

# Fragebogen Führungsverhalten

(Aus Kälin, K., Müri, P. (2005). *Sich und andere führen*. Bern: Ott-Verlag.

## Das eigene Führungsverhalten kennenlernen

Sie finden auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden.

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D unter Punkt 1 (Verhalten beim Ziele setzen). Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft, und zwar so, wie Sie Ihrer Meinung nach tatsächlich sind, und nicht, wie Sie sein möchten oder sein sollten. Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

### Verhalten beim Ziele setzen

- A \_\_\_\_ Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden entsteht eine gute Leistung.
- B \_\_\_\_ Die Mitarbeitenden soll 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 nach unten weiter.
- D \_\_\_\_ Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitenden regelmässig Ziele, so dass 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 eigene Weise „durchbeissen“.
- B \_\_\_\_ Ich stelle die Pläne so auf, dass 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 den 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 auf Grund meiner Erfahrung 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 soviel wie möglich in eigener Instanz auf Grund 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 der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmaßnahmen.
- B \_\_\_\_ Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.
- C \_\_\_\_ Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.

**Verhalten bei Konflikten**

- D \_\_\_\_ Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das „automatisch“ funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.
- A \_\_\_\_ Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeitenden zu beruhigen und wieder ein 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 des Fragebogens**

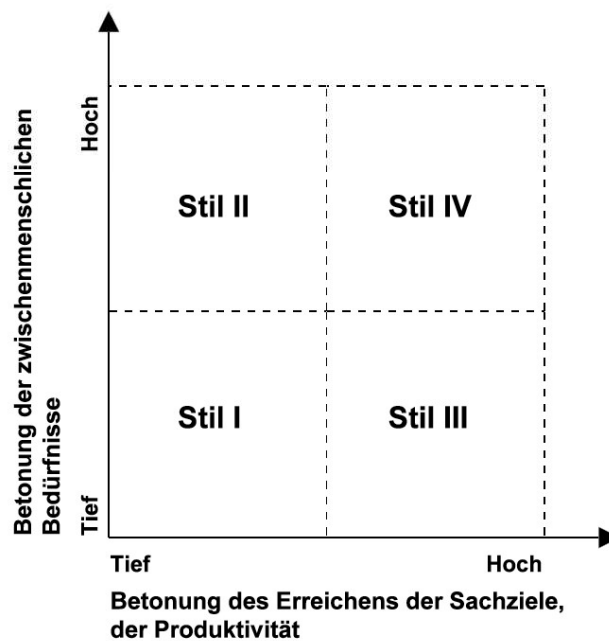
Die nachstehende Tabelle hilft Ihnen, die Antwort auf die Frage zu finden: „Welches Verhalten trifft am ehesten auf mich zu?“. Beginnen Sie mit dem Verhaltenselement „Verhalten beim Ziele setzen“: Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Fahren Sie anschliessend mit den anderen Verhaltenselementen fort. Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Kolonne 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 ____
<b>Total</b>	_____	_____	_____	_____

## Führungsstil - Variante I bis IV



Der sozio-technische Ansatz zur Mitarbeitenden-Führung ermöglicht die Beschreibung verschiedener Verhaltensstile. Wir beschränken uns hier auf vier Stile:



## Stil I: „Laisser-faire“

Führungskräfte in diesem 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

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „Laisser-faire“- Führungsverhalten.

---

Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Ziele:

## 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, ruhig, freundlich
- ermutigen und unterstützen die Mitarbeitenden
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „karitativen“ Führungsverhalten.

---

Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Ziele:

## Stil III: „autoritär“

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- setzen die Ziele möglichst hoch an
- stellen das Gewinn- und Kostendenken 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

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „autoritären“ Führungsverhalten.

---

Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Ziele:

## 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 Kostendenken
- 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 den Ursachen von Problemen
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen dem „kooperativen“ Führungsverhalten.

---

Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Ziele:



## Interpretation des Tests

Die Auswertungsdaten des Fragebogens ermöglichen Ihnen 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 verhalten Sie sich im Allgemeinen - wenigstens Ihrer Meinung nach.

Interessant ist auch die zweithöchste Punktzahl. Sie weist auf Ihren **Ersatzstil** hin, auf den Sie ausweichen, wenn Sie mit dem dominanten Stil keinen Erfolg haben oder wenn sich dieser Stil aus irgendwelchen Gründen nicht eignet.

Befragt man die Mitarbeitenden nach dem Verhaltensstil ihres Vorgesetzten, nennen diese in der Regel den Ersatzstil. Der Stil mit den tiefsten Werten ist ein Führungsverhalten, das Sie im Allgemeinen ablehnen.

Sind die Unterschiede zwischen den totalen Punktzahlen der Verhaltensstile sehr gering, bedeutet dies möglicherweise, dass Sie Ihr Verhalten schnell der jeweiligen Situation anpassen oder dass Ihr Führungsverhalten für andere nicht ausgeprägt und somit schwer zu beurteilen ist.