



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Personalführung

HRMAH06



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

**Michael Cesarz
Alena Schaaf
Angelika Mundt-Neugebauer**

Personalführung

HRMAH06



Prof. Michael Cesarz

(geb. 1960) ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Metro Group Asset Management GmbH. Neben seiner aktuellen Gastdozentur an der Universität Leipzig war Herr Prof. Cesarz bereits an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Fernhochschule Riedlingen als Dozent tätig.

Sein beruflicher Werdegang begann mit dem Studium der Architektur an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen. Nach einer selbstständigen Phase als Architekt in Düsseldorf, Leipzig und Moskau war er Leiter des Baumanagement bei Peek & Cloppenburg, Düsseldorf, und bei der Kaufhof AG, Köln. Seine Professur für Facility-Management erhielt er im Jahr

2000 an der Fernhochschule Riedlingen.

Herr Prof. Cesarz bekleidet zahlreiche Beirats- und Aufsichtsratsmandate. Sein Interesse galt stets dem Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis, wodurch sich auch sein Engagement als Studienleiter an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft begründet. Herr Prof. Cesarz kann durch seine bisherigen und aktuellen Tätigkeiten auf einen fundiertes Theoriewissen und einen umfangreichen Erfahrungsschatz in sehr unterschiedlichen Disziplinen, wie Strategische Personalentwicklung, Unternehmenskommunikation, Facility-Management, Recht oder Projektentwicklung, zurückgreifen. Dieses Know-how wird er interdisziplinär in den verschiedenen Modulen einbringen.



Alena Schaaf

(geb. 1976) Studium der Volkswirtschaftslehre mit den Spezialisierungen Personal und Organisation sowie Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Aktuell für die Gegenbauer Facility Management GmbH tätig.



Angelika Mundt-Neugebauer

(geb. 1959) Studium der Fächer Deutsch/Geschichte/Pädagogik an der Universität Hamburg sowie Betriebswirtschaft (VWA). Nach der mehrjährigen Tätigkeit als Geschäftsführerin einer sozialen Einrichtung war Frau Mundt-Neugebauer langjährige Leiterin des Schulungszentrums am Universitätsklinikum Freiburg und sachkundiges Mitglied im Krankenhausbeirat der Württ. VWA. Aktuell ist sie pädagogische Mitarbeiterin beim ILS Hamburg und seit 2014 zudem für die APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft tätig.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Personalführung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Führung und Führungsstile	3
1.1 Schlüsselqualifikationen von Führungskräften	3
1.1.1 Fachkompetenz	5
1.1.2 Methodenkompetenz	5
1.1.3 Sozialkompetenz	6
1.1.4 Strategische Kompetenz	8
1.1.5 Persönlichkeit und Authentizität	9
1.2 Führungsstile	9
1.2.1 Eindimensional	10
1.2.2 Zweidimensional	15
1.2.3 Führung und Menschenbild	24
1.3 Generationenorientierte Personalarbeit	26
1.3.1 Generation Y und Z als Charaktere und die Folgerungen für Arbeitswelt und Führung	27
1.3.2 Der demografische Wandel als Herausforderung für die Personalarbeit	31
Zusammenfassung	34
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	35
2 Führung von Teams	36
2.1 Konzeptionelle Basis	36
2.1.1 Vom Individuum zur Gruppe – von der Individualführung zur Gruppenführung	36
2.1.2 Von der Gruppe zum Team – von der Gruppenführung zur Teamführung	39
2.2 Klassifikatorische Basis	41
2.2.1 Arten von Teams	42
2.2.2 Arten von Teamführung	44
2.3 Pragmatische Ansätze zur Teamführung	45
2.3.1 Das C.O.A.C.H.-Modell	46
2.3.2 Das P.E.R.F.O.R.M.-Modell	48
2.4 Kritische Reflexion	50
2.4.1 Pro – Team: Das Team als Erfolgsgarant	50
2.4.2 Kontra – Team: Das Team als erfolgskritisches Moment für Individuelleistungen	51
Zusammenfassung	53
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	54

3	Mitarbeitermotivation	55
3.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	55
3.2	Motivationstheorien	56
3.2.1	Inhaltstheorien	56
3.2.2	Prozesstheorien	62
	Zusammenfassung	66
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	66
4	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	67
4.1	Die Leistungsbeurteilung	69
4.2	Die Potenzialbeurteilung	72
4.3	Das Mitarbeitergespräch (mit Zielvereinbarung) als Beurteilungsgespräch	74
4.4	Herausforderungen und Probleme bei der Personalbeurteilung	77
	Zusammenfassung	79
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	79
	Schlussbetrachtung	80
	Anhang	
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen im Text	81
B.	Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung	83
C.	Abkürzungsverzeichnis	88
D.	Glossar	89
E.	Literaturverzeichnis	92
F.	Abbildungsverzeichnis	97
G.	Tabellenverzeichnis	98
H.	Sachwortverzeichnis	99
I.	Einsendeaufgabe	103

Einleitung

Personalführung umfasst ein breites Spektrum von Fragestellungen: Wie agiere ich als Führungskraft im Sinne des Unternehmens und der Kunden? Wie verhalte ich mich gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wie kann ich die Veränderungen in der Arbeitswelt, wie demografischen Wandel und Fachkräftemangel, zielführend in meinem Führungshandeln berücksichtigen? Wie kann „gute Führung“ aussehen? Hat Führung eine gesellschaftliche Verantwortung? Vor welchen Herausforderungen steht Personalführung heute und morgen?

Die aktuelle Diskussion über demografische und technologische Veränderungen zeigt deutlich, dass sich die Arbeitswelt im Umbruch befindet. Dies hat Auswirkungen auf Führungskräfte, aber auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betriebliche Abläufe und Strukturen ändern sich in zunehmender Geschwindigkeit. Führungskräfte wie auch Mitarbeitende sehen sich einer immer komplexeren Arbeitswelt gegenüber. Von Führungskräften werden sowohl eine hohe Eigensteuerungsfähigkeit, als auch eine starke Kooperationsfähigkeit als Kernkompetenzen immer mehr gefordert.

Der Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert Kenntnisse in den Grundlagen individueller Kompetenzentwicklung und Leistungsfähigkeit und in Bezug auf Fragen der zielorientierten Zusammenarbeit in Teams. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungspersönlichkeit sowohl im Hinblick auf notwendige Schlüsselkompetenzen als auch auf die eigene Führungsrolle im Zusammenspiel von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen ist heute Voraussetzung für eine schlüssige und wirksame Zusammenarbeit. Deshalb sollen Sie in diesem Studienheft wesentliches Grundlagenwissen zu diesem herausfordernden Arbeitsfeld lernen.

Nach der Bearbeitung des Studienheftes

- *haben Sie ein Grundverständnis für Anforderungen und Herausforderungen an Führung entwickelt*
- *können Sie die Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte einschätzen*
- *können Sie unterschiedliche Führungsstile differenzieren und diese bewerten*
- *können Sie Kriterien entwickeln, um das Zusammenspiel einzelner Führungskomponenten zu bewerten und zu optimieren*
- *kennen Sie die Herausforderungen des demografischen Wandels und die zugehörigen Implikationen für Personalarbeit und Führung*
- *können Sie die wichtigsten theoretischen Grundlagen der Teamführung erklären*
- *erkennen Sie, inwieweit die Führung eines Teams über die Führung einer größeren Zahl von nebeneinander arbeitenden Mitarbeitern hinausgeht*
- *verstehen Sie Motivation als eine wichtige Basis der Personalführung*
- *können Sie die Grundidee, Instrumente und Kriterien der Personalbeurteilung darstellen*
- *können Sie die Herausforderungen der Personalbeurteilung kritisch für die Führungsarbeit reflektieren.*

Jeweils zu Beginn der Kapitel finden Sie noch weitere, spezifische Lernziele. Jetzt widmen Sie sich aber zunächst dem ersten Schritt.

1 Führung und Führungsstile

Nach Erarbeitung dieses Kapitels können Sie verschiedene Führungsstile differenzieren und in ihrer Grundidee skizzieren. Sie können die relevanten Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen heutiger Führungskräfte erkennen und bewerten. Sie können das Konzept des situativen Führungsstils erklären und dessen Praxisrelevanz abschätzen. Sie können die Herausforderungen des demografischen Wandels für Personalarbeit und Führung benennen und zugehörige Handlungsfelder ableiten. Zudem haben Sie ein Grundverständnis für Führung und Führungsherausforderungen entwickelt.

Führung von Mitarbeitenden ist eine herausfordernde und komplexe Aufgabe, und das nicht nur in der Branche der Sozial- oder Gesundheitswirtschaft, sondern generell. Um dieser gerecht zu werden, benötigt eine potenzielle Führungskraft umfassende Kompetenzen und Fähigkeiten. Sie begegnet in ihrer Führungstätigkeit immer wieder neuen Anforderungen, die es zu erkennen, zu bewerten und entsprechend angemessen zu handeln gilt. Eine aktuelle und immer wieder genannte Herausforderung der heutigen Arbeitswelt ist der demografische Wandel.

Diese Komplexität von Führung wird auch in der folgenden Definition deutlich:

„Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt“ (Wegge; Rosenstiel, 2007, S. 476).



Bevor wir uns der Frage zuwenden, welche Schlüsselqualifikationen eine erfolgreiche Führungskraft mitbringen sollte, bearbeiten Sie bitte folgende Übung:

Übung 1.1:

Notieren Sie bitte für sich auf einer A4-Seite stichwortartig, was für Sie wichtig für eine gute und qualifizierte Führungskraft ist.



Hinweis:

Bitte bewahren Sie Ihre Notizen für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung auf.



1.1 Schlüsselqualifikationen von Führungskräften

Unter Schlüsselqualifikation sind diejenigen Fähigkeiten und Kompetenzen zu verstehen, die es einer Person erlauben, die beruflichen Tätigkeiten und Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. In wissenschaftlichen Untersuchungen wurde hierzu ein Modell entwickelt, das einerseits eine umfassende Betrachtung der Kompetenzen erlaubt, es andererseits aber auch ermöglicht, eine allgemein verbindliche Einteilung dieser Kompetenzen vorzunehmen. Damit können vergleichbare Aufgabengebiete, z. B. Führungsfunktionen, auch vergleichend beschrieben werden.



Schlüsselqualifikationen lassen sich in folgende Kompetenzbereiche einteilen:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- soziale Kompetenz
- strategische Kompetenz
- Persönlichkeit und Authentizität

Da diese Kompetenzbereiche aber nicht für alle Führungskräfte identisch dargestellt werden können, sind die Führungskräfte in drei Ebenen – obere, mittlere und untere Führungskraftebene – einzuteilen. Die obere Führungsebene meint das Topmanagement (Vorstände, Geschäftsführer) und die erste Führungsebene darunter (z.B. Pflegedienstleitung, leitender Oberarzt, Geschäftsbereichsleitung). Unter dem mittleren Management ist die Ebene der Abteilungsleiter und Fachbereichsleiter, in kleineren Unternehmen aber auch die der Sachgebietsleiter zu verstehen – ein Bereich, den Personen ggf. nach einem Bachelorabschluss einnehmen können. Das untere Management beschreibt die Ebene mit der ersten disziplinarischen Führungsverantwortung und alle Mitarbeiter darunter, die mindestens in Teilen oder zeitweise einzelne Führungsfunktionen wahrnehmen (z.B. Leiter von Qualitätszirkeln, Projektleiter).

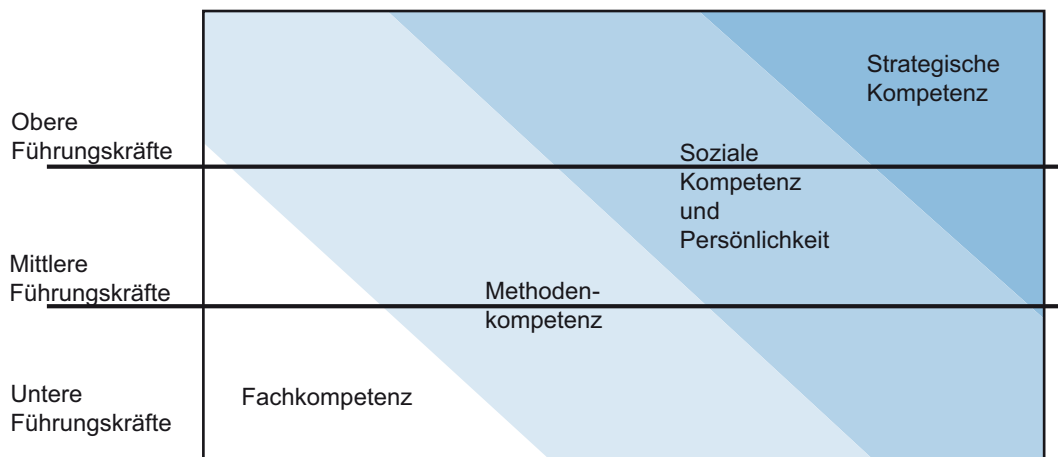


Abb. 1.1: Zusammenhang von Führungsebenen und Schlüsselqualifikationen

Die Abbildung 1.1 zeigt den Zusammenhang zwischen diesen Führungsebenen und den Schlüsselqualifikationen. Dabei ist die jeweilige Bedeutung der einzelnen Kompetenzbereiche für die einzelnen Führungsebenen aufgezeigt. Es handelt sich nicht um eine absolute Betrachtung. Denn obere Führungskräfte haben in ihrem Berufsverlauf auch einmal als untere Führungskräfte begonnen und sind über mittlere Führungsfunktionen in das obere Management aufgestiegen. Auf diesem Weg haben sie in der Regel nicht ihre fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verloren, sondern diese sogar regelmäßig weiterentwickelt. In ihren oberen Führungsfunktionen haben diese allerdings an Bedeutung verloren, da das Lösen der operativen fachlichen Alltagsaufgaben nicht mehr zu ihrem originären Aufgabengebiet gehört. Dafür gibt es entsprechende Sach- bzw. Fachbearbeiter.

Nachfolgend finden Sie nun einen Überblick über die wichtigsten Zusammenhänge der einzelnen Kompetenzbereiche.

1.1.1 Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz sind die Kenntnisse und Fertigkeiten zur erfolgreichen Wahrnehmung fachlicher Aufgaben, wie sie z.B. Sacharbeiter, Facharbeiter oder Spezialisten bzw. Experten auf einem bestimmten Gebiet wie z.B. Intensivpflegekräfte haben, zu subsumieren. Wissen im Sinne von hervorragenden fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten gehört zu den Produktionsfaktoren und bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Dies erfordert gerade auch von den Führungskräften der unteren Ebene ein fundiertes Wissen in einzelnen speziellen Fachgebieten.

Daran hat sich in Bezug auf die Vergangenheit nicht viel geändert. Die öffentlichen Ausbildungsgänge der unteren Führungsebene legen nach wie vor besonderen Wert auf fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten. Verändert hat sich allerdings der damit verbundene Anspruch. Während die Qualifikation mit dem Anspruch auf eine disziplinäre Führung von Mitarbeitern verbunden war, wird die erste Führungsfunktion zukünftig als zusätzliche Aufgabe neben der Fachaufgabe wahrzunehmen sein.

Für die Fachkompetenz bedeutet das: Während es früher noch einen Mitarbeiter gab, der die fachliche Aufgabe der Führungskraft wahrnahm, bleibt derjenige, der die Führungsfunktion wahrnimmt, heute gleichzeitig auch (möglicherweise einziger) Spezialist in seiner Fachaufgabe. Dies bedeutet für Führungskräfte der unteren Ebene eine notwendige und permanente Weiterentwicklung ihres fachlichen Spezialwissens im Sinne eines lebenslangen Lernens.

1.1.2 Methodenkompetenz

Methodenkompetenz bedeutet die Beherrschung aller für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendigen methodischen Verfahrensweisen und Hilfsmittel – etwa die Fähigkeit, Arbeitsabläufe zu planen und zu strukturieren, Probleme zu lösen oder Entscheidungen zu treffen. Die Bedeutung der Methodenkompetenz bleibt für die Führungskräfte aller Ebenen gleich wichtig und gleich hoch.

Die Basis der Methodenkompetenz bilden die in der Schule (und ggf. in der Berufsausbildung) erlernten Kulturtechniken wie Rechnen, Schreiben, Lesen usw. Dies muss an dieser Stelle aus zwei Gründen besonders betont werden. Zum einen klagt die Wirtschaft insgesamt über die Vernachlässigung dieser Kulturtechniken (vgl. Eberhard, 2006, S. 5) Die jungen Männer und Frauen beginnen ihr Berufsleben diesbezüglich mit immer geringeren Fähigkeiten. Zum zweiten müssen hinsichtlich der Internationalisierung und Vernetzung der zukünftigen (Berufs-)Welt mindestens noch drei weitere „Kulturtechniken“ in Schule und Berufsausbildung vermittelt werden: mindestens eine Fremdsprache (in der Regel Englisch), der Umgang mit PC und ggf. mobilen Endgeräten sowie der Umgang mit der Informations- und Kommunikationstechnologie (z.B. Internet und Social Media).

In jedem Fall sind diese Fähigkeiten der Methodenkompetenz für alle Führungskräfte (und auch für alle Mitarbeiter) der Zukunft Muss-Kriterien, die als Grundlagen bereits zu Beginn des Arbeitslebens beherrscht werden sollen, spätestens aber in der allerersten Berufsphase erworben werden müssen.

Stärker aufgabenbezogene Arbeitsmethoden (vgl. Abb. 1.2) sind dann Methoden der Arbeitsplanung, der Arbeitsorganisation und der Kontrolle der Arbeit sowie Methoden der erfolgreichen Fehlersuche. Auch die Methoden der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -bewertung gehören in diese Kategorie ebenso wie Techniken der Problemlösung und Entscheidungsfindung.

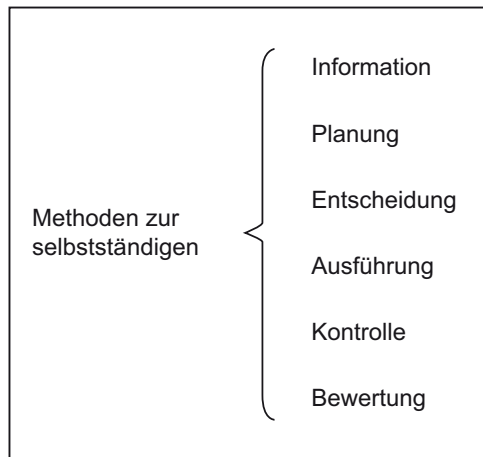


Abb. 1.2: Aufgabenbezogene Methoden

Auch die Handhabung der im Unternehmen eingesetzten Instrumente und Verfahren (z.B. des Berichtswesens, der Controllinginstrumente, des Produktions- und Planungssystems usw.) und ggf. Methoden des Projektmanagements gehören hierzu.

Zu den eher personen- und sozialbezogenen Methoden gehören Methoden des persönlichen Zeit- und Selbstmanagements, Moderations-, Präsentations- und Visualisierungstechniken sowie Methoden der Konsensbildung, der Gesprächsführung und der Konfliktlösung. Dazu gehört in diesem Fall auch die Fähigkeit, die im Unternehmen dafür eingesetzten Instrumente und Verfahren (z.B. Mitarbeitergespräch, Beurteilung, Zielvereinbarung usw.) sinngemäß anzuwenden.

1.1.3 Sozialkompetenz

Sozialkompetenz richtet sich auf zwischenmenschliche Beziehungen. Sie umfasst (bezogen auf die Personalführung) die Fähigkeit, die Führungsfunktion gegenüber anderen Mitarbeitern erfolgreich wahrzunehmen sowie Aufgaben und Tätigkeiten gemeinsam mit anderen zu bewältigen. Soziale Kompetenz ist für jede Führungskraft gleich welcher Hierarchiestufe von zentraler Bedeutung.

Sozialkompetenz wird im weitesten Sinne verstanden als die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, und zwar nicht nur mit einzelnen Individuen in Vieraugengesprächen, sondern auch mit vielen Menschen in allen Spannungsfeldern und Herausforderungen, wie sie in der betrieblichen Praxis, z.B. in Managementkonferenzen, in komplexen Projekten oder in der Betriebsversammlung, entstehen können.

Das Beeinflussen von Menschen in immer wieder unterschiedlichen und häufig konflikthafter Situationen sowie das Steuern von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen braucht ausgeprägte soziale Kompetenz.

Die wesentlichen Fähigkeiten von Führungskräften, die sich hinter dem Begriff der Sozialkompetenz verbergen, sind nachfolgend zusammengefasst.

Wesentliche Fähigkeiten des Schlüsselfaktors Sozialkompetenz sind:

- Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse
- Aufbau von Vertrauen
- Teambildung und Teamentwicklung
- Entwicklung von Kommunikations- und Feedbacksystemen
- Konfliktfähigkeit
- Kritikfähigkeit



Warum müssen Führungskräfte menschliche Grundbedürfnisse berücksichtigen?

In Unternehmen gibt es sehr unterschiedliche Arbeitertypen, die nicht alle uneingeschränkt miteinander verträglich sind und von äußerst unterschiedlichen, zum Teil gegensätzlichen Erwartungen geprägt sind.

Es gibt die Gruppe der Leistungsträger, bei denen das Bedürfnis nach Selbstführung, Selbstmotivation und Selbstverantwortung immer stärker zunimmt und die der beruflichen Tätigkeit für die eigene Zufriedenheit einen hohen Stellenwert beimessen. Andere Mitarbeiter wiederum trennen das Berufs- und Privatleben strikt. Lebensqualität wird überwiegend außerhalb des betrieblichen Geschehens in der Freizeit gesucht. Wieder andere betrachten Arbeit an und für sich als kostbares Gut. Daran teilzuhaben, wird als Privileg empfunden.

Nur im Dialog mit den einzelnen Mitarbeitern können Sie herausfinden, wie die individuellen Erwartungen strukturiert sind, welche Einstellungen vorhanden sind und welche Konsequenzen sich daraus für den Arbeitseinsatz ergeben. Wenn Sie also Wert auf Mitarbeiter legen, die in ihrer Arbeit mehr als nur einen Job sehen, um sich ihren Lebensunterhalt zu verdienen, und die sich beruflich entwickeln wollen, müssen Sie ihnen Sinnhaftigkeit für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse anbieten.

Der Aufbau von Vertrauen lässt sich auf folgende Erkenntnis verdichten: Wer nicht alles selbst machen möchte, muss Kooperationen eingehen und Verantwortung delegieren. Die Grundlage jeglicher Kooperation und Delegation aber ist Vertrauen (vgl. Malik, 2001, S. 135 f.).

Angesichts der Bedeutung von Team- und Gruppenarbeit für die Arbeitsorganisation der Zukunft wird klar, dass der kompetente Umgang mit Teams und Gruppen immer mehr zu einem entscheidenden Kriterium der sozialen Kompetenz von Führungskräften wird. Dies beginnt bei der eigenen Teamfähigkeit. Darüber hinaus ist ein solides Grundwissen über die Gesetzmäßigkeiten der Vorgänge in und zwischen Gruppen gefragt. Denn Führungskräfte sollten Teams entwickeln und zum Erfolg führen, aber auch auf strategischer Ebene beurteilen und entscheiden können, welche Personen ausgewählt, welche Ausbildungsformen und Führungsinstrumente eingesetzt und welche Strukturen gebildet werden müssen, damit Teamarbeit in Projekten oder Gruppenstrukturen in einzelnen Unternehmensteilen erfolgreich aufgebaut werden können.

Hinzu kommt der wichtige Aspekt der Kommunikation, der einen entscheidenden Teil der Arbeit am System Unternehmung darstellt. Die Installation, Wartung und Pflege des internen und externen Kommunikationsnetzes, das Herstellen der notwendigen Vernetzungen und das Auflösen überflüssiger und überholter Verbindungen und Abhängigkeiten gehört dazu. Es stellt sich die Frage: Wer braucht wann welche Informationen – und wer muss bei welcher Gelegenheit mit wem zusammenkommen, damit die Arbeitsprozesse optimal, effizient und koordiniert ablaufen?

Veränderungsprozesse sind ohne Konflikte meist nicht möglich: Altgewohntes und Liebgewordenes soll aufgegeben werden, um Neues zu schaffen. Dabei prallen oft Interessen, Bedürfnisse, Meinungen und Ideologien hart aufeinander. Einzelne Mitarbeiter, Gruppen oder ganze Unternehmensbereiche können sich in einen offenen Streit oder in unterschwellige Grabenkämpfe verwickeln. Die Fähigkeit, diesen Dingen auf den Grund zu gehen, alte Erfahrungen und tief verwurzelte Überzeugungen ggf. als Lernhindernisse und Barrieren für die zukünftige Entwicklung in einem harten, aber fairen Dialog offenzulegen, und die Fähigkeit, „verfeindete“ Parteien in sinnvollen Schritten aus der Blockade in die Kooperation zu führen, sind notwendige Voraussetzung eines erfolgreichen Konfliktmanagements.

Die Welt im Allgemeinen und damit auch die Arbeitswelt sind vielschichtig und zunehmend unübersichtlicher geworden. In diesen komplexen, letztlich weder exakt definierten noch für lange Zeit fixierten Vernetzungen und wechselseitigen Beeinflussungen bleibt nur handlungsfähig, wer Widersprüche erträgt und mit Mehrdeutigkeiten leben kann. Es ist eine ganz besondere Form von Belastbarkeit, die Realität auch dann zu akzeptieren, wenn sie nicht voll durchschaubar und planbar ist; Unsicherheiten zu ertragen und mit ihnen leben zu können – und nicht zu versuchen, sich selbst und anderen vorzumachen, Sie hätten alles im Griff.

1.1.4 Strategische Kompetenz

Strategische Kompetenz beschreibt letztlich die Fähigkeit, die Aufgabenerfüllung mit einer langfristigen zeitlichen Perspektive zu planen und somit über lange Zeiträume – auch durch Umgestaltung und Veränderung – erfolgreich zu gestalten.

Besonders für Führungskräfte der oberen Hierarchiestufen besitzt die strategische Kompetenz größte Bedeutung. Von ihnen wird ein Denken in großen Zeithorizonten erwartet; z. B. ein über zehn und 20 Jahre hinausreichendes Denken, Konzipieren, Planen und Handeln, um notwendige Turnarounds, z. B. in ökologischen Fragen oder Fragen der Mitarbeitergewinnung und -bindung, zu ermöglichen. So müssen sie heute bereits darüber nachdenken, wie wir z. B. den Individualverkehr mit dem Pkw oder den Fachkräftemangel zukünftig bewältigen wollen. Dies ist mit einer Hochrechnung der Vergangenheit und Gegenwart in die Zukunft nicht mehr möglich. Hier sind Zukunftsszenarien und Visionen verbunden mit einer entsprechenden Vorstellungskraft gefragt.

Personalwirtschaftliche Aufgabe ist es nun, Konzepte und Beratung anzubieten, wie alle Führungskräfte und der potenzielle Nachwuchs diese Schlüsselqualifikationen erwerben und vertiefen sowie durch konkrete Unterstützung (z. B. Schulungen, Coaching usw.) bei der Realisierung helfen.

1.1.5 Persönlichkeit und Authentizität

Persönlichkeit meint die Ausprägung individueller Wesenszüge und Verhaltensweisen, die die Aufgabenerfüllung unterstützen (vgl. Asendorpf, 2009, S. 2). Zum erfolgreichen Bestehen des Unternehmens sind in diesem Kompetenzbereich Eigenschaften wichtig, die Sie als erwachsener Mensch nicht mehr von Grund auf neu erlernen können. Insbesondere sind zu nennen: Offenheit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Selbstvertrauen, Mut und Zivilcourage. Wer diese Eigenschaften besitzt, gewinnt die Akzeptanz seiner Mitarbeiter und mobilisiert deren gesamte Energie. Wer sie nicht besitzt, macht laufend Fehler – und erzeugt Widerstände, gegen die „kein Kraut mehr gewachsen ist“.

Eine ganz wesentliche Eigenschaft der Führungspersönlichkeit ist es, ein Selbstbild der eigenen Leistungsfähigkeit und Eigenschaften zu besitzen und diese weiter zu entwickeln. Zur Unterstützung der eigenen Weiterentwicklung ist es hilfreich, dass Sie sich Rückmeldungen (Feedback) bei allen für Sie wichtigen Personen (Mitarbeitern, Führungskräften, Kollegen, Kunden usw.) einholen.

1.2 Führungsstile

Unter einem Führungsstil versteht man eine grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten. Dabei stellt sich nicht die Frage nach einem „richtigen“ oder „falschen“ Führungsstil, diesen gibt es nicht. Entscheidend ist vielmehr, zu reflektieren, wo die Möglichkeiten liegen (vgl. Neuberger 2002, S. 432 f.),

- die Mitarbeiter zu aktivieren,
- gemeinsam mit den Mitarbeitern die gesetzten Ziele zu erreichen sowie
- für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen.

Aufgabe jeder Führungskraft ist es, für ein erfolgreiches Arbeiten im Sinne der jeweiligen Zielsetzung des Unternehmens zu sorgen und dabei auch die Bedürfnisse, Wünsche und Kompetenzen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Wichtig ist, auch im Sinne der oben genannten Authentizität, dass die Führungskraft ihren eigenen Stil findet, der ihrer Persönlichkeit entspricht.

Führungsstil ist allgemein zu definieren als

„(...) ein Verhaltensmuster für Führungssituationen, das an einer einheitlichen Grundeinstellung einer Führungskraft orientiert ist. In kurzen Worten ist der Führungsstil die Art und Weise, in der eine Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt“ (Bröckermann, 2007, S. 343).





Übung 1.2:

Suchen Sie sich diejenige Person aus Ihrer Gegenwart oder Vergangenheit, mit der Sie am wenigsten gerne zusammengearbeitet haben. Stufen Sie diese Person auf der nachfolgenden Skala ein. Bewahren Sie diese Bewertung für die nachfolgende Übung auf.

angenehm	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	unangenehm
freundlich	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	unfreundlich
zurückweisend	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	entgegenkommend
gespannt	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	entspannt
distanziert	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	persönlich
kalt	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	warm
unterstützend	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	feindselig
langweilig	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	interessant
streitsüchtig	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	ausgleichend
verdrießlich	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	heiter
offen	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	verschlossen
verleumderisch	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	loyal
unzuverlässig	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	zuverlässig
rücksichtsvoll	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	rücksichtslos
widerlich	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	nett
akzeptabel	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	nicht akzeptabel
unaufrichtig	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	aufrichtig
gefällig	-	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	--	○	nicht gefällig

1.2.1 Eindimensional

Die einfachste und dennoch sinnvolle Beschreibung von Führungsstilen bieten zwei eindimensionale Modelle: das Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt (vgl. Scholz, 2011, S. 392) und das Kontingenztmodell von Fiedler (vgl. Scholz, 2011, S. 393). Beide werden daher im Folgenden detailliert betrachtet.

Das Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt

„Befasst man sich zunächst generell mit dem Bereich der Personalführung und hier mit den Führungsstilen, so ist es inzwischen hinlänglich bekannt, dass es zwei grundsätzlich verschiedene Führungsstile gibt:

- Auf der einen Seite gibt es den *autoritären* Führungsstil, bei dem die Führungskraft alleine entscheidet und die Mitarbeiter im Wesentlichen diesen Entscheidungen folgen.
- Auf der anderen Seite gibt es den eher *partizipativen* Führungsstil, bei dem die Führungskraft sich (mehr oder weniger) zurücknimmt und die Gruppe der Mitarbeiter an der Entscheidung mitwirkt.

Diese beiden Grundstile der Personalführung prägen seit jeher die Führungsdiskussion.“ (Scholz, 2011, S. 392)

Besonders deutlich zeigt sich diese Diskussion an den Vorschlägen von Tannenbaum und Schmidt: Diese beiden Autoren zeigten bereits 1958 in ihrem Werk *How to Choose a Leadership Pattern*, dass zwischen „beiden extremen Führungsstilen ein ganzes Kontinuum aus Führungsmöglichkeiten“ (Scholz, 2011, S. 392) von autoritär bis demokratisch erkennbar ist.

Der über 50 Jahre alte Klassiker zum Thema Führung mit Entscheidungsstilen ist insofern aber auch noch heute aktuell, als gerade die beiden Extrempunkte immer noch und weiterhin vorhanden sind, „gleichzeitig aber auch Abstufungen zwischen diesen Führungsstilen gefunden werden“ (Scholz, 2011, S. 392). Die Tabelle 1.1 zeigt dieses Kontinuum einschließlich der Zwischenstufen.

Tab. 1.1: Führungsstil-Grundformen im Kontinuum (vgl. Tannenbaum; Schmidt, 1958, S. 96)

1. Die Führungskraft entscheidet und gibt ihre Entscheidung bekannt.
2. Die Führungskraft entscheidet, „verkauft“ ihre Entscheidung sehr diplomatisch.
3. Die Führungskraft präsentiert ihre Ideen und bittet um weitere Vorschläge.
4. Die Führungskraft präsentiert vage Vorschläge und ermuntert zu Veränderungsvorschlägen.
5. Die Führungskraft präsentiert Probleme, sucht Vorschläge, trifft dann aber trotzdem die Entscheidung.
6. Die Führungskraft setzt Rahmenbedingungen, die Gruppe löst das (vorgegebene) Problem.
7. Die Führungskraft ist Koordinator für Problemdefinition, Alternativensuche und Entscheidung.

Beide Autoren geben an, dass diese unterschiedlichen Führungsstile existieren, beschreiben allerdings nicht, „wo die Führungskraft sich auf diesem Kontinuum positionieren sollte. Eine weitere Besonderheit des Modells von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt ist der eindimensionale Charakter. Dies bedeutet, dass man sich zwischen autoritär und partizipativ entscheiden muss, beide Varianten aber nicht gleichzeitig realisieren kann“ (Scholz, 2011, S. 393) – was zumindest im Denkschema der Autoren durchaus sinnvoll ist.

Diese Systematik beschreibt Führungsstile durch mehrere Merkmale, stellt aber zwangsläufig eine Vereinfachung der Realität und somit eher idealtypische Formen von Führungsstilen dar.

Die Leistung von Tannenbaum und Schmidt liegt darin, alternative Führungsstile systematisch darzustellen und so eine Einordnung zu ermöglichen.



Das Kontingenzmodell von Fiedler

Den Hauptmangel des Fehlens von Handlungsempfehlungen im Modell von Tannenbaum und Schmidt wollte Fiedler (1967) beseitigen. Dazu geht der Autor von der situativen Führung aus.



Unter situativer Führung versteht man die Wahl eines Führungsstils in Abhängigkeit von einer konkreten Führungssituation.

Das Kontingenzmodell von Fiedler besteht aus drei Bausteinen:

„Der *erste Baustein* bezieht sich auf die Beschreibung des *Führungsstils*. Hierzu verwendet Fred Fiedler den LPC-Score, der sich auf den so genannten ‚Least Preferred Co-Worker‘ bezieht“ (Scholz, 2011, S. 393).

Unter dem *Least Preferred Co-Worker* (LPC) versteht man denjenigen Mitarbeiter, mit dem man in der Vergangenheit am wenigsten gern zusammengearbeitet hat. Nach Ansicht von Fiedler lässt sich an der Beurteilung des Least Preferred Co-Workers ablesen, inwieweit die Führungskraft eher aufgabenorientiert oder eher beziehungsorientiert vorgeht.



„Der LPC-Score entspricht der Wertschätzung, die eine Führungskraft demjenigen Mitarbeiter entgegenbringt, mit dem sie am wenigsten gern zusammenarbeitet.“ (Scholz, 2011, S. 393)

Der LPC-Score (Tab. 1.2) gilt bei Fiedler als Indikator für das Führungsverhalten. Dabei drückt ein *hoher* LPC-Wert aus, dass eine Führungskraft selbst den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch immer wohlwollend beschreibt, also beziehungsorientiert führt. Bei einem niedrigen LPC-Score orientiert sich die Führungskraft dagegen ausschließlich an der zu lösenden Aufgabe, ist also aufgabenorientiert. Der Wert 18 repräsentiert dabei einen ausschließlich aufgabenorientierten Führungsstil, der Wert 144 einen ausschließlich beziehungsorientierten (Scholz, 2014a, S. 312).



Übung 1.3:

Bewerten Sie Ihre Angabe aus Übung 1.2 anhand der Punkteverteilung aus Tab. 1.2: Sie müssten bei 18 Fragen und maximal acht Punkten somit ein Gesamtergebnis zwischen 18 und 144 Punkten erhalten. Das Ergebnis ist Ihr LPC-Score.

Tab. 1.2: LPC-Skala (vgl. Fiedler; Chemers; Mahar, 1979, S. 16)

LPC-Skala		
angenehm	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	unangenehm
freundlich	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	unfreundlich
zurückweisend	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	entgegenkommend
gespannt	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	entspannt
distanziert	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	persönlich
kalt	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	warm
unterstützend	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	feindselig

LPC-Skala		
langweilig	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	interessant
streitsüchtig	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	ausgleichend
verdrießlich	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	heiter
offen	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	verschlossen
verleumderisch	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	loyal
unzuverlässig	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	zuverlässig
rücksichtsvoll	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	rücksichtslos
widerlich	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	nett
akzeptabel	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	nicht akzeptabel
unaufrichtig	- 1 - - 2 - - 3 - - 4 - - 5 - - 6 - - 7 - - 8 -	aufrichtig
gefällig	- 8 - - 7 - - 6 - - 5 - - 4 - - 3 - - 2 - - 1 -	nicht gefällig

Der *zweite Baustein* im Modell von Fiedler ist die *Führungssituation*. Sie resultiert

„aus der Günstigkeit der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Als günstig gilt eine Beziehung:

- die in ihrer qualitativen Ausprägung als ‚gut‘ zu bezeichnen ist
- in der die Aufgabenstruktur primär klar strukturiert ist und
- die Positionsmacht der Führungskraft eher stark ist.

Umgekehrt ist dagegen die Situation für die Führungskraft eher ungünstig bei

- schlechter Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung
- unstrukturierten Aufgaben und
- schwacher Positionsmacht.

Nimmt man für jede dieser drei Variablen zwei Ausprägungen, so ergeben sich $2^3 = 8$ Möglichkeiten zur Konkretisierung der Führungssituation.“ (Scholz, 2011, S. 395)

Der *dritte Baustein* im Modell von Fiedler ist die *Führungseffektivität*. Hierfür schlägt er kein explizites und einheitliches Prüfkriterium vor, sondern greift auf unterschiedlichste Untersuchungen zurück, die sich alle (mehr oder weniger) mit Führungseffektivität beschäftigen. Es wird dabei im Regelfall immer danach gesucht, wie stark die Beziehung zwischen LPC-Wert und Führungseffektivität in einer spezifischen Situation ist. Zu diesem Zweck werden diverse empirische Studien herangezogen, bei denen man prüft, ob ein Ansteigen des LPC-Scores auch gleichzeitig mit einem Ansteigen der Effektivität verbunden ist.

„Sieht man eine solche positive Korrelation, so lässt sich daraus schließen, dass ein möglichst hoher LPC-Score sinnvoll erscheint. Ist diese Beziehung im Extremfall sogar negativ, so lässt sich daraus schließen, dass eine möglichst aufgabenorientierte Führung in der Vergangenheit zu höheren Effektivitätswerten geführt hat.“ (Scholz, 2011, S. 395)

Die Abbildung 1.3 zeigt das Modell von Fiedler. Die einzelnen Elemente der Darstellung veranschaulichen folgende Aspekte des Modells (vgl. Scholz, 2011, S. 396 f.):

- Auf der waagrechten Achse sind die acht Führungssituationen eingezeichnet. Sie reichen von der insgesamt günstigen Führungssituation (1) bis zur extrem ungünstigen Führungssituation (8).
- Die senkrechte Achse gibt den Korrelationswert zwischen LPC und Effektivität an.
- Die „+“ und „o“-Symbole sind die Korrelationen, die in der jeweiligen Studie gefunden wurden. So bedeutet beispielsweise der kleine Kreis links oben in der Abbildung, dass eine Korrelation von 0,50 zwischen dem LPC-Score und dem Effektivitäts-Score festgestellt wurde, und zwar in einer Führungssituation vom Typ 1. Positive Korrelationen sagen aus, dass ein möglichst beziehungsorientierter Führungsstil Erfolg versprechend war. Umgekehrt bestätigen Markierungen in der unteren Zone, dass aufgabenorientierte Führung sinnvoll ist.
- Fiedler selber hat eine Vielzahl von Studien in seine Betrachtung mit einbezogen, die mit einem „+“-Zeichen versehen sind. Verbindet man diese Linie, so erhält man den typischen Verlauf des LPC-Modells von Fiedler.

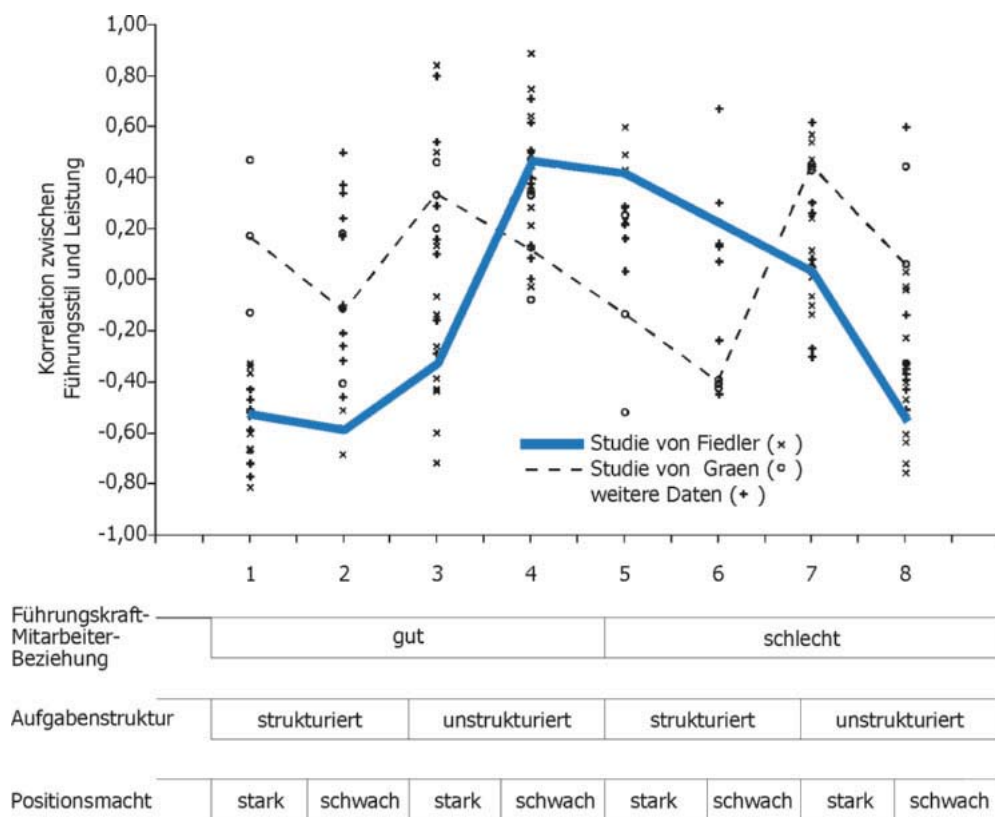


Abb. 1.3: Das Modell von Fiedler (vgl. Scholz, 2000, S. 925)

Insgesamt mag das Modell von Fiedler „komplex und überladen“ wirken, was aber nichts daran ändert, dass dies die Grundlage für die „simplen“ Empfehlungen von Fiedler ist: Man erkennt, dass es viele Fälle gibt, in denen das erfolgreiche Führungsverhalten anders aussah als das, was Fiedler propagierte.

Dem LPC-Modell von Fiedler folgend ist ein aufgabenorientierter Führungsstil immer dann sinnvoll, wenn die Führungssituation für die Führungskraft entweder extrem günstig oder extrem ungünstig ist. In der Zone dazwischen macht ein beziehungsorientierter Führungsstil Sinn.



Wichtig am Modell von Fiedler ist unter anderem sein präskriptiver Charakter: Durch seine Verknüpfung von Führungseffektivität und Führungsverhalten kann er Aussagen darüber treffen, welches Führungsverhalten letztlich bei welcher Führungssituation die besten Ergebnisse mit sich bringt.

In Fiedlers Modell wird nicht der Führungsstil, sondern die Führungssituation als zu verändernde Größe betrachtet.



Betrachtet man Fiedler in seinem historischen Kontext, so ergibt sich ein stark gespaltenes Ergebnis. Positiv zu vermerken ist, dass Fiedler als einer der ersten Autoren ein strikt präskriptives Modell vorlegt. Es enthält klare Aussagen darüber, in welcher Führungssituation welches Führungsverhalten gewählt werden muss, um einen maximalen Führungserfolg zu realisieren. Gleichzeitig liefert der Autor mit dem LPC-Score eine zumindest originelle Möglichkeit, Führungsverhalten zu erfassen und letztlich auch mit Zahlen abzubilden. Als negativ lässt sich festhalten, dass Fiedler gerade im Hinblick auf seine empirische Arbeit – die ihrerseits Grundlage für die präskriptiven Aussagen ist – ein hohes Kritikpotenzial aufbaut. Dies betrifft sowohl die Anzahl der Fälle, die jeweils für die Korrelation herangezogen wurden, als auch das Fehlen von Signifikanzniveaus und letztlich auch das teilweise sehr willkürliche Positionieren von Studien in dem Diagramm (vgl. Scholz, 2011, S. 396 f.)

Im Ergebnis bleibt aber Fiedler trotz der gesamten Kritik einer der ersten, der explizit einen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Führungssituation konstruierte. Seine „Kontingenztheorie“ gilt damit unbestreitbar als die Vorläuferin der gesamten situativen Führung.

1.2.2 Zweidimensional

In den beiden zuletzt beschriebenen Modellen wurde Führungsstil immer als ein Kontinuum konzipiert, das in einem Fall zwischen partizipativ und autoritär (vgl. Tannenbaum; Schmidt, 1958), im anderen Fall zwischen mitarbeiterorientiert und aufgabenorientiert (vgl. Fiedler, 1967) dargestellt ist.

Diese Begrenzung wollen die Führungsstilmodelle beseitigen, die aus der Ohio-State-Forschung (vgl. z.B. Stogdill; Coons, 1957) abgeleitet sind (Abb. 1.4). Diese Forschungstradition basierte auf umfangreichen empirischen Untersuchungen zum Führungsverhalten und versuchte, ausgehend von umfangreichem Datenmaterial, Führungsstile zu lokalisieren. Dabei kam die Methode der Faktorenanalyse zum Einsatz. Obwohl sie vom Grundsatz her vollkommen ergebnisoffen konzipiert war, führte sie doch zu zwei zen-

tralen Faktoren, die genau dem Modell von Fiedler (1967) entsprachen. Allerdings war diese Differenzierung in aufgaben- bzw. beziehungsorientiert (synonym dazu auch immer sach- versus mitarbeiterorientiert) insofern mit einer anderen Qualität verbunden, als die Faktoren unabhängig voneinander eingestuft wurden. Das bedeutet, dass man zukünftig in diesen Modellen sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientiert führen konnte (vgl. Scholz, 2014a, S. 333).

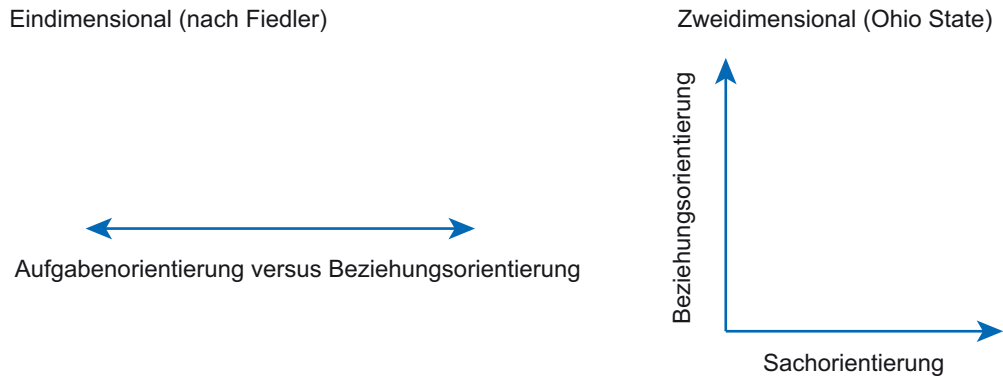


Abb. 1.4: Von der Eindimensionalität zur Zweidimensionalität

Modelle mit zweidimensionalem Charakter stellen z.B. die folgenden dar, die Ihnen anschließend ausführlicher beschrieben werden:

- das Verhaltensgitter von Blake und Mouton
- das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard
- das Effektivitätsmodell von Reddin

Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton

Blake und Mouton (1968, 1980) greifen die beiden zentralen Dimensionen der Ohio-State-Forschung unter der Bezeichnung „Sachorientierung“ und „Menschenorientierung“ auf, wobei sie für beide Achsen neun Ausprägungsstufen sehen:

- Bei der *Sachorientierung* erfolgt eine Ausrichtung auf Produktion, Ergebnisse, Endresultate oder Gewinne.
- *Menschenorientierung* zeigt sich in Verständnis und Unterstützung sowie im Bemühen von Führungskräften um Zuneigung ihrer Mitarbeiter.

Durch die Zusammenführung dieser Achsen entsteht das bekannte „managerial grid“ (Abb.1.5).

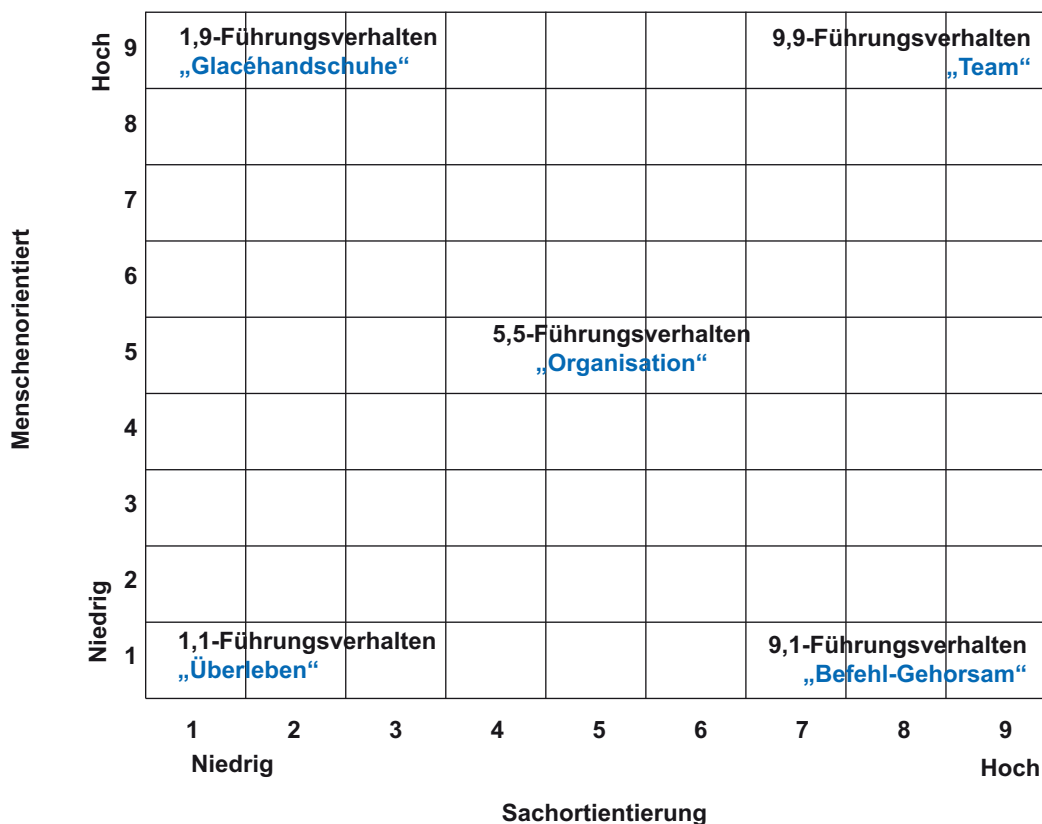


Abb. 1.5: Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1980, S. 27)

Aus Gründen der Vereinfachung konzentrieren sich Blake und Mouton auf fünf verschiedene Führungsstile (vgl. Scholz, 2014a, S. 316):

- Die 1,1-Führung als „Überlebensmanagement“ impliziert minimale Anstrengungen zur Erledigung der geforderten Aufgaben. Mehr als „schlichtes Überleben“ ist nicht angestrebt.
- Die 1,9-Führung als „Glacéhandschuh-Management“ bedeutet Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und bewirkt ein gemächliches und freundliches Betriebsklima.
- Die 9,1-Führung als „Befehl-Gehorsam-Management“ beruht darauf, die Arbeitsbedingungen so einzurichten, dass der Einfluss persönlicher Faktoren auf ein Minimum beschränkt wird.
- Die 9,9-Führung als „Teammanagement“ sieht hohe Arbeitsleistung vom engagierten Mitarbeiter und gemeinschaftlichen Einsatz für das Unternehmensziel vor, verbunden mit Vertrauen und gegenseitiger Achtung.
- Die 5,5-Führung als „Organisationsmanagement“ führt zu einem Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit zu tun, und der Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral.

Für diese fünf Führungsstile liefern die Autoren nicht nur Mechanismen zur Bestimmung des praktizierten Führungsstils, sondern auch zum Teil äußerst umfangreiche Charakterisierungen des Führungsstils und seiner Konsequenzen. Gleichzeitig ergibt sich deutlich eine Präferenz der Autoren für den Führungsstil 9,9, da hier eine hohe Arbeitsleistung gepaart mit einem gemeinschaftlichen Einsatz für die Unternehmensziele zu erwarten ist (vgl. Scholz, 2014a, S. 316). Gerade damit wird aber dieses Modell angreifbar.



Im Modell von Blake und Mouton (1980) hängt der optimale Führungsstil nicht mehr von situativen Variablen ab, sondern lässt sich allgemeingültig festlegen. Dies enthebt Blake und Mouton der Aufgabe, sich tatsächlich mit situativen Variablen auseinander zu setzen.

Das Modell von Blake und Mouton spricht Praktiker unmittelbar an, da es ohne Festlegung auf einen von den beiden Führungsstilen eine „gesunde“ Mischung aus beiden Führungsstilen propagiert. Gerade weil die Führungssituation keine Rolle spielt, liegt auch kein situatives Führungsmodell vor. Dies bedeutet, dass die Situation keinerlei Einfluss mehr auf das zu praktizierende Führungsverhalten hat. Diese Tatsache widerspricht aber den Grundideen der zeitgemäßen Führung, wonach es gerade eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft ist, mit ihrem Führungsverhalten auf die entsprechende Führungssituation zu reagieren. (vgl. Valenta, 2011, S. 41).

Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard

Hersey und Blanchard (1969) operierten ebenfalls mit den beiden Grunddimensionen aus der Ohio-State-Studie. Anders als Blake und Mouton sehen sie aber nicht nur einen einzigen Führungsstil als optimal an, sondern postulieren vielmehr die grundsätzliche Möglichkeit, alle vier Führungsstile anzuwenden. Als Entscheidungskriterium dafür, welcher Führungsstil am geeignetsten ist, verwenden Hersey und Blanchard die Idee des aufgabenrelevanten Reifegrads.



Der aufgabenrelevante Reifegrad eines Mitarbeiters ergibt sich einerseits aus der stellenbezogenen Reife in Sinne der technischen Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, und andererseits aus seiner psychologischen Reife.

Ein höherer aufgabenrelevanter Reifegrad äußert sich in (mentaler) Unabhängigkeit, in ganzheitlicher Betrachtungsweise und in einem hohen Streben nach Leistung. Bei einem Mitarbeiter mit einem niedrigen aufgabenrelevanten Reifegrad dagegen ist das Streben nach Leistung nur sehr gering ausgeprägt.

Die zentrale Überlegung von Hersey und Blanchard (1969) zeigt Abb. 1.6: Im unteren Bereich liegt die Skala für den aufgabenbezogenen Reifegrad des Mitarbeiters. Darüber befinden sich die vier Zellen aus der Ohio-State-Forschung, hier charakterisiert durch aufgabenorientiertes und beziehungsorientiertes Verhalten. Für jede der vier Zellen definieren die beiden Autoren einen spezifischen Grundstil. Über diese vier Führungsstile legen Hersey und Blanchard eine Entwicklungskurve, die mit zunehmendem Reifegrad

des Mitarbeiters einen entsprechenden Wechsel im Führungsstil propagiert. Danach steht der „autoritäre Führungsstil“ am Anfang und wird sukzessive in den Delegationsstil transformiert.

- Ausgangspunkt ist der autoritäre Führungsstil („*telling*“), bei dem die Führungskraft eindeutig die Tätigkeiten der Mitarbeiter fixiert und Zeitpunkte für ihre Erfüllung vorgibt. Dieser Führungsstil entspricht dem militärischen Kommandoton in Krisenzeiten.
- Einem reiferen Mitarbeiter ist mit einem integrierenden Führungsstil entgegenzukommen („*selling*“). Hier versucht die Führungskraft, auch die Meinungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, behält sich aber die Entscheidungsbefugnisse vor. Darüber hinaus bemüht sie sich, ihre Mitarbeiter von der Richtigkeit ihrer Vorschläge zu überzeugen, also ihre Konzepte zu „verkaufen“.
- Mit zunehmender Reife kann der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung und bei der Durchführung eine wichtigere und aktivere Rolle spielen. Bei diesem partizipativen Stil („*participating*“) gehen beide Ansichten von Führungskraft und Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung ein.
- Mitarbeitern mit besonders hohem aufgabenrelevanten Reifegrad ist nach Hersey und Blanchard mit einem delegierenden Stil („*delegating*“) zu begegnen. Im Extremfall bedeutet dieser Führungsstil den Verzicht auf Führung, da nach einer orientierenden Startinformation der Führungskraft der Mitarbeiter allein über Mittel und Wege entscheiden kann.

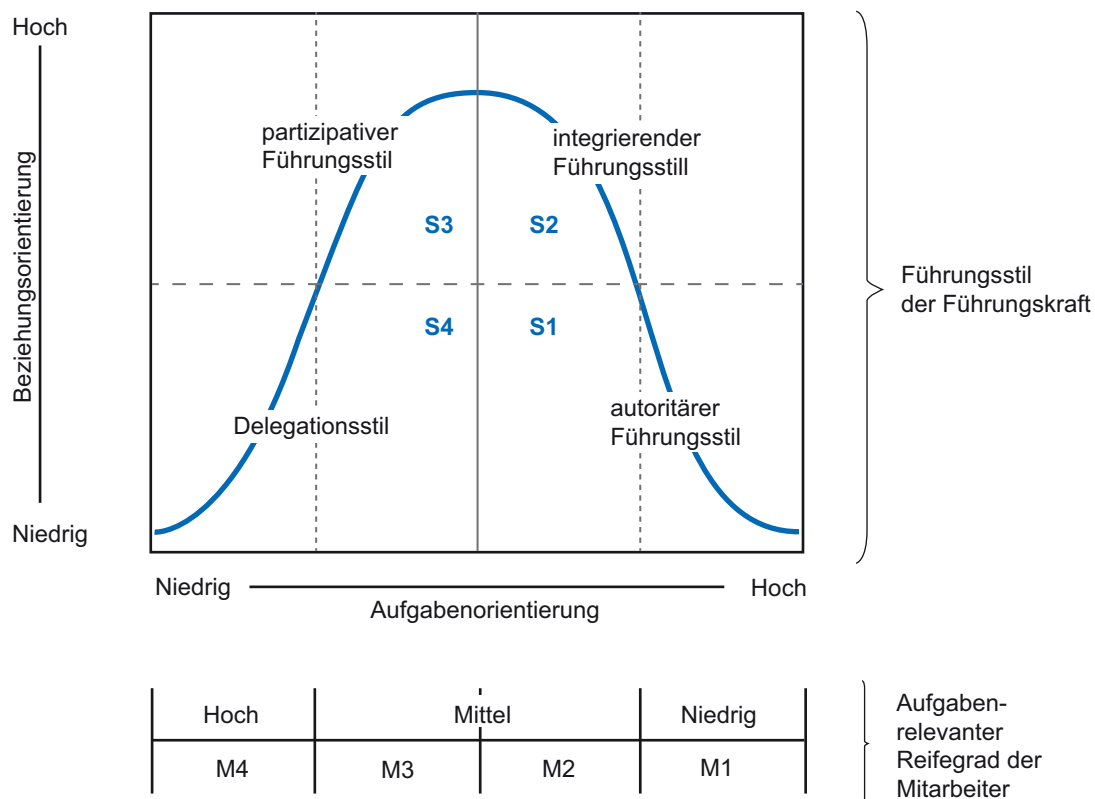


Abb. 1.6: Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard (vgl. Hersey et al., 1996, S. 208)

Zur Anwendung dieses Modells wird zunächst der aufgabenrelevante Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters bestimmt, wobei das von den Autoren angebotene Instrumentarium eher rudimentär wirkt. Dann wird der Mitarbeiter sukzessive in Richtung auf den Delegationsstil weiterentwickelt. Nur in Ausnahmefällen erfolgt als Regression eine Rückentwicklung im Führungsstil, bedingt durch eine situationsgebundene Reduktion des Reifegrades des Mitarbeiters. Der Idealfall der Personalführung ist nach Ansicht der Autoren dann erreicht, wenn die Führungskraft nahezu nicht mehr in Interaktionen mit dem Mitarbeiter tritt und dieser in völliger Autonomie seinen Aufgaben nachgehen lässt.



Bei Hersey und Blanchard (1969) wird letztlich eine Entwicklung in Richtung auf den Delegationsstil befürwortet. Deshalb liegt die entscheidende Aussage des Ansatzes von Hersey und Blanchard auch darin, die Mitarbeiter durch Trainingsprogramme entlang dieser Kurve von rechts nach links sukzessive weiterzuentwickeln.

Positiv am Modell von Hersey und Blanchard ist zum einen die Vielfalt der zulässigen Führungsstile, zum anderen die Existenz einer klaren Entscheidungsregel für die Wahl des Führungsstils. Damit verbunden ist als weiteres positives Merkmal auf die Idee des aufgabenrelevanten Reifegrades hinzuweisen, aus der sich die Personalentwicklungsaufgabe der Führungskraft ableitet. Genau hier stecken aber auch die Schwachstellen des Modells: So dürfte es im Einzelfall relativ schwierig für eine Führungskraft sein, im laufenden Betrieb permanent die aufgabenrelevanten Reifegrade aller ihrer Mitarbeiter zu ermitteln und dann aus diesen Reifegraden entsprechende Führungsstile abzuleiten.

Dies ändert aber nichts an der positiven Grundidee des Modells, die auf eine anspruchsvolle Rollendefinition der Führungskraft hinausläuft und als ein plausibles und wirksames Konzept unterschiedlicher Führungsstile zu bezeichnen ist.



Im Modell von Hersey und Blanchard hat die Führungskraft zwei Aufgaben, nämlich zum einen zu führen, zum anderen zu entwickeln!

Das Effektivitätsmodell von Reddin

Eine völlige Gleichwertigkeit aller vier möglichen Führungsstile, die sich aus der Ohio-State-Studie ableiten lässt, postuliert Reddin (1967). Bei ihm sind alle vier Führungsstile vom Prinzip her sinnvoll, wobei es aber von der konkreten Situation abhängt, ob der Führungsstil tatsächlich effektiv im Sinne von wirksam ist. Anders ausgedrückt: Verlangt beispielsweise die Situation einen Führungsstil, der durch hohe Aufgabenorientierung und niedrige Beziehungsorientierung charakterisiert ist, so ist eben nur genau dieser eine Führungsstil erfolgreich. Die anderen Führungsstile sind nicht erfolgreich. Die vier Grundstile von Reddin manifestieren sich mit ihren zwei Ausprägungen wie folgt (Abb. 1.7):

- Der **Verfahrensstil** ist durch Regeln und Vorschriften geprägt. Dieser Stil ist in einer durch hohe Dynamik gekennzeichneten Situation nicht anwendbar. Reddin bezeichnet daher eine Führungskraft, die in einer solchen Situation den Verfahrensstil anwendet, als „Kneifer“. Dieser beharrt auf Regeln und Vorschriften, obwohl die Situation eine flexible Anpassung erfordern würde. Da er Angst vor der Verantwortung hat, flüchtet er sich in Paragraphen und Dienstvorschriften, womit er andere behin-

dert. Im Gegensatz dazu praktiziert der ebenfalls nach dem Verfahrensstil vorgehende „Bürokrat“ insofern einen sinnvollen Führungsstil, als er für ein reibungsloses Funktionieren des Unternehmens entsprechend der fixierten Spielregeln sorgt. (Der im Deutschen negativ gefärbte Ausdruck „Bürokrat“ ist im Amerikanischen eher als wertneutral einzustufen.)

- Ein Manager, der den **Beziehungsstil** praktiziert, bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern. Dies artet allerdings beim „Gefälligkeitsapostel“ dahingehend aus, dass er selbst kleineren Unstimmigkeiten und Problemen grundsätzlich aus dem Weg geht, jeglichen Konflikt vermeidet und auf diese Weise seine Führungsposition aufgibt. Im Gegensatz dazu ist der „Förderer“ eine Führungskraft, die diesen Beziehungsstil effektiv einsetzt: Er widmet sich seinen Mitarbeitern, motiviert sie und sorgt – trotz einer existenten Führung – für eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der sich seine Mitarbeiter selbst verwirklichen können.
- Beim **Aufgabenstil** stehen Leistung und Arbeitsergebnis im Vordergrund. Der ineffektive „Autokrat“ denkt dabei nur an die Aufgabe, hat keinerlei Vertrauen zu seinen Mitarbeitern und übt unnötig Druck auf sie aus. Dies führt zwangsläufig zu Reibungsverlusten. Im Gegensatz dazu führt der „Macher“ seine Mannschaft durch Erfahrung, Fleiß und Initiative zum Erfolg: Er diskutiert zwar einzelne Probleme mit seinen Mitarbeitern, behält sich aber dennoch das Entscheidungsrecht vor. Aufgrund seines Fachwissens wird er von seinen Mitarbeitern akzeptiert.
- **Integrationsstil** bedeutet Berücksichtigung sowohl der Aufgaben- als auch der Beziehungskomponente. Der „Kompromissler“ erlaubt extensive Mitsprache seiner Mitarbeiter und sieht in jeder Entscheidung den Zwang zu Kompromissen. Hierdurch steigt die Bearbeitungszeit, während die Mitarbeitermotivation sinkt. Der „Integrierer“ dagegen akzeptiert zwar die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter, koordiniert dann aber die Aktivitäten seines Teams. Darüber hinaus setzt er hohe Maßstäbe, denen er auch selber gerecht wird.

Wegen dieser Abstimmung zwischen Situation und Führung ist das Modell von Reddin eindeutig ein Beispiel für eine tatsächlich „situative Führung“.

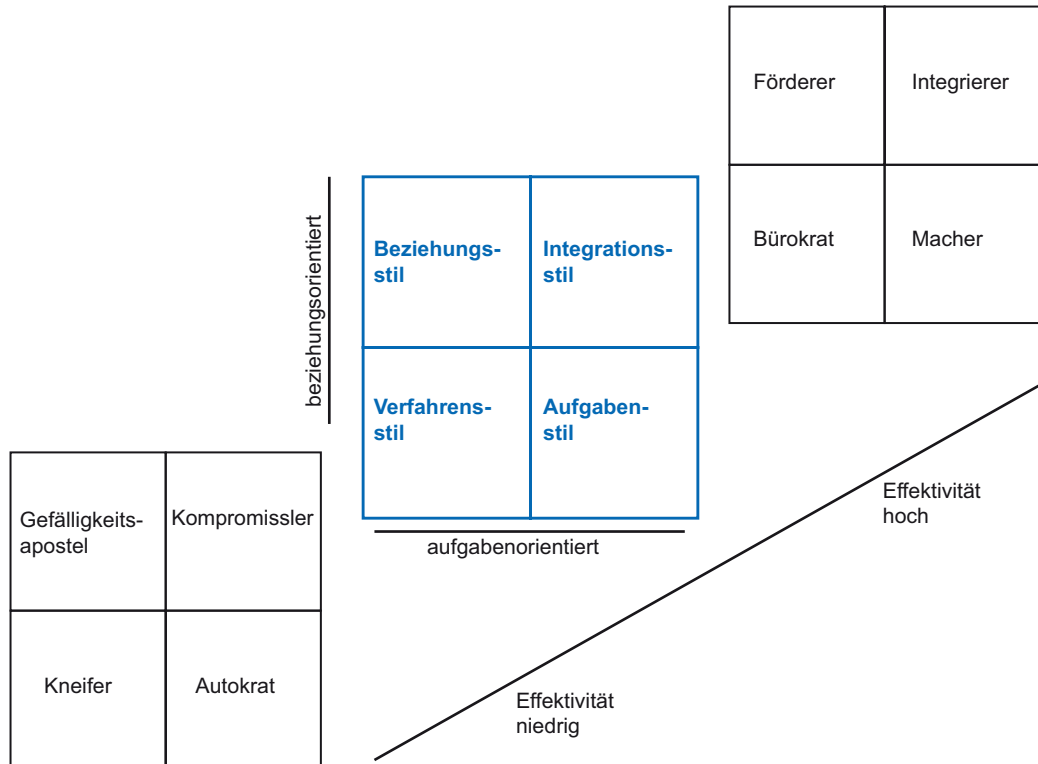


Abb. 1.7: Die drei Dimensionen des Führungsmodells nach Reddin (1981)



Die Unterschiede zwischen den ineffektiven und effektiven Dimensionen liegen nach Reddin (1967) weniger im spezifischen Verhalten der Führungsperson begründet als in der sinnvollen Kombination aus Führungssituation und Führungsverhalten.

Die Abbildung 1.8 bringt noch einmal die zentralen Zusammenhänge aus dem Modell von Reddin zusammen und zeigt, dass Führungserfolg nur zu erwarten ist, wenn tatsächlich Führungssituation und Führungsverhalten übereinstimmen.

Situation	Führungsstil	Erfolg																								
<table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>	x				x				<table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>x</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table>	x					x					x					x	<p>Ja</p> <p>Nein!</p>
x																										
x																										
x																										
	x																									
x																										
	x																									
<table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table>		x				x			<table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>x</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table>		x			x						x					x	<p>Ja</p> <p>Nein!</p>
	x																									
	x																									
	x																									
x																										
x																										
	x																									
<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>x</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>x</td><td></td></tr> </table>			x				x		<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>x</td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table>			x		x					x						x	<p>Ja</p> <p>Nein!</p>
x																										
x																										
x																										
x																										
	x																									
	x																									
<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table>				x				x	<table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td>x</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td>x</td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>x</td></tr> </table>				x	x					x						x	<p>Ja</p> <p>Nein!</p>
	x																									
	x																									
	x																									
x																										
	x																									
	x																									

Abb. 1.8: Zusammenhänge im Modell von Reddin

Übung 1.4:

Ihr Mitarbeiter hat Schwierigkeiten, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Er hat Angst um seinen Arbeitsplatz. Seine Aufgabe bleibt weitgehend unerledigt liegen. Obwohl es eigentlich keine allzu wichtige Arbeit ist, mit der sich Ihr Mitarbeiter beschäftigt, wollen Sie mit ihm ein Führungsgespräch im Aufgabenstil führen, weil Sie verhindern wollen, dass sich langfristig ein Problem daraus ergibt. Denn das würde ihnen beiden nicht gefallen. Bevor Sie das Gespräch eröffnen, fällt Ihnen das Modell von Reddin (1967) ein und Sie grübeln: Ist das richtig, was Sie vorhaben? Überlegen Sie, zu welcher Antwort Sie hier kommen würden.



Hinweis:

Nach der Beantwortung dieser Übungsfrage können Sie unmittelbar zum zugehörigen Bearbeitungshinweis blättern.



Der Anspruch dieses Modells von Reddin (1967) ist der im Vergleich höchste: Es verlangt von Führungskräften nicht nur laufend eine Analyse der Situation, sondern auch die Fähigkeit, alle vier Führungsstile je nach gegebener Situation anzuwenden. Gerade diese hohe Führungsstilflexibilität ist ein besonderes Merkmal des Modells von Reddin, das aber auch gleichzeitig seine Akzeptanz in der Praxis erschwert. Dies ist auch der zentrale Kritikpunkt an dem Modell: Es verlangt von Führungskräften relativ viel und setzt somit eine substanzielle Führungskräfte-schulung voraus. Die Hauptstärke des Ansatzes liegt in dem situativen Charakter: So sind grundsätzlich alle Führungsstile sinnvoll – aber nur in der entsprechend passenden Situation.

1.2.3 Führung und Menschenbild

In der Verhaltenstheorie spielen Menschenbilder eine fundamental wichtige Rolle und „Führungsansätzen liegt immer auch ein bestimmtes Menschenbild zugrunde, nach dem im Zusammenhang einer Erfassung der Ist-Kultur gefragt wird“ (Lönnies, 2014, S. 347).



Unter Menschenbild versteht man die Vorstellungen darüber, wie der Mensch ist und welchen Werten er folgt. (vgl. Rollka, 2011, S. 7)

Diese Vorstellung davon, wie Menschen grundsätzlich sind, beeinflusst unser Handeln und unseren Umgang mit anderen. Dies gilt selbstverständlich auch für eine Führungskraft.

Menschenbilder entstehen teilweise unbewusst: Aus der Menge der Personen, mit denen jemand konfrontiert ist, bildet man automatisch bestimmte Gruppen bzw. Klassen von Mitarbeitern, die sich durch gemeinsame Merkmale auszeichnen. Die Vorstellung, die man vom Wesen der Mitglieder dieser Gruppe hat, wird dann als „Menschenbild“ bezeichnet.

„Es lassen sich

- *pessimistische* Menschenbilder („der Mensch ist prestige- und machtsüchtig“), aber auch
- *optimistische* Menschenbilder („der Mensch ist ein soziales Wesen, vernünftig und durch hochwertige Motive geprägt“)

unterscheiden (...).“ (Scholz, 2011, S. 365)

Derartige Menschenbilder sind insofern komplexitätsreduzierend, als sie die Vielfalt der in der Realität auftauchenden Formen auf einige wenige reduzieren. Menschenbilder sind im Regelfall auch handlungsleitend, weil aus der Zugehörigkeit einer Person zu einem „Menschenbild“ automatisch auch auf bestimmte Aktionen geschlossen wird, die im Umgang mit dieser Person sinnvoll sind. Stuft man eine Person also beispielsweise in die Rubrik „undankbar und heuchlerisch“ ein – so wie es beispielsweise Machiavelli tat –, so wird klar, dass man mit dieser Person nur „sehr vorsichtig“ umgeht und ihr misstraut (vgl. Scholz, 2014a, S. 288).

In seinem 1960 erschienenen Buch *The Human Side of Enterprise* differenziert McGregor zwischen zwei polaren Menschenbildern, nämlich der „Theorie X“ und der „Theorie Y“.

Die „**Theorie X**“ arbeitet mit folgendem Menschenbild (vgl. McGregor, 1973, S. 62 f.):

- Der „normale“ Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und wird sie deshalb – so weit wie möglich – vermeiden.
- Aufgrund der Abneigung gegen Arbeit müssen Mitarbeiter gezwungen, kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung konfrontiert werden. Erst dann leisten sie positive Beiträge zur Erfüllung der Organisationsziele.
- Der „normale“ Mensch zieht es vor, geführt zu werden und Verantwortung zu vermeiden. Er verzichtet auf ehrgeizige Ambitionen und strebt nach Sicherheit.

Die „**Theorie Y**“ dagegen unterstellt ein optimistisches Menschenbild (vgl. McGregor, 1973, S. 61 f.):

- Physische und geistige Anstrengungen bei der Arbeit sind als so natürlich wie Spielen oder Schlafen anzusehen. Daher lehnt der „normale“ Mensch Arbeit nicht prinzipiell ab.
- Überwachung und Strafe stellen nicht die einzigen Möglichkeiten dar, um die Realisation von Organisationszielen zu erreichen. Der „normale“ Mensch wird vielmehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle zugunsten von Zielen praktizieren, denen er sich verpflichtet fühlt.
- Die Identifikation des Individuums mit den Zielen der Organisation ist eine Funktion der damit erreichbaren Belohnungen. Die wichtigste Belohnung ist die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung.
- Der „normale“ Mensch sucht – unter speziellen Bedingungen und nach entsprechender Unterrichtung – Verantwortung.
- Das Kreativitätspotenzial ist weit gestreut in Organisationen.
- Im Normalfall wird in der gegenwärtigen Situation das intellektuelle Potenzial des „normalen“ Menschen nur teilweise genutzt.

Mit dieser Systematik legte McGregor nicht nur den Grundstein für eine umfassende Forschungstradition, er schuf vielmehr einen Führungsansatz, der (durchaus zutreffend) in vielen Managementseminaren eine tragende und dominante Rolle spielt. McGregor beschränkt sich nicht darauf, die Existenz dieser beiden Grundtypen zu postulieren. Er bezieht Position, indem er dafür plädiert, ausschließlich vom Menschenbild Y auszugehen und entsprechende Rahmenbedingungen zu dessen Realisation zu schaffen: Die Anwendung von Theorie Y habe zur Konsequenz, dass Unternehmensziele besser erreicht und Mitarbeiter zufriedener werden.

Nach McGregor führt die Anwendung des („falschen“) Menschenbildes X durch die Führungskraft dazu, dass sich die Mitarbeiter tatsächlich entsprechend verhalten und somit das Menschenbild X zu einer selbst erfüllenden Prophezeiung (*selffulfilling prophecy*) wird (vgl. McGregor, 1973). Geht also die Führungskraft davon aus, dass ein Mitarbeiter grundsätzlich keine Eigenverantwortung tragen will, so gewährt sie ihm keine Autonomie und beraubt ihn dadurch gerade die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Handlung. Das daraus resultierende Verhalten des Mitarbeiters bestärkt die Führungskraft wiederum in der Annahme, dass Mitarbeiter Eigenverantwortung ablehnen. Eine Selbsterfüllung von Theorie X ist also plausibel. Dagegen erscheint es zweifelhaft, ob auch die Theorie Y tatsächlich als selbst erfüllende Vorhersage einsetzbar ist: Wenn der Mitarbeiter keinerlei Verantwortung übernehmen möchte (Theorie X), so wird er durch das Einräumen von Autonomiespielräumen (Theorie Y) nicht zwingend Gefallen an eigenverantwortlichem Handeln finden. Insofern ist der genannte Ansatz von McGregor hilfreich für eine Standortbestimmung.

Übung 1.5:

Jeder Mensch hat eine Vorstellung vom Wesen des Menschen. Überlegen Sie für sich, wie Ihre Vorstellung hierzu aussieht, und prüfen Sie dann für sich, ob Ihre Gedanken dazu eher von Theorie X oder Y gestützt werden.

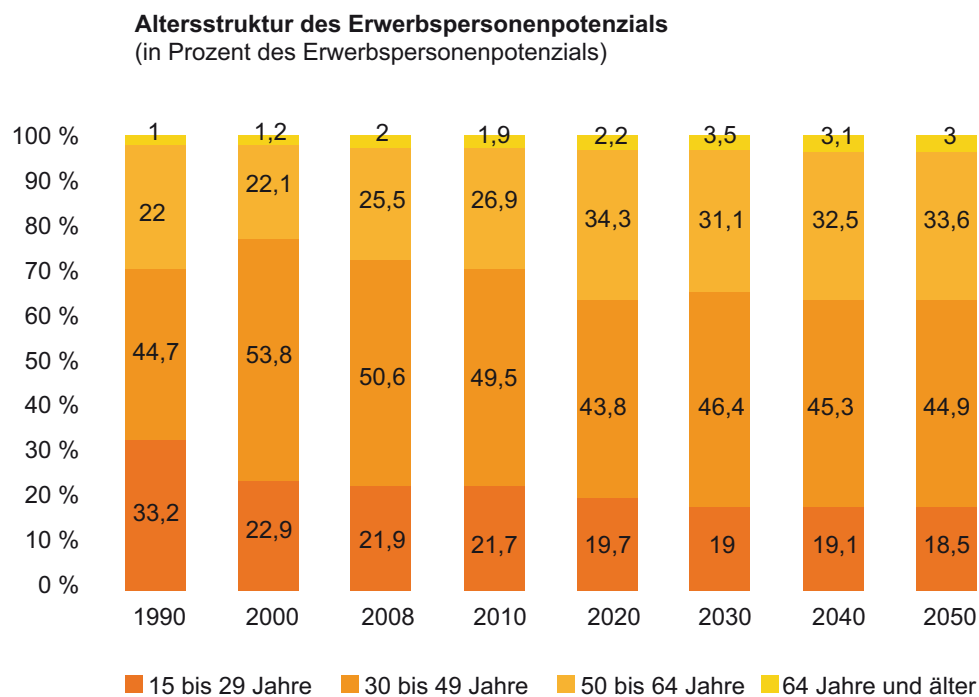


1.3 Generationenorientierte Personalarbeit

Der demografische Wandel ist unter anderem im Zusammenhang mit dem Thema Fachkräftemangel in der aktuellen Diskussion in den Medien und Fachkongressen zu Personalarbeit präsent (vgl. Hüther, 2013, S. 13). Menschen, Märkte und Arbeitswelt verändern sich gravierend. Diese Wandlungsprozesse zu erkennen, aktiv anzugehen und konstruktiv zu meistern, ist eine der Zukunftsherausforderungen an Führungskräfte, insbesondere innerhalb der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Dabei gilt es zum einen, die unterschiedlichen Interessenlagen der Mitarbeiter in ihrem jeweils spezifischen Generationenkontext zu kennen und diese in der eigenen Führungsarbeit mit zu berücksichtigen. Zum anderen aber auch, sich der Herausforderung stärker altersgemischter Teams zu stellen (vgl. Preißing, 2014).

Wie Sie der Grafik (Abb. 1.9) entnehmen können, verändert sich perspektivisch die Altersstruktur der aktiv Erwerbstätigen dahingehend, dass von einer größeren Altersspannbreite in der Beschäftigtenstruktur auszugehen ist.



Quelle: IAB-Kurzbericht 16/2011

Abb. 1.9: Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. Fuchs, 2011)

Im Folgenden werden Sie die verschiedenen Generationencharakterisierungen im Überblick kennenlernen und sich mit der Frage auseinandersetzen, wie diese demografischen Entwicklungen die Personalarbeit beeinflussen können und welche Relevanz sie für die Personalführung haben.

1.3.1 Generation Y und Z als Charaktere und die Folgerungen für Arbeitswelt und Führung

In der Soziologie finden wir Charakterisierungen für bestimmte Bevölkerungskohorten vor. So wird die Gruppe von Menschen als „Generation Y“ bezeichnet, die im Zeitraum von ca. 1990 bis 2010 zu den Teenagern zählten. Häufig trifft man hier auch auf den Begriff „Millenials“. Die nun mit dem Geburtsjahr 1999 folgende Generation wird in der Folge mit dem Begriff „Generation Z“ umschrieben. (vgl. Frankowski, 2013, S. 53 f.)

In der Übersicht (Tab. 1.3) stellt sich die zeitliche Abfolge der Generationen wie folgt dar:

Tab. 1.3: Generationenübersicht

Zeitspanne	Soziologische Zuordnung
1999–...	Generation Z
1977–1998	Generation Y
1965–1976	Generation X
1946–1964	Baby Boomers
1933–1945	Matures

In ihrem Buch „Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert“ (2014) erstellen die Autoren Hurrelmann und Albrecht einen ersten Überblick über die bisherigen Untersuchungen zu diesem Thema und ergänzen diese um authentische Äußerungen von Angehörigen der jeweiligen Generationsangehörigen. Daraus ergibt sich die nachfolgende Charakterisierung:

Die Generation Y hat in der sensiblen und formativen Zeit ihres Jugendalters den Terroranschlag in New York, weltweite Kriege und Krisen und zuletzt die Finanz- und Eurokrise mit einer verheerenden Jugendarbeitslosigkeit erlebt. Sie ist den Umgang mit Unsicherheiten und Ungewissheiten der Lebensplanung gewohnt. Sie hat gelernt, das Beste aus jeder noch so undurchsichtigen Situation zu machen, zu sondieren und zu taktieren, um sich stets möglichst viele Optionen offen zu halten. Diese Mentalität hat ihr den Beinamen „Generation Why“ gegeben, der durch das Wortspiel – denn die englische Aussprache des Buchstabens Y ist bekanntlich [wai] – die fragende und suchende Grundhaltung ausdrückt (vgl. Parment, 2013, S. 2). Das Leben ist für die Generation Y viel weniger planbar als früher. Bei allem Stress, den sie durchaus empfindet, genießt diese Generation es auch, weil es sie unabhängig und frei macht. In politisch und wirtschaftlich unruhigen Zeiten, in denen es den Job auf Lebenszeit möglicherweise nie mehr geben wird, investieren die jungen Leute so viel in ihre Bildung und Ausbildung wie nie zuvor. Ein hoher Bildungsabschluss wird zur wichtigsten Grundlage im Kampf um einen Platz in der Gesellschaft. Er gilt aber auch als Schlüssel zu einem selbstbestimmten Leben.

Einmal im Beruf angekommen, wollen diese 60 Prozent gut Gebildeten, die so etwas wie die Elite der Generation Y darstellen, dafür so viel Erfüllung, Freude und Anerkennung eintauschen, wie irgend möglich. Sie lehnen Hierarchien und Reglementierungen ab und wollen möglichst früh einen Arbeitsplatz in einem Team haben, in dem sie keiner gängelt und sie ihr Können unter Beweis stellen können. Intensives Arbeiten und lebens-

langes Lernen ist für sie selbstverständlich, aber sie haben auch gelernt, mit ihren Kräften hauszuhalten. Die Generation Y fordert neue Familienmodelle konsequent ein. Bei der Familienplanung und -gestaltung setzt sie auf Gleichberechtigung und Elternzeit. Die Generation Y drängt deshalb vehement auf die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Für die Generation Y ist eine Trennung zwischen online und offline längst nicht mehr sinnvoll. Das Internet und vor allem soziale Netzwerke sind wichtig für ihre Persönlichkeitsentwicklung. Neue Medien sind der Bereich, in dem sie gesellschaftlich überlegen sind und ihre eigenen Akzente setzen. Die Generation Y definiert Politik anders als bisher gewohnt. Viele früher als „politisch“ definierten Themen sind für diese Generation eher eine Frage von Konsum, Ethik oder Lifestyle. Die Generation Y kämpft nicht für eine neue Gesellschaftsordnung, aber sie will nach ihren eigenen Vorstellungen leben.

Die Mitglieder der **Generation Z** dagegen, werden aufgrund ihres lebenslangen Gebrauchs von digitalen Technologien wie World Wide Web, MP3-Player, SMS und Mobiltelefonen – wie die der vorangehenden Generation Y – als „*Digital Natives*“ bezeichnet. (vgl. Hurrelmann, 2014 und Scholz, 2014b). Da besonders Kinder ab 2010 schon im frühen Alter mit Smartphones und Tablet-PCs konfrontiert werden, durchlaufen sie eine andere Entwicklung als Kinder der vorherigen Generation Y, die nicht von Kindesbeinen an die mobile Allverfügbarkeit von Computergeräten gewöhnt wurden. Anders als eine in der Arbeit Sinn suchende Generation Y möchten Mitglieder der Generation Z etwas nach außen darstellen. Sie möchten im Berufsleben Karriere machen und Führungspositionen ausüben. Netzwerke sind ihnen enorm wichtig. Die Generation Z wird nicht durch eventuelle spätere materielle Reichtümer angetrieben, sondern durch das Streben nach Anerkennung. Die Art und Weise, wie Lernen in der Generation Z stattfindet, ist eine völlig andere: Wissen ist überall und zu jeder Tages- und Nachtzeit verfügbar. Dies bedeutet jedoch auch, aus der Fülle von Informationen muss die Generation Z solche filtern, die von aktueller Relevanz sind (vgl. Hurrelmann, 2014, S. 15 f.).

Die verschiedenen Generationen weisen entsprechend unterschiedliche Prägungen, Wünsche und Motive auf, wie folgende Generationsübersicht (Abb. 1.10) zeigt:

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geboren	Ab 1950	Ab 1965	Ab 1980	Ab 1995
Grundhaltung	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Hauptmerkmal	Selbsterfüllung	Perpektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	„Flutterhaftigkeit“
Bezug	(lokale) Gemeinschaft	(lokale) Gemeinschaft	(internationale) Gesellschaft	(globale) Gesellschaft
Rolle	Kollektivismus	Individualismus	Kollektivismus	Individualismus
Aktivitätsniveau	Mittel	Niedrig	Mittel	Hoch
Informiertheit	Mittel	Wenig	Mittel	Stark
Qualifikation	Lernen für das Unternehmen	Wenig lernen	Bezahltes Lernen	Für sich lernen
Ausrichtung	Nur Beruf	Privat (trotz Beruf)	Beruf, verbunden mit Privat	Privat (und Beruf getrennt)

Abb. 1.10: Die vier Generationenkonzepte nach Christian Scholz (Scholz, 2013)

In Ihrem Buch „Glück schlägt Geld. Generation Y – Was wir wirklich wollen“ (2014) setzt sich Kerstin Bund kritisch mit diesen Generationenzuschreibungen auseinander. Sie geht der Frage nach, inwieweit die getroffenen Zuschreibungen wirklich die Beweggründe dieser Generationen erfassen. So stellt sie kritisch die Frage, ob die Generation Y (und auch Z) wirklich so technikaffin sind oder nicht de facto sogar technikabhängig, und zwar aufgrund der technologischen Entwicklung (vgl. Bund, 2014, S. 22). Bund geht dabei auf die Vorstellungen über und Anforderungen ihrer eigenen Generation an die Arbeitswelt sowie auf Generationsunterschiede ein. Sie beschreibt Veränderungen in Unternehmen und bewertet die Zuschreibungen dahingehend um, was die Generation Y mit ihrem Verständnis vom Leben und Arbeiten in der Wirtschaft und Gesellschaft beitragen möchte und verändert wird. Dabei setzt sich Bund vor allem damit auseinander, dass die Anforderungen ihrer Generation an eine neue Arbeitswelt vorrangig der Erfahrung aus alten Arbeitsbedingungen geschuldet ist. Sie stellt in einem Artikel in der Wochenzeitung DIE ZEIT fest:

„Was wir verlangen, kommt einem gewaltigen Umbruch gleich: Wir fordern eine neue Berufswelt. In der alten herrscht vor allem Frust: Jeder vierte Beschäftigte in Deutschland hat innerlich gekündigt, 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift (...)“ (Bund, 2014).

Dieser kritische Umgang mit den Generationenzuschreibungen macht deutlich, dass solche Typisierungen immer wieder zu reflektieren ist, um vorschnelle Urteile zu vermeiden. Zwar helfen die o.g. Charakterisierungen zum einen, ein Grundverständnis für generationenspezifische Ausprägungen zu gewinnen, zum anderen gilt es jedoch, Pauschalisierungen zu vermeiden. So weisen auch Bruch, Kunze und Böhm (2010) auf die Gefahr der Stereotypisierung durch solche Generationenbeschreibungen hin. Den Autoren zufolge werden zukünftig bis zu fünf verschiedene Generationen in Unternehmen zusammenarbeiten und auch zu führen sein. Diese treffen dann in altersgemischten Teams mit ihren unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen zusammen. Ziel generationenbezogener Führung sollte es deshalb sein, die Potenziale aller Generationen optimal zu nutzen. Dies kann gelingen, wenn eine Arbeitsumgebung geschaffen wird, in der die Mitarbeitenden zufrieden sind (vgl. Bruch et al., 2010, S. 114). Die Abbildung 1.11 zeigt entsprechende Handlungsfelder auf.

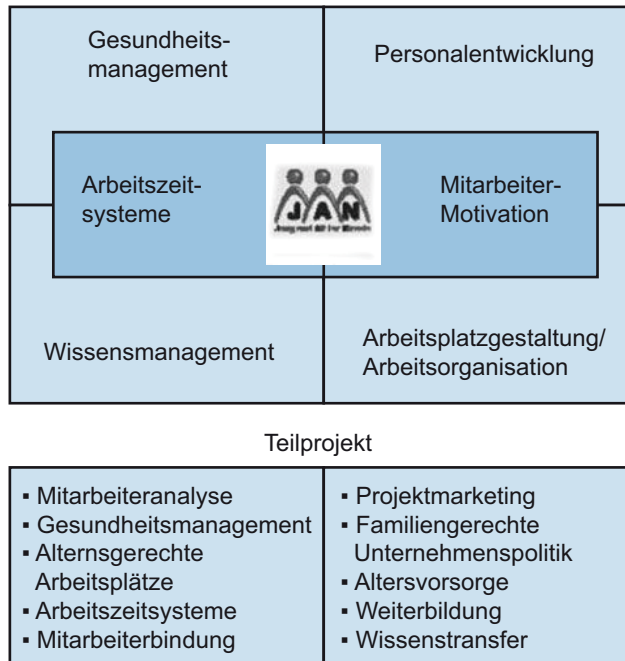


Abb. 1.11: Handlungsfelder für generationenbezogene Führung (Bruch et al., 2010, S. 196)



Übung 1.6:

Stellen Sie sich eine Person aus Ihrem Umfeld oder sich selbst vor und ordnen Sie diese einer Generation zu. Nun beschreiben Sie gemäß obiger Übersicht für jeden Aspekt der linken Spalte, woran Sie dieses Merkmal konkret erkennen können. Sollten Sie Belege gegen die Zuordnung finden, begründen Sie diese nachvollziehbar.

In der Personalarbeit haben diese verschiedenen Grundcharakterisierungen, wie bereits oben erwähnt, entsprechende Konsequenzen für die Anforderungen an Unternehmen und Führungsstile. Eine der demografischen Entwicklung angemessene Personalpolitik sollte in diesem Sinne eine Bündelung von Maßnahmen umfassen, die sicherstellt, dass sich die Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebenssituationen im Unternehmen wiederfinden und entwickeln können. Einen Aspekt stellt hier die lebensphasenorientierte Personalpolitik dar, ein weiterer zeigt sich in der Führung generationenübergreifender Teams.



Die lebensphasenorientierte Personalarbeit berücksichtigt die unterschiedlichen Lebensphasen von Beschäftigten, die durch private und/oder berufliche Hintergründe gekennzeichnet sind, so etwa Elternschaft oder pflegezeitbedingte Prozesse. Ziele einer passenden Personalpolitik sind die Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter, die Vereinbarkeit von Berufs- und Lebenssituationen sowie der Umgang mit den Auswirkungen der demografischen Veränderungsprozesse durch eine altersgerechte Personalpolitik, wie etwa durch ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.

Insbesondere Generation Y und Z werden künftig in altersgemischten Teams aufeinandertreffen und dort mit ihren individuellen und unterschiedlichen Anforderungen an

Leben und Arbeit zu ziel- und leistungsorientierten Teams zu führen sein. In Anlehnung an Bruch et al. (2010) und Fintz (2014) bieten sich folgende Aspekte für eine Führung solcher Teams an:

- Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter anerkennen (z.B. diese als Mentoren für jüngere Mitarbeiter einsetzen)
- Fort- und Weiterbildung auch älterer Mitarbeiter fördern
- lebensphasenbezogene Arbeitszeitgestaltung ermöglichen, etwa in der Eltern- oder Pflegezeit (z.B. Jahresarbeitszeitkonten, Teilzeitangebot, Jobsharing)
- sicherheits- und gesundheitsfördernde Maßnahmen einführen, wie z.B. Hebeunterstützung für Pflegekräfte am Krankenbett, Rückenschule oder ergonomische Arbeitsplätze
- mit sinnstiftenden Zielen arbeiten (im Gesundheitswesen ein wesentlicher generationenübergreifender Aspekt der Berufswahl)
- in der Mitarbeiterrekrutierung auf eine passende Altersstreuung achten

1.3.2 Der demografische Wandel als Herausforderung für die Personalarbeit

Sie haben bereits festgestellt, dass Unternehmen ihre älteren Mitarbeiter dringend benötigen, um den Fachkräftemangel auszugleichen. Wenn Unternehmen sich künftig darauf einstellen müssen, dass Teams altersmäßig nicht mehr homogen zusammengesetzt sind, hat dies auch Auswirkungen auf die Führung von Teams. Führungskräfte werden es in naher Zukunft mit Teams zu tun haben, in denen mindestens drei Generationen mit unterschiedlichen Erwartungen und Erfahrungen zusammenarbeiten. Solche altersgemischten Teams bedeuten für Personalabteilungen und Führungskräfte, aber auch für die Mitarbeiter selbst auf mehreren Ebenen eine große Herausforderung.

Eine erste Herausforderung ist es, sich als Führungskraft selbstkritisch mit dem eigenen Menschenbild zu „jung“ und „alt“ zu befassen. In der Folge geht es darum, diese Situation anzunehmen und die Vorteile dieser Vielfalt zu erkennen und zu nutzen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass aus unterschiedlichen Altersstrukturen zusammengesetzte Teams in Unternehmen ein Erfolgsfaktor im Wettbewerb sein können (vgl. Hammermann; Stettes, 2014, S. 28 f.)

Denn letztlich scheinen diese Maßnahmen und Werkzeuge nur dann ihre Wirkung zu entfalten, wenn sie auf einer wertschätzenden und integrativen Führungskultur basieren, die die Verschiedenheit auch der Generationen anerkennt (vgl. Bruch et al., 2010, S. 237).

Übung 1.7:

Notieren Sie auf ca. einer halben Seite mögliche Vorteile altersgemischter Teams, bevor Sie weiterlesen.



Altersgemischte Teams können das grundsätzliche Verständnis der Generationen für einander stärken und so einer Entfremdung der Altersgruppen vorbeugen. Damit werden auch neue Kommunikationsstrukturen geschaffen und Konfliktpotenzial kann vermin-

dert werden. Ein weiterer Vorteil liegt in der Verknüpfung unterschiedlicher Kompetenzen: die Neugier und das aktuelle Fachwissen, neue Methoden und die häufig höhere Geschwindigkeit etwa im Umgang mit neuen Kommunikationsmedien von jungen Kollegen können mit der Erfahrung, dem Prozess- und Handlungswissen sowie dem Qualitätsbewusstsein und der sozialen Integrität der Älteren produktiv verzahnt werden. Die Vielfalt der Mitarbeitenden ermöglicht auch vielfältige Perspektiven auf ein zu lösendes Problem. Wechselseitiges Lernen voneinander sowie Wissens- und Erfahrungstransfer bieten Chancen für Entwicklung und Wachstum, aber auch Konfliktpotenzial.

Insbesondere die verschiedenen Lebensphasen können zu Herausforderungen führen (vgl. Klaffke, 2014, S. 52 f.):

- Die geringere zeitliche Verfügbarkeit in bestimmten Lebensabschnitten kann ggf. zu einer erhöhten Arbeitsbelastung für andere Mitarbeiter führen.
- Es entstehen Konflikte bei der Karriereentwicklung.
- Es treten vermehrt soziale Spannungen durch mangelndes Verständnis der jeweils anderen Bedürfnisstruktur auf.
- Es besteht die Gefahr der Bildung von Subgruppen, von Vorurteilen und Stereotypisierung.

So stellen Bruch et al. (2010) die Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams kritisch nebeneinander (vgl. Abb. 1.12) :

Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams

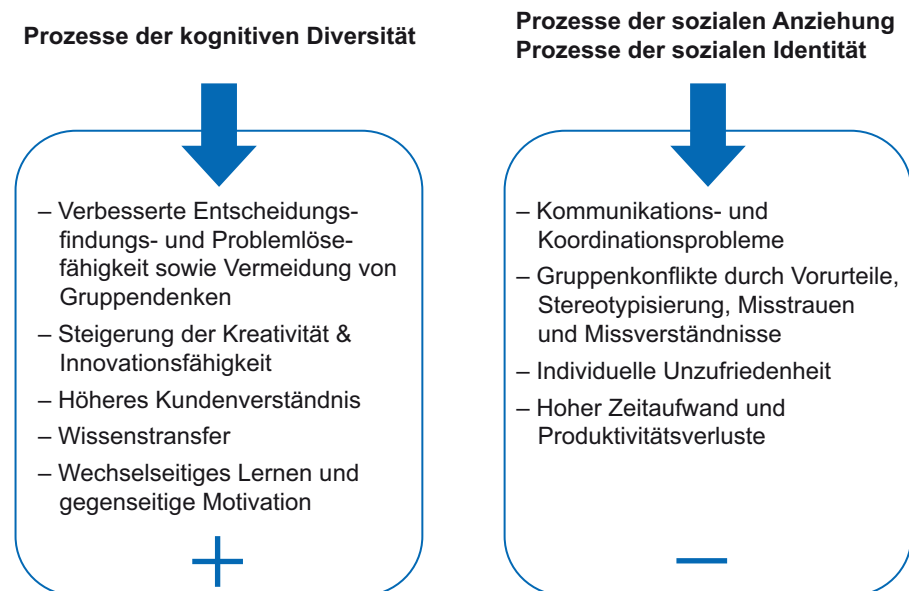


Abb. 1.12: Chancen und Herausforderungen altersgemischter Teams (Bruch et al., 2010, S. 143)

Es gilt also, den demografischen Wandel aktiv zu gestalten, so das Bundesministerium für Bildung und Forschung:

„Ein realistisches Bild vom Alter etablieren.

Viele Menschen fürchten das Alter und eine Gesellschaft, in der immer mehr Ältere immer weniger Jüngeren gegenüberstehen. Allzu leicht rücken bei einer solchen Betrachtungsweise die Probleme in den Vordergrund und verstellen den Blick auf die Chancen.“ (BMBF, 2014)

Was bedeutet all dies für die Führung altersgemischter Teams?

Einen ersten Schritt haben Sie bereits getan:

- Informieren Sie sich über generationenspezifische Werte, Motivationsfaktoren und Alterungseffekte in unterschiedlichen Lebensphasen. Je mehr Sie über diese Zusammenhänge wissen, desto besser können Sie Ihre Teams verstehen.

Hinweis:

Ansatzpunkte bieten hier:

Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler.

Fintz, A. (2014). *Leading by Meaning*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Klaffke, M. (Hrsg.) (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Aber auch aktuelle Forschungsstudien des Bundesministeriums für Bildung und Forschung oder der Initiative für neue Qualität in der Arbeit (INQUA) lohnen, näher betrachtet zu werden.



In der Praxis kann dies folgende Aufgaben für Sie bedeuten (vgl. Bruch et al., 2010, S. 161 f.):

- Initiieren Sie Wissenstransfer in beide Richtungen, im Sinne von Lernen miteinander und voneinander. Ältere übertragen Prozess- und Erfahrungswissen auf Jüngere und diese ihr Wissen im Umgang mit den neuen Technologien auf Ältere.
- Fördern Sie proaktiv die Kommunikation in Ihren altersgemischten Teams.
- Setzen Sie – besonders bei komplexen Aufgabenstellungen – immer das gesamte Generationenwissen ein. Dies ermöglicht gute Ergebnisse und fördert gleichzeitig das Wir-Gefühl und die Akzeptanz untereinander.
- Beteiligen Sie bei Maßnahmen und Entwicklungen alle Teammitglieder und Generationen. So vermeiden Sie Stigmatisierung und schaffen eine positive Teamkultur.

Als Fazit bleibt festzustellen, die

„... gesellschaftlichen Veränderungen durch den demografischen Wandel – die Bevölkerung wird weniger, älter und bunter – bieten Möglichkeiten für die systematische Weiterentwicklung der Personalpolitik. So können die Unternehmen auch in Zeiten des Fachkräftemangels die gewünschten Beschäftigten gewinnen, an sich binden und motivieren. Durch eine Neuausrichtung der Personalpolitik auf eine Lebensphasenorientierung lassen sich die wachsende Individualisierung

der Lebensentwürfe und die damit einhergehende Diversität der Anforderungen und Bedürfnisse im Berufsleben auffangen. Dazu können die Unternehmen auch auf jene personalpolitischen Maßnahmen zurückgreifen, die sich aus ihrer Sicht bereits in der betrieblichen Praxis bewährt haben, und auf diesen aufbauen.“
(Hammermann; Stettes, 2014, S. 36)

Zusammenfassung

In diesem umfangreichen Kapitel haben Sie die notwendigen Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte kennengelernt. Diese lassen sich in die Kompetenzbereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz, Persönlichkeit/Authentizität und strategische Kompetenz einteilen.

Es gibt zwei verschiedene Typen von Führungsstilmodellen:

- Bei den **eindimensionalen Führungsmodellen** wird der jeweils praktizierte Führungsstil auf einer Achse positioniert: Im Modell von Tannenbaum und Schmidt (1958) zwischen den Polen „autoritär“ und „partizipativ“, im Modell von Fiedler (1979) zwischen den Polen „aufgabenorientiert“ und „beziehungsorientiert“.
- Die **zweidimensionalen Modelle** basieren alle auf der Ohio-State-Studie (1968) und unterstellen zwei Achsen, die – bei marginal unterschiedlicher Bezeichnung – immer auf der einen Seite eine Mitarbeiterorientierung sehen, auf der anderen Seite eine Aufgabenorientierung.
- Die verschiedenen zweidimensionalen Modelle unterscheiden sich allerdings in ihrer letztlich angestrebten Zielsetzung:
- Beim **Modell von Blake und Mouton** (1980) wird eine Lösung vorgeschlagen, bei der die Führungskraft ausschließlich einen Führungsstil praktiziert, der durch hohe Aufgabenorientierung und durch hohe Mitarbeiterorientierung charakterisiert werden kann.
- Im **Modell von Hersey und Blanchard** (1996) soll sukzessive eine Personalentwicklung stattfinden, nach deren Abschluss die Führungskraft mit einem Führungsstil operieren kann, der durch niedrige Grade an Aufgaben- und Beziehungsorientierung charakterisiert ist.
- Im Gegensatz dazu sieht das **Modell von Reddin** (1967) alle vier Zellen als mögliche Ausprägungen vor.

Auch wenn die situative Führung immer eine Stimmigkeit zwischen Führungssituation und Führungsstil unterstellt, so hängt es doch vom Modelltyp ab, wie diese Stimmigkeit hergestellt wird.

Führungsverhalten und -handeln wird neben den Kompetenzen und dem Führungsstil auch vom jeweiligen Menschenbild geprägt. Sie wissen, was unter Menschenbild zu verstehen ist, und kennen dessen Bedeutung für Führung. Die Verwendung von Menschenbildern ist nicht als negativ einzustufen, notwendig ist vielmehr, dass die Führungskraft sich der Tatsache und des eigenen Menschenbilds bewusst ist. Hier gilt es z. B. auch, die eigene Vorstellung zu „jung“ und „alt“ zu hinterfragen.

Denn das abschließende Thema dieses Kapitels bezog sich auf die generationenorientierte Personalarbeit im Kontext des demografischen Wandels. Kenntnis und Reflexion generationstypischer Charakteristika insbesondere der Generationen Y und Z ermöglichen eine lebensphasen- und generationengerechte Führung, auch in altersgemischten Teams.

Die adäquate Herangehensweise an diese arbeitspolitische Herausforderung stellt darüber hinaus auch hohe Anforderungen an die strategische Kompetenz einer Führungskraft.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Für diese Aufgabe benötigen Sie Ihre Notizen aus Übung 1.1.
 - a) Welches sind die Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft?
 - b) Ordnen Sie Ihre Notizen aus Übung 1.1 tabellarisch den Schlüsselkompetenzfeldern zu. Begründen Sie Ihre Zuordnung.
- 1.2 Was sind die Aufgaben der Führungskraft im Modell von Hersey und Blanchard?
- 1.3 Was macht den Unterschied zwischen erfolgreichem und nicht erfolgreichem Führungsverhalten im Modell von Reddin aus?
- 1.4 Was ist ein Menschenbild? Welche Bedeutung hat es für Führung?
- 1.5
 - a) Was versteht man unter dem „demografischen Wandel“ und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Unternehmen?
 - b) Benennen Sie je drei zentrale Charakteristika der Generation Y und Z.
 - c) Welche Herausforderungen ergeben sich aus diesen generationsbezogenen Charakteristika für die Führungsarbeit?