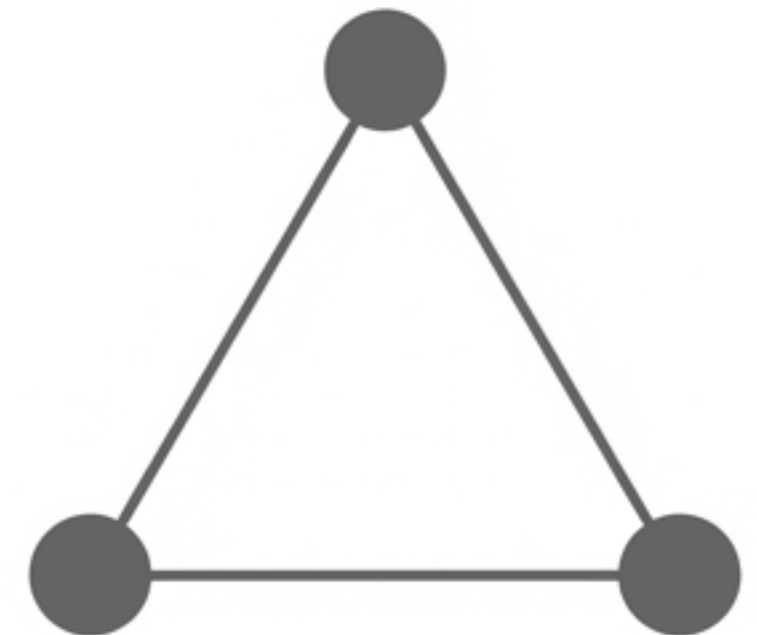


Personalführung

Grundlagen, Motivationstheorien
und Führungsstile



Führung im Spannungsfeld

Führung ist die zielorientierte Beeinflussung von Personen (Personalführung) im Gegensatz zur rein strukturellen Gestaltung von Unternehmen (Unternehmensführung).

Das Kern-Dilemma: Jede Führungskraft bewegt sich zwischen zwei Polen:

- Aufgabenorientierung: Fokus auf Ziele, Struktur, Termine und Kontrolle. (Ziel: Hohe Arbeitsleistung).
- Mitarbeiterorientierung: Fokus auf Bedürfnisse, Erwartungen und Beziehungen. (Ziel: Hohe Arbeitszufriedenheit).



Grundlagen der Motivation

Motivation ist die soziale Einflussnahme auf Entscheidungen. Sie entsteht aus zwei Quellen (nach Barbuto & Scholl):



Intrinsisch (Von Innen)

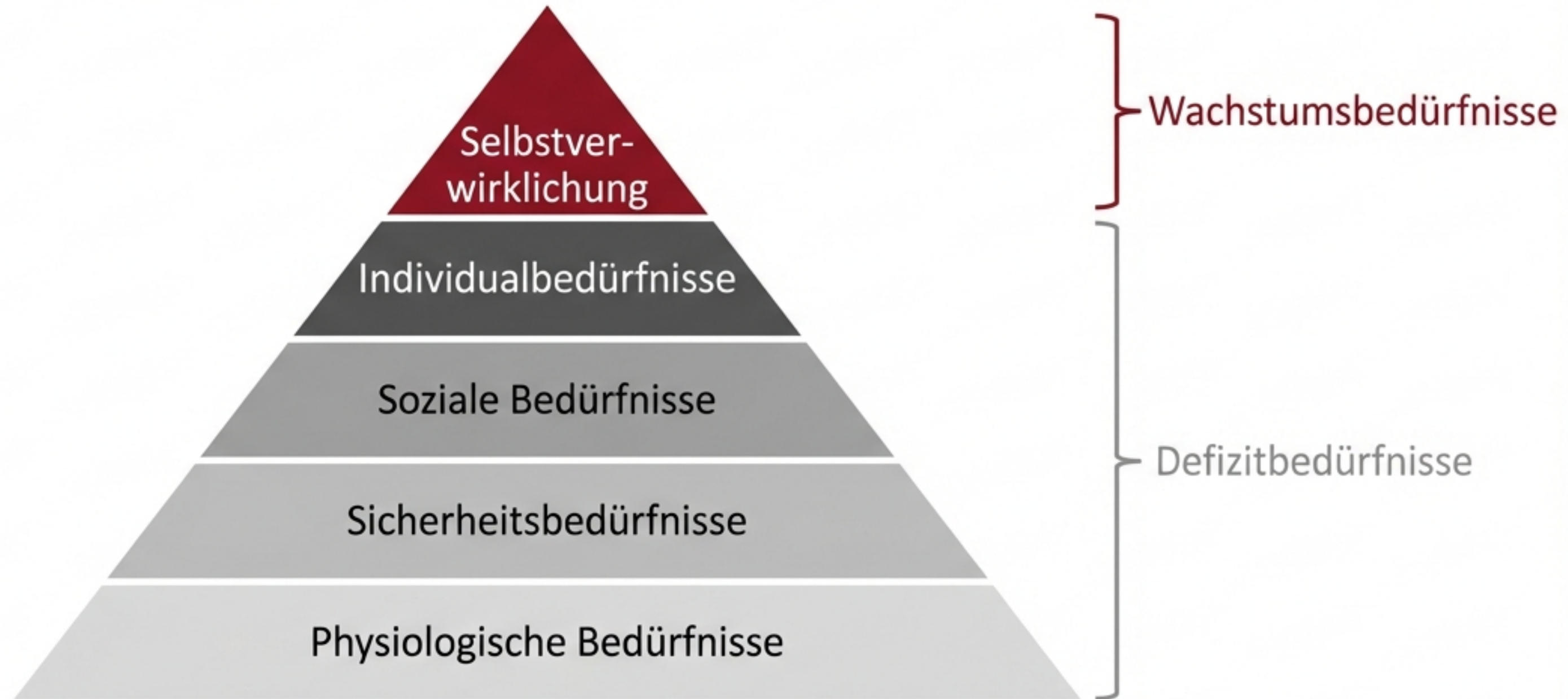
- Interne Prozessmotivation: Die Aufgabe macht an sich Spaß.
- Internes Selbstverständnis: Anspruch an sich selbst (Leistungsmotiv).

Extrinsisch (Von Außen)

- Instrumentelle Motivation: Belohnung erhalten oder Strafe vermeiden.
- Externes Selbstverständnis: Erwartungen des Umfelds erfüllen.
- Internalisierung von Zielen: Identifikation mit der Organisation.



Die Bedürfnispyramide nach Maslow



Insight: Solange niedrige Bedürfnisse (Defizite) nicht erfüllt sind, wirken höhere Bedürfnisse kaum verhaltenswirksam.

Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

Hygienefaktoren (Die Basis)

- Gehalt, Status, Sicherheit, Arbeitsbedingungen



Beseitigen
Unzufriedenheit

Zustand: Nicht unzufrieden

Motivatoren (Der Antrieb)

- Leistungserlebnis, Anerkennung, Verantwortung, Wachstum

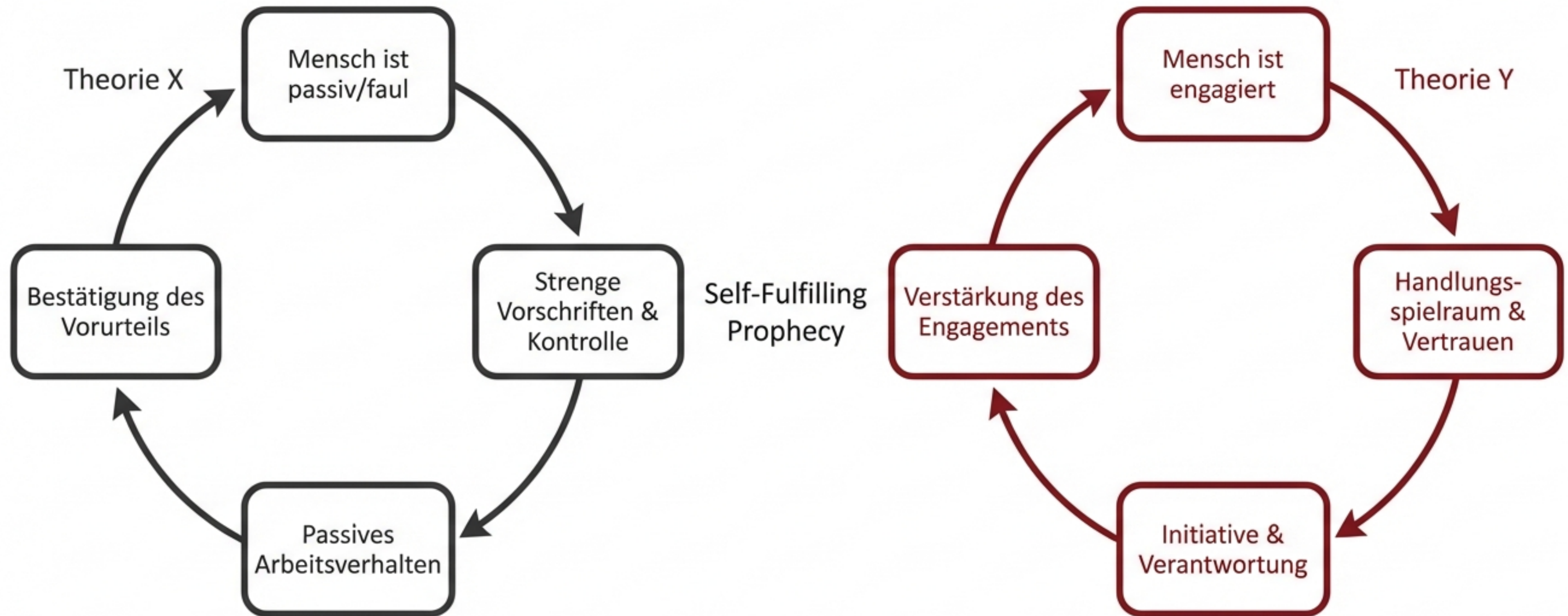


Erzeugen echte
Zufriedenheit

Zustand: Motiviert

Motivatoren wirken nur dauerhaft auf der Basis einer gesicherten Hygiene.

Menschenbilder: Theorie X und Theorie Y



Das Führungskontinuum (Verhaltensansatz)

Entscheidungsspielraum Vorgesetzter

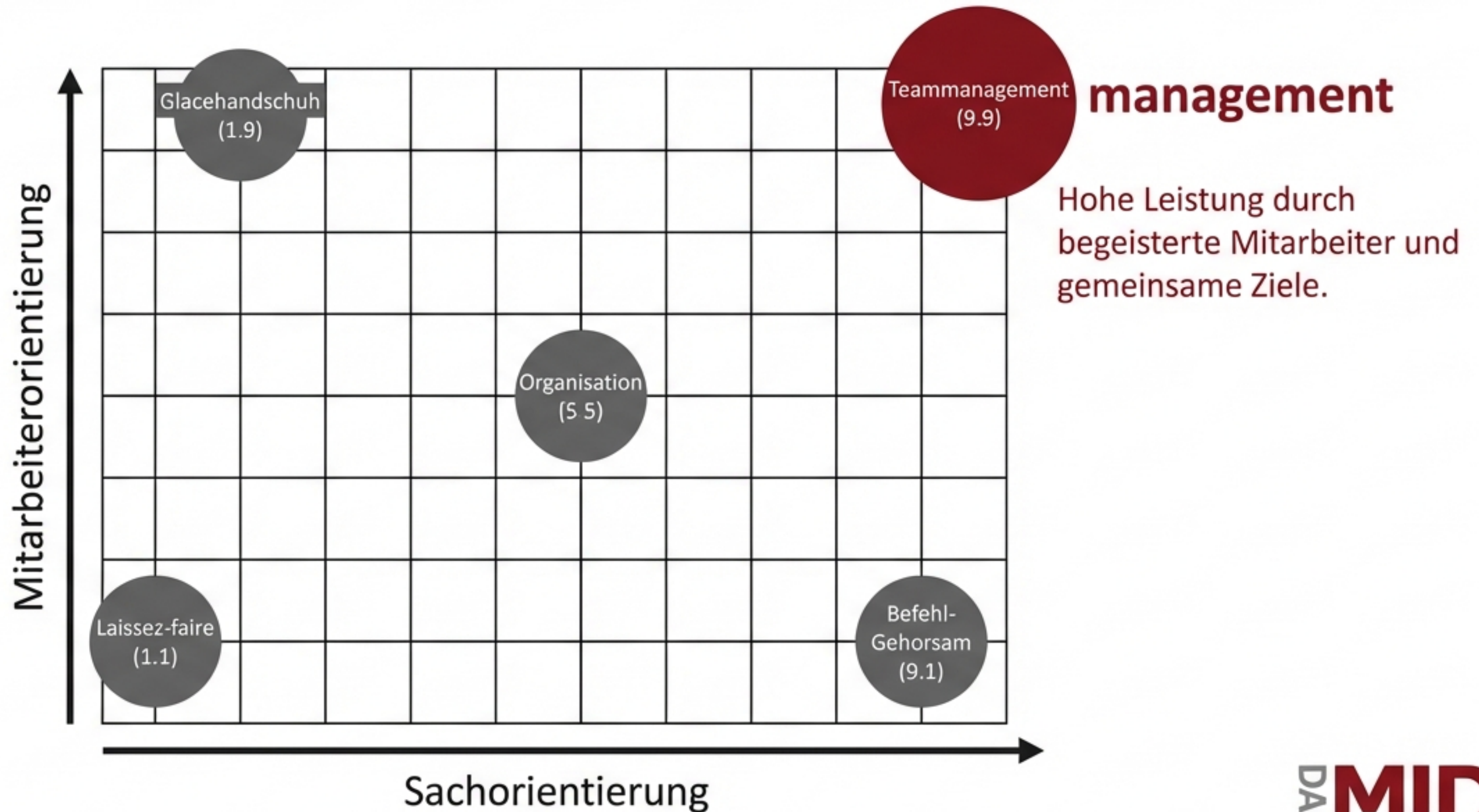


Entscheidungsspielraum Gruppe

Autoritär Patriarchalisch Beratend Kooperativ Partizipativ Demokratisch

Links: Vorgesetzter entscheidet allein. Rechts: Gruppe entscheidet im festgelegten Rahmen.

Das Managerial Grid (Blake & Mouton)



Situatives Führen (Hersey & Blanchard)

Das Konzept: Es gibt keinen universell 'besten' Führungsstil. Der Erfolg hängt von der Passung zwischen Stil und dem Reifegrad des Mitarbeiters ab.



Aufgabe



Beziehung



Reifegrad

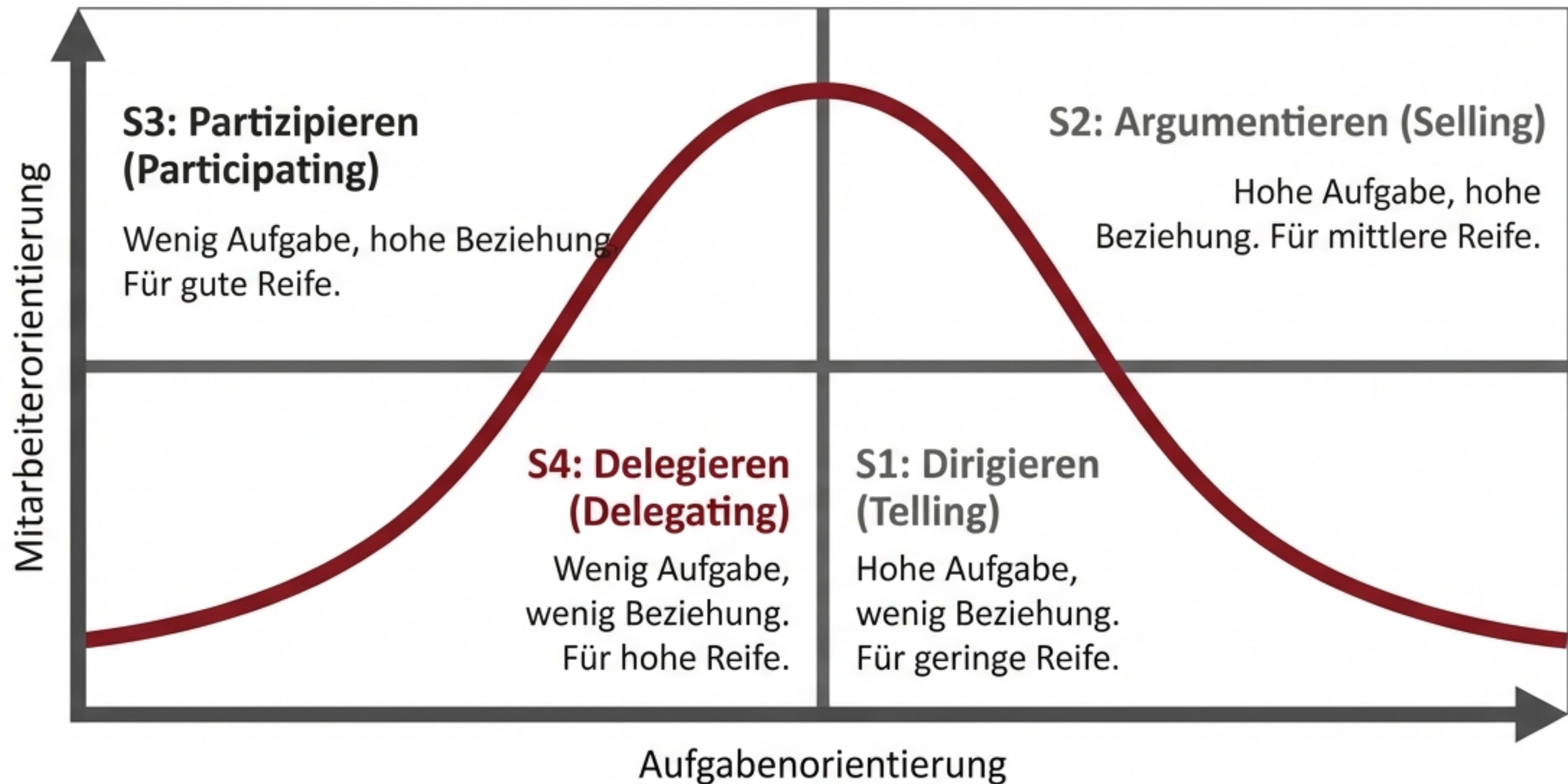


Erfolg

Der Reifegrad definiert sich aus:

1. Kompetenz (Können): Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten.
2. Commitment (Wollen): Motivation, Selbstvertrauen.

Die 4 Stile des situativen Führens

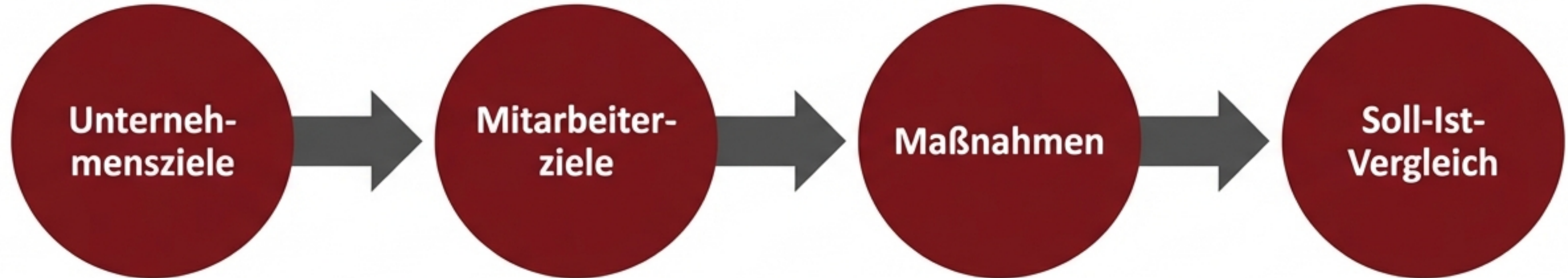


Vergleich: Autoritär vs. Kooperativ

Dimension	Autoritär	Kooperativ
Menschenbild	Untergebener	Partner
Entscheidung	Vorgesetzter allein	Gemeinsame Lösungsfindung
Durchsetzung	Befehl	Zielvereinbarung
Kontrolle	Fremdkontrolle (Chef)	Selbstkontrolle
Vorteil	Schnelligkeit	Motivation & Entlastung

Management by Objectives (MbO)

Prinzip: Führung durch Zielvereinbarung. Gemeinsame Festlegung von SMART-Zielen bei Freiheit im Weg der Zielerreichung.



Vorteile (+) ✓

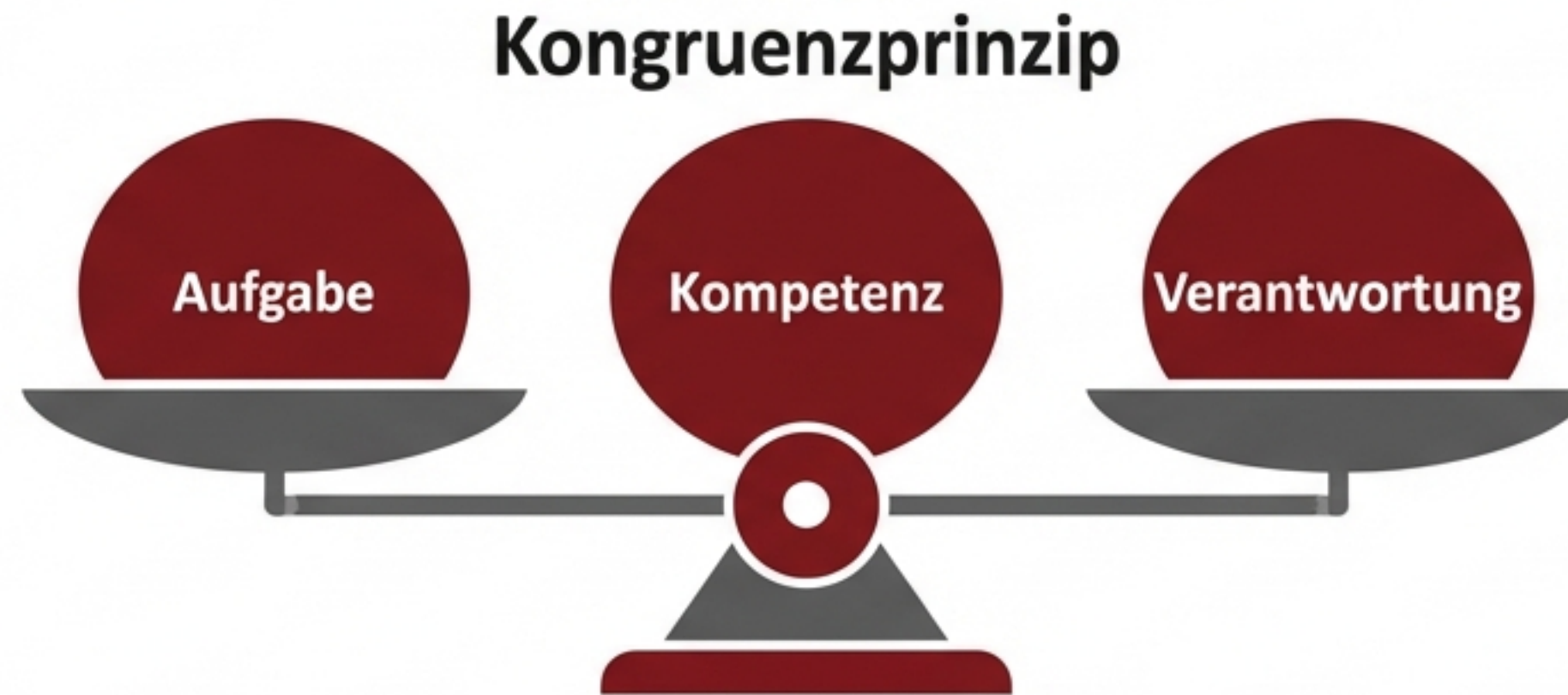
- Entlastung der Führung.
- Hohe Identifikation (Intrinsisch).
- Gerechte Beurteilung.

Nachteile (-) ✗

- Hoher Zeitaufwand.
- Gefahr von Leistungsdruck ("Quantität vor Qualität").

Management by Delegation (MbD)

Prinzip: Dauerhafte Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf Mitarbeiter.



- Ziel: Entscheidungen dort treffen, wo das Fachwissen sitzt.
- Voraussetzung: Klare Stellenbeschreibungen.
- Effekt: Entlastung für Management + Entwicklung für Mitarbeiter.

Fazit & Zusammenfassung

- **Kein 'One-Size-Fits-All':** Erfolgreiche Führung ist situationsabhängig und passt sich dem Reifegrad des Mitarbeiters an.
- **Der Balanceakt:** Die Kunst liegt in der Balance zwischen konsequenter Zielorientierung (Aufgabe) und menschlicher Wertschätzung (Beziehung).
- **Das Ziel:** Von der Fremdkontrolle zur Selbstkontrolle. Durch Instrumente wie MbO und MbD werden Mitarbeiter zu Mitunternehmern.