

LESEPROBE

Personalführung

Kapitel 3

Kapitel 3 – Personalführung

3.1 Motivation von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern

3.1.1 Motivationstheorien

3.1.2 Aktiv motivieren oder Demotivation vermeiden?

3.1.3 Motivation bei ehrenamtlichen Mitarbeitern

3.2 Unternehmenskultur und Grundsätze von Führung

3.2.1 Führung und Kommunikation

3.2.2 Rollenvielfalt in der Führung

3.2.3 Führungsformen

3.3 Führungsstile und die Auswirkungen auf die Zufriedenheit

3.3.1 Eindimensionale Führungsmodelle

3.3.2 Mehrdimensionale Führungsmodelle

3.4 Führungstechniken

3.4.1 Führen durch Zielvereinbarung

3.4.2 Aufgabenbezogenes Führen

3.5 Führungsinstrumente

3.5.1 Mitarbeitergespräche

3.5.2 Anerkennungs- und Kritikgespräch

3.6 Führen von Teams oder Gruppen

3.6.1 Gruppenstrukturen und deren Merkmale

3.6.2 Gruppenverhalten und dessen Auswirkungen

3.7 Personalfriedenheit

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie

- die spezifischen Bedürfnisse der hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter wahrnehmen;
- Unternehmenskultur und Grundsätze von Führung definieren;
- Führungsstile und ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigen;
- verschiedene Führungstechniken einsetzen;
- verschiedene Führungsinstrumente einsetzen;
- die Führung von Teams gestalten und Teambildungsprozesse steuern;
- die Personalfriedenheit optimieren.

3.3.2 Mehrdimensionale Führungsmodelle

Die bekanntesten Beispiele für mehrdimensionale Führungsmodelle sind das Grid-Modell von Robert Blake und Jane Mouton (zweidimensional) und die Reifegradtheorie von Paul Hersey und Kenneth Blanchard (mehrdimensional).

Das Grid-Modell von Blake und Mouton (1964 / 1968)

Das Grid-Modell basiert auf einem Koordinatensystem mit der Dimension Aufgabenorientierung auf der x-Achse und der Dimension Mitarbeiterorientierung auf der y-Achse.

Die Achsen werden jeweils in neun Ausprägungsgrade unterteilt. Daraus ergeben sich insgesamt 81 Kombinationsmöglichkeiten, von 1.1, 1.2, 1.3 ... bis 9.9, die wie in einem Gitter (englisch: grid) angeordnet sind, siehe *Abbildung 10*.

Zur Veranschaulichung wurden die vier Stile mit den Kombinationen der extremen Ausprägungen und der Stil der mit der jeweils mittleren Ausprägung beschrieben und von anderen Autoren in der wissenschaftlichen Literatur mit plakativen Bezeichnungen versehen.

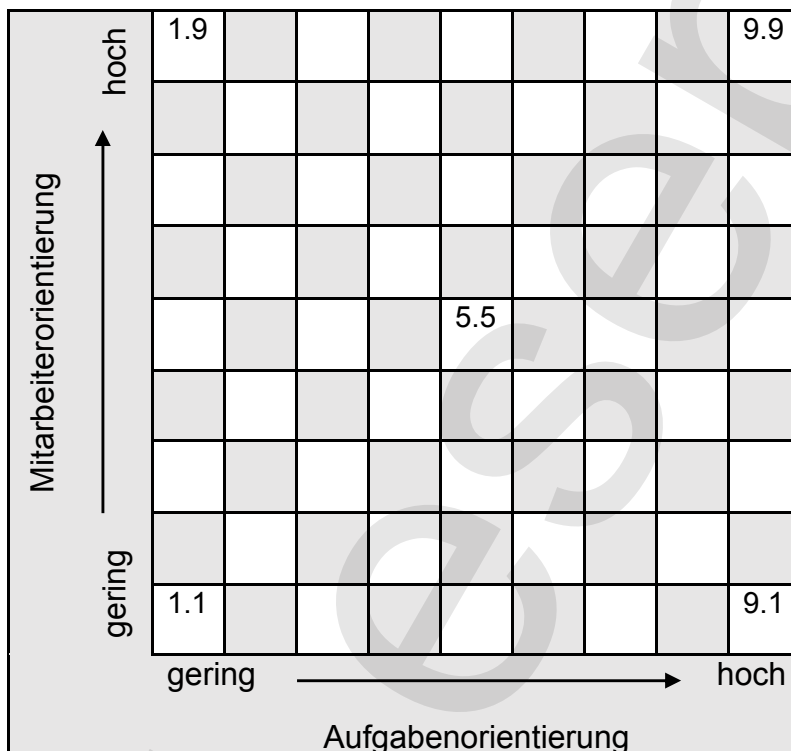


Abbildung 10 – Das Grid-Modell von Blake und Mouton
(Quelle: Eigene Darstellung nach Simon, 2012, S. 260)

- *Stil 1.1: Überlebensmanagement*
Minimale Mitarbeiter- und minimale Aufgabenorientierung; Desinteresse, Nichtstun
- *Stil 1.9: Sozialarbeit*
Maximale Mitarbeiter- und minimale Aufgabenorientierung; angenehme Atmosphäre, geringe Arbeitsleistung
- *Stil 9.1: Sklaventreiberei*
Minimale Mitarbeiter- und maximale Aufgabenorientierung; autoritärer Stil
- *Stil 5.5: Kompromiss*
Mittlere Mitarbeiter- und mittlere Aufgabenorientierung; die Führungskraft geht Kompromisse ein, um beide Dimensionen im Gleichgewicht zu halten
- *Stil 9.9: Team-Management*
Maximale Mitarbeiter- und maximale Aufgabenorientierung; dieser Stil ist nach Blake und Mouton der ideale Stil

In der wissenschaftlichen Literatur werden alle Führungsstile als uneffektiv bewertet, die unter dem in *Abbildung 11* schraffierten Dreieck angesiedelt sind. Dieses Dreieck ergibt sich, wenn man eine Linie von Punkt 1.9 über 5.5 bis zu 9.1 zieht.

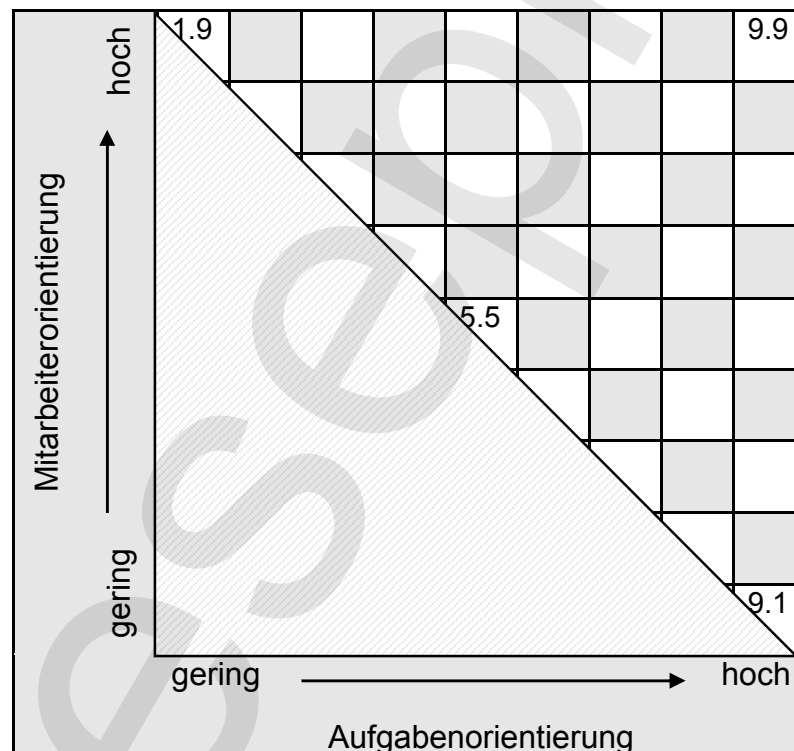


Abbildung 11 – Grid-Modell: Effektives und uneffektives Führungsverhalten (Quelle: Eigene Darstellung nach Simon, 2012, S. 264)

Scannen Sie diesen QR-Code ab und sehen Sie sich das Lehrvideo zu dem Thema **Zweidimensionales Führungsmodell nach Blake und Mouton** an.

Alternativ finden Sie das Lehrvideo im *Online Campus* in der **Lerngruppe** dieser Ausbildung.



Die Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard (1977)

Die Reifegrad-Theorie gehört zu den sogenannten situativen Führungsmodellen. Ihr zufolge passt die Führungskraft ihren Führungsstil situativ dem Reifegrad des Mitarbeiters in Bezug zur gestellten Aufgabe an. Ein und derselbe Mitarbeiter kann daher unterschiedliche Reifegrade haben, abhängig von der Aufgabe, die ihm gestellt wird. Für den Reifegrad maßgeblich sind folgende drei Faktoren:

- die Fähigkeit, sich selbst hohe, aber realistische Ziele zu setzen
- die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- die für die Aufgabenerfüllung notwendige Ausbildung und Erfahrung

Der Reifegrad resultiert aus der Kombination von Bereitschaft (Wille) und Fähigkeit. Vier Grundformen (Reifegrade 1 bis 4) lassen sich unterscheiden, wie in *Tabelle 27* dargestellt.

		<i>Bereitschaft (Wille)</i>	
		<i>Niedrig ausgeprägt</i>	<i>Hoch ausgeprägt</i>
<i>Fähigkeit</i>	<i>Niedrig ausgeprägt</i>	<p><i>Reifegrad 1</i></p> <p>Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen.</p> <p>geringe Reife</p>	<p><i>Reifegrad 2</i></p> <p>Motivation ist vorhanden, aber die Fähigkeiten fehlen.</p> <p>geringere bis mäßige Reife</p>
	<i>Hoch ausgeprägt</i>	<p><i>Reifegrad 3</i></p> <p>Die Fähigkeiten sind vorhanden, aber es fehlt an Motivation.</p> <p>mäßige bis hohe Reife</p>	<p><i>Reifegrad 4</i></p> <p>Sowohl Motivation als auch Wissen und Fähigkeiten sind vorhanden.</p> <p>hohe Reife</p>

Tabelle 27 – Reifegrade nach Hersey und Blanchard
(Quelle: Eigene Darstellung nach Simon, 2012, S. 285)

Den Reifegraden wird ein Führungsverhalten zugeordnet:

Reifegrad 1: Lenken (unterweisender Stil)

- Rollen und Aufgaben definieren
- Klare Anweisungen
- Kontrolle der Ergebnisse

Reifegrad 2: Trainieren (anleitender Stil)

- Aufgabenerfüllung überwachen
- Entscheidungen besprechen
- Mitarbeiter soll Vorschläge machen

Reifegrad 3: *Unterstützen*

- Hilfestellungen bei Entscheidungen

Reifegrad 4: *Delegieren*

- Aufgabe, Verantwortung und Entscheidungen übertragen
- Nur gelegentliche Kontrollen

Die Führungskraft geht bei der Wahl ihres Führungsverhaltens in drei Schritten vor:

1. Konkrete Definition der Aufgabe
2. Bestimmung des Reifegrads des Mitarbeiters in Bezug auf diese Aufgabe
3. Auswahl des für diese Situation angemessenen Führungsstils



Übung – Führungsstile

1. Beschreiben Sie Ihr persönliches Idealbild einer Führungskraft: Wie möchten Sie geführt werden?
2. Welche Aspekte dieses Führungsstils wären für Sie in der Rolle der Führungskraft besonders herausfordernd?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

3.4 Führungstechniken

Als Führungstechniken werden vor allem die sogenannten Management-by-Techniken bezeichnet. Das sind Führungskonzepte, also Beschreibungen von grundsätzlichen Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewendet werden.

Die beiden für die Praxis wichtigsten Führungstechniken sind Management by Objectives und Management by Delegation. Diese werden im Folgenden erläutert.

3.4.1 Führen durch Zielvereinbarung

Die Führungstechnik *Führen durch Zielvereinbarung* wird auch als *Management by Objectives* bezeichnet.

Die Unternehmensziele werden von oben nach unten auf Bereichs- und Abteilungsebene weiter aufgeschlüsselt. Entsprechend dem arbeitsteiligen Prinzip müssen die Unternehmensziele erreicht sein, wenn die weiter aufgeschlüsselten Ziele auf den anderen Ebenen erreicht wurden.

Aus den Zielen auf Abteilungsebene ergeben sich dann die kurzfristigen Ziele der einzelnen Mitarbeiter. Sie werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Zielvereinbarungsgespräch festgelegt, das heißt, dass der Mitarbeiter in den Prozess der Zielabstimmung einbezogen ist und eigene Vorschläge einbringen kann. Er wird sich daher eher mit seinen Zielen identifizieren.

Innerhalb seines Aufgabenbereichs kann er selbst entscheiden, wie er seine Ziele erreichen möchte und hat damit einen Freiraum der Eigenverantwortung.

Der Grad der Zielerreichung wird gemessen und festgestellt. Daher müssen die Ziele präzise formuliert sowie Leistungsstandards und Kontrolldaten definiert sein, anhand derer ihre Erreichung überprüft werden kann.

Als Hilfestellung und Eselsbrücke für die Formulierung von Zielen hat sich das *sogenannte S-M-A-R-T-Akronym* etabliert:

Ziele müssen	S = spezifisch
	M = messbar
	A = aktiv beeinflussbar
	R = realistisch
	T = terminiert (zeitlich definiert)
sein.	

Durch die Vereinbarung von Leistungsstandards und Kontrolldaten kann der Mitarbeiter seine Zielerreichung weitgehend eigenständig kontrollieren. Er erhält jährlich Feedback zu seinen Leistungen und kann sich auf Grundlage seiner Erfahrungen weiter für das Unternehmen einbringen.

Das Verfahren zur Zielvereinbarung und zur Feststellung der Zielerreichung erfolgt im jährlichen Planungsrhythmus des Unternehmens. Dabei werden veränderte Rahmenbedingungen und neue Entwicklungen in die Zielfindung einbezogen, so dass die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens gefördert wird.



Übung – Führen mit Zielen

Suchen Sie sich aus Ihrem Arbeitsbereich ein Thema aus und formulieren Sie dazu ein *smartes* Ziel, an dem Sie Ihre Leistung realistisch messen würden.

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Scannen Sie diesen QR-Code ab und sehen Sie sich das Lehrvideo zu dem Thema **SMARTe Ziele** an.

Alternativ finden Sie das Lehrvideo im *Online Campus* in der **Lerngruppe** dieser Ausbildung.



3.4.2 Aufgabenbezogenes Führen

Aufgabenbezogenes Führen wird auch als *Management by Delegation* bezeichnet. Dies ist eine Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches soweit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden. Diese treffen Entscheidungen und setzen sie um. Dabei gelten folgende Grundprinzipien:

- Für jeden Mitarbeiter wird in der Stellenbeschreibung ein fest umrissener Aufgaben-, Kompetenz- und Handlungsbereich definiert.
- Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung müssen übereinstimmen.
- Die Führungskraft darf nur bei akuter Gefahr in den Aufgabenbereich des Mitarbeiters eingreifen.

Die übertragenen Aufgaben sollten den Fähigkeiten der Mitarbeiter angemessen sein. Gleichartig wiederkehrenden Aufgaben ist der Vorzug vor Einzelaufgaben, vollständigen Aufgaben der Vorzug vor isolierten Teilaufgaben zu geben.

Die Führungskräfte werden von Routineaufgaben entlastet. Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter werden gefördert. Hierarchien können abgebaut werden, Entscheidungen fallen schneller.

Dieses Konzept ist sehr aufgaben- und eher weniger mitarbeiterorientiert. Es besteht die Gefahr, dass nur uninteressante Aufgaben delegiert werden. Außerdem werden die Arbeitsbeziehungen auf gleicher Hierarchieebene nicht systematisch einbezogen.

Übung – Führen durch Delegation

Angenommen, Ihr Arbeitgeber stellt Ihnen zur Entlastung eine Assistentenkraft für administrative Aufgaben zu Verfügung. Diese Person hat die Qualifikation *Fachkraft für Bürokommunikation*.

- Welche Aufgaben oder Aufgabenteile delegieren Sie?
- Welche Hilfsmittel, Unterweisungen oder anderen flankierenden Maßnahmen sind dazu notwendig?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.



3.5 Führungsinstrumente

Zu den Führungsinstrumenten zählen insbesondere die Elemente der interaktionellen Führung, siehe *Kapitel 3.2.3 Führungsformen*. Von zentraler Bedeutung sind dabei Mitarbeitergespräche und insbesondere das Anerkennungs- und Kritikgespräch. Diese werden im Folgenden erläutert.

In Bezug auf andere Führungsinstrumente wird auf andere Kapitel dieses Skripts verwiesen. Diese sind

- Teamberatungen und Workshops
(siehe *Kapitel 3.6 Führen von Teams oder Gruppen*)
- Mentoring und Coaching
(siehe *Kapitel 4.4.2 Innerbetriebliche Förderung*)
- Motivation und Anreizmodelle
(siehe *Kapitel 3.1 Motivation von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern*)

3.5.1 Mitarbeitergespräche

Ein Mitarbeitergespräch ist ein Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, das nicht zwischen Tür und Angel oder am Arbeitsplatz des Mitarbeiters, sondern in einem geeigneten ruhigen Raum zu einem vorgesehenen Termin stattfindet. Es dient dem gegenseitigen Austausch von Informationen und Ideen und damit der Festigung der Arbeitsbeziehung.

In der Praxis werden Mitarbeitergespräche oft nur aus negativem Anlass geführt, zum Beispiel als Kritikgespräch, weil Fehler im Arbeitsprozess unterlaufen sind, oder als Konfliktgespräch, weil sich Kollegen gegenseitig das Leben schwermachen. Oder sie werden als lästige Pflicht kurz abgehandelt, zum Beispiel weil im Unternehmen jährliche Mitarbeitergespräche vorgesehen sind, die den Terminkalender der Führungskraft je nach Führungsspanne stark beanspruchen.

Das ist bedauerlich, denn das Mitarbeitergespräch ist das effektivste Mittel der Mitarbeiterführung, da sich die Beteiligten hier abseits des hektischen Arbeitsalltags konzentriert und sachlich über Klärungspunkte austauschen und ihre Arbeitsbeziehung festigen und weiterentwickeln können.

Bei solchen Gesprächen hat die Führungskraft die Chance, sich einen unmittelbaren Eindruck von den Leistungen und Arbeitsergebnissen des Mitarbeiters zu verschaffen. Sie erfährt, an welchen Stellen der Mitarbeiter auf Hindernisse trifft oder Orientierung braucht. Idealerweise überlegen die Beteiligten gemeinsam, wie konkret Abhilfe geschaffen werden kann.

Die Führungskraft hat außerdem die Chance zu erfahren, wie ihr eigenes Verhalten vom Mitarbeiter erlebt wird und welche Konsequenzen sich daraus ergeben: eine gute Möglichkeit, eigene Führungsfehler früh zu erkennen und umzusteuern.

Für Führungskräfte ist es sinnvoll, regelmäßige Kommunikationsstrukturen für die eigenen Mitarbeiter in Teammeetings und Einzelgesprächen zu gestalten und sich dafür genug Zeit einzuplanen.

Beispiel

Regelmäßige Kommunikationsstrukturen

- Wöchentliche Abteilungs- beziehungsweise Teambesprechung
- Wöchentliche Einzelrücksprache (soweit das die Führungsspanne erlaubt)
- Jährliches Mitarbeitergespräch zur Beurteilung, gegebenenfalls Zielvereinbarung und Feststellung von Entwicklungsbedarf

In den *regelmäßigen Rücksprachen* stehen konkrete Arbeitsthemen im Vordergrund. Sie geben jedoch auch die Möglichkeit, sich bei Bedarf spontan über andere Themen auszutauschen. Die Führungskraft sollte auch die Gelegenheit nutzen, in solchen Rücksprachen zeitnah und themenbezogen Anerkennung und Kritik auszusprechen.

Das *jährliche Mitarbeitergespräch* hat demgegenüber den Charakter einer Zusammenfassung des Arbeitsjahrs. Auf Basis einer Rückschau (zum Beispiel Was lief gut? Was lief nicht so gut?) erfolgt eine Standortbestimmung und schließlich eine Planung des anstehenden Arbeitsjahrs im Überblick. Meist ist das jährliche Mitarbeitergespräch eine Kombination aus Beurteilungs-, Zielvereinbarungs- und Fördergespräch.

In vielen Unternehmen gibt es für das jährliche Mitarbeitergespräch vorgegebene Gesprächsstrukturen und Hilfestellungen, wie zum Beispiel einen Dokumentationsbogen, der einen bestimmten Gesprächsablauf vorsieht. Damit soll sichergestellt werden, dass die Gespräche eine einigermaßen einheitliche Struktur haben und keine wichtigen Themen vergessen werden. Auch erleichtern sie die Gesprächsdokumentation. In der Regel wird der Bogen im Gespräch ausgefüllt und am Ende von beiden Beteiligten unterschrieben, kopiert und jedem ein Exemplar als Gedächtnisstütze ausgehändigt.

Führungskräfte sollten sich bei solchen Gesprächen darüber bewusst sein, dass sich ihr Mitarbeiter in einem *Abhängigkeitsverhältnis* zu ihnen befindet und sich entsprechend verhält. Denn dieser fragt sich innerlich, ob er positiv oder negativ gesehen wird. Versteht er eine Äußerung als versteckte Kritik, wird er wahrscheinlich mit einer Rechtfertigung darauf reagieren und sich nicht mehr auf den Sachinhalt der Äußerung beziehen.

Führungskräfte sollten daher stets *achtsam* und *wertschätzend kommunizieren*. Wenn sie Kritik äußern, sollten sie diese nicht auf die Person (das heißt den Charakter, das Wesen), sondern auf das Verhalten des Mitarbeiters beziehen.

Wichtig ist es auch, *positives Verhalten anzuerkennen*. Dabei sollten jedoch keine Selbstverständlichkeiten gelobt werden. Auch Lobesreden vor großem Publikum sind in der Regel unangemessen. Ein kurzer und zeitnaher Hinweis, dass zum Beispiel das gute Arbeitsergebnis oder das besonders professionelle Verhalten des Mitarbeiters gesehen und anerkannt wird, oder ein Aussprechen von Dank für das Engagement und die guten Leistungen genügt, um den Mitarbeiter zu motivieren.

3.5.2 Das Anerkennungs- und Kritikgespräch

Das Anerkennungs- und Kritikgespräch ist nicht dasselbe wie ein Beurteilungsgespräch. Im Gegensatz dazu bezieht es sich auf ein vor kurzem stattgefundenes Geschehen, das Anlass für zeitnahe Manöverkritik gegeben hat. Es beschränkt sich auf die Bewertung und Schlussfolgerungen aus diesem Geschehen und deckt daher nur einen Teil der im Beurteilungssystem vorgesehenen Beurteilungskriterien ab.

Wer als Führungskraft in die Situation kommt, aus gegebenem Anlass ein formales Mitarbeitergespräch im Sinne eines Kritikgesprächs zu führen, sollte sich sorgfältig darauf vorbereiten. Man sollte sich einen groben Gesprächsablauf skizzieren, den man dann als inneren roten Faden verfolgen kann (siehe dazu auch nachfolgendes Beispiel). Auch hier kommt es auf achtsame und wertschätzende Kommunikation an. Fehler sind menschlich, und auch ein Mitarbeiter, der einen Fehler gemacht hat, verdient den Respekt als Mensch. Der Mitarbeiter hat möglicherweise ein schlechtes Gewissen wegen seines Fehlers. Falls nicht, ist es Aufgabe der Führungskraft, ihn zu der Erkenntnis zu führen, einen Fehler gemacht zu haben. Diese Einsicht ist mit wertschätzender Kommunikation besser und nachhaltiger zu erreichen als mit Vorwürfen und Zurechtweisung.

Beispiel

Ablauf Kritikgespräch (Perspektive der Führungskraft)

1. Vorbereitung: Definieren Sie für sich das Gesprächsziel.
2. Vorbereitung: Gestalten Sie ein geeignetes Setting (zum Beispiel runder Tisch, keine Störungen).
3. Eröffnen Sie das Gespräch sachlich und freundlich, zum Beispiel mit einem kurzen Smalltalk.
4. Nennen Sie Gesprächsanlass und -ziel.
5. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter den Sachverhalt so schildern, wie er ihn erlebt hat. Beschränken Sie sich dabei auf Verständnisfragen,
6. Analysieren Sie gemeinsam, was schiefgelaufen ist und warum.
7. Erfragen Sie Vorschläge zur Schadensbegrenzung beziehungsweise Wiedergutmachung und erörtern Sie diese.
8. Erfragen Sie oder überlegen Sie gemeinsam, wie sich das Problem in einer vergleichbaren Situation vermeiden ließe.
9. Treffen Sie gegebenenfalls Vereinbarungen über zukünftiges Verhalten und wie dieses durch Sie kontrolliert werden kann.
10. Schließen Sie das Gespräch freundlich und verbindlich ab.

Übung – Kritikgespräch

Erinnern Sie sich an eine Situation bei der Arbeit, bei der Ihre Leistung oder Ihr Verhalten kritikwürdig war. Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Rolle Ihres Vorgesetzten.

1. Wie würden Sie dieses Kritikgespräch führen?
2. Suchen Sie sich einen Gesprächspartner zum Üben und führen Sie mit ihm dieses Kritikgespräch.
3. Lassen Sie sich im Anschluss von Ihrem Gesprächspartner Feedback geben.

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.



ACADEMY OF SPORTS GMBH

Willy-Brandt-Platz 2, 71522 Backnang

TEL **0800 589 12 54** (gebührenfrei)

+49 7191 907 14-30 (aus dem Ausland)

FAX **+49 7191 907 14-50**

info@academyofsports.de

WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE

