

EXCELLENCE_c

Das Systemklima-Profil

Max Mustermann

08.10.2021

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Zusammenhänge zwischen Systemklima & Unternehmenserfolg	4
3. Die verschiedenen Klimafaktoren und -dimensionen	7
4. Zugrundeliegende Stichprobe	11
5. Interpretation der Ergebnisse	12
6. Die Selbsteinschätzung Ihres Teamklimas	14
7. Die Mitarbeitereinschätzung	16
8. Der „Ist-Wertevergleich“	18
9. Die größten Abweichungen zwischen der Ist- und der Soll-Einschätzung	19
10. Die größten Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild	20
11. Empfehlung zur Verbesserung des Klimas	21
12. Mein persönliches Fazit	24
13. Umgang mit den Ergebnissen	25

1. Einleitung

Sehr geehrter Herr Mustermann,

Sie halten in diesem Moment Ihr XLNC_c Systemklima Profil in den Händen. Die von Ihnen ausgewählten Feedbackgeber haben in den letzten Tagen ihre persönliche Einschätzung zum Klima innerhalb Ihres Teams in verschiedenen Alltagssituationen dargelegt. Gleichzeitig haben Sie selbst eine Einschätzung zum vorherrschenden Klima in Ihrem Team abgegeben. Das Ergebnis finden Sie in der vorliegenden Auswertung.

Es ist uns wichtig zu betonen, dass diese Rückmeldung unterschiedlichen Wahrnehmungen zu einem bestimmten Zeitpunkt entspricht. Das Feedback stellt also keine absoluten und unveränderbaren Wahrheiten dar, sondern ist eine wertvolle Momentaufnahme, die Ihnen und Ihrem Team in der Weiterentwicklung eine wichtige Unterstützung sein kann. Das XLNC_c Systemklima-Profil bietet Ihnen somit die Möglichkeit, die Ist-Situation des Klimas innerhalb Ihres Teams zu analysieren und mögliche Handlungsfelder zu erkennen.

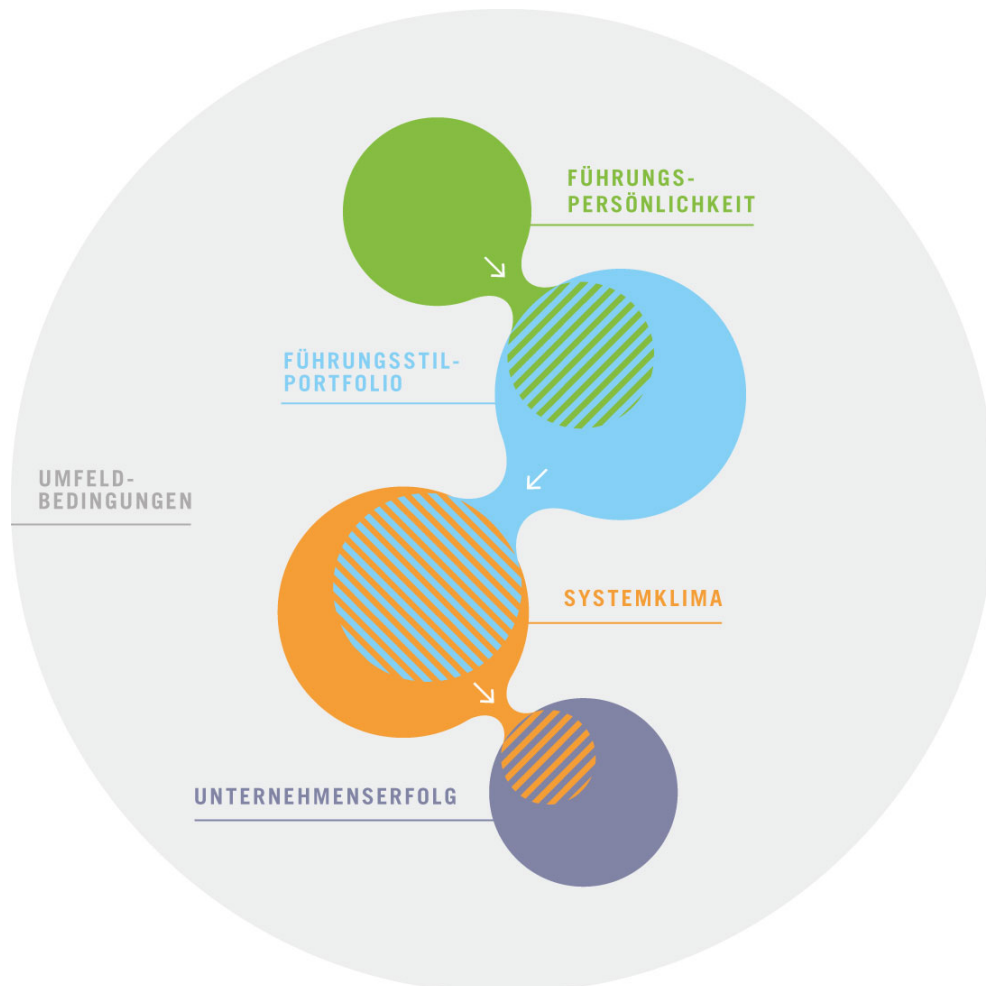
Ziel des Fragebogens

XLNC_c steht für ‚excellence in systems climate‘. Bestehende Modelle zur Erfassung und Beschreibung des Klimas in Teams und Organisationen fokussieren häufig einseitig entweder die Leistungskomponenten oder die weichen Kriterien der Zusammenarbeit und Zufriedenheit.

Ziel der XLNC_c Erhebung ist es also, substantielle Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwiefern sich die Führungsarbeit einer Führungskraft in den direkten Klimafaktoren sowie den entsprechenden Klimadimensionen niederschlägt. Dabei werden jeweils die eigene Einschätzung und die der Mitarbeiter anonym abgefragt und in einer umfassenden Profilauswertung gegenübergestellt.

2. Zusammenhänge zwischen Systemklima & Unternehmenserfolg

Aktuelle Studien belegen, dass der Erfolg eines Unternehmens signifikant mit dem seitens der Mitarbeiter erlebten Systemklima korreliert. Dieses wiederum hat einen hohen messbaren Zusammenhang mit dem Verhalten der Führungskräfte – also den gelebten Führungsstilen.



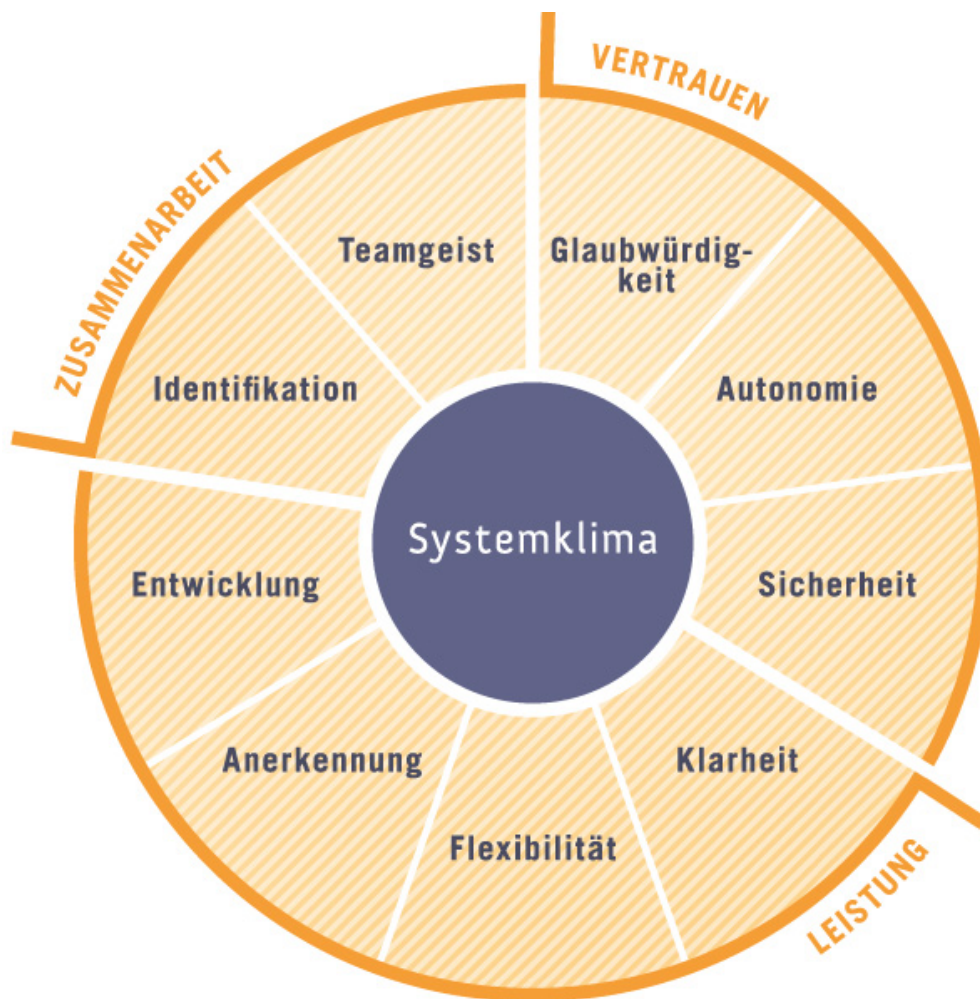
Führungspersönlichkeit (= Eigenschaften, Motive), Führungsstilportfolio (= Verhalten)

Gleichzeitig verlangt ein sich seitens der Mitarbeiter zunehmend verändernder Anspruch an Führung eine veränderte Führungskultur.

Was ist das Systemklima?

Die Tatsache wie Mitarbeiter das Arbeitsumfeld, die Rahmenbedingungen, die Kultur und die Arbeitsatmosphäre in ihrer Organisation erleben, drückt sich im sogenannten Systemklima aus. Das Systemklima – also das Klima des gesamten Unternehmens – ist ein systemisches Konstrukt und wird durch die kumulierte Betrachtung des jeweiligen Klimas der kleineren systemischen Einheiten – z. B. Bereich, Abteilung, Team – erfasst.

Das subjektive Erleben auf der kleinsten systemischen Ebene – dem Team – kann sehr unterschiedlich sein und hängt von verschiedenen, oft in den handelnden Personen begründeten, Einflussfaktoren ab. Über diese sehr persönlichen Aspekte hinaus gibt es aber von den meisten Mitarbeitern im Team ähnlich empfundene Aspekte des Arbeitsumfeldes und der Zusammenarbeit, die häufig stark vom Verhalten und Führungsstil der jeweiligen Führungskraft beeinflusst werden. Diese bilden das Teamklima, welches sich in drei übergeordnete Klimafaktoren und neun zugeordnete Klimadimensionen aufgliedert:



Das Modell des Systemklima-Profiles XLNC_c

Bestehende Modelle zur Erfassung und Beschreibung des Klimas in Teams und Organisationen fokussieren häufig entweder einseitig die Leistungskomponenten oder die sehr weichen Kriterien der Zusammenarbeit und Zufriedenheit. Das Systemklima-Profil XLNC_c verfolgt den Ansatz, diese Aspekte zu kombinieren.

Dabei werden insbesondere diejenigen Faktoren berücksichtigt, welche unmittelbar von der Führungskraft und deren Führungsstil-Profil beeinflusst werden. Faktoren, die durch die Organisation gesteuert werden – wie z. B. Vergütung, Aufstiegschancen und Arbeitgebermarke – wurden nicht berücksichtigt. Diese Klassifizierung ermöglicht es der Führungskraft, die Ergebnisse zu nutzen, um ihr Führungsverhalten so weiterzuentwickeln, dass es einen positiven Einfluss auf das Klima hat.

Welche Bedeutung hat das Klima im Team für den Unternehmenserfolg?

Aktuelle Untersuchungen aus der Organisationslehre zeigen, dass sich ein Klima, in dem Vertrauen herrscht, Leistung und Zusammenarbeit gefördert wird und indem sich Mitarbeiter persönlich (weiter) entwickeln können, positiv auf die Produktivität und die Zufriedenheit von Mitarbeitern – und damit entsprechend auch messbar auf den Team- und Unternehmenserfolg – auswirkt.

Ein positives Klima steigert die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Es erhöht zudem das Verantwortungsgefühl und die nachhaltige Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen. Es zeigt sich in der Konsequenz ein deutlich positiver Einfluss auf die Effektivität und die Effizienz der Leistungserbringung und insgesamt auf den faktischen Unternehmenserfolg.

Sind verschiedene Klimafaktoren oder -dimensionen kaum oder nur sehr wenig ausgeprägt, kann eine gezielte Förderung des Klimas dazu beitragen, die bereits genannten Effekte zu steigern.

3. Die verschiedenen Klimafaktoren und -dimensionen

Vertrauen

Der Klimafaktor Vertrauen ist ein zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und wird stark durch die Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft beeinflusst. Vertrauen bildet den Schlüssel zur Arbeitszufriedenheit, zur Bindung an das Unternehmen sowie zur Motivation von Mitarbeitern.

Im XLNC Systemklima-Modell geht es bei dem Klimafaktor Vertrauen vor allem um drei Dimensionen:

- **Glaubwürdigkeit:** Inwiefern agiert die Führungskraft als authentisches (Werte-)Vorbild?
- **Autonomie:** Wie groß sind die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter?
- **Sicherheit:** Inwiefern empfinden die Mitarbeiter eine psychologische Sicherheit, erhalten ausreichend Informationstransparenz, erleben eine konstruktive Fehlerkultur und fühlen sich eingeladen offen ihre Meinung zu äußern?

Vertrauen/ Glaubwürdigkeit

Eine wichtige Dimension zur Schaffung einer Vertrauenskultur ist die Glaubwürdigkeit der Führungskraft. Glaubwürdigkeit entsteht vor allem dann, wenn die Führungskraft als Vorbild agiert, eine klare Werteorientierung zeigt sowie verbindlich zu ihren Aussagen und Entscheidungen steht und danach handelt.

Schlüsselfragen:

- Können sich die Mitarbeiter im Team auf die Aussagen der Führungskraft verlassen?
- Zeigt die Führungskraft eine klare Linie und bleibt sich treu?
- Verkörpert die Führungskraft in ihrem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern eine Stimmigkeit zwischen Worten und Taten?

Vertrauen/ Autonomie

Bei dieser Klimadimension stehen Selbstverantwortung und Handlungsspielräume der Mitarbeiter vertrauensbildend im Vordergrund. In einem von Autonomie geprägten Klima haben Mitarbeiter den Freiraum, eigenverantwortlich ihre Arbeit zu gestalten und eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Schlüsselfragen:

- Wird das Team zum selbstständigen Arbeiten ermutigt?
- Können die Mitarbeiter im Team selbst entscheiden, wie und wann und mit welchen Mitteln sie ihre Aufgaben erledigen?
- Wird im Team Eigenverantwortung gefordert und gefördert?

Vertrauen/ Sicherheit

Eine ebenso gewichtige Dimension bei der Vertrauensbildung ist die von den Mitarbeitern empfundene psychologische Sicherheit. In einem von Sicherheitsgefühl geprägten Klima fühlen sich die Mitarbeiter ausreichend über die relevanten Unternehmensthemen informiert und die Führungskraft vertritt die Interessen des Teams nach außen. Im Team wird offen mit Fehlern und Unsicherheiten umgegangen.

Schlüsselfragen:

- *Gibt es im Team regelmäßige Informationen über anstehende Veränderungen durch die Führungskraft – und können die Mitarbeiter sich dazu offen äußern?*
- *Schafft die Führungskraft Transparenz über die Entscheidungen und Strategien des Unternehmens?*
- *Können die Mitarbeiter Fehler machen und sie gegenüber der Führungskraft offen eingestehen, ohne Angst vor negativen Reaktionen zu haben?*
- *Vertrauen sich die Mitarbeiter des Teams auch gegenseitig?*

Leistung

Der Klimafaktor Leistung beinhaltet diejenigen Aspekte und vor allem Voraussetzungen, die notwendig sind, um gute Leistungen in einem Team zu ermöglichen und zu fördern. Ein leistungsförderliches Klima wird dadurch begünstigt, dass jeder Mitarbeiter Orientierung hat, genau weiß, was von ihm erwartet wird, er neue Ideen einbringen kann und Leistung durchgehend gerecht belohnt wird.

Im XLNC Systemklima-Modell geht es bei Leistung vor allem um vier Aspekte:

- **Klarheit:** Wie transparent sind die Unternehmensziele und die Prozesse und Aufgaben im Team?
- **Flexibilität:** Inwiefern werden neue Ideen und sinnvolle Veränderungen gefördert?
- **Anerkennung:** Inwiefern werden gute Leistungen der Mitarbeiter anerkannt und belohnt?
- **Entwicklung:** Inwiefern werden Mitarbeiter dabei unterstützt ihre Potenziale zu nutzen?

Leistung/ Klarheit

Eine wichtige Dimension des Klimafaktors Leistung ist die Klarheit. In einem von Klarheit geprägten Klima haben die Mitarbeiter ein klares übergeordnetes Bild, kennen die Ziele und Erwartungen und kennen den eigenen Beitrag zum Team- und Unternehmenserfolg. Die Abläufe und Prozesse, sowie Rollen und Verantwortlichkeiten im Team sind transparent und nachvollziehbar und Aufgaben werden sinnvoll strukturiert und geplant.

Schlüsselfragen:

- *Kennen und verstehen die Mitarbeiter im Team die mittel- und langfristige Ausrichtung des Unternehmens?*
- *Ist den Mitarbeitern im Team klar, was ihr konkreter Beitrag zur Erreichung der Team- und Unternehmensziele ist?*
- *Sind die Rollen und Verantwortungen im Team eindeutig geregelt?*

Leistung/ Flexibilität

In einem von Flexibilität geprägten Klima ermutigt die Führungskraft ihre Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und neue Wege zu beschreiten. Effizienz und Leistungsfähigkeit werden durch neue Vorgehensweisen oder Prozesse gefördert und die Führungskraft zeigt sich flexibel im Umgang mit neuen Herausforderungen. Flexible Anpassungen sind möglich – ob vorausschauend oder reaktiv.

Schlüsselfragen:

- *Erhalten neue, innovative Ideen von Mitarbeitern im Team Raum und Anerkennung?*
- *Zeigt sich die Führungskraft offen für Veränderungen und veränderte Vorgehensweisen?*
- *Ist es erlaubt, die Sinnhaftigkeit etablierter Prozesse zu hinterfragen?*

Leistung/ Anerkennung

Die Frage „Lohnt sich Leistung?“ steht im Mittelpunkt dieser Klimadimension. Wird die individuelle Leistung im Team gewürdigt, werden die Mitarbeiter nach vergleichbaren Leistungsstandards beurteilt und werden gute Ergebnisse gesehen und wertgeschätzt, so sind wichtige Voraussetzungen für ein von Anerkennung geprägtes Klima gegeben.

Schlüsselfragen:

- *Wird Leistung anerkannt und gelobt?*
- *Besteht ein wertschätzender Umgang miteinander?*
- *Wird die Leistung im Team gerecht beurteilt?*
- *Wird es von Führungsseite toleriert, wenn im Team jemand weniger gibt als sein Bestes?*

Leistung/ Entwicklung

Eine in den letzten Jahren immer wichtiger werdende Klimadimension ist das Thema Entwicklung. Mitarbeiter suchen verstärkt nach Möglichkeiten, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln sowie an neuen und herausfordernden Aufgaben zu wachsen. Sie möchten sich entfalten, ihre Potenziale nutzen und ihre Karriere vorantreiben. Daher ist Entwicklung die vierte wesentliche Dimension des Klimafaktors Leistung.

Schlüsselfragen:

- *Werden die Mitarbeiter im Team in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt?*
- *Werden individuelle Entwicklungsperspektiven aufgezeigt?*
- *Gibt es eine offene und konstruktive Feedbackkultur?*

Zusammenarbeit

Zusammenarbeit ist ein weiterer wesentlicher Klimafaktor, der die Beziehungsebene der Mitarbeiter untereinander und die Beziehung der Mitarbeiter zu ihrer persönlichen Arbeit und dem Unternehmen beleuchtet. Durch den Klimafaktor Zusammenarbeit wird beschrieben, wie sehr sich die Mitarbeiter mit ihrem Team, dem Unternehmen und ihrer Aufgabe identifizieren und wie das Miteinander im Team wahrgenommen wird. Wesentliche Aspekte des Miteinanders sind dabei die Atmosphäre im Team, der konstruktive Umgang mit Konflikten und die gegenseitige Unterstützung.

Im XLNC Systemklima-Modell geht es bei dem Klimafaktor Zusammenarbeit vor allem um zwei Aspekte:

- **Identifikation:** Wie hoch ist die emotionale Bindung an das Team und das Unternehmen?
- **Teamgeist:** Wie ausgeprägt ist das „Wir-Gefühl“ im Team?

Zusammenarbeit/ Identifikation

Dazu gehört eine hohe Identifikation mit dem Team, den Aufgaben und Zielen. In einem von Identifikation geprägten Klima sind die Mitarbeiter auf ihre Arbeit und das Team stolz, äußern sich positiv über das Team und zeigen ein hohes Commitment.

Schlüsselfragen:

- *Sprechen die Mitarbeiter im Team positiv über ihr Team und ihre Kollegen?*
- *Möchten die Mitarbeiter auch zukünftig Teil des Teams sein?*
- *Teilen die Mitarbeiter die Werte, die innerhalb des Teams gelebt werden?*

Zusammenarbeit/ Teamgeist

Ein von Teamgeist geprägtes Klima zeichnet sich durch ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl im Team sowie einen positiven und toleranten Umgang miteinander aus. Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig (auch moralisch), haben Spaß an der gemeinsamen Arbeit, stehen füreinander ein und lösen ihre Konflikte konstruktiv.

Schlüsselfragen:

- *Unterstützen sich die Mitarbeiter im Team gegenseitig?*
- *Herrscht eine positive und wertschätzende Atmosphäre im Team?*
- *Werden Konflikte offen besprochen und konstruktiv gelöst?*

4. Zugrundeliegende Stichprobe

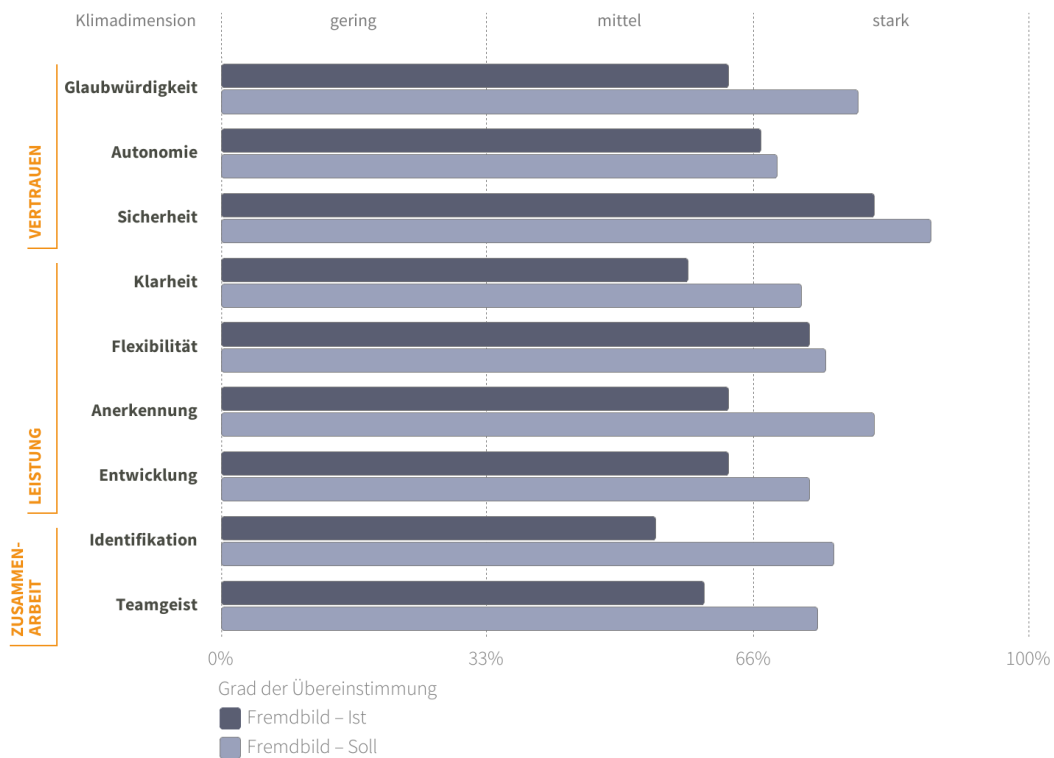
Anzahl der bearbeiteten Fragebögen

Die Ergebnisse beruhen auf Ihren Antworten und denen Ihrer Mitarbeiter. Je höher die Rücklaufquote bei Ihren Mitarbeitern ist, desto repräsentativer sind Ihre Ergebnisse.

	Eingeladen	Bearbeitet
Selbsteinschätzung	1	1
Fremdeinschätzung (Mitarbeiter)	9	8

Übereinstimmung der abgegebenen Einschätzungen

In der folgenden Grafik finden Sie einen Hinweis zum Grad der Übereinstimmung der Antworten Ihrer Mitarbeiter, d. h., inwiefern sich die Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter decken bzw. voneinander unterscheiden.



Hohe Werte bedeuten dabei eine hohe Übereinstimmung der Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter. Niedrige Werte bedeuten eine geringe Übereinstimmung und damit sehr unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der einzelnen Klimadimensionen. Niedrige Werte bei der Übereinstimmung können darauf zurückzuführen sein, dass das Klima von den Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen wird, aber auch, dass Sie bei einigen Mitarbeitern ein anderes Verhalten zeigen und somit das Klima in unterschiedliche Richtungen beeinflussen.

Der Grad der Übereinstimmung wird auf Basis der Variation im Antwortverhalten der befragten Mitarbeiter ermittelt. Hierzu wird die mittlere Standardabweichung über alle Fragen einer Klimadimension ermittelt und anschließend in eine Prozentskala überführt.

5. Interpretation der Ergebnisse

Auf den nächsten Seiten finden Sie die Darstellung der Ergebnisse der Befragung. Dabei werden jeweils Ihre eigene Einschätzung (Selbstbild) und das von Ihren Mitarbeitern erlebte Klima im Team (Fremdbild) betrachtet. Die Ergebnisse werden normiert dargestellt. Dies bedeutet, dass Ihre individuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen von über 2.000 Führungskräften verglichen werden. Sie erhalten eine Aussage darüber, inwiefern Ihre Ergebnisse im Vergleich zu dieser Normgruppe über- oder unterdurchschnittlich sind.

Ausprägung der Klimadimensionen

Wie in der Beispielgrafik deutlich wird, werden bei der Ausprägung der Klima-Dimensionen drei Ausprägungskategorien unterschieden: stark, mittel und gering. Eine starke Ausprägung einer Klimadimension weist darauf hin, dass viele der für diese Dimension relevanten Faktoren in Ihrem Team vorhanden sind. Eine geringe Ausprägung zeigt dagegen das Potenzial auf, dass das Klima im Team in diesen Aspekten noch weiterentwickelt werden kann.

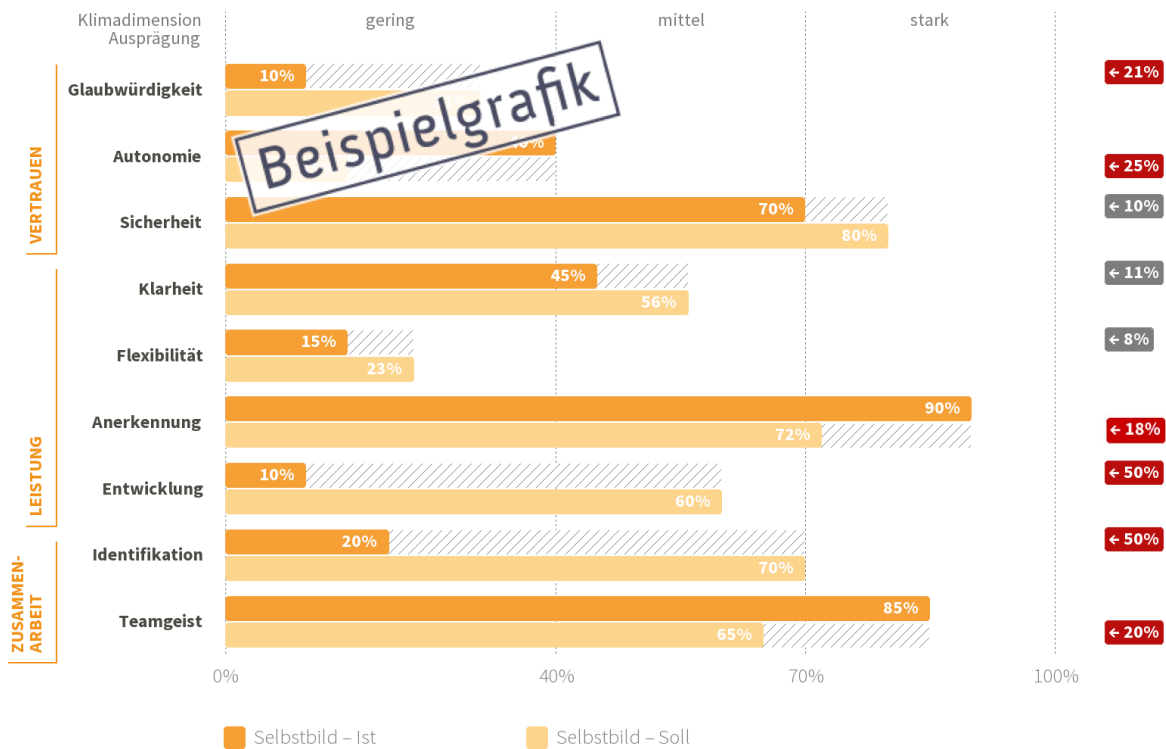
Die Klimadimensionen im vorliegenden Instrument fokussieren insbesondere Aspekte, die von der Führungskraft direkt beeinflussbar sind und die einen hohen Einfluss auf unternehmerische Kennzahlen, wie z. B. Mitarbeitermotivation und Fluktuation haben. Weitere unternehmerische Aspekte wie beispielsweise Arbeitgeberimage oder das Vergütungsmodell werden bewusst nicht beleuchtet.

Ist-Soll-Abgleich der Klimadimensionen

Neben der Einschätzung zum aktuellen Klima im Team (Ist-Einschätzung) gibt es eine Rückmeldung zum gewünschten Klima (Soll-Einschätzung). Aus einem Abgleich dieser Ergebnisse lässt sich entsprechend ableiten, wo Sie sich selber und wo Ihre Mitarbeiter sich mehr Aspekte von bestimmten Klimadimensionen wünschen. Dabei sind vor allem Differenzen von mehr als 15 % zwischen den beiden Einschätzungen als beachtenswert zu interpretieren. Bei Klimadimensionen, in denen diese oder noch höhere Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand in den Einschätzungen herrschen, ist der Differenzwert rot markiert.

Ein „ideales“ Soll gibt es nicht, da das „Soll“ sowohl von den Bedürfnissen als auch dem Reifegrad der Mitarbeiter in einem Team abhängt. Das dargestellte „Soll“ bildet jedoch das gewünschte Klima innerhalb eines Teams ab und gibt dadurch Aufschluss darüber, welche Aspekte bei dieser Zielgruppe für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Bindung besonders wichtig sind.

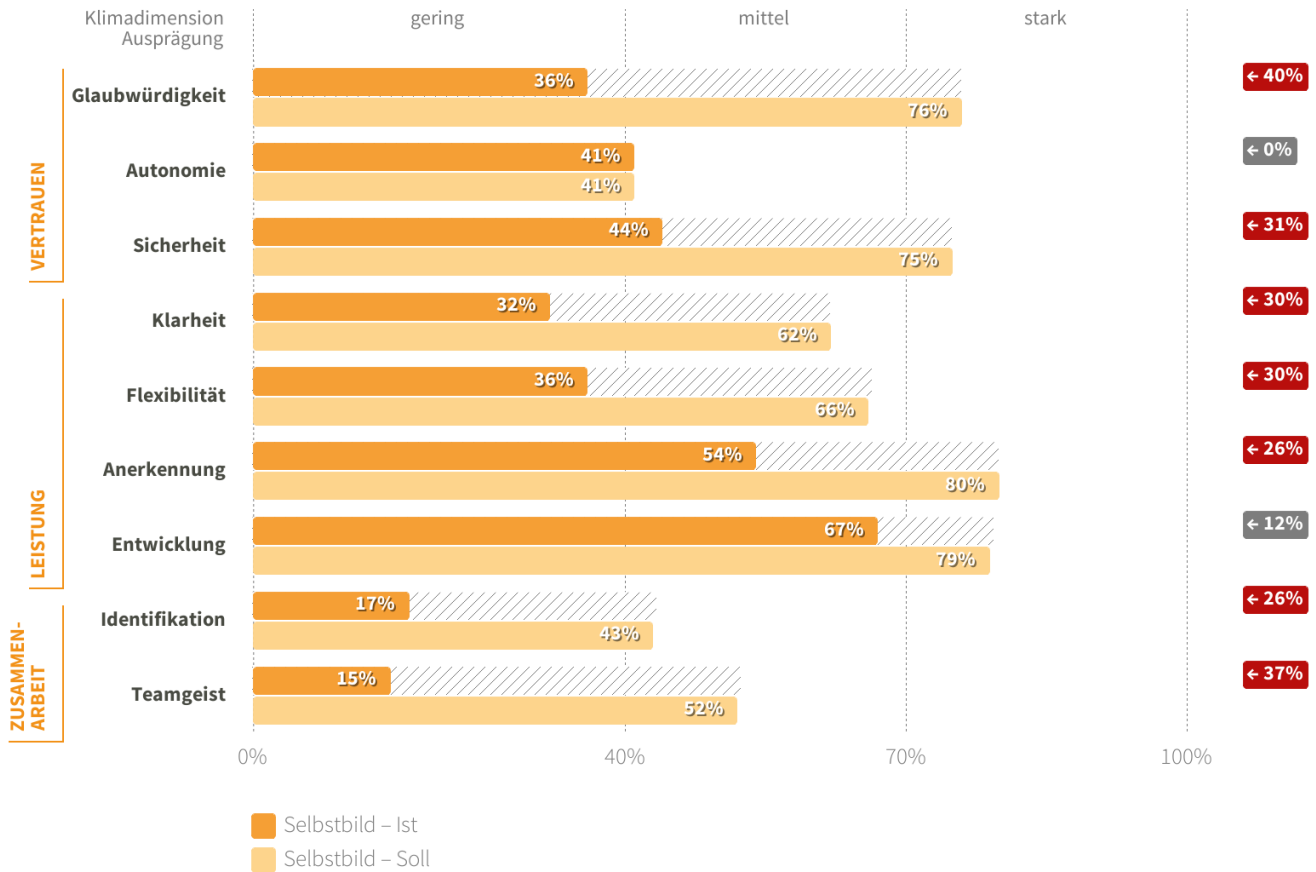
Die Perspektive der Mitarbeiter ist wesentlich, aber darüber hinaus sind für eine Führungskraft selbstverständlich noch weitere Aspekte wie z. B. das eigene Führungsverständnis, die Anforderungen aus dem Business oder zur Verfügung stehende Ressourcen für das „richtiges“ Führungsverhalten relevant.



Die in der Beispielgrafik abgebildeten Ergebnisse zeigen, dass bei den Dimensionen Entwicklung und Identifikation die größte Diskrepanz zwischen dem „Ist“ und dem „Soll“ besteht. Dies ist ein Hinweis dahingehend, dass in Bezug auf diese beiden Dimensionen die wahrgenommene Realität deutlich vom Wunschbild abweicht. Darüber hinaus ist auffällig, dass bei den Dimensionen Anerkennung und Teamgeist der Ist-Wert höher ist als das gewünschte „Soll“. Hier sind bestimmte Verhaltensweisen bei der Führungskraft oder im Team stärker ausgeprägt, als es für die eigene, subjektive Zufriedenheit notwendig wäre.

6. Die Selbsteinschätzung Ihres Teamklimas

Die folgende Grafik zeigt den Ist- und Sollwert-Vergleich Ihrer persönlichen Einschätzung des Teamklimas. Das Ziel besteht darin, eine hohe Übereinstimmung zwischen Ist und Soll zu erreichen, da dies auf eine hohe Zufriedenheit in Bezug auf die Klimadimensionen hinweist. Die Ergebnisse sind normiert dargestellt. Dies bedeutet, dass Ihre individuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen von über 2.000 Führungskräften verglichen werden.



Selbsteinschätzung der Ist-Situation

Klimadimensionen mit starker Ausprägung: keine

Klimadimensionen mit mittlerer Ausprägung: Die Klimadimensionen Autonomie, Sicherheit, Anerkennung und Entwicklung prägen Ihrer Einschätzung nach schon teilweise das Teamklima. Es wird aus Ihrer Sicht bereits teilweise sichtbar, dass Sie als Führungskraft die individuelle Entwicklung Ihrer Mitarbeiter fördern, Leistung honorieren und Transparenz schaffen und Fehler tolerieren.

Klimadimensionen mit geringer Ausprägung: Sie als Führungskraft sollten noch stärker auf Glaubwürdigkeit, Klarheit, Flexibilität, Identifikation und Teamgeist achten, diese können Ihrer Einschätzung nach potenziell noch stärker entwickelt werden.

Selbsteinschätzung der Soll-Situation

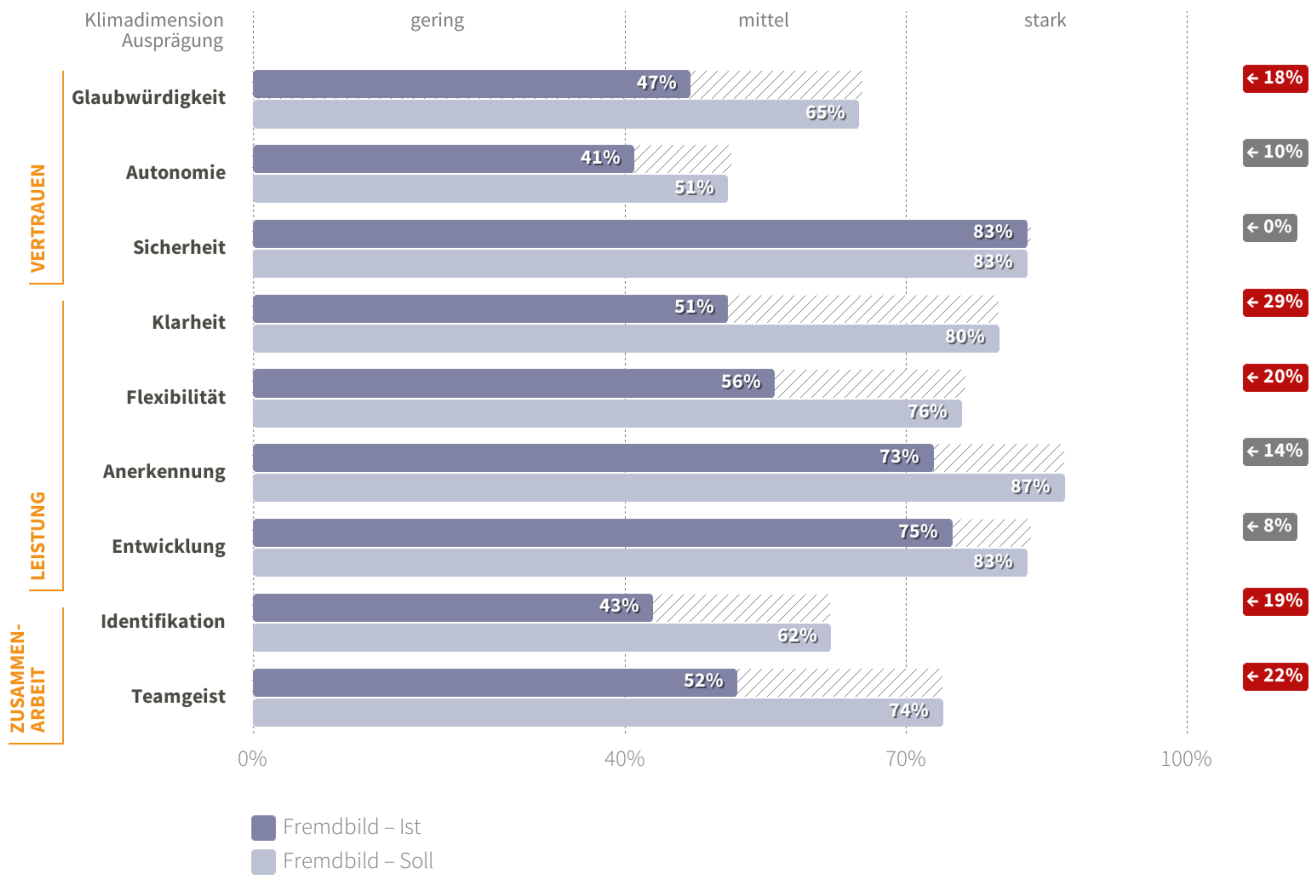
Hervorzuheben sind die Klimadimensionen Anerkennung, Entwicklung und Glaubwürdigkeit.

Abweichung Ihrer Ist- und Soll-Einschätzung

Größere Abweichungen zwischen Ihrer Ist- und Soll-Einschätzung zeigen sich bei den Klimadimensionen Glaubwürdigkeit, Teamgeist und Sicherheit.

7. Die Mitarbeitereinschätzung

Die folgende Grafik zeigt den Ist- und Sollwert-Vergleich der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter. Auch bei dieser Auswertung wird die Einschätzung Ihrer Mitarbeiter mit einer Normgruppe der Mitarbeiter von mehr als 2.000 Führungskräften verglichen. Das Ziel besteht darin, die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollwert möglichst gering zu halten, wenn das „Ist“ geringer als das „Soll“ ausgeprägt ist. Eine große Diskrepanz weist auf eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter in dieser Dimension hin.



Einschätzung der Ist-Situation Ihrer Mitarbeiter

Klimadimensionen mit starker Ausprägung: Der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter zufolge zeichnet sich das Klima im Team durch Sicherheit, Anerkennung und Entwicklung aus. Sie als Führungskraft schaffen Transparenz und tolerieren Fehler, fördern die individuelle Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und honorieren Leistung.

Klimadimensionen mit mittlerer Ausprägung: Die Klimadimensionen Glaubwürdigkeit, Autonomie, Klarheit, Flexibilität, Identifikation und Teamgeist prägen nach der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter schon teilweise das Klima im Team. Es wird bereits teilweise sichtbar, dass Sie als Führungskraft Prozesse offen und flexibel gestalten, den Zusammenhalt in Ihrem Team fördern und für Struktur sorgen und Ziele setzen.

Klimadimensionen mit geringer Ausprägung: keine

Einschätzung der Soll-Situation Ihrer Mitarbeiter

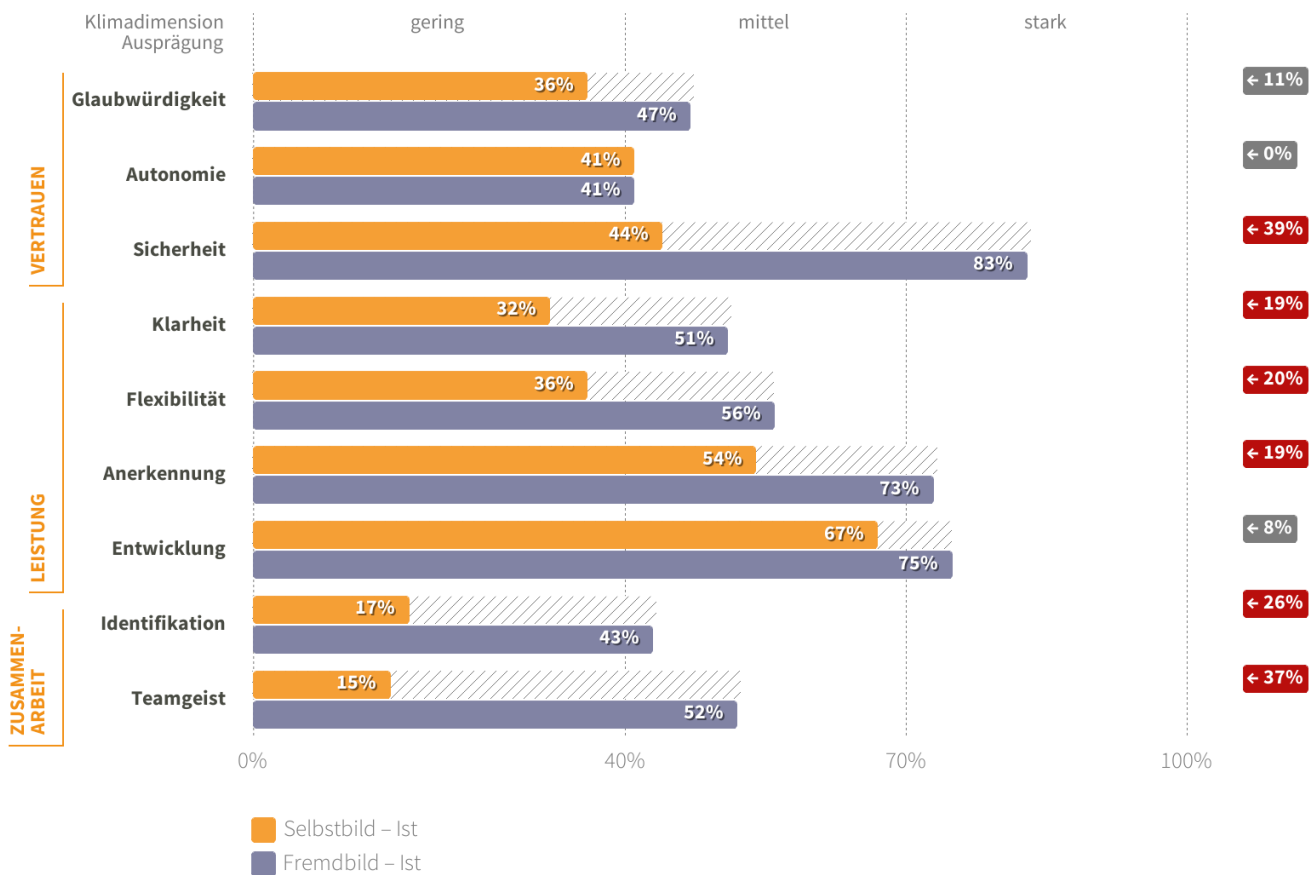
Die Mitarbeiter wünschen sich die Mehrheit aller Klimadimensionen in einem stark ausgeprägten Bereich. Hervorzuheben sind die Klimadimensionen Anerkennung, Entwicklung und Sicherheit.

Abweichung der Ist- und Soll-Einschätzung Ihrer Mitarbeiter

Größere Abweichungen zwischen der Ist- und Soll-Einschätzung Ihrer Mitarbeiter zeigen sich bei den Klimadimensionen Klarheit, Teamgeist und Flexibilität.

8. Der „Ist-Wertevergleich“

Die folgende Grafik zeigt den Vergleich Ihrer Ist-Einschätzung mit der Ist-Einschätzung Ihrer Mitarbeiter. Dabei sind Unterschiede in der Einschätzung, die höher als 15 % sind, als beachtenswert zu interpretieren. Führungskräfte sind in ihrem Handeln am wirksamsten, wenn eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild besteht und sie die Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere gut einschätzen können. Sowohl eine Überschätzung wie auch eine Unterschätzung der Ausprägung der selbst wahrgenommen Klimadimensionen weisen darauf hin, dass dies noch nicht gegeben ist.



Abweichungen Ihrer Einschätzung mit der Ihrer Mitarbeiter

Hohe Abweichungen: Die höchsten Abweichungen zwischen Ihrer Einschätzung und der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter betreffen die Klimadimensionen Sicherheit, Klarheit, Flexibilität, Anerkennung, Identifikation und Teamgeist. Hohe Abweichungen weisen auf eine Diskrepanz in der Wahrnehmung der Situation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hin.

Mittlere Abweichungen: Eine mittlere Abweichung zeigt sich bei Glaubwürdigkeit.

Geringe Abweichungen: Sehr geringe Abweichungen werden bei den Klimadimensionen Autonomie und Entwicklung sichtbar. Diese Dimensionen werden von Ihnen und Ihren Mitarbeitern ähnlich eingeschätzt.

9. Die größten Abweichungen zwischen der Ist- und der Soll-Einschätzung

Bei den folgenden Aussagen gibt es die größte Abweichung zwischen der Ist- und der Soll-Einschätzung Ihrer Mitarbeiter:

	Trifft	nicht	selten	teilweise	häufig	fast immer	zu
In unserem Team werden wir motiviert, neue bis hin zu unkonventionelle Ideen einzubringen. <i>(Flexibilität)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde mein Team als Arbeitsplatz weiterempfehlen. <i>(Identifikation)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Team gehen wir offen mit Fehlern um. <i>(Sicherheit)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Team pflegen wir einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. <i>(Teamgeist)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Team ist der Sinn und Zweck unserer Aufgaben klar. <i>(Klarheit)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ist-Einschätzung Soll-Einschätzung

10. Die größten Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild

Bei den folgenden Aussagen gibt es die größte Abweichung zwischen Ihrer und der Einschätzung Ihrer Mitarbeiter:

	Trifft	nicht	selten	teilweise	häufig	fast immer	zu
In unserem Team gehen wir wertschätzend miteinander um. <i>(Anerkennung)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
In unserem Team wird die individuelle Leistung gewürdigt. <i>(Anerkennung)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich möchte auch in Zukunft in diesem Team arbeiten. <i>(Identifikation)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir sind stolz darauf, in unserem Team zu arbeiten. <i>(Identifikation)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Führungskraft zeigt eine klare Linie und bleibt sich treu. <i>(Glaubwürdigkeit)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selbstbild Fremdbild

11. Empfehlung zur Verbesserung des Klimas

Vertrauen/ Glaubwürdigkeit

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Glaubwürdigkeit zu schaffen:

- Machen Sie keine Versprechen, die Sie nicht halten können.
- Verlangen Sie nichts von Ihren Mitarbeitern, was Sie nicht selbst zu leisten bereit sind.
- Behalten Sie auch bei Widerstand eine klare Linie bei.
- Vertreten Sie getroffene Entscheidungen konsequent.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Glaubwürdigkeit zu schaffen:

- Fordern Sie keine verbindlichen Aussagen und Entscheidungen ein, wenn die Situation dies noch nicht erlaubt.

Vertrauen/ Autonomie

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Autonomie zu schaffen:

- Geben Sie den Mitarbeitern Entscheidungsspielräume und Handlungsfreiheiten.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, eigenständig zu arbeiten sowie (kalkulierte) Risiken einzugehen und stellen Sie heraus, dass dabei durchaus auch mal Fehler passieren dürfen.
- Fördern Sie bei Ihren Mitarbeitern Eigenverantwortung und Eigeninitiative, indem Sie Ihre Vorgaben auf ein Mindestmaß reduzieren.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Autonomie zu schaffen:

- Nutzen Sie vorhandene Spielräume und Freiheiten.
- Ergreifen Sie die Initiative und bringen Sie sich mit eigenen Ideen und Vorschlägen ein.

Vertrauen/ Sicherheit

Das Teamklima wird durch diese Klimadimension stark geprägt. Diese Dimension kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team erhalten und vertieft werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Sicherheit zu schaffen:

- Vertreten Sie die Interessen des Teams nach außen und übernehmen Sie bei Fehlern die Verantwortung.
- Kommunizieren Sie Informationen und Hintergründe zu Strategien und Entscheidungen rechtzeitig und offen.
- Akzeptieren Sie, dass Mitarbeitern Fehler passieren können und vermeiden Sie überzogene Zurechtweisungen.
- Begegnen Sie Ideen und Meinungen der Mitarbeiter konstruktiv und wertschätzend, auch wenn diese vielleicht nicht zielführend sind.
- Akzeptieren Sie Unterschiedlichkeiten im Team.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Sicherheit zu schaffen:

- Kommunizieren Sie offen und ehrlich mit den Kollegen.
- Reagieren Sie konstruktiv und wertschätzend bei Fehlern und Misserfolgen von Kollegen.

Leistung/ Klarheit

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Klarheit zu schaffen:

- Formulieren Sie Ziele und Erwartungen klar und nachvollziehbar.
- Verdeutlichen Sie den Mitarbeitern die Ziele und die Strategie des Unternehmens und zeigen Sie auf, welchen Beitrag jeder Einzelne und das Team hierzu leisten.
- Definieren Sie klare Abläufe und Prozesse und sorgen Sie dafür, dass diese allen Mitarbeitern bekannt sind.
- Planen Sie Aufgaben konkret und definieren Sie Zwischenziele und Meilensteine.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Klarheit zu schaffen:

- Machen Sie Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen und Prozessen.
- Setzen Sie sich mit den Unternehmenszielen und Ihrem Beitrag hierzu auseinander.
- Fordern Sie Ihre Führungskraft auf, klare Ziele zu setzen und Aufgaben konkret zu definieren.

Leistung/ Flexibilität

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Flexibilität zu schaffen:

- Regen Sie Ihre Mitarbeiter dazu an, vorhandene Abläufe zu hinterfragen und neue Ideen einzubringen.
- Überprüfen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die bestehenden Abläufe und Prozesse im Team und reduzieren Sie, wo nötig und möglich, zu starre Festlegungen und bürokratische Abläufe.
- Geben Sie neuen Ideen und Vorschlägen Ihrer Mitarbeiter eine Chance.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Flexibilität zu schaffen:

- Machen Sie Vorschläge zu Prozessverbesserungen oder Innovationen.
- Hinterfragen Sie bestehende Abläufe und bringen Sie eigene Ideen ein.

Leistung/ Anerkennung

Das Teamklima wird durch diese Klimadimension stark geprägt. Diese Dimension kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team erhalten und vertieft werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Anerkennung zu schaffen:

- Setzen Sie den Mitarbeitern anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele.
- Setzen Sie klare, für alle Mitarbeiter vergleichbare Leistungsstandards.
- Vermitteln Sie Anerkennung und Lob für gute Leistungen.
- Reagieren Sie bei unzureichender Leistungen konsequent.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Anerkennung zu schaffen:

- Schlagen Sie mögliche Belohnungen für Einzel- und Teamleistungen vor.
- Loben Sie Kollegen für gute Leistungen.

Leistung/ Entwicklung

Das Teamklima wird durch diese Klimadimension stark geprägt. Diese Dimension kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team erhalten und vertieft werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Entwicklung zu schaffen:

- Setzen Sie sich regelmäßig mit den Stärken und Entwicklungsfeldern Ihrer Mitarbeiter auseinander und definieren Sie konkrete Entwicklungsziele.
- Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern über deren Ziele und zeigen Sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung auf.
- Schaffen Sie Möglichkeiten, neue Herausforderungen anzunehmen und neue Aufgaben zu übernehmen.
- Bieten Sie sich als Sparringspartner an.
- Geben Sie den Mitarbeitern regelmäßig Feedback.
- Agieren Sie als Vorbild und sprechen Sie mit den Mitarbeitern über Ihre persönliche Entwicklung.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Entwicklung zu schaffen:

- Setzen Sie sich mit Ihren Stärken und Entwicklungsfeldern auseinander und reflektieren Sie diese regelmäßig mit Ihrer Führungskraft.
- Holen Sie sich aktiv Feedback ein.
- Nehmen Sie neue Herausforderungen an.

Zusammenarbeit/ Identifikation

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima der Identifikation zu schaffen:

- Sprechen Sie positiv über das Team und die geleistete Arbeit.
- Feiern Sie Erfolge gemeinsam mit dem Team.
- Zeichnen Sie ein positives Bild der Zukunft.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima der Identifikation zu schaffen:

- Sprechen Sie positiv über das Team und Ihren Arbeitsplatz.
- Machen Sie sich regelmäßig die Erfolge und Learnings des Teams bewusst und benennen Sie diese.

Zusammenarbeit/ Teamgeist

Diese Klimadimension ist bereits im mittleren Bereich ausgeprägt und kann durch die folgenden Anregungen von Ihnen und Ihrem Team weiter gestärkt werden.

Das können Sie als **Führungskraft** tun, um ein stärkeres Klima des Teamgeists zu schaffen:

- Gehen Sie mit den Mitarbeitern respektvoll und wertschätzend um.
- Akzeptieren Sie die Andersartigkeit von Mitarbeitern.
- Schaffen Sie Möglichkeiten zum persönlichen Austausch.

Das können die **Mitarbeiter** tun, um ein stärkeres Klima des Teamgeists zu schaffen:

- Unterstützen Sie Kollegen.
- Gehen Sie respektvoll mit den Kollegen um.
- Akzeptieren Sie die Andersartigkeit von Kollegen.

12. Mein persönliches Fazit

Welche Ergebnisse haben mich überrascht? Inwiefern stimmen die Aussagen mit meinen Erwartungen überein?

Welche Alltagssituationen könnten Gründe für die Ergebnisse sein? Welche konkreten Beispiele oder wiederkehrenden Muster kann ich benennen?

Was identifiziere ich als meine Stärken im Klima innerhalb meines Teams?

In welchen Klimadimensionen sehe ich den größten Handlungsbedarf?

Was kann ich mit meinem Verhalten innerhalb dieser Handlungsfelder bewirken?

Wie werde ich das weitere Vorgehen gestalten? Welche Unklarheiten habe ich, die ich vor weiteren Handlungsschritten klären muss?

13. Umgang mit den Ergebnissen

<p>Start ...</p> <p>Womit werde ich aufgrund meiner gewonnen Erkenntnisse beginnen?</p> <p>Was werde ich initiieren?</p>	
<p>Stop ...</p> <p>Womit werde ich aufgrund meiner gewonnen Erkenntnisse aufhören?</p> <p>Was möchte ich zukünftig reduzieren oder unterlassen?</p>	
<p>Continue ...</p> <p>Was werde ich aufgrund meiner gewonnen Kenntnisse beibehalten?</p> <p>Was werde ich zukünftig ausbauen?</p>	
<p>Share ...</p> <p>Welche Ergebnisse und/oder Erkenntnisse werde ich mit meinen Mitarbeitern teilen?</p> <p>In welchem Rahmen und in welcher Form werde ich das tun?</p>	



Telefon +49 221 423 180 81
E-Mail office@xlnc-leadership.com
Web www.xlnc-leadership.com