



# Hannie Heilfrich

Auswertung Leadership Assessment

**Client**  
ixly ontwikkel/test

**Berater**  
Beispiel Berater

**Datum**  
2-02-2022



# Einleitung

---

Dieser automatisierte Bericht beschreibt Ihren Führungsstil. Darin werden Ihre Übereinstimmung mit Führungsprofilen, Ihr Führungsstil, Ihr Verständnis von Führungsstilen, Ihre Veranlagung bestimmter Kompetenzen, Ihre Führungseigenschaften und Ihre Qualitäten und Schwächen skizziert. Dies beruht auf Ihren Antworten in den Fragebögen Berufliche Persönlichkeit, Karrierewerte und SJT Leadership. Um Ihre Ergebnisse auszurechnen, werden Ihre Antworten mit denen von vielen anderen Menschen verglichen.

Dieser Bericht ist ein Hilfsmittel für die Selbsterkenntnis. Wir können deshalb keine Verantwortung für die Korrektheit der Beschreibungen und Folgerungen übernehmen. Ihre eigene kritische Haltung und die Ihres Beraters sind dafür weiterhin wesentlich. Berichte von psychologischen Untersuchungen behalten für maximal zwei Jahre ihre Gültigkeit und müssen danach vernichtet werden. Ihr Berater benötigt Ihre Zustimmung, um mit anderen über diesen Bericht und die Schlussfolgerungen zu sprechen.

## Haftungsausschluss und Urheberrechte

Die Gültigkeitsdauer dieser Auswertung beträgt in Übereinstimmung mit der Direktive des Niederländischen Instituts für Psychologen maximal zwei Jahre, weil sich Menschen im Laufe der Zeit verändern können.

Diese automatisierte Auswertung gibt eine Beschreibung von Persönlichkeitseigenschaften wieder, die aus den gegebenen Antworten abzuleiten sind. Diese wurden mit den Antworten einer großen Gruppe anderer verglichen. Die subjektive Art der auf Fragebögen basierten Beurteilung muss bei der Interpretation berücksichtigt werden. Der Testanbieter kann deswegen keine Verantwortung für die Korrektheit der Resultate und Beschreibungen übernehmen.

© 2014-2022 Ixly. Das intellektuelle Eigentum und die Urheberrechte dieser Tests und Auswertungen liegen beim Testanbieter. Auftraggeber und Klienten dürfen diese für interne Nutzung kopieren.

# Inhalt

---

## 1. Zusammenfassung

Dieser Bericht gibt Ihnen Einblick in Ihre Führungseignung. Ihre Übereinstimmung mit unseren Führungsstilprofilen wird durch das Kombinieren Ihrer Ergebnisse bei den verschiedenen Fragebögen ermittelt.

## 2. Ihr Verständnis von Führung

In diesem Abschnitt wird erläutert, inwieweit Sie über Einsicht in Führungssituationen verfügen. Diese Einsicht wird mit dem Fragebogen SJT Leadership gemessen, den Sie für dieses Assessment ausgefüllt haben. In diesem Fragebogen werden Ihnen verschiedene Situationen vorgestellt, und Sie können angeben, wie effektiv die verschiedenen Führungsreaktionen Ihrer Ansicht nach sind. Auf dieser Grundlage wird bestimmt, wie gut Sie einschätzen können, welche Situationen einen transaktionalen oder transformationalen Führungsstil erfordern.

## 3. Ihre Führungsqualitäten und Schwächen im Hinblick auf eine effektive Führung

In diesem Abschnitt werden für jeden Führungsstil (transformational, transaktional und Laissez faire) Ihre jeweiligen Führungsqualitäten erläutert. Bei welchen Elementen sind Sie von Natur aus stark? Wofür haben Sie eine Begabung? Bei welchen Elementen sind Sie weniger stark? Diese Einsichten können Sie nutzen, um Ihre Führungsqualitäten zu reflektieren: Gibt es noch Eigenschaften, an denen Sie weiterarbeiten wollen? Welche Kompetenzen würden Sie gerne öfter einsetzen?

## 4. Ihre Führungseigenschaften

Zum Schluss wird Ihnen noch Ihr einzigartiger Managementstil nach dem Konkurrierende-Werte-Modell von Quinn (2005) dargelegt. Danach können Sie lesen, welches Ihre Stärken und Schwächen sind. Welche Eigenschaften sind bei Ihnen gut ausgeprägt und worauf müssen Sie achten?

# Zusammenfassung

## Ihre Übereinstimmung mit den Führungsstilprofilen



Auf Grundlage Ihrer Einsicht, Motivation, Persönlichkeit und Veranlagung haben wir eine **geringe** Übereinstimmung mit unserem Führungsprofil hat. Eine Führungsposition würde Sie möglicherweise mehr Energie kosten als andere Menschen.

## Welcher Führungsstil trifft auf Sie zu



Basierend auf Ihren Einsichten und transformationalen Kompetenzen schneiden Sie **niedrig** bei den transformationalen Kompetenzen ab. Transformationale Führung ist eine Form der beziehungsorientierten Führung. Der Führende konzentriert sich auf die Entwicklung der Arbeitnehmer, sodass sie lernen, selbständig zu arbeiten, und komplexen Problemen gewachsen sind. Der Führende bietet eine klare Vision an und versteht es, Mitarbeiter zu begeistern und dazu zu motivieren, die Ziele zu erreichen. Der Führende hat eine proaktive Haltung, hört sich die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer aktiv an und fordert sie dazu heraus, das Beste aus sich herauszuholen.



Basierend auf Ihren Einsichten und transaktionalen Kompetenzen schneiden Sie **niedrig** beim transaktionalen Führungsstil ab. Transaktionale Führung ist eine Form der aufgabenorientierten Führung. Der Führende setzt den Arbeitnehmern klare Ziele und sorgt dafür, dass sie wissen, wie die Belohnungen und Strafen aussehen, wenn sie bestimmte Ziele erreichen bzw. verfehlen. Außerdem verfügt der Führende über ein klares Monitoringsystem, mit dem der Fortschritt der Projekte festgehalten wird. Der Führende greift ein, wenn Sachen schiefgehen.

Niedrige Übereinstimmung

große Übereinstimmung

## Laissez faire

57



Basierend auf Ihren Einsichten und Kompetenzen schneiden Sie **durchschnittlich** beim Laissez-faire-Führungsstil ab. Kennzeichen der Laissez-faire-Führung sind, dass die Führenden ihren Mitarbeitern Autonomie geben und freie Hand lassen, aber seltener selbst einschreiten. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der Laissez-faire-Führungsstil im Vergleich zu anderen Führungsstilen zu weniger guten Ergebnissen führt. Aus diesem Grund bedeutet eine hohe Übereinstimmung mit dem Profil für Laissez-faire-Führung eine geringere Übereinstimmung mit unserem Führungsprofil.

# Ihr Einblick in Führung

In einem der Fragebögen wurden Sie gebeten, aus der Perspektive einer Führungskraft heraus zu bestimmen, wie effektiv Ihrer Ansicht nach verschiedene Reaktionen in diversen Führungssituationen waren. Auf dieser Seite können Sie nachlesen, wie gut Sie erkennen konnten, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation am besten passte. Im Test kamen keine Situationen vor, in denen der Laissez-faire-Führungsstil der effektivste Stil war, deshalb wird in diesem Bericht kein Feedback dazu gegeben.

Ergebnis:1      Einblick transformationaler Führungsstil	
	Sie finden es üblicherweise sehr schwierig, einzuschätzen, welche Reaktion in einer transformationalen Führungssituation angemessen ist. Wenn eine Situation transformationale Führung erforderte, konnten Sie das in <b>0%</b> der Fälle richtig identifizieren. In <b>11%</b> der Fälle haben Sie sich dann für transaktionale Führung entschieden und in <b>0%</b> der Fälle für Laissez-faire. In <b>8%</b> der Fälle fanden Sie alle drei Führungsstile gleichermaßen passend für die Situation.

## Tipp transformationale Führung

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter darüber nachdenken, was die Kernwerte des Unternehmens sind und inwiefern diese zu ihren eigenen Werten und Bedürfnissen passen. Dadurch können Sie versuchen, die Werte der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, und Ihre Mitarbeiter werden mehr aus intrinsischer Motivation heraus arbeiten. Ihre Mitarbeiter sind dann motiviert, noch mehr zu geben: Sie arbeiten für Werte, die ihnen selbst wichtig sind.

Ergebnis:1      Einblick transaktionaler Führungsstil	
	Sie finden es üblicherweise sehr schwierig, einzuschätzen, welche Reaktion in einer transaktionalen Führungssituation angemessen ist. Wenn eine Situation transaktionale Führung erforderte, konnten Sie das in <b>0%</b> der Fälle richtig identifizieren. In <b>0%</b> der Fälle haben Sie sich dann für transformationale Führung entschieden und in <b>0%</b> der Fälle für Laissez-faire. In <b>17%</b> fanden Sie die transaktionale und Laissez-faire Führung gleich passend für die Situation, obwohl die transaktionale Führung am besten geeignet war. In <b>5%</b> der Fälle fanden Sie alle drei Führungsstile gleichermaßen passend für die Situation.

## Tipp transaktionale Führung

- Bei der transaktionalen Führung geht es oft um den Austausch von Belohnungen für gute Leistungen. Eine mögliche Belohnung liegt in den sekundären Beschäftigungsbedingungen: Was sind die notwendigen Voraussetzungen, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit motiviert ausführen können? Verschaffen Sie sich einen guten Überblick über die Situation Ihrer Mitarbeiter. Wenn jemand zum Beispiel gerade erst ein Kind bekommen hat, wird er/sie sich freuen, wenn er/sie mit ein paar freien Morgenstunden belohnt wird. Oder,

wenn jemand am Nachmittag ein Familienmitglied pflegen muss, wird er/sie froh sein, wenn diese Stunden dann nachgeholt werden können, wenn es ihm/ihr passt. Indem Sie gut auf diese Bedürfnisse reagieren, können Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und zu besseren Leistungen anspornen.

# Transformationaler Führungsstil

Jeder Führungsstil erfordert seine eigenen Kompetenzen. In diesem Abschnitt erläutern wir die charakteristischsten jeweiligen Kompetenzen für die drei Führungsstile. Beim Berechnen der Kompetenzen sehen wir uns an, welche Persönlichkeitseigenschaften, Motive und Einsichten zu diesem Kompetenzenprofil beitragen.

Auf den nachfolgenden Seiten können Sie nachlesen, für welche Kompetenzen Sie gemäß unserer Fragebögen eine Veranlagung haben oder auch eher nicht. *Veranlagung* gibt an, ob Sie sich aufgrund Ihrer persönlichen Charakteristika diese Kompetenz leicht zu eigen machen können. Ein hoher Wert bei „Veranlagung“ bedeutet also nicht, dass Sie tatsächlich über diese Kompetenz verfügen. Ob Sie über diese Kompetenz verfügen, hängt nämlich auch davon ab, wie viel Erfahrung Sie mit der betreffenden Kompetenz haben. In den Tabellen finden Sie die Definitionen der verschiedenen Führungskompetenzen und daneben eine Angabe zu Ihrer Veranlagung für diese Kompetenz. Je höher die Anzahl der Sterne neben einer Kompetenz ist, desto höher ist Ihre voraussichtliche Begabung für diese Kompetenz.

Aus dieser Berechnung hat sich ergeben, dass Sie folgenden Übereinstimmungswert mit dem transformationalen Führungsstil erreicht haben: **10%**

Unserem Profil zufolge haben Sie weniger Talent für den transformationalen Führungsstil und schneiden bei allen transformationalen Kompetenzen, die in diesem Bericht aufgeführt werden, nicht gut ab. Es werden keine starken transformationalen Kompetenzen angeführt.

Für die folgenden Kompetenzen, die zum *transformationalen* Führungsstil gehören, haben Sie eine geringere Begabung:

Kompetenz	Veranlagung	Definition
<b>Flexibilität</b>	★ ★ ☆ ☆ ☆	Offen sein für Neuerungen und mit dem Team mitgehen.
<b>Gruppen und Individuen coachen</b>	★ ☆ ☆ ☆ ☆	Imstande sein, Mitarbeiter und Teammitglieder in ihrer Entwicklung zu begleiten.
<b>Konsultieren</b>	★ ☆ ☆ ☆ ☆	Offen sein für das, was andere beitragen. Teammitglieder bei Diskussionen miteinbeziehen und Fragen stellen, um zu verstehen, welche Ziele und Interessen sie haben.
<b>Inspirieren</b>	★ ☆ ☆ ☆ ☆	Teammitglieder motivieren und begeistern, um gesetzte Ziele zu erreichen, und Argumente mit Überzeugung präsentieren können.
<b>Entwicklung im Fokus</b>	★ ☆ ☆ ☆ ☆	Es wichtig finden, dass die Mitarbeiter sich entwickeln, und sie zum Wachsen ermutigen.

**Vision**

★ ☆ ☆ ☆ ☆

Über die kreativen Fähigkeiten verfügen, um eine Vision zu entwickeln und auszuarbeiten.

**Zusammenarbeiten**

★ ☆ ☆ ☆ ☆

Aktiv mit anderen mitdenken und gemeinsam auf gesteckte Ziele hinarbeiten.

**Sensitivität**

★ ☆ ☆ ☆ ☆

Imstande sein, Signale von Teammitgliedern zu empfangen und angemessen darauf zu reagieren.

# Transaktionaler Führungsstil

Ihre Eignung für unser transaktionales Führungsprofil ergibt sich aus Ihrem Einblick in transaktionale Situationen in Kombination mit Ihrer Veranlagung für transaktionale Kompetenzen. Aus dieser Berechnung hat sich ergeben, dass Sie folgenden Übereinstimmungswert mit dem transaktionalen Führungsstil erreicht haben: **21%**

Für die folgenden *transaktionalen* Kompetenzen haben Sie eine große Begabung:

Kompetenz	Veranlagung	Definition
Anleiten	★ ★ ★ ☆ ☆	Aufgaben und Anweisungen an die Mitarbeiter auf klare Art und Weise erteilen, wissen, wie die Menschen angesprochen und geleitet werden müssen, und dabei mutig und handlungsfähig sein.

Für die folgenden Kompetenzen, die zum *transaktionalen* Führungsstil gehören, haben Sie eine geringere Begabung:

Kompetenz	Veranlagung	Definition
Fortschrittskontrolle	★ ★ ☆ ☆ ☆	Einblick in die Tätigkeiten der Mitarbeiter und den Fortschritt ihrer Aktivitäten haben, wissen, wie sie hierauf anzusprechen sind.
Delegieren	★ ★ ☆ ☆ ☆	Aufgaben an andere delegieren können. Das Delegieren von Aufgaben durch klare Anweisungen ermöglichen.
Ergebnisorientiert	★ ☆ ☆ ☆ ☆	Dazu motiviert sein, konkrete Ziele und Ergebnisse zu erreichen, und klare Ziele zu setzen, um dieses Ergebnis zu erreichen.

# Laissez-faire-Führungsstil

Ihre Eignung für unser Laissez-faire-Führungsprofil ergibt sich aus Ihrem Einblick in Führungssituationen in Kombination mit Ihrem Risiko für Laissez-faire-Schwächen. Aus dieser Berechnung hat sich ergeben, dass Sie folgenden Übereinstimmungswert mit dem Laissez-faire-Führungsstil erreicht haben: **57%**

In der untenstehenden Tabelle finden Sie Eigenschaften, die zum Laissez-faire-Führungsstil gehören. Achtung, beim Laissez-faire-Führungsstil werden statt Kompetenzen Schwächen aufgeführt. Studien zeigen, dass der Laissez-faire-Führungsstil der am wenigsten erfolgreiche Führungsstil ist und einige Schwächen mit sich bringt. Dieser Bericht reflektiert denn auch in gewissem Maße das *Risiko* durch diese Schwächen. Praktisch jeder hat eine gewisse Tendenz zu diesen Schwächen; finden Sie heraus, wo Ihre Neigungen liegen, um zu erfahren, wie weit Sie es bei Ihrer Arbeit mit diesen Schwächen zu tun haben werden.

Schwäche	Risiko	Definition
Freie Hand lassen	★ ★ ★ ☆ ☆	Keine klare Vision vorweisen und nicht dazu geneigt sein, Mitarbeiter bei Arbeiten zu kontrollieren oder zu unterstützen.
Unentschlossenheit	★ ★ ★ ☆ ☆	Es schwierig finden, Knoten durchzuschlagen, und Entscheidungen hinausschieben.
Abwarten	★ ★ ★ ☆ ☆	Erst abwarten wollen, wie der Hase läuft. Es gefällt Ihnen besser, wenn andere die Initiative ergreifen.
Vertrauensvoll	★ ★ ☆ ☆ ☆	Vertrauensvoll sein und glauben, dass die Mitarbeiter das Beste fürs Unternehmen wollen. Das kann in Naivität umschlagen.

# Ihre Führungseigenschaften

---

Führungskräfte können diverse Führungsstile einsetzen, wie zum Beispiel den transformationalen oder den transaktionalen Führungsstil. Auch innerhalb dieser Führungsstile gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Führungskräften. In diesem Abschnitt wird aus der Denkrichtung des Quinn-Managementmodells heraus auf Ihre Führungseigenschaften eingegangen. Was erwarten Sie von Ihren Angestellten? Was sind Ihre charakteristischen Eigenschaften am Arbeitsplatz? Welches sind aus Ihrer Persönlichkeit heraus Ihre Absichten?

## **Verändern**

Sie ermöglichen Anpassungen und Veränderungen und widmen dem sich wandelnden Umfeld Aufmerksamkeit. Sie erkennen wichtige Trends, machen sich ein Bild von notwendigen Veränderungen und antizipieren sie und tolerieren Unsicherheit und Risiken. Sie verlassen sich auf Tatsachen, Ideen und intuitive Einsicht. Sie sind kreativ und können sich Innovationen vorstellen, sie auf begeisternde Art in Worte kleiden und andere davon überzeugen, dass sie erforderlich und wünschenswert sind. Sie sind im Allgemeinen eine Person mit einer Vision und dazu bereit, bei der Verwirklichung dieser Vision Risiken einzugehen.

Außerdem sind Image, Darstellung und Reputation Ihnen wichtig. Sie sind politisch versiert, besitzen Überzeugungskraft, haben Einfluss und Macht. Sie begegnen Menschen, die nicht zur Abteilung gehören, als Vertreter, Unterhändler, Ansprechpartner, Wortführer und Einwerber von Produktionsmitteln. Gleichzeitig befassen Sie sich mit Marketing.

*Worauf können Sie achten?*

Sie müssen darauf achten, dass Sie nicht in Opportunismus und zu hohem Ehrgeiz verfallen. Sie müssen zusehen, dass das Eingehen von Risiken nicht zu desaströsen Experimenten führt: nicht zu viel Energie für Dinge vergeuden, die nicht realisierbar sind.

# Ihre Führungseigenschaften

## Ihre Stärken

Stärken sind positive Eigenschaften, die Sie in großem Maße charakterisieren. Auf Grundlage der von Ihnen ausgefüllten Fragebögen hat sich herausgestellt, dass folgende Stärken zu Ihrer Persönlichkeit passen:

Eigenschaft	Qualität
Ernsthaft	Bei Bedarf können Sie ernst und streng anderen gegenüber sein.
Ruhig	Sie gehen es gern ruhig an. Sie regen sich nicht so schnell auf.
Konservativ	Sie können gut und gerne immer wieder die gleiche Arbeit verrichten, ohne dass Ihnen langweilig wird.
Wachsam	Sie können die Nachteile und Gefahren gut erkennen. Sie gehen nicht schnell Risiken ein.
Stabilität	Anstelle sich neue Dinge einfallen zu lassen, verwenden Sie lieber schon vorhandene Ideen. Sie stellen nicht schnell unrealisierbare neue Pläne vor.

## Ihre Schwächen

Jeder Mensch kennt seine Schwächen, Schattenseiten und Bereiche, wo es unter Stress oder bei Versuchungen schiefgehen kann. Üblicherweise befinden sich diese nicht an der Oberfläche, können aber unter bestimmten Umständen zutage treten und ein Risiko für Ihre Karriere darstellen. Das Ignorieren und Negieren dieser Schwächen steigert die Gefahr, dass sie Sie behindern.

In Ihrem Persönlichkeitsprofil wurde untersucht, welche Schwächen für Sie relevant sind. Das soll nicht heißen, dass sie tatsächlich zutage treten werden, aber es ließe sich verhindern. Deshalb ist es gut, sich dieser Schwächen bewusst zu sein und sie zu berücksichtigen.

Schwäche	Erklärung
Bequemlichkeit	Sie lassen es lieber ruhig angehen. Wenn etwas Sie viel Energie kostet, sind Sie dazu geneigt, aufzugeben oder lieber gar nicht erst damit anzufangen. Schwierige Projekte fertigzustellen ist nichts für Sie, Sie halten sich lieber im Hintergrund. Es kann sein, dass dies zu effizientem Arbeiten führt, wo Sie in kurzer Zeit viel erreichen, aber häufiger führt es dazu, dass Sie trödeln. Diese Neigung kann Sie in die Bredouille bringen, wenn Sie einen anspruchsvollen Job haben oder mit Menschen zusammenarbeiten, die bestimmte Erwartungen an Sie stellen.
Skeptisch	Sie sind kritisch und vertrauen anderen nicht so schnell. Sie wollen erst sicher wissen, welche Absichten sie haben. Das Positive daran ist, dass Sie sich nicht so schnell zum Narren halten lassen. Da Sie sich anderen gegenüber misstrauisch verhalten, werden Sie auch nur wenigen Menschen richtig vertrauen können. Umgekehrt kann das dazu führen, dass andere auch Ihnen nicht so schnell vertrauen. Beziehungen werden vorsichtig aufgebaut. Die Kehrseite daran ist, dass eine kritische Haltung zu Argwohn und Skepsis eskalieren kann, sogar zu einer zynischen Haltung anderen gegenüber. Sie vermuten bisweilen zu viel dahinter, sodass Ihr Misstrauen Dinge blockiert. Das kann paranoide Formen annehmen, wenn Sie sich angegriffen und bedroht fühlen.