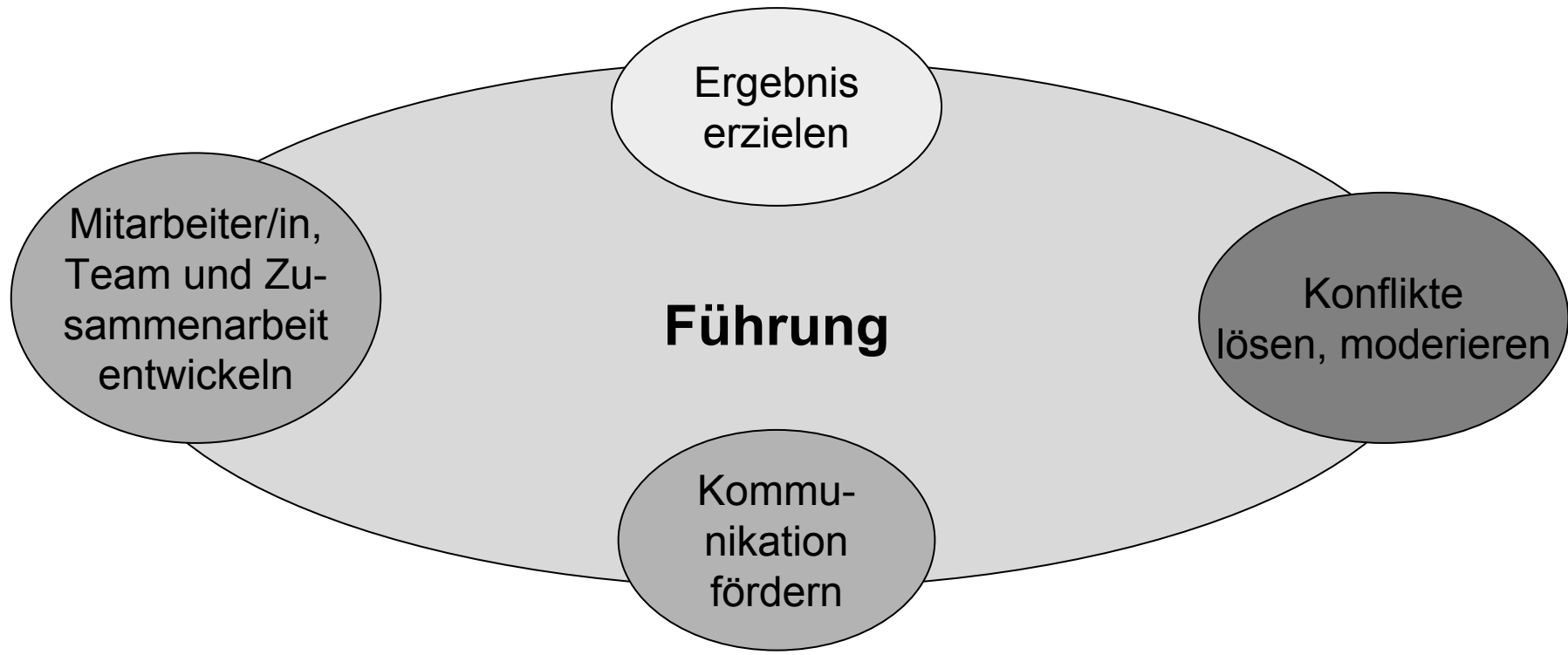


# Führen

Prof. Dr. Wolfgang Schlicht  
SoSe 2003

- Forschungslinien
  - Der geborene Führer
  - Das Verhalten des Führers
  - Die situativen Zwänge
  
- Modelle
  - Kontingenzmodell
  - Mitarbeiterorientierte Führung

- „To lead ist to engage in an act which initiates a structure in the interaction of others as part of the process of solving a mutual problem (Hemphill, 1969)“



## Führungseigenschaften erfolgreicher Trainer/innen

- Integrität
- Loyalität
- Selbstvertrauen
- Verantwortungsbewusstsein
- Aufrichtigkeit
- Weitsicht
- Durchhaltevermögen
- Selbstdisziplin
- Geduld

- Verhaltensansatz (Stile)

autokratisch	laissez faire	kooperativ- mitarbeiterorientiert
<ul style="list-style-type: none"><li>• sachlich</li><li>• aufgabenorientiert</li><li>• hierarchisch</li><li>• entscheidet</li><li>• ordnet an</li><li>• dirigiert</li><li>• kontrolliert und überwacht</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine Führung</li><li>• chaotische Prozesse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sozioemotional</li><li>• Rücksichtnahme</li><li>• nicht hierarchisch</li><li>• beteiligt</li><li>• fördert</li><li>• fordert Eigeninitiative</li><li>• setzt Ziele</li><li>• delegiert</li></ul>

---

Sekundieren

viel sekundieren und  
wenig dirigieren  
(mitarbeiterorientiert)

*Fordern*

viel dirigieren und viel  
sekundieren  
(mitarbeiterbezogen)

*Erziehen*

wenig sekundieren  
und wenig dirigieren

*Delegieren*

viel dirigieren und  
wenig sekundieren  
(Autoritär)

*Anordnen*

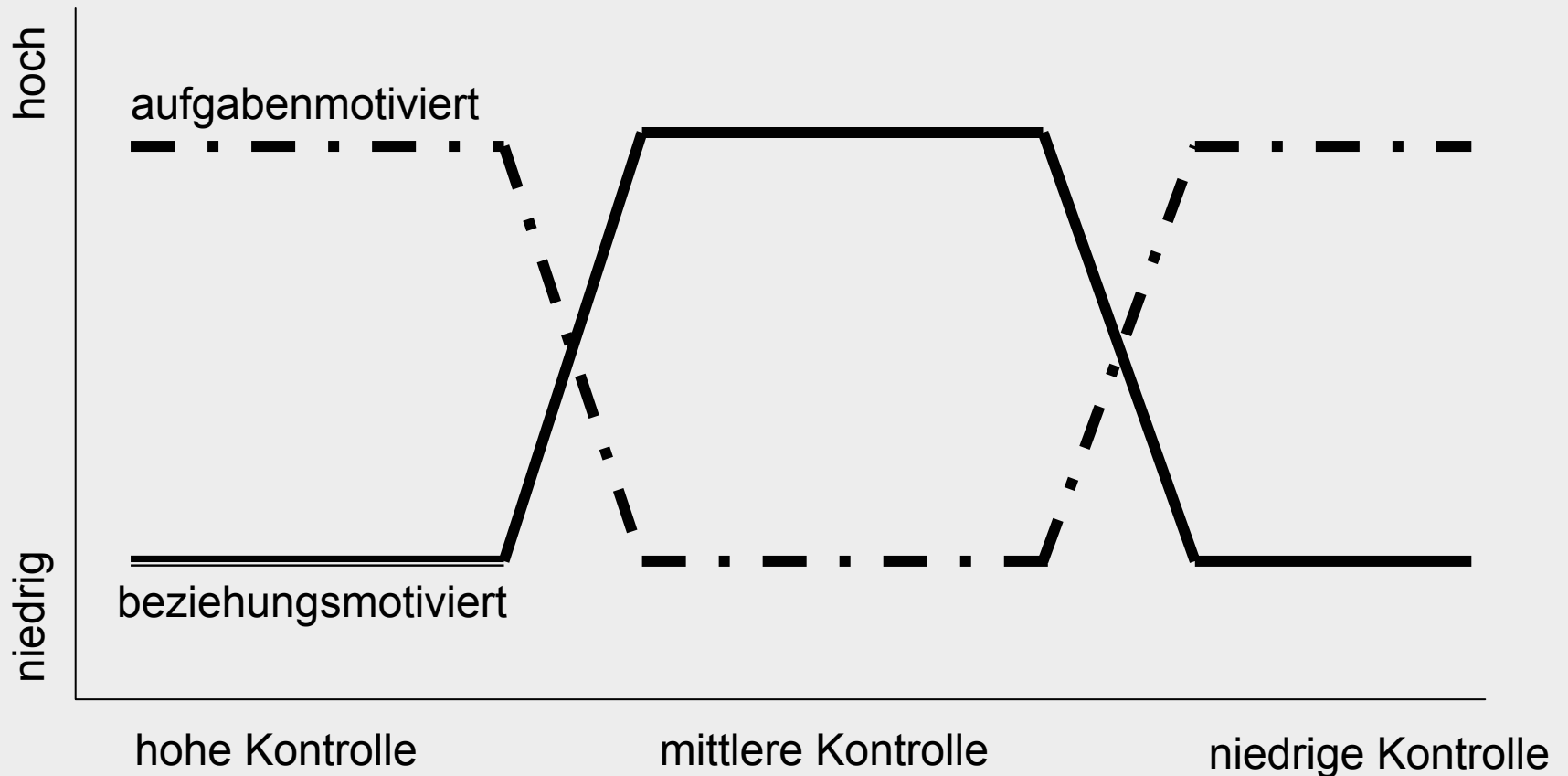
Dirigieren

- **Situationsansatz**

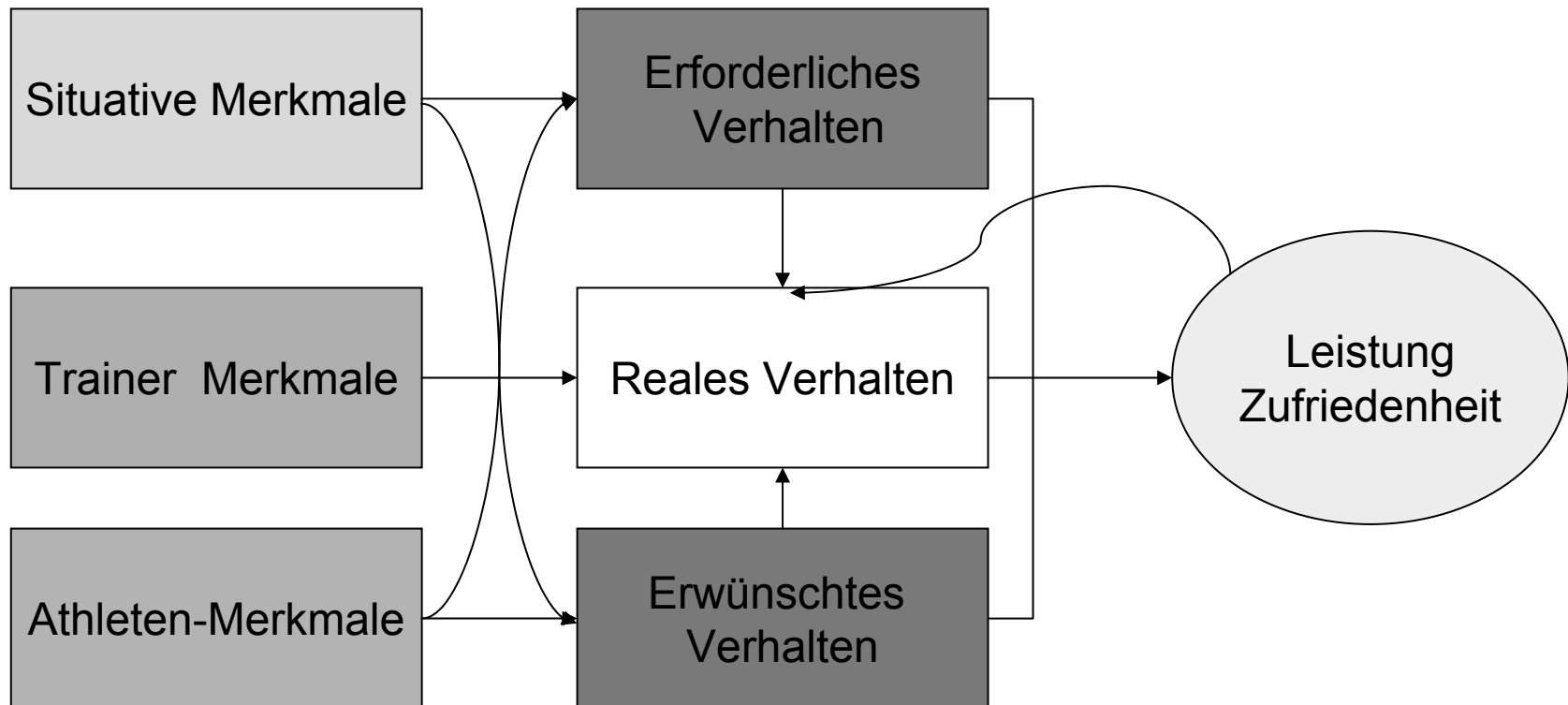
- Kontingenzmodell von Fiedler (1978)*

- *Führungsstil und situative Kontrolle*
    - *Bezug des Führungsstils: Der am wenigsten geschätzte Mitarbeiter (LPC Least preferred Co-worker Scale)*
      - *Wird vom beziehungsorientierten Führer noch günstig wahrgenommen und beurteilt. Der Führer zieht Zufriedenheit aus Beziehung zu Team und Aufgabe.*
      - *Wird vom aufgabenorientierten Führer ungünstig wahrgenommen und beurteilt. Der Führer erzielt Zufriedenheit aus Leistung in Aufgabe*
    - *Situative Kontrolle wird determiniert durch:*
      - *Beziehungen zwischen Führer und Geführten*
      - *Aufgabenstrukturiertheit*
      - *Positionsmacht*

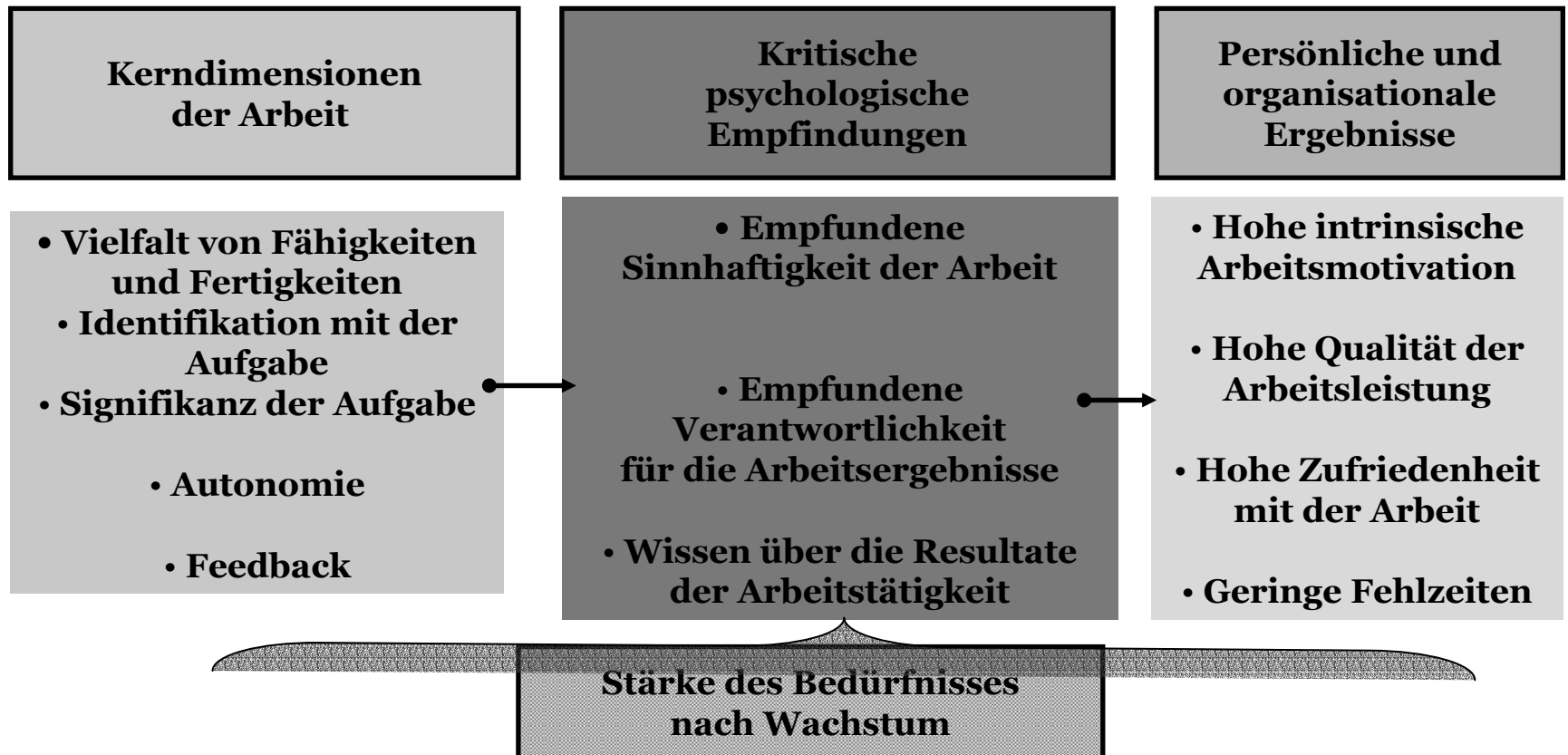
# Team-Leistung



- Multidimensionales Modell (Chelladurai, 1990)



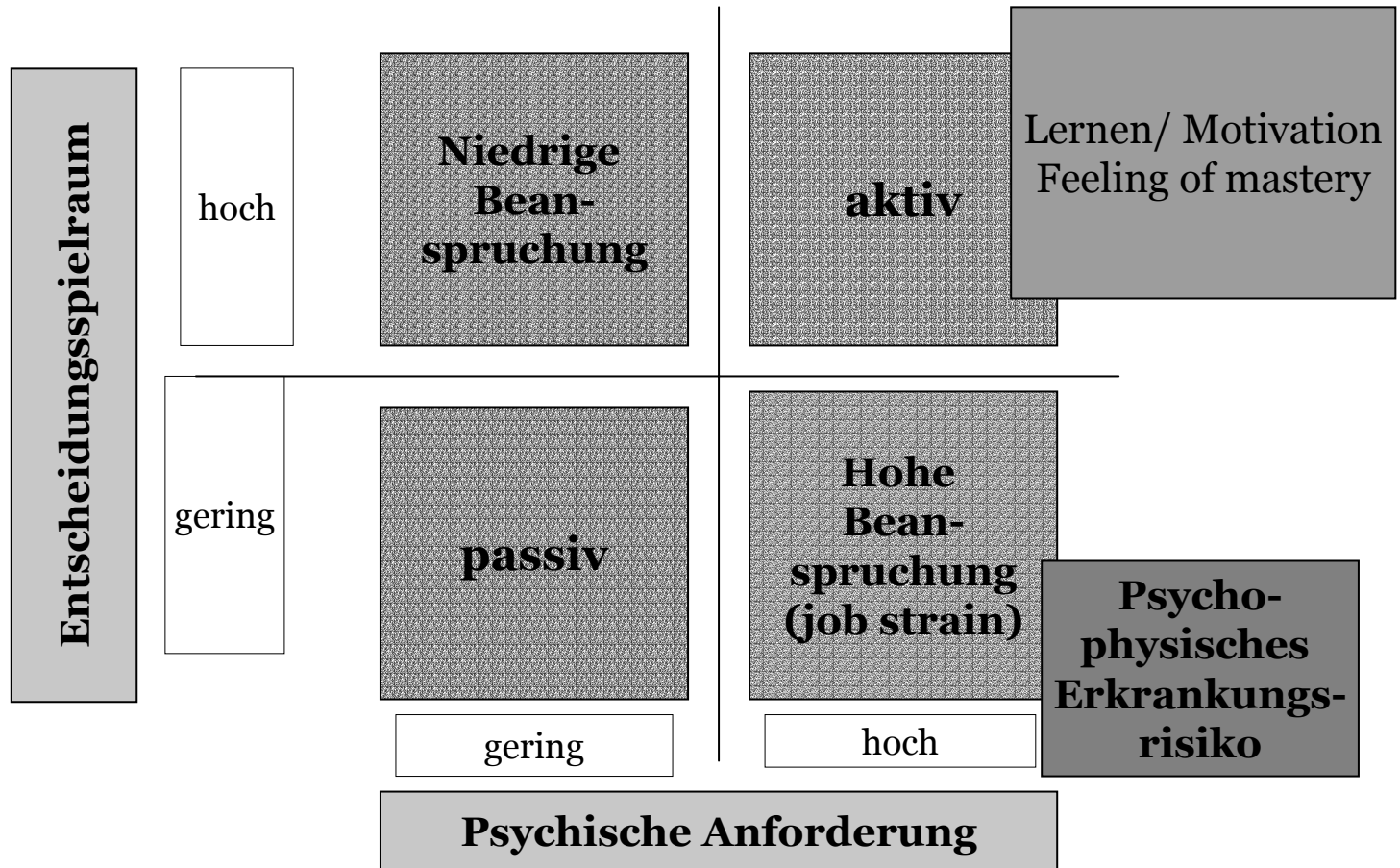
# Arbeitszufriedenheit



# Arbeitszufriedenheit

- **Arbeitszufriedenheit als Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeitssituation:**
  - ergibt sich aus der Diskrepanz zwischen erwarteter und tatsächlicher Belohnung
  - zentral: subjektive Wahrnehmung der Arbeitssituation
- **Determinanten der Arbeitszufriedenheit:**
  - Arbeitscharakteristika
  - Kollegen
  - Führung
  - Bezahlung und Beförderung
  - Umgebungsbedingungen
- **Konsequenzen einer hohen Arbeitszufriedenheit:**
  - niedrigere Fehlzeiten, weniger Fluktuation und Zuspätkommen, erhöhte Akzeptanz von Veränderungen und Umstrukturierungen
  - Erhöhte Produktivität und Produktqualität

# Anforderungs-Kontroll-Modell



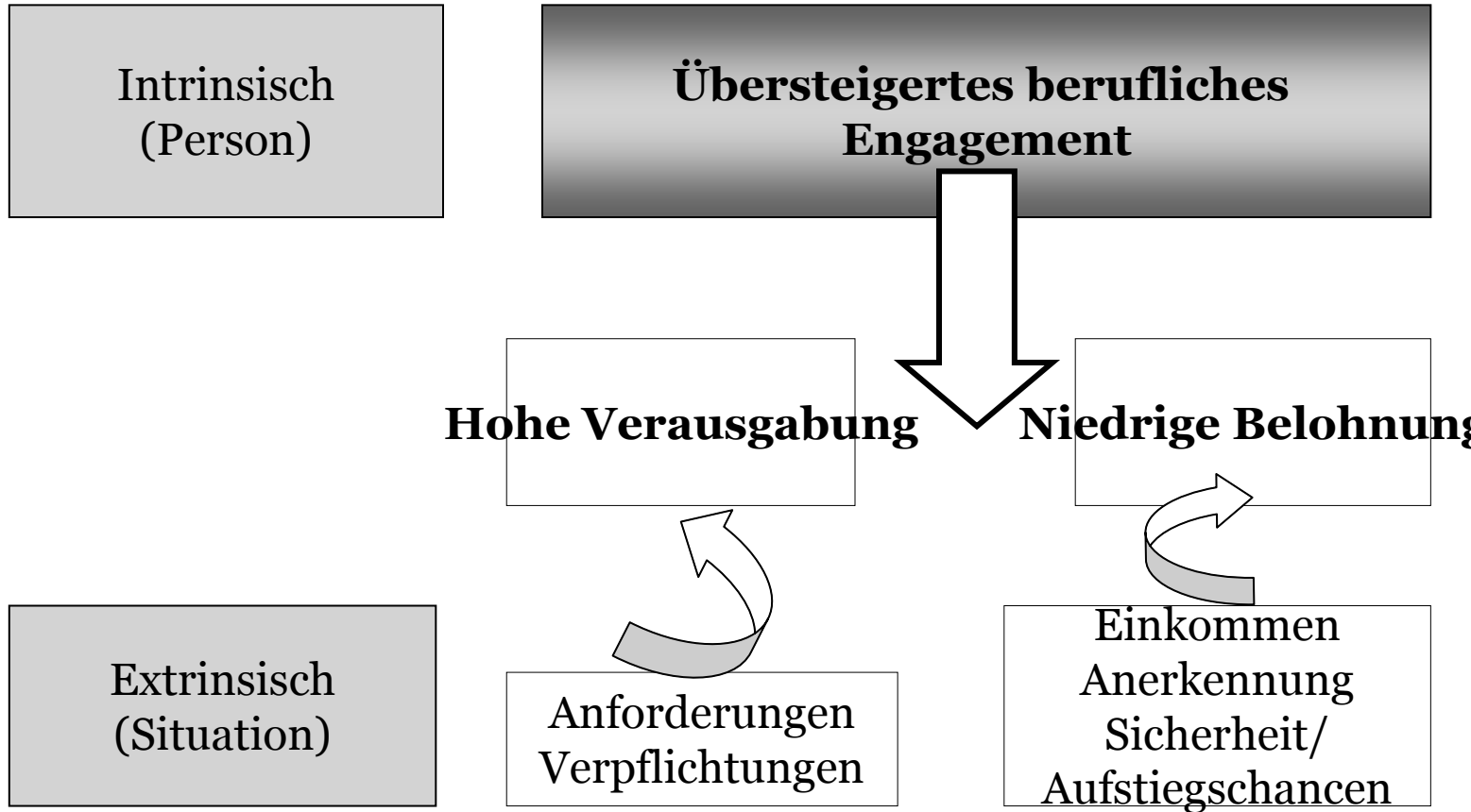
## **Handlungsspielräume**

- Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst festlegen
- Arbeitsplatz kurz verlassen können
- Arbeitszuteilung
- Eigene Entscheidungen
- Arbeitsprozess selbst bestimmen
- Wenig Vorschriften
- Grobe Planung

# Mitarbeiterorientierung

- Machtteilung
- Betroffene beteiligen (z.B. Zirkulararbeit)
- Teamorganisation
- Kooperation
- Offenheit
- Handlungsspielräume schaffen und nutzen

# Gratifikationskrise



- **Konkurrenzorientierungskultur**
- **Wertschöpfungskultur**
- **Kreativ- und Phantasiekultur**
- **Kritischer Rationalismus**
- **Problemlösekultur**
- **Konstruktive Beschwerde-/ Streit- und Ärger-kultur**
- **Lernkultur**
- **Systemorientierung**
- **Zukunftskultur**
- **Rekreationskultur**
- **Neugier- und Fragekultur**

(Frey, 1998)