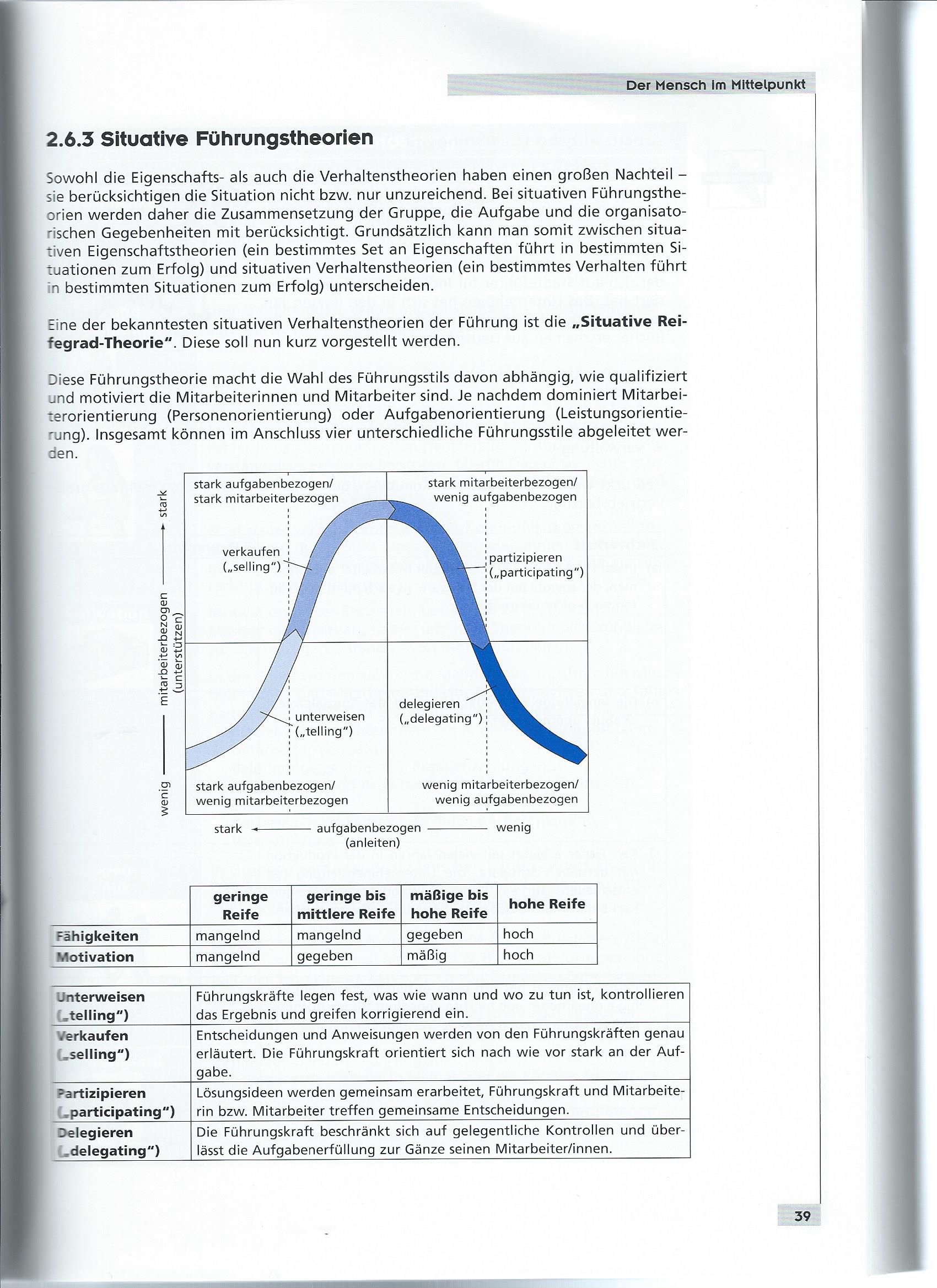
**Arbeitsblatt 4a: Führungsstile**

Es gibt viele verschiedene Theorien darüber, wie ein Unternehmen optimal geführt werden sollte.

Eine der bekanntesten situativen Verhaltenstheorien der Führung ist **die „Situative Reifegrad Theorie“.**

Die situative Reifegrad Theorie macht die Wahl des Führungsstils davon abhängig, wie qualifiziert und motiviert die MitarbeiterInnen sind. Je nachdem dominiert Mitarbeiterorientierung oder Aufgabenorientierung. Daraus können vier unterschiedliche Führungsstile abgeleitet werden:



**Geringe Reife:**

mangelnde Fähigkeiten, mangelnde Motivation – „telling“: Führungskräfte legen fest, was wie, wann, und wo zu tun ist, kontrollieren das Ergebnis und greifen korrigierend ein.

**Geringe bis mittlere Reife:**

Mangelnde Fähigkeiten, gegebene Motivation – „selling“: Entscheidungen und Anweisungen werden von den Führungskräften genau erläutert. Die Führungskraft orientiert sich nach wie vor stark an der Aufgabe.

**Mäßige bis hohe Reife:**

Fähigkeit gegeben, Motivation mäßig – „participating“: Lösungsideen werden gemeinsam erarbeitet, Führungskraft und MitarbeiterIn treffen gemeinsame Entscheidungen.

**Hohe Reife:**

Fähigkeiten hoch, Motivation hoch – „delegating“: Die Führungskraft beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen und überlässt die Aufgabenerfüllung zur Gänze seinen Mitarbeitern.

**Aufgabenblatt 4a: Führungsstile**

Caro U. ist Absolventin einer Hotelfachschule und arbeitet seit mehreren Jahren im „QResort“ Hotel in Kitzbühel.

,   
Bildquelle: http://www.qresort.at/Stand 12.1.2016

Das Hotel hat immer wieder mit der Auftragslage zu kämpfen, da die Konkurrenz sehr groß ist und auch die Motivation der Mitarbeiter lässt immer mehr nach – ein Umstand der die Auftragslage ebenfalls nicht positiv beeinflusst.

In der Zeitung findet Caro U. folgenden Artikel:

Die Motivation der eigenen Mitarbeiter gelingt den wenigsten Führungskräften. Nur 37 Prozent der Chefs in Deutschland sorgen für ein leistungsförderndes oder motivierendes [Arbeitsklima](http://www.welt.de/wirtschaft/article110580815/Feel-good-Manager-locken-neue-Kollegen-mit-Events.html" \o "). 15 Prozent der deutschen Führungskräfte verhalten sich neutral. Und die Hälfte (49 Prozent) der Manager hierzulande sorgen für ein demotivierendes Arbeitsklima, so eine aktuelle Studie der internationalen Unternehmensberatung Hay Group, die auf Befragungen von 95.000 Führungskräften aus über 2200 Unternehmen weltweit basiert.

Die Hälfte der Chefs demotivieren ihre Leute, aber mit dieser Zahl steht Deutschland im internationalen Vergleich noch gut da. Denn global gesehen seien sogar 55 Prozent der Führungskräfte für ein demotivierendes Arbeitsklima verantwortlich.

(…) "Viele Manager auf der ganzen Welt setzen auf einen einzigen [Führungsstil](http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil) anstatt immer neu zu entscheiden, in welcher Situation welcher Führungsstil angemessen ist", sagt Thomas Gruhle, Mitglied der Geschäftsleitung von Hay Group. In Europa dominiere zurzeit der direktive Führungsstil.

"Das heißt, der Vorgesetzte erwartet, dass der Mitarbeiter seine Anweisungen uneingeschränkt befolgt. Der Chef übernimmt die Kontrolle und gibt Anweisungen", erklärt Gruhle. Der Berater sieht einen Zusammenhang zwischen dem direktiven Führungsstil und der derzeit herrschenden wirtschaftlichen Unsicherheit. "Auch fünf Jahre nach der Krise 2008 ist das Wirtschaftsklima in Deutschland unbeständig."

Der direktive Führungsstil kommt bei vielen Angestellten – insbesondere bei den Jüngeren – nicht gut an. "Für die Kreativität und die Eigeninitiative der Mitarbeiter ist ein ausschließlich direktiver Führungsstil Gift. Er killt jegliche Motivation", sagt Gruhle.

Um die Motivation zu fördern, empfiehlt der Experte, unterschiedliche Führungsstile zu verwenden.

(…) "All unsere Studien zeigen, dass ein durchdachter Mix an Führungsstilen das Unternehmensklima verbessert", so Gruhle. Ein besseres Unternehmensklima hat auch Einfluss auf den Gewinn, den ein Unternehmen erwirtschaftet. "Je nach Klima kann dieser um 30 Prozent nach oben oder unten schwanken."

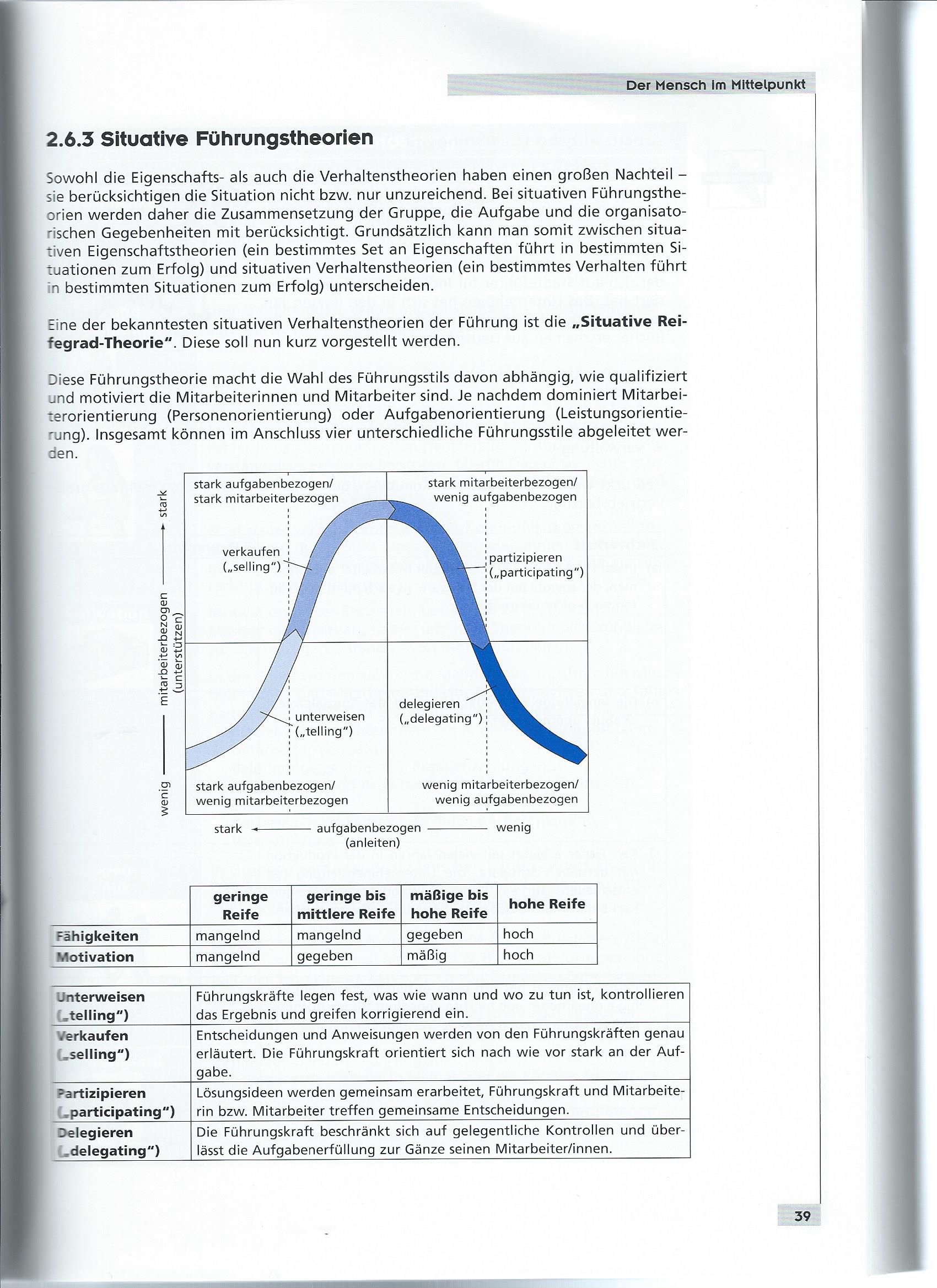
© WeltN24 GmbH 2016., http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article116558641/Jeder-zweite-Chef-demotiviert-seine-Mitarbeiter.html

**Aufgabe 1:**

1. Fassen Sie den Artikel zusammen und erläutern Sie die Problematik, die behandelt wird.
2. Interpretieren Sie, inwiefern die Erkenntnis dieses Artikels auch die Problematik im Hotel „QResort“ betreffen könnte.

**Aufgabe 2:**

Caro erinnert sich, dass Sie im BVW Unterricht in der Hotelfachschule über die „Situative Reifegrad-Theorie“ gelernt hat. Erläutern Sie diese kurz anhand folgender Grafik.



Quelle: Wirtschaft verstehen – Zukunft gestalten IV, Lindner, Fröhlich, Krauskopf, Rotter

**Aufgabe 3:**

Caro überlegt welcher Führungsstil aus der situativen Reifegrad Theorie in folgenden Situationen am besten zum Einsatz kommen sollte.

Ordnen Sie folgenden Situationen den entsprechenden Reifegrad und den dafür geeigneten Führungsstil zu.

**Situation 1:**

An der Rezeption wurde ein neuer Mitarbeiter aufgenommen, der sowohl mit der Software, als auch mit den Abläufen noch nicht vertraut ist.

**Situation 2:**

Der langjährige F&B Manager hat die Organisation einer Benefizveranstaltung übernommen.

**Situation 3:**

Der Chefkoch arbeitet seit vielen Jahren mit denselben Lieferanten zusammen. Die Hotelleitung hat entschieden, auf Bioprodukte umzusteigen. Der Chefkoch möchte aber mit keinen neuen Lieferanten zusammenarbeiten müssen sondern weiterhin bei den alten bestellen.

**Situation 4:**

Frau Sigrid F. hat sich in der Verwaltung des Hotels eingearbeitet und möchte unbedingt eine neue Marketingkampagne selbständig auf die Beine stellen.

**Lösung Aufgabenblatt 4a Führungsstile**

**Aufgabe 1:**

1. - Nur 37 % der Chefs in Deutschland sorgen für ein leistungsförderndes und motivierendes   
    Arbeitsklima.  
     
   - 49 % sorgen für ein demotivierendes Arbeitsklima. Global gesehen sogar 55 %

* Es wäre besser in jeder Situation zu entscheiden, welcher Führungsstil angebracht ist
* In Deutschland direktiver Führungsstil: Chef erwartet dass Mitarbeiter seine Anweisungen uneingeschränkt befolgen. (Auch Grund für derzeitige wirtschaftliche Unsicherheit)
* Kreativität und Eigeninitiative werden dadurch vernichtet
* Ein Mix an Führungsstilen verbessert das Unternehmensklima, das erhöht den Gewinn (Schwankung bis zu 30 % möglich)

1. Wenn Mitarbeiter kein Recht auf Mitbestimmung haben, sich nicht kreativ einbringen dürfen und ihre Ideen nicht gehört werden, kann dies die Arbeitsmotivation massiv verringern, wodurch die Qualität der Arbeit nachlässt.   
     
   Im Hotel kann dadurch die Kundenzufriedenheit sinken und somit die Buchungen zurückgehen.

**Aufgabe 2:**

Die situative Reifegrad Theorie macht die Wahl des Führungsstils davon abhängig, wie qualifiziert und motiviert die MitarbeiterInnen sind. Je nachdem dominiert Mitarbeiterorientierung oder Aufgabenorientierung. Daraus können vier unterschiedliche Führungsstile abgeleitet werden:

**Geringe Reife:**

mangelnde Fähigkeiten, mangelnde Motivation – „telling“: Führungskräfte legen fest, was wie, wann, und wo zu tun ist, kontrollieren das Ergebnis und greifen korrigierend ein.

**Geringe bis mittlere Reife:**

Mangelnde Fähigkeiten, gegebene Motivation – „selling“: Entscheidungen und Anweisungen werden von den Führungskräften genau erläutert. Die Führungskraft orientiert sich nach wie vor stark an der Aufgabe.

**Mäßige bis hohe Reife:**

Fähigkeit gegeben, Motivation mäßig – „participating“: Lösungsideen werden gemeinsam erarbeitet, Führungskraft und MitarbeiterIn treffen gemeinsame Entscheidungen.

**Hohe Reife:**

Fähigkeiten hoch, Motivation hoch – „delegating“: Die Führungskraft beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen und überlässt die Aufgabenerfüllung zur Gänze seinen Mitarbeitern.

**Aufgabe 3:**

1. Geringe Reife : daher muss sehr Aufgabenbezogen geführt werden – „telling“
2. Hohe Reife: Fähigkeiten und Motivation sind hoch – „delegating“
3. Mäßige bis hohe Reife: Fähigkeiten sind gegeben, die Motivation ist mäßig – „partizipating“
4. Geringe bis mittlere Reife: mangelnde Fähigkeiten bei gegebener Motivation – „selling“