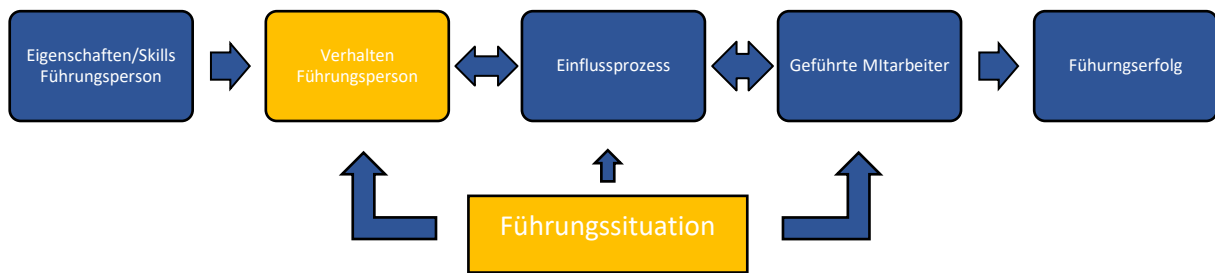


Inhalt

- Inhalt 1**
- 1. Verhaltensorientierte und situative Führungsansätze 2**
 - 1.1 Leitfragen und Basisüberlegungen 2
 - 1.1.1 Leitfragen verhaltensorientierter Führungsansätze 2
 - 1.1.2 Basisüberlegungen verhaltensorientierter Führungsansätze 2
 - 1.2 Führungsstile 2
 - 1.2.1 Drei Führungsstile (nach Lewin et al. 1939) 2
 - 1.2.2 IOWA-Studien, Empirisches Herantasten an Führungsstile (nach Lewin et al. 1939)..... 3
 - 1.2.3 Ohio-State-Studien, Führungsstile als Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung 3
 - Führungsforschungsprojekt in den Mitarbeiter befragt wurden (Fleishman, 1953, 1991) 3
 - 1.3 Verhaltensstilgitter „Managerial Grid“ von Blake & Mouton 4
 - 1.3.1 Weiterentwicklung und Nutzung der Ohio-State-Studien im „Managerial Grid“ 4
 - 9/9 Kooperatives (Team-) Management: 4
 - 9/1 Autoritäres Management 4
 - 1/9 Karitatives (Vereins-)Management..... 4
 - 1/1 Verarmtes Management (Überlebensmanagement): 4
 - 5/5 Balanciertes Management..... 4
 - 1.3.2 Empirische Belege für Führungsverhalten und Führungserfolg..... 5
 - 1.3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze in der Praxis 5
 - Vorteile: 5
 - Nachteile: 5
 - 1.4 Reifegradmodell der Führung – ein situativer Ansatz..... 5
 - Grundannahme 6
 - Ziel 6
 - Forschungsfrage 6
 - 1.4.1 Das Reifegrad-Modell (Development Level) 6
 - 1.4.2 Das Reifegrad-Modell (Situational Leadership II)..... 6
 - Vorteile 6
 - Nachteile 6
 - 1.5 Zusammenfassung..... 7
 - 1.6 Reflexionsfragen..... 7

1. Verhaltensorientierte und situative Führungsansätze



1.1 Leitfragen und Basisüberlegungen

1.1.1 Leitfragen verhaltensorientierter Führungsansätze



Was ist ein Führungsstil? Welche Führungsstile gibt es? Wie kann das Wissen über Führungsstile in der Praxis angewandt werden?

1.1.2 Basisüberlegungen verhaltensorientierter Führungsansätze

- **Grundannahme:**
unabhängig von ihren Eigenschaften unterscheiden sich Führungskräfte in Zeit überdauernden Verhaltensmustern (Führungsstilen).
- **Forschungsfrage:**
Wie lässt sich das Verhalten von Führenden klassifizieren und hinsichtlich der Effektivität unterscheiden?
- **Ziel:**
Untersuchen, welche individuellen, mehr oder weniger veränderbaren Verhaltensweisen bzw. welcher Führungsstil Einfluss auf Führungserfolg von Führungspersonen hat.

1.2 Führungsstile

Führungsstil bezeichnet ein relativ stabiles Verhaltensmuster, das die Interaktion der Führungskraft mit ihren Mitarbeitenden unabhängig von der Situation beschreibt.

1.2.1 Drei Führungsstile (nach Lewin et al. 1939)

- Autoritär (definiert und kontrolliert)
- Laissez-faire (Autonomie der MA)
- Demokratisch (gemeinsam mit MA)

1.2.2 IOWA-Studien, Empirisches Herantasten an Führungsstile (nach Lewin et al. 1939)

Autoritäre Führung	Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Führer bestimmt die Aktivitäten der Gruppenmitglieder • vergibt Aufgaben in kurzen Abständen ohne Transparenz über die Ziele • nimmt selbst nicht aktiv an den Gruppenaufgaben teil • ist unpersönlich im Umgang 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Spannung • Ausdruck von Feindseligkeiten • höhere Arbeitsintensität • Arbeitsleistung rapide abfallend bei Abwesenheit der Führungsperson
Demokratische Führung	Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> •Führer ermutigt die Mitglieder, über Ziele und Aufgaben mitzuzentscheiden •überlässt die Aufgabenverteilung der Gruppe •gibt frühzeitig Überblick über Ziele und Teilaufgaben •nimmt beratend an der Gruppe teil, arbeitet aber wenig mit •äussert objektiv Lob und Kritik 	<ul style="list-style-type: none"> •entspannte, freundschaftliche Atmosphäre •höhere Kohäsion, weniger Austritte •grösseres Interesse an der Aufgabe •Originalität der Ergebnisse •Weiterarbeit bei Abwesenheit der Führungsperson

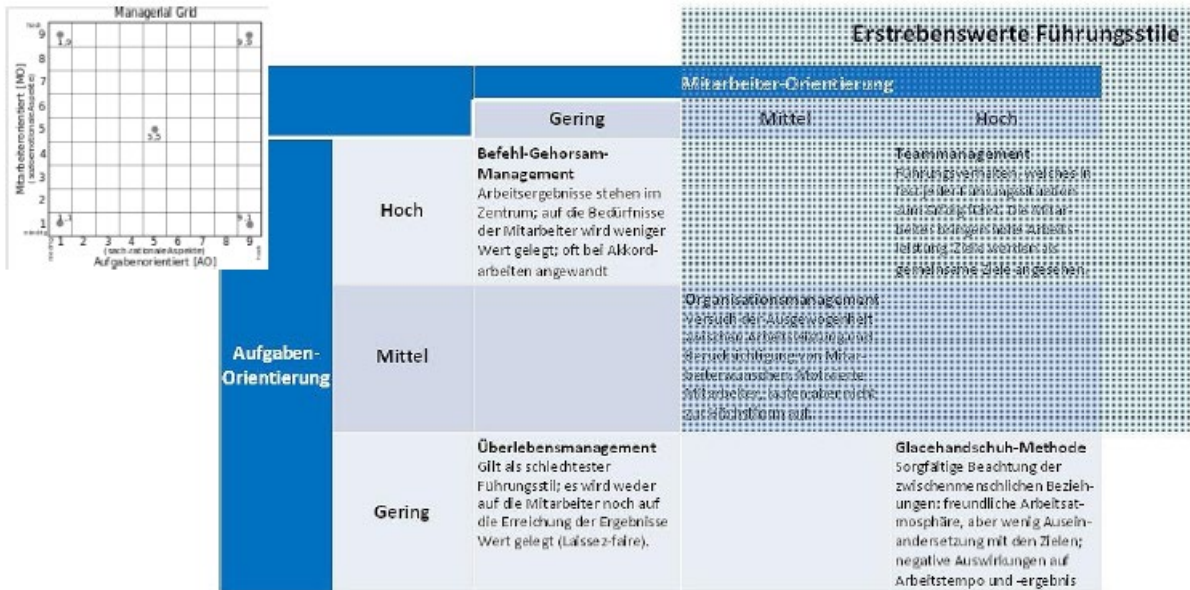
1.2.3 Ohio-State-Studien, Führungsstile als Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung
 Führungsforschungsprojekt in den Mitarbeiter befragt wurden (Fleishman, 1953, 1991)

Aufgabenorientierung	Mitarbeiterorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensausrichtung an Zielerreichung und Aufgabenerledigung • Wichtige Aspekte: Zielsetzung, Planung, Aufgabenzuweisung und Kontrolle • „initiating structure“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausmass des freundlichen und sozial unterstützenden Verhaltens (Erwartungen und Bedürfnissen der MA entgegenkommen, angenehmes Arbeitsklima schaffen) • Wichtige Aspekte: Förderung der Motivation und Identifikation der MA, Weiterentwicklung der MA • „consideration“

		Initiating structure (Aufgabenorientierung)	
		niedrig	hoch
Consideration (Mitarbeiterorientierung)	niedrig	geringe Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation	hohe Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation
	hoch	geringe Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation	hohe Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation

1.3 Verhaltensstiltitter „Managerial Grid“ von Blake & Mouton

1.3.1 Weiterentwicklung und Nutzung der Ohio-State-Studien im „Managerial Grid“



9/9 Kooperatives (Team-) Management:

- Engagierte Mitarbeiter verfolgen ein gemeinsames Ziel. Durch Zielabstimmung wird ein hohes Verständnis für Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses erzielt. Die Gegenseitige Abhängigkeit und Zusammenarbeit schafft ein Arbeitsklima des Respekts und Vertrauens.

9/1 Autoritäres Management

- Gewährleistung effizienter Arbeit durch die Organisation, die menschliche Störfaktoren auf ein Minimum reduziert. Mitarbeiter- und Unternehmensziele können nicht gleichzeitig erfüllt werden. Die Sachaufgaben stehen daher im Vordergrund. Mitarbeiter werden ständig kontrolliert.

1/9 Karitatives (Vereins-)Management

- Den Zielen der Mitarbeiter ist Vorrang vor den Zielen der Unternehmung gegeben. Führungsperson legt Wert auf gute kollegiale Zusammenarbeit. Sachaufgaben und eine sachbezogene Kritik werden vernachlässigt. Dies führt zu geringer Effizienz.

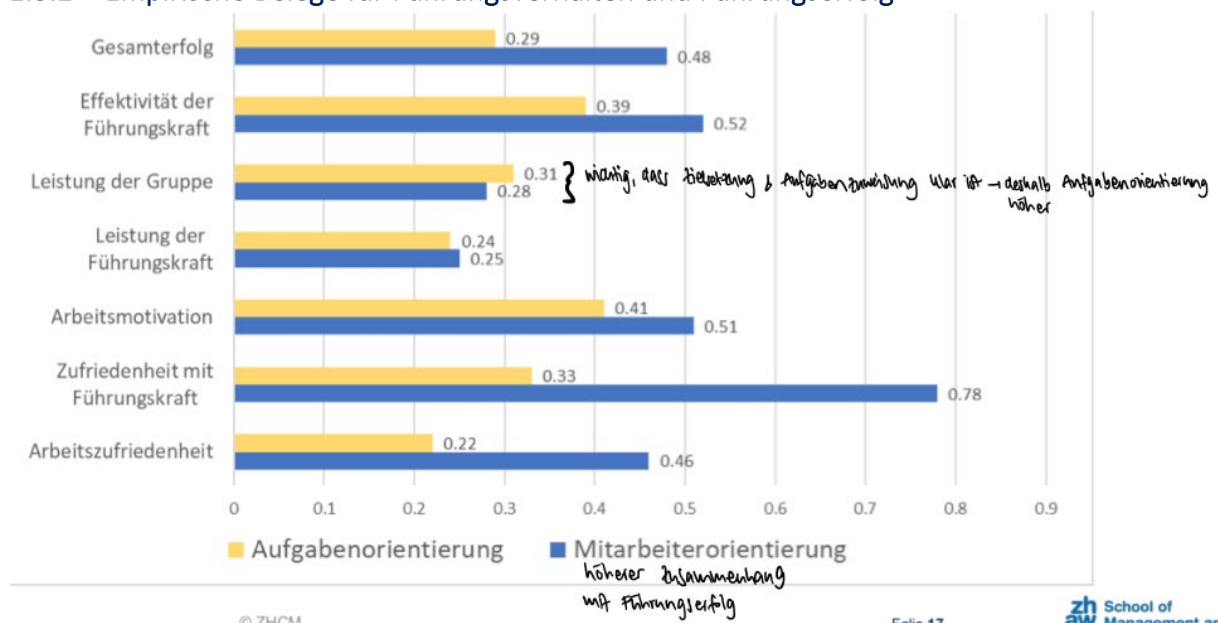
1/1 Verarmtes Management (Überlebensmanagement):

- Minimaler Arbeitsaufwand genügt, um sich im Unternehmen zu halten. Die Aufgaben werden nur pflichtgemäss erledigt.

5/5 Balanciertes Management

- Gute Leistung und akzeptables Arbeitsklima halten sich die Waage. Kompromiss zwischen den Zielen der Mitarbeiter und des Unternehmens. Veränderungen können nur schwer durchgesetzt werden.

1.3.2 Empirische Belege für Führungsverhalten und Führungserfolg



1.3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze in der Praxis

- Assessment Center in der Rekrutierung z.B. mit Managerial Grid
- Führungsleitbilder
- Führungskräfteausbildung und -entwicklung (Blake & Mouton)
- Laufendes Feedback über das eigene Führungsverhalten (zur eigenen Kontrolle)

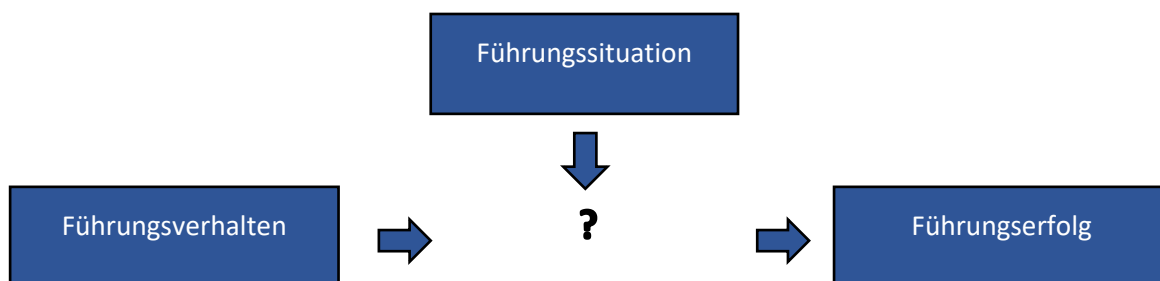
Vorteile:

- Erweiterung der Führungsforschung durch Fokus auf das Verhalten der Führungskräfte
- Zwei Dimensionen des Führungsverhaltens identifiziert
- Durchführung zahlreicher Studien
- Fragebogenentwicklung (auch multiperspektiv)
- Führungskräfte können eigenes Verhalten einschätzen und verbessern

Nachteile:

- Ungenügende Untersuchung von Situationsvariablen (z. B. Qualifikation und Motivation der MA, Rollenklarheit etc.)

1.4 Reifegradmodell der Führung – ein situativer Ansatz



- Warum ist es wichtig, Situationsmerkmale bei der Frage nach der Führungseffektivität zu berücksichtigen?
- Welche Situationsmerkmale wurden in bekannten Führungsmodellen aufgenommen?
- Wie lässt sich die Situative Theorie der Führung von Blanchard et al. (2013) für Führungskräfte umsetzen?

Grundannahme

Führungserfolg folgt aus der Passung individueller Verhaltensstile auf Anforderungen der Situation.

Ziel

Ergänzen der bisherigen Ansätze um den Aspekt der Situation

Forschungsfrage

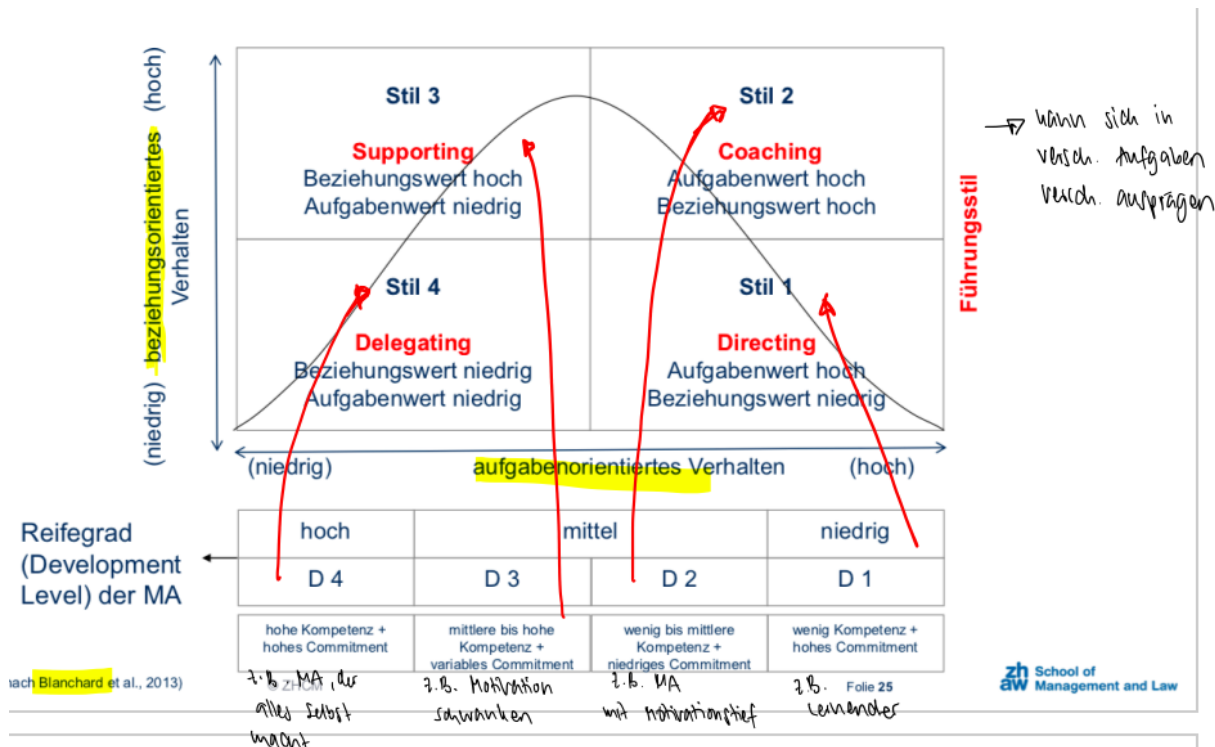
Welche Anforderungen in bestimmten Situationen sollen einen bestimmten Verhaltensstil bedingen, um erfolgreich zu führen?

1.4.1 Das Reifegrad-Modell (Development Level)

- Führungsstil wird bestimmt durch die arbeitsbezogene Reife / Kompetenz und psychische Reife / Commitment der MA
- Je reifer die MA, desto weniger Führung braucht sie
- Reifegrad kann durch gezielte Investitionen gefördert werden

1.4.2 Das Reifegrad-Modell (Situational Leadership II)

Situatives Reifegradmodell nach Blanchard et al. 2013



Vorteile

- Leicht verständlich, anschaulich, einprägsam
- Grosse Verbreitung in Führungskräfteentwicklung (z.B. IBM, Xerox)
- Lässt Freiraum für die Entscheidung für einen Führungsstil
- Anregung für situative Perspektive, z.B. Situationsvariable «Reifegrad» wird miteinbezogen

Nachteile

- Zum Teil unklare Handlungsimplicationen für die Führungskräfte
- Erlernen und Anwenden von (4) Führungsstilen ist fraglich
- Vernachlässigung der verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen
- Beurteilungsfehler möglich
- Mangelnde empirische Fundierung

1.5 Zusammenfassung

- Das Managerial Grid unterscheidet zwischen den beiden Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung im Führungsverhalten, wobei es gilt, eine hohe Ausprägung auf beiden Dimensionen anzustreben.
- Das Reifegrad-Modell leitet aus den beiden Dimensionen vier (gleichwertige) Führungsstile ab, die Führungskräfte je nach Reife der Mitarbeitenden anwenden.
- Beide Ansätze haben eine hohe Relevanz für die Praxis, da sie verbreitet Anwendung finden.

1.6 Reflexionsfragen

- Welche Führungsstile werden als klassische Führung unterschieden und wodurch lassen sich diese charakterisieren?
- Wie verhält sich eine Führungskraft, wenn sie aufgabenorientiert bzw. mitarbeiterorientiert führt?
- Können sie das Reifegrad-Modell, das Grundmodell der situativen Führungsansätze erläutern?
- Wo und wie werden das Managerial Grid und das Reifegradmodell in der Praxis angewendet?