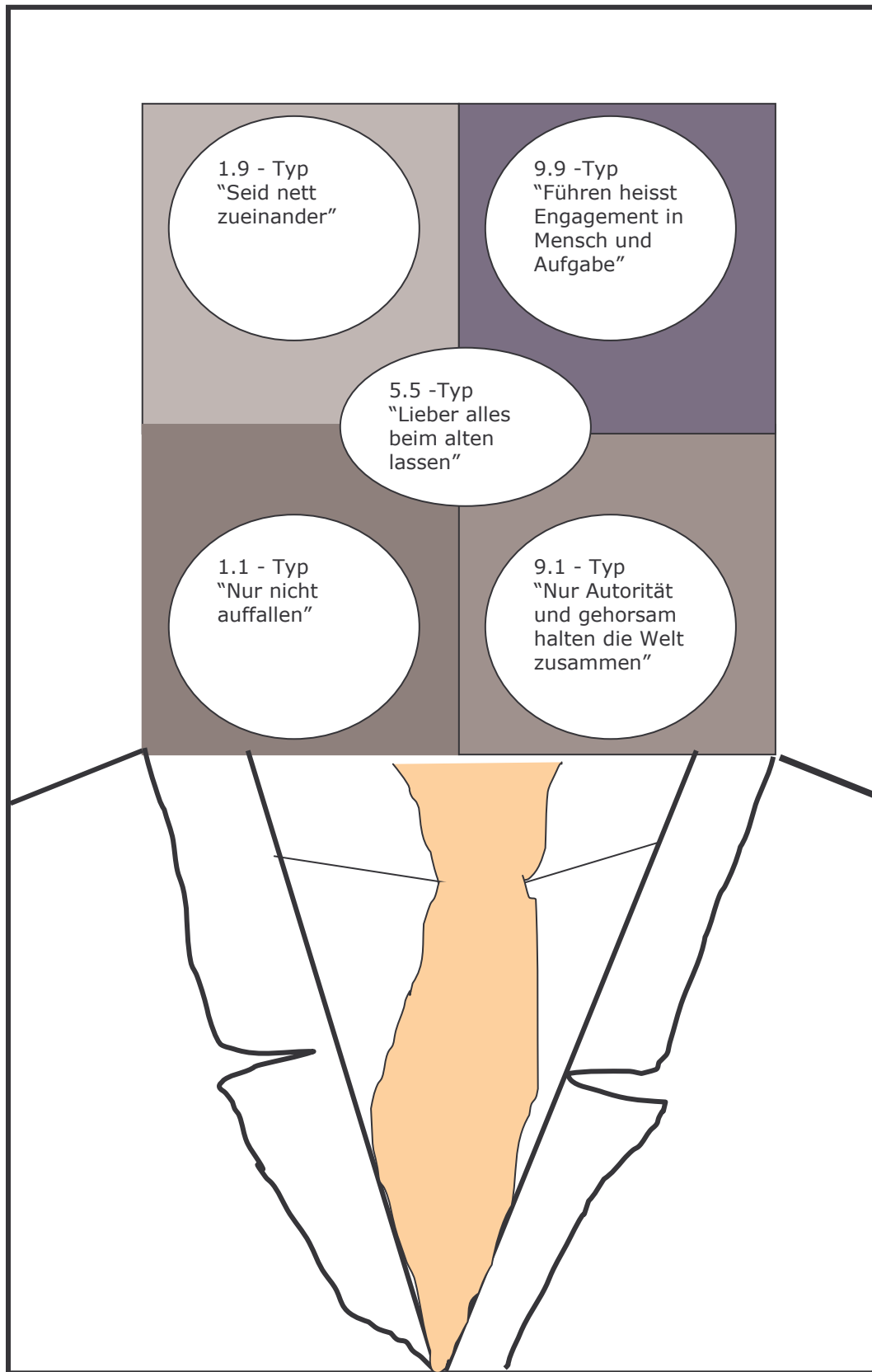


Das eigene Führungsverhalten



Vorgesetztenverhalten (bearbeitet nach Blake/Mouton)

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Fragen als Selbsteinschätzung:

- 5 = trifft voll auf mich zu
- 4 = trifft eher auf mich zu
- 3 = trifft bedingt auf mich zu
- 2 = trifft eher nicht auf mich zu
- 1 = trifft nicht auf mich zu

1	Entscheidung	Bewertung	Vergleichs-analyse
Entscheidungsfindung sorgt dafür, dass die Ressourcen leistungsorientiert eingesetzt werden. Sie kann eine einsame Entscheidung sein, bei der die Führungskraft die alleinige Verantwortung trägt oder von einem oder mehreren Mitarbeitern mitgetragen werden. Oder alle im Team sind an ihr beteiligt, und alle Ressourcen fließen ein.			
11	Ich suche Entscheidungen, die gute Mitarbeiterbeziehungen fördern und andere dazu veranlassen, die Entscheidung nach Möglichkeit für mich zu treffen.		
12	Ich lege grossen Wert auf durchdachte Entscheidungen. Ich suche den Beitrag anderer und arbeite auf allgemeines Verständnis und breite Zustimmung hin.		
13	Ich lege grossen Wert darauf, selbst zu einer Entscheidung zu kommen, und lasse mich selten von anderen beeinflussen.		
14	Ich überlasse Entscheidungen anderen oder dem Schicksal.		
15	Ich suche nach Entscheidungen, die durchführbar, wenn auch nicht immer perfekt sind. Wichtig ist, dass meine Mitarbeiter das Gefühl haben, an der Entscheidung teilzunehmen.		

2	Persönliche Überzeugung	Bewertung	Vergleichs-analyse
Hier geht es um das Eintreten für die eigene Überzeugung. Vielleicht haben Sie eine feste Überzeugung, riskieren aber lieber nicht, Position zu beziehen. Oder Sie legen sich aus dem einfachen Grunde nicht fest, weil Sie keine eigene Überzeugung haben. Oder Sie unterstützen eine bestimmte Meinung nur, weil Sie gegen jemand anderes sind oder in einer Sache gewinnen wollen.			
21	Ich äussere meine Überzeugung sehr vorsichtig und versuche anderen entgegenzukommen.		
22	Ich stehe hinter meiner Überzeugung, weil ich weiss, dass ich recht habe. Gegenteilige Ansichten versuche ich zu widerlegen.		
23	Ich akzeptiere andere Überzeugungen so oft wie möglich, selbst wenn ich insgeheim Vorbehalte habe. Meiner Ansicht nach ist es besser, kooperativ zu sein, als recht zu haben.		
24	Ich finde es wichtig, meine persönlichen Überzeugungen zu äussern, damit andere wissen, was ich denke. Ich bin bei besseren Ideen bereit, meine Meinung zu ändern.		
25	Ich behalte meine Meinung in der Regel für mich, reagiere aber auf Fragen. Ich enthülle selten meine persönlichen Überzeugungen, weil ich dann auch nicht für sie einstehen muss.		

3	Umgang mit Konflikt	Bewertung	Vergleichs- analyse
<p>Bei unterschiedlichen Ansichten ist ein Konflikt unvermeidlich. Ein Konflikt kann entweder destruktiv oder kreativ und konstruktiv sein, je nachdem wie er gehandhabt wird. Wenn Sie einen Konflikt aushalten und ihn in gegenseitigem Einverständnis lösen können, werden andere Sie respektieren. Die Unfähigkeit, konstruktiv mit Konflikt umzugehen, führt zu Respektverlust, vielleicht sogar zu Feindseligkeit und gegenseitiger Ablehnung.</p>			
31	Bei einem Konflikt versuche ich, diesen abzuwürgen oder meine Position zu zementieren.		
32	Wenn sich ein Konflikt abzeichnet, suche ich eine vernünftige Position, mit der jeder leben kann.		
33	Ich vermeide nach Möglichkeit jeden Konflikt. Wenn er sich abzeichnet, versuche ich, die Wogen zu glätten und den Zusammenhalt zu wahren.		
34	Ich verhalte mich neutral oder versuche, mich aus einem Konflikt völlig herauszuhalten.		
35	Wenn sich ein Konflikt abzeichnet, suche ich seine Gründe, um sie zu beheben.		

4	Emotionen	Bewertung	Vergleichs- analyse
41	Bei Spannungen beherrsche ich mich, neige aber zu Ungeduld, wenn die Dinge nicht von der Stelle gehen wollen.		
42	Unter Spannungen fühle ich mich unsicher, welche Richtung ich einschlagen soll, um weiteren Druck zu vermeiden.		
43	Ich rege mich selten auf; schliesslich lebt man nicht nur für die Unternehmung.		
44	Ich weiss, dass Spannungen Störungen verursachen und versuche deshalb immer auf nette und freundliche Art, die strittigen Punkte zu beseitigen.		
45	Wenn die Dinge nicht richtig laufen, werde ich ungeduldig und kurz angebunden. Ich verteidige meinen Standpunkt oder kontere mit Gegenargumenten.		

5	Informationsbeschaffung	Bewertung	Vergleichs-analyse
<p>Informationsbeschaffung heisst nach Fakten und Informationen suchen. Wieviel Sie über Vorgänge im Unternehmen und Ihre Arbeit wissen, hängt wahrscheinlich davon ab, wie gründlich Sie sich informieren. Vielleicht ist Ihr Informationsbedürfnis nicht gross, oder aber Sie wollen soviel wie möglich über Ihre Arbeit erfahren.</p>			
51	Ich halte mich stets auf dem laufenden, um alles unter Kontrolle zu haben. Ich überprüfe alles Gehörte, um sicherzustellen, dass andere keine Fehler machen.		
52	Ich informiere mich, was andere über eine Sache denken. Damit orientiere ich mich, ob sich meine Vorstellungen im allgemeinen Rahmen befinden.		
53	Ich suche umfassende Informationen, die ich überprüfe. Ich erbitte Ideen und Ansichten, die von meinen eigenen abweichen, und höre sie mir aufmerksam an. Durch Vergleich mit anderen Ansichten überprüfe ich ständig meine eigenen Überlegungen.		
54	Ich suche Informationen, die alles in Ordnung erscheinen lassen. Um der Harmonie willen stelle ich Gehörtes nicht gern in Frage.		
55	Ich stelle selten Fragen. Gewöhnlich begnüge ich mich mehr oder weniger ungeprüft mit dem, was ich von anderen erfahre.		

6	Initiative	Bewertung	Vergleichs-analyse
<p>Initiative ergreifen bedeutet Energie aufwenden, um Neues in die Wege zu leiten, Bestehendes zu beenden oder zu ändern. Man kann Initiative ergreifen oder sie unterlassen, auch dann, wenn andere, zum Beispiel Ihr Chef oder Ihre Mitarbeiter, von Ihnen Taten sehen wollen.</p>			
61	Ich biete aktiv jede Hilfe und Unterstützung an.		
62	Ich treibe mich und meine Mitarbeiter zur Leistung an.		
63	Ich leiste gerade soviel, um über die Runden zu kommen. In der Regel reagiere ich auf die Anforderungen anderer.		
64	Ich strebe ein Gleichgewicht an zwischen zuviel und zuwenig und beschränke mich auf Bewährtes.		
65	Ich strengte mich kräftig an und meine Mitarbeiter folgen mit; wir bauen auf einem Verhältnis des Vertrauens und der gegenseitigen Unterstützung auf.		

Auswertung "Führungsverhalten"

Bew.	Vgl.	Entscheidung				Bew.	Vgl.	Emotionen			
		11	=	1.9	Führungsstil			41	=	9.9	Führungsstil
		12	=	9.9	Führungsstil			42	=	5.5	Führungsstil
		13	=	9.1	Führungsstil			43	=	1.1	Führungsstil
		14	=	1.1	Führungsstil			44	=	1.9	Führungsstil
		15	=	5.5	Führungsstil			45	=	9.1	Führungsstil

Bew.	Vgl.	Überzeugung				Bew.	Vgl.	Information			
		21	=	5.5	Führungsstil			51	=	9.1	Führungsstil
		22	=	9.1	Führungsstil			52	=	5.5	Führungsstil
		23	=	1.9	Führungsstil			53	=	9.9	Führungsstil
		24	=	9.9	Führungsstil			54	=	1.9	Führungsstil
		25	=	1.1	Führungsstil			55	=	1.1	Führungsstil

Bew.	Vgl.	Konflikt				Bew.	Vgl.	Initiative			
		31	=	9.1	Führungsstil			61	=	1.9	Führungsstil
		32	=	5.5	Führungsstil			62	=	9.1	Führungsstil
		33	=	1.9	Führungsstil			63	=	1.1	Führungsstil
		34	=	1.1	Führungsstil			64	=	5.5	Führungsstil
		35	=	9.9	Führungsstil			65	=	9.9	Führungsstil

RANGFOLGE	5		4		3		2		1	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
Entscheidung										
Überzeugung										
Konflikt										
Emotion										
Informationen										
Initiative										
Spalten A - K einzeln zusammenzählen										
Jede Kolonne dividieren durch 6 (auf- abrunden)	L	M	L	M	L	M	L	M	L	M
Im Verhaltensgitter eintragen										
	A	B	C	D	E					

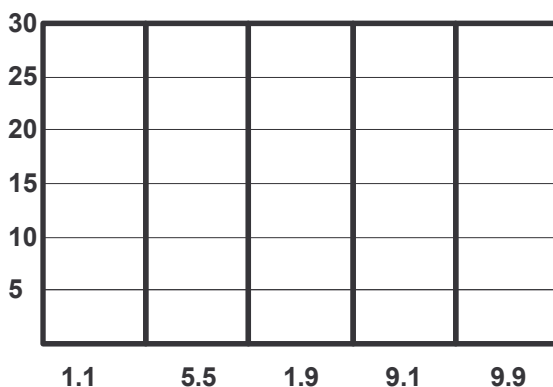
Vergleichsanalyse				
Gesamtpunkte pro Führungsstil erfassen				
1.1	5.5	1.9	9.1	9.9

Ihr persönliches Führungs-Verhaltens-Gitter

Mensch - Achse									
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Leistungs-Achse

A: Wunsch-Stil, **B:** Realitäts-Stil, **C:** Reserve-Stil, **D:** Tendenz, **E:** Ablehnung



Vergleichsanalyse

Erst in Übereinstimmung der Gitterkurve und den Vergleichsanalysewerten, kann von einem gültigen Führungsstil gesprochen werden.

Verhaltensgitter nach Blake und Mouton

Führungsstil nach 1.9

Unter diesem Führungsstil herrscht ein angenehmes Arbeitstempo. Die Menschen werden eher zur Arbeit ermutigt als angetrieben, getreu dem Satz, dass man ein Pferd zum Wasser führen, aber nicht zum Trinken zwingen kann. Für einen Manager mit dem 1.9-Führungsstil sind die Menschen, ihr Verhalten und Empfinden, von Wichtigkeit. Für ihn haben die Menschen einen Wert an sich und kommen daher an erster Stelle. Deshalb werden die Arbeitsbedingungen dergestalt geordnet, dass sie der Wohlfahrt der Menschen, ihrem persönlichen und sozialen Nutzen entsprechen. Sein Motto ist zu helfen. Als Gegenleistung erwartet er von seinen Mitarbeitern treue und Ergebenheit, um allen Schwierigkeiten begegnen zu können. Der Vorgesetzte hat mehr Ähnlichkeit mit dem grossen Bruder als mit dem gestrengen Vater. Die Gruppe mit ihrer Freundlichkeit und Harmonie untereinander ist es, welche die gewünschte Atmosphäre schafft. Denn: Nette Leute vertragen sich.

Führungsstil nach 1.1

Ein Vorgesetzter mit der 1.1-Orientierung zeigt weder Interesse an der Produktion noch an den Menschen. Trotz seiner Funktion als Vorgesetzter wird er vermutlich Botschaften austragen und Anordnungen von der höheren Ebene zu der niedrigen bringen. Dieser Vorgesetzte gibt alle Tadel für Versagen so "sachverständig" weiter, dass er selbst jeder Verantwortung enthoben ist. Dafür übt er auch selten Kritik. Seine Kritik gilt ausschliesslich der Verteidigung der eigenen Person. Er will nicht mehr, als dass man ihm ein Minimum an Engagement bezüglich des Organisationszweckes und der dazugehörenden Menschen zugesteht. Da er nur wenige Kontakte aufrecht erhält und kein Engagement zeigt, ist er auch sehr wenig tatkräftig bei der Wahrung seiner Verantwortung. Je weniger er von seinen Vorgesetzten sieht, desto besser. Seinen Mitarbeitern überlässt er es, mit den Problemen fertig zu werden. Anwesend und doch abwesend zu sein, das ist seine Anpassung.

Führungsstil nach 5.5

Die 5.5-Führung versucht, zwischen der menschlichen und produktiven Dimension ein Gleichgewicht herzustellen. Man will nicht das Beste, weder für die Produktion noch für die Menschen, das wäre zu ideal, sondern man versucht, für beides eine mittlere Linie zu finden (Kompromiss). Eine grundlegende Voraussetzung für diese Führung ist die Arbeitswilligkeit der Menschen, die das tun, was ihnen gesagt wird, vorausgesetzt, dass ihnen auch die Gründe dafür gegeben werden. Es wird jedoch gerade genug angegeben, damit die Belegschaft in groben Zügen weiss, was vorgeht. Würde man zuviel sagen, könnte man bei ihr auf Widerstand stossen, wenn die Pläne oder Entscheidungen geändert werden müssen. Die Besprechungen mit den Mitarbeitern sind dazu da, mit ihnen vertraut zu werden, sich ihre Vorschläge anzuhören und ihnen das Gefühl zu geben, eine Hand mit im Spiel zu haben. Tradition und Brauchtum bilden den Rahmen, an den man sich zu halten hat. Immer wird nach einem Mittelweg gesucht, der einen - wenn auch nicht drastischen - Fortschritt verspricht.

Führungsstil nach 9.1

Bei den 9.1-Führungsmaßnahmen werden die Menschen als blosse Werkzeuge der Produktion angesehen. Die Menschen werden so zurechtgebogen, dass sie zu der Arbeit passen. Der Vorgesetzte hat eine autoritäre Stellung in der Hierarchie und weiss es. Er glaubt, dass seine Verantwortung darin besteht, die Handlungen seiner Mitarbeiter derart zu planen, anzuleiten und zu kontrollieren, dass die Produktionsziele der Unternehmung erreicht werden. Der Chef plant, die Angestellten führen aus. Termine, die auferlegt werden, müssen eingehalten werden. Oberstes Ziel ist, die Produktion zu erreichen. Menschen sollen das tun, was ihnen gesagt wird - nicht mehr und nicht weniger! Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gründet auf Autorität und Gehorsam. Wenn es sich nicht darum handelt, Anweisungen zu erteilen oder ein Verfahren zu ändern, befasst man sich nicht mit den Untergebenen oder interessiert sich gar für ihre Entwicklung. Tritt ein Konflikt auf, dann wird er unterdrückt; denn der Konflikt könnte sich nachteilig auf die Arbeit auswirken.

Führungsstil nach 9.9

Es gibt grundlegende Bedürfnisse der Menschen, denen der 9.9-Führungsstil entgegenkommt. Diese Bedürfnisse müssen in die Produktion einbezogen werden und an sie gebunden werden. Auf diese Weise wird die Fähigkeit des Menschen, schöpferisch zu denken, auch angewendet. Ziel ist, Produktion und Menschen unter Voraussetzungen, die beide weitgehend berücksichtigen, miteinander zu verbinden. Der Schlüssel dazu ist, dass diejenigen, die für die Arbeitsplanung und Durchführung verantwortlich sind, sich engagiert und beteiligt fühlen. Ein gegebenes Problem wird nicht notwendigerweise durch den Vorgesetzten gelöst, weil dieser die Autorität besitzt. Ebenso wenig wird die von der Tradition und vom Brauchtum vorgegebene Lösung, sondern die beste und zweckdienlichste Lösung angestrebt. Das führt zu Gruppenaktionen, die Höchstleistungen zur Folge haben. Dieser Führungsstil geht davon aus, dass Leitung und Kontrolle durch den Vorgesetzten im Sinne von Autorität und Gehorsam nicht mehr ausgeübt werden müssen, vorausgesetzt, die miteinander arbeitenden Menschen kennen sowohl den Organisationszweck als auch ihr eigenes Interesse an diesem Zweck. Durch Selbstkontrolle und Selbstanleitung, verbunden mit einem guten Management, können die Menschen ihre Anstrengungen wechselseitig durchdringen. Das Bedürfnis der Mitarbeiter, an einer sinnvollen Aufgabe gemeinsam mitzuwirken, verbindet sich mit dem Erfordernis der Organisation, die an ausgezeichneter Leistung interessiert ist.