

# Kommunikation und Führung II

© Holger Arnold [www.balance-project.de](http://www.balance-project.de)

1

## Inhaltsschwerpunkte

- **Führungsansätze**
  - Eigenschaftsorientierte Ansätze
  - Verhaltensorientierte Ansätze
  - Situative Ansätze
- **Führungskonzepte**
  - transaktionale/transformationale Führung
  - DISG – Modell
  - Das autoritäre Führungsstilkonzept
  - Das kooperative Führungsstilkonzept
  - Motivationskonzepte in der Führung
  - Der Ohio-State-Leadership-Quadrant
  - Das GRID-Führungsmodell
  - Die Kontingenztheorie
  - Die Weg-Ziel-Theorie
  - Das Drei-D-Modell
  - Das Situative Reifegradmodell
- **Fazit: Effekte des Führungsstils**



2

2

## transaktionale/transformationale Führung

Auf der Grundlage der **Theorie der transaktionalen/transformationalen Führung** wird im Zentrum nach Bass (1985) zwischen zwei Aspekten unterschieden, einerseits dem Aspekt der **transaktionalen** und andererseits der **transformationalen** Führung.

- **Transaktionale Führung beruht auf Charaktereigenschaften** des Austauschprozesses zwischen Führungspersonen und Mitarbeitern nach dem Prinzip „**Geben und Nehmen**“ (Lippold, 2019, S. 7).
- Gemäß dieser Theorie werden den Mitarbeitern Anreize in Aussicht gestellt, mit der Absicht, dass das spezifische Bündel an Zielen der Führungskraft beziehungsweise des Unternehmens durch die Leistungen der Mitarbeiter erreicht werden. Es entsteht eine **extrinsische, sprich von außen wirkende Mitarbeitermotivation**. Die Intensität der Motivation ist von der von den Mitarbeitern individuell erlebten Attraktivität der in Aussicht gestellten Belohnung abhängig (Lippold, 2019, S. 8).

3

3

## transaktionale/transformationale Führung

Die **transformationale Führung** zielt im Gegensatz zur transaktionalen Führung, welche als kurzfristiges Tauschgeschäft angesehen werden kann, auf eine **beständige Veränderung grundlegender Überzeugungen und Ziele** der Mitarbeiter ab.

- Durch **Inspiration, intellektuelle Stimulation und individuelle Wertschätzung** sollen nicht nur persönliche Ziele sondern auch Unternehmensziele fester Bestandteil der persönlichen Zielerreichungswünsche der Mitarbeiter sein.
- Es entsteht eine **intrinsische, sprich von innen wirkende Mitarbeitermotivation**. Mitarbeiter werden durch **überzeugend kommunizierte Visionen** durch die Führungskraft dazu motiviert, Dinge neu zu sehen und erfolgreich umzusetzen.
- **Das Arbeitsniveau und die Einstellung ändern sich**, um sich für höhere Ziele einzusetzen (Lippold, 2019, S. 8). Transformationale Führungskräfte werden als Vorreiter, als Unterstützer gesehen, die dazu inspirieren, Höchstleistungen zu erbringen.

4

4

## transaktionale/transformationale Führung

Facette der Führung Merkmal	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Koordinationsmechanismen der Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verträge</li> <li>• Belohnung</li> <li>• Bestrafung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeisterung</li> <li>• Zusammengehörigkeit</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Kreativität</li> </ul>
Ziel der Mitarbeitermotivation	Äußere Anreize (extrinsisch)	Die Aufgabe selbst (intrinsisch)
Fokus der Zielerreichung	Eher kurzfristig	Mittel- bis langfristig
Zielinhalte	Materielle Ziele	Ideelle Ziele
Rolle der Führungsperson	Instrukteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrer</li> <li>• Coach</li> </ul>

Abbildung 4: Abgrenzung zw. transaktionaler/transformationaler Führung

Lippold, 2019, S. 8

5

5

## DISG-Konzept

Das **DISG-Persönlichkeitsprofil** von John Geier (1958) ist ein Instrument, welches persönlichkeitsbedingte Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte aufzeigt und ist auf Betrachtungen der menschlichen Emotionen aufgebaut.

Es wird angenommen, dass Verhaltenstendenzen einer Führungsperson, Persönlichkeitsmerkmale wie **Dominanz**, **Initiative**, **Stetigkeit** und **Gewissenhaftigkeit** aufweisen und von der Wahrnehmung und Reaktion des Umfeldes angeknüpft werden.

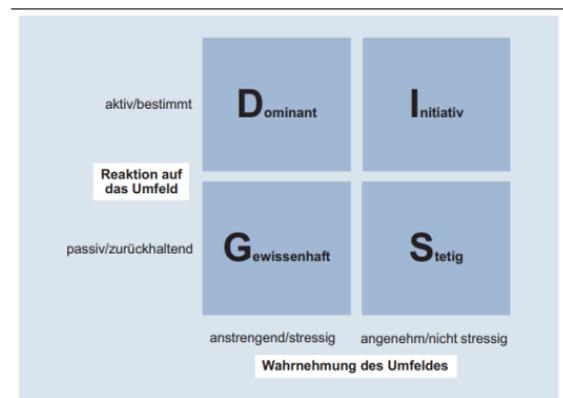


Abbildung 5: Die vier Quadranten des DISG-Konzeptes

Lippold, 2019, S. 10

6

6

## DISG-Konzept



### D = Dominant: Direkt und bestimmt.

Der dominante Persönlichkeitsstil mag Herausforderungen und schnelle Ergebnisse. Die Person ist sehr selbstbewusst und entscheidungsfreudig. Sie liebt Freiheit und eigene Entscheidungshoheit.

Prioritäten im Verhaltensstil:

- Ergebnisse
- Herausforderung
- Aktion

<https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/>

7

7

## DISG-Konzept



### I = Initiativ: Optimistisch und aufgeschlossen.

Der initiativ Persönlichkeitsstil arbeitet gerne in Teams und teilt mit anderen seine Ideen. Außerdem sind es Menschen, die neue Situationen und Menschen einbinden und unterhalten. Die Person ist sehr offen und wirkt auf andere charmant.

Prioritäten im Verhaltensstil:

- Begeisterung
- Aktion
- Zusammenarbeit

<https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/>

8

8

## DISG-Konzept



### S = Stetig: Einfühlsam und kooperativ.

Stetige Menschen sind sehr hilfsbereit und wirken gerne im Hintergrund. Sie arbeiten gerne im Team und sind sehr achtsam im Umgang mit Kollegen und Kunden. Sie mögen Kooperationen und lange loyale Geschäftsbeziehungen. Man erkennt Sie an Ihrer angenehmen geduldigen Art.

Prioritäten im Verhaltensstil:

- Unterstützung
- Zusammenarbeit
- Stabilität

<https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/>

9

9

## DISG-Konzept



### G = Gewissenhaft: Bedacht und korrekt.

„G“s haben eine Vorliebe für Zahlen, Daten und Fakten. Sie arbeiten gerne mit vorgegebenen Prozessen und Normen. Sie handeln vorausplanend, systematisch und prüfen gerne die Dinge. Man erkennt Sie an Ihrer diplomatischen Art und ihrem Hunger nach Wissen

Prioritäten im Verhaltensstil:

- Genauigkeit
- Herausforderung
- Stabilität

<https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/>

10

10

## DISG-Konzept

In Bezug auf das Führungsverhalten verfügt jedes der vier Persönlichkeitsmerkmale über Stärken und Schwächen.

- Das **Persönlichkeitsmerkmal Dominanz** beschreibt eine Führungskraft auf der einen Seite mit hoher Entschlossenheit, Aktivität und Zielorientierung. Auf der anderen Seite sind diese Führungskräfte ungeduldig und haben eine geringe Fähigkeit und Bereitschaft, zuzuhören.
- Das **Merkmal Initiative** zeichnet eine Führungskraft einerseits mit positiver Umfeldwahrnehmung aus, einen Vorgesetzten, der die Mitarbeiter begeistert und sich für sie einsetzt. Andererseits konzentrieren sie sich ungern auf Details und Fakten (Lippold, 2019, S. 9f).

11

11

## DISG-Konzept

- Eine hohe Ausprägung des **Merkmals Stetigkeit** charakterisiert auf der einen Seite Führungskräfte mit hohem Sicherheitsbedürfnis, Loyalität zum Unternehmen mit freundlichem und ruhigem Charisma. Auf der anderen Seite haben solche Führungskräfte eine geringe Konfliktbereitschaft und werden ungern initiativ.
- Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung des **Persönlichkeitsmerkmals Gewissenhaftigkeit** sind einerseits ausdauernd und gründlich und analysieren Daten mit hoher Präzision. Andererseits weisen diese Führungskräfte eine begrenzte Fähigkeit zur Improvisation sowie eine geringe Umsetzungsgeschwindigkeit aufgrund der Neigung zu Perfektionismus auf (Lippold, 2019, S. 9f)

12

12

## DISG-Konzept-Fragebogen

begeistert	I	konkurrierend	D
entschlossen	D	ausgleichend	S
gewissenhaft	G	gesellig	I
loyal	S	gründlich	G
reserviert	G	freundlich	I
gewinnend	I	aggressiv	D
gutmütig	S	logisch	G
ruhelos	D	entspannt	S
einsichtig	S	spontan	I
kontaktfreudig	I	entscheidungsfreudig	D
anspruchsvoll	D	beherrscht	G
vorsichtig	G	aufmerksam	S
willensstark	D	inspirierend	I
taktvoll	G	beständig	S
mitfühlend	S	hartnäckig	D
verspielt	I	genau	G
verbindlich	S	direkt	D
systematisch	G	fröhlich	I
gesprächig	I	diplomatisch	G
herausfordernd	D	rücksichtsvoll	S

### DISG - MEIN BEVORZUGTER VERHALTENSTIL

Denken Sie an Ihr alltägliches Arbeitsumfeld und schätzen Sie sich in diesem Umfeld selbst ein. Beim Ausfüllen der beiden Spalten 1 und 2 sollten Sie sich in jeder Wortgruppe für das Wort entscheiden, welches Ihnen „am ehesten“ entspricht (4 Punkte), dann für das, welches Ihnen „am wenigsten“ entspricht (1 Punkt) und dann für die beiden dazwischenliegenden. Geben Sie 3 Punkte für „am zweitbesten“ und 2 Punkte für „am zweitwenigsten“. Tragen Sie die Punkte jeweils in die Kästchen der Spalte 1 und 2 ein. Zählen Sie zum Schluss die Punkte für alle vier Buchstaben zusammen und halten Sie diese Summe als Ergebnis fest (Kontrolle: Gesamtsumme = 100)

D \_\_\_\_ Punkte I \_\_\_\_ Punkte S \_\_\_\_ Punkte G \_\_\_\_ Punkte

Der Buchstabe mit der höchsten Punktzahl repräsentiert Ihr am stärksten ausgeprägtes Verhalten; die Summen der anderen Buchstaben zeigen Ihre Verhaltenstendenzen in den anderen drei DISG-Bereichen.

ISG International Service Group

D \_\_\_\_ Punkte I \_\_\_\_ Punkte S \_\_\_\_ Punkte G \_\_\_\_ Punkte

13

13

## DISG-Konzept

### Vergleich DISG-Test und Sternzeichen („Barnum-Effekt“)

D-Typ	Löwe	I-Typ	Zwilling
Egozentrisch	Egozentrisch	Enthusiastisch	Lebensfroh
Direkt	Unverklemt	Beredsam	Rhetorisch begabt
Herrisch	Führungsstark	Gewinnend	Überzeugend
Anspruchsvoll	Anspruchsvoll	Gesellig	Gesellig
Entschlossen	Mutig	Impulsiv	Lebhaft
Willensstark	Selbstbewusst	Verspielt	Vielseitig
Konkurrierend	Geltungsbedürftig	Emotional	Emotional
S-Typ	Krebs	G-Typ	Steinbock
Passiv	Bequem	Perfektionistisch	Ordnungsliebend
Geduldig	Empfänglich	Gewissenhaft	Beharrlich
Loyal	Emotional verbunden	Diplomatisch	Realistisch
Mitfühlend	Einfühlsam	Beharrlich	Fleißig
Verbindlich	Verbindlich	Systematisch	Konsequent
Voraussagbar	Harmoniebedürftig	Genau	Streng
Teamfähig	Kontaktstark	Akkurat	Ausdauernd

DISG-Begriffe aus Seiwert und Gay (GABAL) und der „Original-Version“ (online) von Inscape Publishing (2013)

Nach Lothar Seiwert und Friedbert Gay ist das DISG-Modell ein fundiertes Instrument, mit dem eigene Stärken erkannt und andere Menschen besser verstanden und eingeschätzt werden können. Außerdem bekommt man damit konkrete Tipps zu Zeit- und Selbstmanagement, Mitarbeiterführung, Teamarbeit, Kommunikation mit Kunden, Partnern und Kindern.

14

14

## DISG-Konzept Kritik

### Die fehlende Validierung stellt das Hauptanwendungsfeld des DISG-Modells in der Personalentwicklung in Frage:

- „Weder werden Evaluationen der vielfältigen Trainings berichtet, in denen der Test eingesetzt werden soll (von der Persönlichkeitsentwicklung über Coaching bis zu Führungs- und Verkaufserfolg), noch existiert belastbare Evidenz für die weitreichende Interpretation [...] hinsichtlich des Selbstkonzepts.
- Auch zum Einsatz als Reflexionshilfe fehlen empirische Belege. Solange solche Evidenz nicht vorliegt, kann der Test weder für Entwicklungs- noch für Auswahlzwecke empfohlen werden“.
- **Fazit: Eine Typologie ist aus grundsätzlichen Erwägungen nicht in der Lage, praktische Handlungsempfehlungen zu liefern.**

<https://de.wikipedia.org/wiki/DISG>

15

15

# Verhaltensorientierte Führungsansätze

16

16

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

- Ebenso wie bei dem eigenschaftsorientierten Führungsansatz wird im verhaltensorientierten Führungsansatz versucht, die **Erfolgswirksamkeit der Mitarbeiterführung** zu erklären.
- Im verhaltensorientierten Führungsansatz liegt die **Konzentration auf dem Verhalten und nicht auf den Eigenschaften** der Führungskraft (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 539).
- Verhaltensorientierte Führungsansätze werden auch **Führungsstilkonzepte** genannt.
- Die Führungsstilforschung unterscheidet zwischen verschiedenen **Führungsstilkonzepten**, dem **autoritären versus kooperativen Führungsstilkonzept**, dem **Ohio-State-Leadership-Quadrant** und dem **GRID-Führungsmodell** (Lippold, 2019, S. 11) die folgend kurz vorgestellt werden.

17

17

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

**Sieben Führungsstile** (Robert Tannenbaum und Warren Schmidt)

**Entscheidungsspielraum: Vorgesetzter versus Mitarbeiter**

**autoritär:** Vorgesetzter entscheidet allein und ordnet an

**patriarchalisch:** Vorgesetzter ordnet an und begründet seine Entscheidung

**konsultativ:** Vorgesetzter entscheidet vorläufig, holt Meinungen ein und entscheidet endgültig

**beratend:** Vorgesetzter schlägt Ideen vor und gestattet Fragen, Vorgesetzter entscheidet

**partizipativ:** Vorgesetzter zeigt das Problem auf, die Gruppe schlägt Lösungen vor, Vorgesetzter entscheidet

**delegativ:** Vorgesetzter zeigt das Problem auf und legt den Entscheidungsspielraum fest, Gruppe entscheidet

**demokratisch:** Gruppe entscheidet autonom, Vorgesetzter ist Koordinator

18

18

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Das autoritäre Führungsstilkonzept

- Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch **autoritäres Verhalten** des Vorgesetzten den Mitarbeitern gegenüber.
- Die Führungskraft schreibt Aufgabenzuweisung und Aufgabenerfüllung vor, ohne dem Mitarbeiter persönliche Wertschätzung entgegenzubringen (Lippold, 2019, S. 11f).
- Die Führungskraft trifft alleine die Entscheidungen, ohne die Meinung und Initiative der Mitarbeiter zu erfragen (Franken, 2016, S. 32).
- Der autoritäre Führungsstil wird zu den eindimensionalen Führungsansätzen gezählt.

<https://de.wikipedia.org/wiki/DISG>

19

19

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Das kooperative Führungsstilkonzept

- Der kooperative Führungsstil hingegen bindet die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein (Franken, 2016, S. 33).
- Er erlaubt es den Mitarbeitern, sich ihre Aufgaben selbst zuzuweisen und die Aufgabe sowie Zielsetzung im Team zu diskutieren.
- Die Führungskraft bringt den Mitarbeitern große Wertschätzung entgegen und ist selbst aktiver Teil im Team.
- Das Führungskontinuum autoritärer und kooperativer Führungsstile von Robert Tannenbaum und Warren Schmidt (1958) wird als Klassiker unter den verhaltensorientierten Führungsansätzen bezeichnet (Lippold, 2019, S. 11f). Nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern auch der Arbeitnehmer und die Arbeitsmotivation am Arbeitsplatz stehen im Blickpunkt.

20

20

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Motivationskonzepte in der Führung

- Als die zwei bekanntesten Ansätze, die Erkenntnisse und Logik über Motivation lieferten, kann man die **Bedürfnispyramide** von Abraham Maslow (1908-1970) und die **Zwei-Faktoren-Theorie**, bestehend aus Hygienefaktoren und Motivatoren, von Frederick Herzberg (1923-2000) nennen.
- Abraham Maslows Logik der Motivation war, dass Bedürfnisse wie in Abbildung 6 dargestellt, hierarchisch angeordnet sind. Er ging davon aus, dass wenn niedriger angeordnete Bedürfnisse befriedigt sind, erst die nächste Ebene der Bedürfnisse aktiviert wird.
- Die Bedürfnispyramide kann Führungskräften helfen, Wünsche zu befriedigen, um ein motivierendes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter zu schaffen. Mitarbeitern werden Räume und Möglichkeiten geboten, um selbstwirksam zu sein.

21

21

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

Die **Pyramidendarstellung** verleitet vor allem zu einer „allzu statischen Sicht“ auf Maslows dynamisches Modell. Eklatantes Beispiel solch einer Fehlinterpretation ist etwa die Annahme, die Bedürfniskategorien seien streng **diskret** angeordnet, und eine Bedürfniskategorie müsse erst zu 100 % befriedigt werden, bevor die nächste Kategorie von Bedürfnissen motivierend wirken könne. Häufig reicht jedoch schon ein Befriedigungsgrad von 70 % oder weniger aus, um das nächsthöhere Bedürfnis in den Vordergrund treten zu lassen. Der empfundene Sättigungsgrad variiert zudem stark mit den individuellen Erwartungen.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bed%C3%BCfnishierarchie](https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCfnishierarchie)

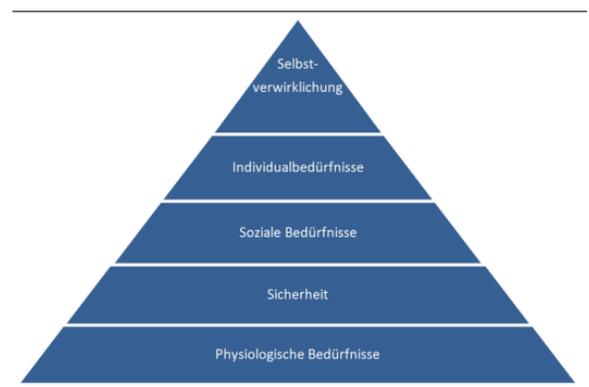


Abbildung 6: Logik der Motivation nach Maslow – die Bedürfnispyramide  
Mahlmann, 2019, S. 31

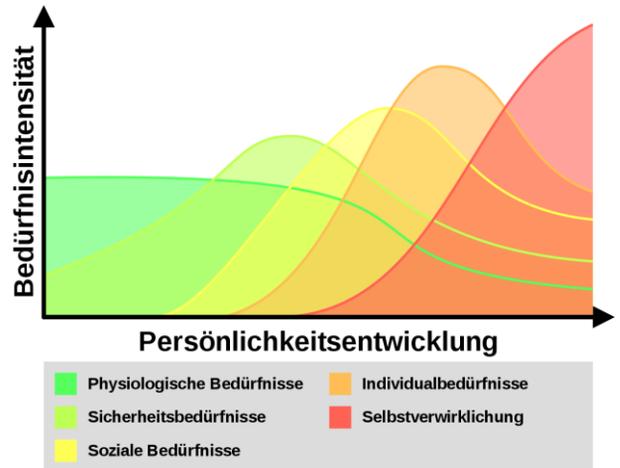
22

22

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Überlappungsmodell der Bedürfnisse

Um die Überlappung verschiedener Bedürfnisse in der Entwicklung einer Persönlichkeit darzustellen, benutzen manche Lehrbücher dynamische Darstellungen in Anlehnung an *Krech, Crutchfield & Ballachey* (1962, S. 72/77).



[https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie](https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie)

23

23

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Zwei-Faktoren-Theorie

Motivatoren und Hygienefaktoren

	Motivatoren vorhanden	Motivatoren nicht vorhanden
Hygienefaktoren vorhanden	Mitarbeiter motiviert und zufrieden	Mitarbeiter zufrieden aber nicht motiviert
Hygienefaktoren nicht vorhanden	Mitarbeiter motiviert aber unzufrieden	Mitarbeiter unzufrieden und nicht motiviert

BWL-Lexikon.de

### Motivation in der Führung

- Frederick Herzberg ging in seiner **Motivations-Hygiene-Theorie**, bestehend aus Faktoren wie **Hygienefaktor und Motivatoren**, empirisch begründet davon aus, dass die zwei Faktoren Wechselwirkungen ausweisen.
- Das heißt, dass kleine Veränderungen beim Hygienefaktor große Wirkung auf Motivation oder Demotivation der Mitarbeiter haben kann.

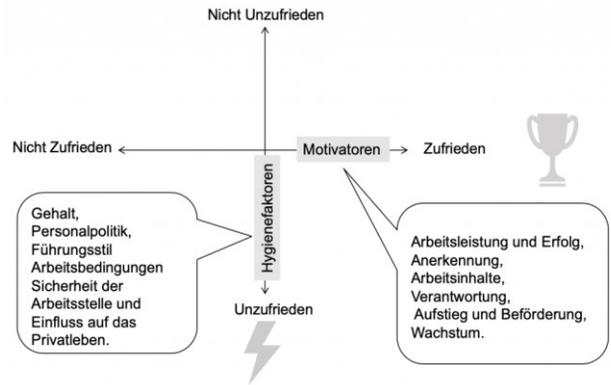
24

24

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Motivation in der Führung

- Hygienefaktoren können beispielsweise Unternehmenspolitik, Arbeitsumfeld, etc. und Motivatoren die zwischenmenschliche Beziehung, die Anerkennung oder das soziale Umfeld darstellen (Mahlmann, 2019, S. 30ff)



25

25

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Der Ohio-State-Leadership-Quadrant

- Prägend für die Führungsstilforschung sind die Ohio-Studien, die sich mit der Identifikation von Verhaltensweisen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Führungskräfte befassen.
- Es werden **Verhaltensmuster von Führungskräften**, Verhaltensmuster, die als **Führungsstile** bezeichnet werden und sich auf die Führungskraft und auf den Umgang mit den Mitarbeitern bezieht (Stock Homburg & Groß, 2019, S. 5)
- Die Forscher Andrew Halpin und Ben Winer (1957) erkannten zwei unabhängige Grunddimensionen des Führungsverhaltens. Einerseits die Leistungs- bzw. Aufgabenorientierung und andererseits die Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung.

26

26

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

Wesentlicher Unterschied des **Ohio-State-Leadership-Quadranten** zu den traditionellen Führungsstiltheorien liegt in einer Lösung der Annahme des eindimensionalen Führungskontinuums. **Führungspersonen können gleichzeitig eine hohe Aufgabenorientierung und eine hohe Beziehungsorientierung aufweisen.** Diese zwei Faktoren sind somit kombinierbar und können gemeinsam ein Führungsverhalten beschreiben. In Form des Ohio-State-Quadranten lassen sich, zugrunde der zwei Dimensionen des Führungsverhaltens, vier grundlegende Führungsstile, der autoritäre, der kooperative, der bürokratische und der beziehungsorientierte Führungsstil, wie in Abbildung 7 abgebildet, identifizieren (Lippold, 2019, S. 12f)

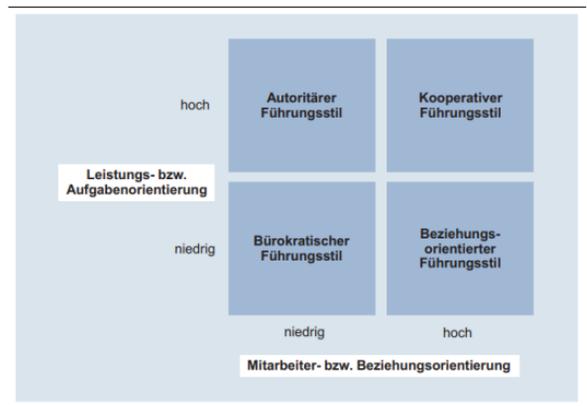


Abbildung 7: Führungsstile des Ohio-State-Quadranten

Lippold, 2019, S. 14

27

27

## Verhaltensorientierte Führungsansätze

### Das GRID-Führungsmodell

- Das GRID-Führungsmodell, oder auch als **Verhaltensgitter-Modell** bezeichnet, von Robert Blake und Jane Mouton (1960) baut auf den Erkenntnissen der Ohio-Studien auf. Die beiden Dimensionen **Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung** werden auf zwei Achsen mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen erfasst.
- Die eine Achse zeigt das Bemühen um den Mitarbeiter auf und die andere Achse beschreibt das Interesse an der Aufgabe.
- Durch die Einteilung in neun Stufen lassen sich in der Theorie 81 Führungsstile abbilden (Lippold, 2019, S. 13f).

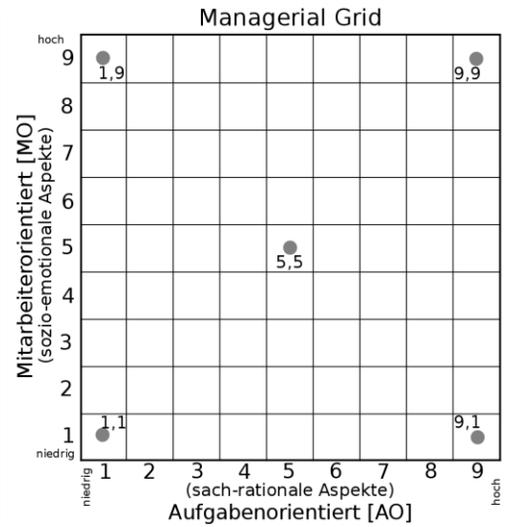
28

28

## Verhaltensorientierte Führungsansätze



Abbildung 8: Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton  
Mahlmann, 2019, S. 34



29

29

# Situationsorientierte Führungsansätze

30

30

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Situative Führungsansätze

- In der Situationstheorie wird angenommen, dass das **Führungsverhalten verknüpft mit dem motivierenden Arbeitsumfeld** von der jeweiligen Situation ausgeht (Mahlmann, 2019, S. 49).
- Unterschiedliche Situationen sind durch verschiedene Anforderungen gekennzeichnet. Jede Situation benötigt einen angebrachten Führungsstil.
- Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die Anforderung zu erkennen und das Führungsverhalten dahingehend auszurichten, einen Führungserfolg zu erzielen (Franken, 2016, S. 34).

31

31

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Situative Führungsansätze

- In der Situationstheorie wird angenommen, dass das **Führungsverhalten verknüpft mit dem motivierenden Arbeitsumfeld** von der jeweiligen Situation ausgeht (Mahlmann, 2019, S. 49).
- Unterschiedliche Situationen sind durch verschiedene Anforderungen gekennzeichnet. Jede Situation benötigt einen angebrachten Führungsstil.
- Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die Anforderung zu erkennen und das Führungsverhalten dahingehend auszurichten, einen Führungserfolg zu erzielen (Franken, 2016, S. 34).
- In der situativen Führungstheorie werden zwei grundlegende Führungsstile identifiziert, einerseits der **aufgabenorientierte autokratische Führungsstil** und andererseits der **beziehungsorientierte demokratische Führungsstil**.

32

32

## Situationsorientierte Führungsansätze

In der Situationstheorie wird angenommen, dass das **Führungsverhalten verknüpft mit dem motivierenden Arbeitsumfeld** von der jeweiligen Situation ausgeht (Mahlmann, 2019, S. 49).

- Unterschiedliche Situationen sind durch verschiedene Anforderungen gekennzeichnet. Jede Situation benötigt einen angebrachten Führungsstil.
- Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die Anforderung zu erkennen und das Führungsverhalten dahingehend auszurichten, einen Führungserfolg zu erzielen (Franken, 2016, S. 34).
- In der situativen Führungstheorie werden zwei grundlegende Führungsstile identifiziert, einerseits der **aufgabenorientierte autokratische Führungsstil** und andererseits der **beziehungsorientierte demokratische Führungsstil**.
- Folgend werden die **Kontingenztheorie, die Weg-Ziel-Theorie, das Drei-D-Modell** und das **situative Reifegradmodell** der Führung kurz vorgestellt.

33

33

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Die Kontingenztheorie

- In der Kontingenztheorie von Fred F. Fiedler (1967) wird angenommen, dass der Führungserfolg vom **Zusammenspiel des Führungsverhalten und der Führungssituation** abhängig ist. Unterschiedliche Führungsstile sind in differenten Situationen andersartig effizient (Bartscher, et al. 2019, S. 100). Die Kontingenztheorie stellt Führungsstil, Führungserfolg und Führungssituation als Prädikatoren in den Blickpunkt. Der Führungsstil wird in aufgabenorientierten und personenbezogenen Führungsstil unterschieden.
- Die Kontingenztheorie geht davon aus, dass **effektive Führungskräfte Führungsstile gezielt nutzen** können, um Reaktionen auf Motivationsbedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterzufriedenheit auslösen zu können (Ngabonzima et al., 2020, S. 2)
- Führungskräfte mit einem **leistungsorientierten Führungsstil** sind in ausgesprochen günstigen oder ausgesprochen ungünstigen Führungssituationen erfolgreicher als Führungskräfte, die mit einem mitarbeiterbezogenen Führungsstil führen. Der **mitarbeiterbezogene Führungsstil** stellt sich eher bei mittlerer günstigen Situationen als günstig heraus (Lippold, 2019, S. 17)

34

34

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Die Weg-Ziel-Theorie

- Die **Weg-Ziel-Theorie** von Robert J. House (1971) geht davon aus, dass effektive Führungspersonen durch ihr Führungsverhalten in der Lage sind, den Mitarbeitern Hindernisse unterwegs zu ihrem Ziel aus dem Weg zu räumen und sie als Begleiter dorthin führen und ihr Führungsverhalten den Bedarf anpassen.
- Rahmenbedingungen werden analysiert und das Führungsverhalten den Gegebenheiten angepasst. **Es wird zwischen unterstützender, direkter, partizipativen und ergebnisorientierten Führung** unterschieden (Lippold, 2019, S. 18f).
- Die Weg-Ziel-Theorie behauptet, dass eine bedingte Anwendung von einem oder mehreren Führungsstilen mit zunehmender Produktivität verbunden ist (Asamani et al., 2016, S. 84). Voraussetzung dafür ist die Akzeptanz der Mitarbeiter.

35

35

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Weg-Ziel-Theorie

- Abbildung 9 veranschaulicht anhand einer Wirkungskette den Einfluss des Führungsverhaltens auf den Führungserfolg.
- Als Verbindung zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg können die Erwartungen und Valenzen der Mitarbeiter genannt werden (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 552).

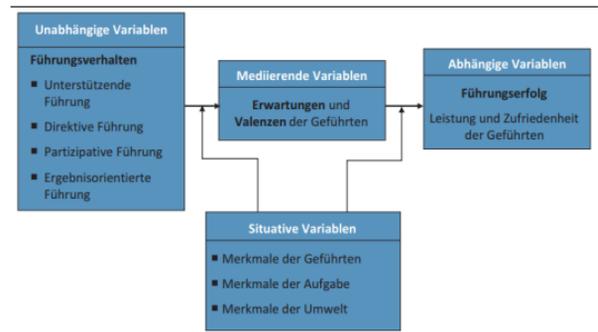


Abbildung 9: Kausale Beziehung im Rahmen der Weg-Ziel-Theorie

Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 551

36

36

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Das Drei-D-Modell

Das Drei-D-Modell von William Reddin (1981) geht von der aufgabenorientierten und von der beziehungsorientierten Ebene und den vier Grundführungsstilen der Ohio-Studie des Verfahrens-, Beziehungs-, Integrations- und Aufgabenstils aus.

- Der **Verfahrensstil** ist durch Vorschriften, Regeln, Verfahren und Methoden gekennzeichnet.
  - Der **Beziehungsstil** basiert auf einer guten Beziehung zwischen Führungsperson und den Mitarbeitern. Die Führungsperson motiviert die Mitarbeiter und sorgt für gute Arbeitsatmosphäre.
  - Im **Integrationsstil** wird auf die Waage zwischen Beziehungs- und Aufgabenelementen geachtet.
  - Im **Aufgabenstil** steht die Erfüllung der Aufgaben im Mittelpunkt der Führungsarbeit
- Gegenseitiges Vertrauen und Respekt stellen Kerninstrumente integrativer Führung dar. Eine positive Umgebung vermittelt ein Gefühl psychischer Sicherheit (Zhao et al., 2020, S. 2).

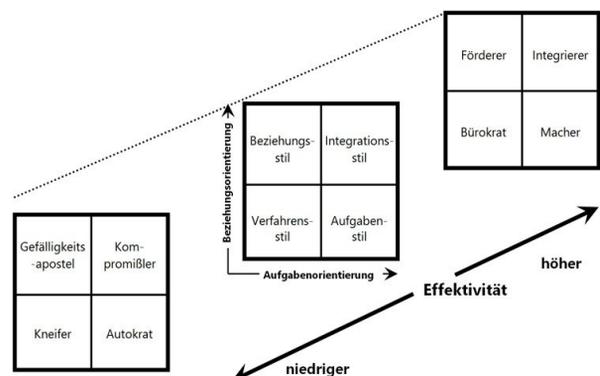
37

37

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Das Drei-D-Modell

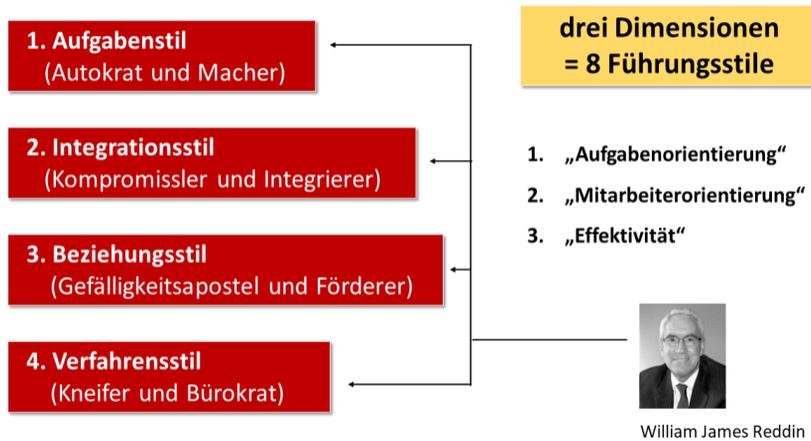
- Reddin beschreibt vier Führungsstile, die er als effektiv ansieht, und vier weitere, die er für weniger erfolgreich hält. Diese können in Verhaltensgittern dargestellt werden, die aufzeigen, wie jeder Stil mit Beziehungen und Aufgaben umgeht.
- Der am wenigsten effektive Managertyp ist der Kneifer, der erfolgreichste ist der Integrierer.
- Reddin war der Meinung, dass in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen unterschiedliche Führungsstile eingesetzt werden und dass Führungskräfte ihren Stil an unterschiedliche Verhältnisse anpassen.



38

38

## Situationsorientierte Führungsansätze



Ausbilderwelt

39

39

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Das Situative Reifegradmodell

- Der Ausgangspunkt des **situativen Reifegradmodells** von Hersey und Blanchard (1981) sind erneut die Dimensionen der Beziehungsorientierung und der Aufgabenorientierung in Zusammenhang mit dem aufgabenrelevanten **Reifegrad des Mitarbeiters** (Mahlmann, 2019, S. 49).
- Als Reifegrad einer Person werden fachliche und psychologische Reife, das heißt **Können und Wollen**, verstanden (Franken, 2016, S. 34). Daraus ergeben sich der autoritäre, der integrierende, der partizipative Führungsstil und der Delegationsstil.

40

40

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Situatives Reifegradmodell der Führung

- Der **autoritäre Führungsstil** weist eine hohe Aufgaben- und eine niedrige Beziehungsorientierung auf. Die Aufgaben werden klar vorgegeben.
- Der **integrierende Führungsstil** verfügt über eine hohe Arbeits- und hohe Beziehungsorientierung. Die Mitarbeiter spielen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle.
- Der Stil der **partizipativen Führung** verbindet hohe Beziehungsorientierung mit geringer Aufgabenorientierung.
- Der **Delegationsstil** weist eine niedrige Aufgabenorientierung sowie eine niedrige Beziehungsorientierung auf (Lippold, 2019, S. 21). Die Führungskraft beurteilt nach dem Reifegrad des Mitarbeiters, welcher Führungsstil angebracht ist (Mahlmann, 2019, S. 50).

41

41

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Situatives Reifegradmodell der Führung

- Der **autoritäre Führungsstil** weist eine hohe Aufgaben- und eine niedrige Beziehungsorientierung auf. Die Aufgaben werden klar vorgegeben.
- Der **integrierende Führungsstil** verfügt über eine hohe Arbeits- und hohe Beziehungsorientierung. Die Mitarbeiter spielen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle.
- Der Stil der **partizipativen Führung** verbindet hohe Beziehungsorientierung mit geringer Aufgabenorientierung.
- Der **Delegationsstil** weist eine niedrige Aufgabenorientierung sowie eine niedrige Beziehungsorientierung auf (Lippold, 2019, S. 21). Die Führungskraft beurteilt nach dem Reifegrad des Mitarbeiters, welcher Führungsstil angebracht ist (Mahlmann, 2019, S. 50).
- Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft neben der Anwendung des angemessenen Führungsstils ist, die **Reife der Mitarbeiter zu fördern** (Franken, 2016, S. 35).

42

42

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Situatives Reifegradmodell der Führung

- Um effektiv zu führen, muss die Führungskraft über Kompetenzen in allen vier Führungsstilen, wie folgend in Abbildung 10 veranschaulicht, verfügen (Lippold, 2019, S. 21f).

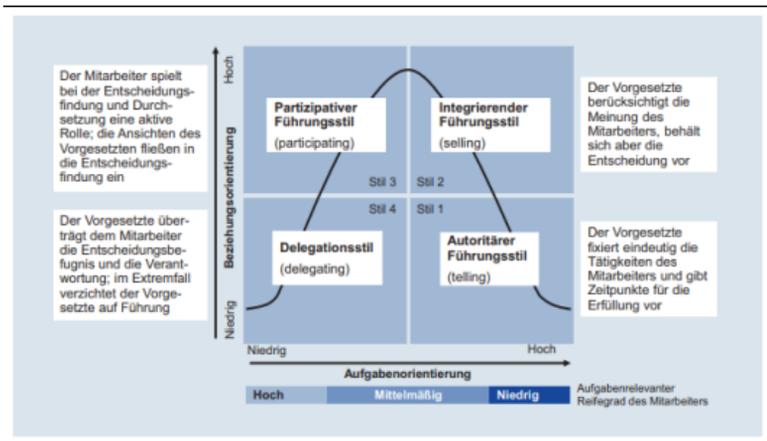


Abbildung 10: Das situative Führungskonzept von Hersey & Blanchard

Lippold, 2019, S. 22

43

43

## Symbolisches Führen

### Symbolisches Führen

- Führungskräfte konzentrieren sich darauf, die Mitarbeiter in ihrer Umgebung zu beeinflussen, mit dem Ziel, das Optimum aus den Ressourcen in der Organisation durch ihre Leistung sicherzustellen. Es sind die Führungskräfte, die die Motivation, die Kultur, die Toleranz und die Werte in einer Organisation bestimmen.
- Symbolische Führung ist kein Führungsmodell oder Führungsstil.** Das Konzept der symbolischen Führung zählt zu den neueren Ansätzen der Führungsforschung mit dem Schwerpunkt, wie Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter mithilfe von Symbolen im Sinne der Unternehmensziele einwirken können (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 571). S

44

44

## Situationsorientierte Führungsansätze

### Symbolische Führung

- Durch symbolische Führung können Führungskräfte bestimmte Führungsstile durch Symbole in ihrer Wirkung verstärken (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 573).
- Die symbolische Wirkung steht über allem was getan wird, wie es getan wird und was unterlassen wird (Mahlmann, 2019, S. 115).

Verbale Symbole	Interaktionale Symbole	Objektivierte Symbole (Artefakte)
Geschichten	Zeremonien, Traditionen	Statussymbole
Mythen	Rituale	Embleme, Fahnen
Anekdoten	Feiern, Jubiläen	Logos
Legenden	Konferenzen, Veranstaltungen	Urkunden, Auszeichnungen
Slogans, Mottos	Auswahl neuer Mitarbeitender	Idole, Helden
Grundsätze, Leitlinien	Umgang mit der Pensionierung	Kleiderordnung
Jargon, (Firmen)Sprache	Umgang mit Beschwerden	Bürogestaltung
Hymnen	Tabus	Plakate, Broschüren

Abbildung 11: Symbole der Unternehmenskultur nach Neuberger

Franken, 2016, S. 38

45

45

## Symbolisches Führen

### Fazit: Effekt des Führungsstils auf die Arbeitseffektivität

- Während der Fokus bei Führung im 20. Jahrhundert zunächst auf die Merkmale und Verhaltensweisen der Führungspersonen lag, konzentrieren sich spätere Theorien auf die Fähigkeiten und situativen Faktoren von Führungskräften.
- Vier Führungstheorien, die der **Transaktionsführung, der Transformationsführung, der situativen Führung und der authentischen Führung** wurden ausgiebig in verschiedenen Berufen, unter anderem im Pflegeberuf untersucht.
- Führung wird dabei als ein Prozess der Beeinflussung der Mitarbeiter zur Definierung ihres Verhaltens zur Erreichung von Visionen und Zielen in Institutionen gesehen. (Saleh et al., 2018, S. 197).

46

46

## Symbolisches Führen

### Fazit: Effekt des Führungsstils auf die Arbeitseffektivität

- Die **Beziehung der Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft** stellte in den Ergebnissen einen wichtigen Faktor in Bezug auf die Leistung in der Versorgung dar (Saleh et al., 2018, S. 201).
- Saleh et al. (2018) beschrieben, dass alle dem **rationalen Führungsstil** zuerkannten positiven Punkten wie **Professionalität, Unterstützung der Mitarbeiter, Kooperation, Verständnis und die Orientierung zur Problemlösung** von den Interviewteilnehmern als Indikatoren für effizientere Ergebnisse bewertet wurden und ebenso zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit beitrugen. Eine offene und durchgängige Kommunikation mit der Führungsperson wurde als positiver Indikator genannt. Ein bevorzugendes sowie auch ein ineffizientes Führungsverhalten nannten die Studienteilnehmer als Ursache für Arbeitsunzufriedenheit.

47

47

## Symbolisches Führen

### Fazit: Effekt des Führungsstils auf die Arbeitszufriedenheit

- **Arbeitszufriedenheit** wird als **Haltung** beschrieben, die Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit und der Organisation einnehmen.
- Arbeitszufriedenheit umfasst Dimensionen der Zufriedenheit der Mitarbeiter, Zufriedenheit dem Führungsverhalten des Vorgesetzten gegenüber, Bezahlung, beruflicher Möglichkeiten, Vorteile, organisatorische Prozesse und der Beziehung des Mitarbeiters der Organisation gegenüber (Asami et al., 2016, S. 24).
- **Die Kommunikation in der Institution stellt einen Schlüsselindikator** in Bezug auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz dar. Die Mitarbeiter wollen offene Türen zum Management und schriftliche Mitteilungen anstatt mündlicher Botschaften. Offizielle schriftliche Mitteilungen steigern die Arbeitszufriedenheit und erhöhen wiederum die Arbeitsmotivation.

48

48

## Symbolisches Führen

### Fazit: Effekt des Führungsstils auf die Arbeitsmotivation

- **Das Arbeitsumfeld im Gesundheitswesen wird laufend multikultureller.** Durch den gegenwärtigen Fachkräftemangel im Gesundheits- und Sozialwesens gehören internationale und ausländische Mitarbeiter immer mehr zur Normalität. Mitarbeiter betrachten somit die Führung in der Institution, in der sie arbeiten, als Teil ihrer beruflichen als auch sozialen Unterstützung.
- Arbeiternehmer mit gleicher Sprache, Kultur und Religion haben verständlicherweise aufgrund ihrer Gemeinsamkeiten eine stärkere soziale Bindung, infolgedessen können sich Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, während sie hart arbeiten, unbemerkt, unbelohnt oder vernachlässigt fühlen, was die Arbeitsmotivation erheblich beeinflussen kann.
- In einem kulturell vielfältigen Team muss die Führung **klare Richtlinien** festlegen um Anschuldigungen oder Wahrnehmungen von Bevorzugungen zu vermeiden. (Saleh et al., 2018, S. 201). Der Führungsstil der **Transformationsführung** zeigt dabei einen besonders positiven Einfluss auf die psychosozialen Ressourcen der Mitarbeiter.