



CAS Leadership Basic

Modul Standortbestimmung und Grundlagen der Führung

1. Kursblock: Psychologie für Führungskräfte

Eigenes Führungsverhalten

Aufgabe

1. Einzelarbeit

Lesen Sie die Unterlage und füllen Sie den Fragebogen aus. Überlegen Sie sich eine kürzlich erlebte herausfordernde Führungssituation. Vergleichen und reflektieren Sie Ihr Verhalten an Ihrem dominanten Führungsstil und dem Ersatzstil.

Mögliche Frage:

- Kenn ich meinen Führungsstil?
- Ist mir die Wirkung meines Stils bewusst?
- Mag ich meinen Stil, Leute zu führen?
- Welche Möglichkeiten habe ich, mehr über mein Führungsverhalten zu erfahren?
- Gibt es etwas, was ich sicher beibehalten möchte?
- Gibt es etwas, was ich verändern möchte?

2. Austausch im Plenum

Im Plenum diskutieren Sie die Erkenntnisse und überlegen gemeinsam die möglichen **Auswirkungen eines dominanten Führungsstils** auf die Mitarbeitenden und ihre Ziele.



CAS Leadership Basic

Modul Standortbestimmung und Grundlagen der Führung

Erster Kursblock: Psychologie für Führungskräfte

Das eigene Führungsverhalten kennen lernen

Vorgehensweise (Quelle: Kälin, K. / Müri, P., In: Sich und andere führen, Bern: Ott Verlag, 2005)

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 des/ 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 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 gutdurchdacht 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 auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

**Verhalten beim
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 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 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?“. 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 _____
Total	_____	_____	_____	_____

CAS Leadership Basic

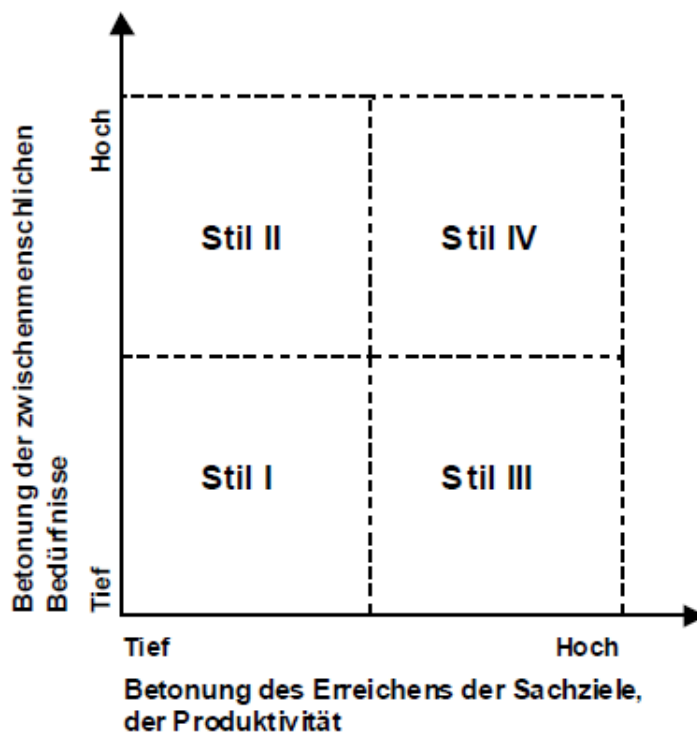
Modul Standortbestimmung und Grundlagen der Führung

Kurs A1 Psychologie für Führungskräfte

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/ Empowerment“

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 einem «Laisser-faire» oder «empowering»-Führungsverhalten.

Stil II: „Partizipativ“

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 einem „partizipativem“ Führungsverhalten.



Stil III: „direktiv“

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 einem „direktivem“ Führungsverhalten.

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 Mitarbeitenden

Dieser Führungsstil entspricht im Allgemeinen einem „kooperativen“ Führungsverhalten.



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 Totalwerten 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.

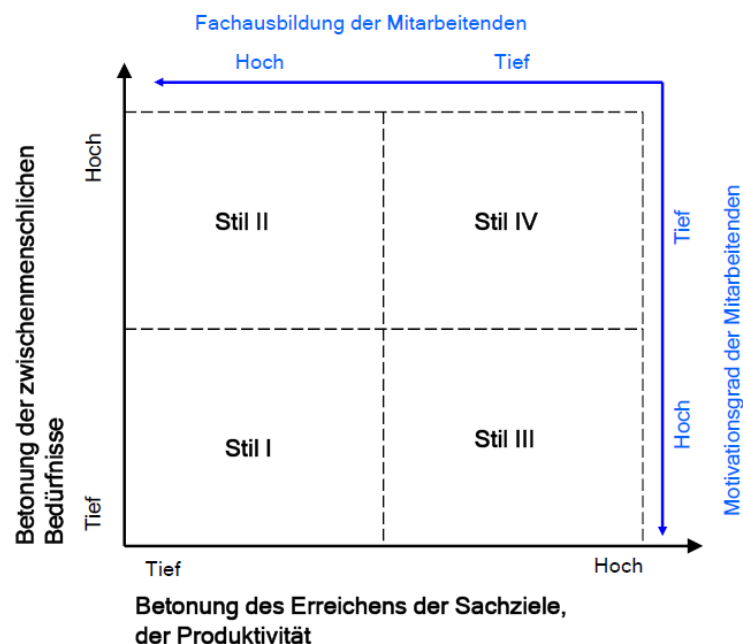
Sind die Unterschiede zwischen den totalen Punktzahlen der Verhaltensstile sehr gering, bedeutet dies möglicherweise, dass Sie Ihr Verhalten schnell der jeweiligen Situation anpassen oder dass Ihr Führungsverhalten für andere nicht ausgeprägt und somit schwer zu beurteilen ist.

Optimales Führungsverhalten ist situationsgerecht

Dem sozio-technischen Ansatz zur Mitarbeitendenführung entsprechend, beschreibt der Stil IV im Sinne des kooperativen Stils ein optimales Führungsverhalten, denn es zielt darauf ab, dass beste Leistungen erbracht werden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Ziele möglichst gross ist. In der Praxis jedoch wird sich einmal eine stärkere Betonung der zwischenmenschlichen Dimension, ein andermal, z.B. in einer Krisensituation, eine stärkere Betonung der Sachziel-Dimension aufdrängen.

Führungsverhalten wird durch sehr viele Faktoren aus der technologischen, ökonomischen, sozialen und ökologischen Umwelt beeinflusst.

So beeinflussen u.a. auch die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeitenden und ihre Ziele das Führungsverhalten.



Aus dem Verhaltensgitter können wir ableiten, dass bei Mitarbeitenden und ihre Ziele mit hoher Fachausbildung und gleichzeitig tiefer Motivation der Verhaltensstil II meistens erfolgreicher ist als etwa der Verhaltensstil III; Motivationsprobleme können wohl kaum mit dem Verhaltensstil III gelöst werden.

Andererseits würde es eher wenig nützen, stark motivierte Mitarbeitende, denen für die Erledigung einer Aufgabe aber das notwendige Fachwissen fehlt, im Sinne des Verhaltensstils II Mut und Trost zuzusprechen. Hier ist der Verhaltensstil III situationsgerechter.

Unser Schema zeigt auch, dass bei hochmotivierten Fachleuten sogar der Verhaltensstil I „erfolgreich“ sein kann. So werden sehr gute Arbeitsergebnisse erzielt, ohne dass die Führungskraft starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele und auf die menschliche Dimension zu nehmen braucht: der „Laden läuft von selbst“, die Führungskraft wird frei für neue Aufgaben.