

INEXPECT-TEST

Eine Selbsteinschätzung für Führungskräfte

Mithilfe des nachfolgenden Bewertungsbogens können Sie herausfinden, welche Ihrer Einstellungen möglicherweise dazu beitragen, dass Sie sich als Führungskraft selbst überlasten. Stark ausgeprägte Einstellungen können dazu führen, dass Sie Arbeit an sich ziehen, sehr viel operativ tätig sind und wenig Zeit für die proaktive Mitarbeiterführung haben. Beantworten Sie die einzelnen Aussagen dieses Bewertungsbogens mithilfe des Punktesystems (1 - 5).

Punktesystem für die Bewertung der Aussagen

Die Aussage spiegelt meine Einstellung wider

In jeder Hinsicht	5 Punkte
Sehr stark	4 Punkte
Stark	3 Punkte
Manchmal	2 Punkte
Wenig	1 Punkt

Kreuzen Sie bei jeder Formulierung den für Sie passenden Zahlenwert an. Lassen Sie sich spontan inspirieren, ohne lange über die Sätze nachzudenken.

INEXPECT-TEST

Übertragen Sie bitte Ihre Bewertungen für jede einzelne Frage auf den folgenden Auswertungsbogen. Sobald Sie alle Bewertungen übertragen haben, zählen Sie die Bewertungszahlen anschließend pro Block zusammen.

1. Wir müssen unser Angebot/unsere Leistung konstant verbessern.	1.	1 2 3 4 5
2. Ich dulde es nicht, wenn schlecht über mich gesprochen wird. Das untergräbt meine Autorität.	2.	1 2 3 4 5
3. Nur Mitarbeitende, die sorgfältig arbeiten, können gute Leistung erbringen.	3.	1 2 3 4 5
4. Die reibungslose Zusammenarbeit ist das Wichtigste.	4.	1 2 3 4 5
5. Ich kümmere mich immer gerne um alle Anliegen meiner Mitarbeitenden.	5.	1 2 3 4 5
6. Wer ständig anderer Meinung ist, blockiert den gemeinsamen Erfolg.	6.	1 2 3 4 5
7. Wenn ein Mitarbeitender mich vor anderen kritisiert, erlebe ich das als Respektlosigkeit.	7.	1 2 3 4 5
8. Die Konkurrenz schläft nicht. Alles muss besser werden.	8.	1 2 3 4 5
9. Falls Mitarbeitende Fragen haben, können Sie jederzeit zu mir kommen.	9.	1 2 3 4 5
10. Wir sitzen alle in einem Boot und sollten daher dieselben Interessen haben.	10.	1 2 3 4 5
11. Der Fortschritt ist nicht aufzuhalten.	11.	1 2 3 4 5
12. Genauigkeit ist Grundvoraussetzung für gute Arbeit.	12.	1 2 3 4 5
13. Veränderung ist Pflicht, weil sich die Bedürfnisse unserer Kunden/Klienten/Zielgruppen immer schneller ändern.	13.	1 2 3 4 5
14. Wer konzentriert arbeitet, macht keine Fehler.	14.	1 2 3 4 5
15. Wenn ich erfahre, dass jemand schlecht über mich spricht, stelle ich die Person zur Rede.	15.	1 2 3 4 5
16. Meine Türe ist immer offen. Meine Mitarbeitenden können jederzeit kommen.	16.	1 2 3 4 5

17. Ich streiche die Erfolge unserer Abteilung heraus und verschweige unsere Probleme.	17.	1 2 3 4 5
18. Ich erwarte mir ein hohes Maß an Solidarität unter meinen Mitarbeitenden.	18.	1 2 3 4 5
19. Fehler sind unverzeihlich, bei mir genauso wie bei anderen.	19.	1 2 3 4 5
20. Ich helfe meinen Mitarbeitenden gerne bei privaten Problemen.	20.	1 2 3 4 5
21. Nur wenn alles 100 Prozent stimmt, kann ich mich auf Mitarbeitende verlassen.	21.	1 2 3 4 5
22. Ich bin stolz darauf, dass mir meine Mitarbeitenden gerne von ihren Problemen erzählen.	22.	1 2 3 4 5
23. Stillstand führt jedenfalls in die Katastrophe.	23.	1 2 3 4 5
24. Auch wenn wir weniger Mitarbeitende haben, müssen wir genauso gut sein wie bisher.	24.	1 2 3 4 5
25. Bei Streitigkeiten versuche ich so lange zu vermitteln, bis es eine Lösung gibt.	25.	1 2 3 4 5
26. Bei anstehenden Veränderungen kämpfe ich dafür, dass meine Mitarbeitenden keine Verschlechterungen erleben.	26.	1 2 3 4 5
27. Ich überprüfe ständig die Arbeit meiner Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass keine Fehler passieren.	27.	1 2 3 4 5
28. Falls mich jemand auf Fehler anspricht, erkläre ich die Umstände und korrigiere den falschen Eindruck.	28.	1 2 3 4 5
29. Um Streit zu vermeiden, übernehme ich plötzlich anfallende Mehrarbeit lieber selbst.	29.	1 2 3 4 5
30. Nur wenn ich in meiner Organisation als fachlich kompetent anerkannt bin, kann ich unsere Interessen auch wirklich durchsetzen.	30.	1 2 3 4 5
31. Bei Konflikten mit anderen Abteilungen stehe ich immer hinter den Mitarbeitenden.	31.	1 2 3 4 5
32. Ich vertraue einem Mitarbeitenden nur dann, wenn ich weiß, dass keine Fehler passieren.	32.	1 2 3 4 5
33. Die Menschen erwarten sich zu Recht immer die beste Qualität.	33.	1 2 3 4 5

34. Mir ist die Harmonie wichtiger als das Erreichen von Zielen.	34.	1 2 3 4 5
35. Wenn wir die Ziele nicht erreichen, dann leidet nicht nur mein Ruf, sondern auch der Ruf unseres Teams oder unserer Abteilung.	35.	1 2 3 4 5
36. Wenn schlecht über mich gesprochen wird, dann glauben das auch die Mitarbeitenden in anderen Abteilungen.	36.	1 2 3 4 5
37. Wenn zwei Mitarbeitende streiten, dann setze ich sie in zwei getrennte Räume.	37.	1 2 3 4 5
38. Mich ärgern Mitarbeitende, die sich gegen Veränderung wehren, sehr.	38.	1 2 3 4 5
39. Falls ein Mitarbeitender trotz umfangreicher Einschulung Fehler macht, delegiere ich nur mehr die unwichtigsten Aufgaben.	39.	1 2 3 4 5
40. Ich fühle mich für Glück und Zufriedenheit der Mitarbeitenden voll verantwortlich.	40.	1 2 3 4 5
41. Persönliche Anliegen der Mitarbeitenden nehme ich mir immer zu Herzen und suche gemeinsam nach Lösungen.	41.	1 2 3 4 5
42. Ich sehe es als meine Verantwortung, jeden Fehler zu korrigieren, bevor er auffällt.	42.	1 2 3 4 5
43. Alles, was technisch möglich ist, muss auch umgesetzt werden.	43.	1 2 3 4 5
44. Wenn es in einer Besprechung zu einem Streit kommt, dann fordere ich die Beteiligten auf, das in der Pause zu klären.	44.	1 2 3 4 5
45. Ich achte sehr darauf, dass keine Unwahrheiten über mich erzählt werden.	45.	1 2 3 4 5
46. Es darf nichts nach außen dringen, das unser Ansehen zerstören könnte.	46.	1 2 3 4 5
47. Die Weiterentwicklung unserer Produkte und Leistungen kann mir nicht schnell genug gehen.	47.	1 2 3 4 5
48. Ich fühle mich nur dann wohl, wenn ich alle Details eines Projekts persönlich kontrolliere.	48.	1 2 3 4 5
49. Es ist mir ein großes Anliegen, dass sich jedes Teammitglied unterstützt und verstanden fühlt.	49.	1 2 3 4 5
50. Wer loyal ist, vermeidet Streitigkeiten.	50.	1 2 3 4 5

Unablässige Verbesserung

Fragen: 1__ 8__ 11__ 13__ 23__
 24__ 33__ 38__ 43__ 47__

TOTAL: ____

Fehlerlose Arbeit

Fragen: 3__ 12__ 14__ 19__ 21__
 27__ 32__ 39__ 42__ 48__

TOTAL: ____

Reibungslose Zusammenarbeit

Fragen: 4__ 6__ 10__ 18__ 25__
 29__ 34__ 37__ 44__ 50__

TOTAL: ____

Guter Ruf

Fragen: 2__ 7__ 15__ 17__ 28__
 30__ 35__ 36__ 45__ 46__

TOTAL: ____

Ständige Fürsorge für die Mitarbeitenden

Fragen: 5__ 9__ 16__ 20__ 22__
 26__ 31__ 40__ 41__ 49__

TOTAL: ____

Eigene Ansprüche, die zu einer Überlastung beitragen können

Alle 50 Sätze in diesem Selbsteinschätzungsbogen werden in diesem oder ähnlichem Wortlaut regelmäßig von Führungskräften ausgesprochen. Auch wenn sie nicht tatsächlich genannt werden, kann man oft aufgrund der Handlungen von Führungskräften schließen, dass sie selbst diese Einstellung in sich tragen. Alle diese Ansprüche sind von der Grundidee her nicht nur berechtigt, sondern gehören sogar zu den zentralen Aufgaben jeder Führungskraft. Die Rolle verlangt es, sich für alle fünf Ziele einzusetzen. Genau das macht diese Ansprüche so verführerisch. Die Erreichung dieser Ziele ist erstrebenswert, aber eben nicht um den Preis der eigenen Gesundheit.

Unablässig verbesserte Produkte und Leistungen

Das Streben nach Weiterentwicklung ist eine Kernaufgabe von Führung. Wer als Führungskraft dabei aber über das Ziel hinausschießt, überlastet sich selbst und die Mitarbeitenden. Manche Entwicklungen benötigen etwas mehr Zeit als zunächst angenommen.

Fehlerlose Arbeit

Führungskräfte achten auf die Einhaltung aller Prozesse und die fehlerfreie Erbringung der Leistung. Je weniger Fehler gemacht werden, desto besser. Fehlerfreiheit ist trotzdem unmöglich. Außerdem sind es bei manchen Tätigkeiten jedoch gerade die Fehler, die zur Verbesserung beitragen.

Reibungslose Zusammenarbeit

Die meisten Menschen wünschen sich harmonische Zusammenarbeit ohne Konflikte. Führungskräfte, die den eigenen Ärger verstecken und Konflikte unter den Teppich kehren, steigern die Anspannung bis zur Unerträglichkeit.

Guter Ruf

Jeder Schritt, den eine Führungskraft macht, wird beobachtet, jedes Wort wird kommentiert. Viele Mitarbeitende haben Freude daran, schlecht über den Chef oder die Chefin zu sprechen. Das bedeutet aber nicht jedenfalls, dass der Ruf gefährdet ist. Führungskräfte, die versuchen ständig ihren guten Ruf unter Kontrolle zu halten, verschwenden ihre Energie.

Ständige Fürsorge

Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitenden gegenüber. Sie achten darauf, dass diese nicht zu viel arbeiten, gut vor Unfällen geschützt sind und nicht in internen Konflikten aufgegeben werden. Sie sind aber weder für deren Glück noch für deren Zufriedenheit alleine verantwortlich.

Auswertung

Diese Selbsteinschätzung dient dazu, Ihre Aufmerksamkeit auf Einstellungen zu lenken, die möglicherweise zu Ihrer Belastung beitragen. Lassen Sie sich zur Reflexion anregen, ohne das Ergebnis als einzige Wahrheit zu betrachten. Schließlich spüren nur Sie, ob Sie sich überlastet fühlen oder nicht. Bedenken Sie auch, dass sich die Führungsaufgaben in Organisationen stark voneinander unterscheiden. Eine Einstellung, die in einer bestimmten Organisationskultur hilfreich und notwendig ist, kann in einer anderen Organisation überzogen oder sogar störend sein.

- 10 bis 30 Punkte:** Das jeweilige Thema ist Ihnen in manchen Situationen ein Anliegen, in anderen weniger oder gar nicht. Prüfen Sie, ob es Situationen gibt, in denen Sie sich mehr oder auch weniger für dieses Thema einsetzen könnten/sollten.
- 31 bis 40 Punkte:** Dieses Thema liegt Ihnen so sehr am Herzen, dass Sie in Gefahr sind, sich selbst zu überlasten. In welchen Situationen könnten Sie sich durch eine Änderung der Einstellung entlasten?
- 41 bis 50 Punkte:** Dieses Thema bestimmt Ihr Denken und Handeln. Mit Ihrer starken Überzeugung für dieses Thema belasten Sie wahrscheinlich sich selbst und andere Personen in Ihrem Umfeld.

Eine vertiefte Anleitung zum Thema radikale Einstellungsänderung finden Sie in meinem Buch: „Weniger tun, mehr bewirken! – Wie Sie sich selbst entlasten und gleichzeitig mehr erreichen.“ Wiley – VCH, 2023

