

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

3

Leadership – Menschen führen

In der Führungstheorie werden mehrere Ansätze unterschieden:

- Eigenschaftsansatz
- Verhaltensansatz
- Situationsansatz



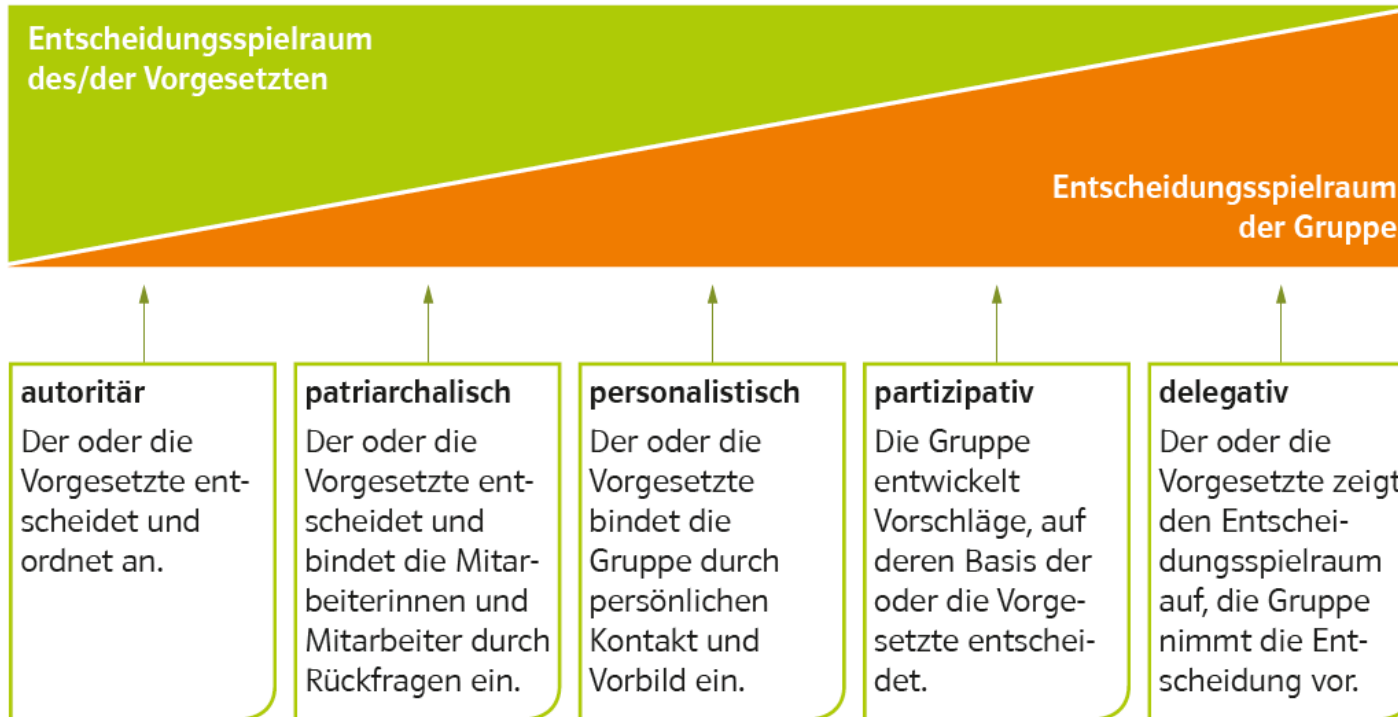
1 Mit bestimmten Eigenschaften führen

Der **Eigenschaftsansatz** geht davon aus, dass die Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft für den Führungserfolg entscheidend sind.

2 Mit einem bestimmten Verhalten führen

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

Führungskonzept Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt



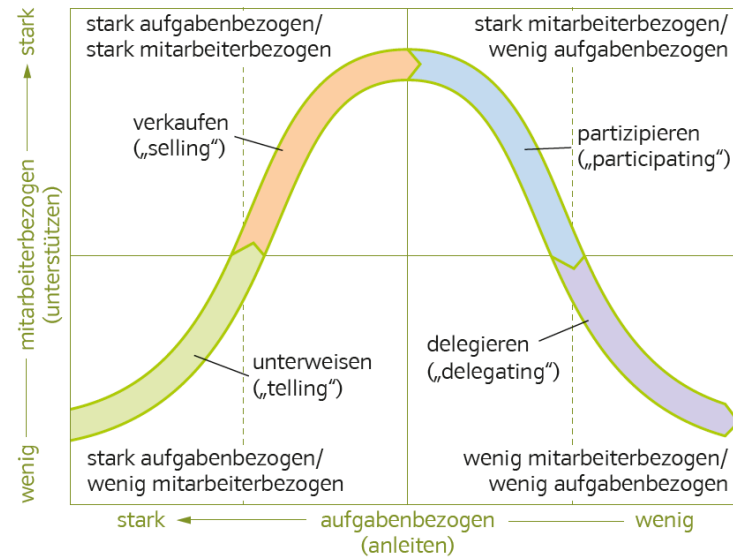
3 Die Situation beim Führen berücksichtigen

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.

Führungskonzept der „Situativen Reifegrad-Theorie“

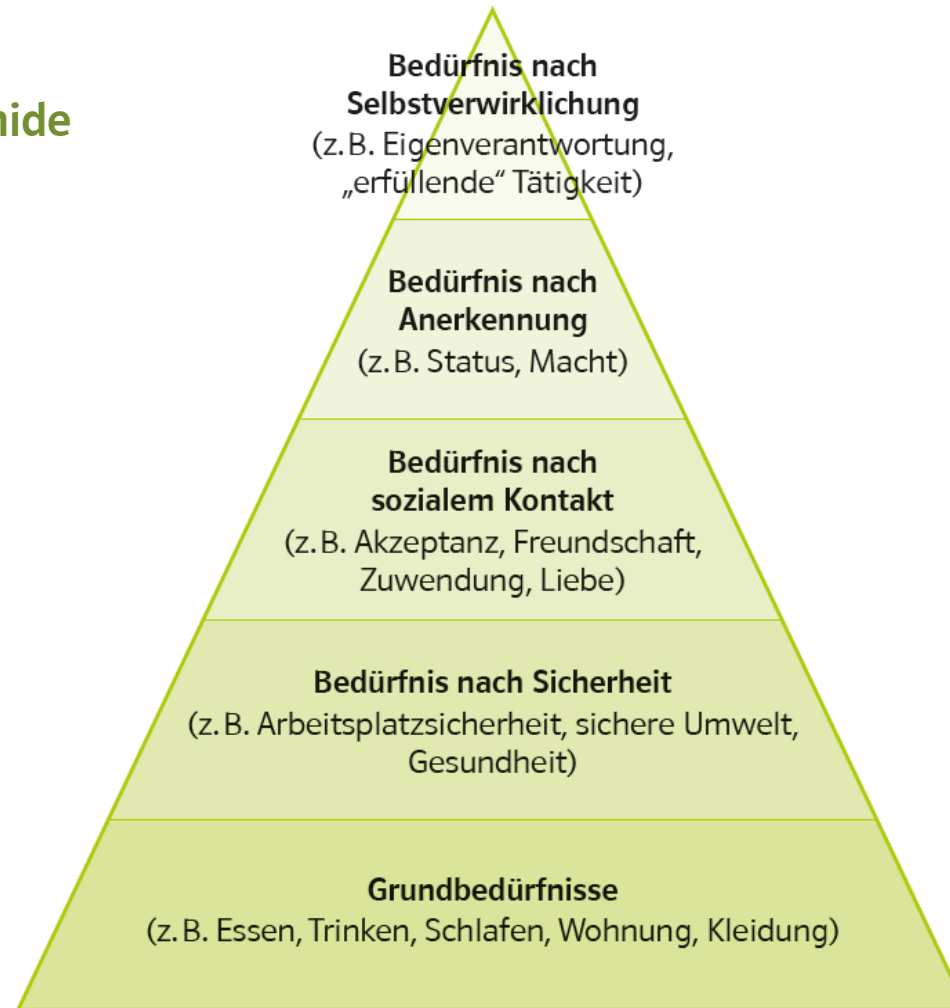
Dieses Konzept macht die Wahl des Führungsstils davon abhängig, wie qualifiziert und motiviert die Mitarbeiter/innen sind.



	Geringe Reife	Geringe bis mittlere Reife	Mäßige bis hohe Reife	Hohe Reife
Fähigkeiten	mangelnd	mangelnd	gegeben	hoch
Motivation	mangelnd	gegeben	mäßig	hoch

Sich selbst und andere motivieren

Bedürfnispyramide



Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Faktoren	Hygienefaktoren	Motivatoren
Erklärung	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.
Beispiel	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
Folgen	fehlender Hygienefaktoren: <ul style="list-style-type: none"> • Unzufriedenheit • Kein Engagement • Kündigung 	vorhandener Motivatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit • Identifikation mit dem Unternehmen • Leistungsbereitschaft

Intrinsische und extrinsische Motivation

Anreize	Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
Erklärung	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.
Beispiel	Sie lernen, weil Sie Freude an dem Thema haben.	Sie lernen für die nächste Prüfung bzw. für gute Noten.
Bedingung	<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmung der Selbstkompetenz • Selbstbestimmung 	Der extrinsische Anreiz muss stark genug sein.
Erfahrung	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

Motivationsmöglichkeiten in der Praxis

Gutes Betriebsklima

z.B.

- Vorgesetzten – Mitarbeiterverhältnis
- Firmenfeiern
- Betriebsausflüge
- Firmenzeitung
- Vorschlagswesen
- Betriebliche Einrichtungen

Belohnungssysteme

z.B.

- Provision
- Prämien
- Firmen-PKW
- Kantinegutscheine
- Beteiligungen
- Ehrungen

Arbeitsplatz- bzw. Arbeitszeitgestaltung

z.B.

- Job Rotation
- Job Enlargement
- Job Enrichment
- teilautonome Arbeitsgruppen
- Home Office-Day
- Gleitzeit

Managementmethoden

z.B.




- MbO
- Partizipatives Management
- Demokratischer Führungsstil

Karrieremöglichkeiten

z.B.

- Weiterbildung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Beförderungen

Zusammenfassung

Führungstheorien			
Ansatz			
	<p>Eigenschaftsansatz</p> <p>Der Führungserfolg hängt von den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft ab.</p>	<p>Verhaltensansatz</p> <p>Der Führungserfolg hängt von bestimmten Verhaltensweisen (Führungsstilen) der Führungskraft ab.</p>	<p>Situationsansatz</p> <p>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)</p>
Konzepte	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> charismatischer Ansatz <input type="checkbox"/> transformativer Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Führungsstile: <ul style="list-style-type: none"> • autoritär • patriarchalisch • personalistisch • partizipativ • delegativ <input type="checkbox"/> Verhaltensgitter (Managerial GRID) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reifegradtheorie