



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

Das Spektrum der Definitionen bzw. Beschreibungen zur Führungskraft (Synonym Vorgesetzter, Teamleitung, Abteilungsleitung etc.) ist breit gespannt.

Hierzu drei Beispiele:

Definition 1:

Leitung einer Organisationseinheit mit dem Ziel, dass sie im Rahmen der strategischen Vorgaben zum Gesamtergebnis des Unternehmens beiträgt!

Definition 2:

Ziel-, prozess- und ergebnisorientierte Leitung der Abteilung, um nachgefragte Leistungen kunden- und mitarbeiterorientiert zu erstellen sowie die Qualität und Quantität der Leistungen unter Wahrung der sozialen Bezüge ständig zu verbessern.

Definition 3:

Führung heißt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu verhelfen, Ziele zu erreichen.



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

Alle drei Definitionen haben eines gemeinsam:

Sie betonen und setzen auf ein zweckorientiertes Handeln in einer Organisation. Dieser Zweck sind die strategischen Vorgaben (= Ziele).

Dabei sind Führungskräfte die Vermittler und Impulsgeber zur Erfüllung der Ziele. Als „*Verhaltensänderer*“ wirken Führungskräfte auf das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden ein. Dabei **vereinbaren sie Ziele** und **setzen Standards**, deren Einhaltung sie in einem ständigen Interaktionsprozess aussteuern.

Die Art und Weise, wie Führungskräfte auf die Umsetzung der Ziele und Standards einwirken, macht den Führungsstil aus. Ziele können „vereinbart“ (**kooperativer Stil**) oder „gesetzt“ (**autoritärer Stil**, gekennzeichnet durch eine minimale gemeinsame Abstimmung) werden bis hin zu einem orientierungslosen Laufenlassen (***laissez-faire Verhalten***).



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

Aufgabe einer Führungskraft/ Teamleitung ist es, auf

- *quantitative Ziele/ Standards,*
- *qualitative Ziele/ Standards,*
- *Verhaltens- Ziele/ - Standards*
- *Gesundheits- Ziele/ - Standard*

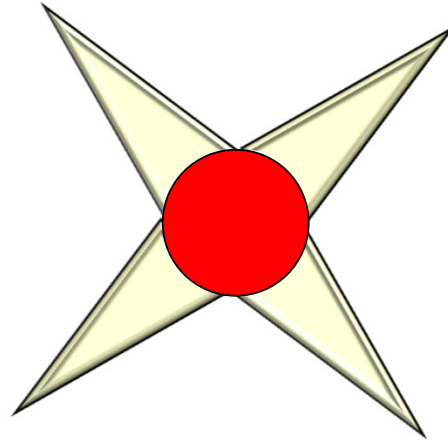
einzuwirken.



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

***Qualitative Ziele/
qualitative
Standards***

***Quantitative Ziele/
quantitative
Standards***



***Gesund-
heits-
standards***

***Verhaltensziele/
Verhaltens-
standards***



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

Diese Ziele und Standards finden sich als Leistungsmerkmale in den meisten Beurteilungsbestimmungen wieder:

- *Leistungsmerkmal Arbeitsqualität*
- *Leistungsmerkmal Arbeitsmenge*
- *Leistungsmerkmal Belastbarkeit*
- *Leistungsmerkmal Arbeitsweise*
- *Leistungsmerkmal Bürger-/ Kundenorientierung*



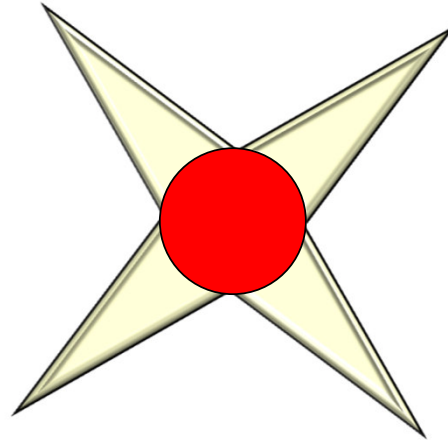
Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.1

Qualitative Ziele/qualitative Standards

*Leistungsmerkmal:
Arbeitsqualität*

Gesundheitsstandards

*Leistungsmerkmal:
Belastbarkeit*



Quantitative Ziele/quantitative Standards

*Leistungsmerkmal:
Arbeitsmenge*

Verhaltensziele/Verhaltensstandards

*Leistungsmerkmale:
Arbeitsweise (nach innen)
Kundenorientierung (nach außen)*



Nicht jeder lässt sich gleichermaßen begeistern

**Auf die Einstellung kommt es an!
Vier Varianten**

