

Leadership Versatility Index –
360° Feedback
by Steinbach & Partner



Leadership 4.0

Warum ist "Leadership" so wichtig?

Leadership und Management sind zwei unterschiedliche Dinge / Sachverhalte.

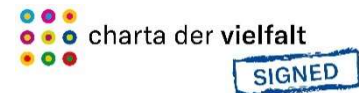
Bei der Führung geht es darum, Menschen zu befähigen, zu entwickeln oder zu motivieren, die kollektive Leistung zu steigern.

Dabei geht weniger um "etwas **TUN**" sondern viel mehr um "etwas **SEIN**".

Beispiel:

Managing "Ziele"	---	Die Erreichung der Ziele steuern
Leading "Ziele"	---	Ermutigen und Befähigen, die Ziele zu erreichen

- Ohne Leadership verschwenden wir viele Talente oder Fähigkeiten
- Ein unmotiviertes Talent ist wie eine High-Tech-Maschine ohne Strom
- Leadership kann die Diversität fördern



Warum es wichtig ist, die Eigen- und Fremdwahrnehmung von Leadership-Verhalten zu kennen?

In einer sich ständig in Bewegung befindlichen Arbeitswelt 4.0, ändern und “formen” sich die Anforderungen an Führung signifikant. Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit das Eigenbild und damit die Selbstwahrnehmung kongruent zur Fremdwahrnehmung ist. Ohne Rückmeldung hierzu ist eine zielgerichtete Entwicklung der Führungskompetenzen nicht optimal möglich. Mit dem „**Leadership Versatility Index**“ (LVI) können Führungskräfte eine detaillierte Rückmeldung zu den eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern aus verschiedenen Blickwinkeln (z. Bsp. Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, externe Stakeholder, Eigenwahrnehmung) erhalten. Dafür nominiert die Führungskraft Personen im Ihrem Arbeitsumfeld, damit diese Fragen zum konkreten Verhalten der Führungskraft beantworten. Durch diesen Ansatz können 360° Verfahren sehr differenziert konkret beobachtbares Verhalten erfassen. Die Ergebnisse geben auch Auskunft darüber, welche Erwartungen das Umfeld an die jeweilige Führungskraft hat. Durch diese Rückmeldung erhält die Führungskraft ein differenziertes Bild von ihrer aktuellen Führungswirksamkeit. Diese Information können gut als Grundlage für die Gestaltung einer individuell passenden Entwicklungsmaßnahme genutzt werden.

Das LVI® Rahmenmodell

1

Durchsetzen

Sich durch Persönlichkeit und Macht behaupten

2

Befähigen

Rahmenbedingungen für die Mitwirkung anderer schaffen

3

Strategisches Handeln

Positionierung für die Zukunft

4

Operative Effizienz

Ausrichtung auf kurzfristige Ergebnisse

Verhaltensmodell

Vielseitigkeit

- Anpassungsfähigkeit an Personen, Situationen und Ereignisse
- Repertoire an Verhaltensweisen
- Keine Vorliebe für bestimmtes Verhalten

Leadership Versatility Index

- Zwei Führungsdimensionen
- Jeweils drei gegensätzliche, komplementäre Verhaltensweisen
- Spiegelung des Spannungsfeldes in der täglichen Führung

Perspektiven

- Wie sie andere führen (Stil)
- Auf was sie sich konzentrieren



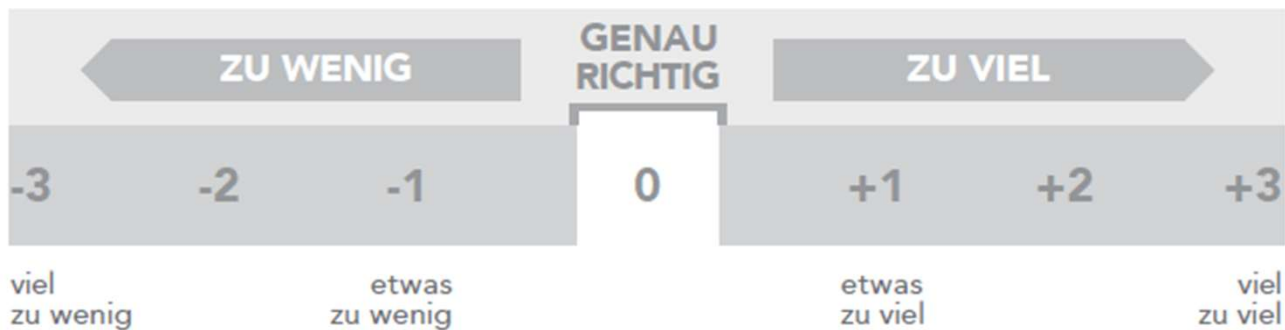
Bewertungsskala

Vielseitigkeit

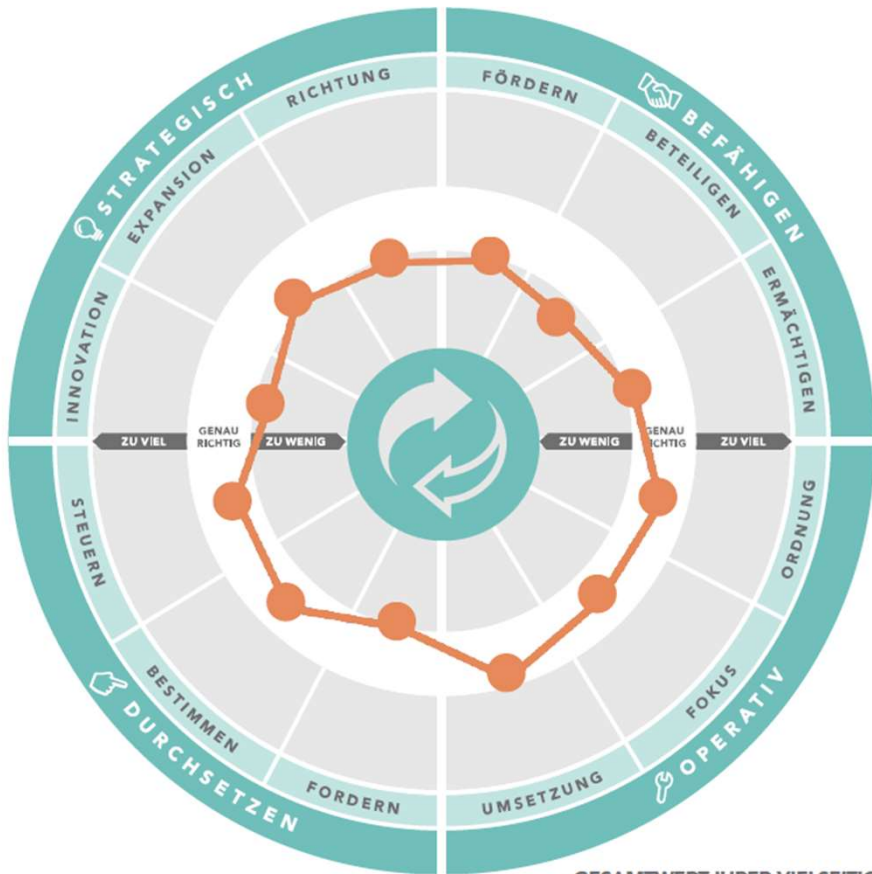
- Blockaden auflösen
- Stärken kalibrieren

Skalendefinition

- Keine übliche „gut“ oder „schlecht“ Beurteilung
- Von „Zu wenig“ über „Genau richtig“ bis „Zu viel“ – Skalen
- Angemessenes Verhalten ist abhängig von der Situation



Anschauliche Grafiken und numerische Tabellen erlauben tiefen Einblick in die Beurteilungen



GESAMTWERT IHRER VIELSEITIGKEIT

RANGFOLGE DER ITEMS

	S	360	V	M	K	P	U	
9 Vertraut auf das, was funktioniert	0,00	+0,63	+1,50	+0,25	+0,14	+0,67	+0,60	ZU VIEL
4 Dreift ein	0,00	+0,33	+1,50	0,00	+0,14	+0,17	-0,17	
8 Gibt nicht leicht nach	+1,00	+0,17	0,00	0,00	+0,43	0,00	+0,40	
3 Richtet sich auf das interne Umfeld aus	+1,00	+0,16	+1,00	0,00	0,00	0,00	-0,20	
6 Äußert seine Meinung	0,00	+0,13	0,00	0,00	+0,14	+0,50	0,00*	
2 Ist an taktischen Details beteiligt	+1,00	+0,13	+0,50	0,00	+0,14	-0,20	+0,20	
1 Ergebnisorientiert	0,00	+0,06	0,00	0,00	+0,29	-0,17	+0,17	
12 Gibt anderen Möglichkeiten	0,00	+0,02*	+0,50*	0,00	-0,17	-0,50	+0,25	
5 Bezieht Stellung	-1,00	-0,01*	+0,50	-0,40	+0,14	+0,17	-0,17	
6 Wachstumsorientiert	0,00	-0,01	0,00	0,00	+0,14	-0,20	0,00	
4 Facht Probleme an	0,00	-0,03	0,00	0,00	0,00	+0,17	-0,33	
11 Strukturiert	-1,00	-0,03	0,00	0,00	0,00	-0,33	+0,17	
5 Ist vorsichtig, Risiken einzugehen	0,00	-0,03*	+0,50	0,00	+0,17	-0,40	-0,17	
6 Geht Veränderungen pragmatisch an	0,00	-0,08	0,00	-0,25	0,00	-0,17	0,00	
4 Bleibt im Hintergrund	-1,00	-0,10	0,00*	+0,20	-0,20	-0,50	0,00*	
8 Spart Kosten ein	-0,10	-0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	GENAU RICHTIG
8 Beut Kapazitäten auf	-0,15	0,00	0,00	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	
10 Diszipliniert	0,00	-0,16	-0,50	0,00	-0,14	-0,17	0,00	
8 Offen für Vorschläge anderer	0,00	-0,17	0,00	-0,20	-0,17	-0,17	-0,33	
2 Richtet den Blick auf das Ganze	0,00	-0,18	0,00	0,00	-0,33	-0,25	-0,33	
1 Fordert Eigenverantwortung	+1,00	-0,20	0,00*	0,00	0,00	-1,00	0,00*	
1 Hat die Dinge im Griff	-0,21	-0,21	-0,50	-0,20	+0,14	0,00	+0,50	
7 Konzentriert sich auf Prioritäten	0,00	-0,22	-0,50	0,00	0,00	-0,33	-0,25	
12 Fördert Innovationen	-1,00	-0,24	0,00	0,00	-0,20	-0,40	-0,60	
4 Vorausschauend	0,00	-0,25	0,00	0,00	-0,14	-0,33	-0,80	
7 Entscheidungsfreudig	0,00	-0,25	-0,50	-0,20	0,00	-0,50	-0,17	
9 Drängt andere zum Handeln	0,00	-0,27	-1,00*	0,00	0,00	-0,17	-0,20	
9 Stellt den Status Quo in Frage	0,00	-0,27	0,00	0,00	-0,14	-0,60	-0,60	
3 Gibt die Richtung vor	0,00	-0,28	-0,50	-0,20	+0,29	-0,60	-0,40	
12 Nimmt andere in die Pflicht	-1,00	-0,28	-0,50*	0,00	-0,29	-0,40	-0,20	
2 Bekräftigt seine Autorität	-1,00	-0,33	-1,50	0,00	-0,29	+0,33	-0,20	
6 Hört zu	0,00	-0,34	-0,50	-0,40	-0,14	-0,50	-0,17	
3 Hat die Außenwelt im Blick	-1,00	-0,34	-1,00	+0,25	-0,17	0,00	-0,80	
7 Unternehmerisch	-1,00	-0,34	-0,50	-0,50	0,00	-0,50	-0,20	
2 Delegiert	-1,00	-0,36*	-2,00	0,00	-0,20	-0,25	+0,67	
11 Zeigt Anerkennung	-1,00	-0,36	-1,00	-0,40	-0,17	-0,25	0,00	
5 Geht Risiken ein	-1,00	-0,36	0,00*	0,00	-0,20	-0,33	-1,25	
11 Kreativ	0,00	-0,40	-1,00	0,00	0,00	-0,33	-0,67	
10 Erwartet viel	+1,00	-0,41	-1,00	-0,40	-0,33	0,00*	-0,33	
11 Gibt kritisches Feedback	-1,00	-0,42	-0,50*	-0,60	-0,29	-0,33	-0,40	
12 Verfolgt systematisch nach	-0,44	-0,44	-1,00	-0,20	0,00	-0,50	-0,50	
9 Zeigt Empathie	0,00	-0,47	-1,00	0,00	-0,17	-0,40	-0,80	
10 Coacht andere	-2,00	-0,50	-1,50	0,00	0,00	-1,00	0,00	
3 Hält sich raus	0,00	-0,51	-1,50	0,00	-0,20	-0,50	-0,33	
1 Denkt strategisch	-1,00	-0,53	-2,00	0,00	-0,17	-0,50	0,00	
10 Pionier	-1,00	-0,55	-0,50	-0,25	-0,40	-0,60	-1,00	
7 Partizipativ	0,00	-0,63	-1,00	-1,00	-0,33	-0,33	-0,50	
5 Fragt nach Input	0,00	-0,83	-2,00	-0,60	-0,20	-0,50	-0,83	

Die mit einem * markierten Werte können nur schwer interpretiert werden. Sie basieren auf einer Mischung aus „zu wenig“ und „zu viel“. Siehe die Seiten 20-21 für eine Erläuterung dieser Werte.

☞ Durchsetzen
☞ Befähigen
☞ Strategisch
☞ Operativ

S Sie 360 MW der Gruppen V, M, K, P & U V Vorgesetzter (2) M Mitarbeiter (5) K Kollegen (7) P Projektleiter (8) U Kunden (8)