

## Aufgabenblock P I

### Aufgabe 1

Eindimensionaler und zweidimensionaler Führungsstil unterscheiden sich nach der Anzahl der Orientierungsmerkmale. Beim eindimensionalen Stil erfolgt Führung nach Art und Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung.

Beim zweidimensionalen Stil orientiert man sich an den Mitarbeitern und den Aufgaben.

### Aufgabe 2

Es wird eine Matrix erstellt. Auf der x-Achse wird die Aufgabenorientierung und auf der y-Achse die Mitarbeiterorientierung jeweils in Schritten von 1 bis 9 dargestellt. Damit ergeben sich 9 x 9, also insgesamt 81 Kombinationen.

Die wichtigsten Führungsstile sind:

- 1.1 *(Überlebensmanagement), also niedrigste Aufgaben- und niedrigste Mitarbeiterorientierung. die Führungskraft ist gleichgültig und apathisch bei minimalem Aufwand (laissez-faire-Einstellung).*
- 1.9 *Country Club Management, also niedrigste Aufgaben- und höchste Mitarbeiterorientierung. Dabei stehen die persönlichen Belange der Mitarbeiter im Vordergrund und die Aufgaben werden vernachlässigt.*
- 9.1 *Befehlsmanagement, also höchste Aufgaben- und niedrigste Mitarbeiterorientierung. Dabei wird keine Rücksicht auf die Mitarbeiter genommen. Die Führungsperson ist energisch, autoritär und aufgabenorientiert.*
- 9.9 *Team-Management, also höchste Aufgaben- und höchste Mitarbeiterorientierung. Dabei ist die Führung kooperativ und berücksichtigt trotz hoher Aufgabenorientierung die Mitarbeiter.*
- 5.5 *Middle-of-the-road-Management, also mittlere Aufgaben- und mittlere Mitarbeiterorientierung. Dabei steht die Kompromissorientierung im Vordergrund.*

### Aufgabe 3

Ziele nach der SMART-Formel sind Spezifisch, Messbar, Akzeptabel, Realistisch und Terminiert.

#### **S – Spezifisch**

Ein Ziel sollte so genau und konkret wie möglich sein.

#### **M – Messbar**

Wichtig ist hier die Nennung eines Mengengerüsts, einer Zeitangabe oder eines sonstigen messbaren Kriteriums.

#### **A – Akzeptiert**

Ziele, die im Projektteam als unakzeptabel angesehen werden, haben wenig Aussicht auf Erfolg.

#### **R – Realistisch**

Dieses Kriterium hängt eng mit dem vorigen Punkt zusammen: Realistische Ziele werden leichter akzeptiert und motivieren deutlich stärker, als solche, die bereits im Vorfeld als unrealistisch angesehen werden.

**T – Terminierbar**

Die Nennung einer Zeitangabe ist wichtig, damit ein Projekt auch abgeschlossen werden kann.

**Aufgabe 4**

**a. Ich will weniger rauchen.**

Besser: Ab dem 1.5.2020 rauche ich keine einzige Zigarette mehr – nie mehr.

**b. Die Stakeholder sollen informiert über Neuerungen informiert werden.**

Besser: Alle in der Stakeholder-Analyse mit oberster Priorität aufgeführten Stakeholder erhalten jeweils zum Monatsende einen 2-seitigen Statusbericht mit Angaben über Soll- und Ist-Stand des Projektes und aktuelle Aktivitäten per Mail zugesendet.

**c. Die Nutzerfreundlichkeit soll verbessert werden.**

Besser: Die Nutzerfreundlichkeit des Online-Shops wird von mindestens 95% der Teilnehmer eines Usability-Tests mit „Sehr gut“ bewertet.

**d. Der Umsatz soll gesteigert werden.**

Besser: Die Bruttoumsätze in der Produktkategorie „Funktionsshirts“ steigen im 2. Quartal des Jahres um mindestens 15% im Vergleich zum Vorjahr.

**e. Der Kostenrahmen soll in Zukunft besser eingehalten werden.**

Besser: Das Projektbudget in Höhe von 150.000 € wird im kommenden Jahr nicht überschritten.

**Aufgabe 5**

a.



**Aufgabe 6**

**a. MBE**

Kerngedanke von MBE ist, nur in Ausnahmefällen einzugreifen.

Damit erreicht man, Führungskräfte von Routineaufgaben zu entlasten und Mitarbeitern einen großen Entscheidungsspielraum zu ermöglichen.

**Vorraussetzungen**

- \* Führungskraft muss delegieren können
- \* Regeln und Ausnahmefälle müssen klar definiert sein
- \* Handlungs- und Ermessungsspielraum des Mitarbeiters wird genau festgelegt
- \* Mitarbeiter bekommt die notwendigen Kompetenzen übertragen
- \* Es gibt klare Regelungen, wann die Führungskraft worüber informiert werden muss

---

**b. MBD**

---

Bei Management by Delegation werden nicht nur Routineaufgaben übertragen, sondern auch anspruchsvollere Aufgabenbereiche delegiert.

1. Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsverantwortung
2. Ausschluss der Rück- und Weiterdelegation und die Festlegung der Ausnahmeregelungen bei denen der Vorgesetzte eingreifen darf
3. Schaffung eines Informations-, Controlling- und Evaluationssysteme zur Selbst- und Eigenkontrolle

---

**c. MBO**

---

Management by Objectives ist das Führen durch Zielvereinbarungen.

Dieses besteht aus

- partizipativem Zielvereinbarungsprozess
- Zielvereinbarungsgesprächen
- Übertragung von Ressourcen an Mitarbeiter
- Kontrolle der Ziele

---

**Aufgabe 7**

---

**a. Führungsstil des CEOs**

---

Der Chef entscheidet und ordnet an. Der Führungsstil scheint deshalb despotisch zu sein. Das steht natürlich im grossen Widerspruch zu dem Führungsstil, den er von seinen Managern erwartet.

---

**b. Stellungnahme zu seiner Forderung**

---

Einen optimalen Führungsstil als stabiles Verhaltensmuster gibt es nicht. Der Führende muss seine Entscheidungen flexibel an die jeweilige Situation anpassen. Zuerst sollte er die Situation analysieren und sich erst in einem zweiten Schritt für sein Führungsverhalten entscheiden. Situation und Führungsverhalten müssen zueinander passen.

Die Forderung des CEOs ist also unrealistisch und kontraproduktiv.

---

**Aufgabe 8**

---

**a. Maßnahme**

---

Along-the-Job.

„Along-the-job“ geschieht direkt am Arbeitsplatz im Unternehmen und orientiert sich stark an den Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erledigen hat. Die Anleitung durch den Vorgesetzten oder durch einen erfahrenen Kollegen bzw. Experten erfolgt nach dem Prinzip „Learning by doing“.

---

**b. Unterschied Mentoring – Coaching**

---

In Mentoringprogrammen geben erfahrene Kollegen ihr fachliches Wissen an die neuen Mitarbeiter weiter.

Beim Coaching ist der Mentor extra für seine Coachingfunktion. Ausgebildet / fortgebildet

---

c.

---

Hier können Sie Ihre persönlichen Erfahrungen aus Ihrer Ausbildung / Ihres Praktikums einbringen.

---

d.

---

Management by Delegation:

Der Vorgesetzte bestimmt vor dem Projekt den Umfang der zu erledigenden Aufgaben. Die Mitarbeiter bekommen entsprechende Kompetenzen und Weisungsrechte zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Der Vorgesetzte konzentriert sich während des Projekts nur noch auf die Kontrolle und überlässt die operative Arbeit den jeweiligen Mitarbeitern.

Vorteile:

Durch dieses Verfahren kann der Abteilungsleiter mögliche Abweichungen schon während des Produktionsprozesses erkennen. Wenn das System meldet, dass es zu einer Abweichung kommt, kann sich der Abteilungsleiter um das Problem kümmern. Beispiel: Die Anlieferung der Rohstoffe funktioniert nicht reibungslos. Der Abteilungsleiter kommuniziert mit dem Leiter der Materiallagers, der wiederum dafür sorgt, dass die Rohstoffe schneller in die Abteilung „Isotonische Sportdrinks“ transportiert werden.

Das Management-Konzept entlastet die Vorgesetzten. Er kann sich mehr auf strategische Ziele konzentrieren.

Die Motivation der Mitarbeiter steigt durch die Übernahme von Verantwortung

Nachteile:

Eventuell unterdrücken die Mitarbeiter unangenehme Informationen.

Mitarbeiter sind eventuell überfordert → Krankenstand steigt.

## Aufgabe 9

---

1.

---

Kurzfristig haben folgende Ziele mehr aufgabeorientierten Charakter:

- Senkung der Personalkosten (Im Mittelpunkt steht die Ergebnisverbesserung durch Kostensenkung).
- Arbeitszeitmodelle (Zentrales Anliegen ist die Ausrichtung an den Erfordernissen des Marktes).
- Fluktuation (Bei diesem Ziel fehlt die Ausrichtung/Präzisierung. Vermutlich ist eine wirtschaftliche Zielsetzung gemeint – mit der Absicht der Kostensenkung).

Kurzfristig *mehr mitarbeiterorientierten Charakter* hat das Ziel:

- optimaler Mitarbeiterereinsatz (da die Orientierung an „dem Können und der Neigung“ der Mitarbeiter erfolgen soll.)

2.

Definiert man Fluktuation als Summe der Personalabgänge, so lassen sich über die Senkung der Fluktuation und den damit verbundenen Maßnahmen (direkt und indirekt)

- z. B. *aufgabenorientierte Ziele* wie

Senkung der Personalbeschaffungskosten

Verbesserung des Firmenimages (intern und extern) u.A.:

sowie

- z. B. *mitarbeiterorientierte Ziele* wie

Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Stabilität bestehender Arbeits- und Sozialstrukturen  
 Verbesserung der Zusammenarbeit durch Kontinuität in der Mitarbeiterzusammensetzung u. A. erreichen.

3.

Anwendung der SMART-Formel:

S	spezifisch	Senkung der Personalkosten im Fertigungsbereich
M	messbar	um 10%
A	akzeptiert	durch Automatisierung im Fertigungsbereich
R	realistisch	✓
T	terminierbar	Bis Ende 2022

**Aufgabe 10**

Diese Strategie ist wichtig, da der Markt für Führungskräfte sehr eng ist und der im Haus ausgebildete Nachwuchs enorme Vorteile (kurze Einarbeitung, bereits bekannt, ...) mit sich bringt.

Die Führungskräfteentwicklung ist ein Spezialbereich der Personalentwicklung. Hier geht es speziell darum, Führungskompetenzen zu fördern. Es bieten sich folgende Maßnahmen an (die jeweilige Begründung überlasse ich Ihnen):

- Coaching: Intern oder durch externe Coaches
- Schulungen und Seminare: Intern durch geeignete Trainer oder externe Präsenzschen (von Business Schools bis hin zu Hochschulen)
- Unterstützendes Selbststudium mit entsprechender Literatur oder Online-Kursen
- Maßnahmen zum Teambuilding
- Planspiele und Fallstudien
- Traineeprogramm und Einarbeitungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte
- Mentoring etwa durch erfahrene Senior-Führungskräfte

**Aufgabe 11**

**a.**

Training on the job

Trainingsmaßnahmen am Arbeitsplatz Beispiele: Unterweisung, Mentoring, Coaching, Supervision, Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation

Training off the job

Trainingsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes  
Beispiele: Workshop, E-Learning, Seminare

**b.**

Der Mitarbeiter erhält am Arbeitsplatz genaue Anweisungen, wie die entsprechende Tätigkeit auszuführen ist.	on
Die Beratung durch Führungskräfte (Supervision)	on
In einem Workshop erarbeiten die Teilnehmenden gemeinsam und unter Einbeziehung aller Meinungen ein Ziel	off
Die Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters wird durch Job Enrichment erhöht	on
Schulungen, die in Form einer Lehrveranstaltung durchgeführt werden (Seminare)	off
Unterstütztes Lernen durch den Einsatz digitaler und elektronischer Medien (E-Learning)	off

**Aufgabe 12**

**a.**

Beispiele:

- Stetiger Wandel am Arbeitsplatz bzw. sich verändernde Technik am Markt;
- Globalisierung der Weltmärkte und damit sich verändernde Rahmenbedingungen;
- schnelle Reaktion auf neue Anforderungen des Arbeitsmarktes und Steigerung der
- Flexibilität am Arbeitsmarkt;
- eigene Perspektive des Arbeitnehmers für berufliche Veränderungen und
- Aufstiegsmöglichkeiten;
- Steigerung der Arbeitsleistung und Motivation;
- Zufriedenheit am Arbeitsplatz;
- Sicherung des Arbeitsplatzes;
- Minimierung von Fehlerquellen im Unternehmen;
- Erhöhung des Unternehmensimages

**b.**

Führungsstile bezeichnen die Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern. Führungstechniken sind Grundsätze und Vorgehensweisen von Führungskräften im Unternehmen zur Erreichung der Unternehmensziele.

**Aufgabe 13**

**a. Def. Hygienefaktoren**

Hygienefaktoren sollen nach Herzberg Unzufriedenheit vermeiden (ohne dabei Zufriedenheit herzustellen). Oft erkennt ein Mitarbeiter diese Faktoren nicht oder nimmt sie als selbstverständlich gegeben hin. Fehlen sie jedoch, entsteht ein Mangel, der zwangsläufig zu einer Unzufriedenheit führt.

Hygienefaktoren sind beispielsweise:

- **Gehalt** (umstrittener Faktor)
- **Arbeitssituation**
- **sicherer Arbeitsplatz**
- **Arbeitssicherheit**
- **Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten**

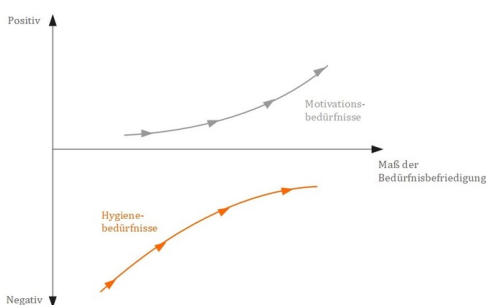
**b. Motivatoren**

Anders als Hygienefaktoren können **Motivationsfaktoren** sehr wohl Zufriedenheit erzeugen. Hauptsächlich betreffen diese Faktoren den Arbeitsinhalt eines Mitarbeiters. Fehlen Motivationsfaktoren, so bedeutet dies nicht gleichzeitig einen Anstieg der Unzufriedenheit.

Typische Motivationsfaktoren sind:

- **Anerkennung** (durch Vorgesetzte oder Kollegen)
- **Arbeitsinhalt**
- **Verantwortung** im Rahmen der zugeteilten Arbeit)
- **Aufstiegsmöglichkeiten** (in Form von Beförderungen)
- **Leistungserfolge** (als Selbstbestätigung)

▶ Arbeitszufriedenheit



Quelle: <https://www.ingenieurkurse.de/unternehmensfuehrung/fuehrung-von-personen/individuen/motivationstheorien/inhaltstheorie/zwei-faktoren-theorie-nach-herzberg.html>

Konkret aus dem Text:

*inhaltliche Herausforderungen*

*sicheres, ausgewogenes Leben (Familie und Freunde, gesundes Leben ...).*

*feste Bürozeiten, viele Urlaubstage und Vergünstigungen z.B. Dienstfahrrad).*

