

## Berufsspezialist Theatertechnik

# Personalführung

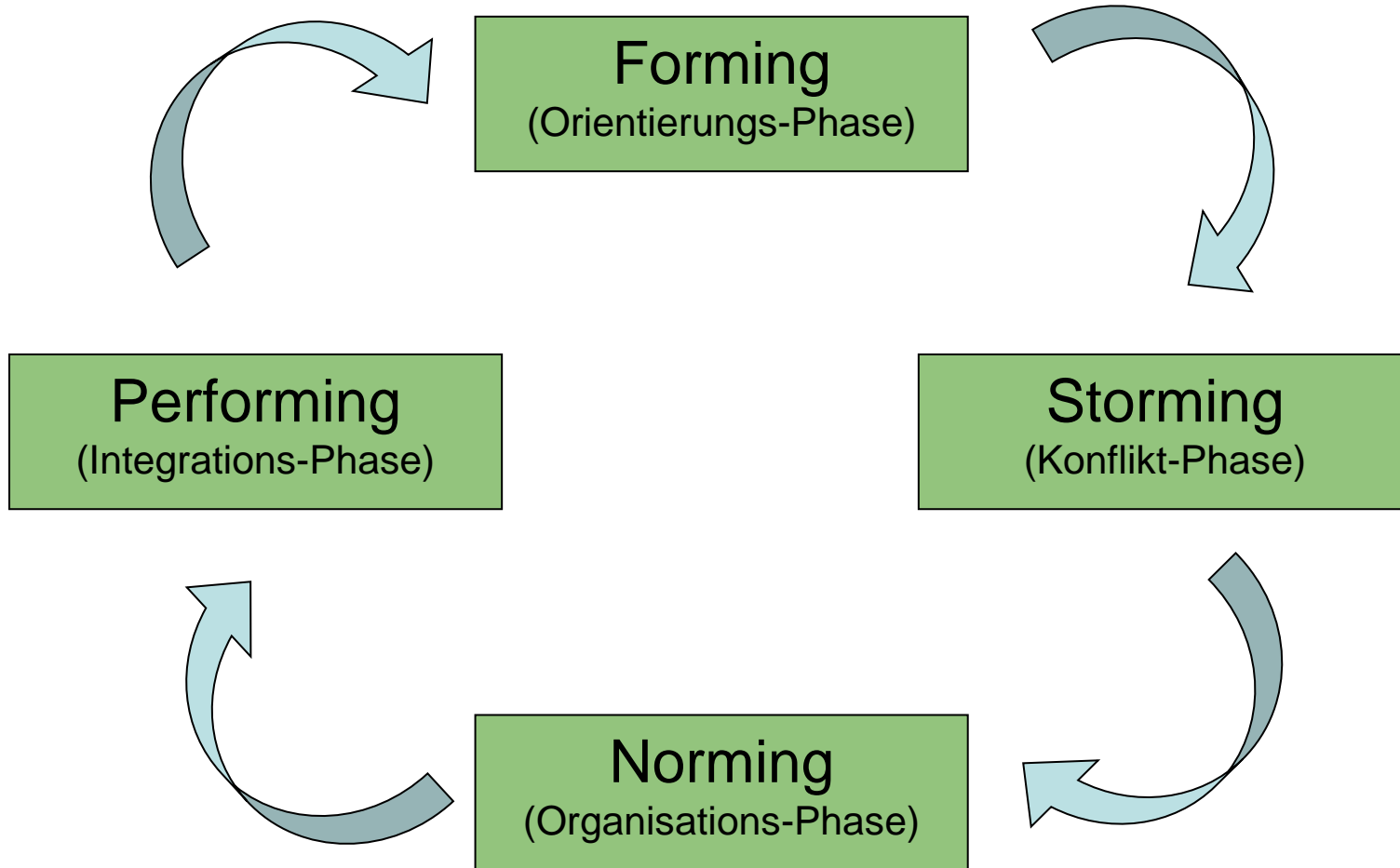
## Modul 3

Teamphasen  
Führungsstile  
Persönlichkeitsmodelle

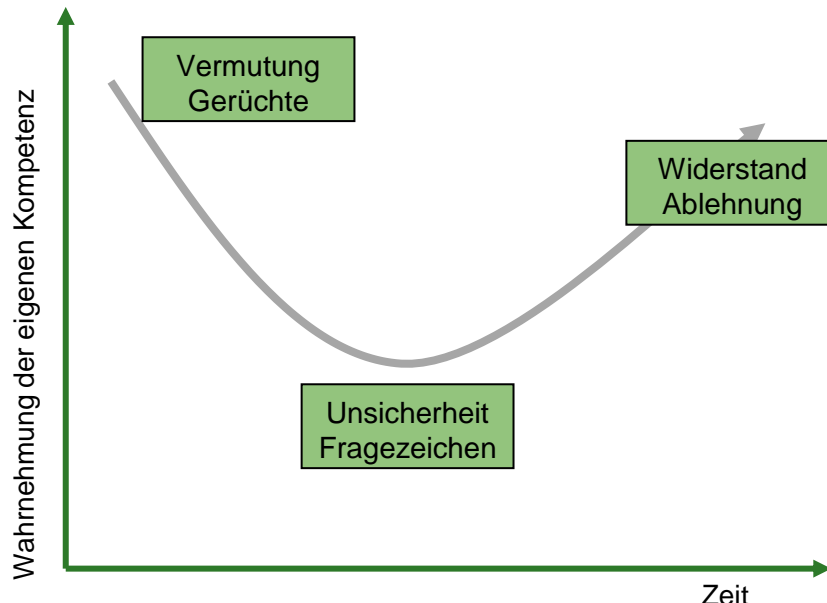
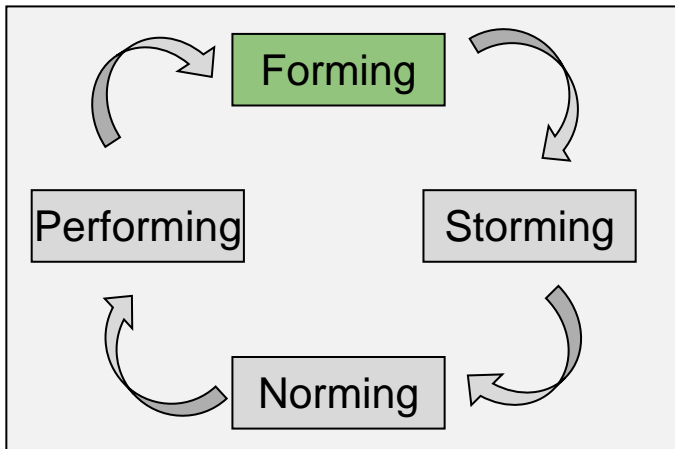
### **Dozentin: Anette Kirchner**

Dipl.-Ing. (FH) Theater- und Veranstaltungstechnik  
Systemische Business Coach

# 4 Phasen der Teamentwicklung (nach B. Tuckman)



## Phase 1: Forming



### Forming

(Einstiegs- oder Findungsphase)

Was passiert?

- Gruppenmitglieder lernen sich kennen
- Gruppenstruktur unsicher
- Aufgaben sind unklar: „Was soll ich tun?“  
„Wo stehe ich“

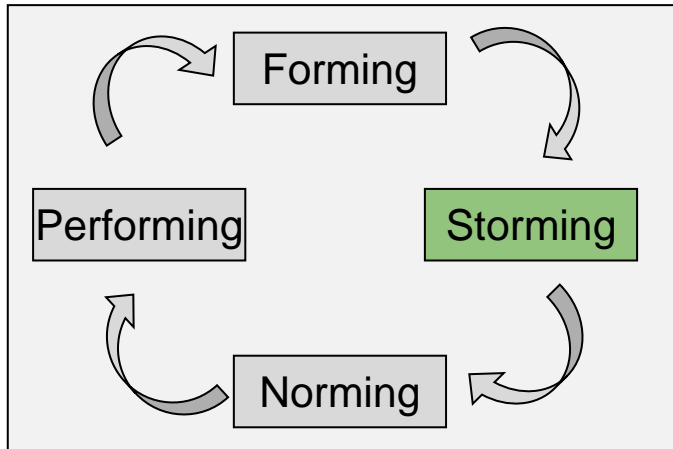
Führung:

- Gruppenmitglieder sind fixiert auf Führungskraft und suchen Orientierung.
- Führung muss Sicherheit und Orientierung geben (Struktur/Regeln)

ToDo

- Sorge tragen, dass jeder seinen Platz findet.
- Kommunikation (echte, offene) fördern
- Als Führungskraft ansprechbar sein
- Aufgaben aufzeigen, klare Anweisungen
- Kontrolle der Arbeitsergebnisse

## Phase 2: Storming



### Storming

(Auseinandersetzung / Streitphase)

Was passiert?

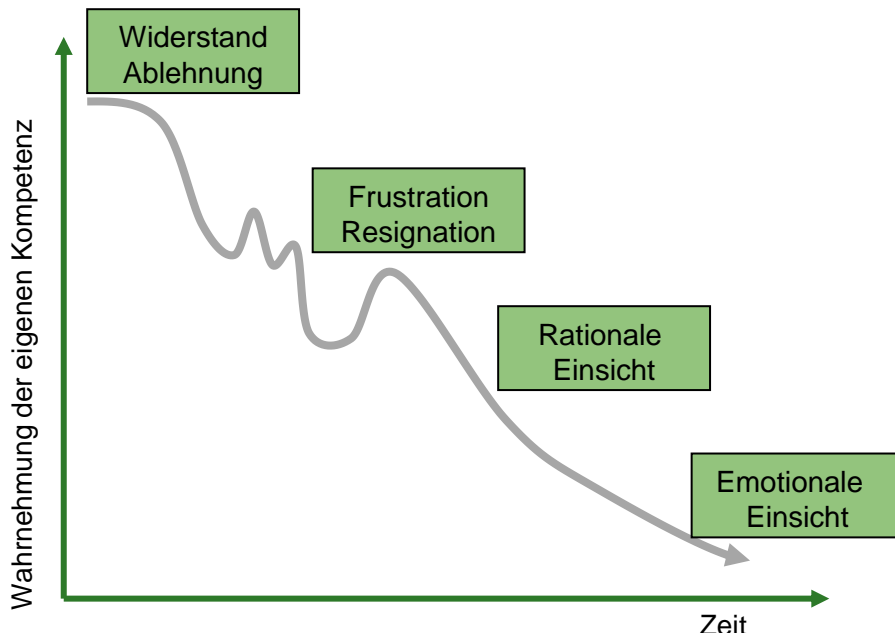
- Ziele werden klarer
- Unterschiedliche Auffassungen werden deutlich
- Erste Rollenverteilung
- Erste Machtkämpfe

Führung:

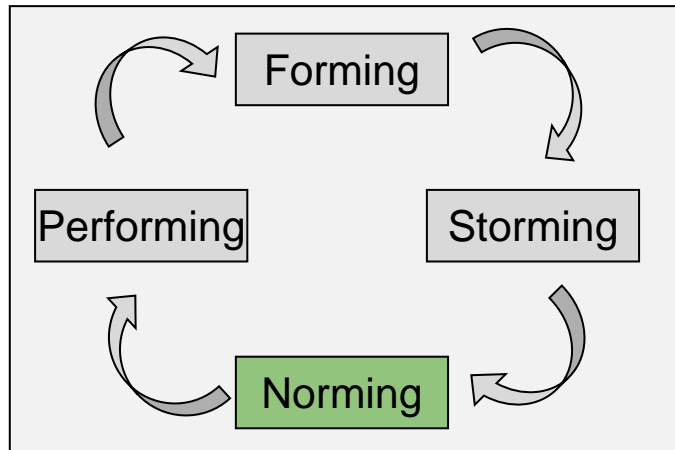
- Führung wird kritisch beäugt
- Führungskraft ermutigt zu Konflikten, unterbindet aber Angriffe

ToDo

- Moderieren
- Ruhe bewahren
- Wachsam sein
- In Bezug auf Konflikte schlichten
- In Bezug auf Ziele antreiben



## Phase 3: Norming



### Norming (Regelungsphase)

Was passiert?

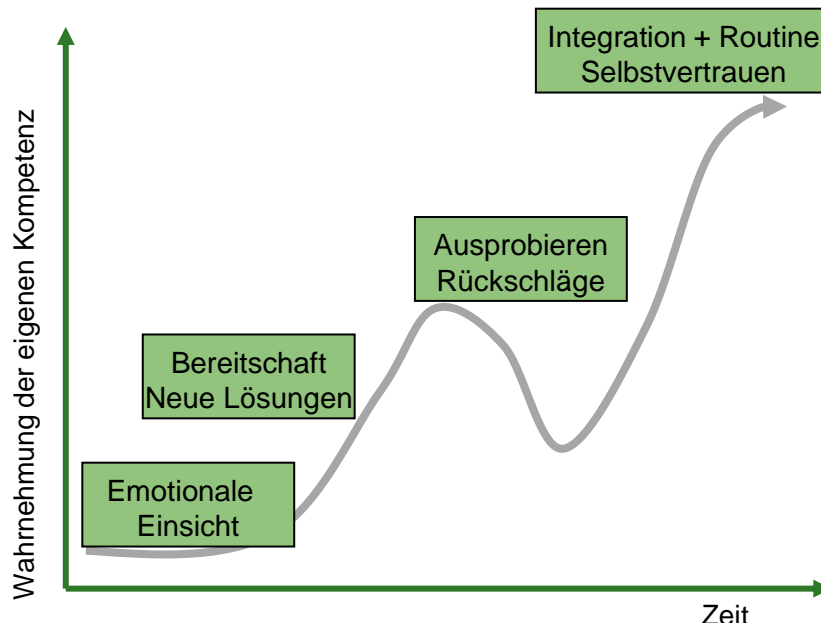
- Klare Strukturen und Verabredungen
- Gruppe einigt sich auf Spielregeln

Führung:

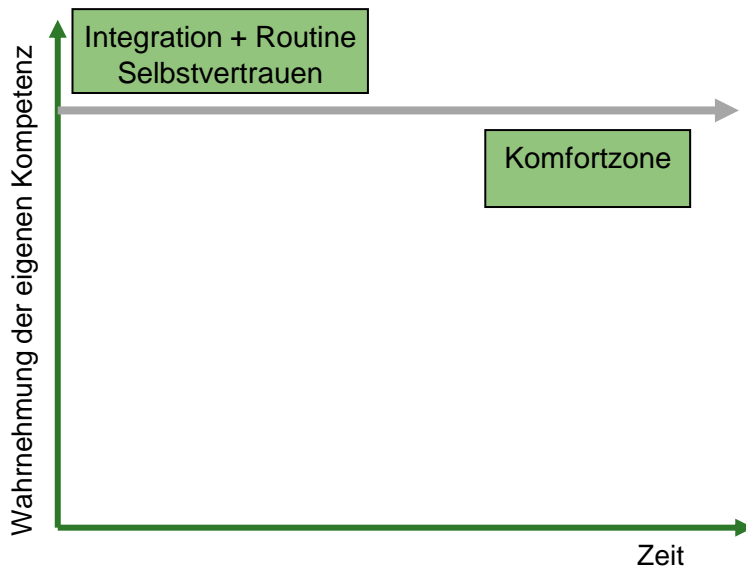
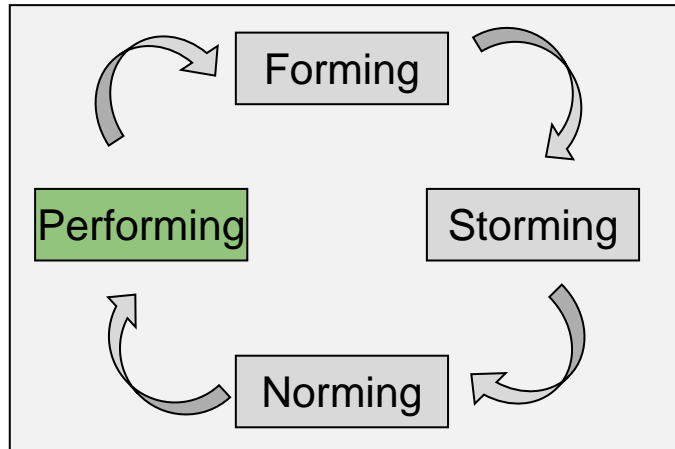
- Führung ist in ihrer Rolle akzeptiert
- Setzt Teambesprechungen an
- Verteilt sinnvoll Aufgaben
- Gibt sicheren Rahmen zum Probieren

ToDo

- Sorge tragen, dass Verabredungen eingehalten werden
- Überprüfung der Ziele: realistisch und klar?
- Fehlerkultur etablieren



## Phase 4: Performing



### Performing

(Arbeits- und Leistungsphase)

Was passiert?

- Team arbeitet produktiv und effizient
- Hohe Selbständigkeit
- Synergie (2+2=5)

Führung:

- Akzeptierte Führungskraft

ToDo

- Vertrauen
- Methodische Optimierungen
- Team nach außen vertreten
- Verstärkt Weiterentwicklung einzelner Teammitglieder.

## Job Rotation

### Systematischer Tausch von Arbeitsplätzen

#### Vorteile

- Aufgaben werden abwechslungsreicher und interessanter
- Motivation der MA steigt durch regelmäßige Herausforderung.
- Fachwissen wird besser unter MA verteilt.
- Der einzelne MA ist fachlich breiter aufgestellt.
- Frische Impulse in Abteilungen durch neue MA

#### Nachteile

- Hoher Einarbeitungsaufwand
- Überforderung der MA
- Es entstehen seltener echte Teams bzw. „Team“ muss anders gedacht werden.

## Job Enlargement

### MA erhält zusätzliche Aufgaben, die dem bisherigen Profil entsprechen.

Weiterbildung ist selten, Beförderung gar nicht notwendig.

#### Vorteile

- MA werden motiviert, weil sie neue Aufgaben übernehmen dürfen.
- Mehrere Aufgaben werden von einer Person betreut, so dass weniger Abstimmung nötig ist.

#### Nachteile

- MA könnten Gefühl bekommen, dass sie mehr Arbeit verrichten müssen, dafür aber keinen Ausgleich bekommen.

## Job Enrichment

### MA erhält zusätzliche Aufgaben auf einer höheren Hierarchiestufe

mit mehr Verantwortung und mehr Entscheidungsmacht.

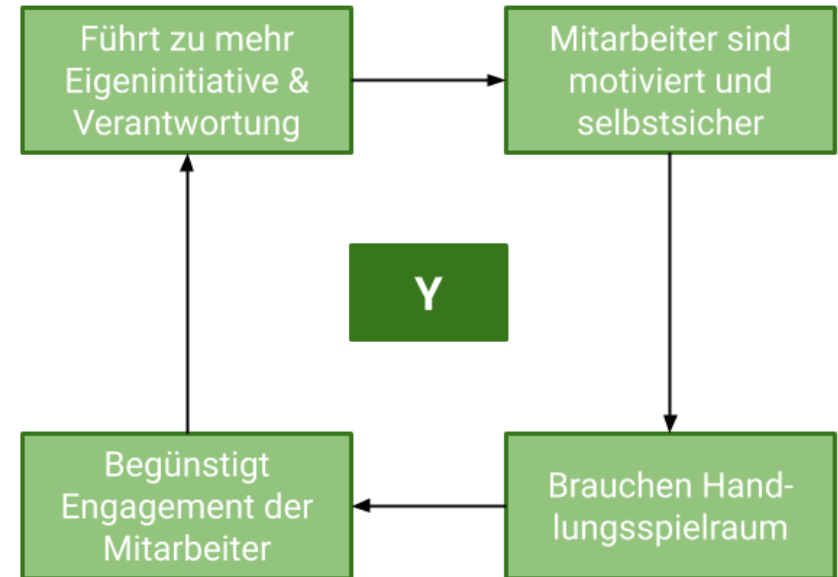
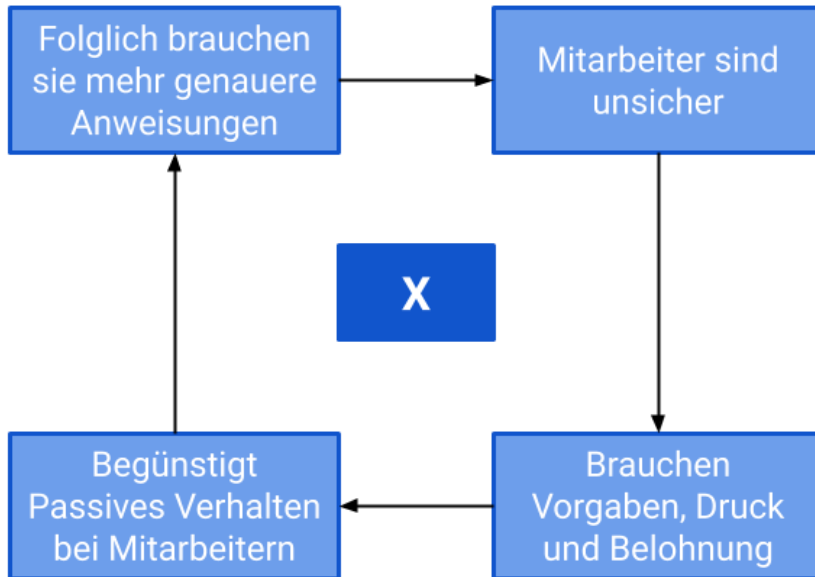
#### Vorteile

- MA werden durch die neue Verantwortung motiviert.
- Die Aufgaben werden anspruchsvoller und interessanter.
- Verschiedene Aufgaben werden ganzheitlich von einem MA betreut.

#### Nachteile

- Durch die gestiegene Verantwortung kann eine Überforderung entstehen.
- Die Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben erfordert Weiterbildung, Coaching o.ä.

## Führung X-Y-Theorie



### Menschenbild Theorie X

- Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit (=Faulheit) und will sie deshalb vermeiden.
- Aufgrund dieser Abneigung müssen MA gezwungen, kontrolliert, geführt und diszipliniert werden. Erst dann leisten sie positive Beiträge zur Erfüllung übergeordneter Ziele.
- Der MA 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 Anstrengung bei der Arbeit sind natürlich. Daher lehnt der Mensch Arbeit prinzipiell nicht ab.
- Überwachung und Strafe sind nicht die einzige Möglichkeit, die Umsetzung von Zielen zu erreichen. Der MA praktiziert Eigeninitiative und Selbstkontrolle zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt.
- Der Mensch sucht Verantwortung.
- Der Mensch strebt nach Leistung und Erfolg (=Befriedigung Ich-Bedürfnisse)

**Jeder Mitarbeiter,  
jede Mitarbeiterin  
möchte gern gute  
Arbeit machen!**

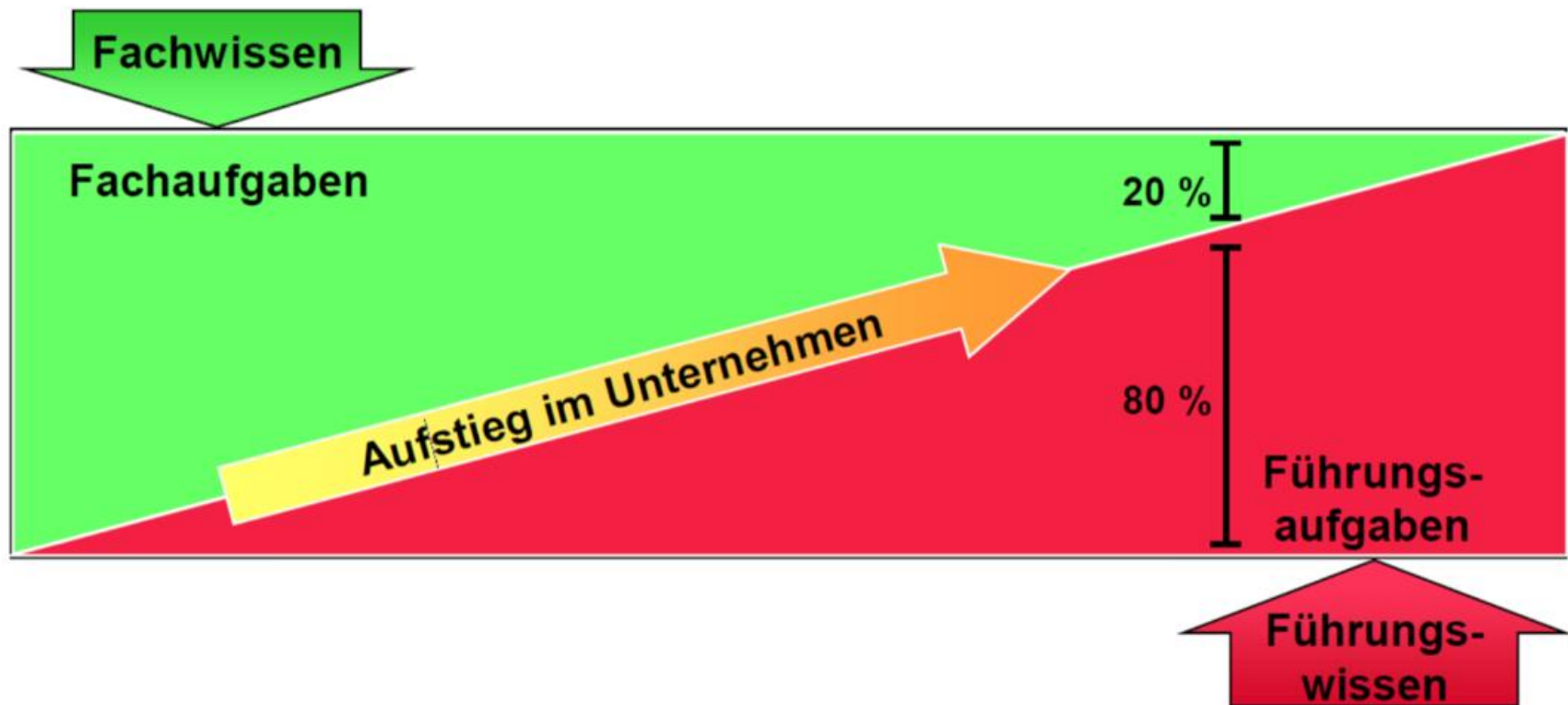


Positives Menschenbild wird zur  
selbsterfüllenden Prognose!

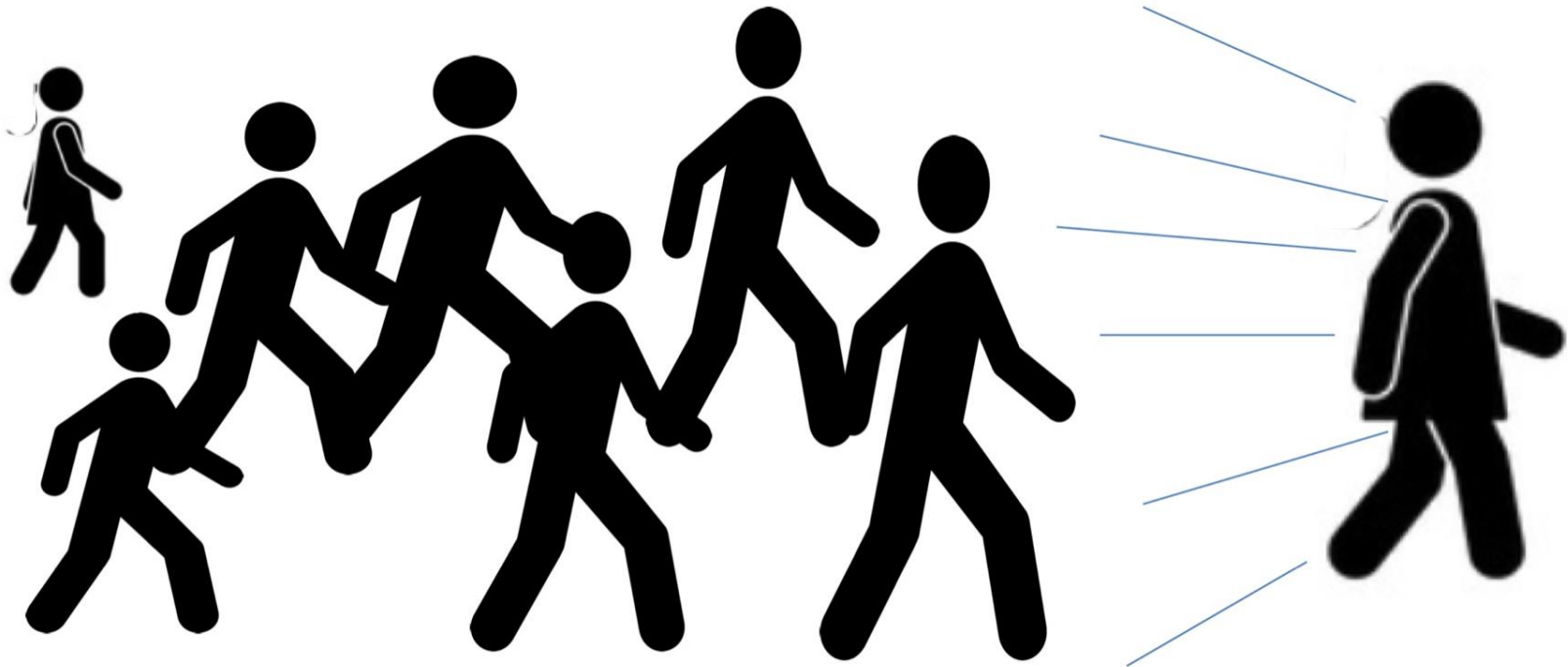
## Definition Führungsstil

---

- Als Führungsstil bezeichnet man ein relativ stabiles, zeitlich überdauerndes oder wiederkehrendes Verhaltensmuster einer Führungsperson gegenüber den geführten Personen.
- Der Führungsstil ist die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Rolle wahrnimmt. Im Führungsstil wird die Haltung der Führungskraft zu zentralen Dimensionen der Führung deutlich (Art der Entscheidungsfindung, Art und Intensität der Kontrolle, Art und Ausmaß der Beziehungsorientierung etc.)
- Der Führungsstil hat einen direkten Einfluss auf die Arbeitskultur, die Motivation der MA und die Effektivität eines Teams.
- Der Führungsstil muss zur Führungskraft und ihrer inneren Haltung passen (Authentizität)
- Die Führungsrolle muss erlernt werden.



## Führen durch Sog



<b>Achtsamkeit</b>	→	Ich nehme dich wahr.
<b>Offenheit</b>	→	Ich interessiere mich für deine Ideen.
<b>Wertschätzung</b>	→	Ich schätze deine Werte.
<b>Empathie</b>	→	Ich verstehe dich und zeige dir das auch.
<b>Respekt</b>	→	Ich achte dich als Persönlichkeit.
<b>Gelassenheit</b>	→	Ich bin dein Ruhepol.
<b>Flexibilität</b>	→	Ich bin bereit, mit dir neue Wege zu gehen.
<b>Vertrauen</b>	→	Ich bin überzeugt, dass du es kannst.
<b>Augenhöhe</b>	→	Wir können beide voneinander lernen.

## Merkmale

- Der Vorgesetzte gibt Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weiter, ohne seine MA in Entscheidungen einzubeziehen.
- Von den MA wird nahezu bedingungsloser Gehorsam erwartet. Widerspruch oder Kritik werden nicht geduldet.
- Bei Fehlern wird bestraft, statt zu unterstützen oder zu helfen.
- Ein autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil ist z.B. in Armeen mit Befehlstaktik vorherrschend.

## Vorteile

- Sehr hohe Entscheidungsgeschwindigkeit
- Übersichtlichkeit der Kompetenzen
- Sehr gute Kontrolle
- Kurzfristige Verbesserung der Arbeitsleistung

## Nachteile

- Mangelnde Motivation der MA
- Einschränkung der persönlichen Freiheit der MA
- Mögliche Fehlentscheidung durch überforderte Vorgesetzte
- Kompetenzen der MA werden nicht erkannt.
- Fällt der Entscheidungsträger aus, gibt es unter den MA keinen, der übernehmen kann.

## Merkmale

- Der Vorgesetzte bezieht die MA in das Betriebsgeschehen und Entscheidungsprozesse mit ein.
- Diskussionen sind erlaubt.
- Sachlich-fachliches Einbringen ist erwünscht.
- Bei Fehlern wird in der Regel nicht bestraft, sondern geholfen.

## Vorteile

- Hohe Motivation der MA durch Entfaltung der Kreativität
- Förderung der Leistungsfähigkeit
- Erhöhung der Selbstständigkeit
- Entlastung des Vorgesetzten
- Reduktion des Risikos von Fehlentscheidungen
- Höhere Identifikation der MA
- Offene Kommunikationsstrukturen
- Angenehmes Arbeitsklima

## Nachteile

- Entscheidungsgeschwindigkeit evtl. verlangsamt
- Information der MA ist aufwändiger
- Qualifizierung von MA ist notwendig
- MA sind stärker in die Gestaltung der Geschäftsprozesse eingebunden, dennoch keine echte Selbstregelungsprozesse
- Kooperativ geführte Unternehmen sind trotzdem meist hierarchisch gesteuert.

## Laissez-faire-Führungsstil

### Merkmale

- Lässt MA viele Freiheiten.
- Ma bestimmen die Arbeit, Aufgaben und die Organisation selbst.
- Informationen fließen mehr oder weniger zufällig.
- Der Vorgesetzte greift nicht in das Geschehen ein, er hilft nicht und bestraft nicht.
- Wird oft in „Kreativ“-Abteilungen genutzt.

### Vorteile

- Gewährung von Freiheiten/Freiraum.
- Die MA können eigenständig arbeiten
- Die MA können eigene Ideen einbringen und Entscheidungen eigenständig treffen.
- Zufriedenheit und Motivation steigt, da MA Erfolge auf ihre eigenen Leistungen und Entscheidungen zurückführen können.

### Nachteile

- Durch mangelnde Struktur fehlt es an Orientierung.
- Es kann ein Führungsvakuum entstehen, was zu Machtkämpfen führt.
- MA können sich, gerade in schwierigen Situationen allein gelassen fühlen.
- Führungskräfte vernachlässigen ihre eigenen Aufgaben und ihre Führungsverantwortung.
- Das Unternehmensziel gerät aus dem Fokus (Insolvenzgefahr)

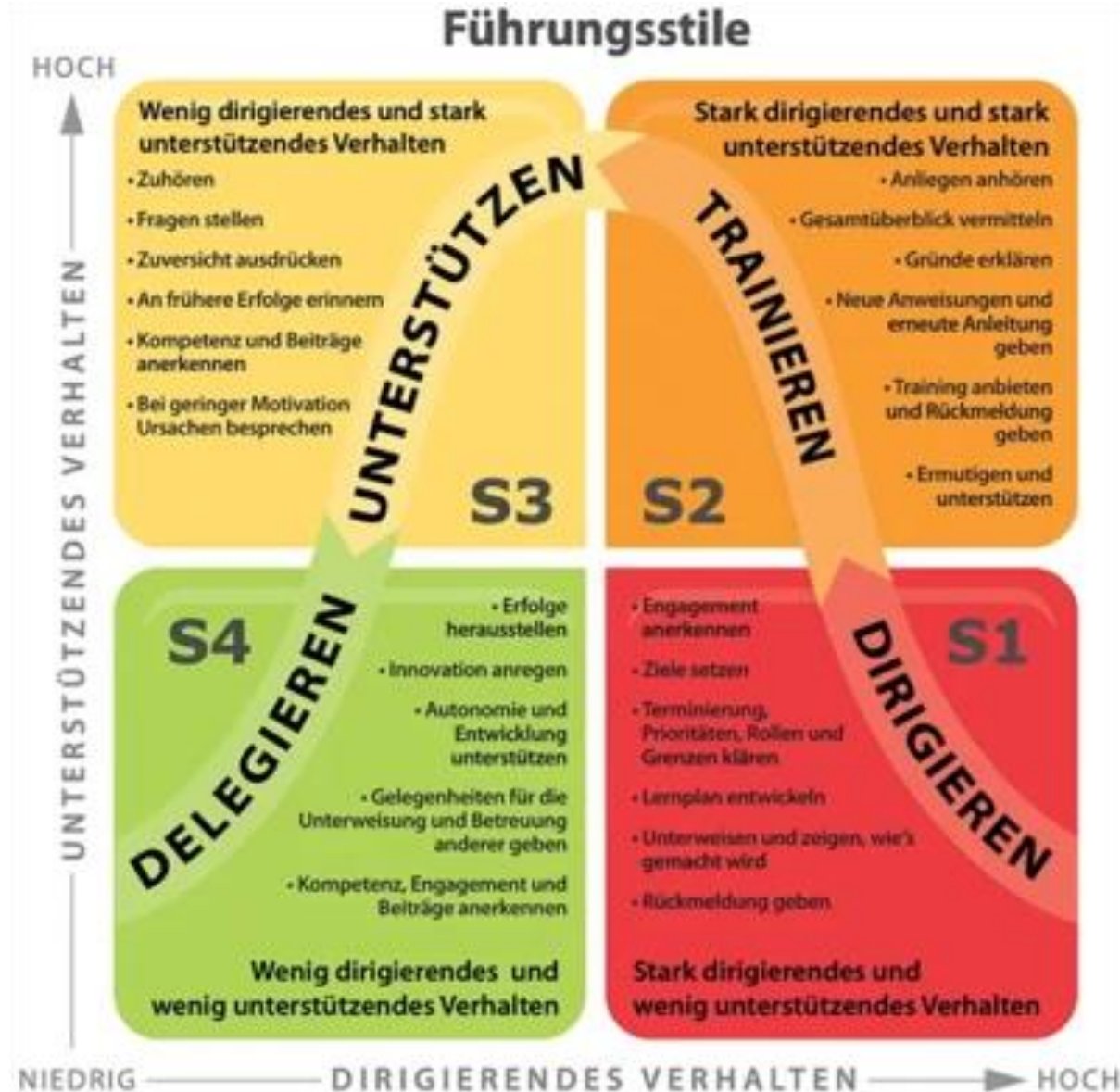
## Merkmale

- Eine erfolgreiche Führungskraft muss ihren Führungsstil an die Entwicklung des MA anpassen, damit der MA sich motiviert weiter entwickelt und seine Kompetenzen nach seinen individuellen Möglichkeiten entfaltet.
- Je nach Aufgabe oder Ziel werden MA in vier definierte Entwicklungsstufen eingeschätzt.
- Innerhalb der Entwicklungsstufen wird unterschieden in Kompetenz und Engagement.

## Steckbrief Ken Blanchard

- Geboren 1939 in New Jersey
- Studierte Philosophie und Soziologie
- Besitzer eines Familienbetriebes
- Professor für Führung und organisierendes Verhalten
- veröffentlichte zahlreiche Bücher zum Thema Management und Führung

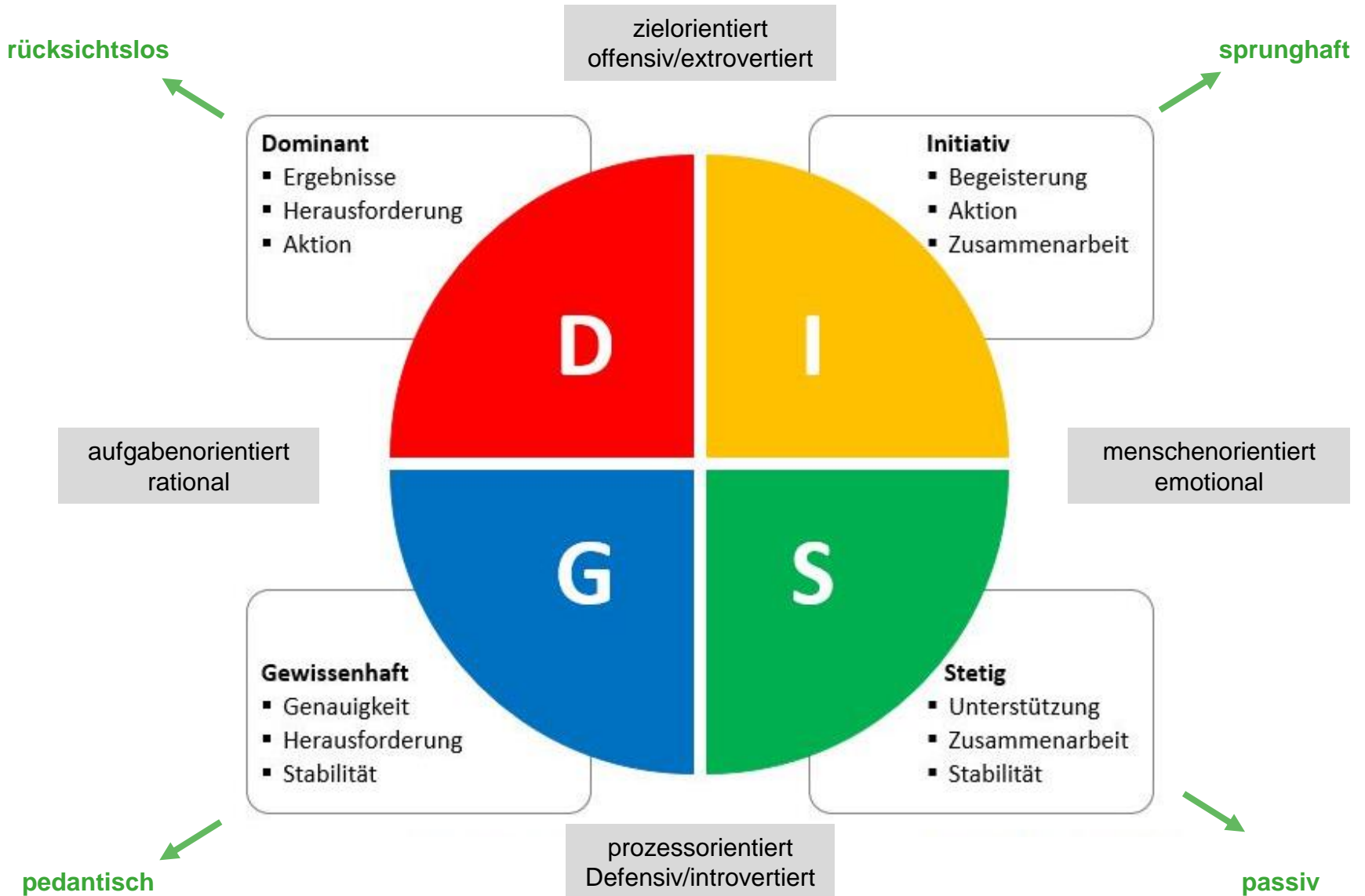






# Führungsstile - Vergleich

Situative Führung	Autoritäre Führung	Kooperative Führung	Laissez-Faire-(Nicht)Führung
Kein „one best way“	Führungskraft führt im Alleingang	Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Führungskraft und MA gemeinsam aufgeteilt	Keine bzw. passive Führung
Führungskraft als „servant leader“	Ausgeprägte Hierarchie	Flache Hierarchie	Keine Hierarchien
Keine strikte Herangehensweise	Keine Partizipation und Mitspracherecht der MA	Partizipation und Mitspracherecht der MA	MA dürfen und müssen vieles selbst probieren und entscheiden
Flexibel, anpassbar an Situation und individuelle Bedürfnisse	Ergebnis-orientiert	Bedürfnis-orientiert, zwischenmenschliche Kommunikation	Führungsvakuum und fehlendes Rollenbewusstsein möglich
Förderung der Selbstkompetenz und Entwicklung des Einzelnen	MA können Ideen nicht frei einbringen	Aufgabenverteilung durch MA selbst, bei Entscheidungen kann Führungskraft eingreifen	Wenig Transparenz, MA sind sich selbst überlassen
Sicheres Lernumfeld	Bei Fehlern seitens der Führungskraft wird nicht widersprochen	Keine eigenständigen Entscheidungen, verteilte Verantwortung	Keine Sanktionen oder Konsequenzen
Förderung des Entwicklungsstandes des MA	Möglicherweise zu viel Führung	Konsensfindung erschwert	Oft zu wenig Unterstützung und Anweisung



# Beispiel für persönliches DISG-Profil

