



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3

Einige Beurteilungsbestimmungen weisen zur Bewertung der Führungskompetenz mehrere Merkmale aus, andere fassen die verschiedenen Aspekte in einem Leistungsmerkmal Führungskompetenz zusammen:

Variante 1: Ausweis der Führungskompetenz in einem Merkmal:

Leistungsmerkmal Führungsverhalten:

- a. Führung über Ziele, Delegation;
- b. b. Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern insbesondere Anleitung und Aufsicht, Anerkennung und Kritik, Unterstützung

Variante 2: Ausweis der Führungskompetenz in mehreren Merkmalen:

Leistungsmerkmal Zielorientiertheit: Vermittelt Zielorientierung, vereinbart klare Ziele und Prioritäten, kontrolliert angemessen die Zielerreichung

Leistungsmerkmal Delegation: Nutzt Delegationsspielräume, sorgt für klare Regelungen und Verantwortlichkeiten, gibt Rückendeckung

Leistungsmerkmal Koordination: Verteilt Arbeit gerecht und nach individuellem Leistungsvermögen, koordiniert und fördert die Zusammenarbeit intern und abteilungsübergreifend, zeigt sich flexibel und gestaltungsbereit hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3

Hinweise/ Interpretation

Variante 1

Diese Variante zur Bewertung der Führungskompetenz beinhaltet zwei Dimensionen hin: den Bezug zu den Aufgaben und den Bezug zu den Mitarbeitern. Für den Beurteiler stellt sich die Frage: Wie sind die beiden Dimensionen zu gewichten und wie lässt sich aus diesen beiden Aspekten der Ausprägungsgrad des Leistungsmerkmals Führungskompetenz festlegen?

Hinweise/ Interpretation

Variante 2

Der Akzent bei den drei Leistungsmerkmalen liegt auf den Aufgaben- bzw. Leistungsbezug, der zentrale Bereiche des Managementzyklus beinhaltet. Die Mitarbeiterkomponente wird weitgehend ausgeblendet. Was bei dieser und ähnlichen Aufzählungen fehlt, ist eine Einordnung der Merkmale zu einer Gesamtbewertung der Führungskompetenz.

Facit

Sowohl bei der Variante 1 wie auch bei Variante 2 fehlt eine nachvollziehbare Systematik. Daher kann diese Merkmalauswahl dem Beurteiler auch keine verlässliche Orientierung geben. Was bei dieser und ähnlichen Aufzählungen fehlt, ist eine Einordnung der Merkmale zu einem Gesamtkonzept der Führung. Diese Zusammenhänge werden in dem folgenden Konzept Verhaltensgitter/ Von Blake und Mouton überzeugender verfolgt und geben dem Beurteilenden eine Orientierung zur Gewichtung und Beurteilung der Leistungsmerkmale.



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3 Hintergrundinformation

Die Bewertung der Führungskompetenz ist ohne eine Orientierung an ein Führungsmodell kaum vorstellbar. In einigen Beurteilungsrichtlinien sind die Leistungsmerkmale zur Bewertung der Führungskompetenz auf ein solches Führungsmodell ausgerichtet.

Grundannahme dieser Modelle ist die pragmatische Erkenntnis, dass sich Führungskräfte auf einem sehr schmalen Grad bewegen:

Einerseits müssen sie dafür sorgen, dass die anfallenden Aufgaben entsprechend ihrer Bedeutung und Relevanz im Bearbeitungsablauf priorisiert werden. Andererseits dürfen die Mitarbeitenden nicht überfordert werden und zudem muss das Arbeitsklima stimmen.

Ein hierzu entwickeltes Präferenzmodell geht auf die Ohio State Leadership Untersuchungen von Hemphill zurück. In diesem Führungsmodell verdichtet sich die Führung auf die beiden Dimensionen

Consideration

Teilnahme am Wohlbefinden der
Mitarbeiter (Personorientierung)

Initiating structure

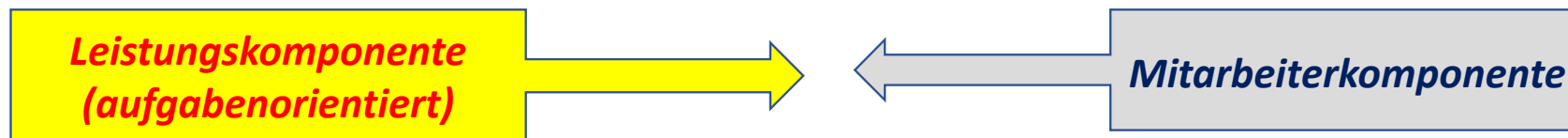
Konzentration auf Arbeitsaufgaben
(Sach- und Aufgabenorientierung)



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3 Hintergrundinformation

Die Amerikaner Blake und Mouton haben die Zusammenhänge zwischen den beiden Führungsdimensionen 1962 herausgearbeitet und in einem mehrdimensionalen Modell, dem sogenannten Führungs-Gitter/ Verhaltensgitter dargestellt.

Dieses Modell baut auf die beiden Dimensionen der



Dabei werden die Komponenten Mensch und Aufgabe in Abhängigkeit zueinander gesehen. Diese Abhängigkeiten werden in einem Koordinatensystem (X-Achse: Leistungskomponente; Y-Achse: Mitarbeiterkomponente) dargestellt. Dieses Modell geht von der Beobachtung aus, dass die beiden Komponenten in einer Führerpersönlichkeit unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Damit erweitern sie das Spektrum von autoritären und kooperativen Verhaltensweisen um eine Reihe von Mischstilen.



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3 Hintergrundinformation

Charakteristische Merkmale des Führungsmodelles

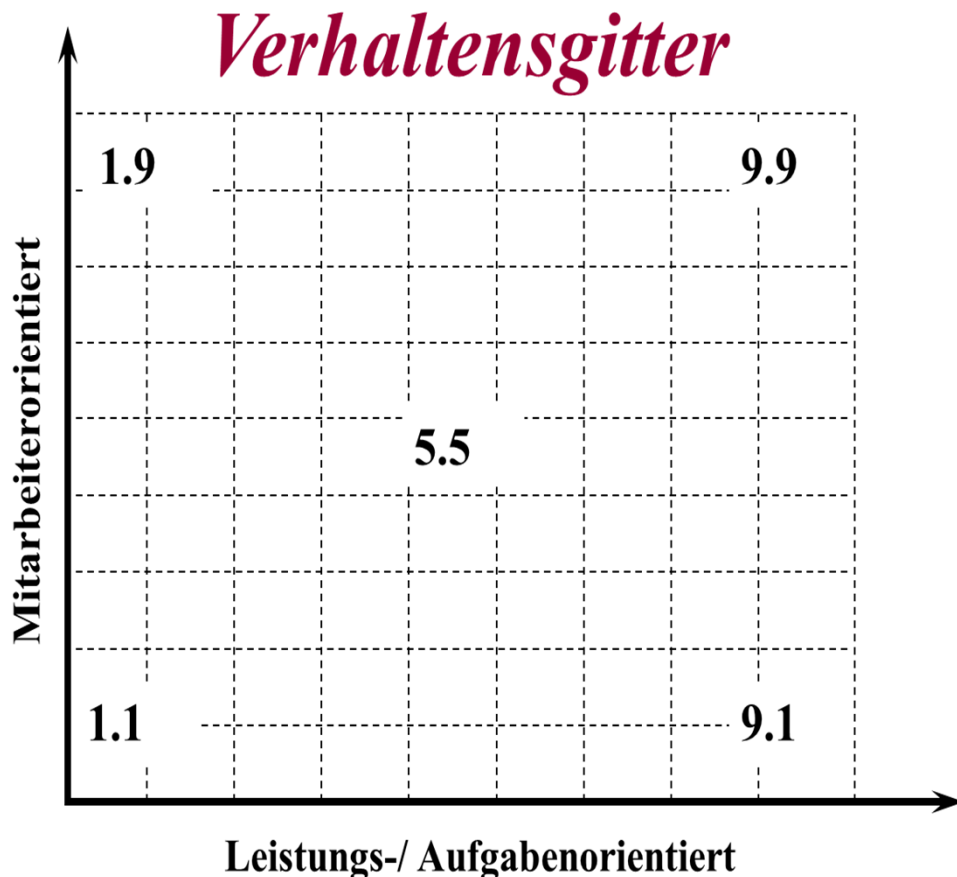
Führungskräfte mit einer starken Affinität zur Leistung zeigen hohe Ausprägungsgrade auf der X Achse, während Führungskräfte, die sich besonders stark (im Extrem: einseitig) auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden konzentrieren, zeigen hohe Ausprägungsgrad auf der Y – Achse. Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte häufig zu der einen (Leistungsorientierung) oder aber der anderen Dimension (Mitarbeiterorientierung) tendieren.

Die ideale Kombination ergibt sich, wenn sowohl Leistungs- als auch Mitarbeiterkomponente gleichermaßen engagiert betont werden. In diesem Führungsmodell wird unterstellt, dass sich beide Komponenten sinnvoll ergänzen. Das Modell lässt sich auf ein Koordinatensystem abbilden. Dabei werden die Leistungs- wie auch die Mitarbeiterdimension auf der X- bzw. Y-Achse in neun Stufen dargestellt.

Dadurch ergeben sich 81 verschiedene Grundstile der Führung. Blake und Mouton konzentrieren sich auf fünf Grundstile, und zwar die Grundtypen 1.1, 9.1, 5.5, 1.9 und 9.9, die jeweils als charakteristische Eckwerte dargestellt werden.



Lösungshinweise zur Aufgabe 1 Teil 1.3 Hintergrundinformation



Diese fünf Grundtypen werden wie folgt beschrieben:

Typ 1.1: Kaum wahrnehmbare Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen.

Typ 9.1: Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird.

Typ 1.9: Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem reduzierten Arbeitstempo.

Typ 5.5: Genügende Arbeitsleistung wird durch das Ausbalancieren vom Muss/ Druck zur Arbeitsleistung und dem Leistungsangebot der Beschäftigten erzielt. Es wird nicht mehr als nötig gemacht.

Typ 9.9: Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern; Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten.



Übungen zu Führungsmodell zur Aufgabe 1 Teil 1.3

Übungsteil

Übung 1.3.1: Beschreibung: In dieser Übung geht es um einen leistungsstarken Mitarbeiter, der häufiger an Montagen ausfällt. Führungskräfte als Verhaltensänderer reagieren unterschiedlich in einer solchen Situation. An fünf Beispielen sollen sie zuordnen, welche der Reaktionen auf welchen die fünf Typen von Blake und Mouten zutrifft.

Übung 1.3.2: Beschreibung: In dieser Übung geht es um die Einstellung zur Beurteilung. Es werden fünf Statements von Beurteilenden vorgestellt, die sie einen der fünf Typen von Beurteilenden. fünf Beispielen sollen sie zuordnen, welche der Reaktionen auf welchen die fünf „Typen“ von Blake und Mouton zuordnen sollen.

Übung 1.3.3: Beschreibung: Bei den drei Leistungsmerkmalen „Zielorientierung, Delegation und Kontrolle werden jeweils fünf Verhaltensweisen beschrieben, die sie den jeweiligen Typen zuordnen sollen.

Übung 1.3.4: Beschreibung: Aus einer Liste von Begriffen aus dem Bereich der Führungsinstrumente und Führungskonzeptionen sollen sie eine Zuordnung treffen, ob die Begriffe eher der Dimension Aspekt Mensch oder der Dimension Leistung zuzuordnen sind.



Nicht jeder lässt sich gleichermaßen begeistern

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

