

LF 7 Personal	Personal führen
Situation /Aufgabe	

Situation

Nicole Groß hat gerade ihre Ausbildung als Industriekauffrau bei der Telco AG erfolgreich absolviert. Sie ist nun in dem Team „Einkauf Elektronik“ unter der Leitung von Herrn Hauer eingesetzt. Sie hat sich das alles jedoch ein wenig anders vorgestellt. Sie ist mit dem Führungsstil von Herrn Hauer wenig zufrieden. Vielen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Abteilung geht es ähnlich. Da Nicole Groß einen guten Draht zu Herrn Nickel, dem Leiter der Personalabteilung, hat, vertraut sie sich ihm an.

Nach dem Gespräch mit Nicole Groß überlegt Herr Nickel bei dem nächsten gemeinsamen Mittagessen der Führungskräfte ganz informell mal mit Herrn Hauer zu reden.

Aufgaben (I)

1. Versetzen Sie sich in die Lage von Nicole Groß und erklären Sie, was Ihnen an dem Führungsstil eines Vorgesetzten missfallen könnte!
2. Erläutern Sie Kriterien eines für Sie positiven Führungsstils!
3. Bereiten Sie sich darauf vor, ein mögliches Gespräch zwischen Herrn Nickel und Herrn Hauer vor der Klasse durchzuführen!

In dem Gespräch sollen

- die Kritik am Führungsverhalten und
- Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Führungsstils

deutlich werden!

4. Entwerfen Sie Rahmenvorgaben für alle Weisungsbefugten in der Telco AG! Diese Rahmenvorgaben stellen Konzepte über das vermeintlich „richtige“ Führungsverhalten der Weisungsbefugten dar und sind als solche für diese verbindlich.



7. Personal führen

Die unternehmerische Führung ist darauf ausgerichtet, das Verhalten der Mitarbeiter so zu steuern, dass die wirtschaftlichen Ziele der Unternehmung **und** die persönlichen Ziele der im Betrieb tätigen Menschen verwirklicht werden.

Bedeutsam für den betrieblichen Bereich sind zwei grundlegende, entgegengesetzte Führungsstile: der autoritäre und der demokratische Führungsstil. In der betrieblichen Praxis sind diese nicht in reiner Form anzutreffen. Man findet dort Mischformen, die zu dem einen oder dem anderen Stil tendieren.

Der autoritäre Führungsstil:

Als autoritärer Führungsstil wird ein Führungsverhalten bezeichnet, bei dem der Vorgesetzte seine Entscheidungen allein ohne die Konsultation seiner Mitarbeiter trifft. Der Vorgesetzte macht Gebrauch von seiner uneingeschränkten Entscheidungs- und Anweisungskompetenz, die Mitarbeiter sind lediglich ausführende Kräfte. Der Informationsaustausch erfolgt weisungsgebunden auf dem Dienstweg und konzentriert sich ausschließlich auf die Informationen zur Aufgabenerfüllung. Der Vorgesetzte verhält sich gegenüber den Mitarbeitern weitgehend distanziert. Sein Hauptaufgabengebiet liegt auf der Überwachung der Leistungsziele und der Pflichterfüllung sowie auf umfassenden Kontrollen.

Der demokratische Führungsstil:

Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch gemeinsam mit den Mitarbeitern getroffene Entscheidungen als Ergebnis einer vorangegangenen Diskussion, wobei der Vorgesetzte diesen Entscheidungsprozess moderiert. In bestimmtem Rahmen kann jeder Mitarbeiter selbstständig entscheiden. Voraussetzung ist, dass allen Beteiligten ausreichend Informationen zur Verfügung stehen. Die Mitarbeiter besitzen einen hohen Sachverstand und der Vorgesetzte achtet darauf, dass sowohl Leistungsziele als auch Gruppen- und Individualziele erreicht werden können. Mitarbeiter werden durch Mitverantwortung geleitet.

Managementtechniken im Rahmen eines demokratischen Führungsstils

Während der Führungsstil die persönliche Art der Mitarbeiterführung eines Vorgesetzten beschreibt, sind Managementtechniken als Rahmenvorgaben für alle Weisungsbefugten in der Unternehmung zu verstehen. Sie stellen Konzepte dar über das vermeintlich „richtige“ Führungsverhalten der Weisungsbefugten und sind als solche für diese verbindlich. Es werden drei Managementtechniken unterschieden:

Management by Exception (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)	Alle üblicherweise anfallenden Entscheidungen werden von den zuständigen Stellen selbst getroffen. Die Vorgesetzten greifen immer dann ein, wenn entweder über außergewöhnliche Maßnahmen entschieden werden soll oder wenn schwerwiegende Abweichungen der Ergebnisse von einem vorgegebenen Planziel eintreten. Voraussetzung dieses Führungsinstruments ist die eindeutige Bestimmung des Ausnahmefalls.
Management by Delegation (= Führung durch Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnis)	Die Mitarbeiter dürfen innerhalb ihres Aufgabenbereiches selbstständig Entscheidungen treffen, für die sie voll verantwortlich sind. Sie unterliegen zwar der Kontrolle des Vorgesetzten, dieser soll aber nicht in den Entscheidungsprozess eingreifen, es sei denn, er kann Fehlentwicklungen verhindern.
Management by Objectives (= Führung durch Zielvereinbarung)	Ausgehend von obersten Unternehmenszielen werden unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter Ziele für den jeweiligen Arbeitsbereich vereinbart. Die Mitarbeiter versuchen, ihre Ziele selbstständig zu erreichen. Der Vorgesetzte wird nur bei Zielabweichung eingeschaltet.

Aufgaben (II)

1. Ordnen Sie Ihre erarbeiteten Rahmenvorgaben einer oben aufgeführten Managementtechnik zu!
2. Ordnen Sie die folgenden Führungsanweisungen aus drei Kreditinstituten den oben aufgeführten Managementtechniken zu!
 - **Kreditinstitut A:** Führungsanweisung für Anlageberater
Der Stelleninhaber hat im Rahmen der allgemeinen Regelungen die Anlageberatung durchzuführen.
Dem Stelleninhaber werden monatlich Vergleichswerte über den durchschnittlichen Absatz der verschiedenen Beratungsleistungen innerhalb unseres Kreditinstituts übermittelt. Bei einer Abweichung von mehr als 10 % von diesen Durchschnittswerten hat der Stelleninhaber diese Abweichungen innerhalb von acht Tagen schriftlich gegenüber seinem direkten Vorgesetzten zu begründen.
 - **Kreditinstitut B:** Führungsanweisung für Anlageberater Maier
Nach den mit Ihnen geführten Unterredungen legen wir die für das nächste Geschäftsjahr anzustrebende Umsatzsteigerung im gegenseitigen Einverständnis auf +5 % gegenüber dem Ist-Umsatz des laufenden Jahres fest.
 - **Kreditinstitut C:** Führungsanweisung für Anlageberater
Der Stelleninhaber hat die Anlageberatung bei Kunden mit den Kontonummern 5001-6350 selbständig in eigener Verantwortung nach den allgemeinen Richtlinien für Anlageberatung durchzuführen.
3. Erläutern Sie, ob durch die Einführung der einzelnen Techniken die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden kann!



Lösung:

Aufgaben (I)

Vorab sollte geklärt werden, was unter einem Führungsstil zu verstehen ist:
Der Führungsstil beschreibt die persönliche Art der Mitarbeiterführung eines Vorgesetzten.

1.
Hierbei handelt es sich eher um Aspekte des autoritären Führungsstils, individuelle Antworten auch möglich!
2.
Hierbei handelt es sich eher um Aspekte des kooperativen Führungsstils, individuelle Antworten möglich.
3.
Wichtig ist eine diplomatische Vorgehensweise von Herrn Nickel. Die Gesprächsführung kann hier geübt werden.
4.
vgl. Managementtechniken!

Aufgaben (II)

1.
Individuelle Lösungen
2.
A Management by Exception
B Management by Objectives
C Management by Delegation
3.
Management by Exception: Je nach Fall zwar eigener Handlungsspielraum, bei Ausnahmefällen jedoch wenig Entscheidungsspielraum, evtl. kaum Motivation
Management by Delegation: Größere Selbständigkeit, mehr Motivation
Management by Objectives: höchst Selbständigkeit und Eigenverantwortung, starke Motivation