

Führungstest Blake Mouton

Grundlage unseres Verhaltens im Kontakt mit anderen Menschen sind ganz bestimmte, mehr oder weniger schematische Vorstellungen und Annahmen, die wir uns im Laufe der Zeit aufgrund persönlicher Erfahrungen zugelegt haben. Solche Vorstellungen prägen auch unser Verhalten im Kontakt mit Mitarbeitern.

Im allgemeinen nehmen wir an, dass unsere eigenen Vorstellungen über soziales Verhalten wahr und richtig sind. Wir geben uns aber selten Rechenschaft darüber, dass falsche Vorstellungen jeden Kontakt stören und eine echte Kommunikation verhindern. Die meisten Menschen fragen sich selten oder nie, welches ihre typischen Verhaltensweisen sind und welche Wirkung ihr Verhalten auf andere Menschen, zum Beispiel Mitarbeiter, ausübt.

Wir haben auch nie gelernt, unser Verhalten in Frage zu stellen und andere Verhaltensarten auszuprobieren. Wenn uns dies aber gelingt, dann entdecken wir einen Weg, um über das Verhalten im Kontakt mit Menschen zu lernen.

Die nachfolgende Übung bietet Ihnen Gelegenheit, das eigene Verhalten im Spiegel zu sehen und mit anderen Verhaltensmöglichkeiten zu vergleichen.

Anleitung zum Fragebogen

Sie finden auf den folgenden Seiten je fünf Aussagen zu sechs elementaren Verhaltensbereichen im Kontakt mit Menschen.

Lesen sie zunächst die fünf Sätze A1 bis E1 von jedem Element. Betrachten Sie jeden dieser fünf Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihrer eigenen Persönlichkeit. Setzen Sie eine 5 zu jedem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft (so wie Sie tatsächlich sind und nicht wie Sie gerne sein möchten). Seien Sie sich selbst gegenüber ehrlich!

Geben Sie dann jenem Satz eine 4, der Ihrer Persönlichkeit am zweitnächsten kommt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie dem drittmöglichen eine 3 und dem viertmöglichen Satz eine 2 zuordnen. Demjenigen Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, geben Sie somit die 1.

Fragebogen

1. Element

- A 1 Ich nehme die Entscheidungen anderer gleichgültig hin.
- B 1 Ich unterstütze Entscheidungen, die die zwischenmenschlichen Beziehungen fördern.
- C 1 Ich bemühe mich um durchführbare Entscheidungen, wenn sie auch nicht immer perfekt sind.
- D 1 Ich erwarte, dass meine Entscheidungen als endgültig akzeptiert werden.
- E 1 Ich lege grossen Wert auf vernünftige und schöpferische Entscheidungen, die Verständnis und Einverständnis herbeiführen.

2. Element

- A 2 Ich vermeide es, Partei zu ergreifen. Deshalb lege ich meine Meinung, Einstellung und Ideen nicht offen dar.
- B 2 Ich mache mir lieber Meinung, Einstellung und Ideen anderer zu eigen, als meine eigenen durchzusetzen.
- C 2 Anderen Ideen, Meinungen oder Einstellungen komme ich möglichst auf halbem Wege entgegen.
- D 2 Ich stehe für meine Ideen, Meinungen und Einstellung ein, auch wenn ich anderen dadurch manchmal auf die Füße trete.
- E 2 Ich höre zu und suche nach alternativen Ideen, Meinungen und Einstellungen. Ich habe feste Überzeugungen, aber ich reagiere auf vernünftige Ideen anderer und ändere meine Meinung.

3. Element

- A 3 In Konflikten versuche ich, neutral zu bleiben.
- B 3 Ich bemühe mich, einen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen, wenn er aber auftaucht, versuche ich, die aufgebrachtten Gemüter zu beruhigen und die Gegner zu versöhnen.
- C 3 Im Konfliktfall bemühe ich um eine für alle Seiten faire Lösung.
- D 3 Wenn ein Konflikt entsteht, versuche ich, ihn im Keime zu ersticken oder ihn für mich zu entscheiden.
- E 3 In Konfliktfällen versuche ich, die Gründe festzustellen und die Lösung bei den tieferliegenden Ursachen anzusetzen.

4. Element

- A 4 Da ich unbeteiligt bleibe, rege ich mich selten auf.
- B 4 Da Spannungen Missfallensäußerungen hervorrufen können, reagiere ich herzlich und freundlich.
- C 4 In Spannungslagen fühle ich mich unsicher. Ich weiss nicht, wie ich die Erwartungen der anderen erfüllen soll.
- D 4 Ich wehre mich, leiste Widerstand und schlage mit Gegenargumenten zurück, wenn etwas nicht richtig läuft.
- E 4 Ich beherrsche mich in meiner Aufregung, obwohl meine Ungeduld sichtbar wird.

5. Element

- A 5 Andere halten meinen Humor für witzlos.
- B 5 Durch meinen Humor lenke ich vom Ernst der Lage ab.
- C 5 Mein Humor dient mir oder meiner Stellung.
- D 5 Ich habe einen beissenden Humor.
- E 5 Selbst unter Druck behalte ich meinen Humor.

6. Element

- A6 Ich tue nur das Allernotwendigste.
- B6 Lieber unterstütze ich andere, als von mir aus etwas zu unternehmen.
- C6 Ich versuche ein gleichmässiges Arbeitstempo beizubehalten.
- D6 Ich treibe mich und andere an.
- E6 Ich setze meine Kraft ein, und andere folgen mir darin.

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 ersten Element (Entscheidungen). Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle; fahren Sie anschliessend fort mit dem nächsten Element. Zählen Sie schlussendlich die Werte jeder Kolonne zusammen.

Element	1.1	1.9	5.5	9,1	9.9
Entscheidungen	A1	B1	C1	D1	E1
Überzeugung	A2	B2	C2	D2	E2
Konflikt	A3	B3	C3	D3	E3
Temperament	A4	B4	C4	D4	E4
Humor	A5	B5	C5	D5	E5
Einsatz	A6	B6	C6	D6	E6
TOTAL					

Höchste Punktzahl: _____ Stil: _____ = Primärstil

Zweithöchste Zahl: _____ Stil: _____ = Sekundärstil

Das Managementgitter

Mitarbeiterorientierung

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

Aufgabenorientierung

Führungsstil 1.1

Dieses Verhalten, das durch die äusserst schwache Betonung beider Belange gekennzeichnet ist, kann eigentlich nicht mehr als Führung bezeichnet werden.

Es ist das Führungsverhalten derer, die ihre Niederlage akzeptiert haben und denen es trotz Apathie und Desinteresse gelingt, ihre Position zu halten.

Im Unternehmen können wir diese Variante als laissez-faire-Stil bezeichnen: Abgesehen davon, dass die Führungskraft kaum einen Einfluss auf die Gestaltung der Gruppentätigkeit nimmt, bemüht sie sich weder um die Zufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters noch um den Gruppenzusammenhalt.

Führungsstil 9.1

Diesem Verhalten liegt die Auffassung zugrunde, dass die Belange der Sache und die Belange der Menschen unvereinbar sind. Entsprechend äussert sich dieses Verhalten in der starken Betonung der als vorrangig betrachteten Belange der Produktivität (9.1) und einer schwachen Betonung der Partner (1.9).

Im Unternehmen plant, organisiert, leitet und kontrolliert der Vorgesetzte unter Berufung auf seine formale Autorität, während den Mitarbeitern lediglich die Aufgabe der Ausführung zukommt. Befehl und Gehorsam sind also für dieses Führungsverhalten charakteristisch.

Führungsstil 1.9

Dieses Verhalten ist durch die schwache Betonung der Sache und die starke Betonung der Belange der Partner gekennzeichnet, stellt also das konträre Gegenteil der 9.1-Führung dar.

Im Unternehmen liegt der Akzent auf dem Arrangement von Arbeitsbedingungen, die dem Mitarbeiter ermöglichen, persönliche Motive in der betrieblichen Tätigkeit zu verfolgen und zu befriedigen. Der Vorgesetzte ist hier bemüht, die Gruppe als ein Ziel an sich zu sehen und ihrem Gedeihen zuliebe die pünktliche und zielentsprechende Erfüllung der Produktionsziele hintanzustellen.

Führungsstil 5.5

Kennzeichen dieses Verhaltens ist der Versuch, beide Belange auszubalancieren. Die Führungskraft versucht einen Kompromiss zwischen den Belangen der Mitarbeiter und denen der Leistung herzustellen, weil sie weiss, dass eine Überbetonung der einen oder anderen Seite zu Schwierigkeiten entweder mit dem Vorgesetzten oder den Mitarbeitern führen kann.

Diese Haltung ist opportunistisch geprägt und basiert auf Sicherheitsüberlegungen. Vorgesetzte, die sich entsprechend dem 5.5-Stil verhalten, scheuen Risiken. Sie engagieren sich nicht, möchten aber auch nicht unangenehm auffallen, indem sie eine unterdurchschnittliche Leistung erbringen.

Führungsstil 9.9

Eine solche Führung, bei der sowohl die Belange der Sache und Leistung als auch die Belange der Menschen im vollem Masse zur Geltung kommen, ist allein dann möglich, wenn die Leistungsziele mit den persönlichen Zielen der Mitarbeiter vereinbar sind bzw. die Führungskraft in der Lage ist, betriebliche und persönliche Ziele zu integrieren. In diesem Fall ist ein Maximum an Mitarbeiterproduktivität gewährleistet, weil die Verwirklichung der betrieblichen Ziele mit der Befriedigung persönlicher Ziele verbunden ist.