

**Bitte lesen Sie folgendes sorgfältig:** In jeder Organisation kommt es auf die Beziehungen zwischen den Menschen an. Es kommt darauf an, die Beziehungen zu Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen zu verstehen und die Konsequenzen kennenzulernen, die das eigene Verhalten für andere hat.

Dieses Lerninstrument soll Vorstellungen und Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen zu anderen erfassen. Deshalb gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Die **beste** Antwort ist einfach diejenige, die **Ihren** Arbeitsstil am treffendsten kennzeichnet.

### **So wird es gemacht:**

Dieses Lerninstrument enthält einen Fragebogen. Er beschreibt Situationen, die für die Zusammenarbeit wichtig sind. Für jede Situation werden zwei alternative Verhaltensmöglichkeiten angeboten. Bitte prüfen Sie, welche der beiden Möglichkeiten Sie in dem betreffenden Fall wählen würden. Beschreiben Sie also Ihr **tatsächliches** Verhalten und nicht etwa irgendein erwünschtes oder ideales Verhalten. Vielleicht sind einige Fragen für Sie schwer zu entscheiden, weil beide Verhaltensmöglichkeiten gleichmäßig zutreffen bzw. gleich untypisch zu sein scheinen. Wählen Sie dann bitte trotzdem die Alternative, die **relativ** gesehen für Sie am ehesten zutrifft.

Sie sollten jeweils zwei Alternativen vergleichen, wobei Sie insgesamt 5 Punkte zu vergeben haben. Dies können Sie in den folgenden Kombinationen tun:

1. Wenn A absolut charakteristisch dafür ist, was Sie tun würden, und B absolut uncharakteristisch, notieren Sie eine „5“ in Feld A und eine „0“ in Feld B.
2. Wenn A ziemlich charakteristisch ist für das, was Sie tun würden, und B ziemlich untypisch, dann notieren Sie eine „4“ in Feld A und eine „1“ in B.
3. Wenn A nur wenig charakteristischer für Ihre Verhaltensweise ist als B, dann notieren Sie eine „3“ in Feld A und eine „2“ in Feld B.
4. Jeder der drei vorangegangenen Kombinationen kann auch umgekehrt werden, d.h. zum Beispiel: Wenn B für Sie ein wenig charakteristischer ist als A, dann notieren Sie eine „3“ in Feld B und eine „2“ in Feld A; usw.

Bei jeder Frage gibt es also sechs verschiedene Möglichkeiten, die Punkte zu verteilen.

**Sie müssen aber bei jeder Frage insgesamt 5 Punkte vergeben.** Versuchen Sie immer, die angeführte Situation auf Ihre eigene persönliche Erfahrung zu beziehen. Nehmen Sie sich soviel Zeit, wie Sie brauchen, um eine **wahre** und **genaue** Antwort zu finden. **Bitte bedenken Sie, das es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten gibt.**

## Teil 1

### Die Beziehungen zu Mitarbeitern

Als Führungskraft wissen Sie, dass die Qualität Ihrer Beziehungen zu Mitarbeitern (Personen, deren Vorgesetzter Sie sind) Ihren eigenen Erfolg entscheidend beeinflusst. Alle Beziehungen zwischen Menschen können ihrem Wesen nach Positives oder Negatives enthalten. Es kommt darauf an, was man daraus macht. Unter anderem hängt es vom Führungsverhalten eines Vorgesetzten ab, wie gut seine Mitarbeiter arbeiten und wie effektiv sein Management ist. Im Folgenden werden einige typische zwischen-menschliche Situationen dargestellt, in die ein Manager geraten kann. Wie würden Sie in solchen Situationen handeln?

**1. Einer meiner Mitarbeiter hat einen persönlichen Konflikt mit dem Chef einer anderen Abteilung, mit dem er eigentlich zusammenarbeiten sollte. Ich würde**

- A. Meinem Mitarbeiter erklären, dass er für diesen Konflikt mitverantwortlich ist, und ihm offen sagen, wie sein Verhalten auf den anderen wirkt.
- B. Mich nicht einmischen, weil ich es sonst vielleicht mit beiden Parteien verderben könnte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| A                        | B                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. Ich habe mit einem Mitarbeiter eine heftige Auseinandersetzung gehabt. Seitdem verhält er sich in meiner Gegenwart gehemmt. Ich würde:**

- D. Die ganze Sache möglichst nicht mehr ansprechen, um sie nicht zu verschlimmern, und versuchen, das Ganze zu vergessen.
- C. Ihn auf sein Verhalten ansprechen und fragen, wie sich der Streit seiner Meinung nach auf unsere Beziehung ausgewirkt hat.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Ein Mitarbeiter meidet mich und geht mir aus dem Weg, führt aber meine Anweisungen korrekt aus. Ich würde:**

- C. Ihn auf sein Verhalten hinweisen und ihm vorschlagen, das er mir sagt, was er auf dem Herzen hat.
- D. Dieses Verhalten akzeptieren und meinerseits rein geschäftsmäßig mit ihm verkehren, da er es offenbar so will.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Während einer Besprechung erwähnt ein Mitarbeiter ein Thema, über das ich als Vorgesetzter eigentlich Bescheid wissen sollte. In diesem Fall bin ich allerdings gar nicht informiert. Ich würde:**

- B. Versuchen, das Thema abzubiegen, damit meine Sachkenntnis nicht angezweifelt wird.
- A. Meine Unwissenheit ohne Bedenken zugeben und den Mitarbeiter bitten, die Diskussion fortzuführen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Ein Mitarbeiter sagt mir, das durch mein Verhalten den Mitarbeitern gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv sei. Ich würde:**

C. Ihn ermutigen, deutlich zu sagen, was er genau meint und Änderungen vorzuschlagen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Ihm erklären, warum ich mich so und nicht anders verhalte.

**6. Ein Mitarbeiter will eine andere Aufgabe übernehmen, für die er meiner Meinung nach nicht genügend qualifiziert ist. Sein neuer Vorgesetzter hat ihn bereits akzeptiert. Ich würde:**

B. Meine Bedenken weder dem Mitarbeiter noch seinem neuen Vorgesetzten mitteilen und den beiden alles weitere überlassen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Beiden meine Bedenken mitteilen und ihnen dann die endgültige Entscheidung überlassen.

**7. Ich glaube, das einer meiner Mitarbeiter sich gegenüber seinen Kollegen unfair verhält. Bisher hat sich noch keiner bei mir beklagt. Ich würde:**

C. Einige Mitarbeiter fragen, ob das Verhalten Ihres Kollegen auch auf sie unfair wirkt.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Nichts unternehmen, sondern abwarten, ob jemand damit zu mir kommt.

**8. Ich habe z.Zt. private Probleme. Ein Mitarbeiter sagt mir, das ich ihm und anderen gegenüber zunehmend gereizt reagiere und auch bei unwichtigen Anlässen aus der Rolle falle. Ich würde:**

D. Ihm sagen, das ich jetzt andere Dinge im Kopf habe und in Ruhe gelassen werden möchte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Seine Beschwerde anhören, ihm aber mein Verhalten nicht weiter erklären.

**9. Über einen Mitarbeiter wird ein Gerücht verbreitet, das ihm sicher schadet. Falls er mich fragt, was ich darüber weiß, würde ich:**

B. Unwissenheit vorschützen und ihn beruhigen, das niemand so etwas glauben würde.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Ihm genau sagen, was ich wann und von wem gehört habe.

**10. Einer meiner Mitarbeiter beklagt sich, das die Zusammenarbeit mit einer anderen Abteilung gestört ist, solange ich mit deren Leiter einen persönlichen Konflikt habe. Ich würde**

D. Ihm antworten, das ihn das nichts angeht, und das ich keine weitere Diskussion darüber wünsche.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Offen mit ihm besprechen, in welcher Weise das seine Arbeit beeinträchtigt.

**11. Ich habe mit einem Mitarbeiter ständig Auseinandersetzungen über ein bestimmtes Thema. Das hat unser Verhältnis beeinträchtigt. Deshalb:**

- B. Bin ich in Gesprächen über dieses Thema vorsichtig, damit unsere Beziehung nicht noch schlechter wird.
- A. Spreche ich ihn direkt auf dieses Problem an und schlage ihm vor, das wir darüber reden und den Streit begraben.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. In einem Leistungsbeurteilungsgespräch mit einem Mitarbeiter schlägt dieser plötzlich vor, nicht über seine, sondern auch über meine Leistung zu diskutieren. Ich würde:**

- D. Diesen Vorschlag mit der Bemerkung abbiegen, das mein eigener Chef meine Leistung wohl eher beurteilen könne als er.
- C. Die Gelegenheit nutzen, sein Urteil über meine Arbeit zu erfahren.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Ein Mitarbeiter gesteht mir seine negative Einstellung gegenüber einem seiner Kollegen. Er meint, das dieser Kollege anderen gegenüber unfair sei. Ich bin derselben Meinung und:**

- B. Höre ihm zu, behalte meine Meinung aber für mich, damit er mir später keinen Strick daraus drehen kann.
- A. Stimme ihm zu, damit er weiß, wo ich stehe.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Ich habe Grund zu der Annahme, das einer meiner Mitarbeiter von einem über mich verbreiteten Gerücht gehört hat. Ich würde:**

- D. Die Sache überhaupt nicht erwähnen und warte ab, ob mein Mitarbeiter davon anfängt.
- C. Riskieren, ihn direkt zu fragen, was er über diese Angelegenheit weiß.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. Ich bin der Meinung, das bei einem Mitarbeiter durch sein Verhalten seinen Kollegen gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv ist. Ich:**

- B. Behalte meine Meinung für mich. Er soll nicht denken, das ich mich in Dinge einmische, die mich nichts angehen.
- A. Riskiere, als Aufpasser zu gelten und sage ihm, was ich beobachtet habe und was ich davon halte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**16. Zwei Mitarbeiter erwähnen in einem Gespräch mit mir versehentlich, das sie Vorschläge für Veränderungen in unserer Abteilung planen. Ich weiß davon noch nichts und:**

- C. Dränge darauf, genaueres über diese Pläne zu erfahren und ihre Meinung dazu zu hören.
- D. Warte ab, bis sie mir darüber berichten, oder ob sie lieber das Thema wechseln.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**17. Ein Mitarbeiter beschäftigt sich während der Arbeitszeit mit anderen Dingen. Immer öfter wird er bei dem geringsten Anlaß gereizt und ausfällig. Ich:**

- B. Fasse ihn eine Weile mit Samthandschuhen an. Wahrscheinlich hat er z.Zt. persönliche Probleme, die mich nichts angehen.
- A. Rede mit ihm darüber und lege ihm dar, wie sein Verhalten auf andere wirkt.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**18. Ein Mitarbeiter ist mir so unsympathisch geworden, das ich nicht mehr effektiv mit ihm zusammenarbeiten kann. Ich:**

- B. Spreche ihn nicht direkt darauf an, lasse ihn aber meine Gefühle merken und halte unsere Beziehung rein geschäftsmäßig.
- A. Spreche offen mit ihm über meine Gefühle, um die Atmosphäre zu reinigen, so das wir mit unserer Arbeit weiterkommen.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**19. Bei einem Leistungsbeurteilungsgespräch mit einem empfindlichen Mitarbeiter werde ich:**

- B. Seine Fehler nicht zu sehr betonen, um seine Moral nicht zu untergraben.
- A. Auf die Schwierigkeit und Bedeutung seiner Arbeit eingehen und klarmachen, wie schwerwiegend sich seine Fehler darauf auswirken.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**20. Ich bin für eine Spitzenposition im Management im Gespräch. Meine jetzigen Mitarbeiter beurteilen mich als Vorgesetzten eher negativ. Ich:**

- C. Bespreche mit ihnen meine Fehler als Manager, um herauszufinden, wo ich mich verbessern kann.
- D. Versuche, meine Mängel als Manager selbst herauszufinden, um künftig effektiver zu arbeiten.

|   |   |
|---|---|
| <b>C</b>  | <b>D</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

## Teil 2

### Die Beziehungen zu Kollegen

Die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens sollen an einem Strang ziehen und gemeinsame Ziele verfolgen. Dazu müssen Mitarbeiter zusammenarbeiten und die Beziehungen untereinander pflegen. Im Folgenden sind einige typische Situationen aufgeführt, in denen diese Beziehungen auf die Probe gestellt werden. Wie würden Sie in solchen Fällen handeln?

**1. Einer meiner Kollegen hat einen persönlichen Konflikt mit dem Chef einer anderen Abteilung, mit dem er eigentlich zusammenarbeiten sollte. Ich würde**

- A. Meinem Kollegen erklären, das er für diesen Konflikt mitverantwortlich ist, und ihm offen sagen, wie sein Verhalten auf den anderen wirkt
- B. Mich nicht einmischen, weil ich es sonst vielleicht mit beiden Parteien verderben könnte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| A                        | B                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. Ich habe mit einem Kollegen eine heftige Auseinandersetzung gehabt. Seitdem verhält er sich in meiner Gegenwart gehemmt. Ich würde:**

- D. Die ganze Sache möglichst nicht mehr ansprechen, um sie nicht zu verschlimmern, und versuchen, das Ganze zu vergessen.
- C. Ihn auf sein Verhalten ansprechen und fragen, wie sich der Streit seiner Meinung nach auf unsere Beziehung ausgewirkt hat.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Ein Kollege meidet mich und geht mir aus dem Weg. Er zeigt sich zwar kooperativ, hält sich sonst aber zurück. Ich würde:**

- C. Ihn auf sein Verhalten hinweisen und ihm vorschlagen, das er mir sagt, was er auf dem Herzen hat.
- D. Dieses Verhalten akzeptieren und meinerseits rein geschäftsmäßig mit ihm verkehren, da er es offenbar so will.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Während einer Besprechung erwähnt ein Kollege ein Thema, über das ich eigentlich Bescheid wissen sollte. In diesem Fall bin ich allerdings gar nicht informiert. Ich würde:**

- B. Versuchen, das Thema abzubiegen, damit meine Sachkenntnis nicht angezweifelt wird.
- A. Meine Unwissenheit ohne Bedenken zugeben und den Kollegen bitten, die Diskussion fortzuführen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Ein Kollege sagt mir, das durch mein Verhalten den Mitarbeitern gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv sei. Ich würde:**

C. Ihn ermutigen, deutlich zu sagen, was er genau meint und Änderungen vorzuschlagen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Ihm erklären, warum ich mich so und nicht anders verhalte.

**6. Ein Kollege will eine andere Aufgabe übernehmen, für die er meiner Meinung nach nicht genügend qualifiziert ist. Sein neuer Vorgesetzter hat ihn bereits akzeptiert. Ich würde:**

B. Meine Bedenken weder dem Kollegen noch seinem neuen Vorgesetzten mitteilen und den beiden alles weitere überlassen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Beiden meine Bedenken mitteilen und ihnen dann die endgültige Entscheidung überlassen.

**7. Ich glaube, das einer meiner Kollegen sich gegenüber anderen Kollegen unfair verhält. Bisher hat sich noch keiner bei mir beklagt. Ich würde:**

C. Einige Kollegen fragen, ob das Verhalten dieses Kollegen auch auf sie unfair wirkt.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Nichts unternehmen, sondern abwarten, ob jemand damit zu mir kommt.

**8. Ich habe z.Zt. private Probleme. Ein Kollege sagt mir, das ich ihm und anderen gegenüber zunehmend gereizt reagiere und auch bei unwichtigen Anlässen aus der Rolle falle. Ich würde:**

D. Ihm sagen, das ich jetzt andere Dinge im Kopf habe und in Ruhe gelassen werden möchte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Seine Beschwerde anhören, ihm aber mein Verhalten nicht weiter erklären.

**9. Über einen Kollegen wird ein Gerücht verbreitet, das ihm sicher schadet. Falls er mich fragt, was ich darüber weiß, würde ich:**

B. Unwissenheit vorschützen und ihn beruhigen, das niemand so etwas glauben würde.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Ihm genau sagen, was ich wann und von wem gehört habe.

**10. Einer meiner Kollegen beklagt sich, das die Zusammenarbeit mit einer anderen Abteilung gestört ist und er nicht weiterarbeiten kann, solange ich mit jemanden dort einen persönlichen Konflikt habe. Ich würde:**

D. Ihm antworten, das ihn das nichts angeht, und das ich keine weitere Diskussion darüber wünsche.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Offen mit ihm besprechen, in welcher Weise das seine Arbeit beeinträchtigt.

**11. Ich habe mit einem Kollegen ständig Auseinandersetzungen über ein bestimmtes Thema. Das hat unser Verhältnis beeinträchtigt. Deshalb:**

- B. Bin ich in Gesprächen über dieses Thema vorsichtig, damit unsere Beziehung nicht noch schlechter wird.
- A. Spreche ich ihn direkt auf dieses Problem an und schlage ihm vor, das wir darüber reden und den Streit begraben.

|   |   |
|---|---|
| B   | A   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**12. In einem Gespräch, in dem ich versuche, einem Kollegen einiges Feedback über seine Leistung zu geben, schlägt dieser plötzlich vor, nicht nur über seine, sondern auch über meine Leistung zu diskutieren. Ich würde:**

- D. Diesen Vorschlag mit der Bemerkung abbiegen, das mein eigener Chef meine Leistung wohl eher beurteilen könne als er.
- C. Die Gelegenheit nutzen, sein Urteil über meine Arbeit zu erfahren.

|   |   |
|---|---|
| D   | C   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**13. Ein Kollege gesteht mir seine negative Einstellung gegenüber einem anderen Kollegen. Er meint, das dieser sich anderen gegenüber unfair verhalte. Ich bin derselben Meinung und:**

- B. Höre ihm zu, behalte meine Meinung aber für mich, damit er mir später keinen Strick daraus drehen kann.
- A. Stimme ihm zu, damit er weiß, wo ich stehe.

|   |   |
|---|---|
| B   | A   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**14. Ich habe Grund zu der Annahme, das einer meiner Kollegen von einem über mich verbreiteten Gerücht gehört hat. Ich würde:**

- D. Die Sache überhaupt nicht erwähnen und warte ab, ob mein Kollege mir davon erzählt
- C. Riskieren, ihn direkt zu fragen, was er über diese Angelegenheit weiß.

|   |   |
|---|---|
| D   | C   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**15. Ich bin der Meinung, das bei einem Kollegen durch sein Verhalten anderen Kollegen gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv ist. Ich:**

- B. Behalte meine Meinung für mich. Er soll nicht denken, das ich mich in Dinge einmische, die mich nichts angehen.
- A. Riskiere, als Aufpasser zu gelten und sage ihm, was ich beobachtet habe und was ich davon halte.

|   |   |
|---|---|
| B   | A   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**16. Zwei Kollegen erwähnen in einem Gespräch mit mir versehentlich, das sie Vorschläge für Veränderungen in unserer Abteilung planen. Ich weiß davon nichts und:**

- C. Dränge darauf, genaueres über diese Pläne zu erfahren und ihre Meinung dazu zu hören.
- D. Warte ab, bis sie mir darüber berichten, oder ob sie lieber das Thema wechseln.

|   |   |
|---|---|
| C   | D   |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**17. Ein Kollege beschäftigt sich während der Arbeitszeit mit anderen Dingen. Immer öfter wird er bei dem geringsten Anlaß gereizt und ausfällig. Ich:**

- B. Fasse ihn eine Weile mit Samthandschuhen an. Wahrscheinlich hat er z.Zt. persönliche Probleme, die mich nichts angehen.
- A. Rede mit ihm darüber und lege ihm dar, wie sein Verhalten auf andere wirkt.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**18. Ein Kollege ist mir so unsympathisch geworden, das ich nicht mehr effektiv mit ihm zusammenarbeiten kann. Ich:**

- B. Spreche ihn nicht direkt darauf an, lasse ihn aber meine Gefühle merken und halte unsere Beziehung rein geschäftsmäßig.
- A. Spreche offen mit ihm über meine Gefühle, um die Atmosphäre zu reinigen, so das wir mit unserer Arbeit weiterkommen.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**19. Bei einem Leistungsbeurteilungsgespräch mit einem empfindlichen Kollegen werde ich:**

- B. Seine Fehler nicht zu sehr betonen, um seine Moral nicht zu untergraben.
- A. Auf die Schwierigkeit und Bedeutung seiner Arbeit eingehen und klarmachen, wie schwerwiegend sich seine Fehler darauf auswirken.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**20. Ich bin für eine Spitzenposition im Management im Gespräch. Meine jetzigen Kollegen beurteilen mich als Vorgesetzten eher negativ. Ich:**

- C. Bespreche mit ihnen meine Fehler als Manager, um herauszufinden, wo ich mich verbessern kann.
- D. Versuche, meine Mängel als Manager selbst herauszufinden, um künftig effektiver zu arbeiten.

|   |   |
|---|---|
| <b>C</b>  | <b>D</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

## Teil 3

### Ihr Verhältnis zu Vorgesetzten

Es ist auch eine Kunst, sich gut führen zu lassen. Das Verhältnis zu seinem eigenen Vorgesetzten ist von größter Bedeutung für den eigenen Erfolg und den Erfolg des Unternehmens und hängt entscheidend davon ab, welche Einstellungen und Verhaltensweisen die Beziehung dominieren. Wie würden Sie sich in diesen Situationen verhalten?

**1. Mein Vorgesetzter hat einen persönlichen Konflikt mit dem Manager einer anderen Abteilung, mit der eine gute Zusammenarbeit sehr wichtig wäre. Ich würde**

- A. Meinem Vorgesetzten andeuten, das er für diesen Konflikt mitverantwortlich ist, und ihm offen sagen, wie sein Verhalten auf die anderen wirkt.
- B. Mich nicht einmischen, weil ich es sonst vielleicht mit beiden Parteien verderben könnte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| A                        | B                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. Ich habe mit einem Vorgesetzten eine heftige Auseinandersetzung gehabt. Seitdem verhält er sich in meiner Gegenwart gehemmt. Ich würde:**

- D. Die ganze Sache möglichst nicht mehr ansprechen, um sie nicht zu verschlimmern, und versuchen, das Ganze zu vergessen.
- C. Ihn auf sein Verhalten ansprechen und fragen, wie sich der Streit seiner Meinung nach auf unsere Beziehung ausgewirkt hat.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Ein Vorgesetzter meidet mich und geht mir aus dem Weg. Er zeigt sich zwar kooperativ, hält sich sonst aber zurück. Ich würde:**

- C. Ihn auf sein Verhalten hinweisen und ihm vorschlagen, das er mir sagt, was er auf dem Herzen hat.
- D. Dieses Verhalten akzeptieren und meinerseits rein geschäftsmäßig mit ihm verkehren, da er es offenbar so will.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Während einer Besprechung erwähnt ein Vorgesetzter ein Thema, über das ich eigentlich Bescheid wissen sollte. In diesem Fall bin ich allerdings gar nicht informiert. Ich würde:**

- B. Versuchen, das Thema abzubiegen, damit meine Sachkenntnis nicht angezweifelt wird.
- A. Meine Unwissenheit ohne Bedenken zugeben und den Vorgesetzten bitten, die Diskussion fortzuführen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. **Ein Vorgesetzter sagt mir, dass durch mein Verhalten den Mitarbeitern gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv sei. Ich würde:**

C. Ihn bitten, deutlich zu sagen, was er genau meint und Änderungen vorzuschlagen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Ihm erklären, warum ich mich so und nicht anders verhalte.

6. **Ein Vorgesetzter will eine andere Aufgabe übernehmen, für die er meiner Meinung nach nicht genügend qualifiziert ist. Der Leiter der anderen Abteilung hat ihn bereits akzeptiert. Ich würde:**

B. Meine Bedenken weder dem Vorgesetzten noch dem Leiter der neuen Abteilung mitteilen und den beiden alles weitere überlassen.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Beiden meine Bedenken mitteilen und ihnen dann die endgültige Entscheidung überlassen.

7. **Ich glaube, das mein Vorgesetzter sich mir gegenüber nicht so fair verhält wie zu meinen Kollegen. Ich würde:**

C. Ihn darauf ansprechen, warum er sich mir gegenüber anders verhält.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| C                        | D                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D. Nichts unternehmen, sondern abwarten, ob er vielleicht mal von selber mit mir über das Thema spricht.

8. **Ich habe z.Zt. private Probleme. Mein Vorgesetzter hält mir vor, das ich ihm und anderen gegenüber zunehmend gereizt reagiere und auch bei unwichtigen Anlässen aus der Rolle falle. Ich würde:**

D. Ihm sagen, das ich jetzt andere Dinge im Kopf habe und in Ruhe gelassen werden möchte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Seine Beschwerde anhören, ihm aber mein Verhalten nicht weiter erklären.

9. **Kollegen verbreiten ein Gerücht über meinen Vorgesetzten, das ihm sicher schaden wird. Falls er mich fragt, was ich darüber weiß, würde ich:**

B. Unwissenheit vorschützen und ihn beruhigen, das niemand so etwas glauben würde.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| B                        | A                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A. Ihm genau sagen, was ich wann und von wem gehört habe.

10. **Mein Vorgesetzter beklagt sich, das die Zusammenarbeit mit einer anderen Abteilung gestört ist, solange ich mit dem Leiter dieser Abteilung einen persönlichen Konflikt habe. Ich würde:**

D. Ihm antworten, das ihn das nichts angeht, und das ich keine weitere Diskussion darüber wünsche.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| D                        | C                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Offen mit ihm besprechen, in welcher Weise das seine Arbeit beeinträchtigt.

**11. Ich habe mit einem Vorgesetzten häufig Auseinandersetzungen über ein bestimmtes Thema. Das hat unser Verhältnis beeinträchtigt. Deshalb:**

- B. Bin ich in Gesprächen über dieses Thema vorsichtig, damit unsere Beziehung nicht noch schlechter wird.
- A. Spreche ich ihn direkt auf dieses Problem an und schlage ihm vor, das wir darüber reden und den Streit begraben.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>B</b>                 | <b>A</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. In einem Gespräch mit meinem Vorgesetzten und einem Leiter einer anderen Abteilung schlägt dieser plötzlich vor, auch über meine Leistung zu diskutieren. Ich würde:**

- D. Diesen Vorschlag mit der Bemerkung abbiegen, das mein eigener Vorgesetzter meine Leistung wohl am besten beurteilen könne.
- C. Die Gelegenheit nutzen, sein Urteil über meine Arbeit zu erfahren.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>D</b>                 | <b>C</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Ein Vorgesetzter gesteht mir seine negative Einstellung zu einem meiner Kollegen. Er meint, das dieser sich anderen gegenüber unfair verhalte. Ich bin derselben Meinung und:**

- B. Höre ihm zu, behalte meine Meinung aber für mich, damit er mir später keinen Strick daraus drehen kann.
- A. Stimme ihm zu, damit er weiß, wo ich stehe.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>B</b>                 | <b>A</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Ich habe Grund zu der Annahme, das mein Vorgesetzter von einem über mich verbreiteten Gerücht gehört hat. Ich würde:**

- D. Die Sache überhaupt nicht erwähnen und warte ab, ob mein Vorgesetzter mir davon erzählt
- B. Riskieren, ihn direkt zu fragen, was er über diese Angelegenheit weiß.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>D</b>                 | <b>B</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. Ich bin der Meinung, das bei meinem Vorgesetzten durch sein Verhalten anderen Mitarbeitern gegenüber die Zusammenarbeit nicht effektiv ist. Ich:**

- B. Behalte meine Meinung für mich. Er soll nicht denken, das ich mich in Dinge einmische, die mich nichts angehen.
- A. Riskiere, als Aufpasser zu gelten und sage ihm, was ich beobachtet habe und was ich davon halte.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>B</b>                 | <b>A</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**16. Zwei Vorgesetzte erwähnen in einem Gespräch mit mir versehentlich, dass sie Veränderungen in unserer Abteilung planen. Ich weiß davon noch nichts und:**

- C. Dränge darauf, genaueres über diese Pläne zu erfahren und ihre Meinung dazu zu hören.
- D. Warte ab, bis sie mir darüber berichten, oder ob sie lieber das Thema wechseln.

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>C</b>                 | <b>D</b>                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**17. Ein Vorgesetzter hat während der Arbeitszeit anscheinend andere Dinge im Kopf. Immer öfter wird er bei dem geringsten Anlaß gereizt und ausfällig. Ich:**

- B. Fasse ihn eine Weile mit Samthandschuhen an. Wahrscheinlich hat er z.Zt. persönliche Probleme, die mich nichts angehen.
- A. Rede mit ihm darüber und lege ihm dar, wie sein Verhalten auf andere wirkt.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**18. Mein Vorgesetzter ist mir so unsympathisch geworden, das ich nicht mehr effektiv mit ihm zusammenarbeiten kann. Ich:**

- B. Spreche ihn nicht direkt darauf an, lasse ihn aber meine Gefühle merken und halte unsere Beziehung rein geschäftsmäßig.
- A. Spreche offen mit ihm über meine Gefühle, um die Atmosphäre zu reinigen, so das wir mit unserer Arbeit weiterkommen.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**19. Mein Vorgesetzter ist sehr empfindlich. Er bittet mich, seine bisherige Leistung zu beurteilen. Ich würde:**

- B. Seine Fehler nicht zu sehr betonen, um seine Moral nicht zu untergraben.
- A. Auf die Schwierigkeit und Bedeutung seiner Arbeit eingehen und klarmachen, wie schwerwiegend sich seine Fehler darauf auswirken.

|   |   |
|---|---|
| <b>B</b>  | <b>A</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

**20. Ich bin für eine Spitzenposition im Management im Gespräch. Mein jetziger Vorgesetzter beurteilt mich eher negativ. Ich:**

- C. Bespreche mit ihnen meine Fehler als Manager, um herauszufinden, wo ich mich verbessern kann.
- D. Versuche, meine Mängel als Manager selbst herauszufinden, um künftig effektiver zu arbeiten.

|   |   |
|---|---|
| <b>C</b>  | <b>D</b>  |
| <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> |

## Anleitung zur Auswertung

Um Ihre Ergebnisse auszuwerten, müssen Sie jetzt die Fragen noch einmal durchgehen, Summen ermitteln und diese Rohwerte anhand der untenstehenden Tabellen in Prozentwerte umwandeln, damit Sie Ihr Ergebnis graphisch darstellen können.

Bitte beachten Sie, dass diese Vorgehensweise zur Auswertung Ihrer Ergebnisse für jeden der drei Teile des Lerninstrumentes separat erfolgen muss.

So wird es gemacht:

In jedem der drei Teile ermitteln Sie die Werte für „Offenheit“ und „Feedback“. Gehen Sie noch einmal die Fragen durch und zählen Sie die Punkte zusammen, die Sie jeweils den Buchstaben A und C zugeordnet haben. Schreiben Sie diesen Wert in das Kästchen auf dem Johari-Blatt unter „Rohwerte“.

Übrigens: Die Durchschnittswerte basieren auf den Werten von über 13.000 Managern, die dieses Lerninstrument ausgefüllt haben.

Ihr Name bzw. Kennziffer : \_\_\_\_\_

### Teil 1: Beziehungen zu Mitarbeitern

| Rohwerte<br>Offenheit | Rohwerte<br>Feedback |
|-----------------------|----------------------|
|                       |                      |

### Teil II: Beziehungen zu Kollegen

| Rohwerte<br>Offenheit | Rohwerte<br>Feedback |
|-----------------------|----------------------|
|                       |                      |

### Teil III: Beziehung zu Vorgesetzten

| Rohwerte<br>Offenheit | Rohwerte<br>Feedback |
|-----------------------|----------------------|
|                       |                      |