
Fallbeispielauflösung Kapitel 5

Wie würde Herr A. jeweils handeln, wenn er den verschiedenen Führungstheorien folgen würde? Strukturelle Defizite im Unternehmen von Herrn A. haben zu sinkender Motivation und geringer Arbeitszufriedenheit bei seinen Mitarbeitern geführt. Nun sollen neue Prozessabläufe, Rollen und Verantwortungsbereiche eingeführt werden. Gleichzeitig muss das Team von Herrn A. einen Auftrag termingerecht abschließen.

Dem eigenschaftstheoretischen Ansatz folgend, hängt der Erfolg von Herrn A. als Führungskraft von seinen Persönlichkeitsmerkmalen ab. Diese machen ihn entweder zu einem Great Man, oder er wird nicht als Führungskraft erfolgreich sein. Denn nur „ein richtiger Führer schafft es, kraft seiner ganz besonderen Talente Ordnung im Chaos zu schaffen“ (Wegge & Rosenstiel, 2004, S. 478). Wenn sich Herr A. durch hohe Intelligenz, Extraversion und emotionale Stabilität auszeichnet, hat er demnach gute Chancen, seine Abteilung effektiv neu zu strukturieren und das Projekt erfolgreich abzuschließen.

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz sieht den Führungsstil von Herrn A. als entscheidend an. Er kann entweder mit einem autoritären, Laissez-faire- oder demokratischen Stil führen. Ein autoritär führender Herr A. trifft alle Entscheidungen alleine und bezieht das Team nicht ein. Die Umstrukturierung nimmt er daher selbstständig in die Hand. Seinen Beschluss zur Verteilung der Projektaufgaben gibt er als strikte, unmissverständliche Anweisungen an seine Mitarbeiter weiter und kontrolliert deren Einhaltung genau. Ein autoritärer Herr A. ist sehr auf Disziplin und Ordnung bedacht. Ein demokratisch agierender Herr A. berät sich hingegen zuerst im Team über die Koordination der Umstrukturierung und Verteilung der Projektaufgaben. Er vertraut seinen Mitarbeitern, legt viel Wert auf ihre Einschätzungen und ist sehr um Fairness bemüht. Mit einer Laissez-faire-Haltung entzieht sich Herr A. dem Geschehen fast vollständig und verzichtet auf eine konkrete Lenkung der Gruppe. Er überlässt seinen Mitarbeitern komplett die Bearbeitung des Projektes und verzögert den Beginn der Umstrukturierungsmaßnahmen. Was seine Mitarbeiter zu Beginn für Vertrauen halten, entpuppt sich bei genauerer Betrachtung als Gleichgültigkeit und Unsicherheit. Dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz nach würde Herr A. mit einem demokratischen Stil den größten Erfolg haben, denn durch den Einbezug der Gruppenmitglieder in den Entscheidungsprozess stärkt er deren Motivation und Zufriedenheit.

Der Ansatz der Ohio-Studien unterscheidet Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. Wenn Herr A. sich durch eine geringe Beziehungs- und Aufgabenorientierung auszeichnen würde, hätte er wenig Interesse für die Wünsche und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter, so dass er die Neustrukturierung der Abteilung nur halbherzig und langsam angehen würde. Auch würde er die notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten zur Erfüllung des Projektes nicht delegieren und seinen Mitarbeitern wenig Orientierung geben. Bei einer geringen Beziehungs- aber hohen Aufgabenorientierung würde Herr A. sich auf die Einteilung und Vergabe der anstehenden Aufgaben für das Projekt konzentrieren, ohne auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu achten. Wenn Herr A. sich dagegen durch eine hohe Beziehungs- aber geringe Aufgabenorientierung auszeichnen würde, läge sein Hauptaugenmerk auf der Befriedigung der Wünsche der Mitarbeiter. Daher würde er zuerst mit ihnen die Abteilungsstruktur so verändern, dass sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter optimal befriedigt. Die Strukturierung des Projekts und die Verteilung der Aufgaben würde er dagegen vernachlässigen. Bei einer hohen Beziehungs- und Aufgabenorientierung würde Herr A. seine Mitarbeiter bei der Bewältigung der Projektaufgaben stark anleiten. Gleichzeitig würde er aber auch ihre Bedürfnisse im Auge behalten und seine Arbeitszeit so einteilen, dass er zu gleichen Teilen Orientierung bei der Arbeitstätigkeit gibt und die Abteilung neustrukturiert, um die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter zu fördern.

Nach dem Kontingenzmodell der Führung ist das Zusammenspiel von Führungsstil und Situation entscheidend für den Führungserfolg von Herrn A. Die beste Leistung seiner Mitarbeiter erreicht Herr A., wenn er als Führungskraft eine starke Positionsmacht etabliert, die Projektaufgaben gut strukturiert und eine positive Beziehung zu seinen Geführten aufbaut. In einer solch günstigen Situation führt eine hohe Mitarbeiterorientierung zum größten Führungserfolg.

Dem Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard folgend muss Herr A. seinen Führungsstil jeweils an den Reifegrad seiner Mitarbeiter anpassen. Einem Mitarbeiter mit geringer Reife sollte er die Projektaufgaben diktieren und klar strukturiert vorgeben. Bei einem Geführten mit mäßiger Reife wird empfohlen, dass Herr A. ihn von den Aufgaben mit Argumenten überzeugt, die Tätigkeiten aber weiterhin genau strukturieren. Einen Mitarbeiter mit hoher Reife sollte Herr A. in die Aufgabenplanung und -strukturierung einbeziehen. Bei einem Geführten mit sehr hoher Reife wird empfohlen, dass Herr A. ihn bevollmächtigt, selbstständig die Projektaufgaben zu strukturieren und zu bearbeiten.

Das Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton bildet eine Entscheidungslogik ab, nach der Herr A. seinen Führungsstil bestimmt. In Bezug auf das Projekt muss er sich die Frage stellen, ob die Qualität wichtig ist. Da dies der Fall ist, muss er entscheiden, ob er alle wichtigen Informationen zum Projekt vorliegen hat. Der Auftrag ist sehr kurzfristig an Herrn A. und seine Abteilung gegeben worden, so dass noch einige wichtige Informationen fehlen. Daher muss Herr A. entscheiden, ob er weiß, wie er dieses Problem lösen kann. Herr A. hat mit dem Auftraggeber bereits mehrere Projekte abgewickelt, so dass er den Projektmanager gut kennt und weiß, dass er sich an ihn wenden kann, um Informationen auszutauschen. Nun muss er entscheiden, ob es wichtig ist, dass seine Mitarbeiter seine Entscheidungen bzgl. der Projektplanung akzeptieren. Da die Arbeitszufriedenheit in seiner Abteilung bereits sehr niedrig ist, weiß Herr A., dass die Akzeptanz wichtig ist, um seine Mitarbeiter für das anspruchsvolle und aufwändige Projekt zu motivieren. Daher muss er entscheiden, ob seine Mitarbeiter eine Alleinentscheidung von ihm akzeptieren würden. Herr A. hat mit seiner Abteilung schon einige Projekte erfolgreich abgeschlossen und weiß, dass ihm seine Mitarbeiter bei der Planung und Strukturierung der Projektaufgaben voll vertrauen und seine Entscheidungen akzeptieren. Nun muss er sich fragen, ob seine Mitarbeiter die Betriebsziele, die durch das Projekt erreicht werden sollen, teilen. Aufgrund der schlechten Wirtschaftslage ist jedes Projekt und vor allem jeder Folgeauftrag wichtig für das Überleben des Unternehmens und damit für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter. Dies ist nicht nur Herrn A., sondern auch seinen Mitarbeitern bewusst. Dem Entscheidungsbaum folgend, verspricht Führungsstil GII den größten Erfolg für Herrn A.. Dabei ist er vor allem Diskussionsleiter, der mit seinen Mitarbeitern die Projektplanung und Aufgaben in der Gruppe bespricht und gemeinsam Entscheidungen trifft, ohne seinen Mitarbeitern seine Meinung aufzuzwingen.

Der Idee des Leader-Member-Exchange-Ansatzes folgend, ist die Beziehung von Herrn A. mit jedem einzelnen seiner Mitarbeiter entscheidend. Daher sollte Herr A. zu allen Mitarbeitern eine qualitativ hochwertige Beziehung aufbauen, die auf Vertrauen und Loyalität basiert, damit keine In- und Outgroups in seiner Abteilung entstehen und die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter steigt.

Wenn Herr A. den transaktionalen Führungsstil anwendet, betont er das Austauschprinzip zwischen Leistung und Belohnung. Er ruft zuerst ein Meeting mit allen seinen Mitarbeitern ein und verdeutlicht die gewünschte Leistung. Er verlangt, dass die Mitarbeiter das Projekt in der vorgegebenen Zeit trotz der strukturellen Veränderungen im Unternehmen abschließen. Dafür bietet er ihnen als Austausch einen Bonus an. Den Rest des Meetings definiert er klare Ziele und Zwischenschritte des Projektes. Wenn Herr A. dagegen den transformationalen Führungsstil anwendet, überzeugt er seine Mitarbeiter mit ergreifenden Worten von der Notwendigkeit der Umstrukturierung der Abteilung und geht auf Bedenken jedes Einzelnen ein. So beschwört er den Teamzusammenhalt und erzeugt Commitment. Seine Mitarbeiter erkennen, dass sie jede Möglichkeit, effizienter zu werden, ausschöpfen müssen. Auch überzeugt Herr A. seine Teammitglieder von der Wichtigkeit, Überstunden zu machen, um das Projekt fristgerecht abzuschließen. Ein transformational führender Herr A. inspiriert seine Mitarbeiter derart, dass sie den Projektabschluss als wichtigen Meilenstein in der Erfolgsstrategie des Unternehmens sehen.

Beim Führungsprototypen-Ansatz ist die Wahrnehmung von Herrn A. durch seine Mitarbeiter entscheidend. Sie kategorisieren ihn als Vorgesetzten und gleichen ihn mit ihrer idealen Vorstellung einer Führungskraft ab. Wenn sich Herr A. in seinem Führungsverhalten durch Integrität und Authentizität auszeichnet, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er dem Idealtypus einer Führungskraft vieler seiner Mitarbeiter entspricht und diese seine Führungsrolle akzeptieren. In diesem Fall hat er

gute Möglichkeiten, sie von seinen Entscheidungen zur Umstrukturierung des Teams und Projektplanung zu überzeugen und diese durchzusetzen.

Nach dem Balance-Modell der Führung muss Herr A. zur Bearbeitung des Projektes und Umstrukturierung des Teams ein Gleichgewicht zwischen dynamisierenden und stabilisierenden Kompetenzen in den Bereichen Aufgaben- und Veränderungsmanagement finden. Im Aufgabenmanagement muss er das Tagesgeschäft und damit die stabile und effiziente Bearbeitung des Projektes leiten. Jedoch darf er sich nicht zu sehr auf diese Tätigkeit konzentrieren, denn er muss auch die Umstrukturierung strategisch planen, um die Abteilung für zukünftige Aufträge und Projekte positiv aufzustellen. Im Veränderungsmanagement muss Herr A. entschlossen an die Umstrukturierung herangehen und die Rollen und Verantwortungsbereiche neu verteilen. Jedoch darf er nicht überhastet handeln, sondern muss analysieren, welche Prozessabläufe verändert werden müssen und welche bereits effektiv sind, so dass sie keiner Änderung bedürfen.

Literatur

Wegge, J. & Rosenstiel, L. von (2004). Führung. In H. Schuler, *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. Aufl. (S. 475-513). Bern: Huber.