

Herzlich
willkommen!

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe a)

Situationsaufgabe 1

Vom Betriebsrat (BR) kam die Initiative an die Geschäftsführung (GF), dass der Betrieb zukünftig ausbilden soll. Ein Teil der GF inklusive des Leiters der Abteilung Controlling/Finanzen steht dem Wunsch nach Einstellung von Auszubildenden skeptisch gegenüber. Ihr Vorgesetzter hat Sie ausgewählt, bei der kommenden GF-Sitzung 15 Minuten lang über das Thema Ausbildung zu referieren. Man hat Ihnen die Information gegeben, dass mit Widerständen und Einwänden zu rechnen ist. (Kostenfaktor, komplizierte Rechtsgrundlagen, unmotivierte und ungebildete Jugendliche etc.).

- a) Bereiten Sie stichpunktartig einen Vortrag vor, in dem Sie die Möglichkeiten und den Nutzen einer Ausbildung für den Betrieb darstellen.
- b) Überlegen Sie auf der anderen Seite, mit welchen Einwänden zu rechnen ist.

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe a) weitere Ideen

Bereiten Sie stichpunktartig einen Vortrag vor, in dem Sie die Möglichkeiten und den Nutzen einer Ausbildung für den Betrieb darstellen.

a) Vortrag zum Thema Ausbildung im Betrieb:

Vergütung der Azubis billiger als die der Fachkräfte
positives Image als Ausbildungsbetrieb
Fehlbesetzung geringer
Personalbedarf wird gedeckt

Personalgewinnungskosten sinken durch die Ausbildung

Bei Ausbildung von Menschen mit Behinderung werden die Kosten von den Reha-Träger gedeckt
Personalengpässe können überbrückt werden

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe a) Antworten 1

Bereiten Sie stichpunktartig einen Vortrag vor, in dem Sie die Möglichkeiten und den Nutzen einer Ausbildung für den Betrieb darstellen.

a) Vortrag zum Thema Ausbildung im Betrieb:

Talente fördern; Azubis erwirtschaften mehr als sie kosten, neue Ideen; Einarbeitungskosten sind geringer durch die Ausbildung; man lernt die Azubis (und damit die späteren Mitarbeiter) gut kennen; Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird verbessert; Imageförderung; Ausbildung muss permanent durchgeführt werden; Eingliederung der Azubis in die Belegschaft; Auszubildende können später eine neue Filiale führen; Einsatz der Azubis ist flexibel; Betrieb bekommt (finanzielle) Unterstützung durch die Agentur für Arbeit

Fachkräfte werden gewonnen; neues Knowhow durch die Schule; neue Märkte werden erschlossen durch die Offenheit der Jüngeren für Digitalisierung, z.B. durch Videoberatung; Investition in die Zukunft; eigenes Personal durch erweiterte Ausbildungsmöglichkeiten, z.B. duales Studium und duale Ausbildung; Imagegewinn fürs Unternehmen

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe a) - weitere Antworten 2

Bereiten Sie stichpunktartig einen Vortrag vor, in dem Sie die Möglichkeiten und den Nutzen einer Ausbildung für den Betrieb darstellen.

a) Vortrag zum Thema Ausbildung im Betrieb:

1. Potenzielle Einsparungen durch eigene Ausbildung von Fachkräften anstatt Einstellung externer Mitarbeiter
2. Steigerung des Images und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber
3. Vermittlung von Unternehmenskultur und Werte an die Auszubildenden
4. Stärkung des Nachwuchses und Sicherung des Fachkräftebedarfs für die Zukunft
5. Förderung der Mitarbeiterbindung und Motivation durch Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens
6. Verbesserung des Innovations- und Kreativitätspotentials durch neue, frische Perspektiven

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe a) - weitere Antworten 3

Bereiten Sie stichpunktartig einen Vortrag vor, in dem Sie die Möglichkeiten und den Nutzen einer Ausbildung für den Betrieb darstellen.

a) Vortrag zum Thema Ausbildung im Betrieb:

- Personalstruktur wird verjüngt
- Lohn- Gehaltsstruktur
- Wissenstransfer – Generationenwechsel gestalten
- Innovation durch Auszubildende
- Wertschätzung durch wertvolle Ausbildertätigkeit
- Betriebsrat wird zufrieden gestellt

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe b) - Antworten

Überlegen Sie auf der anderen Seite, mit welchen Einwänden zu rechnen ist.

b) Mögliche Einwände zur Einführung einer Ausbildung:

Rechtliche Aspekte wie Jugendarbeitsschutz oder Infektionsschutz, zusätzliches Personal wie Ausbilder, Mehrkosten für Durchläufe (Versetzung und Einsatz von Azubis in verschiedenen Bereichen), ggf. Lehrwerkstatt, Probleme mit dem Schulbesuch speziell im ländlichen Raum, komplexer Kündigungsschutz, Probleme mit Berufsschullehrern

bei kleinen Betrieben fehlen die Ressourcen; Ausbildung kostet Zeit, man braucht Ausbilder mit AEVO-Prüfung; ggf. Probleme mit der Berufsschule; Konflikte zw. Arbeitnehmer und Azubis; unklare Zuständigkeiten bei Abwesenheit des Ausbilders; Aufwand durch Ausbildungsorganisation und Bewerbungsverfahren; Azubis verlassen das Unternehmen und gehen zur Konkurrenz

Argumente gegen Ausbildung: Kosten – Ausbildungsvergütung, AEVO-Schein, Schulmaterial; Zeit – Azubis stören die Fachkräfte bei der Arbeit; Qualität – Fehler durch Azubi

Gegenargumente: Zeit – Azubis haben den Willen nützlich zu sein; Motivation bei Kollegen durch Delegieren von Aufgaben; Routinearbeiten werden früh an Azubis gegeben; Qualität – Fehler in Prozessen werden durch das Hinterfragen aufgedeckt; die Unternehmensbrille wird abgelegt

weitere:

Knowhow-Einkauf ist auch sonst teuer; Azubis gehen nach der Ausbildung weg – das ist auch bei anderen Angestellten so (Mitarbeiterbindung muss gepflegt werden)

Situationsaufgabe 1 – Aufgabe b) - weitere Antworten

Überlegen Sie auf der anderen Seite, mit welchen Einwänden zu rechnen ist.

b) Mögliche Einwände zur Einführung einer Ausbildung:

1. Kosten: Ausbildung kann mit hohen Kosten verbunden sein (Aus- und Fortbildung, Lohnkosten, etc.)
2. Rechtsgrundlagen: Komplizierte gesetzliche Vorschriften und Pflichten bei der Durchführung einer Ausbildung
3. Unmotivierte und ungebildete Jugendliche: Sorge, dass die ausgebildeten Mitarbeiter die Erwartungen nicht erfüllen oder sogar negative Auswirkungen haben könnten
4. Zeitaufwand: Zeitlicher Aufwand für die Begleitung und Unterstützung der Auszubildenden während ihrer Ausbildung
5. Kapazitäten: Überlegungen, ob das Unternehmen die Kapazitäten hat, eine Ausbildung erfolgreich durchzuführen.

Situationsaufgabe 1 – Ergänzung Ausbildung

Welche Rechtsquellen gelten bei der dualen Ausbildung?

BiG, HwO, JArbSchG, MuSchG, BGB, Grundgesetz, Ausbildungsordnungen, Prüfungsordnungen der Kammern, Tarifvertrag, ArbZG, Schulgesetze, BUrlG

Welche Institutionen sind an der dualen Ausbildung beteiligt?

Berufsschule, IHK oder HWK, BIBB, BMBF, BMWK, Agentur für Arbeit, Krankenkasse

Wie entsteht ein Ausbildungsverhältnis und wie ist der Besuch der Berufsschule geregelt?

Ausbildungsvertrag → Betrieb – Grundlage

Berufsschulpflicht oder Berufsschulberechtigung je nach Landesrecht →

Situationsaufgabe 1 – Ergänzung Ausbildung

Planung einer Ausbildungssituation

Eine Lernsituation muss sich an den Inhalten der Ausbildungsordnung (Richtlernziele) und des Ausbildungsrahmenplans (Groblernziele) orientieren. Aus den Groblernzielen gestalten Ausbilder*innen Feinlernziele und setzen diese in einer Ausbildungssituation um.

Geschäftsprozess für Auszubildende auswählen

- Feinlernziel formulieren

Zuordnung zu der Ausbildungsordnung

- Richtlernziel

Zuordnung zum Ausbildungsrahmenplan

- Groblernziel

Situationsaufgabe 1 – Ergänzung Ausbildung

Was

- Inhalte: Was soll vermittelt werden?
- Geschäftsprozesse/Aufgaben

Wo

- Lernorte: An welchen Lernorten?
- Arbeitsplatz, Filiale, Lernbüro, Werkstatt

Wie

- Methoden: Welche Ausbildungsmethoden sind geeignet?
- Projekte, Lernaufträge, Lehrgespräche

Wer

- Ausbilder oder ausbildende Fachkräfte
- Zahlenverhältnis, persönliche und fachliche Eignung

Wann

- Zeitliche Planung
- Dauer, Ausbildungsabschnitte, Reihenfolge

Womit

- Ausbildungsmittel, Medien, Material, Werkzeug, Programme

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1. a) – d) - Überblick

Situationsaufgabe 2:

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung für ein mittelständiges Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden tätig, das Baustoffe an Privat- und Gewerbekunden vertreibt. Mitarbeiterbeurteilungen werden bislang nicht systematisch durchgeführt, da sich die Meinung verbreitet hat, dass diese „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

1. Bitte bereiten Sie für die Leitungssitzung (Geschäftsleitung und Abteilungsleitungen) ein Statement vor, in dem Sie alle Beurteilungsfehler
 - (a) nennen,
 - (b) fünf davon definieren,
 - (c) zwei davon mit einem Beispiel „aus Ihrem Erfahrungsbereich“ unterlegen und
 - (d) erläutern, wie diese vermieden werden könnten.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 a)

1. Bitte bereiten Sie für die Leitungssitzung (Geschäftsleitung und Abteilungsleitungen) ein Statement vor, in dem Sie alle Beurteilungsfehler nennen:
a) Beurteilungsfehler können sein: (b) ist in den Antworten enthalten

Kontakteffekt, Vorurteile, Erster Eindruck, Primacy-Effekt, Statusfehler

Übergewichtung einzelner Eigenschaften → ungenaue Beobachtung

Halo-Effekt → Überstrahlung einzelner Eigenschaften

Vorurteile

„über Dritte“

Präsenzeffekt

Andorra-Effekt → Menschen passen sich an die Beurteilungen und Einschätzungen ihrer sozialen Umgebung an, unabhängig, ob diese korrekt sind

Regency-Effekt → drückt aus, dass der Beurteiler bei der Bewertung speziell auf Ereignisse, die erst kürzlich stattgefunden haben, abstellt.

Hierarchie-Effekt → „höhere“ Personen (z.B. Doktor) werden besser beurteilt als objektiv richtig ist

Klebe-Effekt → eine alte negative Beurteilung klebt wie „Hülle“ an einem.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 a) - Lösungshinweise

1. Bitte bereiten Sie für die Leitungssitzung (Geschäftsleitung und Abteilungsleitungen) ein Statement vor, in dem Sie alle Beurteilungsfehler nennen:

(a) Beurteilungsfehler können sein:

- Fehlende objektive Beurteilungsmaßstäbe
- Überbewertung von subjektiven Einschätzungen
- Unzureichende Informationsbeschaffung
- Fehlendes Feedback zur Verbesserung
- Vorurteile des Beurteilers

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 b) - Lösungshinweise

(b) fünf Fehler definieren:

1. Fehlende objektive Beurteilungsmaßstäbe: Ein Mangel an klaren Kriterien und Maßstäben führt zu einer ungenauen und ungleichmäßigen Bewertung.
2. Überbewertung von subjektiven Einschätzungen: Ein Übermaß an subjektiven Beurteilungen kann dazu führen, dass unterschiedliche Meinungen und Vorurteile einfließen.
3. Unzureichende Informationsbeschaffung: Unvollständige Informationen können ein genaues Beurteilungsergebnis beeinträchtigen.
4. Fehlendes Feedback zur Verbesserung: Fehlendes Feedback kann dazu führen, dass Mitarbeiter keine Möglichkeit haben, ihre Leistung zu verbessern.
5. Bias oder Vorurteile des Beurteilers: Bias und Vorurteile können dazu führen, dass die Beurteilung ungenau und ungerecht ist.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 c) – Antworten von TN

(c) Beispiele aus dem eigenen Erfahrungsbereich

Vorgesetzter hat immer nur die Beurteilungsmitte gewählt, damit konnte keine Entwicklung geschehen

Überstrahlungsfehler, weil die Beurteilung nur alle 2 Jahre erfolgte

Verärgerter Arbeitgeber nach Eigenkündigung

Es waren 3 Widersprüche notwendig, um eine korrekte gute Beurteilung erfolgte

Wurde wegen der Tätowierung nicht übernommen von einem konservativen Vorgesetzten, aber dann später doch eingestellt.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 c) - weitere Antworten

(c) Beispiele aus dem eigenen Erfahrungsbereich

1. Fehlende objektive Beurteilungsmaßstäbe:

Ein Mitarbeiter wird bewertet, obwohl keine klaren Leistungskriterien festgelegt wurden.

2. Überbewertung von subjektiven Einschätzungen:

Ein Beurteiler bewertet einen Mitarbeiter negativ, weil er ihn nicht mag, anstatt auf die tatsächlichen Leistungen zu achten.

Zwei Beispiele aus (meinem) Erfahrungsbereich:

- Eine subjektive Bewertung, bei der ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter bevorzugte, weil er ihn persönlich mochte, führte dazu, dass ein anderer, leistungstärkerer Mitarbeiter unterbewertet wurde.
- Ein Mangel an Feedback und Überwachung des Fortschritts führte dazu, dass ein Mitarbeiter seine Ziele nicht erreichen konnte und nicht angemessen entwickeln konnte.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 1 d) – Lösungshinweise und Antworten

(d) Vermeidung von Beurteilungsfehlern

- Klare und objektive Leistungskriterien festlegen
- Verwendung von quantitativen Daten und objektiven Informationen
- Feedback-Kultur etablieren
- Sensibilisierung für Vorurteile
- Schulungen für Beurteiler durchführen

regelmäßige Beobachtungen, Teamgespräche beobachten, Notizen machen, objektiv bleiben, Beurteilungen mit Mitte unterlassen

Tendenz zur Mitte vermeiden durch gerade eine gerade Zahl im Bewertungssystem

(regelmäßig) Notizen machen mit kurzer Taktung

Einfluss langjähriger Mitarbeiter ausblenden, ebenso Gefühle → sich selbst ein Urteil bilden

Persönliche Gespräche

Strukturierte Bewertungen

Eigene Verhaltensmuster erkennen

Verhalten hinterfragen

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 2, 3 und 4 - Überblick

Situationsaufgabe 2:

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung für ein mittelständiges Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden tätig, das Baustoffe an Privat- und Gewerbekunden vertreibt. Mitarbeiterbeurteilungen werden bislang nicht systematisch durchgeführt, da sich die Meinung verbreitet hat, dass diese „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

2. Positionieren Sie sich zu der Aussage, dass Mitarbeiterbewertungen „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.
3. Bitte schlagen Sie (grob) vor, wie Sie im Unternehmen grundsätzlich ein Beurteilungssystem umsetzen würden.
4. Erläutern Sie die Begriffe „autoritäre Führung“; „kooperative Führung“ und „situative Führung“ im Kontext der Mitarbeiterbeurteilung.

Situationsaufgabe 2 – Ergänzung

Ursachen –

Nur auf 3 von 12 Leistungsaspekten haben Mitarbeiter Einfluss

LEISTUNGSFORMEL



[Video „Umgang mit Lowperformern“ Dr. Markus Dobler](#)

Situationsaufgabe 2 – Ergänzung

Leistungsmerkmale (Ergebnisse)		Persönlichkeitsmerkmale (Verhalten)
gut messbar= bewerten, erfassen, objektives ablesbares Ergebnis, präzise Skalierung		schwierig messbar = beurteilen, einordnen, wahrnehmen, interpretieren
Arbeitsleistung	Menge	Beispiele: ○ Kommunikationsfähigkeit ○ Vertrauenswürdigkeit ○ Teamfähigkeit ○ Umgangsformen ○ Kreativität
Lernleistung	Zensuren	
Sorgfalt	Reklamationsrate	
Zuverlässigkeit	Termintreue	
Belastbarkeit	Leistungsverlauf	

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 2 – Antworten von TN

Situationsaufgabe 2:

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung für ein mittelständiges Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden tätig, das Baustoffe an Privat- und Gewerbekunden vertreibt. Mitarbeiterbeurteilungen werden bislang nicht systematisch durchgeführt, da sich die Meinung verbreitet hat, dass diese „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

2. Positionieren Sie sich zu der Aussage, dass Mitarbeiterbewertungen „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

Nicht verallgemeinern, MA können Potenziale und Defizite erkennen, muss richtig durchgeführt werden;
wie wurde die Beurteilung bisher ohne Systematik durchgeführt,
Evaluierungsbögen, anonyme Beurteilung schützen

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 2 - Antworten von TN

Situationsaufgabe 2:

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung für ein mittelständiges Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden tätig, das Baustoffe an Privat- und Gewerbekunden vertreibt. Mitarbeiterbeurteilungen werden bislang nicht systematisch durchgeführt, da sich die Meinung verbreitet hat, dass diese „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

2. Positionieren Sie sich zu der Aussage, dass Mitarbeiterbewertungen „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

Fundierte Kenntnisse der Beurteiler; passiert nicht bei kontinuierlicher Beobachtung anhand von Zahlen, Daten, Fakten; 360 Grad-Beurteilung; Selbstreflexion durch den Austausch über Fremd- und Selbstbild; bei richtiger Nutzung von Beurteilungen ist es ein großer Hebel für die Motivation; Leistungsträger und Lowperformer werden unterscheidbar; ggf. anonymisierte Beurteilungen führen zu ehrlichen Aussagen

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 2 - weitere Ideen

2. Positionieren Sie sich zu der Aussage, dass Mitarbeiterbewertungen „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

„Eine systematische Mitarbeiterbewertung kann ein wichtiger Teil des Personalmanagements sein, wenn sie richtig durchgeführt wird. Es ist jedoch richtig, dass sie ohne eine angemessene Vorbereitung und Durchführung wenig aussagekräftig sein kann. Es ist wichtig, ein Beurteilungssystem zu implementieren, das objektiv, gerecht und valide ist, um eine aussagekräftige Bewertung zu erhalten.“

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 3 - Antworten von TN

Situationsaufgabe 2:

Sie sind als Assistent der Geschäftsleitung für ein mittelständiges Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden tätig, das Baustoffe an Privat- und Gewerbekunden vertreibt. Mitarbeiterbeurteilungen werden bislang nicht systematisch durchgeführt, da sich die Meinung verbreitet hat, dass diese „ohnehin nicht aussagekräftig“ sind.

3. Bitte schlagen Sie (grob) vor, wie Sie im Unternehmen grundsätzlich ein Beurteilungssystem umsetzen würden.

Zeitraum halbjährlich, Beurteilungsbögen für Fremd- und Selbstbeurteilung einsetzen, Bögen für Abteilungen bzw. Arbeitsplätze individualisieren; Gründe für die Beurteilungseinführung erklären, Vorteile für Personalentwicklung darstellen – Beurteilungen sind Chancen

Standardsystem, Prozessbeteiligte (Führungskraft, Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung, Personalentwicklung)

Skalierungen vereinbaren; müssen messbar und vergleichbar sein;

Kriterien: Kompetenz, Qualifikation, Leistung, Potenzial, Motivation

Phasen: Beobachtung, Befragung (ggf. auch Kollegen, Zusammenführung der Informationen zur Beurteilung, Gespräch mit Maßnahmen

Ziele der Beurteilungen

- Rückmeldung
- Motivation
- Förderung

Einheitliche Bewertung, angepasste Feedbackbögen, Gewissenhafte und genaue Beurteilungen durch eine Kombination aus eigenen Eindrücken und Fremdeindrücken, Vermeidung von Beurteilungsfehlern, es muss nicht nur nach der Stellenbeschreibung, sondern nach den tatsächlichen Aufgaben beurteilt werden.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 3 - Ihre Antworten

Bitte schlagen Sie (grob) vor, wie Sie im Unternehmen grundsätzlich ein Beurteilungssystem umsetzen würden.

Grundkonzept:

BR einbinden; Feedback bei MA einholen; Transparenz schaffen; System präsentieren; Testlauf in nur einer Abteilung; Veränderung des Systems ab den ersten Jahresgesprächen; Evaluation des Beurteilungsverfahrens

Einheitliche Beurteilungsbögen;
Skalierung definieren; Gegenmeinung der MA ermöglichen; Zahlen, Daten, Fakten als Grundlage;
Dienstanweisungen gestalten; MA beurteilen FK; KVP; Balanced Scorecard verwenden

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 3 - Ihre Antworten

Bitte schlagen Sie (grob) vor, wie Sie im Unternehmen grundsätzlich ein Beurteilungssystem umsetzen würden.

Anlässe

- Probezeit
- Zwischenzeugnis und Arbeitszeugnis
- Prämien
- Jährliche Mitarbeiterbesprechung

Kriterien

- Fehlerquote
- Pünktlichkeit
- Wissensstand in Bezug zur Betriebszugehörigkeit
- Termintreue
- Engagement für Zusatzaufgaben

Man kann so eine Aufgabe als Projektbeschreibung lösen oder mit inhaltlichen Schwerpunkten. Nicht gut geeignet sind akademische Erklärungen über Beurteilungssysteme, weil der Bezug zur Situation fehlt.

Situationsaufgabe 2 – Ergänzung

Das **Feedback** ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen.

Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen.

Feedback geben verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

- Ich will dem anderen bewusst machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (positiv oder negativ).
- Ich möchte den anderen über meine Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Gefühle informieren, damit er weiß, worauf er besser Rücksicht nehmen kann. So muss er sich nicht auf Vermutungen verlassen.
- Ich möchte den anderen darüber informieren, wie er sein Verhalten mir gegenüber ändern könnte, um es mir zu erleichtern, mit ihm zusammenzuarbeiten.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 – Antworten von TN

AUTORITÄR: Entscheidung ohne Diskussion treffen, Werte allein festlegen, „MA schluckt die Kröte“
ohne Spielraum, Diskussion, ohne Selbsteinschätzung

KOOPERATIV: Mitsprache und Austausch – Risiko: Diskussion, Gegendarstellung

SITUATIV: Termine und Anlässe sind spontan = schwierig zu systematisieren

Autoritär = FK lässt MA nicht zu Wort kommen – Reifegrad berücksichtigen – Widerstand des MA ist „verboten“

K = durch Fragen werden MA gecoacht – gemeinsam über die Beurteilung entscheiden

S = man passt sich dem MA an

Autoritär: Mitarbeiter werden nicht eingebunden, Gründe für Verhaltensweisen werden nicht erkannt bzw. formuliert, nachteilig für introvertierte Persönlichkeiten

Kooperativ: Selbstwahrnehmung wird eingebunden, MA nehmen Stellung und erläutern Gründe für Verhaltensweisen oder Leistung

Autoritär: Bei einem autoritären Führungsstil führt der Chef von oben herab. Entscheidungen werden nur von ganz oben und allein getroffen, Anweisungen exakt erteilt und streng kontrolliert

Klare Kritik führt zur Verbesserung
Beurteilungen sind „Urteile“.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 – Antworten von TN

Kooperativ

Bei einem kooperativen Führungsstil arbeiten Führungskräfte und Mitarbeitende partnerschaftlich zusammen. Die Mitarbeitenden werden in Entscheidungen einbezogen.

Kooperativ: Die Gruppe entscheidet. Die Führungskraft koordiniert nach innen und außen. - Im Kontext der Beurteilung eher schwierig da eine Beurteilung Aufgabe der Führungskraft und nicht der Gruppe ist. Beurteilung sehr subjektiv.

Situativ

Die Führungskraft passt ihren Führungsstil individuell und flexibel an die Mitarbeitenden an. Schwierig, weil Beurteilung einheitlich sein sollte. Transparenz ist auch nicht gegeben

Hinweis auf Reifegradmodell Skript, Seite 102 / Managerial Grid

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 Führungsstile

Die **Dimensionen** der Führungsstile beziehen sich auf die Anzahl der Einflussgrößen.

- Eindimensional – Nur die Vorgehensweise der Führungskraft wird betrachtet
- Zweidimensional – Nur Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung werden betrachtet
- Dreidimensional – Aufgaben, Entwicklungsgrad der Mitarbeiter und Führungsstil

Führungsstile nach Kurt Lewin, amerikanischer Psychologe † 1947

- Kurt Lewin sah die Führungsstile als langfristig, stabiles Verhaltensmuster der Führungsperson, das auch die Grundeinstellung widerspiegelt.
- Führungskräfte heute nutzen Führungsstile, um Ziele zu erreichen, nicht, weil ihre Persönlichkeit zu einem Führungsstil passt.

Führungsstile sind Führungsinstrumente, keine Charaktereigenschaften.

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 Führungsstile

Führungsstile	Merkmale
Autoritär (streng)	Kompetenzkonzentration – Wissen und Entscheidungsbefugnis liegen beim Vorgesetzten
Kooperativ (demokratisch-partnerschaftlich)	Konsens und Kompromiss werden im demokratischen Prozess gesucht Konsens = Übereinstimmung ohne Gegenstimmen Kompromiss = In der Abstimmung entscheidet die Mehrheit
Laissez-faire (gewähren lassen)	Mitarbeiter haben Gestaltungs- und Informationsfreiheit. Führungskraft setzt offene Ziele und stellt Ressourcen zur Verfügung

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 Führungsstile

Wahl des Führungsstils

	Nützlichkeit (Situation)	Einsetzbarkeit (Person)
Autoritär	Gefahren	Niedriger Reifegrad
Kooperativ	Kreative Entscheidungen	Mittlerer bis hoher Reifegrad
Laissez-faire	Kreativprozesse	Hoher bis höchster Reifegrad

Situationsaufgabe 2 – Aufgabe 4 Führungsstile

Situative Führung

Charakteristika des Vorgesetzten	Charakteristika der Mitarbeiter	Charakteristika der Situation
• sein Wertesystem • sein Vertrauen in die Mitarbeiter • seine Führungsqualitäten das Ausmaß an Sicherheit, das er in der bestimmten Situation empfindet	• Ausmaß an Erfahrung in der Entscheidungsfindung • ihre fachliche Kompetenz • ihr Engagement für das Problem • ihre Ansprüche hinsichtlich beruflicher und persönlicher Entwicklung	• Art der Organisation • Eigenschaften der Gruppe • Art des Problems • zeitlicher Abstand zur Handlung • Gefahrengeneignetheit Nach Tannenbaum und Schmidt, Führungskontinuum 1958