

Führung

Sebastian Hellwig

März 2026

Menschenbild Theorie x

- Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit (Faulheit) und will sie deshalb vermeiden.
- Aufgrund der Abneigung gegen Arbeit müssen Mitarbeiter gezwungen, kontrolliert, geführt und diszipliniert werden. Erst dann leisten sie positive Beiträge zur Erfüllung übergeordneter Ziele.
- Der Mitarbeiter zieht es vor, geführt zu werden und Verantwortung zu vermeiden. Er verzichtet auf ehrgeizige Ambitionen und strebt nach Sicherheit.

Menschenbild Theorie y

- Physische und geistige Anstrengungen bei der Arbeit sind natürlich, daher lehnt der Mensch Arbeit prinzipiell nicht ab.
- Überwachung und Strafe stellen nicht die einzigen Möglichkeiten dar, die Realisation von Zielen zu erreichen. Der Mensch praktiziert vielmehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt.
- Der Mensch sucht Verantwortung.
- Der Mensch strebt nach Leistung und Erfolg (Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und des Bedürfnisses der Selbstverwicklung)

Positives Menschenbild

Jeder MA möchte gern gute Arbeit machen !

Positives Menschenbild wird zur selbsterfüllenden Prognose

Definition „Führungsstil“

Der Begriff Führungsstil bezeichnet ein relativ stabiles Verhaltensmuster einer Führungsperson gegenüber den geführten Personen. Das Verhaltensmuster bringt dabei zugleich eine Haltung zu zentralen Dimensionen der Führung zum Ausdruck (z.B. bzgl. der Art der Entscheidungsfindung, der Art und Intensität der Kontrolle, dem Ausmaß und der Art der Beziehungsorientierung, positives / negatives Menschenbild...)

oder

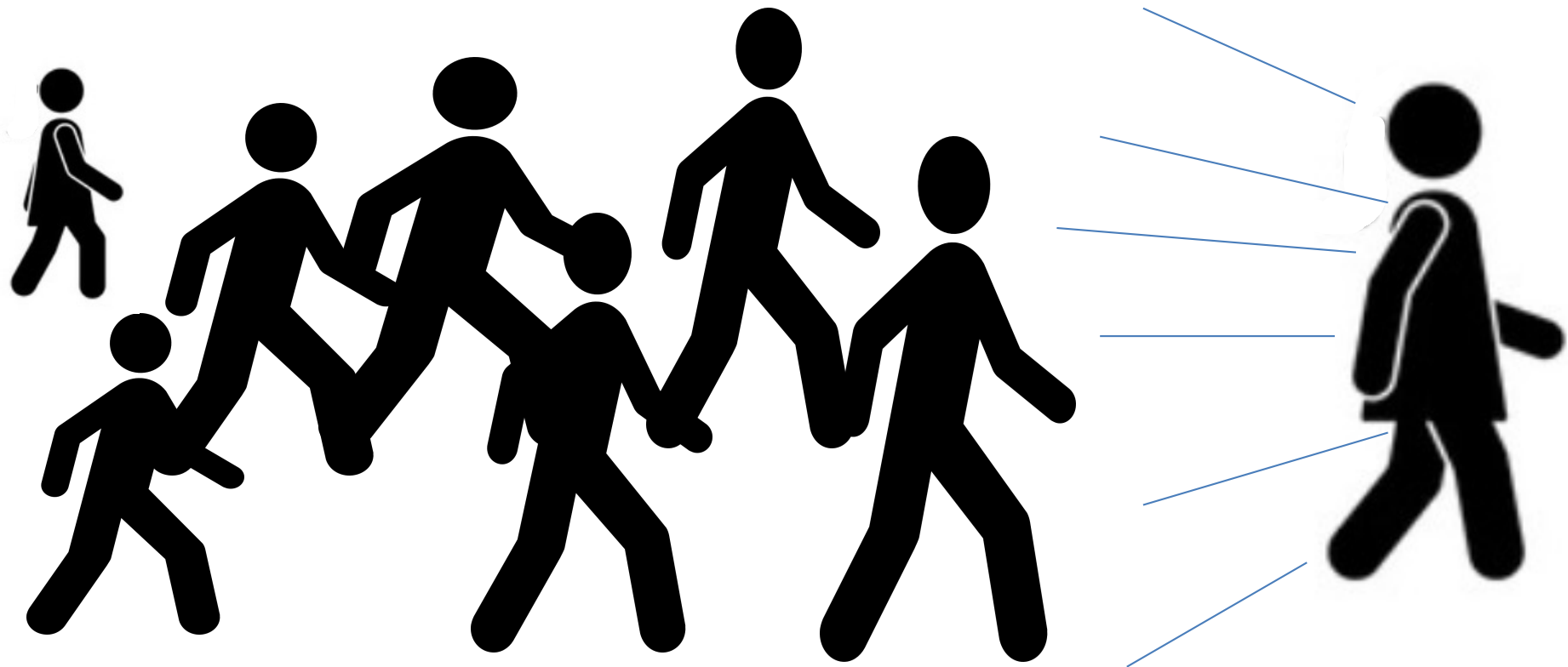
Art und Weise wie Vorgesetzte im Unternehmen mit ihren MA umgehen.

Haltung ermöglicht Führung

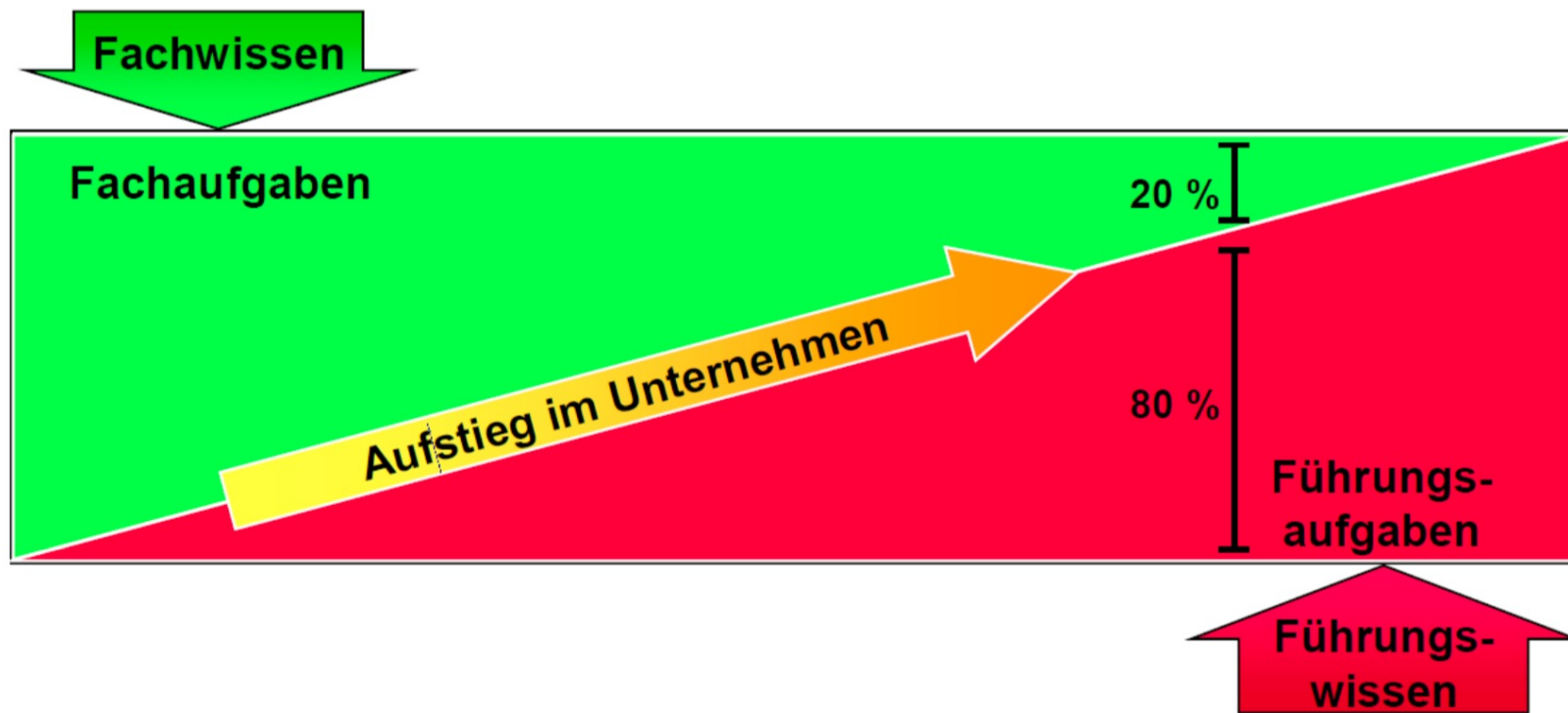
Achtsamkeit	Ich nehme Dich wahr.
Offenheit	Ich interessiere mich für Deine Ideen.
Wertschätzung	Ich schätze Deine Werte.
Empathie	Ich verstehe Dich und zeige Dir das auch.
Respekt	Ich achte Dich als Persönlichkeit.
Gelassenheit	Ich bin Dein Ruhepol.
Flexibilität	Ich bin bereit, mit Dir neue Wege zu gehen.
Vertrauen	Ich bin überzeugt, dass Du es kannst.
Augenhöhe	Wir können beide voneinander lernen.

„Die Sache mit dem Druck ist ein Irrtum, den der Teufel erfand!“

Führen durch Sog



Kompetenzen einer Führungskraft



Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil

Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne seine Untergebenen in die Entscheidung einzubeziehen. Von seinen Untergebenen erwartet der Vorgesetzte nahezu bedingungslosen Gehorsam und duldet keinen Widerspruch oder Kritik. Bei Fehlern wird bestraft, statt zu helfen. Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist beispielsweise in Armeen mit Befehlstaktik vorherrschend.

Der Vorteil des autoritären Führungsstils

liegt in der relativ hohen Entscheidungsgeschwindigkeit, in der Übersichtlichkeit der Kompetenzen und in der guten Kontrolle. Daneben hat ein solcher Führungsstil auch, zumindest kurzfristig, einen verbessernden Einfluss auf die Arbeitsleistung innerhalb einer Organisationseinheit. Allerdings ist eine solche Leistungssteigerung nicht über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

Als Nachteil

sind hingegen die mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die Einschränkung der persönlichen Freiheit und die Gefahr von Fehlentscheidungen durch überforderte Vorgesetzte zu nennen. Kompetenzen der untergebenen Mitarbeiter liegen mitunter brach oder werden nicht entdeckt. Die geringe Selbstständigkeit der untergebenen Mitarbeiter wirkt sich besonders negativ aus, falls ein Entscheidungsträger ausfällt.

Demokratischer oder auch kooperativer Führungsstil

Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen mit ein. Er erlaubt Diskussionen und erwartet sachliche Unterstützung. Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

Vorteile des kooperativen Führungsstils

liegen vor allem in der hohen Motivation der Mitarbeiter durch Entfaltung der Kreativität, Förderung der Leistungsfähigkeit und höhere Selbstständigkeit. Eine Entlastung des Vorgesetzten und somit auch eine Reduzierung des Risikos einer Fehlentscheidung für das Unternehmen. Es kann eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgen, und i.d.R. ist das Arbeitsklima meistens angenehm durch offene Kommunikationsstrukturen.

Ein Nachteil ist,

dass die Entscheidungsgeschwindigkeit eventuell verlangsamt bzw. verzögert wird, da Mitarbeiter ausreichend informiert werden müssen, viele Köpfe Ideen produzieren und Mitarbeiter hinreichend qualifiziert sein müssen. Dieser wesentliche Nachteil ist darauf zurückzuführen, dass der beschriebene "klassische" kooperative Führungsstil, obwohl er grundlegend auf einem Top-down-Denken basiert, Mitarbeiter stärker in die Gestaltung der Geschäftsprozesse einbindet und ihnen gewisse Kompetenzen zugesteht und dennoch keine echten Selbstregelungsprozesse fördert. Im Grunde werden auch kooperativ geführte Unternehmen hierarchisch gesteuert.

Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire-Führungsstil lässt den Mitarbeitern viele Freiheiten. Sie bestimmen ihre Arbeit, die Aufgaben und die Organisation selbst. Die Informationen fließen mehr oder weniger zufällig. Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft oder bestraft auch nicht.

Die Vorteile

des Laissez-faire-Führungsstil liegen in der Gewährung von Freiheiten und in der eigenständigen Arbeitsweise der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können ihre Entscheidungen eigenständig treffen und ihre Individualität wird gewährt. Dieser Führungsstil wird oft in "Kreativ"-Abteilungen genutzt.

Der Nachteil

der Laissez-faire-Führungsstil führt auf direktem Weg in die Insolvenz.

Situativ Führen

