

# Kapitel Führung

HLW III

»Andere führen kann nur,  
wer sich selbst führen kann.«

# 3

## Leadership – Menschen führen

### KOMPETENZEN

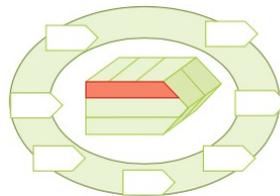
Bearbeiten Sie dieses Kapitel und Sie können

- verschiedene Führungstheorien identifizieren,
- Führungskonzepte auf Basis von Führungstheorien darstellen,
- Führungstheorien und -konzepte reflektieren.

### ÜBERBLICK BEWAHREN

Das Engagement und die Leistung von Mitarbeiter/innen in Unternehmen hängt zu einem großen Teil von der Führungspersönlichkeit ab. Führung bzw. Leadership ist die Fähigkeit, eine Gruppe von Menschen so zu beeinflussen, dass sie auf die Erreichung von bestimmten Zielen hinarbeiten.

Was beeinflusst den Erfolg einer Führungskraft? Sind es bestimmte Eigenschaften, über die die Person verfügt, ist es das Verhalten, das eine Person an den Tag legt oder ist es einfach die Situation, die über Erfolg und Misserfolg von Führungskräften entscheidet? In der Führungstheorie werden unterschiedliche Ansätze unterschieden:



1. **Eigenschaftsansatz:** Der Führungserfolg hängt von den Eigenschaften der Führungskraft ab.
2. **Verhaltensansatz:** Der Führungserfolg wird durch den Führungsstil bestimmt.
3. **Situationsansatz:** Der Führungserfolg hängt vom passenden Führungsstil je nach Situation und Eigenschaften von Mitarbeiter/innen und Führungskraft ab.

## 1 Mit bestimmten Eigenschaften führen

Der Eigenschaftsansatz geht davon aus, dass die Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft für den Führungserfolg entscheidend sind. Zum Beispiel Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, Ausdauer etc. der Führungspersönlichkeit.



### Untersuchungsergebnisse zum Eigenschaftsansatz:

Man hat festgestellt, dass sich „Führungspersönlichkeiten“ von „Nicht-Führern“ etwa durch folgende Eigenschaften unterscheiden: Ehrgeiz und Energie („Aufgaben anpacken können“), Ehrlichkeit und Einfühlungsvermögen (z. B. bei Mitarbeiter/innengesprächen), Wunsch zu führen, Selbstvertrauen und „auf Leute zugehen können“, Intelligenz, arbeitsbezogenes Wissen, Selbstkontrolle, Konflikt- und Kooperationsbereitschaft, Belastbarkeit und Stressresistenz.

In den letzten Jahren werden „New Leadership“ Ansätze diskutiert, die stark auf die Person der Führungskraft und ihre Eigenschaften abzielen:

- Der **charismatische Ansatz** zeigt auf, dass bestimmte Führungskräfte eine besonders starke Ausstrahlung (= Charisma) haben, die ihren Führungserfolg begründet. Diese Führerpersönlichkeiten schaffen es, für eine gemeinsame Vision zu begeistern und Mitarbeiter/innen zu außerordentlichen Anstrengungen zu bewegen.
- Der **transformative Ansatz** beschreibt, wie es Führungskräften gelingt, Änderungen in einer Organisation durchzuführen. Transformative Führungskräfte stellen ein Vorbild für ihre Mitarbeiter/innen dar. Sie möchten, dass sich die Mitarbeiter/innen für die Ziele der Organisation einsetzen. Die Mitarbeiter/innen erhalten dafür auch mehr Verantwortung (Empowerment).



Link  
6sk8s4

### TO-DO-ÜBUNG: Eigenschaften einer guten Führungskraft finden

**Arbeitsschritt 1:** Denken Sie an eine Führungskraft, die Sie sehr positiv bewerten würden, z. B. Vorgesetzte/r während Ihrer Ferialpraxis, Leiter/ in eines Sportklubs.



Schreiben Sie drei Eigenschaften, die diese Person Ihrer Meinung nach auszeichnen, auf einen Zettel. (Wenn Sie keine konkrete Person vor Augen haben, überlegen Sie sich drei Merkmale Ihres „Wunschchefs“ bzw. Ihrer „Wunschchefin“.)

**Arbeitsschritt 2:** Die Eigenschaften sollen nun von der Klasse an der Tafel (oder auf Flipchart) gesammelt werden. Fertigen Sie hierzu an der Tafel (bzw. am Flipchart) eine Liste dieser Eigenschaften an, wobei bereits notierte Merkmale mit einem (weiteren) Strich versehen werden.

**Arbeitsschritt 3:** Diskutieren Sie das Ergebnis in der Klasse und versuchen Sie, sich auf fünf Eigenschaften einer guten Führungskraft zu einigen. Denken Sie daran, dass Einzelmerkmale auch zu einem Merkmal zusammengefasst werden können (z. B. gute Kommunikationsfähigkeit statt „gute/r Redner/ in“, „deutliche Stimme“ etc.).

## 2 Mit einem bestimmten Verhalten führen

Dieser Ansatz klärt, ob es einen optimalen Führungsstil – ein bestimmtes (universelles) Verhalten – gibt, der stets zum Erfolg führt.



### TO-DO-ÜBUNG: Das Menschenbild analysieren

Arbeitsschritt 1: Füllen Sie den Fragebogen aus.



#### Was ist Ihre Meinung zu Mitarbeiter/innen?

Nehmen Sie Stellung zu den folgenden Überlegungen!

Kreuzen Sie in der Tabelle an, ob Sie der Überlegung eher zustimmen oder ob Sie sie eher ablehnen! Die Meinung kann von +3 (volle Zustimmung) über +2/+1 (eingeschränkte Zustimmung), -1/-2 (eingeschränkte Ablehnung) bis hin zu -3 (volle Ablehnung) positioniert werden.

Überlegungen	-3	-2	-1	+1	+2	+3
1 Die meisten Menschen empfinden Abscheu vor der Arbeit.						
2 Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden.						
3 Die meisten Menschen könnten viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, als es die gegenwärtige Arbeit verlangt.						
4 Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst.						
5 Menschen benötigen Zuneigung und Anerkennung. Dies ist im Rahmen der Arbeitsmotivation wichtiger als Geld.						
6 Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben.						
7 Nur wenige können oder wollen Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern.						

Arbeitsschritt 2: Übertragen Sie die Aussagen auf eine Flipchart. Alle Klassenkollegen und -kolleginnen sollen Ihre Position übertragen, es entsteht ein Meinungsbild Ihrer Klasse.

Arbeitsschritt 3: Auf der gegenüberliegenden Seite werden die Aussagen aus dem Fragebogen bestimmten Mitarbeiter/innenbildern zugeordnet, reflektieren Sie Ihre Einschätzungen und die Ihrer Klassenkollegen und -kolleginnen. Welches Mitarbeiter/innenbild haben Sie?



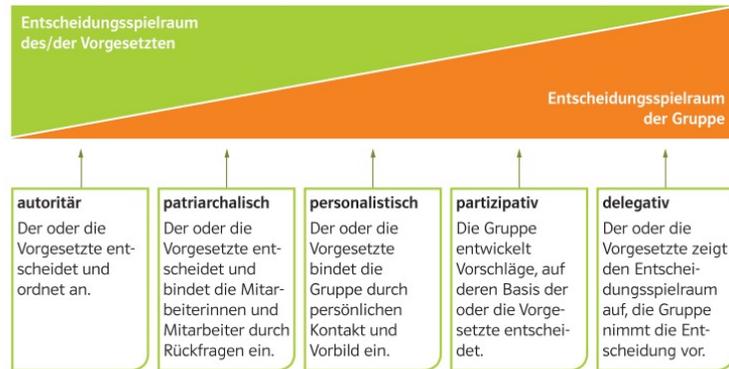
Die unterschiedlichen Mitarbeiter/innenbilder führen auch zu unterschiedlichen Ausprägungen bei den Führungsstilen.

Der Führungsstil wird durch die Vorgehensweisen einer einzelnen Person als Vorgesetzte oder Vorgesetzter in der Gruppe bzw. durch die Art, wie eine Gruppe zusammenarbeitet, beeinflusst. Die meisten Theorien zeigen das Spannungsfeld zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil auf. Je autoritärer der Führungsstil des oder der Vorgesetzten ist, desto kleiner sind die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Je kooperativer der Führungsstil der oder des Vorgesetzten ist, desto größer sind die Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## 2.1 Das Führungskonzept Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt

Führungskonzepte wie die Kontinuum-Theorie bieten Handlungsanleitungen für Führungskräfte. Es wird davon ausgegangen, dass es „einen besten Weg“ zu führen gibt. Bei der Kontinuum-Theorie wird das Führungsverhalten einerseits vom Entscheidungsspielraum der Gruppe und andererseits vom Entscheidungsspielraum der Vorgesetzten bestimmt. Tannenbaum und Schmidt haben dabei je nach Größe des Entscheidungsspielraums der Vorgesetzten bzw. der Gruppe unterschiedliche Führungsstile definiert (siehe Abbildung):



- **Der autoritäre Führungsstil:** Am extremen Ende der Skala steht der Gruppenleiter/die Gruppenleiterin, der/die sich über jedes Gruppengesetz stellt und die Gruppe beherrscht, nach dem Grundsatz: „Die Gruppe bin ich“.
- **Der patriarchalische Führungsstil:** Er bedient sich statt des Befehls des Vorschlags und lässt immerhin Rückfragen und auch Gegenvorschläge zu. Jedoch bleibt die Entscheidung bei dem/der Vorgesetzten. Dieser Führungsstil ist in vielen Situationen gerechtfertigt und angemessen. Gefährlich wird er aber dann, wenn die Befragung nur zum Schein durchgeführt wird, um Entscheidungen durchzusetzen, die vorher bereits feststehen.
- **Der personalistische Führungsstil:** Hier bestehen enge persönliche Beziehungen zwischen der Führungsperson und den Gruppenmitgliedern. Die Führungsperson gebraucht die Bitte oder das eigene Vorbild als Mittel der Beeinflussung, und „ihr zuliebe“ tut man gerne, was sie möchte.
- **Der partizipative Führungsstil:** Der/die Gruppenleiter/in behält weitgehend die Führung, jedoch gibt er/sie der Gruppe einen Rahmen, die jeweiligen Lösungen von Aufgaben oder Problemen soweit selbstständig durchzudiskutieren, dass eine optimale Übereinstimmung erreicht wird. Er/sie vermeidet dabei weitgehend jede autoritäre Führung.
- **Der delegative Führungsstil:** Führung wird hier nicht mehr als Funktion eines Leiters/einer Leiterin oder des/der Vorgesetzten angesehen, sondern als eine Funktion der Gruppe selbst.



## ARBEITSAUFGABE 1: Führungsstile analysieren

Analysieren Sie die folgenden Beispiele und zeigen sie auf, welche Führungsstile die Personen jeweils vertreten. Begründen Sie Ihre Entscheidung.



Beispiele	Führungsstil	Begründung
a) Direktor Yannis: „Meine Mitarbeiter/innen muss ich leider manchmal wirklich zur Arbeit antreiben. Wenn ich nicht die Ziele vorgebe, genau sage, was jeder zu tun hat und es kontrolliere, passiert nur die Hälfte.“		
b) Abteilungsleiterin Isabella: „Wenn ich mit meinen Mitarbeiter/innen ein Gespräch führe und sie sehen, dass ich selbst mit gutem Beispiel vorangehe, geht es auch mit der Arbeit gut voran.“		
c) Direktorin Vivi „Ich setze mich sehr für meine Mitarbeiter/innen ein, sie sind für mich fast wie meine Kinder und ich möchte, dass sie sich wohlfühlen und gerne hier arbeiten.“		
d) Unternehmer Karim: „Seitdem die Mitarbeiter/innen in Kleingruppen arbeiten, treffen sie viele der Entscheidungen selbst und ich kann mich auf andere Arbeiten konzentrieren.“		
e) Direktorin Emina: „Heute haben mich zwei Mitarbeiter/innen im Arbeitstreffen davon überzeugt, einen anderen Weg einzuschlagen. Ich sage ja auch immer, zuhören bringt die Leute zusammen und für das Unternehmen geht was weiter.“		
f) Im Unternehmen von Selvetina werden Brettspiele hergestellt. Das Familienunternehmen hat eine fast 200jährige Tradition. Selvetina führt es wie eine erweiterte Familie, sie achtet auf alle. Die Mitarbeiter/innen erhalten eine Stellenbeschreibung. Jeder hat seine Aufgabe und kann bei Entscheidungen Vorschläge machen.		

## 2.2 Das Führungskonzept der effizienten Führung

Das „**Managerial Grid**“-Modell von Blake und Mouton wird auch als „Modell der effizienten Führung“ bezeichnet. Es entstand in den 1960er-Jahren als Denkmodell, das praktische Analysemöglichkeiten für die Entwicklung von Führungsqualitäten bietet.

Das Ziel dieses Konzeptes ist eine höchstmögliche Führungseffizienz unter Einbeziehung von Teamprozessen. Auch beim „Managerial Grid“ wird davon ausgegangen, dass es „**einen besten Weg**“ zu führen gibt. Blake und Mouton gehen vom Grundschemata der Zweifaktoren-Führungstheorien aus.

Die zwei Faktoren bzw. Dimensionen stehen in gegenseitiger Abhängigkeit und lauten:

- **Leistungs-/Zielorientierung:** Interesse für die Arbeitsziele
- **Personen-/Menschenorientierung:** Betonung des Menschen am Arbeitsplatz

### Die Leistung steht im Zentrum

Die Leistungsorientierung bzw. die Betonung auf die Produktion bzw. Dienstleistung lässt sich z. B. erkennen durch

- Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens,
- die Anzahl neuer Ideen, die aus der Forschung zu Produkten entwickelt werden,
- den Umfang der Verkäufe pro Mitarbeiter/in,
- die Geschwindigkeit in der Bearbeitung von Kundenanfragen,
- die Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter/innen,
- die Umsatzentwicklung



### Ausrichtung auf den Menschen

Die Personenorientierung bzw. die Betonung auf den Menschen kann sich auf verschiedene Art und Weise ausdrücken, z. B.

- durch die Schaffung eines guten Arbeitsklimas,
- durch die Verbesserung von sozialen Leistungen oder
- durch die Lohnstruktur.

Die Ausrichtung auf den Menschen äußert sich aber besonders im Engagement der Führungskräfte um die Zuneigung ihrer Mitarbeiter/innen.



Im Managerial Grid bzw. dem Führungsverhaltensgitter (siehe S. 86) ist der Grad der jeweiligen Betonung durch eine 9-stufige Skala ausgedrückt, jede Achse verfügt über 9 Abschnitte. 1 steht für die geringste Betonung der Dimension, 9 für die höchste Betonung. Durch die Kombination von 2 Ziffern wird die Position ausgedrückt. Die erste steht für die Leistungsorientierung und die zweite für die Personenorientierung.

### ARBEITSAUFGABE 2: Welcher Grid-Typ bin ich?



Vergeben Sie für die Aussagen auf der gegenüberliegenden Seite jeweils Punkte von 1 bis 5. 1 heißt, die Aussage trifft am wenigsten auf Sie zu, 5, die Aussage trifft am meisten auf Sie zu. Sie können durch die Auswertung erfahren, welchem GRID-Typ sie eher zuordenbar sind (vorausgesetzt, Sie antworten ehrlich und spontan).

	Aussage	Punkte
A	Ich behalte meine Absichten für mich, antworte aber, wenn ich gefragt werde.	
C	Ich überprüfe Tatsachen, Überzeugungen und Positionen nur, wenn es auffällige Diskrepanzen gibt.	
B	Ich leite Maßnahmen ein, die anderen helfen.	
E	Ich halte es für richtig, meine Bedenken und Überzeugungen zu äußern.	
D	Ich treibe mich und andere an.	
E	Ich bemühe mich um Informationen und überprüfe ihre Richtigkeit.	
A	Ich bleibe neutral und halte mich aus Konflikten heraus.	
D	Wenn ein Konflikt entsteht, versuche ich, ihn im Keim zu ersticken.	
A	Ich tue gerade das Notwendigste.	
D	Ich stehe für meine Meinungen, Einstellungen und Ideen ein, auch wenn das bedeutet, dass ich damit die Ansichten anderer zurückweise.	
B	Ich bemühe mich um Entscheidungen, bei denen gute menschliche Beziehungen erhalten bleiben.	
E	In Konfliktfällen versuche ich, die Gründe festzuhalten und mit der Lösung bei tieferliegenden Ursachen anzusetzen.	
A	Ich nehme die Entscheidungen anderer hin und finde mich mit dem Lauf der Dinge ab.	
E	Ich setze mich mit allen Kräften ein und andere ziehen mit.	
B	Ich lege Wert auf Harmonie, deshalb neige ich dazu, anderen nicht zu widersprechen.	
C	Im Konfliktfall bemühe ich mich, eine vorläufige Position zu finden, die auch anderen angenehm ist.	
E	Ich lege großen Wert auf vernünftige Entscheidungen, ich bemühe mich um Einsehen und Verständnis.	
B	Ich bemühe mich, einen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen. Bricht er aus, versuche ich, die Leute zu beruhigen und zusammenzuhalten.	
D	Ich lege großen Wert darauf, meine Entscheidungen selbst zu treffen, und lasse mich nur selten von anderen beeinflussen.	
C	Ich versuche, ein gleichmäßiges Arbeitstempo einzuhalten.	
B	Ich stimme mit den Meinungen und Ideen anderer überein, auch wenn ich meine Bedenken habe.	
D	Ich untersuche Tatsachen, Überzeugungen und Positionen, um die Situation immer unter Kontrolle zu behalten.	
C	Ich bemühe mich um funktionsfähige Entscheidungen, die auch von anderen akzeptiert werden.	
A	Ich nehme Tatsachen, Positionen und Überzeugungen ohne Fragen hin.	
C	Ich äußere vorläufige Meinungen, Einstellungen und Ideen und komme anderen möglichst auf halbem Weg entgegen.	

**Auswertung:** Zählen Sie die Punkte jedes Buchstabens zusammen. Die höchste Punktzahl entspricht Ihrem Typ.

**Die Erklärung zu den einzelnen Typen finden Sie auf der folgenden Seite.**

Punktzahl A (Typ 1,1):

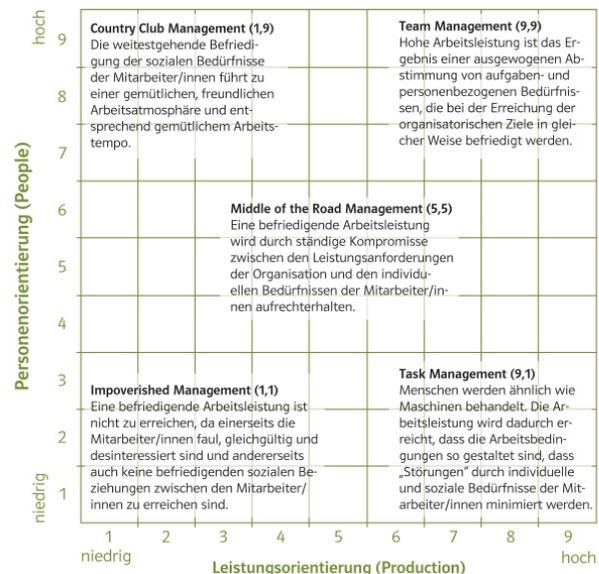
Punktzahl B (Typ 1,9):

Punktzahl C (Typ 5,5):

Punktzahl D (Typ 9,1):

Punktzahl E (Typ 9,9):

### Führungsverhaltensgitter (Managerial GRID)



Stil	Beschreibung
1,1 <b>Impoverished Management</b>	„gleichgültig“ – ausweichen und vermeiden: Ich halte mich von aktiver Verantwortungsübernahme fern, um nicht in Probleme verstrickt zu werden. Unter Druck verhalte ich mich passiv oder unterstützend. Ich interessiere mich weder für Menschen noch für die Leistung.
1,9 <b>Country Club Management</b>	„entgegenkommen“ – nachgeben und einwilligen: Ich setze mich für solche Ergebnisse ein, mit denen sich die Harmonie wieder herstellen bzw. stärken lässt. Ich Sorge für Begeisterung, indem ich mich auf die positiven und angenehmen Aspekte der Arbeit konzentriere. Soziale Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt, Leistung interessiert mich nur am Rande.
5,5 <b>Middle of the Road Management</b>	„Status quo“ – ausgleichen und Kompromisse suchen: Ich unterstütze populäre Ziele und warne vor unnötigen Risiken. Ich sondiere, wie meine Ansichten bei den Beteiligten ankommen. Mittelmäßigkeit zeichnet mich aus.
9,1 <b>Task Management</b>	„Kontrolle“ – anweisen und dominieren: Ich erwarte Ergebnisse und kontrolliere den Ablauf, indem ich klare Vorgaben mache. Ich setze Regeln zur Sicherung ehrgeiziger Ziele und dulde keine Abweichungen von diesen. Menschliche, soziale Bedürfnisse halte ich für störend – nur Output oder Zielerreichung zählt.
9,9 <b>Team Management</b>	„Leadership“ – sich identifizieren und einbringen: Ich initiere Teamarbeit so, dass die Teammitglieder dazu ermuntert werden, sich einzubringen und sich zu engagieren. Im Team untersuchen wir alle Fakten und Alternativen, damit sich alle gemeinsam auf die beste Lösung verständigen können. Aufgaben und personenbezogene Bedürfnisse sind mir gleich wichtig. Im Mittelpunkt steht optimale Zielerreichung unter Einbeziehung aller Teammitglieder.

Mit der 9,9-Orientierung sind die Chancen für Spitzenresultate am größten.

### ARBEITSAUFGABE 3: Führungsstil von Personen analysieren



Schauen Sie sich folgende Ausschnitte aus dem Film „Die zwölf Geschworenen“ an: 7 Min. bis 21 Min. und 1:35 Std. bis 1:60 Std.

Der Film behandelt die entscheidende Diskussion unter Geschworenen. Analysieren Sie die unten genannten Personen (blau hinterlegt in der Grafik) und nutzen Sie zur Analyse das Führungsverhaltensgitter. Jede der Personen verkörpert einen dominanten Stil und einen alternativen.

Rolle	Beobachtung	Führungsverhaltensgitter	
		Dominanter Stil	Alternativer Stil
Architekt			
Botendienst			
Werbefachmann			
Obmann			
Börsenmakler			
Baseballanhänger			

### 3 Die Situation beim Führen berücksichtigen

Sowohl der Eigenschafts- als auch der Verhaltensansatz haben einen Nachteil – sie berücksichtigen die Situation nicht bzw. nur unzureichend.

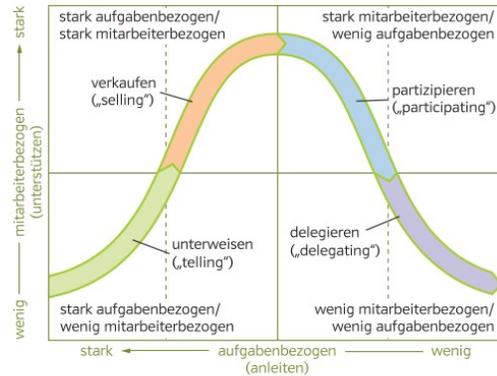
Beim situativen Führungsansatz werden daher die Zusammensetzung der Gruppe, die Aufgaben und die organisatorischen Gegebenheiten mitberücksichtigt.



Grundsätzlich kann zwischen **situativen Eigenschaftstheorien** (bestimmte Eigenschaften führen in bestimmten Situationen zum Erfolg) und **situativen Verhaltenstheorien** (ein bestimmtes Verhalten führt in bestimmten Situationen zum Erfolg) unterschieden werden.

#### Führungskonzept der „Situativen Reifegrad-Theorie“

Eine der bekanntesten situativen Verhaltenstheorien ist das **Führungskonzept** der „**Situativen Reifegrad-Theorie**“. Dieses Konzept macht die Wahl des Führungsstils davon abhängig, wie qualifiziert und motiviert die Mitarbeiter/innen sind. Führungskräfte haben nach dieser Theorie somit nicht nur einen Führungsstil, sondern wenden je nach Situation den entsprechenden Führungsstil an. So dominiert entweder Mitarbeiterorientierung (Personenorientierung) oder Aufgabenorientierung (Leistungsorientierung). Insgesamt werden vier unterschiedliche Führungsstile abgeleitet.



	Geringe Reife	Geringe bis mittlere Reife	Mäßige bis hohe Reife	Hohe Reife
<b>Fähigkeiten</b>	mangelnd	mangelnd	gegeben	hoch
<b>Motivation</b>	mangelnd	gegeben	mäßig	hoch

<b>Unterweisen („telling“)</b>	Führungskräfte legen fest, was wie wann und wo zu tun ist, kontrollieren das Ergebnis und greifen korrigierend ein.
<b>Verkaufen („selling“)</b>	Entscheidungen und Anweisungen werden von den Führungskräften genau erläutert. Die Führungskraft orientiert sich nach wie vor stark an der Aufgabe.
<b>Partizipieren („participating“)</b>	Lösungsideen werden gemeinsam erarbeitet, Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter treffen gemeinsame Entscheidungen.
<b>Delegieren („delegating“)</b>	Die Führungskraft beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen und überlässt die Aufgabenerfüllung zur Gänze seinen bzw. ihren Mitarbeiter/innen.

#### ARBEITSAUFGABE 4: Führungsstile je nach Situation auswählen

Analysieren Sie die Situationen und überlegen Sie, welcher Führungsstil aus dem situativen Reifegrad-Ansatz in den folgenden Situationen zum Einsatz kommen könnte. Begründen Sie Ihre Entscheidung.



Julia Huber ist Geschäftsführerin eines kleinen Verlags, der sich auf Stadtführer für Individualreisende spezialisiert hat. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren sehr stark auf Osteuropa und Asien konzentriert. Die Bücher erscheinen auf Deutsch und Englisch.

Die großen Unternehmensbereiche sind

- Redaktion,
- Produktion,
- Marketing und
- Verwaltung.

Gedruckt werden die Bücher in Rumänien, den Vertrieb übernehmen mehrere große Vertriebspartner.

Situation	Führungsstil/Begründung
a) In der Produktion wurde ein neuer Mitarbeiter aufgenommen, der sowohl mit der Software als auch mit den Abläufen noch nicht vertraut ist.	
b) Die langjährige Chefredakteurin hat das Spezialprojekt „Kabul“ übernommen.	
c) Karl Eisner arbeitet seit vielen Jahren in der Produktion mit derselben Software. Die Unternehmensleitung hat entschieden, auf ein Konkurrenzprodukt umzusteigen. Karl Eisner möchte lieber bei der alten Software bleiben.	
d) Carmen Sommer hat sich beim Anzeigenvertrieb ein wenig eingearbeitet und möchte unbedingt für ein Buchprojekt selbstständig den Anzeigenvertrieb übernehmen.	

#### ARBEITSAUFGABE 5: Führungsstile je nach Situation auswählen

Erklären Sie den wesentlichen Unterschied zwischen dem Eigenschaftsansatz der Führung und dem situativen Ansatz.

---



---

## 4 Sich selbst und andere motivieren

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept, wie man sich selbst oder andere Menschen motivieren kann, Motivation hat einen individuellen Charakter. Es gibt jedoch verschiedene Motivationstheorien, die eine Anregung für die Praxis bieten können. Die Motivation der Mitarbeiter/innen ist ein wichtiger Eckpfeiler einer erfolgreichen Mitarbeiter/innenführung. Motivation bedeutet, das „individuelle“ Leistungspotential zur Erreichung eines Zieles einzusetzen.

Drei Beispiele für Motivationstheorien werden hier kurz vorgestellt:

### Die Theorie der Bedürfnishierarchie nach Maslow

Der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow (1908–1970) bemerkte, dass man Mitarbeiter/innen nicht nur durch Geld motivieren kann, sondern dass es eine hierarchische Anordnung von Bedürfnissen gibt, welche **der Reihe nach befriedigt werden sollten**. Maslow hatte mit seinen Überlegungen den Menschen in den Vordergrund gestellt. Seine Theorie ist bis heute sehr bekannt und wird meist in Form einer Bedürfnispyramide dargestellt (siehe Grafik).



Obwohl die Reihenfolge in wissenschaftlichen Untersuchungen kritisiert wird, ist die Theorie sehr populär. Die Idee der Bedürfnispyramide hilft beim Nachdenken, was im Leben wichtig ist und bietet daher auch Anregungen für die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Unternehmen.

Alein eine gute Bezahlung reicht nicht aus, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig zu motivieren. Wenn niedrigere Bedürfnisse bereits befriedigt sind, müssen auch höhere Bedürfnisse berücksichtigt werden. Während beispielsweise ein Langzeitarbeitsloser/eine Langzeitarbeitslose vielleicht bereits durch einen gesicherten Arbeitsplatz motiviert sein kann, wird ein Akademiker oder eine Akademikerin bei eintöniger Arbeit auch durch ein hohes Gehalt nicht ausreichend motiviert sein. Es müssten weitere Maßnahmen gesetzt werden, z. B. abwechslungsreichere Tätigkeit, Verantwortungsübergabe. In aktuellen Motivationstheorien wird bei Selbstverwirklichung auch vom Wachstumsbedürfnis gesprochen, d.h. dieses Bedürfnis bleibt aufrecht und kann weiter wachsen, auch wenn alle anderen Bedürfnisse bereits erfüllt sind.

### Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Frederick Herzberg hat aufbauend auf Maslows Theorie Mitarbeiter/innen befragt, unter welchen Umständen sie sich sehr gut bzw. sehr schlecht fühlen. Herzberg erkannte, dass es Faktoren gibt, welche Menschen nachhaltig motivieren (Motivatoren) und Faktoren die, wenn sie vorhanden sind, nicht motivieren, aber demotivieren, wenn sie fehlen (Hygienefaktoren).

Faktoren	Hygienefaktoren	Motivatoren
<b>Erklärung</b>	Mitarbeiter/innen sind nicht motiviert, wenn sie vorhanden sind, aber demotiviert bzw. unzufrieden, wenn sie fehlen.	Mitarbeiter/innen sind motiviert bzw. zufrieden, wenn sie vorhanden sind.
<b>Beispiel</b>	Heizung in der Schulklasse oder im Büro, gerechtes Gehalt, entsprechende Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit (keine Kündigung möglich)	Erfolg, Anerkennung, Inhalt der Arbeit, Verantwortung, Aufstiegs-/Karriere- und Entfaltungsmöglichkeit, abwechslungsreiche Arbeit
<b>Folgen</b>	fehlender Hygienefaktoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzufriedenheit</li> <li>• Kein Engagement</li> <li>• Kündigung</li> </ul>	vorhandener Motivatoren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit</li> <li>• Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• Leistungsbereitschaft</li> </ul>

Auch wenn diese Motivationstheorie Kritikpunkte aufweist (z. B. hat Herzberg die Zufriedenheit untersucht, nicht jedoch die Auswirkungen auf die Produktivität), kann sie in der Praxis gut angewendet werden. Unerwartete Kündigungen durch Mitarbeiter/innen können häufig mit Herzbergs Hygienefaktoren erklärt werden (z. B.: Ein Mitarbeiter kündigt, weil er sich wegen des schlechten Betriebsklimas nicht wohl fühlt oder seinen Lohn als ungerecht empfindet).

### Intrinsische und extrinsische Motivation

Bei diesem Ansatz wird unterschieden, ob der/die Mitarbeiter/in (bzw. Schüler/in) sich durch die Arbeit selbst motiviert bzw. die Motivation für die Arbeit von außen kommt.

Anreize	Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
<b>Erklärung</b>	Intrinsisch Motivierte wenden sich einer Arbeit um deren selbst willen zu und nicht wegen der Folgen.	Extrinsisch Motivierte wenden sich einer Arbeit unter Aussicht auf Belohnung bzw. zur Vermeidung unangenehmer Konsequenzen zu.
<b>Beispiel</b>	Sie lernen, weil Sie Freude an dem Thema haben.	Sie lernen für die nächste Prüfung bzw. für gute Noten.
<b>Bedingung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung der Selbstkompetenz</li> <li>• Selbstbestimmung</li> </ul>	Der extrinsische Anreiz muss stark genug sein.
<b>Erfahrung</b>	Intrinsische Motivation ist langfristiger (z. B. werden selbst teure Hobbies oft ein Leben lang betrieben)	Extrinsisches Verhalten fällt weg, wenn die Belohnung wegfällt, z. B. keine Nachhilfestunden ohne Bezahlung

In Unternehmen ergibt sich intrinsische Motivation aus der Begeisterung der Mitarbeiter/innen für ihre Arbeit (z. B. durch herausfordernde Projekte, gemeinsame Zielvereinbarungen, Übertragung von Entscheidungskompetenz) und extrinsische Motivation (z. B. durch das Gehalt, die Möglichkeit der Beförderung oder der Vermeidung des Arbeitsplatzverlustes). Ziel in Unternehmen sollte die Förderung der intrinsischen Motivation sein.



### Praxis: Motivationsmethoden aus Unternehmen

In Unternehmen werden unterschiedliche Methoden zur Förderung der Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eingesetzt. Einige populäre Methoden im Überblick:



#### Gutes Betriebsklima:

- Ein gutes Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Verhältnis durch Anerkennung, Mitarbeiter/innengespräche und einen demokratischen Führungsstil.
- Betriebliche Einrichtungen für Mitarbeiter/innen (z.B. Kantine, Kindergarten, Sportraum)
- Firmenfeiern und Betriebsausflüge
- Interne Firmenzeitungen
- Betriebsinternes Vorschlagswesen: Mitarbeiter/innen können bzw. sollen Verbesserungsvorschläge einbringen – meist in Verbindung mit einem Belohnungssystem für gute Vorschläge

#### Belohnungssysteme:

- Variable Gehaltsbestandteile (z.B. ein Kellner hat ein festes Gehalt und erhält 5% von seinen Umsätzen); Leistungsprämien für besondere Erfolge von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Zusätzliche Gehaltsbestandteile (z.B. Firmen-Pkw, Kantinegutscheine), Gewinnbeteiligungen
- Ehrungen und finanzielle Belohnungen zu speziellen Anlässen (z.B. 25-jährige Betriebszugehörigkeit)

#### Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung:

- Job Rotation: Wechsel des Arbeitsplatzes oder der Abteilung nach einem gewissen zeitlichen Rhythmus.
- Job Enlargement: Ausweitung des Arbeitsbereiches (z.B. Stanzen, Biegen und Bohren von Blechen durch eine Person); Vorteil: Abwechslung der Tätigkeiten
- Job Enrichment: Ausweitung des Verantwortungsbereiches, z.B. selbstständige Planung und Bestellung der Materialien, statt arbeiten nach genauer Vorgabe mit vorbestelltem Material
- Teamwork bzw. teilautonome Arbeitsgruppen: Die Arbeitsgruppen teilen die Arbeit unter den Gruppenmitgliedern selbstständig auf, auch die Kontrolle bis hin zur Urlaubsplanung wird selbstständig vorgenommen.
- Home Office: Ein oder mehrere Tage kann von zu Hause aus gearbeitet werden. Meist werden den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hierzu Notebook und Internetanschluss zur Verfügung gestellt.
- Gleitzeit (z.B. Arbeitsbeginn zwischen 7 und 9 Uhr in der Früh)
- Sabbatical (meist einjähriger Ausstieg aus dem Berufsleben), Freistellungen, Karenzjahre etc.

#### Managementmethoden:

- Partizipative Entscheidungskultur: Entscheidungen werden in Absprache mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getroffen und nicht „über ihre Köpfe hinweg“.
- Führungsstil mit gegenseitigem Respekt und Akzeptanz, offenes Gesprächsklima
- Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen: Die Ziele müssen allerdings herausfordernd und erreichbar sein sowie präzise formuliert, z.B. „Verkaufen Sie acht Autos in dieser Woche“, statt „Tun Sie Ihr Bestes“.

#### Karrieremöglichkeiten:

- Weiterbildung: Seminare, Lehrgänge, Geschäftsstellenleiterausbildungen etc.
- Karriereplanung für Aufstiegsmöglichkeiten und Beförderungen

### ARBEITSAUFGABE 6: Stephanie Zupa motiviert

Bevor sich Stephanie Zupa mit ihren Eltern und Brüdern selbstständig machte, war sie acht Jahre in der Lebensmittelbranche beschäftigt. Deshalb weiß sie, wie wichtig ein gutes Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiter/innen für die Motivation ist. Im Familienunternehmen Zupa wird daher auf ein gutes Arbeitsklima geachtet. „Wichtig sind motivierte und gesunde Mitarbeiter/innen, die flexibel auf das Tagesgeschäft reagieren können. Das funktioniert nur, wenn die Zusammenarbeit stimmt und Schwierigkeiten direkt besprochen werden“, so Stephanie Zupa. Sie hat Erfolg damit:



### Das Unternehmen ist heute der Marktführer in der Kleinstadt

Seit über 25 Jahren kaufen zahlreiche Kunden und Kundinnen ihr Obst und Gemüse am Hauptplatz Nr. 12. Die Obst- und Gemüsehandlung beschäftigt heute drei Mitarbeiter/innen im Einkauf und in der Weiterverarbeitung und fünf Mitarbeiter/innen im Verkauf und Vertrieb. Vier weitere arbeiten auf Marktständen in der Innenstadt. Obwohl sich vieles in den vergangenen Jahren verbessert hat, ist die physische Belastung nach wie vor hoch: Lärm, Kälte, Nässe und das Heben schwerer Lasten bestimmen den Arbeitsalltag. „Zum Glück ist die Arbeit heute lange nicht mehr so anstrengend wie früher“, urteilen langjährige Mitarbeiter/innen. Stephanie Zupa hat immer ein offenes Ohr, wenn ihre Mitarbeiter/innen Probleme haben oder Verbesserun-

gen vorschlagen. Ein Ergebnis solcher Vorschläge waren beispielsweise Rollwagen, die Erleichterungen beim Transport schaffen. Im Zuge von Umbauarbeiten wird jetzt auch das lästige Zugluftproblem gelöst. **Ein eingespieltes Team.** Das Betriebsklima bei Zupa steht auf zwei Säulen: es ist geprägt von Rücksichtnahme und gegenseitiger Anerkennung. Die Mitarbeiter/innen werden bevorzugt dort eingesetzt, wo sie ihre Stärken haben; und auch die Chefs packen mit an. Die Folge: die Angestellten arbeiten zügig, umsichtig und mit hohem Engagement. Die hohe Arbeitszufriedenheit und das gute Betriebsklima sind wohl wichtige Gründe, dass trotz hoher Belastung Krankenstände selten sind.

- Welche besonderen Arbeitsbelastungen bestehen in einer Obst- und Gemüsehandlung?  
\_\_\_\_\_
- Wie motiviert Frau Zupa ihre Mitarbeiter/innen? Erstellen Sie eine Liste mit „Motivationstipps“.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Welche Auswirkungen hat der Führungs- und Motivationsstil von Frau Zupa auf ihre Mitarbeiter/innen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Finden Sie ein Motto für diese Art von Motivationsstil.  
\_\_\_\_\_

### TO-DO-ÜBUNG: Ein Motivationskonzept entwickeln

Entwickeln Sie ein Motivationskonzept (bestehend aus mind. fünf Maßnahmen) für Ihre Schulklasse. Beschreiben Sie die Motivationsmethoden möglichst konkret. Seien Sie auch kreativ und berücksichtigen Sie, wie bzw. wann Sie motiviert wären.



## 5 Self-Leadership analysieren

„Andere führen kann nur, wer sich selbst führen kann.“ Das Zitat spricht einen Ansatz der psychologischen Führungsforschung an, dass Führung bei effektiver Selbstführung bzw. Self-Leadership beginnt.

Hintergedanke ist dabei, dass Führungspersonen, die sich begeistern und Freude dabei erleben, damit auch ihre Mitarbeiter/innen inspirieren. In schwierigen Situationen sollte eine Führungskraft die eigenen Emotionen analysieren, damit sie konstruktiv damit umgehen kann.

Selbstführung regt einen Prozess an, in dem sich jemand selbst Ziele setzt, seine eigene Wertebasis abklärt und sein Verhalten auf diese Ziele ausrichtet. Die Selbstführungskompetenz kann gelernt werden. In der folgenden Tabelle werden einige Übungen aufgezeigt, die besonders förderlich sind.



Ansätze zur Entwicklung von Selbstführungskompetenz		
verhaltensorientiert	Belohnung	konstruktive Gedankenmuster
Selbstbeobachtung	intrinsische Motivation	Erfolgreiche Leistungen vorstellen
Selbstzielsetzung		Selbstgespräch
Selbstbelohnung bzw. -bestrafung		Eigene Sichtweise bewerten
Selbsterinnerung		

Verhaltensorientierte Ansätze dienen dazu, das eigene Verhalten zu ändern. Die Belohnung hat einen Selbstmotivationseffekt, beim konstruktiven Gedankenmuster stellt man sich eine erfolgreiche Leistung vor (gute Beispiele finden sich im Sport) und erreicht sie damit auch häufig.

### ARBEITSAUFGABE 7: Selbst- und Fremdmotivation abklären



- a) Weshalb sind manche Menschen in ihrem Job stark, andere wenig motiviert? Überlegen Sie sich zu den folgenden beiden Fragen Ihre persönliche Meinung. Sammeln Sie jeweils mindestens fünf Einflussfaktoren.

Was würde Sie in einem Unternehmen zu hoher Leistung motivieren?	Was würde Sie in einem Unternehmen so stark demotivieren, dass Sie kündigen?

- b) Vergleichen und diskutieren Sie die Ergebnisse mit einem Mitschüler/einer Mitschülerin oder in der Klasse und ergänzen Sie jeweils zwei weitere Einflussfaktoren.

--	--

### ARBEITSAUFGABE 8: Selbst- und Fremdmotivation abklären

Lesen Sie die Fallstudie und bearbeiten Sie die nachfolgenden Arbeitsaufgaben.

#### Flatout ein zusammengeschweißtes Team



Flatout Technologies bietet eine Kompaktlösung für das Internet der Dinge an. Die Idee ist eine Software für das intelligente Zuhause (oder Büro, Hotel, ...) anzubieten. Ganz konkret würde man in einem Haus, in dem Heizung, Licht, Jalousien, Türen, Herd etc. über das System von Flatout verbunden sind, seine Geräte per Smartphone steuern können. Die wichtigsten Vorteile, die dabei abgedeckt werden, sind Sicherheit, Energieeffizienz und Komfort.

Flatout hat Partnerschaften mit Unternehmen, die die Hardware für das Internet der Dinge herstellen und verbindet diese intelligenten Geräte mit ihrer Software. Das System läuft Cloud-basiert über das Internet und kann zentral verwaltet werden. So ist eine Plattform für das Internet der Dinge entstanden. Die Plattform steht Entwicklern offen. Sie können eigene Anwendungen für das Internet der Dinge schreiben und diese dann über die umfassende Software und Flatouts Webplattform verkaufen. Flatout agiert im B2B Markt. Zielgruppen sind Unternehmen, die ihren Kunden eine Smart Home Lösung anbieten wollen. Flatout liefert dafür die notwendige Software. Der Endkunde kommt mit dem jungen Unternehmen nicht wirklich in Kontakt. Die Marke hält sich im Hintergrund. Doch vielleicht bekommt das eigene Haus schon bald ein Upgrade made by Flatout. Eine Demo für ein Smart Home zum Ausprobieren finden Sie auf der Website des Unternehmens.

Das Team von Flatout Technologies wuchs innerhalb von 2 Jahren auf 14 Personen an. Gegründet wurde das Unternehmen von Daniel Marischka, Manuel Mager und Christian Passet 2013; an der Idee gebastelt wird aber bereits länger.

**Wie kam es zu Flatout?** Daniel war genervt davon, dass er sich von der Couch bewegen musste, um den Lichtschalter zu betätigen. Da dachte er, wie praktisch es wäre, wenn man mit den Geräten im eigenen Zuhause kommunizieren und diese zentral, z.B. über das Smartphone, steuern könnte.

Die Idee ließ ihn nicht los und er erzählte Manuel und Christian, die er noch von der Schulzeit her kannte, davon. Von da an wurde gebastelt und programmiert. Das erste Jahr arbeiteten alle ohne Bezahlung.

Das Team von Flatout legt größten Wert auf 100-prozentige Transparenz innerhalb ihres Unternehmens. Jeder weiß über alles Bescheid, sei es bezüglich der strategischen Ausrichtung oder finanziellen Themen. Und der Spaß kommt auch nicht zu kurz. Gemeinsam frühstücken, eine Playstation im Büro und gemeinsame Events und Ausflüge schweißten die 14 zusammen.

Wie bei vielen Startups hatte auch das Team von Flatout mit Schwierigkeiten zu kämpfen. 2015 plante das junge Unternehmen zur weiteren Sicherstellung der Budgetmittel eine Fusion mit einem anderen Unternehmen. Der Deal fiel jedoch ins Wasser. Daraufhin schlitterte Flatout in eine Finanzierungskrise. Um das Startup zu retten, mussten Kosten reduziert werden. Seither hat das Unternehmen nur noch 4 fix angestellte Mitarbeiter, bei Bedarf wird mit Freelancern gearbeitet.

Und wie geht es weiter? Das Team konnte bereits einen Kunden in Australien akquirieren. Neben der Baubranche zeigen sich Versicherungen als interessierte Zielgruppe. Nun heißt es für das 4-köpfige Team: Kundenakquise.

Das große Ziel, erklärt Daniel, ist aber eigentlich ein ganz anderes: „Mit Flatout wollen wir soziale Projekte finanzieren. Das Internet der Dinge bietet viele Möglichkeiten, Menschen in Entwicklungsländern zu helfen. Aber dafür müssen wir erstmal hier unser Geld verdienen.“

Stefanie Schmied

- a) Zeigen Sie die Motivation des Gründerteams von Flatout auf.  
 b) Analysieren Sie den bestehenden Führungsstil des Unternehmens nach dem Führungskonzept der effizienten Führung und nach dem Führungskonzept der situativen Reifegrad-Theorie.  
 c) Erläutern Sie einen möglichen Weg zur Stärkung der Selbstführungskompetenzen des Gründerteams.



Link 5k2x5

**Leadership** Leadership ist die Fähigkeit, eine Gruppe von Menschen so zu beeinflussen, dass sie auf die Erreichung von bestimmten Zielen hinarbeiten.

**Mitarbeiter/innenbild**

- Traditioneller Ansatz.** Menschen arbeiten nicht gern, Lohn ist wichtig und nur wenige wollen selbstbestimmt arbeiten.
- Human Relations Ansatz.** Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden. Soziale Anerkennung ist wichtiger als Geld.
- Human Resources Ansatz.** Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen und die meisten Menschen können verantwortungsvoll arbeiten.

Führungstheorien		
		
<b>Eigenschaftsansatz</b>	<b>Verhaltensansatz</b>	<b>Situationsansatz</b>
Der Führungserfolg hängt von den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft ab.	Der Führungserfolg hängt von bestimmten Verhaltensweisen (Führungsstilen) der Führungskraft ab.	Der Führungserfolg hängt auch von den Rahmenbedingungen ab, in denen sich eine Führungskraft gerade befindet. (Führungsstil je nach Situation und Eigenschaften der Mitarbeiter/innen und der Führungskraft)
<input type="checkbox"/> charismatischer Ansatz <input type="checkbox"/> transformativer Ansatz	<input type="checkbox"/> Führungsstile: <ul style="list-style-type: none"> <li>• autoritär</li> <li>• patriarchalisch</li> <li>• personalistisch</li> <li>• partizipativ</li> <li>• delegativ</li> </ul> <input type="checkbox"/> Verhaltensgitter (Managerial GRID)	<input type="checkbox"/> Reifegradtheorie
<b>Konzepte</b>		

**Motivation**

Motivation bedeutet in der Wirtschaft, Mitarbeiter/innen dazu zu bringen, dass sie gewisse Ziele erreichen. Maslow und Herzberg haben mit ihren Theorien die Grundlage für das heutige Verständnis von Motivation gelegt. In der Praxis werden zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um Mitarbeiter/innen individuell zu motivieren und Tätigkeiten interessanter zu gestalten. Wichtige Elemente sind hierzu: Betriebsklima (insbesondere ein angenehmes Vorgesetzten-Mitarbeiter/innen-Verhältnis), Belohnungssysteme, Arbeitsplatzgestaltung, Karrieremöglichkeiten.

**Self-Leadership**

Mitarbeiter/innen führen kann, wer sich selbst führen kann.

Bearbeiten Sie die folgenden Aufgabenstellungen. Sie können damit überprüfen, ob Sie die Inhalte des vorangegangenen Kapitels beherrschen. Sie haben 40 Minuten Zeit.

**CHECK 1:** Fallstudie Mitarbeiter/innen führen 

Lesen Sie die Fallstudie und bearbeiten Sie die folgenden Arbeitsaufgaben.



Die Firma Kaiser Malerei GmbH ist ein Malerbetrieb mit Sitz in der Steiermark. Bei der Gründung war nur Herr Kaiser selbst als Maler tätig. Im Laufe der Jahre konnte sich das Unternehmen einen immer größeren Kundenstamm aufbauen. Die Produktpalette reicht vom Ausmalen von Privatwohnungen über Hotels bis zu Industriehallen. Durch Qualitätsarbeit und Spezialisierung auf Klimafarben zur Vermeidung von Wohngiften – ideal für Allergiker und Asthmatiker – ist die Auftragslage kontinuierlich gestiegen und es wurden laufend neue Mitarbeiter/innen eingestellt. In den frühen 1980er Jahren wurden noch 15 Mitarbeiter/innen beschäftigt, in den 1990er Jahren bereits 30 Mitarbeiter/innen und mittlerweile über 60 Mitarbeiter/innen. Die Malerei ist ein großer Arbeitgeber in der Region.



Der Tätigkeitsbereich des Geschäftsführers der GmbH, Herr Helbl, sieht folgendermaßen aus: Herr Helbl ist jeden Tag ca. ab 5:00 Uhr früh im Betrieb anwesend. In der Zeit von 5:00 bis 6:30 Uhr bereitet er das Material für die einzelnen Baustellen vor. Um 6:30 Uhr kommen die ersten Mitarbeiter/innen. Um 7:00 Uhr fahren die Mitarbeiter/innen auf die verschiedenen Baustellen. Im Laufe des Tages, also von ca. 7:00 Uhr bis 16:00 Uhr, führt Herr Helbl folgende Aufgaben durch:

- Abrechnung von Baustellen
- Besichtigung von neuen Objekten
- Bestellung von Material
- Treffen mit Bauleitern zu Baubesprechungen
- Abfahren von diversen Baustellen, wo es Probleme oder offene Fragen gibt

Pro Tag wird an 30–40 Objekten gearbeitet. Die Malerei Kaiser führt aber nicht nur Arbeiten in der Region aus, sondern teilweise auch in Salzburg, Tirol, Wien, Niederösterreich oder auch Deutschland. Herr Helbl muss also zusätzlich viel fahren, um die verschiedenen Baustellen besichtigen zu können.

Um 17:00 Uhr kommen die Mitarbeiter/innen von den Baustellen zurück. Auch hier ist Herr Helbl anwesend, um Fragen oder sonstige Anliegen zu klären. Ab ca. 18:00 Uhr widmet sich Herr Helbl den Angeboten und der Arbeitseinteilung für den nächsten Tag. Sein Tag endet meistens gegen 21:00–22:00 Uhr. Herr Helbl hat eine 80–90 Stunden-Woche.

Im Büro arbeiten zwei Angestellte. Diese sind verantwortlich für die Rechnungslegung, das Bearbeiten der Post, Buchhaltung, Gehaltsabrechnung und was sonst noch regelmäßig anfällt. Die Aufteilung, wer welchen Bereich bearbeitet, wurde von den beiden Angestellten selbstständig geregelt, obwohl es keine eindeutige Aufgabenzuordnung vom Geschäftsführer gibt. Daher kommt es immer wieder zu Missverständnissen. Es ist auch schon vorgekommen, dass Informationen vom Geschäftsführer nicht weitergeleitet wurden und die Angestellten auf Fragen von Kunden nicht reagieren können, weil sie nicht gut genug Bescheid wissen.

## Kompetenzcheck: Leadership – Menschen führen

Den Mitarbeiter/innen wird in der Früh gesagt, an welcher Baustelle sie heute arbeiten. Das Material wird Ihnen bereitgestellt. Sie müssen sich also um nichts kümmern. Sobald es auf der Baustelle Probleme gibt, wird der Geschäftsführer angerufen, gewartet bis dieser erscheint und entscheidet und erst anschließend wird weitergearbeitet. Der Geschäftsführer entscheidet immer und in allen Angelegenheiten alleine. Die Mitarbeiter/innen werden nicht gefragt und ihre Meinung wird auch nicht beachtet. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin versucht sich einzubringen, wird dies vom Geschäftsführer sofort unterbunden. Einige Mitarbeiter/innen sind daher sehr unzufrieden und wollten auch schon einen Betriebsrat gründen. Dies wurde vom Geschäftsführer ebenfalls unterbunden.

Die Motivation der Mitarbeiter/innen ist daher gering. Sie erledigen ihre Arbeit sehr langsam und manchmal auch schlampig und kümmern sich nicht um betriebliche Angelegenheiten. Sie haben keine Entscheidungsbefugnisse und werden vom Geschäftsführer kontrolliert. Die Bezahlung ist eher mäßig und die Mitarbeiter/innen müssen teilweise um die Bezahlung von Überstunden kämpfen. Das Betriebsklima ist angespannt, auch zwischen den Mitarbeiter/innen. Aufstiegsmöglichkeiten sind keine vorhanden. Das Unternehmen konnte dennoch jährlich den Umsatz und den Gewinn steigern und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. 200.000,00 EUR monatlich.

JL

### Mitarbeiter/innen führen

- a) Was macht eine gute Führungskraft laut Eigenschaftsansatz aus?

---

- b) Ist der Geschäftsführer eine gute Führungskraft? Beschreiben Sie den Führungsstil des Geschäftsführers der Kaiser Malerei GmbH.

---



---

- c) Analysieren Sie die Aufgaben die der Geschäftsführer übernimmt und zeigen Sie auf, welche er an Mitarbeiter/innen abgeben sollte.

---



---



---

- d) Zeigen Sie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innenführung auf.

---



---



---

### Motivation steigern

- e) In der Fallstudie wird erwähnt, dass einige Mitarbeiter/innen unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz sind. Erläutern Sie mögliche Gründe, warum sie der Malerei Kaiser dennoch treu bleiben.

---



---

- f) Wie könnten die Mitarbeiter/innen der Malerei Kaiser motiviert werden? Erstellen Sie sich ein Motivationskonzept für die Malerei Kaiser.

### CHECK 2: Motivation erkennen

Kreuzen Sie an, ob die folgenden Aussagen im Zusammenhang mit Motivatoren und Hygienefaktoren aus der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg richtig oder falsch sind. Stellen Sie falsche Aussagen richtig. 

Aussage	R	F	Richtigstellung
a) Fehlende Hygienefaktoren führen zu einer längeren Treue gegenüber dem Unternehmen.			
b) Verantwortung, abwechslungsreiche Arbeit und Anerkennung sind klassische Motivatoren.			
c) Ein als gerecht empfundenen Gehalt führt langfristig zu hoher Motivation im Beruf.			
d) Wer extrinsisch motiviert ist, arbeitet, weil ihn die Arbeit an sich interessiert.			
e) Wer hart arbeitet, um seinen Eltern gute Noten präsentieren zu können und ein eigenes Auto zu bekommen, ist intrinsisch motiviert.			
f) Herausfordernde Projekte und spannende Arbeitsinhalte führen zu intrinsischer Motivation.			

## Kompetenzcheck: Leadership – Menschen führen

### CHECK 3: Führungskonzept analysieren



Lesen Sie die Fallstudie und bearbeiten Sie die folgenden Arbeitsaufgaben.

„In unserem Unternehmen gibt es keine Führungskraft im Tagesgeschäft, oder anders ausgedrückt: Unsere Mitarbeiter/innen treffen heute alle Entscheidungen im Tagesgeschäft, die vor 20 Jahren Chefsache gewesen wären.“ Vor 20 Jahren war der Gründer des Unternehmens Blaha Sitz- und Büromöbel GmbH bei der Haus-einweihung eines Mitarbeiters eingeladen, eines Tischlers. Blaha, der gewohnt war, alles selbst zu entscheiden, musste feststellen, dass dieser Tischler fast das ganze Haus selbst geplant und gebaut hatte. Ein Tischler, der in seinem Arbeitsalltag kaum etwas entscheiden durfte. Dieses Erlebnis war der Anstoß für eine umfassende Veränderung des Führungsstils und der gesamten Abläufe im Unternehmen. Seitdem gilt die Regel: „Die Mitarbeiter/innen entscheiden in Teams und übernehmen dafür die Verantwortung.“ Dieser neue Führungsstil will den/die Mitarbeiter/in nicht einsetzen und regieren, sondern zur Selbstorganisation entwickeln.

Das Familienunternehmen Blaha ist einer der führenden Hersteller von Büroeinrichtungen in der gehobenen Preisklasse in Österreich, mit einem Umsatz von rund 14 Mio. Euro bei 100 Beschäftigten. Die moderne Produktionsstätte in Korneuburg verbindet ökonomische mit ästhetischen Komponenten. Produktion und Verkaufsräume liegen Tür an Tür, der Kunde kommt ins Haus und die Mitarbeiter/innen erleben die Wertschätzung für ihre Arbeit – Wertschätzung ist hier ein Schlüsselbegriff. Gesundheitsförderung, durch gesunde Möbel und eine harmonische Büroeinrichtung, ist ein weiterer wichtiger Eckpfeiler des Unternehmens.

Heute ist es für das Unternehmen sehr wichtig, dass die Mitarbeiter/innen gerne selbstständig arbeiten und Eigeninitiative ergreifen können und auch wollen. Die Mitarbeiter/innen arbeiten in Teams, fast wie ein eigenes kleines Un-

ternehmen. Jedes Team ist Kunde und Lieferant innerhalb des Unternehmens, nach dem Prinzip „Firma in der Firma“. Dadurch können sich die Führungskräfte aus dem täglichen Entscheidungsprozess ausklinken und sich den echten Führungsaufgaben widmen. Z.B. Neue Strategien entwickeln, in Projekten mitarbeiten, Teams coachen, neue Technologien einführen usw.

Als das „Experiment“ vor 20 Jahren begann, stieg auch der Umsatz rasant um 30 %. Die Erklärung lag vor allem darin, dass die teamorientierte Arbeit mehr Spaß machte und so auch mehr neue Ideen umgesetzt wurden. So wurde auch der Kundennutzen gesteigert.

Heute arbeiten im Unternehmen vor allem Universalisten, denn im Team muss jeder die Arbeit des anderen können, sodass bei Ausfall eines Teammitgliedes das übernommene Arbeitspensum trotzdem zeitgerecht erledigt werden kann.

Selbstständige Arbeit nutzt den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, dem Unternehmen und den Kunden und Kundinnen. Die Zufriedenheit mit dem neuen Führungsstil zeigt sich auch an der Treue der Mitarbeiter/innen zu ihrem Unternehmen. Zufriedene Mitarbeiter/innen und zufriedene Kunden und Kundinnen – eine gute Kombination für die Zukunft eines Unternehmens.

JL



- a) Nennen Sie das Mitarbeiter/innenbild der Geschäftsführung des Unternehmens und begründen Sie ihre Auswahl.

---



---



---

- b) Erläutern Sie den Führungsstil der im Unternehmen vorliegt. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

---

- c) Zeigen Sie Vorteile dieses Führungsstils für die Mitarbeiter/innen und für das Unternehmen auf.

---



---

- d) Nehmen Sie eine Einordnung nach dem Führungskonzept „Managerial Grid“ vor und begründen Sie ihre Entscheidung.

---



---



---

### CHECK 4: Self-Leadership anwenden

- a) Erläutern Sie zwei Zusammenhänge zwischen Self-Leadership und Leadership.

---



---



---



---



---

- b) Erstellen Sie für sich selbst zwei mögliche Umsetzungen eines verhaltensorientierten Self-Leadership-Ansatzes.

---



---



---



---

Gratulation, nun können Sie ein Häkchen beim nächsten Kompetenzfeld setzen!

### KOMPETENZCHECK

Meine 6 Bausteine zum Erfolg

<input checked="" type="checkbox"/>	1 Personal managen	<input type="checkbox"/>	4 Unternehmen nachhaltig managen
<input checked="" type="checkbox"/>	2 Spielregeln im Berufsleben einhalten	<input type="checkbox"/>	5 Management – Unternehmen führen
<input type="checkbox"/>	3 Leadership – Menschen führen	<input type="checkbox"/>	6 Endlich reisen – Tourismus