

LJI-2

Leadership Judgement Indicator – 2 Narrativer Report

Erik Example
ID 2632-9505
Datum 04.11.2021

Standard

ÜBERSICHT

Gliederung

- Einführung
- Präferenzwerte
 - Direktiver Entscheidungs- bzw. Führungsstil*
 - Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil*
 - Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil*
 - Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil*
 - Präferenzwerte: Ausgewogenheit und Anpassungsfähigkeit der Führung*
 - Ausrichtungen des Führungsverhaltens*
- Judgement Scores
 - Judgement Score des direktiven Führungsstils*
 - Judgement Score des konsultativen Führungsstils*
 - Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstils*
 - Judgement Score des delegativen Führungsstils*
 - Der Einfluss der Substile auf die Judgement Scores*
 - Judgement Score Gesamt*
- Interaktion zwischen Präferenzwerten und Judgement Scores
- Verwendung der Rating-Skala
- Nächste Schritte
- Anhang

EINFÜHRUNG

Führungskräfte sehen sich laufend mit Situationen konfrontiert, in denen sie mit einzelnen Mitarbeitenden oder ihrem gesamten Team zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen müssen. Im Umgang mit den Mitarbeitenden greifen sie auf ihre persönlichen Entscheidungsmuster zurück. Dabei werden manche stets zu einem bevorzugten Führungsstil tendieren, während andere flexibler zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wechseln.

Der Leadership Judgement Indicator – 2 (LJI-2) ermöglicht es, das Urteilsvermögen und die bevorzugten Entscheidungsstile einer Führungskraft aufzuzeigen. Der LJI-2 hilft Ihnen also festzustellen, wie gut Sie als Führungskraft erkennen, welche die beste Umgangsweise mit Ihren Mitarbeitenden darstellt. Zudem geben die Ergebnisse des LJI-2 darüber Aufschluss, welche Ihre bevorzugten Entscheidungsstrategien sind. Der LJI-2 misst folglich nicht nur Ihre Präferenz für einen Entscheidungsstil, sondern auch Ihr Urteilsvermögen, d.h. die Angemessenheit Ihrer Entscheidungen in bestimmten Führungssituationen.

Die konzeptionelle Basis des LJI-2 bildet das „Formula 4“- Führungsmodell, welches sich auf Arbeiten von Vroom und Yetton (1973) stützt. Im Rahmen dieses Führungsmodells wird das Verhalten einer Führungskraft als einer von vier primären Führungsstilen charakterisiert. In der Abbildung 1 werden die vier Entscheidungs- bzw. Führungsstile kurz erläutert. Im Rahmen des LJI-2 werden folgende vier Entscheidungs- bzw. Führungsstile unterschieden:

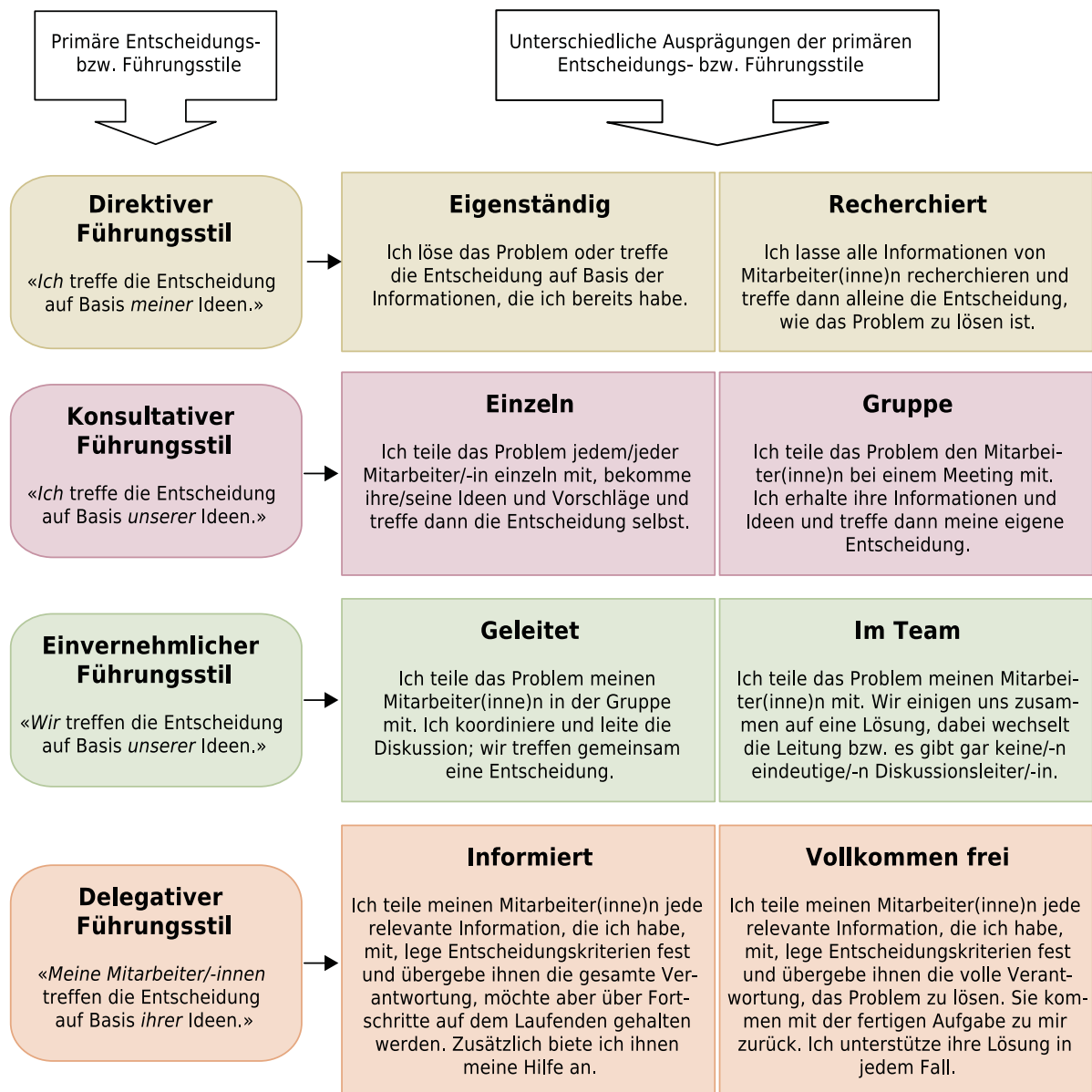


Abbildung 1: Kurzbeschreibung der Entscheidungs- bzw. Führungsstile des LJI-Führungsmodells

Jeder der im Modell beschriebenen Entscheidungs- bzw. Führungsstile hat seine Stärken und Schwächen; keiner ist universell anwendbar. Vielmehr kommt es auf die Situation an, welcher der unterschiedlichen Stile am ehesten zum Erfolg führt.

Folgende fünf Grundannahmen sollten Sie sich stets vor Augen halten:

- Alle Entscheidungs- bzw. Führungsstile sind grundsätzlich gleichwertig; kein Stil kann als überlegen betrachtet werden.
- Kein Entscheidungs- bzw. Führungsstil kann universell in allen erdenklichen Entscheidungssituationen erfolgreich angewendet werden.
- Ihr Erfolg als Führungskraft ist davon abhängig, wie gut es Ihnen gelingt, das eigene Führungsverhalten an die jeweilige Situation und an die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden anzupassen.
- Um erfolgreich zu führen, sollten Sie eine große Bereitschaft zur Anwendung mehrerer Entscheidungs- bzw. Führungsstile aufweisen.
- Erfolgreiches Führungsverhalten kann grundsätzlich gelernt werden.

Der vorliegende Report ist wie folgt aufgebaut:

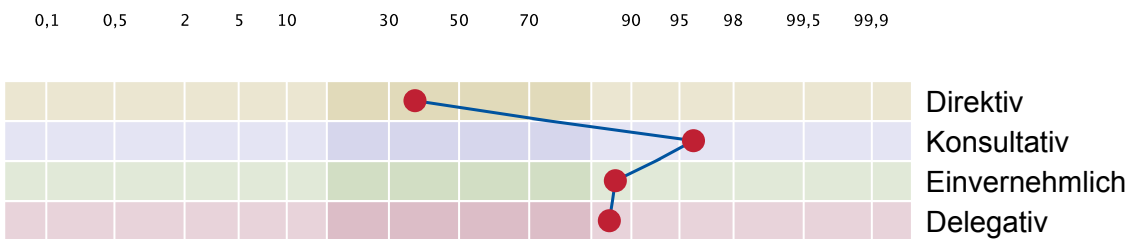
1. Präferenzwerte – beschreiben Ihre Präferenz für bestimmte Führungsstile.
2. Judgement Scores – beschreiben, inwieweit Sie erkannt haben, in welcher Situation welcher Führungsstil am besten geeignet ist.
3. Interaktion zwischen Führungs- und Judgement Scores – beschreibt, wie sich von Ihnen gezeigte Präferenzwerte und Judgement Scores gegenseitig beeinflussen.
4. Verwendung der Rating-Skala – vergleicht Ihr Antwortmuster mit jenem der Referenzgruppe, um abzuklären, ob sich Auffälligkeiten hinsichtlich Ihres Rating-Verhaltens finden lassen.

PRÄFERENZWERTE

Situationsübergreifende Entscheidungspräferenz

Präferenzwerte spiegeln Ihre Präferenz für bestimmte Entscheidungsstile wider. Hohe Präferenzwerte bedeuten, dass Sie über unterschiedliche Situationen hinweg immer ein- und denselben Entscheidungsstil als optimal beurteilt haben. Niedrige Präferenzwerte deuten hingegen darauf hin, dass Sie in unterschiedlichen Situationen auch unterschiedliche Entscheidungsstile als geeignet beurteilt haben. Folglich kann anhand der Präferenzwerte festgestellt werden, ob Sie ungeachtet der situativen Begebenheiten einen bestimmten Entscheidungs- bzw. Führungsstil immer wieder einsetzen.

Im Folgenden ist dargestellt, wie häufig Sie jeden der vier Entscheidungs- bzw. Führungsstile – im Verhältnis zur Vergleichsstichprobe »Führungskräfte, gesamt« – gewählt haben (Prozenträge).



Direktiver Entscheidungs- bzw. Führungsstil

Dieser Wert verdeutlicht, wie häufig Sie arbeitsrelevante Entscheidungen auf Basis Ihrer eigenen Informationen trafen, ohne dabei die Ideen der Mitarbeitenden einzuholen.

Sie wandten den direktiven Zugang gleich oft wie andere qualifizierte Führungskräfte an. Daher können Sie Ihr Verhalten in Bezug auf den genannten Führungsstil als bestätigt ansehen. Demzufolge ist es sehr unwahrscheinlich, dass Sie sich in Führungssituationen zu bestimmend oder zu wenig selbstbehauptend verhalten. Trotzdem sollten Sie sich immer wieder aufs Neue fragen, ob die jeweilige Situation nicht nach mehr Verantwortung und Kontrolle von Ihnen als Führungskraft verlangt. Gleichzeitig sollten Sie sich aber auch überlegen, ob Sie Ihre Führungsverantwortung und Kontrolle nicht stärker abgeben können, vor allem dann, wenn sich Ihr Arbeitsteam bereits durch hohe Expertise und Eigenständigkeit auszeichnet.

Konsultativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil

Dieser Wert legt dar, wie sehr Sie die Ideen und Vorschläge Ihrer Mitarbeitenden bei Ihren Entscheidungen als Führungskraft einbezogen.

Im Vergleich zu anderen qualifizierten Führungskräften wandten Sie den konsultativen Zugang sehr viel öfter an. Wird der konsultative Führungsstil zu häufig eingesetzt, so kostet dies unnötig viele zeitliche und personelle Ressourcen und kann folglich als ineffizient verstanden

werden. Zudem ist es möglich, dass Ihnen mangelnde Kompetenz und Entscheidungsschwäche nachgesagt werden, wenn Sie für ungewöhnlich viele Entscheidungen den Rat Ihrer Mitarbeitenden einholen. Im Extremfall könnte es sogar sein, dass Ihre Mitarbeitenden den Respekt vor Ihnen als Führungskraft verlieren. Zudem kann eine zu häufige Anwendung des konsultativen Führungsstils als manipulativ interpretiert werden, da meist sehr viele Meetings abgehalten werden, das Ergebnis letztendlich aber doch nur von der Meinung der Führungskraft abhängt. Aus diesem Grund sollten Sie den konsultativen Führungsstil viel seltener anwenden.

Einvernehmlicher Entscheidungs- bzw. Führungsstil

Dieser Wert beschreibt, wie häufig Sie Entscheidungen mit Ihren Mitarbeitenden diskutierten, um gemeinsam zu einer Lösung zu gelangen.

Sie wählten den einvernehmlichen Führungsstil deutlich öfter als andere qualifizierte Führungskräfte. Dies zeigt, dass Sie es Ihren Mitarbeitenden in angemessener Weise ermöglichen, an wichtigen Entscheidungen beteiligt zu sein. Zudem sind Sie auch bereit, die Meinungen Ihrer Mitarbeitenden anzunehmen. Durch Ihr Verhalten stärken Sie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und fördern ihre Motivation. Sie können davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden zu jenen Entscheidungen stehen, die sie selbst mitgetroffen bzw. beeinflusst haben. Dessen ungeachtet kann es allerdings sein, dass der einvernehmliche Führungsstil nicht zur besten Entscheidung, sondern zum sogenannten kleinsten gemeinsamen Nenner führt. Dies trifft vor allem dann zu, wenn die Situation Ihre alleinige Entscheidung bzw. eine sehr rasche Entscheidung fordert. Der Wunsch nach Harmonie oder die Angst vor Konflikten im Arbeitsteam können hier bisweilen die Ursache dafür sein, dass zu lange nach Übereinstimmung im Team gesucht wird, obwohl der Einsatz eines direktiven oder delegativen Führungsstils sinnvoller wäre. Wird der einvernehmliche Führungsstil zu oft gewählt, sprechen die Mitarbeitenden mitunter von langatmigen und ineffizienten Besprechungen, was sich wiederum demotivierend auf ihr Verhalten auswirken kann. Um dies zu vermeiden, sollten Sie in den entsprechenden Situationen deutlich öfter auf den einvernehmlichen Führungsstil verzichten und selbst die Verantwortung übernehmen bzw. diese an andere delegieren.

Delegativer Entscheidungs- bzw. Führungsstil

Dieser Wert zeigt Ihre Bereitschaft, Entscheidungen sowie Verantwortung an Ihre Mitarbeitende zu delegieren.

Im Vergleich zu anderen qualifizierten Führungskräften wandten Sie den delegativen Führungsstil deutlich öfter an. Folglich kann abgeleitet werden, dass Sie Ihren Mitarbeitenden sehr häufig die Möglichkeit bieten, eigenständig zu entscheiden und eigenverantwortlich zu handeln. Für Sie als Führungskraft bedeutet dies wiederum, dass „am Ende nicht alles an Ihnen hängen bleibt“. Mit diesem Verhalten entlasten Sie sich von Routineentscheidungen und halten sich den Rücken für andere wichtige Aufgaben frei. Der Umstand, dass Sie Entscheidungen bzw. Aufgaben häufig an Ihr Arbeitsteam abgeben, mindert das Risiko einseitiger bzw. rigider Führungsentscheidungen und fördert die Eigenverantwortlichkeit sowie die Selbstständigkeit Ihrer Mitarbeitenden. Insbesondere interessierte und kompetente

Mitarbeitende werden durch Entscheidungsfreiraum motiviert und emotional an das Arbeitsteam gebunden.

Wird der delegative Führungsstil allerdings zu häufig angewendet, kann dies für die Mitarbeitenden – selbst wenn es in bester Absicht erfolgt – auch eine Überforderung darstellen. Unter Umständen kann so bei den Mitarbeitenden sogar der Eindruck entstehen, dass die Führungskraft die delegierten Aufgaben nicht selbst erledigen möchte und folglich der „schwarze Peter“ weitergegeben wird. Werden Mitarbeitende ständig angehalten, vollkommen eigenverantwortlich zu handeln bzw. zu entscheiden, kann auch die Qualität der Handlungen bzw. Entscheidungen leiden, da wertvolles Wissen und langjährige Erfahrung der Führungskraft nicht genutzt werden. Trifft dieser Fall bei Ihnen zu, dann sollten Sie eindeutig mehr Eigenverantwortung übernehmen und den delegativen Führungsstil deutlich seltener wählen.

Präferenzwerte: Ausgewogenheit und Anpassungsfähigkeit der Führung

Die Profile von Präferenzwerten können bezüglich der gezeigten Ausgewogenheit und der Anpassungsfähigkeit beim Führen ausgewertet werden.

- Ausgewogenheit in der Führung liegt dann vor, wenn eine Person weder spezifische Präferenzen noch konkrete Abneigung für einen bestimmten Stil hegt und daher für alle vier Führungsstile ähnlich hohe Präferenzwerte aufweist.
- Anpassungsfähigkeit in der Führung ist vorhanden, wenn eine Führungskraft die Fähigkeit besitzt, ihren Führungsstil an die Aufgabe und die Eigenschaften der beteiligten Personen anzupassen.

Ihre Präferenzwerte zeigen ein Muster mit herausragenden Spitzen, das auftritt, wenn der Unterschied bei der Wahl der Stile bedeutsam erscheint. Profile mit Schwankungen bei den Präferenzwerten sind häufig anzutreffen und können darauf hindeuten, dass Sie als Führungskraft an Ihrer Ausgewogenheit arbeiten sollten.

Ausrichtungen des Führungsverhaltens

Ein gewisser Zusammenhang besteht aber nicht nur zwischen den jeweiligen Präferenzwerten und den Judgement Scores, sondern auch innerhalb der direktiven, konsultativen, delegativen und einvernehmlichen Präferenzwerte sowie innerhalb der gleichnamigen Übereinstimmungswerte. Anhand von Abbildung 2 wird aufgezeigt, wie die jeweiligen Entscheidungs- bzw. Führungsstile in Verbindung stehen.

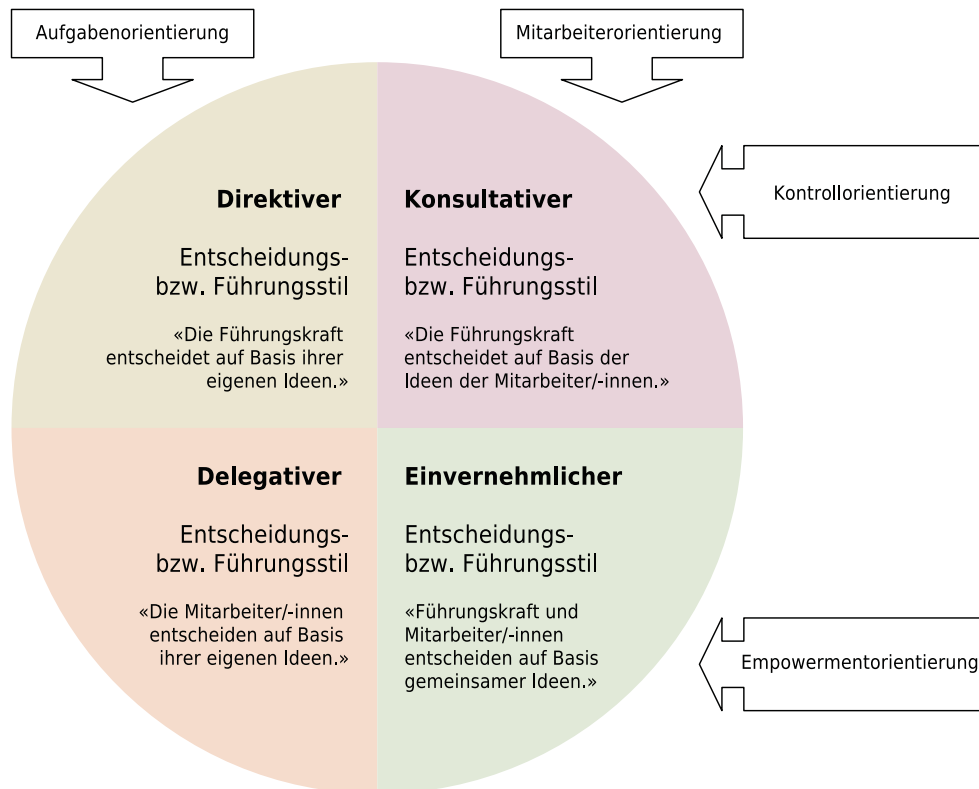


Abbildung 2: Zusammenhänge zwischen den vier Entscheidungs- bzw. Führungsstilen

Nachfolgend finden Sie eine Zusammenfassung zu Ihrem Führungsverhalten, wie es sich aus Ihren Angaben ableiten lässt. Hierbei lassen sich vier grundlegende Orientierungen des Führungsverhaltens unterscheiden: Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Kontrollorientierung und Empowermentorientierung.

Hoch aufgabenorientierte Führungskräfte zeichnen sich durch Verhaltensweisen wie etwa dem Definieren klarer Ziele, dem Aufzeigen von Wegen zum Ziel oder dem Strukturieren von Aufgaben aus. Im Rahmen einer hohen Aufgabenorientierung stehen vor allem die aufgabenbezogenen Leistungen der Mitarbeitenden im Vordergrund. Stark mitarbeiterorientierte Führungskräfte sind hingegen primär durch die Offenheit, die Wertschätzung und die Achtung, die sie ihren Mitarbeitenden entgegenbringen, gekennzeichnet. Sie kümmern sich nicht nur um das Wohlergehen der Mitarbeitenden, sondern fragen beispielsweise auch nach deren Sorgen oder der häuslichen Situation. Stark kontrollorientiertes Führungsverhalten zeichnet sich primär durch den Wunsch aus, die Entscheidungsgewalt nicht aus der Hand geben zu wollen. Nicht selten wird von kontrollorientierten Führungskräften zusätzlicher Arbeitsaufwand in Kauf genommen, um die endgültige Entscheidung auch tatsächlich selbst treffen zu können. Hohe Empowermentorientierung ist durch die starke Tendenz gekennzeichnet, Entscheidungen nicht im Alleingang zu treffen. Führungskräfte mit ausgeprägter Empowermentorientierung geben Entscheidungen gerne ab bzw. beauftragen ihre Mitarbeitenden, diese an ihrer Stelle zu treffen.

Anhand Ihrer Angaben lässt sich ableiten, dass Sie bevorzugt mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten an den Tag legen, und zwar ungeachtet der Aufgaben, die zu erledigen sind. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass Ihre Aufgabenorientierung beim Führen durchschnittlich ausgeprägt ist. Bei mitarbeiterorientierten Führungskräften stehen die Offenheit, Wertschätzung und Achtung ihrer Mitarbeitenden im Vordergrund. Sie kümmern sich nicht nur um deren Wohlergehen, sondern fragen beispielsweise auch nach deren Sorgen oder häuslicher Situation. Der Umstand, dass Sie dem mitarbeiterorientierten Führungsverhalten den Vorzug geben, birgt trotz aller Vorzüge auch Gefahren, vor allem dann, wenn zielorientiertes Führen angemessener wäre wie beispielsweise in Situationen mit Zeitknappheit. Hier ist Vorsicht geboten, da bei einer zu starken Mitarbeiterorientierung leicht der Eindruck entstehen kann, dass Zeit vergeudet wird bzw. Ziele nur schleppend erreicht werden. Es zahlt sich mitunter aus, darüber nachzudenken, wie Sie eine bessere Ausgewogenheit zwischen aufgabenorientiertem und mitarbeiterorientiertem Führungsansatz herstellen können.

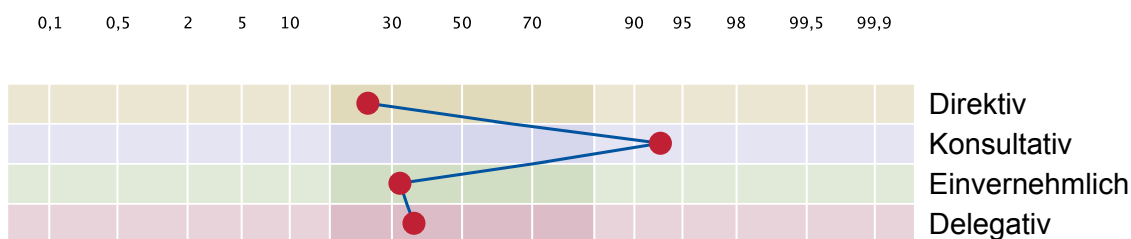
Anhand Ihrer Angaben lässt sich ableiten, dass Sie viel Verantwortung an Ihre Mitarbeitenden übertragen, und zwar ungeachtet des Verantwortungsausmaßes. Dennoch sind Sie in der Lage, Entscheidungen auch selbst zu treffen – wenn es eben sein muss. Führungskräfte, die Verantwortung bevorzugt abgeben (d.h., eine hohe Empowermentorientierung haben), beauftragen häufig Mitarbeitenden, an ihrer Stelle zu entscheiden. Trotz aller Vorzüge – wie beispielsweise eine starke Einbindung der Mitarbeitenden – birgt das auch Gefahren, vor allem in unsicheren oder ambivalenten Situationen, wenn starke Führung gefragt ist. Hier ist Vorsicht geboten, da die Führungsposition leicht untergraben werden kann, wenn Führungskräfte nur selten bereit sind, die volle Entscheidungsverantwortung zu übernehmen. Zudem kann es sein, dass sich bei häufiger Delegation von Entscheidungen nur die „lautesten“, aber nicht konstruktivsten Mitarbeitenden im Entscheidungsprozess durchsetzen. Das führt mitunter dazu, dass sich kooperative und loyale, aber eher zurückhaltende Mitarbeitende leicht überhört fühlen, was Unzufriedenheit im Arbeitsteam und eine negative Teamdynamik mit sich bringt. Es zahlt sich hier aus, darüber nachzudenken, wie Sie eine bessere Ausgewogenheit zwischen der Abgabe und der eigenen Ausübung von Kontrolle herstellen können.

JUDGEMENT SCORES

Auf die Frage, inwieweit in jeder Situation der optimale Führungsstil gewählt wurde, geben die Judgement Scores (Übereinstimmungswerte) Auskunft. Je höher der Übereinstimmungswert, desto eher wurde erkannt, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation eingesetzt werden sollte. Zuerst werden die Judgement Scores hinsichtlich der vier verschiedenen Entscheidungs- bzw. Führungsstile differenziert. Diese zeigen auf, wie gut Sie erkannten, wann der direktive, konsultative, einvernehmliche oder delegative Stil gewählt werden sollte. Anschließend wird der allgemeine Übereinstimmungswert „Judgement Score Gesamt“ berichtet. Dieser Wert gibt Aufschluss darüber, wie häufig in allen 16 Szenarien der angemessene Stil gewählt wurde.

Vergleichbar mit den Präferenzwerten handelt es sich auch bei den Judgement Scores um Prozentränge. Ihr Antwortverhalten wird wiederum mit dem Antwortverhalten mehrerer Hundert Führungskräfte aus dem deutschen Sprachraum verglichen.

Im Folgenden ist dargestellt, inwieweit – im Verhältnis zur Vergleichsstichprobe »Führungskräfte, gesamt« – in jeder Situation der optimale Entscheidungs- bzw. Führungsstil gemäß dem „Formula 4“-Führungsmodell gewählt wurde (Prozentränge).



Judgement Score des direktiven Führungsstils

Hinsichtlich des direktiven Stils weichen Ihre Angaben auch im Vergleich zu anderen qualifizierten Führungskräften deutlich vom theoriegeleiteten Ideal ab. Dies bedeutet, dass es Ihnen recht häufig schwerfiel zu erkennen, wann der direktive Führungs- bzw. Entscheidungsstil für das Vorgehen in einer konkret vorliegenden Führungssituation am besten geeignet gewesen wäre. Die Fähigkeit, situationsadäquat den direktiven Stil einzusetzen, sollte unbedingt entwickelt werden.

Wenn Sie den direktiven Führungsstil in unpassenden Situationen einsetzen, laufen Sie Gefahr, autoritär zu wirken. Wird der autoritäre Stil allerdings nie oder zu selten eingesetzt, könnten Ihnen Ihre Mitarbeitenden auch eine gewisse Führungsschwäche zuschreiben. Aus diesem Grund sollten Sie sich überlegen, bei welchen Gelegenheiten Sie Ihr Arbeitsteam stärker integrieren und wann Sie „die Zügel aus der Hand geben“ können. Der gezielte Einsatz des direktiven Führungsstils erhöht mitunter den Respekt, den Ihre Mitarbeitenden Ihnen entgegenbringen. Der direktive Führungsstil ist aber dann besonders effizient und zeitsparend, wenn Sie mit einem unerfahrenen Team oder mit einem/einer neuen Mitarbeitenden zusammenarbeiten, viele Entscheidungen in kurzer Zeit treffen müssen oder die Situation hinreichend bekannt ist.

Verbessert sich die Fähigkeit deutlich, den direktiven Stil situationsadäquat einzusetzen, wird sich dies mit großer Wahrscheinlichkeit positiv auf die Einschätzung und Akzeptanz als Führungskraft und die Leistung des Teams auswirken. Es wird daher empfohlen, dieser Entwicklungsaufgabe Priorität einzuräumen und mit Nachdruck an einer Verbesserung zu arbeiten.

Judgement Score des konsultativen Führungsstils

Hinsichtlich des konsultativen Stils weichen Ihre Angaben nur geringfügig vom theoriegeleiteten Ideal ab. Dies bedeutet, dass es Ihnen fast immer gelang zu erkennen, wann der konsultative Führungs- bzw. Entscheidungsstil für das Vorgehen in einer konkret vorliegenden Führungssituation am besten geeignet war. Die Fähigkeit, situationsadäquat den konsultativen Stil einzusetzen, liegt damit deutlich über dem Durchschnitt anderer qualifizierter Führungskräfte.

Insbesondere bei Mitarbeitenden oder Teams, die noch nicht über viel Erfahrung verfügen, sollte aber die letztliche Entscheidung bei der Führungskraft liegen. Indem die Mitarbeitenden dennoch beratend einbezogen werden, kann die Führungskraft ihren Entwicklungsstand erkennen und die Entwicklung fördern.

Ihre Stärke, den konsultativen Führungsstil situationsadäquat einzusetzen, beeinflusst sicherlich die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden positiv. Es wird daher empfohlen, diese Fähigkeit weiterhin konsequent einzusetzen und anderen dabei als Vorbild zu dienen.

Judgement Score des einvernehmlichen Führungsstils

Hinsichtlich des einvernehmlichen Stils weichen Ihre Angaben auch im Vergleich zu anderen qualifizierten Führungskräften erkennbar vom theoriegeleiteten Ideal ab. Dies bedeutet, dass es Ihnen häufiger schwerfiel zu erkennen, wann der einvernehmliche Führungs- bzw. Entscheidungsstil für das Vorgehen in einer konkret vorliegenden Führungssituation am besten geeignet gewesen wäre. Die Fähigkeit, situationsadäquat den einvernehmlichen Stil einzusetzen, sollte daher entwickelt werden.

Der einvernehmliche Führungsstil kann vor allem bei kompetenten und erfahrenen Mitarbeitenden und auch bei heterogenen Teams erfolgreich eingesetzt werden. Überdies eignet sich dieser Führungsstil für Situationen, in denen zahlreiche unterschiedliche Informationen vorliegen oder aber viele unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden müssen und es darauf ankommt, dass die Mitarbeitenden von der Entscheidung überzeugt sind. In solchen Situationen kann der einvernehmliche Führungsstil eher zu Ergebnissen führen, die von allen Beteiligten getragen werden, somit größere Akzeptanz genießen und auch effizienter umgesetzt werden. Festgehalten werden muss aber auch, dass der einvernehmliche Führungsstil mehr Zeit und personelle Ressourcen in Anspruch nimmt. Sind die Mitarbeitenden noch unerfahren, ist dieser Stil nicht effizient.

Verbessert sich die Fähigkeit deutlich, den einvernehmlichen Stil situationsadäquat

einzusetzen, wird sich dies wahrscheinlich positiv auf die Einschätzung und Akzeptanz als Führungskraft und die Leistung des Teams auswirken. Es wird daher empfohlen, dies als Entwicklungsaufgabe zu sehen und an einer Verbesserung zu arbeiten.

Judgement Score des delegativen Führungsstils

Hinsichtlich des delegativen Stils weichen Ihre Angaben auch im Vergleich zu anderen qualifizierten Führungskräften erkennbar vom theoriegeleiteten Ideal ab. Dies bedeutet, dass es Ihnen häufiger schwerfiel zu erkennen, wann der delegative Führungs- bzw. Entscheidungsstil für das Vorgehen in einer konkret vorliegenden Führungssituation am besten geeignet gewesen wäre. Die Fähigkeit, situationsadäquat den delegativen Stil einzusetzen, sollte daher entwickelt werden.

Der delegative Führungsstil kann vor allem bei erfahrenen und routinierten Teams erfolgreich eingesetzt werden. Eine Führungskraft, die den Mitarbeitenden genügend Spielraum für eigeninitiatives Handeln überlässt, bietet die Basis für eine herausfordernde, aber auch zufriedenstellende Arbeitstätigkeit. Ist der delegative Führungsstil angebracht, führt dieser häufig zu einer Steigerung der Motivation und Produktivität bei den Mitarbeitenden. Zusätzlich wird den Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten, eigenständige Erfahrungen zu sammeln und den persönlichen Kompetenzbereich auszubauen. Wird der delegative Führungsstil bei einem unerfahrenen Team eingesetzt, so kann es durchaus zur Überforderung von einzelnen Mitarbeitenden kommen. Um Aufgaben sachgemäß zu delegieren, sind demnach bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten seitens der Mitarbeitenden notwendig. Nur wenn die nötigen Voraussetzungen vorhanden sind, ist es auch sinnvoll, Entscheidungen abzugeben.

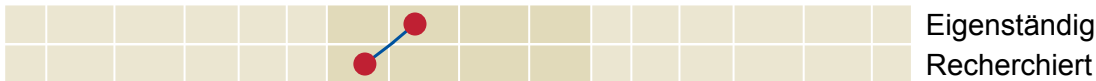
Verbessert sich die Fähigkeit deutlich, den delegativen Stil situationsadäquat einzusetzen, wird sich dies wahrscheinlich positiv auf die Einschätzung und Akzeptanz als Führungskraft und die Leistung des Teams auswirken. Es wird daher empfohlen, dies als Entwicklungsaufgabe zu sehen und an einer Verbesserung zu arbeiten.

Der Einfluss der Substile auf die Judgement Scores

Jeder der vier Führungsstile des LJI-Modells kann in zwei leicht unterschiedliche Richtungen interpretiert werden. Abbildung 1 zu Beginn des Reports verdeutlicht, dass der direkte, konsultative, einvernehmliche und delegative Führungsstil in je zwei Substile unterteilt wird. Zudem zeigt die Abbildung, welches Kernelement den einzelnen Substilen zugrunde liegt. So kann beispielsweise der konsultative Führungsstil entweder mit starkem Bezug zu jedem/jeder Teammitarbeitenden (einzeln) oder mit Bezug zum gesamten Team (Gruppe) gelebt werden. Führungskräfte, die einen ausgeprägten konsultativen Führungsstil mit Einzelnen zeigen, teilen Probleme mit Mitarbeitenden im Zweiergespräch, bekommen von diesen im Zweiergespräch Vorschläge zum Umgang mit den Problemen und entscheiden dann selbst, wie diese zu lösen sind. Führungskräfte, die einen ausgeprägten konsultativen Führungsstil mit starkem Bezug zur Gruppe zeigen, teilen ihre Probleme auch mit den einzelnen Mitarbeitenden, jedoch setzen sie dazu Besprechungen an, um dem gesamten Team gleichzeitig die Probleme darzulegen. So kann das Team gemeinsam der Führungskraft Vorschläge unterbreiten, auf denen basierend diese letztlich eine Entscheidung trifft. Bei der Interpretation des vorliegenden Reports kann es hilfreich sein, die Substile jedes Führungsstils getrennt zu beachten, um ein tieferes Verständnis für den eigenen Führungsstil zu bekommen. Auch wenn die Substile hilfreiche Anknüpfungspunkte für Coachinggespräche geben, müssen sie mit Vorsicht interpretiert werden, da ihre Reliabilität und Validität nur eingeschränkt gegeben sind. Wie die Substile inhaltlich gedeutet werden können, ist den nächsten Seiten zu entnehmen.

Direktive Substile

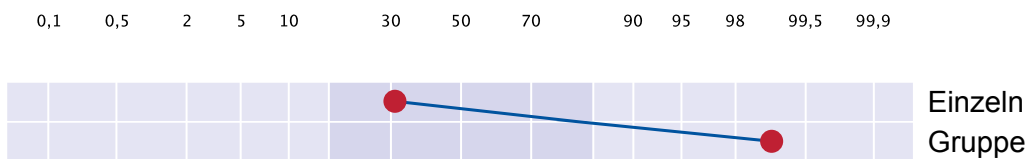
0,1 0,5 2 5 10 30 50 70 90 95 98 99,5 99,9



Ihre Einschätzung, wann der direkte eigenständige Substil eingesetzt werden sollte, war im Vergleich zur Referenzgruppe durchschnittlich. Dieser direkte Stil berücksichtigt die Mitarbeitenden in keiner Weise. Es werden weder Informationen noch Meinungen eingeholt. Dies kann den Vorteil haben, dass schnelle Entscheidungen möglich sind und es wird gleichzeitig sichergestellt, dass keine Zeit für Diskussionen über unwichtige oder unpassende Themen verschwendet wird.

Ihre Einschätzung, wann der direkte recherchierte Substil verwendet werden soll, war weitestgehend im Einklang mit der Referenzgruppe. Eine Führungskraft wählt diesen Ansatz üblicherweise, wenn sie auf Informationen oder Hinweise der Mitarbeitenden angewiesen ist, diese gezielt erfragt, um dann allein ihre Entscheidung zu treffen.

Konsultative Substile



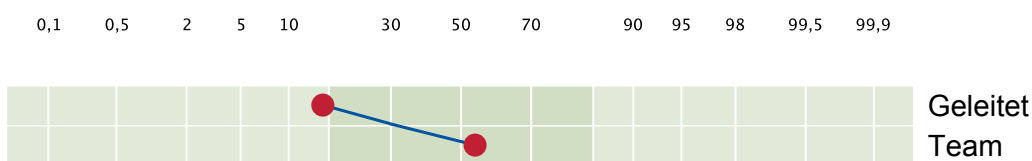
Ihre Einschätzung, wann der konsultative Substil (einzel) verwendet werden soll, war im Vergleich zur Referenzgruppe durchschnittlich.

Bevor die Führungskraft eine Entscheidung trifft, kann es sinnvoll sein, die Meinung oder das Wissen von Mitarbeitenden einzuholen und sich zu beraten. Beim konsultativen Einzel-Ansatz findet die Beratung allerdings nicht im Team, sondern in einem oder mehreren Zweiergesprächen statt. Diese Vorgehensweise funktioniert besonders gut, wenn zum Beispiel komplizierte, aufeinanderfolgende Aufgaben mit dieser Strategie bearbeitet werden.

Ihre Einschätzung, wann der konsultative Substil (Gruppe) verwendet werden soll, war im Vergleich zur Referenzgruppe höher.

Bevor die Führungskraft eine Entscheidung trifft, kann es sinnvoll sein, die Meinung oder das Wissen von Mitarbeitenden einzuholen und sich zu beraten. Beim konsultativen Gruppen-Ansatz findet die Beratung allerdings nicht in Zweiergesprächen statt, sondern im Teamgespräch. Diese Vorgehensweise funktioniert besonders gut, wenn die Diskussion der Teammitglieder untereinander hilft, die unterschiedlichen Perspektiven einer Problematik besser zu verstehen oder sogar dazu beiträgt, Lösungsvorschläge zu entwickeln. Bei diesem konsultativen Substil bleibt aber die endgültige Entscheidung letztlich bei der Führungskraft.

Einvernehmliche Substile



Ihre Einschätzung, wann der einvernehmliche geleitete Führungsstil eingesetzt werden soll, war im Vergleich zur Referenzgruppe tiefer.

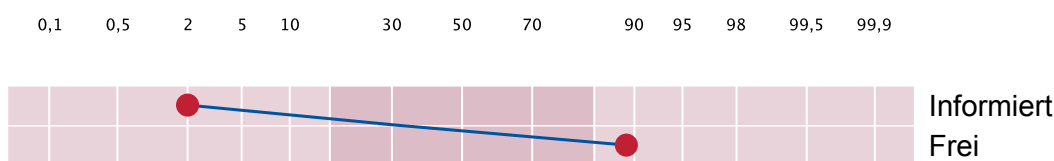
Mit diesem Führungsstil ermöglicht die Führungskraft einen gemeinsamen Problemlösungsprozess im Team, in dem alle Teammitglieder stimmberechtigt sind und an der Suche nach der Lösung mitarbeiten, sodass eine für alle gleichermaßen akzeptable Lösung gefunden werden kann. Die Führungskraft übernimmt die Leitung und steuert den Diskussionsprozess.

Ihre Einschätzung, wann der einvernehmliche Führungsstil im Team eingesetzt werden soll,

war im Vergleich zur Referenzgruppe durchschnittlich.

Mit diesem Führungsstil ermöglicht die Führungskraft einen gemeinsamen Problemlösungsprozess im Team, in dem alle Teammitglieder stimmberechtigt sind und an der Suche nach der Lösung mitarbeiten, sodass eine für alle gleichermaßen akzeptable Lösung gefunden werden kann. Die Führungskraft übernimmt allerdings nicht die Leitung und steuert auch nicht den Diskussionsprozess, sondern ist selbst Teil des Teams und übergibt die Diskussionsleitung an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. Unter Umständen wird auch auf eine Diskussionsleitung verzichtet. Die Intention dieses Vorgehens ist es, alle gleichberechtigt an der Diskussion und an der Entscheidung teilhaben zu lassen.

Delegative Substile



Ihre Einschätzung, wann der delegative informierte Substil zu verwenden ist, war im Vergleich zur Referenzgruppe tiefer.

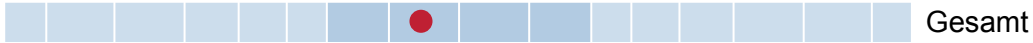
Bei diesem delegativen Führungsstil werden alle relevanten Parameter wie Ziele und Rahmenbedingungen zu Beginn klar kommuniziert. Die an die Führungskraft berichtenden Mitarbeitenden arbeiten dann an der Lösung des Problems, informieren die Führungskraft aber regelmäßig über den Fortgang und bleiben mit ihr im Austausch. Damit hat die Führungskraft die Möglichkeit, den Fortschritt zu kontrollieren und ggf. steuernd oder unterstützend einzugreifen.

Ihre Einschätzung, wann der delegative freie Substil zu verwenden ist, ist im Vergleich zur Referenzgruppe höher.

Bei diesem delegativen Führungsstil werden alle relevanten Parameter wie Ziele und Rahmenbedingungen zu Beginn klar kommuniziert. Die an die Führungskraft berichtenden Mitarbeitenden arbeiten dann bis zur endgültigen Lösung des Problems, ohne die Führungskraft zwischendurch über den Fortgang zu informieren. Eine Rückmeldung an die Führungskraft erfolgt erst, wenn eine Lösung gefunden ist. Die Mitarbeitenden haben freie Hand bei der Lösung des Problems und volle Verantwortung für das Ergebnis. Dieser Ansatz erfordert ein sehr hohes Ausmaß an Vertrauen der Führungskraft in die Fähigkeiten des Teams und die Bereitschaft, die Kontrolle aus der Hand zu geben. Wenn dies in den richtigen Situationen geschieht, kann das die Position der Führungskraft stärken.

Judgement Score Gesamt

0,1 0,5 2 5 10 30 50 70 90 95 98 99,5 99,9



Hinsichtlich des Judgement Score Gesamtwertes weichen Ihre Angaben noch vom theoriegeleiteten Ideal ab. Dies bedeutet, dass es Ihnen nicht immer gelang, situationsadäquat den richtigen Stil zu erkennen. Ihre Fähigkeit, den für das Vorgehen in einer konkret vorliegenden Führungssituation am besten geeigneten Führungs- bzw. Entscheidungsstil zu erkennen, entspricht aber dem Durchschnitt anderer qualifizierter Führungskräfte. Da die Fähigkeit, situationsadäquat den richtigen Stil auszuwählen, eine wichtige Voraussetzung ist, um optimale Zusammenarbeit im Team und Leistung zu erzielen, wäre es dennoch von Vorteil, diese Fähigkeit weiterzuentwickeln. Damit lassen sich Effektivität, Einschätzung und Akzeptanz als Führungskraft und auch die Leistung des Teams mit großer Wahrscheinlichkeit verbessern.

Es wird daher empfohlen, sich stärker mit den zugrunde liegenden Entscheidungsprinzipien und -regeln auseinanderzusetzen und sich an diesen zu orientieren (siehe Abschnitt „Prinzipien zur Wahl eines angemessenen Führungs- bzw. Entscheidungsstils“ im Anhang).

INTERAKTION ZWISCHEN PRÄFERENZWERTEN UND JUDGEMENT SCORES

Ihre Präferenz für bestimmte Entscheidungs- bzw. Führungsstile ist nicht ganz unabhängig von der Angemessenheit Ihres Führungsverhaltens zu betrachten. Vielmehr beeinflussen sich die Präferenzwerte und Judgement Scores (Übereinstimmungswerte) gegenseitig. Nachdem Sie nun bereits die Ausprägungen Ihrer Präferenzwerte und Judgement Scores kennen, kann es hilfreich sein, diese gemeinsam zu betrachten.

Eine geringe Angemessenheit eines Führungsstils kann beispielsweise auf eine zu stark oder zu schwach ausgeprägte Präferenz des jeweiligen Stils zurückzuführen sein. Sollten Sie also bei gewissen Führungsstilen einen hohen Präferenzwert, aber einen niedrigen Übereinstimmungswert erzielt haben, wäre es sicherlich von Vorteil, den jeweiligen Entscheidungs- bzw. Führungsstil seltener einzusetzen. Sollten Sie hingegen einen niedrigen Präferenzwert und einen niedrigen Übereinstimmungswert erzielt haben, wäre es sicherlich von Vorteil, den jeweiligen Entscheidungs- bzw. Führungsstil häufiger als bislang einzusetzen.

Dieser Abschnitt beschreibt, wie Ihre Präferenz für einen bestimmten Führungsstil Ihre generelle Fähigkeit, den passenden Führungsstil auszuwählen, beeinflussen kann.

Direktiver Präferenz- und Judgement-Stil

Im Vergleich zu Führungskräften der Referenzgruppe erreichten Sie einen niedrigeren Judgement Score, aber zeigten eine durchschnittlich ausgeprägte Präferenz für den direktiven Führungsstil. Daraus lässt sich einerseits ableiten, dass es Ihnen schwerfällt zu erkennen, in welchen Situationen direktives Führungsverhalten angebracht ist. Andererseits weist Ihr durchschnittlicher Präferenzwert darauf hin, dass Sie den direktiven Führungsstil weder sorglos noch unreflektiert einsetzen. Künftig könnten Sie überlegen, ob der direkte Führungsstil nicht häufiger zum Einsatz kommen soll. Konkret weist Ihr Testergebnis darauf hin, dass Sie dem direktiven Führungsstil mehr Platz einräumen und diesen in ausgewählten Situationen öfter an den Tag legen sollten (z.B. bei hohem Zeitdruck).

Konsultativer Präferenz- und Judgement-Stil

Im Vergleich zu Führungskräften der Referenzgruppe erreichten Sie einen höheren Judgement Score und zeigten eine höhere Präferenz für den konsultativen Führungsstil. Daraus lässt sich einerseits ableiten, dass Sie deutlich erkennen, in welchen Situationen konsultatives Führungsverhalten angebracht ist. Andererseits weist Ihr hoher Präferenzwert darauf hin, dass Sie den konsultativen Führungsstil über verschiedene Situationen hinweg bevorzugt einsetzen, wodurch Ihr Führungsverhalten mitunter als unflexibel erscheint. Folglich empfiehlt es sich, kritisch zu hinterfragen, ob der konsultative Führungsstil tatsächlich so häufig zum Einsatz kommen muss. Konkret weist Ihr Testergebnis darauf hin, dass Sie dem konsultativen Führungsstil kritischer gegenüberstehen und diesen zugunsten anderer Führungsstile seltener an den Tag legen sollten.

Einvernehmlicher Präferenz- und Judgement-Stil

In Bezug auf den einvernehmlichen Führungsstil erreichten Sie einen ähnlichen hohen Judgement Score wie Führungskräfte der Referenzgruppe, aber einen höheren Präferenzwert.

Daraus lässt sich zum einen ableiten, dass es Ihnen relativ gut gelingt, die Situationen zu erkennen, in denen einvernehmliches Führungsverhalten angebracht ist. Zum anderen weist Ihr Präferenzwert aber darauf hin, dass Sie dem einvernehmlichen Führungsstil auch dann den Vorzug geben, wenn ein anderer Führungsstil zielführender wäre. Achten Sie künftig darauf, den einvernehmlichen Führungsstil nicht inflationär oder zu sorglos einzusetzen, da er ansonsten seine Wirkung verliert. Anhand Ihres Testergebnisses wird empfohlen, die Balance zwischen verschiedenen Führungsstilen zu optimieren und Ihre starke Präferenz für einvernehmliches Handeln kritisch zu hinterfragen.

Delegativer Präferenz- und Judgement-Stil

In Bezug auf den delegativen Führungsstil erreichten Sie einen ähnlich hohen Judgement Score wie Führungskräfte der Referenzgruppe, aber einen höheren Präferenzwert als diese. Daraus lässt sich zum einen ableiten, dass es Ihnen relativ gut gelingt, jene Situationen zu erkennen, in denen es angebracht ist, Aufgaben zu delegieren. Zum anderen weist Ihr Präferenzwert aber darauf hin, dass Sie dem delegativen Führungsstil auch dann den Vorzug geben, wenn ein anderer Führungsstil zielführender wäre. Achten Sie künftig darauf, den delegativen Führungsstil nicht inflationär oder sorglos einzusetzen, da er ansonsten seine Vorzüge verliert. Anhand Ihres Testergebnisses wird empfohlen, die Balance zwischen verschiedenen Führungsstilen zu optimieren und Ihre starke Präferenz für delegatives Handeln kritisch zu hinterfragen.

VERWENDUNG DER RATING-SKALA

Die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten in den Szenarien haben verschiedene Wertigkeiten: Einige von ihnen sind gänzlich unangemessen, andere sehr angemessen, während wieder andere mittelmäßig geeignet sind. Für eine angemessene und differenzierte Einschätzung der Situationen ist es wichtig, das gesamte Spektrum der Wertigkeiten zu beachten. Ihr Antwortmuster wurde dem der Referenzgruppe gegenübergestellt, um zu erkennen, ob sich Auffälligkeiten hinsichtlich Ihres Rating-Verhaltens finden lassen.

Sie verwendeten die Ratings „angemessen“ oder „sehr angemessen“ häufiger als Personen der Referenzgruppe. Angesichts der Tatsache, dass die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten unterschiedliche Wertigkeiten haben, legt dieses Ergebnis nahe, dass Sie relativ wenig zwischen den Entscheidungen differenziert haben und die Chancen und Risiken weniger klar abwägen können. Wenn Sie Ihre Führungs- und Entscheidungsfähigkeit weiterentwickeln, fällt es Ihnen leichter, Handlungsalternativen eindeutiger zu bewerten.

NÄCHSTE SCHRITTE

Das für eine Situation angemessene Führungsverhalten kann erlernt und verbessert werden. Die Rückmeldungen aus diesem Report bieten Ihnen Anhaltspunkte für Ihre persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft. Die nachfolgenden Prinzipien zur Wahl eines angemessenen Führungs- bzw. Entscheidungsstils geben Ihnen Hinweise, welche Aspekte einer Situation das Führungsverhalten beeinflussen können.

ANHANG

Prinzipien zur Wahl eines angemessenen Führungs- bzw. Entscheidungsstils

Wie im Rahmen dieses Reports mehrfach aufgeführt, ist kein Entscheidungs- bzw. Führungsstil als universell erfolgreich bzw. als den anderen überlegen einzustufen. Damit Sie als Führungskraft erfolgreich arbeiten können, ist es notwendig, Ihren eigenen Entscheidungs- bzw. Führungsstil den Erfordernissen der jeweiligen Aufgabe sowie den Voraussetzungen Ihrer Mitarbeitenden anzupassen. Diesbezüglich sollten Sie jede Entscheidungssituation genauestens analysieren. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, welche Aspekte Sie bei der Wahl Ihres Führungsverhaltens in unterschiedlichen Entscheidungssituationen beachten sollten.

- Berücksichtigen Sie stets, wie wichtig die ausstehende Entscheidung ist.
- Fragen Sie sich, wie dringlich die ausstehende Entscheidung getroffen werden muss.
- Prüfen Sie, ob Ihnen als Führungskraft genügend Informationen vorliegen, um die Entscheidung im Alleingang zu treffen.
- Fragen Sie sich, ob die Entscheidungsfindung bzw. die Entscheidung an sich verbessert werden kann, wenn Sie die Sichtweisen Ihrer Mitarbeitenden miteinbeziehen.
- Erinnern Sie sich, ob Sie eine ähnliche Entscheidung bereits erfolgreich gelöst haben.
- Prüfen Sie, ob die ausstehende Entscheidung eine willkommene Entwicklungsmöglichkeit für die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden bietet.
- Prüfen Sie, ob es notwendig ist, Ihre Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen, damit Sie sich deren Unterstützung sichern.
- Fragen Sie sich, ob Ihr Arbeitsteam die vorliegende Problemstellung selbstständig lösen könnte.
- Hinterfragen Sie kritisch, ob Sie sich in Bezug auf die ausstehende Entscheidung bestmöglich auf Ihre Mitarbeitenden verlassen können.
- Prüfen Sie, ob hinsichtlich der zu treffenden Entscheidung in Ihrem Arbeitsteam mit großen Konflikten zu rechnen ist.
- Prüfen Sie kurz-, mittel- und langfristig, inwieweit die hier angeführten Hinweise Ihr Führungsverhalten positiv beeinflussen.

ZUSÄTZLICHE DATEN

Bezeichnung	Inhalt
Erik Example	
Einzuschätzende Person	Kein Eintrag vorhanden