

AAT Führung

Auftrag

Erwerbe Dir Wissen zum Thema Führung. Du solltest davor den AAT Motivation gemacht haben.

Anleitung

Das Thema Führung behandelt die Anleitung von Menschen zu einem bestimmten Ziel hin. Während „Management“ mehr die Verwaltung im Fokus hat, bedingt „Führung“ eine (zumindest einseitige) Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person.

Prinzipiell können Menschen transaktional bzw. transformational geführt werden. Hier spielt auch die Rangdynamik nach R. Schindler (siehe auch AAT Ressourcen-Management) eine Rolle.

Angefangen haben die Überlegungen im/nach dem 1. Weltkrieg, als erkannt wurde, dass die Führungsqualität des Kommandanten einer militärischen Einheit Einfluss auf den Gefechtsausgang hat. Ab da wurde überlegt, wie Führung „funktioniert“. Zu Beginn wurde auf die Führungsperson geschaut, ob sie „autoritär“, ... ist; entsprechend wurde von den Geführten erwartet, dass sie sich anpassen. Zur Kategorisierung von Führungspersonen wurden „eindimensionale Modelle“ entwickelt (zB: „autoritär“ ... „laissez fair“), in der Folge „zweidimensionale“ (zB Managerial Grid).

Danach wurde entdeckt, dass Führungskräfte in verschiedenen Situationen anders führen (Situatives Führen, dreidimensionale Modelle, Flexibilität im Managerial Grid), immer noch mussten sich die Geführten anpassen.

Seit dem ausgehenden 20. Jahrhundert wurde der Fokus auf die zu führenden Menschen gelegt und von der Führungskraft ein entsprechend angepasster Stil erwartet;

Ein derzeit gängiges Modell macht den einzusetzenden Führungsstil abhängig von der Motivation und der Kompetenz der zu führenden Person.

Ist eine vorgesetzte Person mit der Führungsrolle überfordert, übernehmen oft Mitarbeitende die Führung und manipulieren den Vorgesetzten („Führung von unten“), oft zum Vorteil des Unternehmens/Projektes.

Finde heraus, was Delegation ist; welche grundsätzlichen Voraussetzungen/Informationen müssen passen/vorhanden sein, damit Du überhaupt delegieren kannst?

Zu (C): Du kannst Dir selbst eine Situation ausdenken oder eine dieser Situationen verwenden:

- Du berätst eine Freiwillige Feuerwehr; ein Haus brennt.
- Du berätst einen PL; bekannt sind: Pflichtenheft, Ausgangssituation, Ziele; als nächstes sind die Lösungswege zu analysieren.
- Du bist Linienvorgesetzter von einer Abteilung; ein Mitarbeiter aus der Abteilung erkrankt plötzlich lebensgefährlich.

- Du bist Projektleiter; zwei Wochen vor der geplanten Abgabe geht ein Teil Eurer Arbeit durch einen Computer-Absturz verloren.

Ziele

Zum Schluss musst Du:

- (A) einen Überblick über verschiedene Konzepte von Führung geben können
- (A) zwei konkrete Führungsmodelle nennen können
- (B) Führungsstile (aus mindestens zwei verschiedenen Modellen) erklären können
- (B) erklären können, welche Aspekte zur erfolgreichen Delegation notwendig sind
- (C) für eine vorgegebene Situation den geeigneten Führungsstil benennen können

Aufwand: ca 4 Unterrichtseinheiten

zusätzlich könntest Du:

- (D) den Führungsstil einer konkreten Person identifizieren
- (E) einem Team für einen Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin einen hilfreichen Führungsstil empfehlen

Material

siehe Moodle

Ergebnis

eine übersichtliche Zusammenfassung Deines Wissens zum Thema, zB durch MindMap, Graf-iz, ...

Leadership

1. Führung – Allgemein

Führung bezeichnet die Fähigkeit einer Person oder einer Gruppe von Personen, andere Menschen zu beeinflussen, zu leiten, zu motivieren und zu lenken, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Führung umfasst dabei sowohl die Entwicklung einer Vision und Strategie als auch die Gestaltung von Prozessen und die Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter. Eine Führungskraft hat die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu befähigen und zu unterstützen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Es ist allseits bekannt, dass bei Gruppen, oft schon nach kürzester Zeit, bestimmte Personen Führungspositionen übernehmen und aktiv Entscheidungen treffen, Aufgaben delegieren und die Gruppe leiten. Führung ist hierbei ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitswelt, aber auch in jeglichen anderen Formen von Vereinen, sozialen Gruppen, etc. spielt das Thema „Führung“ eine essentielle Rolle.

2. Führungsmodelle - Allgemein

Führungsmodelle sind Modelle zur Unterstützung und Führung von Mitarbeitern in einem Unternehmen. Diese Systeme zur Unternehmensführung bestehen aus 3 Bestandteilen:

- Führungsmittel
- Führungstechniken
- Führungsstile

2.1 Führungsmittel

Ein Führungsmittel, auch Führungsinstrument genannt, ist ein dem Vorgesetzten zur Verfügung stehendes Set an **Handlungsmöglichkeiten**, wodurch er den gewünschten Führungserfolg erreichen kann.

Klassische Führungsmittel sind unter anderem:

- Information (über z. B. Aufgaben oder den Verantwortungsbereich)
- Feedback/Kritik
- Belohnung (z. B. Gehalt oder Anerkennung)
- Motivation durch anregende Aufgaben
- Einbeziehung in Entscheidungen
- **Kommunikation**

Der Einsatz dieser Führungsmittel ist eng verknüpft mit der **Persönlichkeit** und dem Führungsstil einer Führungsperson. Allerdings ist die Auswahl der Führungsinstrumente auch abhängig von der Persönlichkeit und dem Verhalten des Mitarbeitenden, der jeweiligen Führungssituation und dem Erfolg/Misserfolg des Mitarbeitenden.

2.2 Führungstechniken – Management by ...

Führungstechniken umfassen alle **Methoden und Vorgehensweisen**, die sich mit dem Führen von Mitarbeiter*innen/ Personen auseinandersetzen, mit dem **Ziel der Motivation, Weiterentwicklung und Effizienzsteigerung** aller Beteiligten. Es gibt eine ganze Reihe verschiedener Führungstechniken, wie unter anderem die Management-by-Techniken. Die drei meist genutzten sind die:

- Management-by Delegation
- Management-by Exception
- Management-by Objectives

➔ **Management by Delegation**

Wie der Name bereits verrät, hat diese Führungstechnik etwas mit **delegieren, also mit dem Übertragen von Aufgaben** zu tun. Beim Management by Delegation werden so viele **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen** wie möglich an die Mitarbeiter*innen **übertragen**, um ein **eigenverantwortliches** Arbeiten der Mitarbeiter*innen zu ermöglichen. So können z. B. Entscheidungen **schneller** und **problembezogener** getroffen werden.

Bei dem Management by Delegation gilt es **drei Regeln** zu beachten:

- **Keine Abgabe von Führungsaufgaben** und **-verantwortung** an die Mitarbeiter.
- **Keine Weitergabe** von den übertragenen Aufgaben an andere Mitarbeiter.
- Notwendigkeit von entsprechenden **Kompetenzen und Befugnissen** der Mitarbeiter, um die Arbeit **eigenverantwortlich** erledigen zu können.

Vorteile

Entlastung der Führungskräfte

Schnelles und sachgerechtes

Problemlösen, da die Mitarbeiter zum Handeln und Denken motiviert werden.

Nachteile

Hierarchie wird gefestigt.

Sind die übertragenen Aufgaben nicht fordernd genug oder eintönig, kann das zur **Demotivation der Mitarbeiter*innen** führen.

➔ Management by Exception

Bei der Führungstechnik des Management by Exception steht das **selbstständige und eigenverantwortliche Arbeiten** der Mitarbeiter bei Routineaufgaben im **Mittelpunkt**. Bei dieser Technik übernimmt die Führungskraft eine **kontrollierende Rolle** und greift nur in Ausnahmefällen ein. Das ist unter anderem der Fall, wenn Probleme auftreten oder etwas nicht wie geplant funktioniert.

Um zu wissen, wann ein **Eingreifen nötig ist**, verfügen die Führungskräfte über klare **Systeme und Vorgaben zur Überwachung und Beurteilung** von Situationen wie etwa Messsysteme für Produktionszahlen, höhere Ausgaben oder längere Produktionsdauer.

Aus den Vorbereitungen ergeben sich also **Voraussetzungen**, die ein Unternehmen erfüllen muss, um erfolgreich mit der Technik des Management by Exception arbeiten zu können:

- Jede Person im Unternehmen, sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter*innen, müssen die **Ziele des Unternehmens kennen und verinnerlichen**.
- Jeder Mitarbeiter muss seinen/ ihren **Zuständigkeitsbereich** kennen.
- Die Führungskräfte müssen das unternehmensinterne **Überwachungs- und Beurteilungssystem** mit den eingeplanten **Toleranzgrenzen beherrschen**.

Vorteile

Fachkraft wird von **Routineentscheidungen** befreit.

Mitarbeiter*innen treffen die Entscheidungen **selbstständig** und an der Stelle, an der das meiste Wissen zu diesem Problem liegt.

Mitarbeiter*innen sind **motivierter** und können **eigene Ideen** umsetzen.

Nachteile

Führungskräfte bekommen **nur Misserfolge gemeldet**.

Nur **Routineaufgaben** werden an die Mitarbeiter*innen abgegeben, **herausfordernde oder interessante Aufgaben** übernimmt weiterhin die **Führungskraft**.

Mitarbeiter*innen können dazu motiviert werden, **Misserfolge zu verschleiern**, um nicht schlecht dazustehen.

➔ Management by Objectives

Bei der Führungstechnik des Management by Objectives wird mit **Zielvereinbarungen** gearbeitet. Die Ziele müssen **zeitbezogen, eindeutig und nach Priorität sortiert** sein. Das heißt, die Unternehmensleitung stellt das **Hauptziel** auf, z. B. 10 % mehr Gewinn bis Ende des Jahres. Gemeinsam mit den Mitarbeitern werden dann **untergeordnete Einzelziele** erstellt, wie zum Beispiel:

- Ausgaben senken (etwa Produktions-, Werbungs- oder Personalkosten)
- Effizienz erhöhen (durch Teambuilding Maßnahmen oder Optimierungen in der Produktion)
- Marke bekannter machen (durch neue Werbestrategien)

Die in den Zielvereinbarungen definierten Einzelziele sollen schließlich zum Erreichen des Hauptziels führen. Dabei haben die **Mitarbeiter*innen freie Hand** über die **Maßnahmen zum Erreichen der Einzelziele**. Demzufolge werden auch beim Management by Objectives die Mitarbeiter stark einbezogen und ihre **selbstständige und verantwortungsvolle Arbeit vorausgesetzt**.

Wie auch in der zuvor vorgestellten Technik der Management by Exception werden **Kontrollsysteme für Erfolg und Misserfolg** benötigt. Zusätzlich setzt die Management by Objectives-Technik auf **Anreizsysteme**, wie z. B. dass die Mitarbeiter einen **Bonus**, wie **mehr Gehalt**, bekommen, wenn das Unternehmen **erfolgreich** ist.

Weitere **Voraussetzungen** zum Gelingen der Management by Objectives-Technik sind:

- **Management by Delegation** muss zu einem großen Teil schon umgesetzt sein, um das Management by Objectives erfolgreich starten zu können.
- Durchführung regelmäßiger **Förder- und Beratungsgespräche**, um die **Kompetenz der Mitarbeiter*innen** in Hinblick auf die Einzelziele und entsprechende Maßnahmen weiter zu stärken.
- Mitarbeiter*innen müssen möglichst **gut und lückenlos eingearbeitet** werden.

Vorteile

Gesteigerte Motivation und Leistung seitens der Mitarbeiter*innen durch die Orientierung an klar formulierten Zielen.

Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter*innen durch **Freiraum** in der Erstellung von Maßnahmen zur Realisierung der Einzelziele

Leistungsgerechte Entlohnung durch Anreizsysteme wie Bonusauszahlungen oder zusätzliche Urlaubstage.

Nachteile

Mitarbeiter*innen können sich eventuell nicht mit den Unternehmenszielen, also dem **Hauptziel, identifizieren**.

Mit dem **hohen Maß an Freiheit** in der Umsetzung der Einzelziele sehen sich Mitarbeiter*innen unter enormen **Leistungsdruck**.

Versteifung und fehlende Anpassung der gesetzten Ziele können **Chancen** für das Unternehmen, aber vor allem für Führungskräfte und Mitarbeiter*innen **verbauen**.

2.3 Führungsstile

Die Führungsstile nach Lewin

Lewins Führungstheorie ist eine der ältesten und gängigsten Methoden zur Klassifikation der verschiedenen Arten von Führungsstilen.

Autoritärer (autokratischer) Führungsstil

Autoritäre oder autokratische Führungskräfte haben eine uneingeschränkte Machtposition ohne Mitspracherecht der Mitarbeiter. Entscheidungen trifft ausschließlich die Führungsspitze, die eine klare Vorstellung von ihrer Strategie hat und Mitarbeiter des Teams nur gelegentlich oder bei akutem Bedarf in die Entscheidungsfindung einbezieht.

Autoritäre Führungskräfte richten Ihr Lob und Ihre Kritik an Einzelpersonen und betrachten sich selbst nicht als Teil eines Teams. Man könnte fast glauben, dass autoritäre Führungskräfte unsympathisch sind, aber das ist meist nicht der Fall. Sie verhalten sich selten feindselig, sondern eher freundlich und bestimmt oder bisweilen distanziert.

Typisch für eine autoritäre Führungskraft wären folgende Aussagen:

- Meine Erkenntnisse sind wichtiger als die des Teams.
- Bei Meinungsverschiedenheiten im Unternehmen habe ich normalerweise Recht.
- Zu viele Köche verderben den Brei.
- Ich ignoriere Mitglieder meines Projekts, die andere Meinungen haben.

Vorteile des autoritären Führungsstils:

- Autoritäre Führungskräfte können Projekte innerhalb enger Fristen abschließen.
- Der Stil ist nützlich, wenn entschlossenes Handeln gefragt ist.
- Ein autokratischer Führungsstil ist erfolgreich, wenn die Führungskraft die entscheidende Kompetenz besitzt.

Nachteile des autoritären Führungsstils:

- Diese Art der Mitarbeiterführung unterdrückt Kreativität.
- Das Verhalten von Führungskräften mit dieser Art des Führungsstils kann negativ wahrgenommen werden, etwa als überheblich oder kontrollsüchtig, und kann die Motivation der Mitarbeiter negativ beeinflussen.



Kooperativer (demokratischer) Führungsstil

Kooperative oder demokratische Führungskräfte sind offen für die Meinungen anderer, fördern die Zusammenarbeit und sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima. Zwar haben sie das letzte Wort, aber räumen große Entscheidungsspielräume ein und verteilen die Verantwortung für die Entscheidungsfindung an alle Beteiligten.

Kooperative Führungspersonen sind Teil des Teams. Sie investieren ihre Zeit und Energie in den Erfolg ihrer Kollegen, weil sie wissen, dass es letztendlich dem übergeordneten Ziel dient. Wenn Sie dazu neigen, Bestleistungen in einem kollaborativen Team zu erbringen, ist diese Art der Personalführung womöglich die Richtige für Sie.

Folgende Aussagen sind typisch für kooperative Führungskräfte:

- Ich werde meiner Rolle als Führungskraft gerecht, wenn ich die Erkenntnisse des Teams priorisiere.
- Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Unternehmens sollten wir uns alle Positionen anhören und dann gemeinsam eine Lösung finden.
- Je mehr Menschen an einem Projekt arbeiten, desto besser wird das Ergebnis sein.
- Ich bin offen für andere Standpunkte, sie führen am Ende zu einem besseren Ergebnis.

Vorteile des kooperativen Führungsstils:

- Laut Lewins Untersuchung ist dies der effektivste Führungsstil.
- Partizipative Führung fördert bessere Beiträge aller Beteiligten.
- Er fördert die Kreativität und das Zusammengehörigkeitsgefühl.
- Alle verstehen die Strategie und sind motiviert, große Erfolge zu erzielen.

Nachteile des kooperativen Führungsstils:

- Teams mit kooperativen Führungskräften sind nicht so produktiv wie diejenigen, die von autoritativen Führungskräften geführt werden.
- Damit die Zusammenarbeit gut funktioniert, müssen alle Teammitglieder motiviert werden, mitzumachen, was in aller Regel vor allem charismatischen Führungskräften gelingt.

Laissez-faire-Führungsstil (delegierender Führungsstil)

Lewins dritter Führungsstil ist delegierend, und wird auch der Laissez-faire-Führungsstil genannt. Delegierende Persönlichkeiten lassen der Gruppe ein hohes Maß an Freiraum und geben den Teammitgliedern volle Freiheit bei der Entscheidungsfindung.

Delegierende Führungskräfte stehen als eine Art Zuschauer außerhalb der Gruppe und greifen nur selten in den Projektverlauf ein. Sie geben selten Rückmeldungen. Manchmal fragen sich die Teammitglieder nach erfolgreichem Abschluss eines Projektes, wem dieser Erfolg eigentlich zu verdanken war.

Aussagen, die typisch für Laissez-faire-Führungskräfte sind:

- Die Gruppe kann entscheiden, was am besten funktioniert, aber ich erwarte ein fantastisches Endprodukt.
- Bei Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Unternehmens können andere auch ohne mich eine Entscheidung fällen.
- Ich stelle meinem Team die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung. Ansonsten verlasse ich mich auf eine weitgehend selbständige Entscheidungsfindung meiner Teammitglieder.
- Mitarbeiter mit anderen Standpunkten können ihre Ansätze selbst ausprobieren.

Vorteile des delegierenden Führungsstils:

- Delegierende Führung kann gut funktionieren, wenn alle Gruppenmitglieder qualifizierte Fachleute sind.
- Bei solcher Führung werden Mitarbeiter mit einem hohen Autonomiebedürfnis mit ihrem Job glücklich sein.
- Wenn Mitarbeiter mit Führungspositionen und das dazugehörige Team das gleiche Ziel haben, steht dem Erfolg nichts mehr im Wege. Für die Überwachung des Fortschritts kann eine [Software zur Nachverfolgung von Zielen](#) eingesetzt werden.

Nachteile des delegierenden Führungsstils:

- Laut Lewins Untersuchung sind Teams mit Laissez-faire-Führung weniger produktiv.
- Bei einer delegierenden Führungsperson sind die Rollen und der Verantwortungsbereich oft unklar.
- Der Führungsstil kann dazu führen, dass Teammitglieder sich gegenseitig die Schuld zuweisen, statt Verantwortung zu übernehmen.

Stil	Erklärung
autoritär	Die Entscheidungen liegen allein bei der Führungskraft und nur sie darf Anweisungen geben. Die Mitarbeiter*innen haben diese Anweisungen zu akzeptieren und auszuführen . Die Führungskraft kontrolliert , ob die Anweisungen ausgeführt wurden.
kooperativ	Die Führungskraft bezieht die Mitarbeiter*innen in Entscheidungen mit ein . Dadurch sind gesonderte Anweisung nicht mehr erforderlich und die Kontrolle wird zur Selbstkontrolle . Zusätzlich kann den Mitarbeiter*innen dadurch das Recht auf Kritik eingeräumt werden.
partizipativ	Die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen stehen für die Führungskräfte im Mittelpunkt , die Aufgaben sind zweitrangig. Die Führungsperson hört den Mitarbeiter*innen zu, fördert sie und ermutigt zum selbstständigen Lösen von Problemen und zum Treffen eigenverantwortlicher Entscheidungen .
Laissez-faire	Verantwortlichkeiten der Arbeit an sich werden auf die Mitarbeiter*innen übertragen . Die Führungskraft delegiert die Aufgaben an die Mitarbeiter*innen, kümmert sich um die Arbeitsmittel , gibt klare Zielvorgaben und definiert die erwarteten Arbeitsergebnisse . Der Rest liegt bei den Mitarbeiter*innen.

3. Konzepte der Führung

- Situative Führung

Die Situative Führung geht davon aus, dass es nicht die eine optimale Führungsstrategie gibt, sondern dass die Führungskraft ihre Führung je nach Situation anpassen muss. Der Führungsstil wird hierbei abhängig von der Reife bzw. Kompetenz der Mitarbeiter und der Aufgabenstellung variiert.

- Transformationale Führung

Die Transformationale Führung setzt auf eine inspirierende, visionäre und motivierende Führungskraft, die ihre Mitarbeiter auf eine höhere Stufe führen will. Sie legt dabei Wert auf die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeiter und fördert die Identifikation mit der gemeinsamen Vision.

- Charismatische Führung

Charismatische Führung baut auf der Persönlichkeit des Führers auf. Charismatische Führungskräfte verfügen über eine ausgeprägte Ausstrahlung und überzeugen ihre Mitarbeiter durch ihr Auftreten und ihre Rede.

- Partizipative Führung

Die Partizipative Führung zielt darauf ab, die Mitarbeiter in Entscheidungen und Prozesse mit einzubeziehen. Mitarbeiter sollen aktiv an der Lösung von Problemen und der Gestaltung von Prozessen beteiligt werden.

- Laissez-faire Führung

Die Laissez-faire Führung wird auch als „lasche Führung“ bezeichnet und beschreibt eine Führung ohne klare Ziele und Visionen. Die Führungskraft gibt den Mitarbeitern viel Freiheit und Verantwortung, greift aber nicht aktiv in Prozesse ein.

- Autoritäre Führung

Die autoritäre Führung setzt auf klare Hierarchien und klare Anweisungen. Die Führungskraft legt die Richtung vor und erwartet von den Mitarbeitern, dass sie diese Richtung einschlagen. Mitarbeiter werden hierbei selten in Entscheidungen mit einbezogen.

4. Führungsmodelle – Modelle aus der Praxis

➔ **Führungsmodelle und Theorien der Führung**

Führungsmodelle helfen als Managementfunktion bei der Führung von Mitarbeitern. Als normative Denkmodelle geben sie Hinweise, wie die Unternehmensführung erfolgen sollte. Allerdings verlaufen die Grenzen zwischen den einzelnen Modellen oft fließend, daher ist es in der Praxis durchaus möglich, mehrere aufeinander abgestimmte Modelle zu kombinieren.

Die Nutzung der einzelnen Führungstechniken ist mit unterschiedlichen Zielen und Zielvereinbarungen verbunden. Daher ist es sinnvoll, zunächst qualitative und quantitative Ziele festzulegen. Zudem sollten sich die Mitarbeiter mit dem gewählten Führungskonzept identifizieren können. Aus diesen Zielen lassen sich dann Aufgaben ableiten, die delegiert werden. Routinearbeiten werden von Angestellten übernommen, damit der Führungskraft mehr Zeit für wichtige Aufgaben zur Verfügung steht. Darüber hinaus soll mit dem Einsatz von Führungsmodellen die Eigenständigkeit, Kreativität und Motivation der Mitarbeiter gefördert werden.

- Management by Direction and Control

Bei diesem klassischen Führungsmodell gibt der Vorgesetzte Anweisungen und kontrolliert die Arbeit bzw. das Ergebnis. Der Führungsstil ist hier sehr direkt und autoritär. Von einem Delegieren von Arbeitsbereichen ist hier nicht auszugehen. Vielmehr entscheidet die Führungskraft allein und verteilt die anfallenden Aufgaben unter den Mitarbeitern. Die Kontrolle der Mitarbeiter nimmt beim Management by Direction and Control viel Raum ein. Eigenständigkeit wird eher unterdrückt. Die Arbeit erfolgt nach festen Regeln.

- Management by Delegation (MbD)

Beim Management by Delegation handelt es sich um ein modernes Führungsmodell, bei dem viele Aufgaben und damit auch Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen werden. Meist arbeitet das gesamte Unternehmen nach diesem Modell. Management by Delegation kann nochmals in diverse Untermodelle aufgeteilt werden.

- Harzburger Führungsmodell

Das Harzburger Führungsmodell wurde 1956 entwickelt, um den autoritären Führungsstil abzulösen. Es ist wohl das bekannteste Modell der „Management by Delegation“-Methode. Kern des Führungskonzeptes ist, dass alle Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie relevant sind. Daher treffen auch die Mitarbeiter selbst Entscheidungen und tragen diese mit. Allerdings ist eine klare Hierarchie im Unternehmen dennoch wichtig, aber Führungskräfte müssen in der Lage sein, Aufgaben und Verantwortung abzugeben.

- Management by Objectives (MbO)

Hier sind klare Zielvorgaben und Planungen wichtig, da das Modell sehr zielorientiert ist. Das Management steht vor der Aufgabe, Zielvorgaben zu erreichen, und alle Mitarbeiter sollen an einem Strang ziehen, um diese Ziele zu erreichen. Führungskräfte lassen ihren Mitarbeitern freie Hand und kontrollieren sie nicht in ihrer täglichen Arbeit. Häufig können Mitarbeiter selbst entscheiden, auf welchem Weg sie ein Ziel erreichen wollen. Management by Objectives ist ein weitverbreitetes modernes Führungsmodell.

- Management by Systems (MbS)

Dieses Führungskonzept basiert auf einer guten Organisation und der Vorgabe aller Abläufe, die als Ganzes betrachtet werden, da sie zu einem in sich geschlossenen System gehören. Die Führung erfolgt durch die Steuerung des Systems. Zielsetzungen, deren Umsetzung und Kontrolle sowie Rückmeldungen steuern dabei die Abläufe im Unternehmen. Ein umfangreiches computergesteuertes Informationssystem hilft bei der Umsetzung dieses neuen Führungsmodells. Allerdings werden beim Management by Systems hohe Anforderungen an Vorgesetzte und Mitarbeiter gestellt. Schon kleine Störungen in den Abläufen können zu Schwierigkeiten führen.

- Management by Exception (MbE)

Bei dieser Führungstechnik geht es um Entscheidungen in Ausnahmefällen. In der Regel entscheiden die Mitarbeiter in einem vorgegebenen Rahmen. Sie entscheiden selbst, wann sie sich bei Fragen und Problemen an ihren Vorgesetzten wenden. Nur in Ausnahmefällen greift der Vorgesetzte ein. Durch das Management by Exception werden Führungskräfte entlastet und können sich auf andere Aufgaben konzentrieren.

- St. Galler Führungsmodell

Anfang der 1970er-Jahre entwickelte Hans Ulrich, der Gründer des St. Galler Instituts für Wirtschaftslehre, gemeinsam mit seinen Schülern das St. Galler Führungsmodell, das bis 2002 immer wieder verändert wurde. Das Konzept für Management-Führungsmodelle verbindet Personal- und Unternehmensführung. Kern des Modells ist die Einteilung des Managements in drei Ebenen:

- *normative Ebene*: die theoretische Begründung des Unternehmens
- *strategische Ebene*: die Planung und Festlegung der Unternehmensstruktur
- *operative Ebene*: die Umsetzung

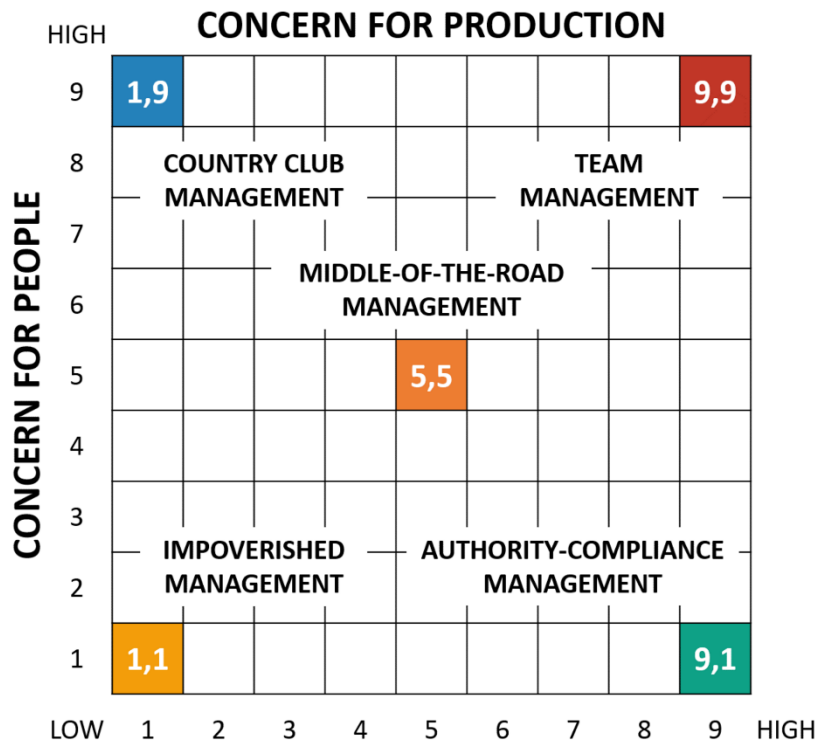
Das Modell zeichnet sich durch klare Definitionen aus und ist in der Praxis leicht anzuwenden. Später wurde das Modell um das Konzept des Ineinandergreifens von Struktur, Strategie und Kultur erweitert.

- Führungsmodell von Likert (Gruppenkonzept)

Das Führungsmodell von Likert wurde 1961 entwickelt und setzt voraus, dass die Mitarbeiter in zwei Gruppen eingeteilt werden, und zwar in Teilnehmer und Moderatoren. Das Ziel ist, die Kommunikation am Arbeitsplatz zu verbessern. Da dieses Gruppenkonzept aber sehr personalintensiv ist, wird es in der Praxis nur selten angewandt.

Agile Führung	Klassische Führung
Schnelle und prozessnahe Entscheidungsfindung mit Einbezug der Mitarbeiter*innen und Kunden.	Langsame, autoritäre Entscheidungen auf den höheren Führungsebenen ohne Einbeziehen der Mitarbeiter*innen.
Selbstorganisierte und eigenverantwortliche Arbeit der Mitarbeiter*innen, meistens in Teams.	Weniger Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen.
Intrinsische Motivation der Mitarbeiter*innen, durch Selbstständigkeit und Spaß an der Arbeit.	Extrinsische Motivation der Mitarbeiter, durch das Gehalt oder Lob der Führungsebene.
Positives Menschenbild, Vertrauen zwischen Mitarbeiter*innen und den Führungskräften.	Negatives Menschenbild , Unternehmenskultur besteht aus Misstrauen und Kontrolle .

5. Managerial Grid



Das Managerial Grid ist ein Konzept der Führungstheorie, das von Robert Blake und Jane Mouton entwickelt wurde. Das Konzept basiert auf einem zweidimensionalen Koordinatensystem, das die Führungsdimensionen "Produktionsorientierung" und "Mitarbeiterorientierung" darstellt.

Die Produktionsorientierung bezieht sich auf das Bestreben, Ergebnisse und Ziele zu erreichen, während die Mitarbeiterorientierung das Augenmerk auf die Bedürfnisse, Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter richtet.

Das Managerial Grid unterteilt die Führung in fünf Stile:

1. "Armee-Stil" (1,1) - Hierbei liegt das Augenmerk auf der Erreichung von Zielen durch strenge Kontrolle und Befehlsgewalt. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden vernachlässigt.
2. "Aufgaben-Stil" (9,1) - Hierbei geht es nur um die Erreichung von Ergebnissen, ohne Rücksicht auf die Mitarbeiter. Es besteht wenig Interesse an der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter.
3. "Mittelmäßigkeits-Stil" (5,5) - Hierbei werden weder die Bedürfnisse der Mitarbeiter noch die Zielerreichung in den Vordergrund gestellt. Es herrscht eine mittelmäßige Führung.
4. "Team-Stil" (9,9) - Hierbei wird sowohl auf die Mitarbeiter als auch auf die Zielerreichung geachtet. Die Führungskraft fördert die Teamarbeit und motiviert die Mitarbeiter.

5. "Führung durch Überzeugung" (1,9 oder 9,1) - Hierbei legt die Führungskraft entweder den Schwerpunkt auf die Mitarbeiter oder auf die Zielerreichung. Es wird jedoch immer versucht, durch Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick beide Aspekte in Einklang zu bringen.

Das Managerial Grid hilft Führungskräften, ihre Führungskompetenz zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Es kann als Instrument zur Verbesserung der Führungseffektivität dienen, indem es die Bedeutung von Mitarbeiter- und Zielorientierung aufzeigt.

6. Delegation

Eine erfolgreiche Delegation erfordert, dass die Führungskraft die folgenden Aspekte berücksichtigt:

1. Klarheit in der Zielsetzung: Die Führungskraft muss das Ziel der Delegation klar definieren und vermitteln, damit der Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird.
2. Auswahl der richtigen Person: Die Führungskraft muss sicherstellen, dass der Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, um die delegierte Aufgabe erfolgreich auszuführen.
3. Delegation von Verantwortung und Befugnissen: Die Führungskraft muss dem Mitarbeiter die notwendige Verantwortung und Befugnisse übertragen, um die Aufgabe effektiv ausführen zu können. Der Mitarbeiter muss befähigt werden, Entscheidungen zu treffen und Ressourcen zu nutzen, um das Ziel zu erreichen.
4. Offene Kommunikation: Die Führungskraft sollte eine offene Kommunikation mit dem Mitarbeiter pflegen, um sicherzustellen, dass er die Aufgabe versteht und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung hat.
5. Klare Erwartungen: Die Führungskraft sollte klare Erwartungen an den Mitarbeiter kommunizieren und sicherstellen, dass er weiß, welche Ergebnisse er erzielen soll.
6. Unterstützung und Feedback: Die Führungskraft sollte den Mitarbeiter unterstützen und ihm Feedback geben, um sicherzustellen, dass er die Aufgabe erfolgreich ausführen kann und um ihm Anleitung zur Verbesserung seiner Leistung zu geben.

Wenn diese Aspekte berücksichtigt werden, kann eine erfolgreiche Delegation dazu beitragen, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und ihre Fähigkeiten und Kenntnisse weiterentwickeln.

Quellen:

<https://www.studysmarter.de/schule/psychologie/grundlagendisziplinen-der-psychologie/fuehrungsmodelle/>

<https://asana.com/de/resources/leadership-styles>

<https://www.sgd.de/magazin/leben-lernen/ratgeber/personalmanagement/fuehrungsmodelle.html>

C

➔ Benenne für eine vorgegebene Situation den geeigneten Führungsstil

Du berätst eine Freiwillige Feuerwehr; ein Haus brennt.

- *Autoritär (sonst chaos) / evtl. kooperativ*

Du berätst einen PL; bekannt sind: Pflichtenheft, Ausgangssituation, Ziele; als nächstes sind die Lösungswege zu analysieren.

- *Demokratisch / Delegierend (selbstständige Wegfindungen) keine Vorgaben*

D

➔ den Führungsstil einer konkreten Person identifizieren

- *Musik-Obmann -> Partizipative*
- ...

E

➔ recommend a helpful leadership style for a given team member within a given (project) team

- *Benny -> autoritär braucht Richtlinien / Deadlines*
- *Markus -> Motiviert -> delegieren -> macht viel aus eigener Motivation*