



# Hannie Heilfrich

Auswertung SJT Leadership

**Client**  
ixly ontwikkel/test

**Berater**  
Beispiel Berater

**Datum**  
2-02-2022



# Einleitung

---

## *Vorab*

Diese Auswertung ist ein Hilfsmittel zur Selbsterkenntnis. Wir können deshalb keine Verantwortung für die Richtigkeit der Beschreibungen und Schlussfolgerungen übernehmen. Ihre eigene kritische Haltung und die Ihres Beraters bleiben dabei wichtig. Auswertungen psychologischer Untersuchungen haben eine Gültigkeit von maximal zwei Jahren und müssen danach vernichtet werden. Ihr Berater muss Sie um Erlaubnis bitten, um diese Auswertung und seine Schlussfolgerungen daraus mit anderen besprechen zu dürfen.

## *Aufbau*

Diese automatisierte Auswertung liefert Informationen über Ihre Einsichten und Präferenzen in Situationen, in denen Führung erforderlich ist. Die Ergebnisse basieren auf dem Fragebogen, den Sie ausgefüllt haben. Diese Werte wurden mit den Werten erfahrener Führungskräfte verglichen, um ein Bild Ihrer Expertise zu erhalten. Zusammen ergibt dies ein Bild von Ihrer Einsicht als Führungskraft. Es sei darauf hingewiesen, dass dies nur auf theoretischen Erkenntnissen beruht, was nicht bedeutet, dass Sie in einer solchen Situation tatsächlich so reagieren würden. Diese Auswertung kann Ihnen helfen, Ihre Schwachpunkte und Verhaltenstrends als Führungskraft zu verstehen.

## *Führungsstile in dieser Auswertung*

Es werden drei Hauptführungsstile unterschieden: *Transformational*, *Transaktional* und *Laissez-faire*. Transformationale Führung kann in drei spezifischere Führungsstile unterteilt werden, transaktionale Führung hat zwei Substile. Jeder gemessene Führungsstil hat sein eigenes Symbol und seine eigene Definition, wie auf Seite 4 gezeigt wird. Diese Seite kann als Legende bei der Interpretation der restlichen Auswertung verwendet werden.

## **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.

# Lesehinweis

---

In dieser Auswertung werden Ihre Ergebnisse des SJT Leadership erläutert. Im Test haben Sie verschiedene Situationen gelesen, in denen Sie als Führungskraft eingreifen mussten. Sie haben angegeben, für wie effektiv Sie unterschiedliche Reaktionen auf jede dieser Situationen halten. Auf dieser Grundlage wird festgelegt, welchen Führungsstil Sie bevorzugen, wie gut Sie beurteilen können, welche Führungssituation erforderlich ist, und wie genau Sie die Effektivität einer Reaktion bestimmen. Diese Auswertung gibt Ihnen somit einen Einblick in Ihren Führungsstil und enthält auch Tipps, mit denen Sie Ihre Führung weiterentwickeln können. Dieser Lesehinweis soll Ihnen helfen, diese Ergebnisse zu interpretieren. Jeder der vorgenannten Abschnitte wird in diesem Lesehinweis näher erläutert.

## 1. Präferenz für Führungsstil

Die Auswertung beginnt mit einer Abbildung, die zeigt, in welchem Maße Sie die Führung in den Bereichen Transformational, Transaktional und Laissez- faire bevorzugen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse können Sie lesen, welche Art Führungskraft Sie sind und was Sie charakterisiert. In der Abbildung werden verschiedene Symbole verwendet, die auf der nächsten Seite erläutert werden.

## 2. Einsicht in situationsgebundene Führung

Anschließend sehen Sie, wie gut Sie einschätzen können, welche Situation welche Art von Führungsstil verlangt. Je besser Sie das einschätzen können, desto besser ist Ihre Einsicht. In der Abbildung auf dieser Seite wird das in Form von farbigen und grauen Symbolen wiedergegeben (je mehr farbige Symbole, desto besser die Einsicht). Danach folgt eine Erläuterung, in der aufgeschlüsselt wird, wie gut Sie einschätzen können, wann eine transformationale bzw. wann eine transaktionale Führung erforderlich ist.

## 3. Effektivität von Reaktionen

In diesem Teil wird darauf eingegangen, wie gut Sie die Effektivität der verschiedenen Reaktionen einschätzen können. Bei der Entwicklung dieses Fragebogens hat eine Gruppe erfahrener Führungskräfte die Effektivität jeder einzelnen Reaktion bestimmt und Ihre Einschätzung wird mit der dieser Gruppe verglichen. Je höher Ihre Punktzahl, desto mehr stimmt Ihre Einschätzung der Effektivität einer Reaktion mit der Bewertung der Experten überein. Wenn Sie zum Beispiel die Effektivität einer Reaktion mit '5' bewertet haben, während diese Reaktion von der Expertengruppe mit '7' bewertet wurde, dann haben Sie die Effektivität dieser Reaktion unterschätzt.

Zuerst bekommen Sie die Gesamtbewertung: Wie gut können Sie in allen Situationen die Effektivität der Reaktion einschätzen? Anschließend wird pro Führungsstil und pro Subführungsstil wiedergegeben, inwieweit Ihre Einschätzung der Effektivität mit der Einschätzung einer Expertengruppe übereinstimmt. Wenn Sie bei einem bestimmten (Sub-)Führungsstil die Effektivität konsequent unterschätzen, dann ist die Reaktion effektiver als Sie denken. Wenn Sie dagegen die Effektivität dieses Stils überschätzen, finden Sie die Reaktion effektiver als sie tatsächlich ist. Es ist auch möglich, dass Sie eine bestimmte Reaktion sowohl über- als auch unterschätzen. In dem Fall ist es wichtig zu prüfen, ob Sie eine bestimmte Reaktion öfter überschätzen oder öfter unterschätzen. Diese Einsichten können Sie dazu nutzen, Ihren Führungsstil weiterzuentwickeln. In der Praxis könnten Sie versuchen, die Elemente, die Sie konsequent unterschätzen, häufiger anzuwenden und die Elemente, die Sie regelmäßig überschätzen, weniger anzuwenden.

## **Zusätzliche Entwicklungstipps**

Um Ihnen dabei zu helfen, Ihre Führungsqualitäten weiterzuentwickeln, schließen wir die Auswertung mit einigen Entwicklungstipps ab. Diese Tipps können Ihnen helfen, sich selbst und Ihre Führungsqualitäten weiter zu entfalten.

# 1. Präferenz für Führungsstil



## Ihr Führungsstil

Sie sind eine Führungskraft, die lieber im Hintergrund bleibt. Sie vertrauen darauf, dass Ihre Mitarbeiter sich für das Unternehmen einsetzen und gute Arbeit leisten. Ein konkretes Überwachungssystem gibt es jedoch nicht. Nur wenn ganz klar ist, dass Probleme in der Organisation auftreten, greifen Sie ein. Normalerweise treten Sie nämlich nicht gern in den Vordergrund. Sie stellen sicher, dass Ihre Mitarbeiter die notwendigen Ressourcen für ihre Arbeit haben. Ansonsten gewähren Sie Ihren Mitarbeitern Freiraum, sie wissen nämlich, welche Belohnungen und Strafen sie für das Erreichen von Zielen zu erwarten haben. Weil es Ihnen schwerfällt, Entscheidungen zu treffen, überlassen Sie dies, so weit wie möglich, den Mitarbeitern selbst.



## Transformationale Führung

Mitarbeiter dazu inspirieren, ein größeres Ziel zu verfolgen, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen und die Entwicklung anregen.



### Inspirierende Motivation

Mitarbeiter für eine Vision begeistern, damit sie motiviert werden, mehr aus sich herauszuholen.



### Individuelle Aufmerksamkeit

Mitarbeitern aktiv zuhören und auf ihre Bedürfnisse und Qualitäten eingehen.



### Intellektuelle Stimulation

Ermutigung der Mitarbeiter, ihre Probleme selbstständig zu lösen.



## Transaktionale Führung

Gerichtet auf den Austausch von Belohnung oder Strafe gegen Leistung der Mitarbeiter.



### Kontingenzmanagement

Verdeutlichen, was die Aufgaben und Ziele sind, die Erteilung von Belohnungen oder Strafen in Abhängigkeit von der Leistung des Mitarbeiters.



### Management in Ausnahmefällen

Status quo bewahren und nur dann eingreifen, wenn Probleme auftreten.



## Laissez-faire

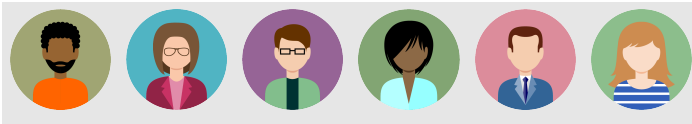
Mitarbeitern Freiraum gewähren und wenig Richtung vorgeben, wenig Verantwortung übernehmen und Entscheidungen vermeiden.

## 2. Einsicht in situationsgebundene Führung

Auf der Grundlage des theoretischen Modells von Bass & Avolio kann – innerhalb einer bestimmten Situation – eine Reaktion als effektiver angesehen werden als die andere. Anhand Ihrer Antworten wurde berechnet, inwieweit Sie einschätzen können, welche Situation welche Reaktion erfordert. Ihr Ergebnis wurde dann mit dem einer großen Gruppe Führungskräfte verglichen. Die folgenden Punktzahlen geben einen Hinweis darauf, wie gut Ihre Einsicht im Vergleich zu dieser Gruppe ist (siehe auch letztes Kapitel *Erläuterungen zu den Ergebnissen*). Je mehr farbige Symbole Sie im Vergleich zu grauen unten sehen, desto mehr Einsicht haben Sie. Dies spiegelt die Grundidee wider, dass eine bessere Einsicht Hand in Hand geht mit inspirierteren Mitarbeitern, die Ihnen folgen wollen.

### Ihre Punktzahl

Niedrig



Hoch

### Transformational



Wenn eine Situation transformationale Führung erforderte, konnten Sie das in **44%** der Fälle richtig identifizieren. In **33%** der Fälle haben Sie sich dann für transaktionale Führung entschieden und in **22%** der Fälle für Laissez-faire.

### 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.

## Transaktional



Wenn eine Situation transaktionale Führung erforderte, konnten Sie das in **33%** der Fälle richtig identifizieren. In **17%** der Fälle haben Sie sich dann für transformationale Führung entschieden und in **33%** der Fälle für Laissez-faire. In **1%** 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.



# 3. Effektivität von Reaktionen

---

## Gesamtpunktzahl Einsicht in die Effektivität: 47%

Dies bedeutet, dass 47% der Führungskräfte eine niedrigere oder gleichwertige Effektivitätsbewertung erreicht haben, und dass 53% der Führungskräfte eine höhere Effektivitätsbewertung als Sie erreicht haben.





Ihre Gesamtpunktzahl für Effektivität ist durchschnittlich. Dies bedeutet, wenn es um Führung geht, sind Sie in der Regel dazu in der Lage einzuschätzen, wie effektiv verschiedene Reaktionen sind, manchmal haben Sie damit jedoch auch Schwierigkeiten.

Sie haben die beste Einsicht darin, wie effektiv transaktionale Führung ist, gefolgt von wie effektiv transformationale Führung ist und die geringste Einsicht darin, wie effektiv Laissez-fair Führung ist.

Im Folgenden werden Ihre Punktzahlen erläutert.

## Transformational

Innerhalb der transformationalen Führung haben Sie den besten Einblick, wie effektiv individuelle Aufmerksamkeit ist. Sie haben die geringste Einsicht in die Effektivität vom Subführungsstil inspirierende Motivation.

	<i>Unterschätzt</i>	<i>Gut</i>	<i>Überschätzt</i>
	33%	47%	20%
	50%	25%	25%
	0%	67%	33%
	38%	50%	13%

## Reflexion

Schauen Sie sich die Spalte *Unterschätzt* in obiger Tabelle an. Ein Ergebnis von 25% oder mehr bedeutet, dass Sie die Effektivität dieses Führungsstils scheinbar nicht zu schätzen wissen. In diesen Fällen können Sie versuchen, die von Ihnen unterschätzten Führungsstile in der Praxis mehr einzusetzen.




Schauen Sie jetzt in die Spalte *Überschätzt*. Ein Ergebnis von 25% oder mehr bedeutet, dass der Führungsstil für Sie effektiver zu sein scheint als er tatsächlich ist. Versuchen Sie, dies in der Praxis zu reflektieren; es kann in manchen Situationen hilfreich sein, die anderen Führungsstile mehr zu nutzen.

## Tipps

- Stellen Sie sicher, dass die gesetzten Ziele erreichbar sind. Teilen Sie das große Ziel in kleine, erreichbare Ziele auf. Versuchen Sie, das Ziel so einfach wie möglich zu formulieren, damit die Mitarbeiter die Ziele verstehen und sich zu eigen machen können. Das sorgt dafür, dass das Ziel in Reichweite erscheint, was die Menschen motiviert, sich dafür einzusetzen. Weil die Mitarbeiter Teilziele erreichen können, können regelmäßig Erfolge gefeiert werden, die wiederum zum Erreichen des nächsten Ziels anregen.
- Ein Unternehmen kann sich gut entwickeln, wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre kreativen Lösungen geschätzt werden, z.B. wie die Arbeit verbessert werden kann. Eine Möglichkeit, diese offene Atmosphäre zu schaffen, ist die Organisation eines Brainstormings, bei dem Sie ein Problem vorstellen, das schon seit einiger Zeit vorliegt. Sie können selbst ungewöhnliche Lösungen für das Problem nennen und Ihre Mitarbeiter ermutigen, ein paar Alternativen vorzuschlagen. Zeigen Sie, dass Sie offen für neue Ideen sind. Das gibt den Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit und erleichtert es ihnen im Arbeitsalltag, mit ungewöhnlichen Ideen zu Ihnen zu kommen.

## Transaktional

In der transaktionalen Führung haben Sie den besten Einblick, wie effektiv Management in Ausnahmefällen ist. Sie haben die geringste Einsicht in die Effektivität vom Subführungsstil Kontingenzmanagement. Sie verstehen ziemlich gut, wie effektiv das Loslassen der Führung ist und wann Handlungsbedarf besteht. Ihr etwas niedriges Ergebnis im Kontingenzmanagement zeigt, dass es Ihnen manchmal schwerfällt einzuschätzen, wie effektiv es ist, Ihrem Mitarbeiter zu erklären, was die Anforderungen an eine Aufgabe sind und was für eine bestimmte Belohnung erforderlich ist.

	<i>Unterschätzt</i>	<i>Gut</i>	<i>Überschätzt</i>
	13%	53%	33%
	9%	73%	18%
	25%	0%	75%

## Reflexion

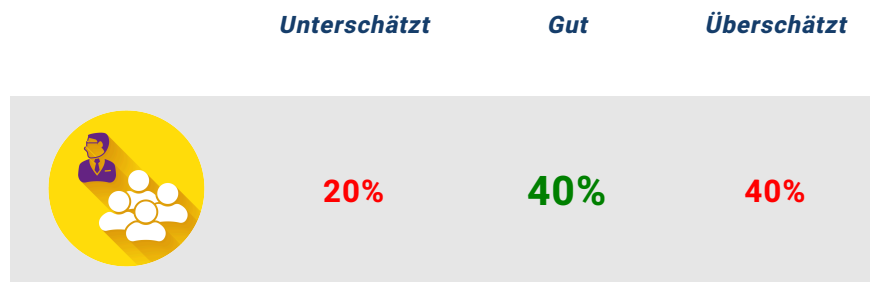
Schauen Sie sich die Spalte *Unterschätzt* in obiger Tabelle an. Ein Ergebnis von 25% oder mehr bedeutet, dass Sie die Effektivität dieses Führungsstils scheinbar nicht zu schätzen wissen. In diesen Fällen können Sie versuchen, die von Ihnen unterschätzten Führungsstile in der Praxis mehr einzusetzen.

Schauen Sie jetzt in die Spalte *Überschätzt*. Ein Ergebnis von 25% oder mehr bedeutet, dass der Führungsstil für Sie effektiver zu sein scheint als er tatsächlich ist. Versuchen Sie, dies in der Praxis zu reflektieren; es kann in manchen Situationen hilfreich sein, die anderen Führungsstile mehr zu nutzen.

## Tipps

- Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeiter den Freiraum für Fehler spüren. Möglicherweise sind Sie geneigt nur dann einzugreifen, wenn Menschen Fehler machen, wodurch der Fehler hervorgehoben wird. Dies kann eine Kultur schaffen, in der die Mitarbeiter Angst haben Fehler zu machen, wodurch Probleme zu lange unter der Oberfläche brodeln. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass es menschlich ist Fehler zu machen und versuchen Sie, die Probleme konstruktiv zu lösen. So werden Probleme schneller als bisher an der Wurzel angegangen und geraten nicht mehr außer Kontrolle. Versuchen Sie, Ihren Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit zu schenken, wenn die Arbeit gut läuft. Sagen Sie zum Beispiel, wenn Sie denken, dass jemand etwas gut gemacht oder gut gelöst hat. Ein positives Feedback wird sicherstellen, dass die Menschen motiviert sind, diese Art von Verhalten häufiger zu zeigen. Das schafft ein positiveres Arbeitsklima, was wiederum zu einer besseren Leistung führen kann.

## Laissez-faire



## Reflexion

Schauen Sie sich die Spalte *Überschätzt* in obiger Tabelle an. Ein Ergebnis von 25% oder mehr bedeutet, dass der Führungsstil für Sie effektiver zu sein scheint als er tatsächlich ist. Da der Laissez-faire Führungsstil in der Regel kontraproduktiv wirkt, kann das gefährlich sein. Es ist daher ratsam, in der Praxis mehr transformationale und transaktionale Führungsstile zu zeigen.

# Zusätzliche Tipps zur Entwicklung

---

- Versuchen Sie gelegentlich, mit Mitarbeitern, mit denen Sie **normalerweise weniger Kontakt** haben, eine **Kooperation** einzugehen. Auf diese Weise können Sie sich gegenseitig auf eine höhere Ebene bringen. Durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen erhalten Sie Einblick in die verschiedenen Methoden des Einzelnen. So können Sie sich und Ihr Team weiterentwickeln.
- Lernen Sie Ihre Mitarbeiter noch besser kennen. Welche **Qualitäten, Schwachpunkte** und **Vorlieben** hat jeder Ihrer Mitarbeiter? Versuchen Sie, auf Grundlage dieser Eigenschaften ein geeignetes Projekt für sie zu finden. Auf diese Weise ist die **richtige Person auf dem richtigen Platz** und können Ihre Mitarbeiter sich noch weiterentwickeln. Dies führt letztendlich zu einer besseren Arbeitsleistung und einem angenehmen Arbeitsklima.
- Binden Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Vision für das Unternehmen mit ein. Überprüfen Sie für sich selbst die **Kernwerte Ihres Betriebs oder Unternehmens** und die **positiven Folgen** des Anstrebens dieser Werte. Erwähnen Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber regelmäßig, worauf sie alle hinarbeiten, und schaffen Sie eine **positive Vision** der Zukunft. Indem Sie Ihre Mitarbeiter für die Werte und Ziele begeistern, wissen Ihre Mitarbeiter genau, wofür sie arbeiten und was ihr Beitrag sein kann. Darüber hinaus haben sie mehr intrinsische Motivation, die Ziele zu erreichen.
- Als Führungskraft, möglicherweise mit mehr Erfahrung im Unternehmen, kann es verlockend sein, Mitarbeiterprobleme direkt zu lösen. Auch wenn dies eine schnelle Lösung sein mag, kann es für den Mitarbeiter **langfristig** vorteilhafter sein, wenn Sie ihn/sie dazu ermutigen, **die Probleme selbst zu lösen**. Dies bedeutet nicht, dass Sie den Mitarbeiter in diesem Prozess nicht unterstützen sollten. Indem Sie den Mitarbeiter zunächst selbst nachdenken lassen, stellen Sie sicher, dass er/sie mehr lernt, damit er/sie **vergleichbare Probleme in der Zukunft** selbst lösen kann.
- Achten Sie darauf, dass Sie neben der geschäftlichen Seite auch Ihre Mitarbeiter im Blickfeld haben, damit Ihre **Beziehung gut bleibt**. Dies kann durch Gespräche geschehen, aber auch durch die Organisation eines Teamausflugs.
- Setzen Sie **klare Ziele** für Ihre Mitarbeiter. Sobald ein Mitarbeiter weiß, was Sie von ihm erwarten, ist es für ihn auch einfacher, an diesen Punkten zu arbeiten. Eine Möglichkeit zur Verdeutlichung der Ziele besteht darin, einen Jahresplan zu erstellen und diesen in **kleine Teile** aufzuteilen. Setzen Sie zunächst einmal Quartalziele und teilen Sie diese dann in monatliche Ziele auf. Sorgen Sie dafür, dass sich das Team dessen **bewusst** ist und man weiß, wer **verantwortlich** für welches Teilziel ist.
- Versuchen Sie, über die Arbeit Ihrer Mitarbeiter **gut informiert zu bleiben**. Das können Sie auf verschiedene Arten machen. Sie können versuchen, eine **Politik der offenen Tür** zu nutzen, bei der Mitarbeiter zu Ihnen kommen können, um Probleme zu besprechen. Eine etwas geregeltere Methode ist es, regelmäßige Gespräche mit den Verantwortlichen der einzelnen Teams oder Projekte zu führen, um den Fortschritt festzustellen. Sie können eine **regelmäßige Arbeitsabnahme** (wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich) einführen, bei der Sie sehen können, ob die Ziele erreicht wurden. Agiles Arbeiten ist ein guter Schritt in diese Richtung (siehe z.B. <https://digitaler-mittelstand.de/business/ratgeber/agiles-arbeiten-was-ist-das-49878>). So können Sie Ihren **Mitarbeitern zur Seite stehen** und eingreifen, bevor größere Probleme auftreten.

# Erklärung der verwendeten Zahlen

---

In dieser Auswertung werden eine Anzahl Zahlen verwendet, die wir gern erklären möchten. Die grafische Darstellung der Persönlichkeitsmerkmale ist in Stenwerten wiedergegeben.

Stenwerte haben folgende Bedeutungen:

<b>Sten</b>	<b>Bedeutung</b>
1	Sehr viel weniger als der Durchschnitt
2	Viel weniger als der Durchschnitt
3	Weniger als der Durchschnitt
4	Etwas weniger als der Durchschnitt
5	Im Durchschnitt
6	Im Durchschnitt
7	Etwas mehr als der Durchschnitt
8	Mehr als der Durchschnitt
9	Viel mehr als der Durchschnitt
10	Sehr viel mehr als der Durchschnitt