

2 Das Führungsfeld

Um was geht es?

Eine Führungsposition zu erlangen, ist ein häufig angestrebtes Ziel. Die Anforderungen, die an eine Führungsperson gestellt werden, sind jedoch vielfältig und komplex. Was ist unter «Führung» überhaupt zu verstehen? Führung entsteht nicht allein durch die Erteilung von Befehlen und Aufträgen. Führung ist vielmehr die Beeinflussung des Verhaltens der Unterstellten, um ein gegebenes Ziel zu erreichen.

Führung bedeutet,

- dass der Vorgesetzte auf seine Unterstellten in einer bestimmten Situation zielgerichtet Einfluss nimmt.
- Aspekte zu beachten, die die Führungstätigkeit beeinflussen.



Siehe Reglement 51.002,
Dienstreglement,
Kapitel 3

In dieser kurzen Beschreibung sind bereits die wichtigsten Aspekte enthalten, deren sich eine Führungsperson bewusst sein muss, wenn sie erfolgreich führen will:

- Eigene Person
- Auftrag
- Situation/Umwelt
- Vorgesetzter
- Unterstellte

Beispiele

- Hptm Scheubli ist Leiter eines kleinen Teams in einem Betrieb. In der Vergangenheit war die Leistung der Angestellten immer sehr gut, wenn er ihnen nach der Auftragserteilung so viel Freiraum wie möglich liess und ihnen lediglich als Berater zu Seite stand. Wie mit den Angestellten im Betrieb, geht Hptm Scheubli auch mit den Sdt während des militärischen Dienstes um. Irritiert muss er bei der ersten Übung feststellen, dass der gewährte Handlungsspielraum bei seinen Sdt jedoch häufig nicht zum Erfolg führt. Einige arbeiten zwar mit, doch viele stehen nur herum, lassen die anderen arbeiten und zeigen ihm als Autoritätsperson wenig Respekt.
- Herr Voisard ist Inhaber einer Unternehmensberatung. Zurzeit läuft es für das Geschäft sehr gut und die Angestellten sind voll ausgelastet. Da erhält Herr Voisard eine Anfrage eines Grossunternehmens, das an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert ist. Obwohl das für alle Angestellten Überzeiten und Zeitdruck bedeutet, nimmt er das Angebot an. Je länger, desto mehr fühlen sich die Angestellten gestresst und unwohl bei der Arbeit. Es kommt nicht nur zu mehr Fehlleistungen und Abwesenheiten aufgrund von Krankheit, sondern auch zu vermehrten Kündigungen.

Es geht darum, alle fünf Aspekte im Auge zu behalten, sich der gegenseitigen Beeinflussung aller Aspekte bewusst zu werden und diese im Führungsalltag zu beachten. Das Führungsfeld setzt sich aus internen (Führungsperson) und externen Einflussfaktoren (Auftrag, Situation/Umwelt, Vorgesetzter und Unterstellte) zusammen.

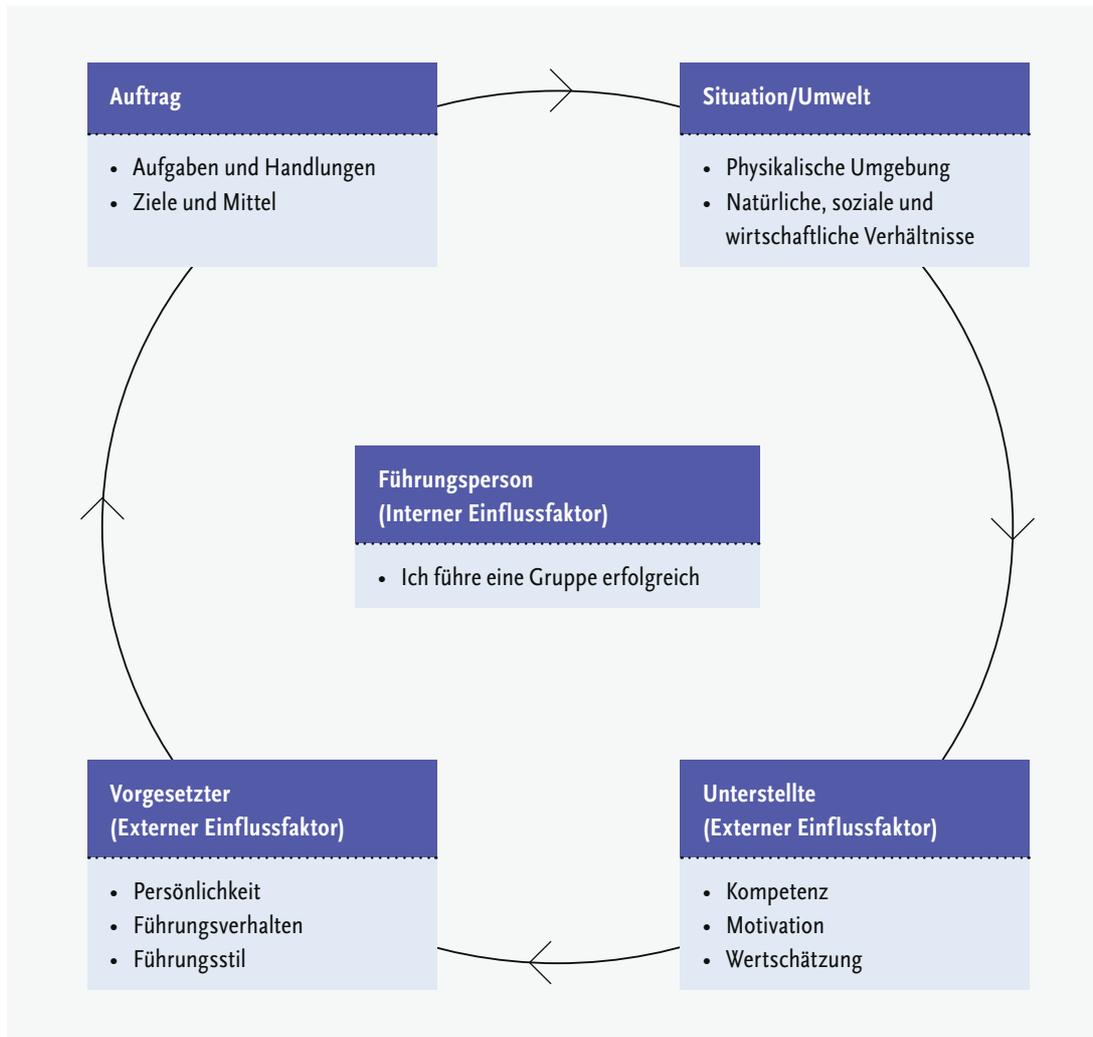


Abbildung Nr. 3:
Das Führungsfeld

Die Situation und die Umwelt, in der eine Person führen muss, sind entscheidend. Sie beeinflussen zum einen die Auftragsbefehle, zum anderen die Beziehung zwischen den Vorgesetzten und den Unterstellten. Darüber hinaus findet zwischen Vorgesetzten und Unterstellten eine Wechselbeziehung statt und keine einseitige Beeinflussung seitens des Vorgesetzten. Zudem muss man berücksichtigen, dass ein Vorgesetzter auch ein Unterstellter sein kann. Der Vorgesetzte sollte der Rolle, die seine Unterstellten übernehmen, bewusst sein. Das Zusammenspiel von Auftrag, Situation/Umwelt sowie von Vorgesetzten und Unterstellten bestimmt, wie der Auftrag erfüllt wird.

2.1 Die Führungsperson

Nicht nur die umliegenden Faktoren spielen eine Rolle bei der erfolgreichen Führung einer Gruppe, sondern auch die Führungsperson selbst hat einen Einfluss auf die erfolgreiche Führung. Es gibt Eigenschaften von Führungskräften, die einen Zusammenhang mit dem Erfolg der Führung aufzeigen:

- Intelligenz
- Dominanz
- Selbstvertrauen
- Leistungsmotivation
- Ehrgeiz
- Kontaktfreudigkeit
- Soziale Fertigkeiten
- Fachkenntnisse
- Sozialkompetenz
- Teamfähigkeit

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt der Eigenschaften, die den Erfolg begünstigen. Die Eigenschaften bündeln komplexe Themen wie Schlüsselbegriffe. Weder weisen alle Führungspersonen diese Eigenschaften gleichermaßen auf, noch sind sie bei allen Vorgesetzten gleich ausgeprägt: Führung ist individuell und die individuelle Mischung macht den Erfolg aus. Welche Eigenschaft besonders ausgeprägt ist, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Nicht in jeder Branche sind alle Eigenschaften sinnvoll. Vergleicht man das Anforderungsprofil eines Schulrektors mit dem einer Führungskraft in einer Bank, dann wird ersichtlich, dass für diese zwei Stellen unterschiedliche Eigenschaften zum Erfolg beitragen. Die Situation, in der sich die Führungskraft befindet, ist ausschlaggebend für den Erfolg. Das bedeutet, dass nicht jede Eigenschaft sich für jede Arbeitsbranche eignet. Wenn die Mischung nicht passt, führt man erfolgloser.

Siehe Modul 1,
Kapitel «Belastung und
Beanspruchung»,
Seite 83

Siehe Modul 2,
Kapitel «Stress, Stress-
bewältigung
und Stressprävention»,
Seite 71

Siehe Modul 1,
Unterkapitel «Persön-
lichkeitseigenschaften»,
Seite 26

Eine gute Führungskraft

- hat Eigenschaften, die zum Erfolg der Gruppe beitragen.
 - nutzt die externen Einflussfaktoren und führt ihre Gruppe zum Erfolg.
-

Das persolog® Stress-Profil

Wie oben beschrieben, kann nicht jede Person andere Menschen führen. Dabei spielen viele externe Faktoren eine Rolle, die den Führungserfolg beeinflussen. All diese Einflüsse wirken nun auf die Führungsperson ein. Sind Sie nicht neugierig, wie Sie sich selbst in einer stressigen Situation verhalten? Sie finden dazu auf dem LMS einen Online-Fragebogen und erhalten nach dem Ausfüllen einen personalisierten Bericht zu Ihrem Stress-Profil. Es gibt elf verschiedene berufsbezogene Stressoren, die in dem Fragebogen ermittelt werden.

2.2 Auftrag

Führungspersonen erhalten Aufträge. Es kann jedoch vorkommen, dass der Auftrag unklar und zu widersprüchlich formuliert worden ist. Dann muss die Führungsperson die Situation einschätzen, den Bedarf erkennen und selbst einen deutlichen und eindeutigen Auftrag für die Unterstellten formulieren. Die Führungsperson muss sich bewusst werden, was von ihr erwartet wird und was sie von ihren Unterstellten erwartet. Diese Erwartungen muss sie klar kommunizieren. Es kann von Vorteil sein, wenn der Vorgesetzte den Unterstellten auch den Sinn und Zweck eines Auftrages vermittelt.

Während der Auftrags Erfüllung ist es vor allem die Aufgabe des Vorgesetzten, immer wieder den Ist- mit dem Soll-Zustand zu vergleichen. Damit wird gewährleistet, dass man auf dem richtigen Weg ist. Zudem erlaubt dieser Kontrollschritt, wenn nötig, einen Richtungswechsel oder eine Korrektur vorzunehmen.

Damit die Unterstellten wissen, ob sie im Sinne des Auftrages handeln, muss der Vorgesetzte regelmässige Rückmeldungen über die Arbeitsleistung und das Arbeitsverhalten geben.

Siehe Reglement 51.002, Dienstreglement, Kapitel 3.1 und 3.2

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 6.3

Siehe Kapitel «Leistungsbeurteilung», Seite 133

Siehe Modul 3, Unterkapitel «Feedback», Seite 88

Ein Auftrag bedeutet,

- einer Person eine Aufgabe zu erteilen beziehungsweise eine bestimmte Handlung vorzunehmen.
 - den Unterstellten ein klar definiertes Ziel und die dafür benötigten Mittel vorzugeben.
-

2.3 Situation und Umwelt

Das folgende Kapitel beschreibt, welchen Einflüssen eine Führungsperson ausgesetzt ist.

Siehe Reglement 51.019,
Grundschulung,
Kapitel 6.1, 6.2 und 6.3

Siehe Reglement 51.002,
Dienstreglement,
Kapitel 3.1 und 4

Mit welcher Situation wird die Führungsperson konfrontiert?

Führt ein Vorgesetzter mit seiner Truppe eine Gefechtsübung durch? Muss er die Generalversammlung eines Vereins planen und organisieren? Wird eine offene Stelle im Betrieb neu besetzt? Welche Ressourcen (Mittel) stehen der Führungsperson zur Verfügung? Welche Bedingungen (z. B. Witterungsverhältnisse) müssen berücksichtigt werden?

Die Situation umfasst

- die Lage oder Position, die Bindung an Gegebenheiten oder Umstände, an denen man sich orientieren soll.
- die Rahmenbedingungen, vor die jemand gestellt wird und die das Handeln bestimmen.

In welcher Umwelt bewegt sich die Führungsperson?

Hat sie im Militär eine Führungsposition inne, ist sie in einem Verein tätig oder übt sie eine Vorgesetztenfunktion in einem zivilen Unternehmen aus?

Um erfolgreich führen zu können, muss sich eine Führungsperson immer wieder überlegen, in welcher Umwelt sie sich bewegt und mit welcher Situation sie konfrontiert wird. Die Führungsperson muss ihr Verhalten diesen Rahmenbedingungen entsprechend anpassen. Ein Vorgesetzter kann auf die Dauer kaum erfolgreich sein, wenn er ohne Rücksicht auf die Umwelt und die Situation handelt.

Beispiel

Der Auftrag für Friedli lautet: Essen organisieren und kochen für etwa 200 Personen. Wie Friedli diese Aufgabe angehen wird, hängt davon ab, in welcher Umwelt er sich bewegt. Ist er Kü C einer Militärküche, Chefkoch eines Restaurants oder freiwilliger Hobbykoch in seinem Verein? Wie sieht die Situation aus? Muss Friedli 200 Sdt bekochen oder handelt es sich dabei um einen Besuchstag, an dem auch Angehörige gepflegt werden müssen? Bekocht Chefkoch Friedli die tägliche Anzahl Gäste oder bereitet er ein Acht-Gänge-Menü für eine Hochzeitsgesellschaft zu? Muss Hobbykoch Friedli für seine Vereinskollegen und deren Angehörige Pasta kochen oder verkauft der Verein Bratwürste an einem Dorffest?

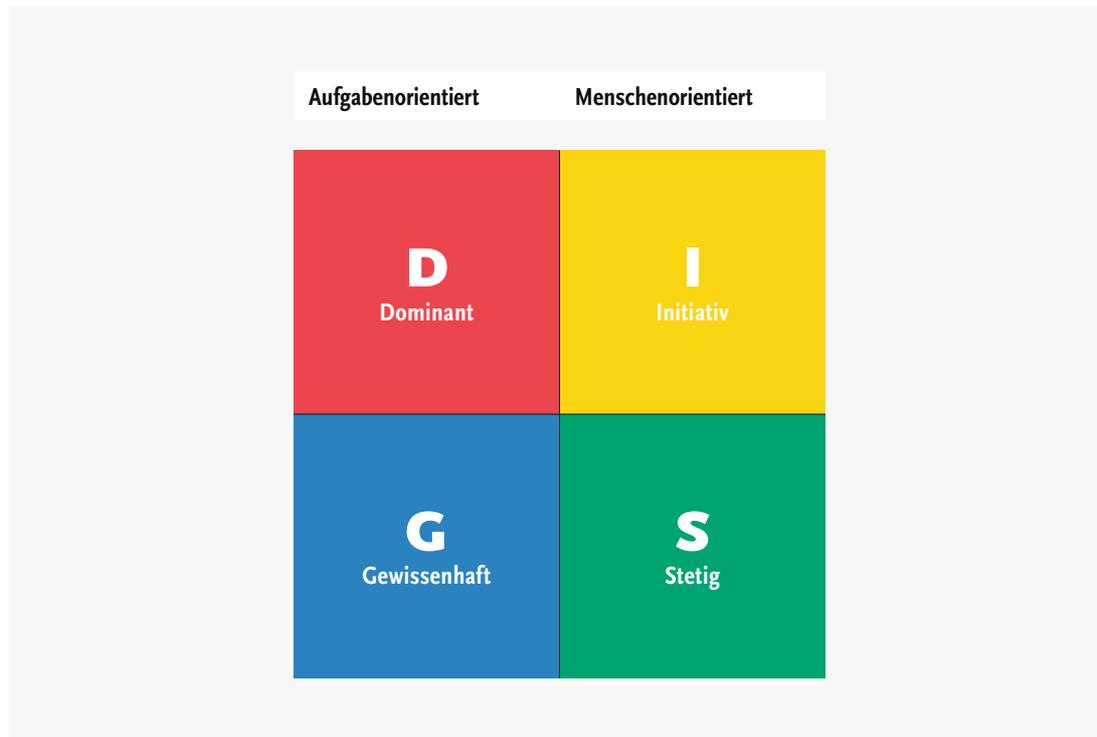
Die Umwelt umfasst

- die physikalische Umgebung, in der man sich bewegt.
- die Gesamtheit der natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse.

2.4 Vorgesetzter und Vorgesetztenverhalten

Bevor sich eine Führungsperson Gedanken über ihr Führungsverhalten und ihren Führungsstil machen kann, sollte sie ihre Eigenschaften, Bedürfnisse, Wünsche, Stärken sowie Schwächen kennen.

Im Modul 1 «Selbstkenntnis» wird das persolog®-Verhaltens-Profil vorgestellt, das diesen Prozess unterstützt. Sich selbst gut zu kennen und richtig einschätzen zu können, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Führung.



Siehe Modul 1,
Kapitel
«Selbstwahrnehmung»,
Seite 25

Abbildung Nr. 4:
persolog® Verhaltens-
Profil, Modell im Zusam-
menhang mit Führungsverhalten

Persönliche Verhaltenstendenzen spiegeln sich auch im Führungsverhalten wider. Vorgesetzte neigen dazu, ihre Schwerpunkte bei der Führung unterschiedlich zu setzen. Für einige steht eher der Auftrag und seine Erfüllung im Vordergrund, für andere eher die Unterstellten und das Verhältnis zu ihnen.

Menschen mit einer dominanten oder einer gewissenhaften Verhaltenstendenz setzen den Schwerpunkt auf die Erfüllung des Auftrags. Menschen mit einer initiativen oder einer stetigen Verhaltenstendenz setzen den Schwerpunkt hingegen eher auf die Beziehung zum Unterstellten.

Siehe Reglement 51.018,
Ausbildungsmethodik,
Kapitel 1.7 und 1.3

Siehe Reglement 51.019,
Grundschulung,
Kapitel 1.2, 6.1 und 6.2

2.4.1 Persönliches Führungsverhalten

Aufgabenorientiertes Führungsverhalten

Leistung, Auftragserfüllung und Zielerreichung stehen im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte erklärt die Ziele. Er beaufsichtigt und kontrolliert das Verhalten sowie die Tätigkeiten der Unterstellten. Der Vorgesetzte legt Wert auf die Arbeitsmenge und verlangt von allen Unterstellten Höchstleistungen.

Beispiel

Bei der Monatsabschlussitzung fragt Herr Rolli jeden Mitarbeiter nach seiner Leistung in diesem Monat. Er möchte wissen, welche Ziele erreicht worden und welche Aufgaben und Aufträge erledigt worden seien. Er bespricht die Pläne und Ziele für den nächsten Monat und gibt seinen Mitarbeitern Rückmeldungen darüber, wie sie die Aufgaben erledigt haben.

Menschenorientiertes Führungsverhalten

Die Unterstellten stehen im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte unterstützt und fördert sie, begegnet ihnen mit Wertschätzung. Er gibt sich offen und zugänglich, geht auf ihre Bedürfnisse und Interessen ein und bemüht sich um ein gutes Verhältnis.

Beispiel

Bei der Monatsabschlussitzung fragt Herr Linz sein Team: «Wie ist es euch denn im letzten Monat ergangen?» Er möchte gerne wissen, ob die Belastung zu gross oder angemessen gewesen sei und wie die Zusammenarbeit an den Schnittstellen unter den Mitarbeitern geklappt habe. Er weist darauf hin, dass man jederzeit zu ihm kommen könne, wenn man Schwierigkeiten habe.

An dieser Stelle muss betont werden, dass es sich dabei, wie beim persolog® Verhaltens-Profil, nur um Verhaltenstendenzen handelt, die nie in Reinform vorkommen. Es geht dabei nicht um ein «Entweder-oder», sondern um ein «Sowohl-als-auch». In der Regel tendiert das Führungsverhalten allerdings in eine der beiden Richtungen.



Aufgabe

Machen Sie sich Gedanken über Ihr Führungsverhalten.

Welches Führungsverhalten liegt mir am ehesten? Mit welchem Führungsstil kann ich mich identifizieren?

Zu welchem Führungsstil neigt eine Person?

Genau wie beim persolog®-Verhaltens-Profil kann die Ausprägung der Persönlichkeitsprofile und der Aufgabenorientierung bei einem Menschen variieren. Aus der Kombination von tiefen und hohen Ausprägungen ergeben sich fünf Führungsstile, die weiter hinten im Detail beschrieben werden (Blake & Mouton, 1964).

Das Ausfüllen der nachfolgenden Aussagen über den eigenen Führungsstil soll helfen, die persönliche Verhaltenstendenz hinsichtlich Menschen- und Aufgabenorientierung einzuschätzen. Anhand dessen wird ebenfalls ersichtlich, welcher Führungsstil in der Regel bevorzugt wird.

Einschätzung des eigenen Führungsstils (Folgeseite)

Sie finden zu den folgenden sechs elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden je fünf Aussagen.

Bearbeiten Sie zuerst Block 1. Lesen Sie die fünf Aussagen A bis E, die je eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens darstellen. Um die Aussagen entsprechend einschätzen zu können, müssen Sie den **Fokus einer Führungsperson** einnehmen.

Setzen Sie zu **jener Aussage, die Ihnen am ehesten entspricht, eine 5** (so wie Sie tatsächlich sind, nicht wie Sie sein möchten!). Versuchen Sie, dabei spontan und sich selbst gegenüber ehrlich zu sein. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten! Geben Sie anschliessend jener Äusserung **eine 1, die am wenigsten auf Ihr Verhalten zutrifft**. Geben Sie anschliessend jener Aussage, die Ihrem Verhalten am zweitnächsten kommt, eine 4. Fahren Sie ebenso mit den restlichen Aussagen fort, wobei jede Zahl nur einmal verteilt werden kann.

Gehen Sie anschliessend zu den folgenden Blöcken (2–6)! Verfahren Sie bei der Beantwortung auf die oben beschriebene Weise.



1		Antwort
A	Ich lege grossen Wert auf vernünftige Entscheidungen, die Verständnis und Einverständnis herbeiführen.	
B	Ich nehme die Entscheidungen anderer gleichgültig hin.	
C	Ich erwarte, dass meine Entscheidungen als endgültig akzeptiert werden.	
D	Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen zu treffen, welche die zwischenmenschlichen Beziehungen fördern.	
E	Ich bemühe mich um durchführbare Entscheidungen, auch wenn sie nicht immer perfekt sind.	

2		Antwort
A	Ich vermeide es, Partei zu ergreifen. Deshalb lege ich meine Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen nicht offen dar.	
B	Anderen Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen komme ich möglichst auf halbem Wege entgegen.	
C	Ich höre zu und suche nach alternativen Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen, die sich von meinen eigenen unterscheiden. Ich habe feste Überzeugungen, reagiere aber auf gute, vernünftige Ideen anderer und ändere dann meine Meinung.	
D	Ich stehe für meine Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen ein, auch wenn ich jemandem damit «auf die Füsse trete».	
E	Ich ziehe es vor, Meinungen, Verhaltensweisen und Vorstellungen zu übernehmen, anstatt meine eigenen durchzusetzen.	

3		Antwort
A	Ich versuche, die Entstehung von Konflikten zu verhindern. Wenn aber Konflikte auftauchen, versuche ich, die Gegner zu beruhigen, zu versöhnen und eine gute Zusammenarbeit sicherzustellen.	
B	Wenn ein Konflikt auftaucht, bemühe ich mich, gerecht zu bleiben und eine für alle Seiten faire Lösung zu erreichen.	
C	Bei Konflikten versuche ich, neutral zu bleiben oder mich herauszuhalten.	
D	Wenn ein Konflikt entsteht, erstickte ich ihn im Keim oder setze mich durch.	
E	Bei Konflikten versuche ich zuerst, die Gründe herauszufinden. Die Lösung finde ich in den tieferliegenden Ursachen.	

4		Antwort
A	Bei Spannungen fühle ich mich unsicher und weiss nicht, welche Richtung ich einschlagen und wie ich die Erwartungen der anderen erfüllen soll.	
B	Ich weiss, dass Spannungen Störungen und Missfallen verursachen können, deshalb reagiere ich auf eine herzliche und freundliche Art.	
C	Wenn Dinge nicht richtig laufen, leiste ich Widerstand und gehe zum Gegenangriff über.	
D	Wenn ich erregt bin, beherrsche ich mich, obwohl meine Ungeduld sichtbar ist.	
E	Ich rege mich selten auf, da ich unbeteiligt und neutral bleibe.	



5		Antwort
A	Ich habe einen beissenden Humor, der manche hart trifft.	
B	Mein Humor passt immer in die Situation. Selbst unter Druck behalte ich meinen Sinn für Humor.	
C	Mein Humor wird von anderen als ziemlich unpassend angesehen.	
D	Mein Humor dient dazu, freundliche Beziehungen aufrechtzuerhalten oder vom Ernst der Lage abzulenken.	
E	Ich habe durchaus Humor. Er soll vor allem dazu beitragen, meinen Ansichten und meiner Stellung Anerkennung zu verschaffen.	

6		Antwort
A	Lieber unterstütze ich andere, als zu führen.	
B	Ich strengte mich nur so weit wie nötig an.	
C	Ich versuche, ein gutes und gleichmässiges Arbeitstempo beizubehalten.	
D	Ich strengte mich kräftig an und andere folgen mir deswegen.	
E	Ich treibe mich und andere an.	



Auswertung

Tragen Sie nun die Werte aus den vorangegangenen sechs Fragen (Werte 1–5) in die Tabelle unten ein. Die fünf Führungsstile werden auf den nächsten Seiten näher beschrieben und setzen sich aus den sechs elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitenden zusammen:

- Entscheidungen
- Überzeugungen
- Konflikte
- Emotionen
- Humor
- Anstrengungen

Verhaltenselement	Führungsstile									
	Stil der Mitte		Kooperativ		Autoritär		«Laissez-faire»		Karitativ	
1. Entscheidungen	1E		1A		1C		1B		1D	
2. Überzeugung	2B		2C		2D		2A		2E	
3. Konflikt	3B		3E		3D		3C		3A	
4. Emotionen	4A		4D		4C		4E		4B	
5. Humor	5C		5B		5A		5C		5D	
6. Anstrengung	6C		6D		6E		6B		6A	
Total										

Das höchstmögliche Resultat für einen bestimmten Führungsstil ist 30. Der höchste Wert weist dabei auf Ihren **bevorzugten Führungsstil** hin. Es handelt sich hierbei aber nur um eine Tendenz. Deswegen gibt es in der Regel auch einen **zweiten Führungsstil**, der ebenfalls einen hohen Wert aufweist, unter Umständen gleich hoch. Die Kombination der beiden bevorzugten Führungsstile liefert eine erste Einschätzung, wie und auf welche Weise man führt.

Beschreibung der Führungsstile

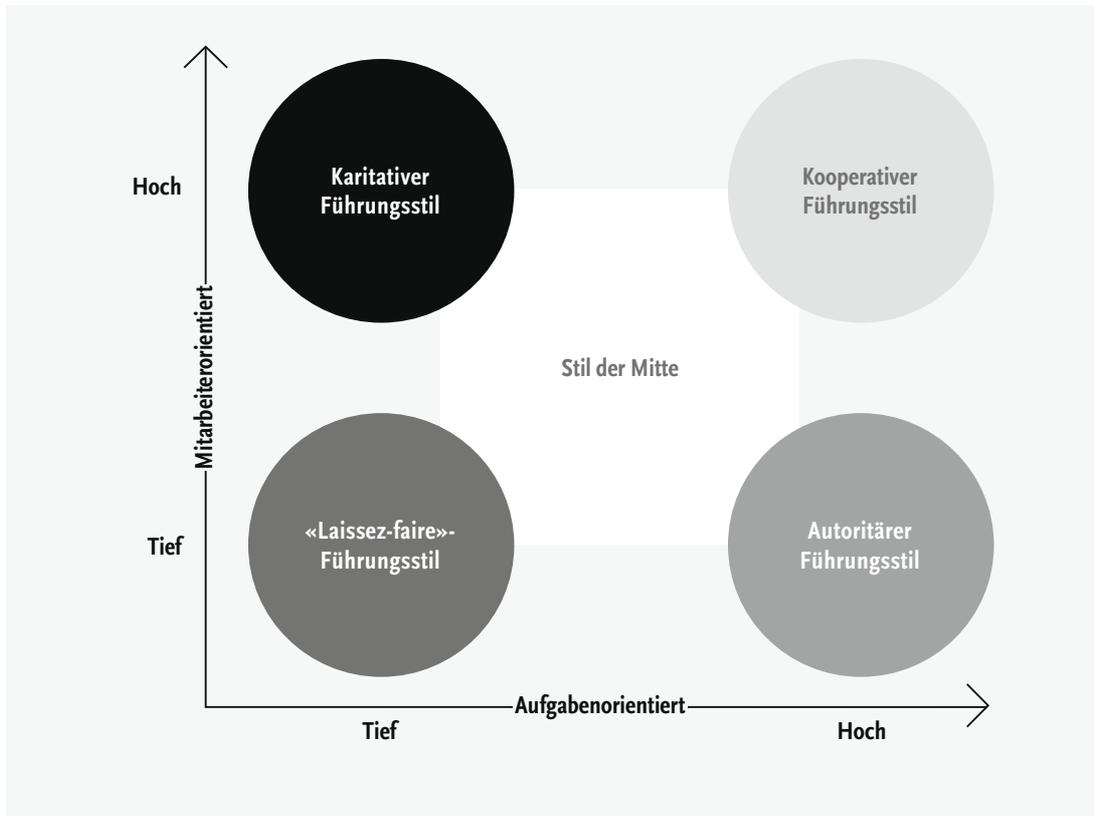


Abbildung Nr. 5:
Die fünf Führungsstile

«Laissez-faire»-Führungsstil

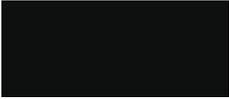
Die Führungsperson wirkt wenig auf die Arbeitsleistung und auf die Unterstellten ein. Erhaltene Befehle werden weitergeleitet, die Ausführung wird jedoch nicht kontrolliert. Daher kann man eigentlich gar nicht von Führung sprechen. Der Vorgesetzte akzeptiert die Entscheidungen anderer und regt sich selten auf. Eigene Meinungen und Vorstellungen äussert er nur zögerlich und vermeidet es, Partei zu ergreifen. Bei Konflikten bemüht sich diese Person nicht.

Autoritärer Führungsstil

Die Führungsperson betont die hierarchische Ordnung und damit die Distanz zu den Unterstellten. Die Auftragsbefehle stehen im Zentrum und auf die Bedürfnisse der Unterstellten wird wenig eingegangen. Die Führungsperson ist bemüht, ideale Bedingungen für sachliche Höchstleistungen zu schaffen. Dafür erwartet sie jedoch von den Unterstellten, dass persönliche Interessen und Bedürfnisse zurückgestellt werden.

Stil der Mitte

Dieser Führungsstil ist geprägt von Kompromissen. Die Führungsperson ist bemüht, ein Gleichgewicht zwischen genügender Arbeitsleistung und einem freundlichen Betriebsklima herzustellen. Der Versuch, weder der Aufgabenerfüllung noch der Beziehung zum Mitarbeiter zu grossen Vorzug zu geben, führt teilweise zu grossen Unsicherheiten. Risiken werden von der Führungsperson weitestgehend vermieden.

Karitativer (wohltätiger) Führungsstil

Die Führungsperson bietet Unterstützung und bemüht sich um eine freundliche und entspannte Atmosphäre. Zwischenmenschliche Beziehungen, Zuneigung sowie Zustimmung durch die Unterstellten stehen im Vordergrund. Die Zielerreichung und Auftragserfüllung stehen im Hintergrund.

Kooperativer Führungsstil

Die Führungsperson fordert die Unterstellten zum Mitdenken und Mitsprechen auf, damit man gemeinsam zur besten Lösung kommt. Im Zentrum stehen nicht nur Vertrauen und Respekt gegenüber den Unterstellten, sondern auch die Erfüllung des Auftrages. Vom Mitarbeiter wird ein hohes Engagement für die Arbeit, aber auch zugunsten der Gruppe erwartet. Die Führungsperson unterstützt die Unterstellten, damit sie ihre Aufgaben erfüllen und Erfolge erleben können.

Aufgabe



Machen Sie sich Gedanken über Ihr Resultat des Fragebogens.

Wie stimmt die eigene Einschätzung des Führungsstils mit dem Resultat des Fragebogens überein?

Nennen Sie Situationen, in denen Sie einen der Führungsstile angewendet haben.

Militärische Beispiele:

Zivile Beispiele:

2.4.2 Situatives Führungsverhalten

Eine Führungsperson muss sich bewusst machen, dass sie sich oft nicht einfach des bevorzugten Führungsstils bedienen und in jeder Situation gleich handeln kann. Eine Führungsperson muss hinsichtlich des Führungsverhaltens Flexibilität zeigen. Sie muss sowohl die Situation als auch die jeweiligen Personen beobachten, analysieren und anschliessend entscheiden, welcher Führungsstil am besten passt. Ein eher kooperativer Führungsstil ist von Vorteil, da gerade dieser sehr anpassungsfähig ist. Man ist sich heute jedoch einig darüber, dass **es den idealen Führungsstil nicht gibt**.

Da man mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert wird und jeder Unterstellte anders ist, muss das Führungsverhalten möglichst dem Auftrag, der Situation, der Umwelt und dem Unterstellten angepasst werden. Das ist alles andere als ein einfaches Unterfangen. Aus diesem Grund wurden verschiedene Modelle entwickelt. Sie helfen bei der Wahl des Führungsverhaltens in konkreten Situationen.

Im Folgenden werden Formen des situativen Führungsverhaltens vorgestellt, die in Abhängigkeit des Verhaltens der Unterstellten gewählt werden.

Unterstützendes Führungsverhalten

Der Unterstellte wird in den Prozess einbezogen und Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Genaue Anweisungen sind nicht erforderlich, denn die Führungsperson unterstützt den Entwicklungsprozess und stärkt das Engagement der Unterstellten.

Beispiel

Herr Knecht hat eine Idee, um neue Kunden anzuwerben. Er bespricht diese Idee mit seinen Unterstellten. Mit den Einfällen und Hinweisen der Unterstellten ergänzt und erarbeitet Herr Knecht ein Konzept. Nachdem der Kunde das Konzept gutgeheissen hat, informiert Herr Knecht seine Unterstellten und bespricht mit ihnen das detaillierte Vorgehen. Dabei wird festgelegt, wer welche Aufgaben selbstständig übernimmt und erarbeitet. Falls jemand Unterstützung braucht, steht Herr Knecht jederzeit zur Verfügung.

Dirigierendes Führungsverhalten

Der Vorgesetzte gibt detailliert vor, auf welche Art und Weise der Unterstellte vorgehen muss, um das Ziel zu erreichen. Während der Ausführung durch den Unterstellten schaut ihm der Vorgesetzte regelmässig über die Schulter. So kann er das Vorgehen beurteilen, jederzeit eingreifen und Verbesserungsvorschläge anbringen.

Beispiel

Wm Monotti führt eine Schiessübung durch. Bevor es ans Schiessen geht, erklärt er den Rekr, auf welche Dinge sie achten müssen. Er feuert gleich selbst einige Schüsse ab, um das Gesagte zu demonstrieren. Während der Schiessübung geht er von Rekr zu Rekr und überprüft Verhalten und Ergebnis. Dort, wo es nötig ist, zeigt er sofort, was korrigiert werden muss, damit das Ergebnis verbessert werden kann.

Trainierendes Führungsverhalten

Der Vorgesetzte bietet Hilfestellungen an, mit denen der Unterstellte seine Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern kann. Wo es nötig ist, erklärt und verdeutlicht die Führungsperson diese Hilfestellungen und gibt Verhaltenskorrekturen vor. Wichtig ist auch die regelmässige Ermutigung des Unterstellten.

Frau Iseli ist Vorgesetzte einer kleinen Gruppe, die unter anderem den sehr erfahrenen Mitarbeiter Herrn Wieland wie auch den Praktikanten Herrn Juillerat einschliesst. Herr Juillerat wird mit einem eigenen Projekt betraut. Dabei wird er von Frau Iseli betreut und geschult, wenn er mit Aufgaben konfrontiert wird, die er noch nicht meistern kann. Für Herrn Wieland sind viele Aufgaben bereits Routine und er würde gerne die Betreuung der Praktikanten übernehmen. Frau Iseli begrüsst diese Entscheidung. Da sich Herr Wieland allerdings angesichts dieser Aufgabe noch unsicher fühlt, organisiert sie für ihn die Teilnahme an einem firmeninternen Coaching-Kurs.

Beispiel

Delegierendes Führungsverhalten

Dieser Führungsstil wird durch viel Vertrauen in das Wissen und Können der Unterstellten und wenig Kontrolle und Unterstützung geprägt. Der Vorgesetzte bietet Herausforderungen an, indem er die Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung den Unterstellten überträgt. Der Vorgesetzte lässt sie die Aufgabe selbstständig bearbeiten. Er erkennt die erbrachte Leistung, z. B. in Form von Wertschätzung, Lob, Gewährung von Freiheiten usw. an.

Lt Auberson will, dass sein Z an diesem Morgen eine Lektion zur Sturmgewehrhandhabung durchführt. Zudem steht auch eine Lektion Sport auf dem Plan. Er vertraut seinen Grfhr und überlässt es ihnen, wie sie sich den Morgen einteilen und die Lektionen gestalten wollen.

Beispiel

2.4.3 Führungshandlung

Es gibt zwei Typen der Führungshandlung: die **transaktionale** Führung und die **transformationale** Führung. Im Folgenden werden diese beiden Führungsstile vorgestellt. Der Begriff **Transaktion** beschreibt den Austausch von Leistungen und Belohnungen. Diese Art der Belohnung beruht auf der extrinsischen Motivation. Die transaktionale Führung beruht auf einem Austauschverhältnis zwischen dem Vorgesetzten und dem Unterstellten. Mittels Zielvereinbarungen werden die gegenseitigen Erwartungen geklärt und auch gestellt. Abhängig von der Erfüllung der Anforderung, können die Unterstellten materiell oder immateriell entschädigt werden. Die Beziehung ist analytisch, sachlich distanziert und die Konzentration liegt auf der Prozesssteuerung, der Massnahmenumsetzung sowie der Erfolgskontrolle.

Lange Zeit dominierte die transaktionale Führung. Sie orientierte sich an den klassischen Marktprinzipien. In den letzten 20 Jahren geht die Führungshandlung jedoch über die blossen Anweisungen hinaus. Effizienz ist nach wie vor wichtig, aber das Ansprechen von Emotionen stellte sich als ein wichtiger Faktor heraus.

Damit waren die Voraussetzungen für die **transformationale Führung** geschaffen. Der Begriff Transformation beschreibt einen Wandlungsprozess. Eine Verwandlung findet inso-

Siehe Modul 1,
Unterkapitel «Motive
und Motivation»,
Seite 59

fern statt, als der Unterstellte seine Eigeninteressen zurücksteckt, um der Vision des Vorgesetzten zu folgen. Auch diese Beziehung beruht auf einem Austausch. Das Tauschobjekt bei dieser Führungshandlung spricht jedoch höhere Bedürfnisse an. Der Unterstellte wird sozusagen zum «Mitunternehmer». Er findet sich selbst in seinem Vorgesetzten wieder, übernimmt seine Einstellung sowie seine Werte und Normen. Bei der transformationalen Führung wird der ganze Mensch angesprochen. Dadurch weckt man seine Begeisterung: Arbeit wird also nicht nur nach rationalen Gesichtspunkten erledigt, sondern sie wird mit Sinn aufgeladen. Die Motivation des Angestellten ist intrinsisch.

In der folgenden Tabellen werden die beiden Führungshandlungen gegenübergestellt:

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Mehr Leistung bewirkt mehr Gegenleistung	Setzt auf ideelle Werte
Die Führungskraft fungiert als Anleiter	Die Führungskraft fungiert als aktiver Begleiter
Eher in Unternehmen mit gewachsenen, verhärteten Strukturen	Gut für Unternehmen im Umbruch
Extrinsische Motivation	Intrinsische Motivation

Beide Führungshandlungen führen zum Erfolg. Kurzfristig zeigt sich allerdings, dass der transaktionale Führungsstil erfolgreicher ist. Für langfristige Zusammenarbeit eignet sich eher der transformationale Führungsstil. Die Arbeitsleistung, die Motivation und auch die Arbeitszufriedenheit fallen bei der letzteren höher aus.

2.5 Unterstellte

Siehe Kapitel
«Menschenbilder»,
Seite 7

Auf welche Aspekte muss man bei der Wahl des Führungsstils achten?

Im Folgenden wird nun beschrieben, wie das eigene Führungsverhalten dem Verhalten der Unterstellten angepasst werden sollte. Dadurch kommt man dem Ziel, erfolgreich zu führen, näher und die Unterstellten können motiviert und gefördert werden.

2.5.1 Unterstelltenverhalten

Das Verhalten eines Menschen ist sehr komplex und von Situation zu Situation unterschiedlich. In einem ersten Schritt ist es jedoch hilfreich, das Verhalten der Unterstellten auf zwei Dimensionen einzuschätzen.

Siehe Reglement 51.002,
Dienstreglement,
Kapitel 3.2 und 3.3

Siehe Reglement 51.018,
Ausbildungsmethodik,
Kapitel 1.5 und 1.6

Siehe Reglement 51.019,
Grundschulung,
Kapitel 1.2 und 6.2

Kompetenz	Wie viel Vorwissen ist vorhanden? Wie weit sind die fachlichen Fähigkeiten entwickelt?
Motivation	Wie hoch sind die Einsatzbereitschaft und das Engagement, das eine Person für eine bestimmte Aufgabe zeigt?
Selbstmotivation	Wie hoch ist der eigene Antrieb, sich anzustrengen und eine Aufgabe bis zum Ende konsequent durchzuführen?
Demotivation	Wie hoch ist der Motivationsverlust oder die Antriebslosigkeit, sodass man eine Aufgabe nicht oder nur teilweise zu Ende führt?

Ein Unterstellter beherrscht nicht alle Aufgaben gleichermaßen gut oder ist nicht bei jeder Aufgabe ähnlich motiviert. Daher muss man beachten, dass die Kompetenz und die Motivation sich je nach Aufgabe unterscheiden.

Die militärische Auftragserteilung ist ein reglementiertes und bewährtes Mittel, um die Unterstellten im Sinne der Auftragserfüllung zu beeinflussen. Aufgrund der Befehlsgewalt steigt das Risiko, in vielen unterschiedlichen Situationen ein immer gleiches Führungsverhalten zu zeigen. Dabei erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass dem Unterstelltenverhalten (z. B. bezogen auf die Kompetenz und Motivation) zu wenig Beachtung schenkt wird. Auf lange Sicht ist ein angepasstes Führungsverhalten ein erfolgsversprechendes Mittel, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Wichtig wird es vor allem dann, wenn man seine Unterstellten nicht nur führen, sondern auch ausbilden und ihre Entwicklung fördern will. Die Führungsperson muss das Verhalten der Unterstellten einschätzen können, um das eigene Führungsverhalten dem Unterstelltenverhalten anpassen zu können.

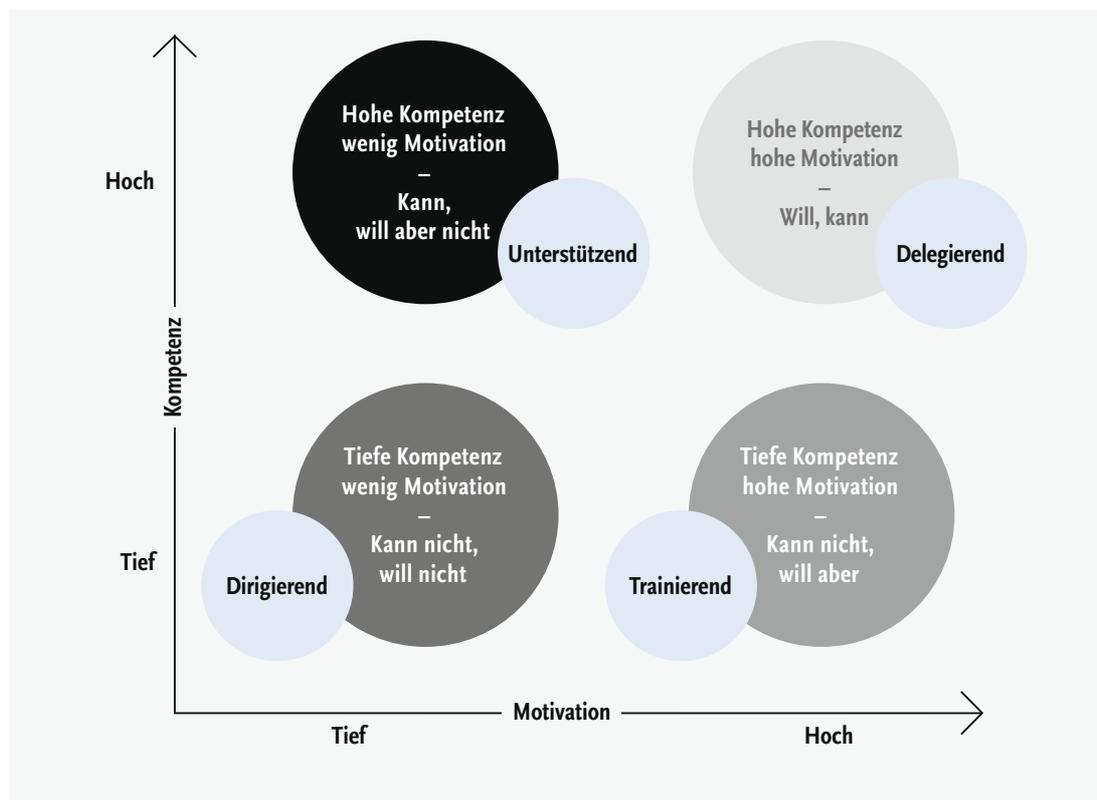


Abbildung Nr. 6:
Führungsverhalten
in Abhängigkeit von
Kompetenz und Mo-
tivation der Unter-
stellten

Unterstützend

Dirigierend

Trainierend

Delegierend

	Unterstelltverhalten	Situatives Führungsverhalten
	Rekr Seiler absolviert die Ausbildung zum Füsilier. Er erweist sich dabei als fähig und geschickt. Zudem scheint er seine Kameraden für eine Sache motivieren zu können. Trotz seiner guten Eignung weigert sich Rekr Seiler, die Ausbildung zum Grfhr auch nur in Betracht zu ziehen.	<ul style="list-style-type: none"> • Erklärung, wieso man denkt, dass er geeignet ist • Erläuterung, wie die Ausbildung abläuft, welche Möglichkeiten sich ihm dadurch bieten • Erklärung der Vorzüge der Ausbildung und welchen Gewinn man damit im zivilen Bereich hat • Gewährung der Möglichkeit, zu begründen, wieso er diese Ausbildung nicht in Betracht zieht
	Sdt Taglioni ist Truppenkoch. Während der Arbeit passieren ihm immer wieder fachtechnische Fehler (z. B. Fleisch zu stark anbraten, Nudeln zu weich kochen usw.). Der Kü C korrigiert ihn zwar immer wieder und gibt ihm Tipps, aber darauf scheint er überhaupt nicht eingehen zu wollen.	<ul style="list-style-type: none"> • Zuteilung einfacher Aufgaben (rüsten, schneiden, abwaschen usw.) • Kontrolle in regelmässigen Abständen • Ermahnung hinsichtlich Kochzeiten • Belobigung, wenn etwas gut gelingt, um Motivation zu erhöhen
	Rekr Calgari ist motiviert und zeigt sich in vielen Bereichen als geschickt und lernfähig. Bei der ABC-Ausbildung bricht er jedoch jedes Mal beim Anziehen der Schutzmaske unerklärlicherweise in Panik aus.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der möglichen Ursachen • Training Schritt für Schritt
	Rekr Bourquin absolviert die Ausbildung zum Gerätemechaniker. Da er Elektroniker ist, hat er bereits die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten. Die Bedienung und Instandhaltung der Übermittlungs- und Funksysteme macht ihm dabei grossen Spass.	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter kann sich fachtechnisch zurückziehen, gibt nur noch Aufträge und ergänzende Informationen sowie Hilfestellungen • Vorgesetzter teilt weitere Aufgaben zu, z. B. die Unterstützung von schwächeren Rekr • Vorgesetzter erkennt regelmässig die geleistete Arbeit an

Aufgabe



Sie sind Führungsperson und beobachten verschiedene Situationen.

Wie würden Sie sich verhalten? Nehmen Sie bei Ihrer Erklärung Bezug auf das Modell.

Sdt Dellagana ist ein begeisterter Schütze. Die Zeit im Schiessstand sieht er als willkommene Abwechslung. Wenn es aber um andere Ausbildungsthematiken geht, hinkt er seinen Kameraden deutlich hinterher.

Sdt Badrutt ist in der Funktion als Fahrer tätig. Da er im Bauunternehmen seines Vaters immer wieder als LKW-Chauffeur aushilft, ist er mit dem Umgang der schweren Fahrzeuge vertraut und hat grossen Spass daran.

Sdt Kronenberger ist Übermittler. Während einer Übung soll er regelmässig bestimmte Informationen per Funk weiterleiten. Die Informationen kommen jedoch selten fehlerfrei und rechtzeitig an. Ausserdem ist er häufig mit seinem Handy beschäftigt, statt auf den Funk zu achten.

Sdt Béguin absolviert seinen WK in der Funktion als Sanitäter. Da er Medizinstudent ist, besitzt er ein grösseres Fachwissen als seine Kameraden. Während der Übungen hält er sich vornehm zurück und leistet seinen Beitrag nur, wenn er von seinen Kameraden direkt um Hilfe gebeten wird.

Siehe Kapitel
«Der Umgang mit Macht
und Autorität»,
Seite 81

Siehe Kapitel
«Umgang mit Führungs-
fehlern»,
Seite 97

Beispiele

2.5.2 Wertschätzung

Unabhängig davon, welches Führungsverhalten gezeigt wird, muss die Wertschätzung der Unterstellten immer ein zentraler Punkt bleiben. Wertschätzung wird nicht nur durch Lob und Anerkennung vermittelt, sondern auch durch das grundlegende Interesse an den Unterstellten und ihren Tätigkeiten. Mangelnde Wertschätzung zeigt sich oft nicht nur durch konkretes Handeln, sondern auch durch Nicht-Handeln.

Fehlende Wertschätzung ist häufig keine Absicht, sondern ein Versäumnis des Vorgesetzten. Ein erster Schritt, um das zu verhindern und das Verständnis der Unterstellten zu gewinnen, ist der Versuch, jederzeit transparent und ehrlich zu sein.

- Wm Cavegn ist gelernter Elektroniker. Als Unterstützung für die Lektion zum Thema Funksysteme bringt er seine zivilen Unterrichtsmaterialien mit. Die Rekr sind motiviert und aufmerksam, sie finden den Vergleich zwischen militärischen und zivilen Geräten spannend. Als Wm Cavegn mit seinem Zfhr über diese Lektion spricht, wird er von diesem wütend zurechtgewiesen. Wm Cavegn soll die zivilen Unterrichtsmaterialien zu Hause lassen, denn im militärischen Bereich seien diese kaum von Nutzen.
- Frau Fritschi arbeitet als Sekretärin und ist soweit zufrieden mit ihrer Arbeitssituation. Gute Auslastung, nette Kollegen und ein Vorgesetzter, der sie gerne auch mal lobt. Einen negativen Punkt gibt es jedoch. In ihrem Büro steht der Kopierer. Das hat zur Folge, dass sie andauernd durch ihre Arbeitskollegen gestört wird. Sie hat das Problem bereits mehrfach mit ihrem Vorgesetzten besprochen und dieser versicherte ihr jedes Mal, dass er sich darum kümmern werde. Doch bis heute ist nichts unternommen worden.

Wertschätzung bedeutet,

- die Leistung der Unterstellten anzuerkennen.
- den Unterstellten gegenüber echtes Interesse zu zeigen.
- die Meinung der Unterstellten zu berücksichtigen.
- die Unterstellten wirklich ernst zu nehmen.

Die zentralen Überlegungen zum Führungsfeld lauten:

- Um was für einen Auftrag handelt es sich?
- Mit welchen Bedingungen muss in der Situation gerechnet werden?
- In welcher Umwelt bewegt man sich?
- Welches Führungsverhalten wird gewählt?
- Welche Kompetenzen und Motivationen bringen die Unterstellten mit?
- Wie wird Wertschätzung ausgedrückt?

Das Wichtigste in Kürze

Führung bedeutet eine zielgerichtete Einflussnahme der Führungsperson auf ihre Unterstellten in einer bestimmten Situation.

Das **Führungsfeld** beinhaltet vier Aspekte, die ein Vorgesetzter beachten muss.

- **Auftrag**
Der Auftrag und die Absicht müssen klar mitgeteilt werden, es soll ein stetiger Ist-Soll-Vergleich sowie eine regelmässige Rückmeldung an die Unterstellten stattfinden.
- **Situation/Umwelt**
Die Situation und die Rahmenbedingungen der Umwelt müssen berücksichtigt und das Führungsverhalten entsprechend angepasst werden.
- **Vorgesetzte**
Um erfolgreich führen zu können, muss eine Führungsperson ihr eigenes Führungsverhalten kennen. Dabei ist es wichtig, das Führungsverhalten der Situation und dem Unterstelltenverhalten anzupassen (situatives Führungsverhalten).
- **Vorgesetztenverhalten**
 - **Persönliches Führungsverhalten**
 - «Laissez-faire»-Führungsstil
 - Autoritärer Führungsstil
 - Stil der Mitte
 - Karitativer Führungsstil
 - Kooperativer Führungsstil
 - **Situatives Führungsverhalten**
 - Unterstützendes Führungsverhalten
 - Dirigierendes Führungsverhalten
 - Trainierendes Führungsverhalten
 - Delegierendes Führungsverhalten
- **Unterstellte**
Das Verhalten der Unterstellten kann auf zwei Dimensionen (Kompetenz und Motivation) eingeschätzt werden. Somit kann die Führungsperson ihr Verhalten der Situation entsprechend anpassen.