

Test Führungsverhalten

Quelle: Kali, Karl und Peter Müri, Sich und andere führen, Thun 1987.

Du findest auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden. Lese zunächst die Aussagen A bis D unter dem Punkt "Verhalten beim Ziele setzen". Betrachte jeden dieser vier Sätze als mögliche Beschreibung deines eigenen Verhaltens. Bewerte den Satz mit 4, der am meisten auf Dich zutrifft, und zwar so, wie Du deiner Meinung nach tatsächlich bist und nicht du gern sein möchtest oder sogar sein solltest. Bewerte den Satz mit einer drei, der dein Verhalten am zweitbesten beschreibt. Verfahre mit den anderen Sätzen fort, indem Du der drittbesten Beschreibung deines Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Dich zu trifft mit einer 1 bewertest.

Nimm Dir 10 Minuten Zeit.

Verhalten beim Ziele setzen	A		Ich stecke Ziele möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden entsteht eine gute Leistung
	B		Die Mitarbeitenden sollen sich die Ziele möglichst selbst setzen, da sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengen. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.
	C		Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung pflichtgemäß erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich weiter.
	D		Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden regelmäßig Ziele, sodass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeitenden ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden,

Verhalten beim planen	A		Ich mache Pläne, wo es die Situation erfordert. Alle Mitarbeitenden sollten sich auf ihre Weise "durchbeißen".
	B		Ich stelle die Pläne so auf, dass es eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeitenden aktivieren.
	C		Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich vertraue den Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Zudem sollen die Mitarbeitenden einen großen Handlungsspielraum haben.
	D		In meinen Plänen stehen Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, als ich es aufgrund meiner Fähigkeiten für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Verhalten bei der Ideensuche	A		Bringen andere Ideen vor, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.
	B		Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.
	C		Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.
	D		Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.

Verhalten beim Entscheiden	A		Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitenden möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeitenden reagieren positiv.
	B		Ich schließe mich, wenn möglich, den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.
	C		Ich entscheide so viel wie möglich in eigener Instanz aufgrund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege großen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.
	D		Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitenden an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.

Verhalten beim Realisieren	A		Ich setze mich selber unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.
	B		Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeitenden, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeitenden nicht zu überlasten.
	C		Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.
	D		Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen.

Verhalten beim Kontrollieren	A		Ich kontrolliere das, was die Mitarbeitenden nicht selbst kontrollieren können. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und Verbesserungsmaßnahmen.
	B		eine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit festhaken, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.
	C		Ich kontrolliere auf unauffällig Art. Bei Fehlern hebe ich Positives hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.
	D		Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das "automatisch" funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.

Verhalten bei Konflikten	A		Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeitenden zu beruhigen und wieder in gutes, freundliches Klima herzustellen.
	B		Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.
	C		Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.
	D		Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur so zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt.

Auswertung

Test Führungsverhalten

Starte mit dem Verhaltenselement "Verhalten beim Ziele setzen": Übertrage die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Fahre anschließend mit den anderen Verhaltenselementen fort. Zähle abschließend die Werte jeder Spalte zusammen.

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV
Zielsetzung	C	B	A	D
Planung	A	C	D	B
Ideensuche	A	C	D	B
Entscheidung	B	A	C	D
Realisierung	C	B	A	D
Kontrolle	D	C	B	A
Konfliktlösung	B	A	D	C
Total				

Beschreibung

die vier Führungsstile

Stil I: "Laissez-faire" Führungskräfte in dem Verhaltensbereich

- bevorzugen genaue Richtlinien
- stellen das Reglement in den Mittelpunkt
- halten sich möglichst zurück
- bleiben möglichst neutral
- halten Vorschriften genau ein
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima

Stil II: "karitativ" Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- sehen vor allem das menschliche Element
- überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit
- lassen den Mitarbeitenden große Freiräume
- vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- wirken wohlwollend, freundlich, ruhig
- ermutigen und unterstützen Mitarbeitenden
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen

Stil III "autoritär" Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- setzen Ziele möglichst hoch an
- stellen Gewinn- und Kostendeckung in den Vordergrund
- sind stark leistungsorientiert
- sind "hart" mit sich selber
- vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeitenden
- setzen die eigene Meinung durch
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse

Stil IV: "kooperativ" Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation bzw. der Leistung, dem Gewinn- und Kostendeckung.
- Ziehen die Mitarbeitenden für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei
- haben klare Vorstellungen, was sie wollen.
- suchen nach neuen Ideen.
- berücksichtigen vor allem die Priorität
- suchen nach Ursachen von Problemen
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden

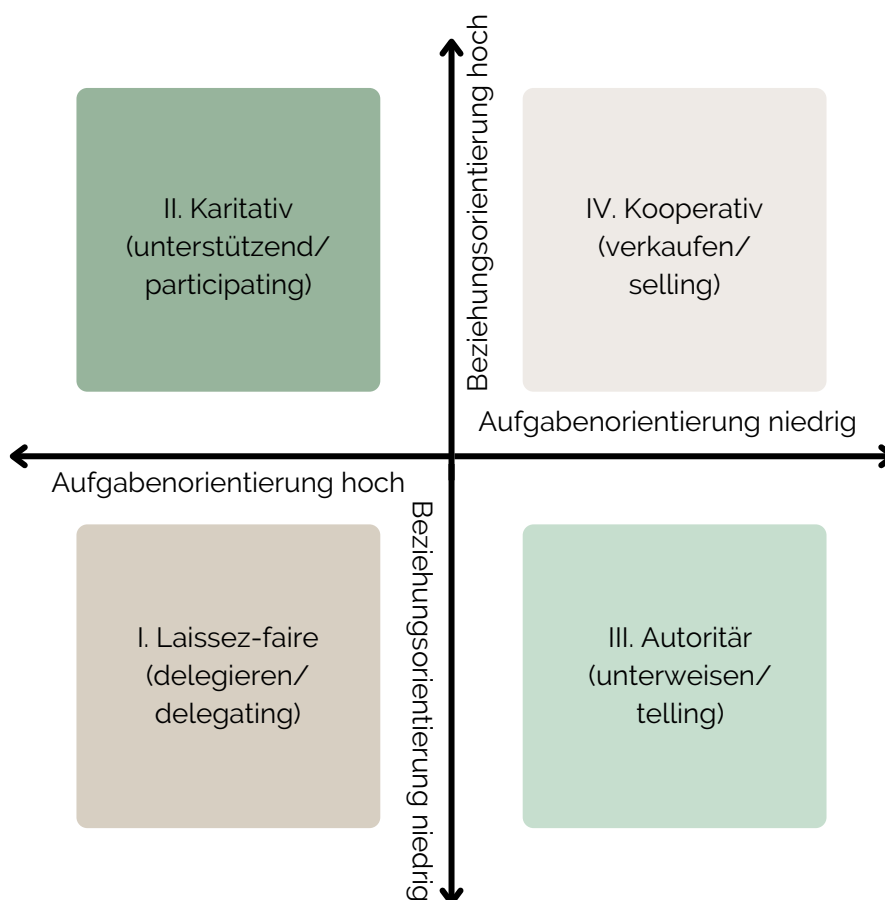
Hintergrund

Interpretations des Tests

Die Auswertungsdaten des Fragebogens ermöglichen dir nun eine erste grobe Standortbestimmung. Führungsverhalten besteht aus Elementen aller vier Stile. In vielen Fällen neigen Führungskräfte aber zu einem der Verhaltensbereiche. Die Tendenz lässt sich in den Total-Werten ablesen. Der Verhaltensstil mit der höchsten Punktzahl weist auf den dominanten Führungsstil hin. So verhält Du Dich im Allgemeinen (deiner Einschätzung nach).

Interessant ist auch die zweithöchste Punktzahl. Diese weist auf deinen Ersatzstil hin, auf welchen Du ausweichst, wenn Du mit dem dominanten Stil keinen Erfolg hast, oder wenn sich dieser Stil aus irgendwelchen Gründen nicht eignet. Befragt man die Mitarbeitenden nach dem Verhaltensstil ihrer Vorgesetzten, nennen Sie in der Regel den Ersatzstil.

Der Stil mit den tiefsten Werten ist ein Führungsverhalten, das Du im Allgemeinen ablehnst.



Quelle: (aus Kali + Mori: Sich und andere führen, Thun 1987)