

LEADER TRACKER

INDIVIDUELLE ANALYSE

**Persönlicher Bericht für die Führungskraft Nr. 001
(Beispielbericht mit erfundenen Daten)**

Center of Excellence for Positive Work Psychology
Erasmus University Rotterdam

Center für Human Resource Management (CEHRM)
Universität Luzern

Erstellt durch:
Dr. oec. Manuela Morf
manuela.morf@unilu.ch
+41 41 229 58 61
Postfach 4466, 6002 Luzern

Luzern, 20.07.2018

Dieser Bericht wurde für Sie nach wissenschaftlichen Standards und mit grösstmöglicher Sorgfalt als Dankeschön für Ihren Beitrag zur Forschung erstellt. Die Angaben in diesem Bericht dienen zu Informationszwecken und sind nicht als Beratungsleistung anzusehen. Entsprechend sind alle Angaben ohne Gewähr und die Haftung für die Verwendung der im Bericht erhaltenen Informationen und daraus entstehende Schäden wird ausgeschlossen.



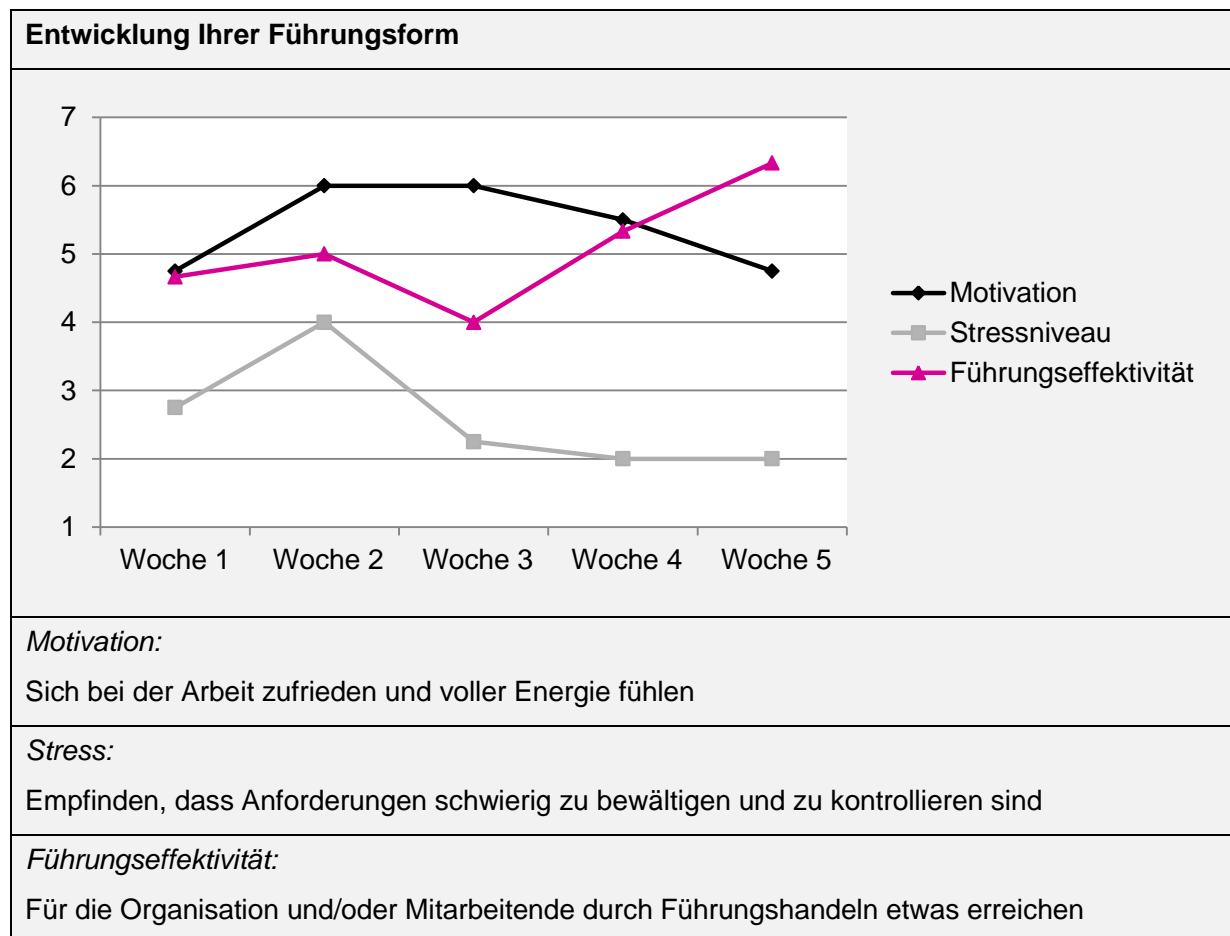
Ihr Bericht

Wann laufen Sie in der Führung zur Höchstform auf? Diese Frage beleuchtet der für Sie persönlich angefertigte Bericht. Zur Ermittlung Ihrer Führungsform wurden Ihre Motivation, Ihr Stressniveau und Ihre Führungseffektivität analysiert. Die unterstehende Grafik zeigt Ihnen die Entwicklungen dieser drei Gössen über die Zeit der Befragung (Ihr Start: 05.03.2018).

Gemäss Forschung sind Menschen am effektivsten in ihrer Tätigkeit, wenn sie motiviert sind und das Stressniveau tief bis mittelhoch ist.¹ Wöchentlich können Motivation und Stress jedoch schwanken ohne die Führungseffektivität zu beeinträchtigen.² Denken Sie z.B. an eine Woche, in der Sie eine unliebsame Herausforderung (d.h. hohes Stressniveau) erfolgreich bewältigt haben (d.h. hohe Führungseffektivität).

Obwohl sich Ihr Stellenprofil nicht wöchentlich ändert, können wechselnde Aufgaben, Herausforderungen und andere Gegebenheiten Ihre Motivation, Stress und Führungseffektivität verändern. Diese Veränderungen lassen Rückschlüsse zu, was Sie persönlich am meisten motiviert, stresst und wann Sie in der Führung am effektivsten sind.

Entsprechend finden Sie Ihre individuellen Detailanalysen nachfolgend. Wir hoffen, dass Ihnen die Auswertungen bei der Gestaltung Ihres Führungsalltags hilfreich sind und zeigen Ihnen am Schluss des Berichts auf, wie Sie die Ergebnisse für sich nutzen können.



Details zur Auswertung

Grundlage für die Analysen bilden die Angaben, welche Sie über die fünf Wochen der Befragung gemacht haben. Fünf Befragungszeitpunkte gelten als erforderliche Zahl, um für Sie persönlich individuelle Aussagen darüber zu machen, wie sich Ihre Führungsform infolge wöchentlicher Gegebenheiten verändert.³

Für die Erhebung der einzelnen Einfluss- und Zielgrößen wurden in der Forschung validierte Fragen verwendet. Dabei wurden Sie nach Ihrer Zustimmung auf einer Skala von mehrheitlich 1 („ich stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („ich stimme voll und ganz zu“) gefragt.

Zur statistischen Auswertungen wurden Pearson-Korrelationen berechnet (r). Diese geben an, wie stark ein Einflussfaktor (z.B. Möglichkeit zur Einflussnahme) mit einer Zielgröße für Ihre Führungsform (z.B. Motivation) in Beziehung steht. Werte liegen im Bereich zwischen 0 und 1 für positive Beziehungen (d.h., wenn der Einflussfaktor steigt, steigt auch die Zielgröße) bzw. zwischen 0 und -1 für negative Beziehung (d.h., wenn der Einflussfaktor steigt, sinkt die Zielgröße).

Zur Interpretation der Korrelationen wurden in der Forschung bekannte Schwellwerte verwendet. Diese unterscheiden sich abhängig von den betrachteten Einfluss- und Zielgrößen.⁴ Durch Abgleich mit diesen Schwellwerten wurde ermittelt, ob es sich um eine vernachlässigbare, moderate oder starke Beziehung zwischen Einflussfaktor und Zielgröße handelt.

Ihre Motivation

Was bestimmt, dass Sie bei der Arbeit motiviert sind und sich gerne engagieren? Die Auswertung verdeutlicht, inwiefern sich Ihre Motivation steigert, wenn Sie die folgenden Gegebenheiten bei der Arbeit verstärkt erleben.

Einflussfaktor:	Ihr Ergebnis:
<i>Gute Arbeitsbeziehungen:</i> Erlebte Unterstützung durch Kollegen auf allen Stufen und das Gefühl gemeinsam etwas zu erreichen	<i>Starker positiver Zusammenhang ($r > 0.40$):</i> Verbessern (verschlechtern) sich die Arbeitsbeziehungen, erhöht (verringert) sich Ihre Motivation stark
<i>Einbringen von Talenten:</i> Persönlichen Fähigkeiten und Stärken bei der Arbeit nutzen und ausleben können	<i>Moderater positiver Zusammenhang ($r > 0.20$):</i> Können Sie mehr (weniger) Ihre Talente einbringen, erhöht (verringert) sich Ihre Motivation moderat
<i>Möglichkeiten zur Einflussnahme:</i> Gelegenheiten andere Menschen durch die eigene Arbeit positiv zu beeinflussen	<i>Vernachlässigbarer Zusammenhang ($r \leq 0.20$):</i> Ihre Motivation ist relativ unabhängig davon, ob Sie vermehrt (vermindert) Möglichkeiten zur Einflussnahme haben

Ihr Stressniveau

Von welchen Herausforderungen fühlen Sie sich am meisten beansprucht? Die Aufstellung zeigt, wie stark sich Ihr Stressniveau erhöht, wenn Sie sich bei der Arbeit vermehrt mit den nachfolgenden Herausforderungen konfrontiert sehen.

Einflussfaktor:	Ihr Ergebnis:
<i>Emotionale Konflikte:</i> Konfrontationen mit emotional fordernden Situationen (z.B. schwierige Mitarbeitergespräche)	<i>Starker positiver Zusammenhang ($r > 0.40$):</i> Sind Sie mehr (weniger) emotionalen Konflikten ausgesetzt, steigt (sinkt) Ihre Stressniveau stark
<i>Druck:</i> Notwendigkeit viel oder komplexe Arbeit in knapper Zeit zu erledigen	<i>Moderater positiver Zusammenhang ($r > 0.20$):</i> Sind Sie mehr (weniger) unter Druck, steigt (sinkt) Ihre Stressniveau moderat
<i>Widersprüchliche Erwartungen:</i> Zielkonflikte und begrenzten Möglichkeiten allen wesentlichen Ansprüchen gerecht zu werden	<i>Vernachlässigbarer Zusammenhang ($r \leq 0.20$):</i> Ihr Stressniveau ist relativ unabhängig davon, ob sich widersprüchliche Erwartungen erhöhen (reduzieren)

Ihre Führungseffektivität

Welche Führungshandlungen stellen sich für Sie als effektiv heraus? Entnehmen Sie der Analyse, inwiefern Ihr mehr oder weniger stark gezeigtes Führungsverhalten mit Ihrer wahrgenommenen Führungseffektivität im Zusammenhang steht.

Einflussfaktor:	Ihr Ergebnis:
<i>Präsent sein:</i> Bei Bedarf für Geführte da sein und wesentliche Führungsfragen aktiv angehen	<i>Starker positiver Zusammenhang ($r > 0.25$):</i> Zeigen Sie mehr (weniger) Präsenz, beurteilen Sie Ihre Führungseffektivität als viel höher (tiefer)
<i>Inspirieren und motivieren:</i> Geführte für gemeinsame Ziele begeistern, aktiv unterstützen und fördern	<i>Starker positiver Zusammenhang ($r > 0.25$):</i> Inspirieren und motivieren Sie Ihre Geführten mehr (weniger), beurteilen Sie Ihre Führungseffektivität als viel höher (tiefer)
<i>Ziele und Erwartungen klären:</i> Geführte über Aufgaben und Ziele informieren sowie ihnen Feedback geben	<i>Moderater positiver Zusammenhang ($r > 0.10$):</i> Klären Sie Ziele und Erwartungen vermehrt (vermindert), beurteilen Sie Ihre Führungseffektivität als moderat höher (tiefer)

Wie Sie einen Nutzen aus dem Bericht ziehen

Ein gutes Verständnis, wann Sie zur Höchstform in der Führung auflaufen, gilt als wichtige Führungskompetenz. Es hilft Ihnen authentisch aufzutreten und Ihren Führungsalltag produktiv zu gestalten.⁵ Um Ihr Führungspotential optimaler auszuschöpfen, finden Sie hier forschungsgestützte Empfehlungen zum Umgang mit Ihren Resultaten:

- Schlagen Sie in Ihrer Agenda nach, was Sie in den Wochen gemacht haben, in denen Sie am motiviertesten, meisten gestresst und effektivsten waren. Stellen Sie sich die Frage, wie Ihre identifizierten Einflussfaktoren auf Motivation, Stress und Führungseffektivität in Ihrem Alltag konkret aussehen. Mit wem pflegen Sie z.B. besonders gute Arbeitsbeziehungen, bei welchen Gesprächen erleben Sie emotionale Konflikte, in welchem Rahmen klären Sie Ziele usw.?
- Wenn Sie selbst (sogar nur kleine) positive Änderungen an Ihrer Arbeit vornehmen, fühlen Sie sich voraussichtlich selbstbestimmter und motivierter. Sie erhalten dadurch häufiger Unterstützung und sind erfolgreicher, was umso mehr motiviert.⁶ Gestalten Sie Ihre Arbeit daher so, dass Sie sich bewusster und häufiger mit Aufgaben beschäftigen, die Ihnen Freude machen.
- An Herausforderungen kann man wachsen. Problematisch wird es jedoch, wenn Sie sich permanent gestresst fühlen und das Erfolgserlebnis nach getaner Arbeit ausbleibt. Insbesondere emotionale Konflikte und widersprüchliche Erwartungen zählen zu den überwiegend ungesunden Stressfaktoren.⁷ Gehen Sie diese daher schnell an, sollten diese Sie dominieren.
- Je besser Sie Ihre Wirkung auf Geführte kennen, desto effektiver führen Sie. In der Tendenz überschätzen Führungskräfte ihre inspirierenden und motivierenden Handlungen, andere Handlungen (z.B. wie stark sie Erwartungen mit Geführten klären) unterschätzen sie allenfalls leicht.⁸ Überprüfen Sie daher Ihr Eigen- und Fremdbild, indem Sie Feedback einholen.

Viel Freude und Erfolg in der Führung!

¹ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

² Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.

³ Ohly, S., Sonnentag, S., Niessen, C., & Zapf, D. (2010). Diary studies in organizational research. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 79-93.

⁴ Bosco, F. A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 431-449.

⁵ Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2016). Self-efficacy and self-awareness: Moral insights to increased leader effectiveness. *Journal of Management Development*, 35(9), 1163-117

⁶ Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.

⁷ LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.

⁸ Lee, A., & Carpenter, N. C. (2017). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, Advance online publication.