

Im Folgenden finden Sie zu sieben elementaren Verhaltensbereichen wie «Zielsetzung», «Planung», «Ideensuche», «Entscheidung», «Realisierung», «Kontrolle» und «Konfliktlösung» je vier Aussagen. Setzen Sie eine 4 zu demjenigen 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 demjenigen 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 Zielesetzen

- 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 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 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 nur da 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 die 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 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 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 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.
- 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 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?». Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Spalte zusammen.

Verhaltenselement	laisser faire	karitativ	autoritär	kooperativ
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
Summe				

Quelle: Karl Kälin und Peter Müri: «Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter», Ott Verlag, Thun, 12. Auflage 2000.