

D2 Führungsstile – Lösungen

1

- a Ihr Freund geht wohl vom Menschenbild aus, welches der X-Theorie zugrunde liegt. Dieser zufolge ist der Mensch grundsätzlich ein faules und verantwortungsscheues Wesen, das nur mittels äusseren Anreizen motiviert werden kann (extrinsische Motivation). Mitarbeitende sind zur Arbeitsleistung nur dann bereit, wenn sie durch Sanktionsandrohungen dazu gezwungen werden. Der Führungsstil zeichnet sich bei der X-Theorie durch eine möglichst straffe Führung und eine strenge Überwachung und Kontrolle aus (autoritärer Führungsstil).
- b Die Y-Theorie besagt im Gegensatz zur X-Theorie, dass Menschen grundsätzlich fleissig, eigeninitiativ und intrinsisch motiviert sind. Sie fassen ihre Motivation aus der Aufgabe selber, falls ihnen genügend Freiräume zur Entfaltung und Verantwortung übertragen werden. Geht man von den Annahmen der Y-Theorie aus, wären eine zu straffe Führung, eine zu strenge Überwachung/Kontrolle bzw. zu wenig Verantwortung kontraproduktiv: Die Mitarbeitenden würden ihre Motivation verlieren und schlechtere Leistungen erzielen. Oder anders ausgedrückt: Autonomie schafft nach der Y-Theorie Motivation, welche wiederum zu einer höheren Arbeitsleistung beiträgt.

2

Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

- a Als Trainer/in einer U13-Handballmannschaft pflege ich nach Tannenbaum/Schmidt (bzw. Wunderer) einen Führungsstil, der – je nach Führungssituation – zwischen dem partizipativen/kooperativen und dem delegativen Führungsstil liegt. Bei der Planung und Durchführung der Trainingseinheiten lasse ich die Spieler bzw. Spielerinnen mitbestimmen: meist gebe ich nur die Art des Trainings, beispielsweise „Techniktraining“ oder „Ausdauertraining“ vor und gewähre der Mannschaft die Möglichkeit, mir konkrete Übungen vorzuschlagen. Ob diese letztendlich durchgeführt werden oder nicht, entscheide jedoch in den meisten Fällen ich selber (partizipativer Führungsstil). Manchmal lasse ich die Spieler bzw. Spielerinnen zusätzlich darüber abstimmen, welche Übungen sie im Rahmen meiner Vorgaben bezüglich der Art des Trainings absolvieren möchten (delegativer Führungsstil).
- b Da es sich bei den Spielern bzw. Spielerinnen meiner Mannschaft um Amateure und ausserdem um Jugendliche handelt, steht die Freude am Handball im Mittelpunkt: Die Jugendlichen kommen freiwillig ins Handballtraining, um Sport zu treiben und dabei Spass zu haben. Deswegen bietet sich ein autoritärer Führungsstil nicht an. Da es sich bei den Spielern bzw. Spielerinnen jedoch um Jugendliche im Alter von 11 und 12 Jahren handelt, möchte ich ihnen aber auch nicht völlig freie Hand gewähren (demokratischer/autonomer) Führungsstil: Um das Verletzungsrisiko zu minimieren, mache ich die Vorgaben und lasse die Spieler bzw. Spielerinnen in diesem Rahmen entscheiden.

3

Individuelle Lösung.

4

a Individuelle Lösung. Lösungsvorschlag:

Anmerkung: Die jeweiligen Führungsgrundsätze stellen nur eine Auswahl dar. Es wurden diejenigen Führungsgrundsätze der Unternehmen Rivella, SUVA und Tamedia dargestellt, welche auf einen bestimmten Führungsstil schliessen lassen.

Rivella

Führungsgrundsatz	Beschreibung
delegieren	Sie sind bereit, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung mitarbeitergerecht zu delegieren und fördern damit die Eigenverantwortung des Einzelnen. → delegativer Führungsstil
Verbesserungsprozess	Sie motivieren die Mitarbeitenden, bestehende Abläufe zu hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Unsere Führungskräfte fördern ein innovationsfreudiges Arbeitsklima. → kooperativer Führungsstil

Quelle: www.rivella.ch

SUVA

Führungsgrundsatz	Beschreibung
planen	Wir beziehen die Meinung der Betroffenen vor der Entscheidung mit ein. → kooperativer Führungsstil
entscheiden	Wir entscheiden nach Kundennutzen und Kosten. Wir legen das Ziel fest und lassen bei der praktischen Umsetzung Handlungsspielraum. → delegativer/partizipativer Führungsstil
anordnen	Wir akzeptieren die Entscheidung und setzen sie konsequent um. Wir drücken unsere Erwartungen an die Mitarbeitenden klar und eindeutig aus. → patriarchalischer Führungsstil

Quelle: www.suva.ch

Tamedia

Führungsgrundsatz	Beschreibung
führen mit Ziel	Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Ziele. Damit sie diese erreichen, übertrage ich ihnen Verantwortung und Kompetenzen; ich vertraue in ihre Fähigkeiten und unterstütze sie. So entstehen Handlungs- und Entscheidungsspielräume. → delegativer Führungsstil
Das Team bringt den Erfolg.	Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter bin ich Teil eines Teams, das ich an der Entscheidungsfindung beteilige, ohne meine Führungsverantwortung abzugeben. Ich achte jedes einzelne Teammitglied als Individuum, das seine persönlichen Stärken einbringen kann. Nach außen stehe ich zu meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch wenn ich intern Kritik üben muss. Fehler sind Lernchancen. → kooperativer Führungsstil (nicht ganz eindeutig)
führen ist anspruchsvoll und macht Spass	Ich kann nur erfolgreich führen, wenn ich Freude daran habe, gerne Verantwortung trage und den Mut zum Entscheiden habe. Durch Delegieren schaffe ich mir Freiräume und erhalte Zeit für meine Führungsaufgabe. → delegativer Führungsstil
Es gibt kein Rezept für erfolgreiches Führen.	Erfolgreiches Führen folgt keinem Rezept, sondern hängt von meiner eigenen Persönlichkeit ab. Ich lasse mich von Verstand, Gefühl und Intuition leiten und richte meinen Führungsstil auf den Menschen und die Situation aus. → situative Anwendung eines Führungsstils

Quelle: www.tamedia.ch

b Individuelle Lösung.

5

Die eher kooperativen Führungsstile zeugen davon, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitenden vertraut und dass er ihnen Freiräume gewährt – mit dem Hintergedanken einer steigenden Motivation und einem verbesserten Arbeitsklima. Mitarbeitende befolgen bei diesem Führungsstil nicht nur Anweisungen, sondern denken bei den Führungs- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen mit, partizipieren daran und erhalten dadurch ein besseres Verständnis für die unternehmensinternen Zusammenhänge. In der Literatur wird oft auch angeführt, dass diese Art der Partizipation und Verantwortungsübernahme zu einer höheren Identität mit dem Unternehmen und dadurch zu einer höheren Effizienz führt.