

The background consists of several overlapping triangles in various colors: yellow, orange, red, light blue, and light green. The text 'StilElement' is centered in a white diamond-shaped area.

*Stil*Element

HinterGründe

Der Nutzen. *Stil*Element ist ein Instrument für Führungskräfte trainings. Es dient der Identifikation und Reflektion des persönlichen Führungsstils.

Die Hintergründe. *Stil*Element unterscheidet zwischen vier Führungsstilen, die auf den Karten jeweils durch eine andere Farbe klassifiziert werden: aufgabenorientierte Führung (blau), beziehungsorientierte Führung (grün), veränderungsorientierte Führung (gelb) und passive/destruktive Führung (rot). Die jeweiligen Mitarbeiteraussagen sind psychologischen, wissenschaftlich validierten und frei verfügbaren Fragebögen entnommen.

Die Entwickler. *Stil*Element wurde im Rahmen des Masterseminars Psychologie „Führung und Gesundheit“ an der Universität Trier unter der Leitung von Dr. Ella Apostel von Christian Jaster und Anna Lena Langerbeins entwickelt.

Die Lizenz. *Stil*Element steht unter der Creative Commons Lizenz (CC BY-NC) und darf non-kommerziell und mit Nennung der Autoren genutzt und weiterentwickelt werden.

Grundhaltung

Die Elemente. *Stil*Element versteht die genutzten Beschreibungen des Führungsverhaltens als Ausschnitte einer größeren Realität. Das persönliche Führungsverhalten kann nicht in seiner Gesamtheit durch das Auswählen weniger Aussagen beschrieben werden. Vielmehr geht es darum, durch *Stil*Element einen ersten Eindruck der vermeintlichen Wirkung als Führungskraft zu erlangen und diese als Startpunkt für die persönliche Reflektion und Weiterentwicklung zu nutzen.

Der Stil. Die erhaltenen Ergebnisse (z.B. ein starker Fokus auf aufgabenorientierte Führung) sollen nicht zur Bewertung sondern lediglich als Messung des Status Quo und als Anstoß zur Selbstreflexion genutzt werden. Denken Sie nicht „Oh nein, ich habe nur blaue Karten. Das ist doch schlecht.“ Denken Sie „Ich habe nur blaue Karten gewählt. Was sagt das über meine Führung, wenn mich meine Mitarbeiter so sehen? Sehe ich mich selbst auch so? Möchte ich etwas ändern? Welche weiteren Führungselemente wären für mich nützlich?“

SpielAnleitung

Instruktion an die Teilnehmer. „In diesem Abschnitt geht es darum, wie Sie als Führungskraft von Ihren Mitarbeitern wahrgenommen werden. Dazu bekommt gleich jeder von mir 5 Karten. Auf diesen Karten stehen Aussagen, die Mitarbeiter über ihre Vorgesetzten sagen können. Ihre Aufgabe besteht darin, solange mit anderen Teilnehmern zu tauschen, bis Sie mit den 5 Karten auf Ihrer Hand zufrieden sind, d.h. bis Sie der Meinung sind, diese 5 Aussagen würden Ihre Mitarbeiter am ehesten über Sie treffen.“

[Nachdem alle TN „ihre“ 5 Aussagen ausgewählt haben, können Sie eine weitere Reduzierung auf die Top3 vornehmen.]

Reflektion des Ergebnisses. Achten Sie als Trainer darauf, dass die ausgewählten Karten ausreichend reflektiert werden, z.B. indem Sie im Nachgang im Paaraustausch Leitfragen zum ausgewählten „Farbbild“ diskutieren lassen.

Aufgabenorientierte Führung

Fokus. Klare Strukturen.

Inhalte. Struktur vorgeben (z.B. Aktionen der Gruppenmitglieder koordinieren), Ziele definieren (z.B. Standards der Aufgabenerfüllung festlegen), Zielerreichung kontrollieren und belohnen, Aufgaben gezielt verteilen, Rollen klären.

Angesprochene Bedürfnisse der Mitarbeiter. Struktur, Klarheit der Aufgaben und Rollen, Belohnung.

Chancen. Verteilung von Verantwortung, konsequente Zielerreichung, Entlastung der Mitarbeiter

Risiken. Bevormundung der Mitarbeiter, fehlende Innovation, geringer Vertrauensaufbau, wenig Ressourcen in kritischen Situationen.

Group Direction

Mein/e Vorgesetzte/r
formuliert klare
Erwartungen.

Mein/e Vorgesetzte/r
zeigt Zufriedenheit bei
erfüllten Erwartungen.

Mein/e Vorgesetzte/r
verspricht Belohnung
für gute Leistung.

Mein/e Vorgesetzte/r
bietet im Gegenzug für
Leistung Unterstützung
an.

Mein/e Vorgesetzte/r
achtet besonders auf
Regelverletzungen und
Abweichungen von
gewissen Standards.

Mein/e Vorgesetzte/r
macht auf Fehler
aufmerksam.

Mein/e Vorgesetzte/r
verfolgt Fehler
konsequent.

Mein/e Vorgesetzte/r
lobt mich, nachdem ich
schwierige Aufgaben
bewältigt habe.

Mein/e Vorgesetzte/r
gibt mir genaue
Rückmeldungen zu
meiner Arbeit.

Mein/e Vorgesetzte/r
gibt mir klare und
verständliche
Anweisungen.

Mein/e Vorgesetzte/r
gibt mir immer
positive Rückmeldung,
wenn ich gute
Leistungen erbringe.

Mein/e Vorgesetzte/r
zeigt offen, dass er/sie
viel von uns erwartet.

Mein/e Vorgesetzte/r
bemüht sich, langsam
arbeitende Mitarbeiter
zu größeren Leistungen
zu ermuntern.

Mein/e Vorgesetzte/r
weist seinen
unterstellten
Mitarbeitern spezifische
Aufgaben zu.

Mein/e Vorgesetzte/r passt
die Arbeitsgebiete genau den
Fähigkeiten und Leistungs-
möglichkeiten seiner
unterstellten Mitarbeiter an.

Beziehungsorientierte Führung

Fokus. Beziehungen innerhalb des Teams.

Inhalte. Vertrauensaufbau, Partizipation der Mitarbeiter, Austausch zwischen einzelnen Parteien, Fairness (Gleichbehandlung, Rücksichtnahme, Respekt), Offenheit für Input von Anderen.

Angesprochene Bedürfnisse der Mitarbeiter. Respekt, Wertschätzung, Autonomie, Individualität.

Chancen. Einbindung von Mitarbeitern/Teams in Entscheidungsprozesse, Befähigung der Mitarbeiter, psychische Entlastung der Mitarbeiter (Führungskraft als Ressource).

Risiken. Überlastung der Mitarbeiter (Verantwortung), Überlastung der Führungskraft (dauerhafte Ansprechbarkeit), Rollenkonflikte bei zu viel Autonomie.

Group Engagement

Es macht viel Spaß, mit
meiner/ m Vorgesetzten
zu arbeiten.

Um die Ziele meiner/s
Vorgesetzten zu
erreichen, bin ich bereit,
mich mehr als
gewöhnlich
anzustrengen.

Mein/e Vorgesetzte/r
vermittelt Vertrauen
und Zuversicht, dass
die Ziele erreicht
werden.

Mein/e Vorgesetzte/r
behandelt jeden
Mitarbeiter als
Individuum.

Mein/e Vorgesetzte/r
erkennt meine
Meinung an.

Nach Fehlern muntert
mich mein/e
Vorgesetzte/r auf.

Mein/e Vorgesetzte/r
unterstützt mich
gegenüber
Außenstehenden.

Mein/e Vorgesetzte/r
schafft eine kollegiale
Atmosphäre in der
Arbeitsgruppe.

Mein/e Vorgesetzte/r
liegt mit mir auf einer
Wellenlänge.

Mein/e Vorgesetzte/r
erfragt die Sichtweisen
der Anwesenden.

Mein/e Vorgesetzte/r
fordert mich auf,
eigene Anliegen
einzubringen.

Mein/e Vorgesetzte/r
lässt Raum für meine
Fragen.

Mein/e Vorgesetzte/r
ermutigt die
Mitarbeiter dazu,
„Team Player“ zu sein.

Mein/e Vorgesetzte/r
bringt die Gruppe
dazu, gemeinsam für
ein Ziel zu arbeiten.

Mein/e Vorgesetzte/r
zeigt Respekt für
meine persönlichen
Gefühle.

Veränderungsorientierte Führung

Fokus. Veränderungsprozesse, Prozessoptimierung.

Inhalte. Visionen entwickeln und kommunizieren, Werte vermitteln, innovatives Denken und Risikobereitschaft fördern.

Angesprochene Bedürfnisse der Mitarbeiter. Sinnvermittlung, Bedeutsamkeit der eigenen Leistung, persönliche Entwicklung, Partizipation und Mitbestimmung bei Veränderungen.

Chancen. Innovation, Befähigung der Mitarbeiter, gesteigerte Akzeptanz bei Veränderungen, intrinsische Motivation der Mitarbeiter, gesteigerte Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Risiken. Überlastung der Mitarbeiter (Pflichtbewusstsein gegenüber der Führungskraft und dem Betrieb), Rollenkonflikte.

Group Change

Mein/e Vorgesetzte/r
fordert und fördert
höchstes Engagement.

Mein/e Vorgesetzte/r
blickt optimistisch in
die Zukunft.

Mein/e Vorgesetzte/r
strahlt Begeisterung
aus.

Mein/e Vorgesetzte/r
bietet attraktive
Visionen für die
Zukunft an.

Mein/e Vorgesetzte/r
fördert intelligentes,
rationales und
sorgfältig überdachtes
Problemlösen.

Mein/e Vorgesetzte/r
stellt die „Dinge“
immer wieder in Frage.

Mein/e Vorgesetzte/r
macht innovative
Vorschläge.

Mein/e Vorgesetzte/r
fördert individuelle
Entwicklung.

Mein/e Vorgesetzte/r
ist Coach und leitet an.

Mein/e Vorgesetzte/r
erkennt meine
Entwicklungs-
möglichkeiten.

Mein/e Vorgesetzte/r
ist ständig auf der
Suche nach neuen
Möglichkeiten für die
Arbeitsgruppe.

Mein/e Vorgesetzte/r
zeichnet ein
interessantes Bild der
Zukunft unserer
Arbeitsgruppe.

Mein/e Vorgesetzte/r
hat ein klares
Verständnis dafür, wo
sich unsere
Arbeitsgruppe
hinbewegt.

Mein/e Vorgesetzte/r
hat mich dazu
angeregt, alte
Probleme auf eine
neue Art und Weise zu
bedenken.

Mein/e Vorgesetzte/r
inspiriert durch
seine/ihre Pläne für
die Zukunft.

Passive/Destruktive Führung

Fokus. Eigeninteressen der Führungskraft.

Inhalte. Ablehnen der Führungsrolle bis hin zur Selbstverwaltung der Mitarbeiter (passiv), schädliches Verhalten, z.B. aggressives, narzisstisches, soziopathisches Verhalten (destruktiv).

Angesprochene Bedürfnisse der Mitarbeiter. ---

Chancen. Entlastung der Führungskraft.

Risiken. Rollenkonflikte/-ambiguität, Zersetzung von Organisations- und Teamstrukturen, Abwanderung der Mitarbeiter.

Group Degeneration

Mein/e Vorgesetzte/r
reagiert erst auf
Probleme, wenn es
unbedingt erforderlich
ist.

Mein/e Vorgesetzte/r
kritisiert mich vor
meinen Kollegen.

Mein/e Vorgesetzte/r
macht mich für eigene
Fehler verantwortlich.

Manchmal fühle ich
mich von meinem/r
Vorgesetzten im Stich
gelassen.

Mein/e Vorgesetzte/r
bevorzugt bestimmte
Mitarbeiter.

Mein/e Vorgesetzte/r
gibt mir zu viele
Aufgaben.

Mein/e Vorgesetzte/r
setzt mich unter
Druck.

Mein/e Vorgesetzte/r
droht mir mit
Versetzung oder
Kündigung.

Mein/e Vorgesetzte/r
übergeht uns in
Entscheidungen.

Mein/e Vorgesetzte/r
handelt, ohne meine
Gefühle zu beachten.

Fragebögen I

Sti/Element nutzt zur Klassifizierung der Führungsstile Items aus psychologischen, wissenschaftlich validierten und frei verfügbaren Fragebögen. Wir danken den Autoren für die offene Verbreitung ihrer Skalen und bieten *Sti/Element* ebenso zur weiteren kostenfreien Nutzung an. Die genutzten Fragebögen lauten wie folgt:

Felfe, J., & Goihl, K. (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis22

Fittkau, B., & Fittkau-Garthe, H. (1971). Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB). Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 17(1), 1-14.

Fragebögen II

Fortsetzung.

May, D., Schilling, J., & Schyns, B. (2016). Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, J. & van Dick, R.: Handbuch Mitarbeiterführung (3. Auflage). Heidelberg-Berlin: Springer-Verlag, 265-278.

Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., & Paul, T. (2014). Verbales Führungsverhalten (Sicht MitarbeiterInnen). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi:10.6102/zis28

Mohr, G., Wolfram, H.-J., Schyns, B., Paul, T., & Günster, A.C. (2014). Kommunikationsqualität Führungskräfte und MitarbeiterInnen. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi:10.6102/zis27

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Auflage). Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Fragebögen III

Fortsetzung.

Paul, T. & Schyns, B. (2014). Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis25

Paul, T. & Schyns, B. (2014). Individualisierter Führungsstil. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis24

Schyns, B. & Paul, T. (2014). Skala zur Erfassung des Leader-Member Exchange (LMX7 nach Graen & Uhl-Bien, 1995) Übersetzung. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis23

Wolfram, H.-J. & Mohr, G. (2014). Führungsbeziehungsqualität Version MitarbeiterInnen. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. doi: 10.6102/zis26