



PERSONAL- MANAGEMENT

Sabine Sawadski

Unternehmensberaterin,
Coach und Autorin

Simone Sörström

Hotelfachfrau,
Diplom-Betriebswirtin (FH),
Personalfachkauffrau (IHK)

7 Personalführung

Deine Lernziele:

In diesem Kapitel eignest Du Dir Wissen zu folgenden Themen an:

- ☐ Motivation von Mitarbeitern
- ☐ Führungsprinzipien und -instrumente
- ☐ verschiedene Führungsstile und
- ☐ das Leiten einer Gruppe

7.1 Grundlagen der Personalführung

Der Begriff „Führung“ wird häufig mit dem Erreichen von Zielen in Verbindung gebracht und kann so als das systematische Einwirken auf Menschen in einer Organisation zur Erreichung von bestimmten Zielen definiert werden.

Neben dieser Definition wird unter Führung häufig die Zielsetzung, Planung, Durchführung und Kontrolle betrieblicher Aufgaben verstanden.

Verantwortlich für die Personalführung in einem Unternehmen sind die Unternehmensleitung sowie die Führungskräfte, die dazu unterschiedliche Führungsstile einsetzen können.

Führungsrichtlinien

Oftmals gibt es in Unternehmen festgesetzte Führungsrichtlinien, welche die Grundprinzipien der Führung (z.B. Führungsziel, Führungsstil, Formen der Zusammenarbeit, Konfliktmanagement etc.) mit den entsprechenden Rahmenbedingungen (z.B. Zuteilung von Kompetenzen, Regelungen des Informationsflusses etc.) enthalten. Diese Richtlinien sollten klar, verständlich und frei von Widersprüchen formuliert sein und genügend Ermessungsspielraum für die Anpassung an die konkrete Führungssituation lassen.

Führung in einem Unternehmen ist notwendig, damit

- ☐ ein geregelter Ablauf sichergestellt wird,
- ☐ Leistungen der Mitarbeiter erzeugt und gesteigert werden,
- ☐ vorgegebene und vereinbarte Ziele zusammen mit den Mitarbeitern erreicht werden.

Der Erfolg der Führung und somit das Erreichen der Ziele hängt zum großen Teil davon ab, wie sehr die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen übereinstimmen und wie sehr sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren. Diese Identifikation zu erreichen, ist eine Aufgabe der Mitarbeiterführung.

Aufgaben der
Mitarbeiterführung

Weitere Aufgaben sind:

- ☐ Zielvereinbarung und Zielsetzung mit den Mitarbeitern
- ☐ Erkennen, Analysieren und Lösen von Problemen, die Mitarbeiter betreffen oder durch Mitarbeiter entstehen
- ☐ Treffen von Entscheidungen
- ☐ Organisation, Koordination, Realisierung, Lenkung, Kontrolle und Bewertung von Arbeitsabläufen
- ☐ Motivation der Mitarbeiter
- ☐ Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit im verantwortlichen Team und auch abteilungsübergreifend schaffen

Bei der Führung von Mitarbeitern spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle. Durch Kommunikation werden alle Führungsaufgaben bewältigt. Die Qualität der Kommunikation bestimmt entscheidend den Erfolg einer Führungskraft.

Unter Kommunikation wird im Allgemeinen

- ☐ die Verständigung untereinander
- ☐ der Umgang miteinander und
- ☐ die Übermittlung von Informationen und Botschaften

verstanden.

7.2 Motivation

Motivation der Mitarbeiter ist der wichtigste Faktor für die Leistungsfähigkeit (Produktqualität) und Entwicklung eines Unternehmens. Gerade in Dienstleistungsunternehmen, wo Mitarbeiter aufgrund des direkten Kundenkontakts in besonderem Maße als kreativ und kompetent wahrgenommen werden müssen, nimmt die Mitarbeitermotivierung eine zentrale Rolle ein. Sie wird in Unternehmen und Institutionen maßgeblich durch die Führungsqualität der Führungs- und Leitungsorgane bestimmt.

Menschliches Verhalten wird von verschiedenen inneren Beweggründen für eine Handlung (= Motiven) gesteuert.

Die Motivation wird in intrinsische Faktoren, d. h. die Motivation entsteht in der Person selbst, und extrinsische Faktoren, d. h. die Motivation wird durch äußere Einflüsse erzielt, unterschieden.

Peter Schmidt hat bereits als Kind gerne gekocht. Ständig hat er seiner Mutter beim Kochen geholfen. Mit der Ausbildung zum Koch in einem gehobenen Restaurant in seinem Ort ist ein Traum in Erfüllung gegangen. Jeden Tag freut er sich auf die Aufgaben, die er vom Ausbilder erklärt bekommt und dann selbstständig umsetzen darf. Er ist hochmotiviert und will viel lernen. Ihn stört es nicht, dass er abends öfters länger arbeiten muss oder jedes zweite Wochenende arbeitet, anstatt mit seinen Freunden in die Disko zu gehen. Peter Schmidt motiviert sich selbst, weil er das Kochen liebt.

Seit Tagen ist das Restaurant abends ständig ausgebucht. Krankheitsbedingt fehlt eine Mitarbeiterin, so dass Sonja Pfeifer nicht nur länger arbeiten muss, sondern zusätzlich noch die Aufgaben der kranken Kollegin übernehmen muss. Ihre Freude an der Arbeit sinkt. Am Ende des Arbeitstages spricht der Restaurantleiter Frau Pfeifer ein Lob für ihre gute Arbeit aus. Er äußert sich anerkennend zu der Qualität ihrer Leistungen und darüber, dass sie in den letzten Tagen trotz des Stresses und der Mehrarbeit nicht nachgelassen hat. Hochmotiviert geht Frau Pfeifer nach Hause und freut sich auf den nächsten Arbeitstag. Sonja Pfeifer wurde durch externe Einflüsse in Form des Lobes und der Anerkennung durch ihren Restaurantleiter motiviert.

Weitere Faktoren, die bezüglich der Motivation zu berücksichtigen sind, findet man im Umfeld des Mitarbeiters, z. B. die Kollegen oder die Art der Aufgaben.

Eine bekannte Motivationstheorie stammt von MASLOW.

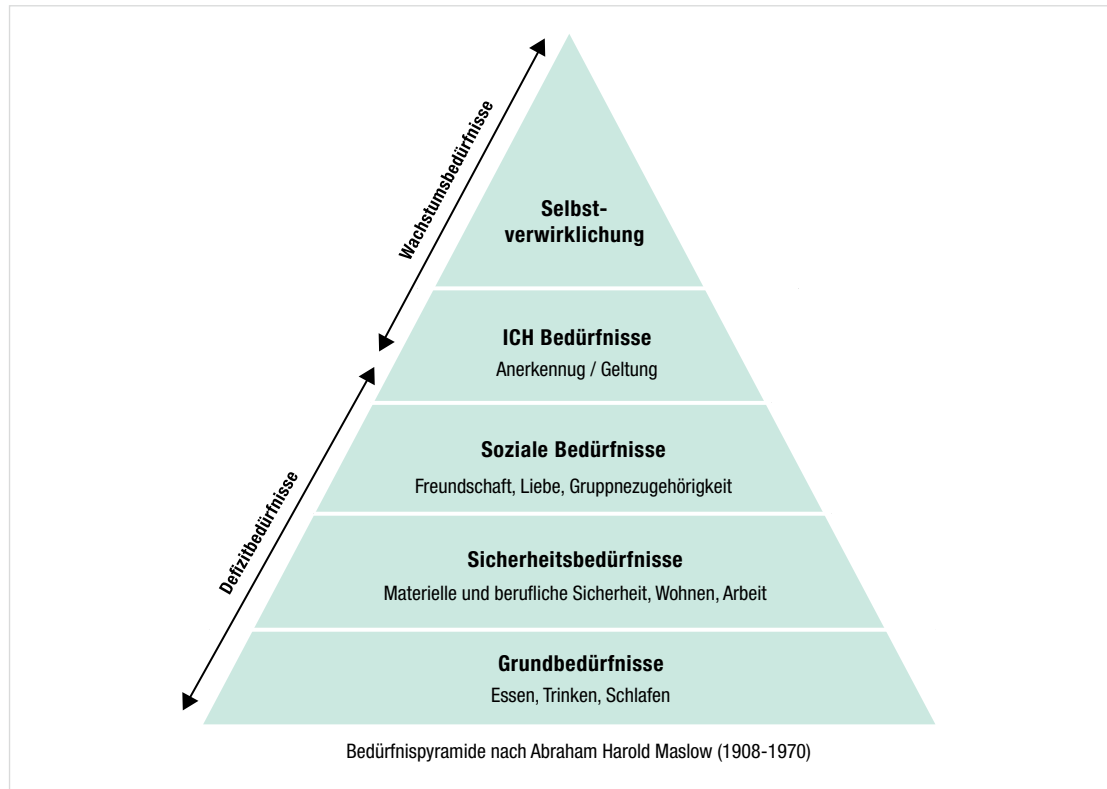


Abb. 8: Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: eigene Darstellung

Die „Maslowsche Bedürfnispyramide“ zeigt auf, dass das Verhalten von Menschen durch fünf Grundbedürfnisse geprägt wird.

Maslowsche
Bedürfnispyramide

In seinem Ansatz geht MASLOW davon aus, dass unbefriedigte Bedürfnisse motivierend auf das Handeln wirken und die Befriedigung der Bedürfnisse anhand ihrer hierarchischen Anordnung erfolgt.

Das bedeutet, dass zuerst die physiologischen Grundbedürfnisse befriedigt werden. Sind diese befriedigt, haben sie keine Motivationswirkung mehr. Das Individuum versucht, die hierarchisch nächst höheren Bedürfnisse, also die Sicherheitsbedürfnisse, zu befriedigen. Dieser Prozess läuft so weiter, bis die letzte Stufe „Selbstverwirklichungsbedürfnisse“ erreicht ist.

Kritikpunkte dieser Theorie sind die fehlenden Wechselbeziehungen zwischen den Bedürfnissen sowie die starre hierarchische Einteilung.

Zwei-Fakten-Theorie nach Herzberg

Eine weitere Motivationstheorie ist die Zwei-Fakten-Theorie nach HERZBERG. Nach HERZBERG wird das Verhalten der Menschen durch Entlastungsbedürfnisse (Hygienefaktoren) und Entfaltungsbedürfnisse (Motivatoren) bestimmt.



Abb. 9: Die Zwei-Fakten-Theorie nach Herzberg

Quelle: eigene Darstellung

Nach HERZBERG sind Motivatoren mit Erwartungsspannung und Erfolgserlebnissen verknüpft, regen deshalb zu Eigeninitiative an und erzeugen echte Leistungsmotivation. Im Rahmen der Führungsaufgabe muss deshalb den Entlastungsbedürfnissen (Hygienefaktoren) entsprochen werden und durch bewusstes Wahrnehmen der Führungsaufgabe alles getan werden, um Entfaltungsbedürfnisse (Motivatoren) zu befriedigen.

Werden die Mitarbeiterbedürfnisse auf Dauer nicht befriedigt, führt dies zu Frustrationen. Schwierig ist dabei für eine Führungskraft ganz besonders die Einschätzung, denn nicht jeder Mensch hat die gleichen Bedürfnisse. Dieses Feingefühl zu entwickeln und Mitarbeiter nicht aufgrund mangelnder Bedürfnisbefriedigung zu frustrieren, ist wichtig, da Frustrationen zu Abwehrmechanismen führen.

Zur Vermeidung der Mitarbeiterfrustration und Erhaltung der Mitarbeitermotivation empfiehlt Wolf (2015, S. 476) daher folgende Möglichkeiten für Führungskräfte:

Vermeidung der
Mitarbeiterfrustration

- ☐ Information über Aufgaben, Kompetenzen, Vollmachten und Ziele
- ☐ Erklärung und Begründung der Aufgaben, ohne sie zu befehlen
- ☐ Einsatz angemessenen Lobes und Anerkennung
- ☐ Einsatz von Managementtechniken
- ☐ Schaffung von Vorschlags-, Planungs- und Mitsprache-/Mitentscheidungsrechten
- ☐ Einhaltung gerechter Entlohnungen
- ☐ Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg
- ☐ kontinuierliche Mitarbeiterbeurteilungen und -gespräche, auch unter Identifikation möglicher Entwicklungsmöglichkeiten
- ☐ Qualifizierungsmaßnahmen
- ☐ Gewährleistung eines guten Betriebsklimas

Ein zentrales Element der Motivation ist auch das Mitarbeitergespräch mit entsprechendem Feedback für den Mitarbeiter.

Die Rückmeldung, die eine Führungskraft seinem Mitarbeiter gibt, kann in Form von positivem und konstruktivem Feedback stattfinden.

Feedback

- ☐ **Positives Feedback** findet in Form von Anerkennung und Lob statt und sollte immer ehrlich und realistisch sein. Durch positives Feedback erreicht die Führungskraft die volle Potenzialentfaltung des Mitarbeiters.
- ☐ **Konstruktives Feedback** findet in Form von sachlicher Kritik statt und sollte stets ruhig und sachlich formuliert werden. Ziel ist es, den Mitarbeiter zu überzeugen, dass er etwas ändern muss, anstatt mit Vorwürfen den Mitarbeiter zu einer Abwehr-/Blockadehaltung zu verleiten.

7.3 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente umfassen alle kommunikationstechnischen, organisatorischen und psychologischen Mittel, die Führung ermöglichen oder erleichtern. Da sie direkt auf den Mitarbeiter einwirken, zählen sie als wichtige Motivatoren und sind hinsichtlich der Führungsziele, der Mitarbeiterpersönlichkeiten und der Führungssituation flexibel einzusetzen:

Macht und Autorität Neben dem Feedback stehen einer Führungskraft Macht und Autorität als Instrumente zur Verfügung.

- **Macht** bedeutet, die Möglichkeit und die Fähigkeit einer Person, ihren Willen bzw. ihre Interessen gegenüber anderen durchzusetzen. Macht durchsetzen zu können, beruht im Wesentlichen auf folgenden Machtgrundlagen, die aufgrund der unterschiedlichen Strukturen verschieden stark ausgeprägt sein können:
 - Belohnung für die erbrachten Leistungen/Verhalten
 - z. B. Gehaltserhöhungen, Schulungsmaßnahmen oder positive Ansprache und Beachtung des Mitarbeiters
 - Bestrafung für mangelnde Leistungen/Verhalten als Gegenteil zu Belohnung
 - Identifikation mit der Führungskraft
 - Der Mitarbeiter übernimmt Wertvorstellungen, Handlungsweisen etc. von der Führungskraft.
 - Legitimation der Führungskraft aufgrund seiner Positionierung innerhalb der Unternehmenshierarchie und der damit verbundenen Kompetenzen
 - Sachkenntnis der Führungskraft verschafft Wissensvorsprung gegenüber dem Mitarbeiter.
- **Autorität** bedeutet, dass sich die Mitarbeiter freiwillig der Führungskraft unterordnen, da sie deren persönlichen Werte anerkennen. In zeitgerechten Personalführungsmodellen gewinnt Autorität an Bedeutung und beruht auf folgenden Grundlagen:
 - personale oder charismatische Autorität
 - Anerkennung der Persönlichkeit, basierend auf Fähigkeiten und Fertigkeiten seiner sozialen Kompetenz und Persönlichkeitsstruktur
 - Fachautorität
 - Anerkennung der Führungsqualitäten, basierend auf Fachkenntnissen, Qualifikationen und sachgerechten Entscheidungen und Handlungen
 - Amtsautorität
 - Anerkennung aufgrund der hierarchischen Einstufung und deren zweck- und rechtmäßigen Strukturen

Dein Vorgesetzter, Herr Maier, hat Dich heute Morgen auf Dein verspätetes Erscheinen am Arbeitsplatz angesprochen. Du hast heute Deinen Zug verpasst und bist gerade mal 10 Minuten später erschienen. Sonst bist Du immer ein pünktlicher Mitarbeiter, auch in der Erledigung der Dir gestellten Aufgaben. So hast Du beispielsweise gestern Abend noch, ohne Weisung durch Herrn Maier, die Statistik über die Entwicklung der Einkaufspreise fertiggestellt und an Herrn Maier gesandt, da er diese übermorgen bei der Geschäftsführung vorstellen muss. Nun wirst Du wegen Zuspätkommens kritisiert. Ein Feedback bezüglich der Statistik erfolgt nicht. Herr Maier selbst kommt des Öfteren später als vereinbart ins Büro oder auch zu Besprechungen. Wie empfindest Du nun gegenüber Herrn Maier? Wirst Du ihm noch Achtung entgegenbringen können?

Weitere Führungsinstrumente wollen wir Ihnen im Folgenden noch kurz vorstellen:

weitere
Führungsinstrumente

- ☐ Kommunikation durch gegenseitigen Informationsfluss zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- ☐ Einweisung von Mitarbeitern in neue Aufgaben sowie Einführung neuer Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz durch die Führungskraft
- ☐ Unterweisung des Mitarbeiters, indem die Führungskraft Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen vermittelt
- ☐ Gemeinsame Ermittlung und Festlegung eines messbaren Ziels. Die Zielvereinbarung sollte SMART, d. h. **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ngemessen, **r**ealistisch und **t**erminiert, formuliert und schriftlich festgehalten werden. Aus der Kontrolle der Zielerreichung können sich Personalentwicklungsmaßnahmen oder Gehaltsänderungen ergeben
- ☐ Anweisungen der Führungskraft durch Übertragung bzw. Delegation von Arbeitsaufträgen an den Mitarbeiter
- ☐ Kontrolle der Aufgaben oder Zielvereinbarungen des Mitarbeiters durch die Führungskraft zur Einleitung eventuell erforderlicher Gegenmaßnahmen im Soll-Ist-Abgleich
- ☐ Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters, d. h. die Führungskraft nimmt eine vergangenheitsbezogene sachliche Einschätzung der erbrachten und belegbaren Leistungen des Mitarbeiters vor und vergleicht sie mit der Stellenanforderung.
- ☐ Förderung der Zusammenarbeit im Team zur Ermöglichung des betrieblichen Leistungsprozesses durch die Führungskraft

Nachdem Du nun mit den Führungsinstrumenten vertraut bist, möchten wir uns im nächsten Schritt mit Führungsmodellen befassen.

7.4 Führungsprinzipien

Führungsprinzipien geben Führungskräften einen direkten Handlungsrahmen in Form von Gestaltungsregeln vor. Da sie auch als Managementtechniken bezeichnet werden, sind diese unter dem Begriff „Management by concepts“ bekannt. Dies sieht wie folgt aus:

Management by Exception

Management by Exception

Die Führungskraft greift nur im Ausnahmefall ein. Der Mitarbeiter erhält ein exakt vorgegebenes Aufgabengebiet, innerhalb dessen er selbstständig und eigenverantwortlich bis zu einer gewissen Toleranzgrenze handeln kann. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn unvorhergesehene Ereignisse bzw. Abweichungen auftreten. Mit dieser Technik und der eindeutigen Regelung der Zuständigkeiten soll der Vorgesetzte von Routineaufgaben entlastet werden. Folgende Grafik veranschaulicht diese Technik:

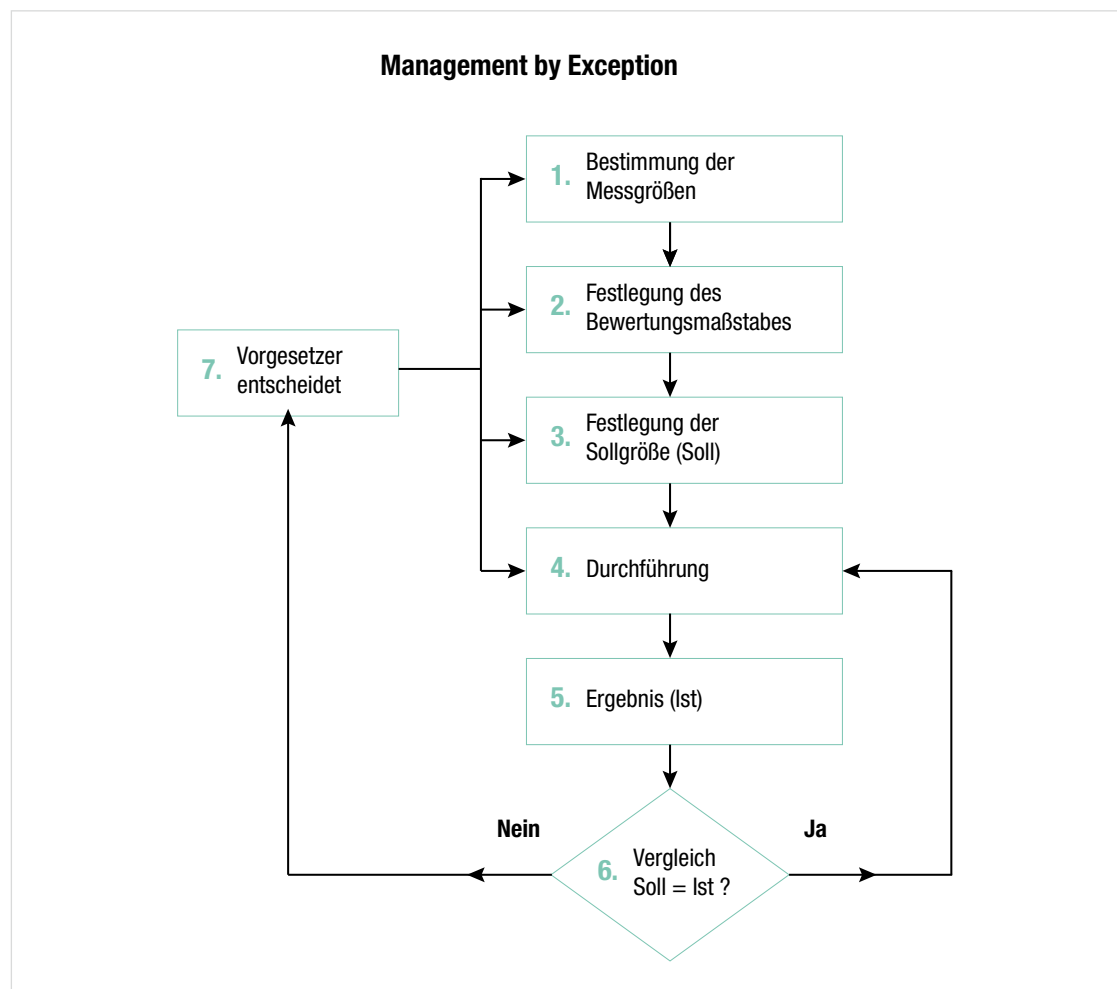


Abb. 10: Ablaufschema Management by Exception

Quelle: in Anlehnung an Jung 2017, S. 496 ff.

Der Restaurantleiter gibt die Inventur und den Einkauf der Weine an seinen stellv. Restaurantleiter ab. Er teilt ihm das vorgesehene Budget für den Weineinkauf sowie die Zeitpunkte für die regelmäßig durchzuführenden Inventuren mit.

Management by Delegation

Diese Managementtechnik steht für Führung durch Aufgabenübertragung an den Mitarbeiter. Damit ist die weitgehende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen durch die Führungskraft an untergeordnete Hierarchieebenen gemeint. Das wichtigste Führungsinstrument ist dabei die Arbeitsanweisung. Eine angemessene Mitarbeiterorientierung soll erreicht werden.

Den Mitarbeitern werden Aufgaben übertragen, die ihrem Tätigkeitsbereich sowie ihren Fähigkeiten und Kenntnissen entsprechen. Diese Aufgaben dürfen sie dann eigenverantwortlich mit eigenen Entscheidungsbefugnissen und Kompetenzen ausüben. Dieser Führungsstil setzt klare Führungsstrukturen voraus und findet sich insbesondere in hierarchisch strukturierten Unternehmen bzw. in Abteilungen, wo schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen oder Routinearbeiten zu erledigen sind. Er führt ebenso zu einer Entlastung des Vorgesetzten und einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation.

Management by Delegation



Das bekannteste deutsche Modell dieser Managementtechnik ist das Harzburger Modell, welches Du mit diesem QR-Code findest.

Der Chef de partie Gardemanager gibt zu Arbeitsbeginn seinem Commis die Arbeitsanweisung, sechs verschiedene Salate und zwei Dressings für das Speisenbuffet, das den Teilnehmern einer Tagung am Mittag serviert wird, herzustellen. Die Salate und Dressings sollen spätestens um 11:30 Uhr fertig sein.

Management by Objectives

Management by Objectives

Diese Technik bedeutet Führung durch Zielvereinbarung. Führungskräfte und Mitarbeiter erarbeiten unter Berücksichtigung der Unternehmensziele gemeinsam die Ziele des Mitarbeiters für einen festgelegten Zeitraum, wobei der Weg oder die Instrumente zur Zielerreichung dem Mitarbeiter überlassen bleiben. Am Ende wird lediglich das Ergebnis durch die Führungskraft kontrolliert. Wichtig bei dieser Form der Führung ist, dass die Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsspielräume klar im Vorfeld definiert werden. Die Ziele müssen nicht nur realistisch und erreichbar sein, sondern auch messbar sein. Durch die Beteiligung bei der Zielfestlegung in einem Zielvereinbarungsgespräch kann sich der Mitarbeiter mit der Aufgabe identifizieren und die Bereitschaft zu mehr Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung steigt. Ebenso verbessert sich die Leistung des Mitarbeiters.

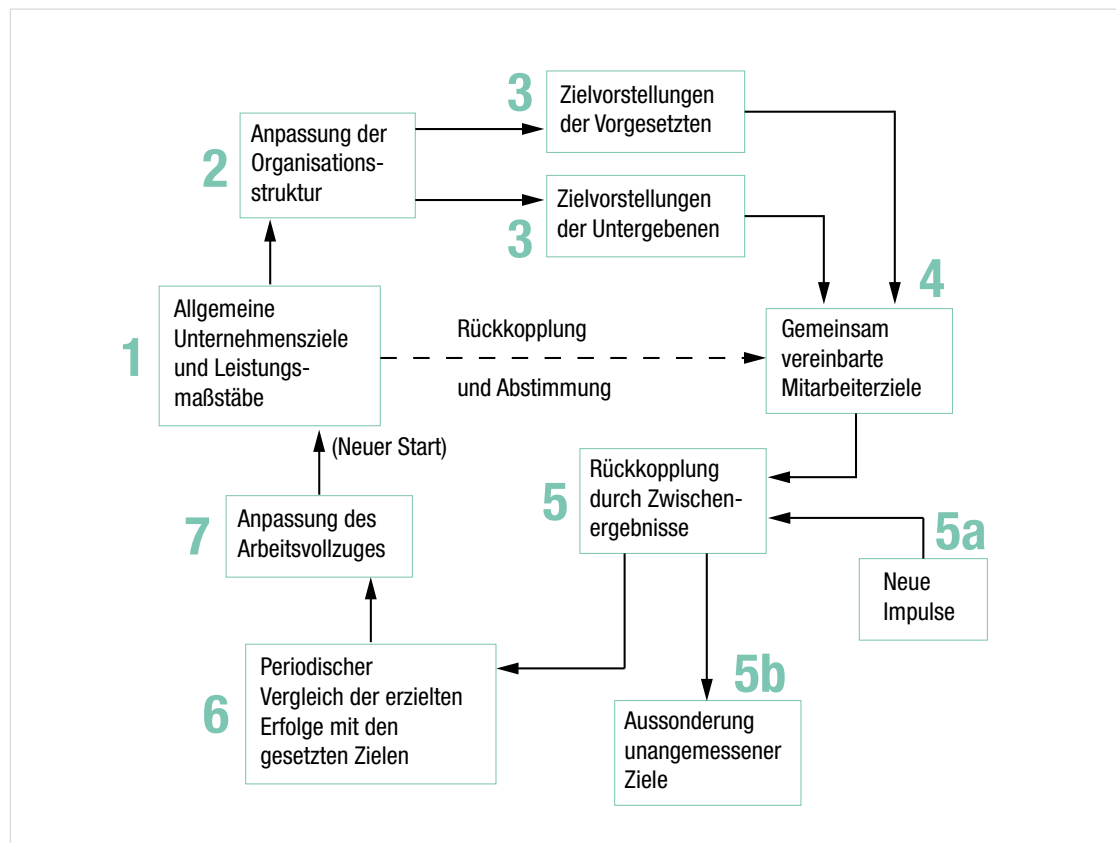


Abb. 11: Ablaufschema Management by Objectives

Quelle: in Anlehnung an Jung 2017, S. 499 ff.

Der Restaurantleiter gibt seiner Servicemitarbeiterin die Zielsetzung, innerhalb der nächsten drei Monate den Verkauf von Aperitifs vor dem Essen zu steigern. Der Umsatz in der Sparte Aperitif soll in diesem Zeitraum um 300 EUR ansteigen.

Angelehnt an die Führungsprinzipien gibt es verschiedene Führungsstile, denen wir uns jetzt zuwenden.

7.5 Führungsstile

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile, die in ein- oder mehrdimensionale Führungsstile unterteilt werden können.

Die eindimensionalen Führungsstile konzentrieren sich entweder auf den Aspekt der Aufgabenerfüllung (aufgabenorientiert) oder auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter (mitarbeiterorientiert).

Die mehrdimensionalen Führungsstile versuchen hingegen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung miteinander zu verbinden und beide Aspekte bei der Führung zu berücksichtigen.

Nachfolgend werden nun die bedeutendsten Führungsstile beider Arten erläutert. Beginnen wir mit den eindimensionalen Führungsstilen.

Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil zeichnet sich durch eine betont straffe Führung und strenge Kontrolle aus. Die Mitarbeiter werden nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen, die Führungskraft entscheidet selbstständig, ohne die Entscheidung zu begründen. Die Zusammenarbeit basiert auf den Anweisungen des Vorgesetzten. Es herrscht nur eine geringe Kommunikation zwischen den Beteiligten, was sich häufig durch Informationsdefizite der Mitarbeiter ausdrückt. Dieser Führungsstil bedingt in der Regel eine strenge hierarchische Gliederung der Organisation. Ebenso muss der Vorgesetzte hohe Anforderungen hinsichtlich der

autoritärer
Führungsstil

- ☐ Selbstverantwortung
- ☐ Selbstkontrolle
- ☐ Voraussicht
- ☐ Durchsetzungsvermögen
- ☐ Entscheidungsfähigkeit

erfüllen.

Allerdings ist der autoritäre Führungsstil hinsichtlich der Entscheidungsgeschwindigkeit und auch bei Routineaufgaben aufgrund der Ausrichtung auf eine Person erfolgreich.

Als nachteilig zu bewerten sind die mangelnde Förderung der Motivation und Mitarbeiterentwicklung, die Unselbstständigkeit und die Gefahr von Fehlentscheidungen. Da eine Vielzahl von Entscheidungen beim Vorgesetzten verbleibt, ist die Gefahr seiner Überforderung sehr hoch.

Die Unterscheidung zum kooperativen Führungsstil erfolgt individuell in Nuancen und stellt sich mit der Zunahme des Entscheidungsspielraums wie folgt dar:



Abb. 12: Unterschied autoritärer Führungsstil zu kooperativer Führungsstil

Quelle: in Anlehnung an Olfert 2016, S. 156 ff.

Kooperativer Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil werden die betrieblichen Aufgaben durch die Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern erfüllt. Das Ziel wird von der Führungskraft vorgegeben, die Mitarbeiter erhalten zielbezogen eigene Verantwortungsbereiche, entscheiden über den „Weg zum Ziel“ und müssen ihre Tätigkeiten selbst kontrollieren, der Vorgesetzte kontrolliert lediglich das Endergebnis.

Die Teamarbeit bedingt einen regen Informationsaustausch zwischen den Beteiligten. Die Motivation der Mitarbeiter erfolgt durch Lob und die Anerkennung der Leistung sowie die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und der Befriedigung sozialer Bedürfnisse.

Dies erfordert von der Führungskraft folgende Eigenschaften:

- ☐ Aufgeschlossenheit
- ☐ positives Menschenbild
- ☐ Delegationsfähigkeit
- ☐ Delegationswilligkeit
- ☐ Kooperationsbereitschaft

Laissez-faire Führungsstil

Hier überlässt der Vorgesetzte die Planung, Organisation und Umsetzung von betrieblichen Aufgaben vollständig seinen Mitarbeitern, ohne klare Vorgaben und Abstimmungen. Führung wird als unnötig erachtet, weil man davon ausgeht, dass erwachsene Menschen zur Selbstführung fähig sind. Zielvorgaben sind vage und unpräzise.

Dies birgt die Gefahr der Desorganisation unter den Mitarbeitern, da der Vorgesetzte nicht die Steuerung und Überwachung der Aufgaben und der Kommunikation im Team übernimmt. Dieser Führungsstil eröffnet kreativen Menschen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten auszuleben, die meisten Menschen benötigen jedoch eine Richtlinie zur Bewältigung von Aufgaben.

In der Praxis ist dieser Führungsstil oft erfolglos.

Die beschriebenen Führungsstile zeigen auf, dass es sich in keinem der Fälle um einen in jeglicher Situation angemessenen Stil handelt. In der Praxis hat sich daher ein Führungsstil entwickelt, der nach Situation und Person unterschiedlich verfährt und als „**situative Führung**“ bezeichnet wird. Die situative Führung verlangt von der Führungskraft eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz, gepaart mit einer hohen Sensibilität für eine angemessene und situationsgerechte Verhaltensweise.

situative Führung



Zur visuellen Unterstützung findet Du hier noch ein Erklärvideo.



Als **zweidimensionalen Führungsstil** möchten wir Dir den Klassiker, das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON darstellen, das auch unter Managerial Grid bekannt ist.

Verhaltensgitter
von Blake/Mouton

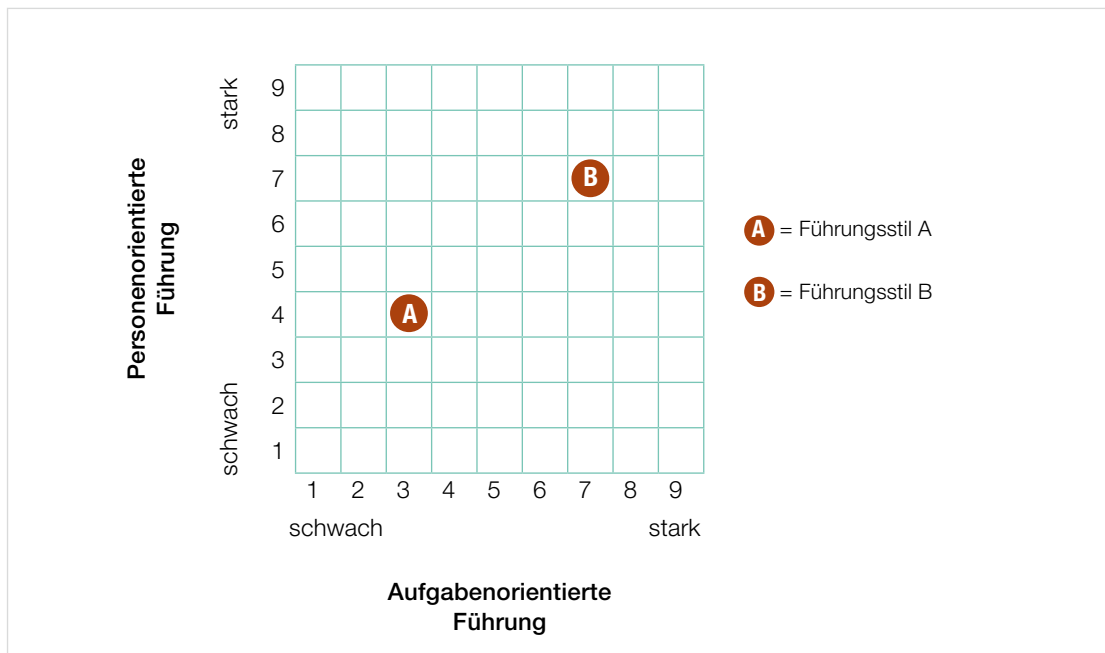


Abb. 13: Verhaltensgitter von Blake/Mouton

Quelle: Olfert 2016, S. 159

Das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON wird durch die beiden Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung bestimmt:

- ☐ Bei der Aufgabenorientierung erfolgt eine Ausrichtung auf Produktion, Ergebnisse oder Gewinne.
- ☐ Bei der Mitarbeiterorientierung zeigen die Führungskräfte Verständnis und Unterstützung für die Mitarbeiter und bemühen sich um deren Zuneigung.

Beide Dimensionen werden in neun Stufen eingeteilt, wodurch das Verhaltensgitter entsteht. Theoretisch ergeben sich daraus 81 Verhaltensmuster oder Führungsstile, doch für BLAKE und MOUTON sind lediglich fünf davon wesentlich.

- ☐ Beim 1.1-Führungsstil („Überlebensmanagement“ oder „verarmtes Management“) wird weder Wert auf die Mitarbeiter noch auf die Arbeitsergebnisse gelegt. Minimale Anstrengungen zur Arbeitserledigung genügen hier, um sich im Unternehmen zu halten.
- ☐ Beim 1.9-Führungsstil („Glacéhandschuh-Management“ oder „Country-Club Management“) wird großer Wert auf ein freundliches Betriebsklima gelegt. Eine entspannte Arbeitsatmosphäre ist wichtiger als die Arbeitsergebnisse selbst, es besteht nur ein geringer Leistungsdruck sowie ein lediglich gemächliches Arbeitstempo.
- ☐ Beim 9.1-Führungsstil („Befehl-Gehorsam-Management“) stehen die Arbeitsergebnisse im Vordergrund, die Bedürfnisse und Belange der Mitarbeiter werden außer Acht gelassen.
- ☐ Beim 9.9-Führungsstil („Team-Management“) wird eine sehr hohe Arbeitsleistung von engagierten und zufriedenen Mitarbeitern erzielt. Das Arbeitsklima ist sehr gut, da die Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter gleichzeitig verwirklicht werden. Dieser Führungsstil ist optimal.
- ☐ Beim 5.5-Führungsstil („Organisations-Management“) existiert ein ständiger Kompromiss zwischen der Forderung nach Arbeitsleistung und dem Wunsch, die Mitarbeiter zufriedenzustellen. Durch die starke Kompromissbereitschaft ergeben sich zwar nur wenige Konflikte, es besteht jedoch die Gefahr der Mittelmäßigkeit, da die Mitarbeiter zwar motiviert, aber nicht zur Höchstform auflaufen, sondern lediglich angemessene Leistungen erbringen.

7.6 Führung von Gruppen

Während wir nun hinreichend auf die Führung einzelner eingegangen sind, möchten wir abschließend noch auf die Besonderheiten der Führung von Gruppen eingehen.

Eine Gruppe besteht aus einer bestimmten Menge an Personen, die innerhalb einer gewissen Zeitspanne und aufgrund eines bestimmten Anlasses häufig miteinander Umgang hat. Je nach Personenanzahl steht jedes Mitglied mit jedem weiteren Mitglied in Kontakt.

Gruppen werden durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Merkmale

- ☐ Wechselbeziehungen unter den Gruppenmitgliedern
- ☐ Existenz gemeinsamer Ziele
- ☐ Bestand von Regeln, Normen und Rollen für die Gruppenmitglieder
- ☐ Existenz einer auf einem strukturierten Aufbau basierenden Hierarchie

Gruppen unterscheiden sich zudem in zwei Arten:

- ☐ formelle Gruppen
Diese entstehen aufgrund der betrieblichen Planung mit vorgegebener Hierarchie zur Erreichung der betrieblichen Ziele, z. B. das Empfangsteam eines Hotels.
- ☐ informelle Gruppen
Diese entstehen aus zwischenmenschlichen Gründen, z. B. aufgrund gegenseitiger Sympathie oder zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse. Beispiele hierfür sind Fahrgemeinschaften zum Arbeitsplatz oder das gemeinsame Joggen nach der Arbeit.

Mit den formellen Gruppen befassen wir uns nun näher.

Formelle Gruppen oder auch Arbeitsgruppen sind durch eine Führungskraft und eine begrenzte Mitarbeiterzahl gekennzeichnet und werden entweder auf Dauer oder befristet zur Aufgabenerledigung gegründet.

formelle Gruppen

Für die Identifikation und den Zielerreichungsgrad ist maßgeblich von Bedeutung, inwieweit die Gruppenmitglieder an der Gruppenbildung oder ggf. auch an der Zielbildung involviert waren.

Allgemein sind die Erwartungen an die qualitativen Leistungen einer Gruppe höher als an den Einzelnen. (vgl. Lase/Stein 2008, S. 183 ff.)

Zusätzlich zur Art der Aufgabe, ist die Struktur der Gruppe sowohl in ihren sozialen, fachlichen und altersbezogenen Eigenheiten als auch die klassische Rollenverteilung vom Anführer über den Spezialisten, den Arbeiter, den Sündenbock und den Clown sowie der Gruppenzusammenhalt für den Erfolg äußerst relevant.

Der Zusammenhalt der Gruppe unterscheidet sich z.B. nach der Aufgabenbezogenheit, sozialen Aspekten sowie der Einbindung der Einzelnen in die Gruppe. Dies bedeutet, dass die Gruppe zwar als Ganzes funktionieren kann, es jedoch möglich ist, dass es Untergruppen unter Ausschluss Einzelner gibt. Darüber hinaus hat auch der Vorgesetzte, dessen Führungsstil und das Anreizsystem maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des Gruppenergebnisses.

Faktoren für den Gruppenerfolg

Weitere Faktoren für den Gruppenerfolg liegen insbesondere in der

- ☐ klaren Definition der Gruppenarbeitsziele
- ☐ ausreichenden Ausstattung mit den erforderlichen Arbeitsmitteln
- ☐ homogenen Zusammensetzung der Gruppen
- ☐ optimalen Gruppengröße
- ☐ räumlichen Nähe zum optimalen Informationsaustausch

Die Arbeit in der Gruppe bringt folgende Vorteile mit sich:

- ☐ größeres Informations- und Kreativitätspotenzial
- ☐ größere Anzahl möglicher Problemlösungsvorschläge
- ☐ Erhöhung der Akzeptanz der Problemlösung durch Beteiligung der Gruppenmitglieder
- ☐ erhöhtes Verständnis für Entscheidungen aufgrund des Zusammenhangs mit der Ausführung
- ☐ Vermeidung von Kommunikationsverzerrungen
- ☐ Identifikation des eigenen Leistungsstands
- ☐ Steigerung der Aktivitäten durch Gruppenansporn
- ☐ Vermeidung von Isolierungen

Allerdings sind auch die Nachteile der Gruppen in die Überlegungen mit einzubeziehen:

- ☐ Gruppenzwang kann zur Unterdrückung weniger ausgeprägter Persönlichkeiten führen
- ☐ Neigung zu extremen Entscheidungen
- ☐ Verteilung der Verantwortungsbereitschaft
- ☐ erhöhter Zeit- und Kostenaufwand aufgrund der Vielzahl von Gesprächen und Diskussionen
- ☐ Beherrschung des Gruppengeschehens durch Einzelne

Bei der Führung von Gruppen sollte darauf geachtet werden, dass die Gruppenziele auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind und dass eventuell entstandene Spannungen innerhalb der Gruppe beseitigt werden, damit nicht die Leistung der Gruppe negativ beeinflusst wird. Zur Vermeidung von Einzelstellungen sollte zudem die Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensbereichen unterstützt werden. (vgl. Lase/Stein 2021, Auflage 14)

Die Führungskraft sollte auftretende Fragen oder Problematiken in und mit der Gruppe beraten. Darüber hinaus empfiehlt es sich, eingespielte Gruppen nicht zu trennen und als Führungskraft nicht alle Aufgaben selbst zu übernehmen. Die Förderung einer harmonischen Zusammenarbeit und Gewährleistung der raschen Integration neuer Mitglieder ermöglicht einen hohen Zielerreichungsgrad.

Zur Unterstützung seiner Führungsaufgabe kann und sollte der Vorgesetzte auch das Gruppenmitglied mit der Rolle des Anführers zur Einflussnahme auf die Gruppe involvieren. Wie Du Dich sicherlich erinnerst, setzt Führung Autorität und Macht voraus. Die Erreichung der Rolle des Anführers innerhalb der Gruppe wird sich überwiegend aus der Akzeptanz seiner Persönlichkeit, seines Wissens und seiner sozialen Kompetenz ergeben. Mit ihm ist eine erfolgreiche Führung der Gruppe möglich.

Zusammenfassend wollen wir das Thema Personalführung mit folgender betriebswirtschaftlichen Erkenntnis abschließen:

betriebswirtschaftliche Erkenntnis

Eine gute und durchdachte Führung der eingestellten Mitarbeiter wird die Mitarbeiter im Unternehmen halten und binden. Dies hat eine Senkung der Fluktuation zur Folge und damit eine Reduzierung der Kosten im Bereich Personalbeschaffung.

#Dein_Lerncheck

- 7.1 Warum ist Motivation als Instrument der Führung so wichtig?
- 7.2 Erkläre die Managementtechniken „Management by Exception“, „Management by Delegation“ und „Management by Objectives“ anhand von Beispielen aus Deinem Berufsalltag.
- 7.3 Beschreibe die Dir bekannten Führungsinstrumente.
- 7.4 Grenze die eindimensionalen Führungsstile voneinander ab und stelle deren Vor- und Nachteile gegenüber.
- 7.5 Beschreibe die Unterschiede von Gruppen.
- 7.6 Was muss eine Führungskraft im Umgang mit Gruppen beachten?