



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (2)

Ergänzungsfolien Führung

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksaeter



- Paraphrasieren die Interaktion zwischen FK und MA
- Raster für die Interpretation von Situationen und Auswahl geeigneter Massnahmen
- FK soll Entscheidungshilfe an die Hand bekommen
- Meist empirisch basiert
- Bekannt u.a.:
 - Hersey / Blanchard
 - Fidler (Kontingenzmodell)
 - Herzberg (Zwei-Faktoren-“Theorie“)
 - Heckhausen (Motivationsmodell)

Führungsmodell: „Zwei-Faktoren-Theorie“

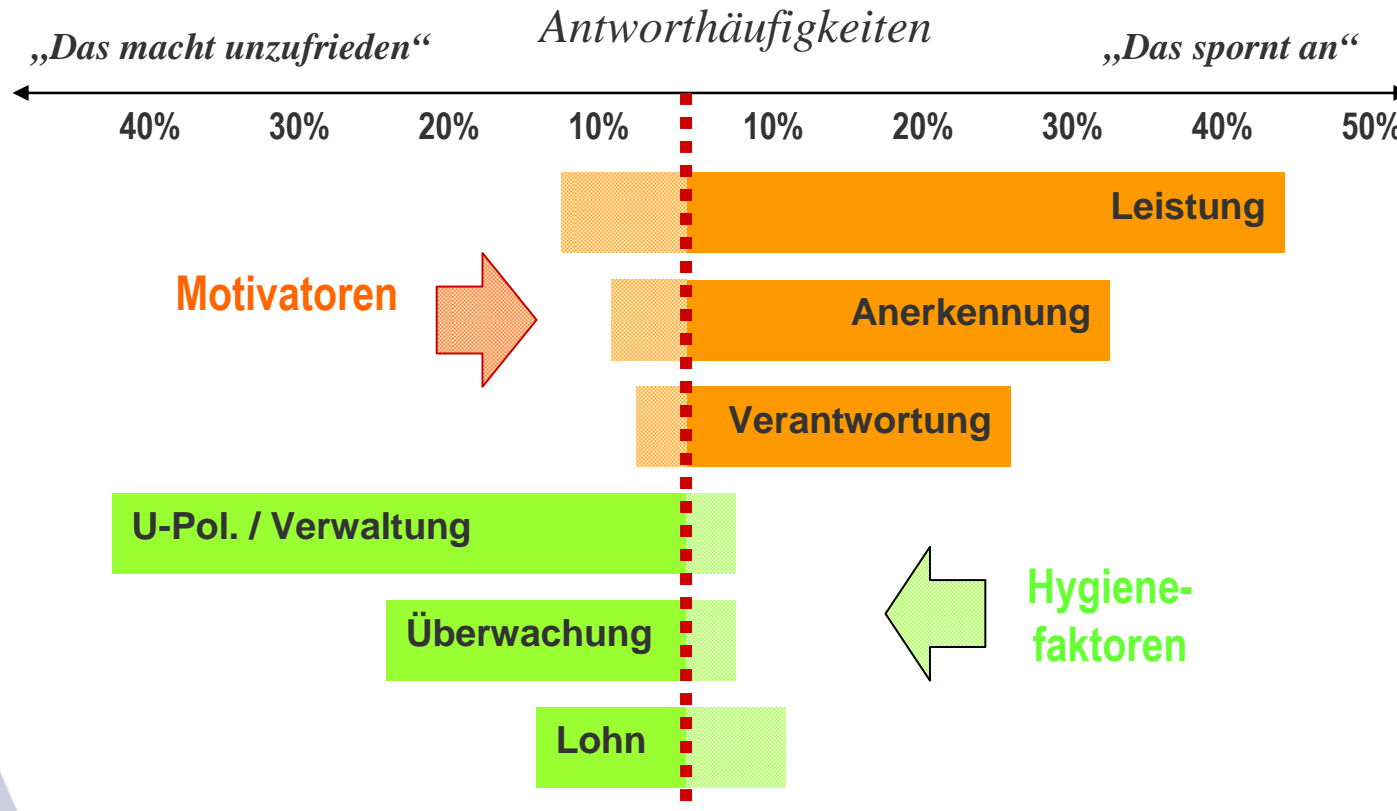


SRH Hochschule
Heidelberg

„Herzberg-Modell“

- Basiert auf einer empirischen Erhebung über Arbeitszufriedenheit
- Gehört zu den Inhaltstheorien der Führung bzw. Motivation („welche Faktoren spielen eine Rolle?“)
- Die Inhalte können sich über die Zeit ändern; aber das Prinzip bleibt:
- **-> Arbeitszufriedenheit ist nicht das Gleiche wie Motivation!**

Führungsmodell: „Zwei-Faktoren-Theorie“



- Es gibt eine Vielzahl weiterer Führungsmodelle, wie bspw.
 - > das Entscheidungsmodell von Vroom / Yetton (Führen als Entscheiden in Standardsituationen)
 - > das Kontingenzmodell von Fidler („LPC-Score“), etc.
- Es zeigt sich, dass sich die komplexe Führungsrealität nur schwer in Modellen abbilden lässt
- Variablen teils unbekannt und kaum quantifizierbar
- Praktische Relevanz hat lediglich das Reifegradmodell, das auch in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird.

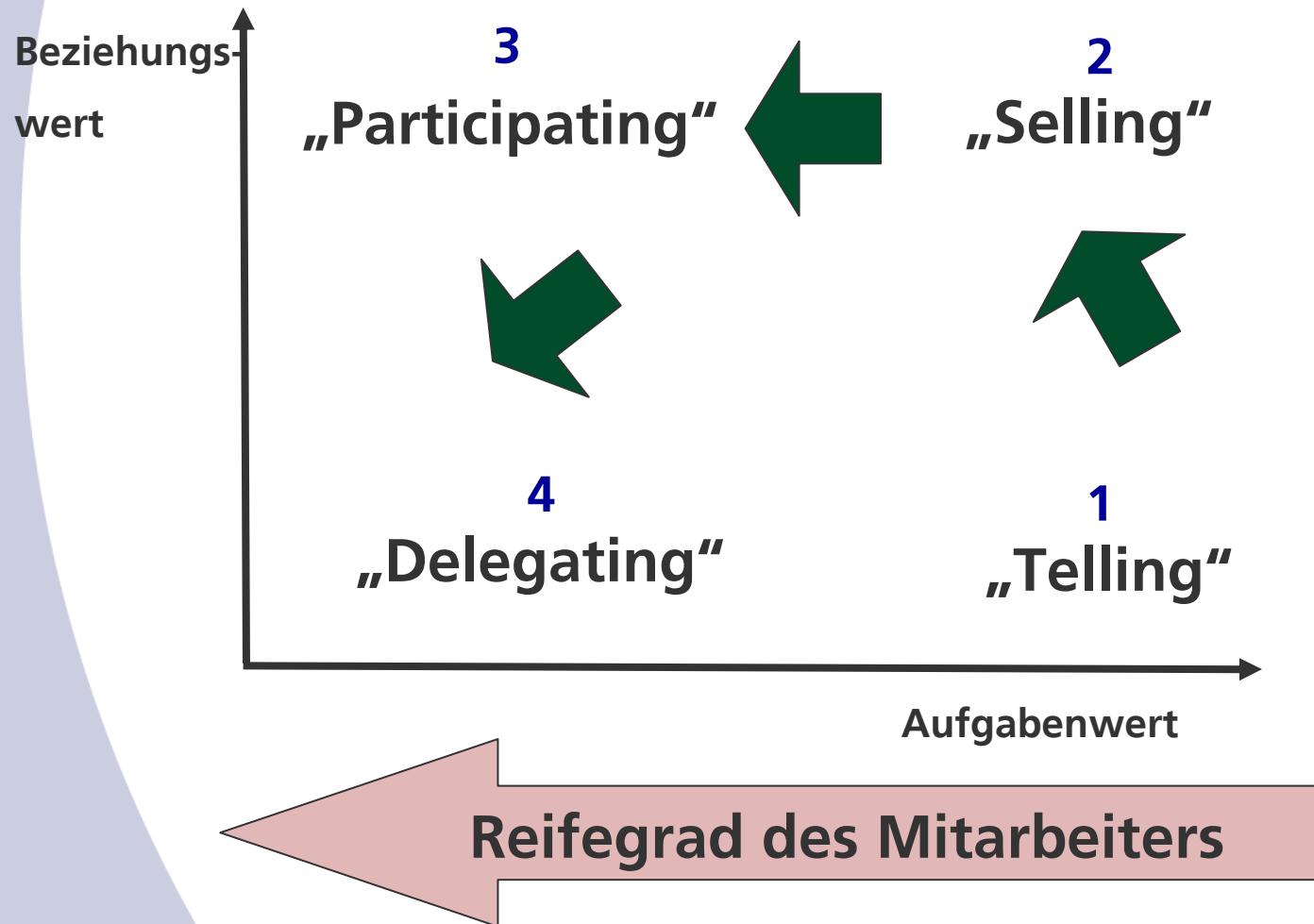
Führungsmodell: Hersey / Blanchard



Grundüberlegung

- Die Führung des Mitarbeiters ist u.a. abhängig von der Aufgabe bzw. deren Standardisierungsgrad
- Es gilt das Substitutionsprinzip der Führung („Substitutionstheorie“): wo die Aufgabe die Arbeitsabläufe sehr stark vorstrukturiert (und wenige Entscheidungen anfallen), besteht wenig Notwendigkeit für situative Intervention der Führungskraft.
- Die Qualifikation des Mitarbeiters bezieht sich auf seine derzeitige Aufgabe. Im Laufe der Zeit kann sie wachsen, und das erfordert einen anderen Führungsstil.
- -> gehört zu den Prozesstheorien der Führung

Führungsmodell: Hersey / Blanchard



Führungsmodell: Hersey / Blanchard



- Aufgabenwert: hoch bei Routineaufgaben; tendentiell sinkend
- Beziehungswert: hoch bei komplexeren Aufgaben (in Abhängigkeit von der Qualifikation des MA); erst steigend, dann sinkend
- Aufgabenrelevanter Reifegrad des MA: technische und methodische Fähigkeit, Fachwissen, Erfahrung, Selbstvertrauen
- Idealtypischer Entwicklungsweg eines MA von 1 nach 4 bei steigender Qualifikation und Übernahme komplexerer Aufgaben