mehrerer Geführten über einen längeren Zeitraum wiederholt durch die hierarchische Führungskraft so beeinflusst werden, dass dessen Verhalten allgemein als feindselig bzw. die Arbeit behindernd und vom normalen Verhalten als abweichend empfunden wird. Es verhindert in direkter Weise die Erreichung organisationaler und/oder persönlicher Ziele der Mitarbeiter.

Der folgende Selbsttest zur destruktiven Führung beinhaltet Aussagen über Handlungsweisen destruktiver Führung, die in mehreren empirischen Untersuchungen validiert wurden (vgl. SCHILLING, 2017, S. 423ff.; SCHÄRER, 2014; LARSSON/FORS/NILSON, 2011; LARSSON, 2011). Eine

Einschätzung über Ihre Beziehung zu Ihrer aktuellen Führungskraft rundet den Test ab.

Zuerst erfolgt eine Datenaufnahme, die Ihre Einschätzungen zu destruktiven Denk- und Handlungsweisen Ihrer aktuellen Führungskraft in Ihrem Arbeitsalltag erfragen. Aufgrund der vorzufindenden Führer-Geführten-Situation erscheinen die einzelnen Statements zur destruktiven Führung zwangsläufig negativ.

In einem zweiten Teil der Erhebung folgen positiv formulierte Fragestellungen, wie Sie die Beziehung zu Ihrer aktuellen Führungskraft generell wahrnehmen.

Beantworten Sie alle Aussagen, indem Sie sich in die **Rolle als Mitarbeiter** versetzen und die einzelnen Statem-



Prof. Dr. Richard K. Streich

Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmgk-online.de/gm-autoren

ents über **Ihre aktuelle Führungskraft** nach dem Grad des Zutreffens bewerten.

Test-Aufnahme

Statements	Zutreffend	Überwiegend zutreffend	Teilweise zutreffend	Selten zutreffend	Nicht zutreffend
	5	4	3	2	1
Meine Führungskraft macht sich über mich lustig.					
Meine Führungskraft spricht nicht mit mir.					
Meine Führungskraft erniedrigt mich vor anderen.					
Meine Führungskraft beschuldigt mich, um von sich abzulenken.					
Meine Führungskraft lässt ihren Ärger an mir aus, wenn sie über andere Dinge wütend ist.					
Meine Führungskraft verhält sich unter Stress wütend gegenüber mir.					
Meine Führungskraft lässt nicht zu, dass ich Umgang mit meinen Kollegen habe.					
Meine Führungskraft sagt mir, dass ich unfähig bin.					
Meine Führungskraft ist an meinen Ansichten und Meinungen nicht interessiert.					
Meine Führungskraft lässt Einwände, die meine Arbeit betreffen, nicht zu.					

Quellen: Testzusammenstellung aus Texten und Tests: SCHILLING, J.: Destruktive Führung – Konzept, Ursachen, Wirkung und Prävention, in: HEARING, K. und S. LITZCKE (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen – Eignung, Entwicklung, Aufstieg, 2017, S. 423-442; STREICH, R.K., 2016: Fit für Leadership, S. 48f.; SCHÄRER, M., 2014: Destruktives Führungsverhalten und die Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden von Angestellten, S. 7ff.; LARSSON, G., M. FORS und S. NILSON, 2011: Development Leadership Questionnaire; LARSSON, G., 2011: The Emotional Stress Reaction Questionnaire.

Statements	Zutreffend	Überwiegend zutreffend	Teilweise zutreffend	Selten zutreffend	Nicht zutreffend
	5	4	3	2	1
Meine Führungskraft setzt sich nicht für eine angemessene Bezahlung meiner Tätigkeit ein.					
Meine Führungskraft macht mich zum Sündenbock bei Fehlentscheidungen ihrerseits.					
Meine Führungskraft verhält sich feindselig mir gegenüber.					
Meine Führungskraft behindert meine Arbeit.					
Meine Führungskraft lobt mich nicht.					
Meine Führungskraft erzeugt Angst bei mir.					
Meine Führungskraft lügt mich an.					
Meine Führungskraft verweigert mir notwendige Informationen.					
Meine Führungskraft verhält sich taktlos mir gegenüber.					
Meine Führungskraft übt Zwang auf mich aus.					
Meine Führungskraft bindet mich bei Entscheidungen bewusst nicht ein.					
Meine Führungskraft gibt mir unsinnige Tätigkeiten.					
Meine Führungskraft hat gewalttätige Tendenzen.					
Meine Führungskraft verhält sich arrogant zu mir.					
Meine Führungskraft ist ungerecht mir gegenüber.					
Meine Führungskraft behandelt mich unangemessen.					
Meine Führungskraft verweigert mir Arbeiten, die für meine Tätigkeit wichtig sind.					
Meine Führungskraft schreckt nicht vor Drohungen zurück.					
Meine Führungskraft fordert Unangemessenes von mir.					
Meine Führungskraft schmückt sich mit der Leistung anderer.					
Meine Führungskraft gewichtet ihre Ziele höher, als die seines Teams.					
Meine Führungskraft hat kein Vertrauen zu mir.					
Meine Führungskraft hält Versprechungen nicht ein.					
Meine Führungskraft genießt es, Macht zu haben.					
Meine Führungskraft sucht nach Fehlern bei mir.					
Meine Führungskraft ist unsensibel mir gegenüber.					
Meine Führungskraft verhält sich narzisstisch.					
Meine Führungskraft zeigt aggressives Verhalten gegenüber mir.					
Meine Führungskraft ist emotional instabil.					
Meine Führungskraft ist sozial unverträglich.					

Der zweite Teil des Selbsttests

beinhaltet einige Statements über Ihre generelle Beziehung zu Ihrer aktuellen Führungskraft.

Statements	Zutreffend	Überwiegend zutreffend	Teilweise zutreffend	Selten zutreffend	Nicht zutreffend
	5	4	3	2	1
Ich habe zu meiner Führungskraft großes Vertrauen.					
Ich schätze an meiner Führungskraft die Fachkompetenz.					
Ich schätze an meiner Führungskraft die Führungskompetenz.					
Ich schätze an meiner Führungskraft die Sozialkompetenz.					
Ich erkenne meine Führungskraft als eine Persönlichkeit an.					
Ich halte meine Führungskraft für verantwortungsvoll.					
Ich schätze meine Führungskraft als einen Teamplayer ein.					
Ich schätze meine Führungskraft als zielorientiert ein.					
Ich kann mit meiner Führungskraft über alles reden.					
Ich denke, dass meine Führungskraft hinter mir steht.					

Test-Auswertung

Gehen Sie bei der Test-Auswertung schrittweise vor.

Schritt 1:

Verbinden Sie die Einzelwerte **von jedem Selbsttest** zu einer Geraden.

Sie erhalten dadurch aus dem ersten Frageteil einen Eindruck über das destruktive Führungsprofil Ihrer aktuellen Führungskraft.

Im zweiten Teil des Tests erkennen Sie, welches Beziehungsprofil Sie zu Ihrer aktuellen Führungskraft haben.

Fahren Sie fort mit dem ersten Teil des Selbsttests.

Schritt 2:

Beachten Sie im Weiteren insbesondere Ihre Bewertungen mit den

Zahlen 4 und 5. Diese Bewertungen zeigen Ihnen, welche Einstellungs- und Verhaltensweisen zentral für Ihre Erfahrungen mit destruktiver Führung durch Ihre aktuelle Führungskraft sind. Werden Sie sich Ihrer aktuellen Situation bewusst. Nehmen Sie dabei Ihre Emotionen bewusst wahr und stellen Sie sich vor, erste Schritte zu einer Verbesserung Ihrer aktuellen Lage im Umgang mit der destruktiven Führung Ihrer Leitungskraft zu realisieren.

Wechseln Sie nun zum zweiten Teil der Erhebung.

Schritt 3:

Betrachten Sie das Beziehungsprofil zu Ihrer aktuellen Führungskraft, insbesondere Ihre Bewertungen mit den **Zahlen 4 und 5.** Welche positiven Eigenschaften sprechen Sie Ihrer Leitungskraft zu und korrelieren diese

Merkmale mit Ihren Einschätzungen aus Schritt 2, welche widersprechen sich ggf.? Gibt es Wechselwirkungen zwischen niedrigen Bewertungen (Zahlen 1 und 2 aus Schritt 2) mit hohen Bewertungen (Zahlen 4 und 5) aus dem zweiten Teil der Erhebung?

Schritt 4:

Nach diesen qualitativen Vergleichen zwischen den Ergebnissen aus den beiden Teil-Befragungen betrachten Sie weiterhin die beiden Teil-Ergebnisse unter **quantitativer Sicht.**

Ermitteln Sie den **Durchschnittswert Ihrer Antworten aus Befragungsteil 1**, indem Sie alle Einzelwerte addieren und durch **40** dividieren. Ermitteln Sie den **Durchschnittswert Ihrer Antworten aus Befragungsteil 2**, indem Sie alle Einzelwerte addieren und durch **10** dividieren.

Quellen: Testzusammenstellung aus Texten und Tests: SCHILLING, J.: Destruktive Führung – Konzept, Ursachen, Wirkung und Prävention, in: HEARING, K. und S. LITZCKE (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen – Eignung, Entwicklung, Aufstieg, 2017, S. 423-442; STREICH, R.K., 2016: Fit für Leadership, S. 48f.; SCHÄRER, M., 2014: Destruktives Führungsverhalten und die Auswirkungen auf das emotionale Wohlbefinden von Angestellten, S. 7ff.; LARSSON, G., M. FORS und S. NILSON, 2011: Development Leadership Questionnaire; LARSSON, G., 2011: The Emotional Stress Reaction Questionnaire.

Vergleichen Sie beide Durchschnittswerte: Sind beide Durchschnittswerte **gleichgerichtet** im Hinblick auf z.B. Richtung „Zutreffend“ (z.B. Zahlen oberhalb 3,5) oder sind sie **gegengerichtet** z.B. Durchschnittswert aus Befragungsteil 1 in Richtung „nicht zutreffend“ (z.B. Zahl unterhalb 2,5) und Durchschnittswert Befragungsteil 2 in Richtung „zutreffend“ (z.B. oberhalb 3,5)?

Sie erfahren durch diese Vergleiche, inwieweit Sie beide Befragungsteile in Summe konsistent bewertet haben m.a.W. wenn Sie Ihre aktuelle Führungskraft im Befragungsteil 2 eher positiv bewertet haben, müssten Sie im Befragungsteil 1 nur in geringem Umfang Ihrer aktuellen Leitungskraft destruktives Führungshandeln zugeschrieben haben.

Schritt 5:

Überlegen Sie, in welchem Umfang Ihre Einschätzungen zur destruktiven Führung und zu Ihrer aktuellen Führungskraft persönliche Konsequenzen für Sie (und ggf. auch für Ihre eigenen Mitarbeiter) haben können.

Schritt 6:

Welche Erkenntnisse ergeben sich anhand Ihrer Testergebnisse für Ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in Ihrer Rolle als Mitarbeiter (ggf. als Führungskraft)?

Schritt 7:

Wählen Sie abschließend **drei individuelle Change-Projekte** aus und verschriften Sie, warum und wie Sie diese in Zukunft realisieren wollen. Formulieren Sie konkret und setzen Sie sich Kontrolltermine.

Schritt 8:

Sofern Sie Führungskraft sind, stellen Sie sich der Kommunikation Ihrer Mitarbeiter über destruktive Einstellungs- und Verhaltensweisen.

Schritt 9:

Gehen Sie in einen Kommunikationsprozess mit Ihrer Führungskraft über Ihre Change-Projekte oder besser noch, zeigen Sie ihr Ihre Bewertungen aus Ihrer Test-Aufnahme.

Schritt 10:

Für besonders „Mutige“: Fordern Sie, falls Sie Führungskraft sind, Ihre Mitarbeiter zur Test-Aufnahme auf und terminieren Sie ein nachfolgendes Team-Treffen im Sinne eines Team-Entwicklungsprozess unter externer Moderation.

Beachten Sie generell: Stärken Sie Ihre psychologische Widerstandsfähigkeit, indem Sie lernen, mit negativen Emotionen umzugehen und entwickeln Sie schrittweise konstruktive Reaktionen auf erlebte Ungerechtigkeiten Ihnen gegenüber.

Der Erfolg im Umgang mit destruktiver Führung ist in hohem Maße auch von Ihrer Kommunikationskompetenz, Ihrem Selbstbewusstsein und Ihrer Selbstwert-Definition ab. Weiterhin bedeutsam ist es, inwieweit innerhalb Ihres Unternehmens ein soziales Unterstützungssystem vorzufinden ist. Die Einrichtung einer Anlaufstelle für betroffene Mitarbeiter, z.B. mittels einer internen oder externen Hotline, ist dabei sinnvoll. Hierdurch wird den Betroffenen signalisiert, dass solche dunklen Führungsaktionen nicht geduldet werden und die betreffenden Führungskräfte Sanktionen zu erwarten haben.

Prof. Dr. Richard K. Streich

GREENKEEPER ONLINE

Gehen Sie mit uns online!



GOLFMANAGER ONLINE

DER PERFEKTE Sommer!



AERIFIZIEREN MIT SAMURAI-SPOONS



KEINE BEEINTRÄCHTIGUNG DER PUTT-OBERFLÄCHE!
ENTFERNUNG VON FILZ WÄHREND DER SAISON



ROLLEN MIT GRÜNS-ROLLER



TRU-TURF



FÜR SINKENDE KRANKHEITSANFÄLLIGKEIT
FESTE UND TREUE OBERFLÄCHE DER GRÜNS

PFLEGEN MIT TOP-PRODUKTEN

WETTING AGENTS

BEHANDLUNG VON LOCAL DRY SPOTS
OPTIMIERTE WASSERHALTEKRAFT
ALS GRANULAT UND FLÜSSIG



FLÜSSIGDÜNGER

ERHÖHTE STRESSTOLERANZ
REDUKTION VON FOLGEERKRANKUNGEN
SCHUTZ VOR STARKER SONNE

GRANULATDÜNGER



ABHÄRTUNG BEI TROCKENSTRESS
OPTIMALER FARBASPEKT
HERVORRAGENDE LANGZEITWIRKUNG



TURF Handels GmbH

Am Hartboden 48 • A-8101 Gratkorn
office@turf.at • +43 3124 290 64
www.turf.eu