

Übungsfragen

Organisation- und Unternehmensführung

5 Grundsätze Betriebsorganisation

- Orientierung an Unternehmensziel
- einfach, klar und transparent
- muss wirtschaftlich sein
- keine Arbeit ohne Kontrolle
- Arbeitsvorgänge so koordinieren, dass Reibung und Leerlauf vermieden werden

Begriff Ablauforganisation und Unterschied zur Aufbauorganisation erklären

Im Gegensatz zur Aufbauorganisation, welche die Strukturen der verschiedenen Leistungsprozesse darstellt, regelt die Ablauforganisation die Abläufe zwischen den Organisationseinheiten. Dabei werden das zeitliche und örtliche Hinter- und Nebeneinander der zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführende Arbeiten geregelt.

Welche Punkte sind bei der Ablauforganisation zu beachten?

- **Ort:** Wo fallen Arbeiten an/welche Stellen sind beteiligt
- **Zeit:** Wie lange dauern Arbeitsabläufe / wann sind Termine zu erreichen
- **Funktion:** Was ist zu tun? Welche fachlichen Stellen sind beteiligt?
- **Kosten:** Welche Ressourcen sind einzusetzen
- **Ergonomie:** Wie kann mit möglichst geringen Belastungen für MA gearbeitet werden

Welche Ziele setzt sich die Ablauforganisation?

- Bearbeitungszeiten minimieren
- Kosten minimieren
- Kapazitäten optimal nutzen
- Arbeitsplätze human gestalten

Welche Inhalte hat eine Stellenbeschreibung

- I. Beschreibung der Aufgaben
Stellenbeschreibung
Unterstellung, Überstellung, Stellenvertretung
Ziel der Stelle
Hauptaufgaben und Kompetenzen
Einzelaufträge, Besondere Befugnisse
- II. Anforderungsprofil
Fachliche Anforderungen (Ausbildung, Berufspraxis, Weiterbildung)
Persönliche Anforderungen (Kontaktfähigkeit, Führungserfahrung)

Nennen Sie Vor- und Nachteile der Dezentralisation

Vorteile: schnelle Entscheidung, keine Überlastung der Zentrale, keine Überorganisation, Freiraum vor Ort

Nachteil: keine Einheitliche Regelung, keine Einheitliche Entscheidung, Fachwissen zerstreut, Sachmittel zerstreut, schlechtere Nutzung der Kapazitäten

Beschreiben Sie Vor- und Nachteile der Stab-/Linienorganisation, Matrixorganisation, Spartenorganisation, Projektorganisation

Vorteil Stab-/Linienorganisation: einheitliche Auftragserteilung, klare Abgrenzung der Kompetenzen, übersichtliche Organisation, fundierte Entscheidungsvorlagen aufgrund spezialisierter Stäbe, Grundsatzfragen und Tagesgeschäft werden getrennt.

Nachteile Stab-/Linienorganisation: lange Dienstwege, Überforderung der Instanzen bei großer Leitungsspanne, Kosten der Stabstellen, Bevormundung der Linienstellen

Vorteile Spartenorganisation: Marktnähe, Arbeit vor Ort, klare Ergebnis-/Umsatzverantwortung, Förderung des unternehmerischen Denkens, Abbau des Funktionsdenkens

Nachteile der Spartenorganisation: Spartenkonkurrenz, mangelnde Abstimmung zwischen Unternehmens- und Spartenziele, Doppelarbeit bei Funktionsarbeiten

Vorteile der Matrixorganisation: Vermeidung von Sparten- oder Funktionsegoismus wegen Zwang zur Einigung, Projektmanager setzen einheitliche Maßstäbe bei den Funktionsmanagern

Nachteile der Matrixorganisation: schwerfällige und personengefärbte Entscheidungsprozesse, häufige Konfliktbeseitigung durch übergeordnete Instanz notwendig

Beschreiben Sie die Matrixorganisation

Matrixorganisation ist eine Weiterentwicklung der Spartenorganisation. Das Unternehmen wird in Objekte (Sparte Heizöl, Kohle und Floristik) und Funktionen gegliedert (Einkauf, Vertrieb, Verwaltung) Kennzeichnend für die Matrixorganisation ist es gibt Spartenleiter und Funktionsleiter. Bei Entscheidungen müssen sich beide Einig sein. Beide sind gleichberechtigt. Für die nachgeordneten Stellen kann dies u.U. bedeuten, dass sie zwei unterschiedliche Anweisungen erhalten

Beschreiben Sie das Flussdiagramm

Darstellung von verrichtungsorientierten Abläufen durch Flussdiagramme. Gewählte Logik: Antwort „Ja“ = Verzweigung senkrecht, Antwort „Nein“ = Verzweigung waagrecht

Beschreiben Sie das Arbeitsablaufdiagramm

Das Arbeitsablaufdiagramm zeigt die funktionalen (verrichtungsorientierten) Abhängigkeiten bei Arbeitsabläufen und ist eine Kombination aus Tabelle und Grafik. Es können nur lineare Abläufe veranschaulicht werden.

Beschreiben Sie das Sender/Empfängermodell

Der Sender liefert einen Reiz. Er versieht seine Botschaft mit Wertungen und Normen, indem er nicht alles sagt, was er denkt. Er filtert.

Der Empfänger nimmt nicht unbedingt den gesamten Inhalt der Nachricht auf; auch er filtert und versieht die aufgenommene Nachricht mit seinen Wertungen und Normen. Außerdem verkettet der Empfänger jede Nachricht mit Assoziationen. Die Frage:“ Möchten Sie eine Tasse Kaffee?“ wird mit Wohlbefinden oder Aufmerksamkeit verknüpft.

Nennen Sie die Prinzipien bei der „sprachlichen Gestaltung“ einer Moderation

- Hauptsätze benutzen
- keine Redundanzen
- Keine vagen Äußerungen (vielleicht, evt., könnte)
- Bilder und Vergleiche benutzen
- Fragetechnik einsetzen („wer fragt der führt“)

Nennen Sie die Prinzipien der Körpersprache

- Gestik, Mimik angepasst an Situation
- Augenkontakt zu Teilnehmern aber keine Fixierung des einzelnen
- Hände unterstützen durch Gesten, Zeigen das gesprochene Wort
- Füße stehen fest auf dem Boden (nicht Wippen, Auf- und ab auf den Zehenspitzen)
- Gesicht ist entspannt und Mimik entspricht dem Gesprächsverlauf (fragend, erstaunt, zustimmend)

Welche Eigenschaften sollte ein Moderator haben

- Ausgeglichenheit
- Glaubwürdig
- Zuhören können und gegenüber Ernstnehmen
- offen für Menschen, Ideen und Entwicklungen
- Durchsetzungsstärke
- Moderation lenken (Ziel nicht aus den Augen verlieren)

Beschreiben Sie, wie der Ablauf einer Moderation aussehen sollte

- **Problemdefinition** was ist Anlass der Moderation, wo drückt der Schuh
- **Zielsetzung** wichtigste Regel; kein Gespräch/Moderation ohne Zielsetzung
- **Vorbereitung** Zeiten, Raum, Einladungen, Rollenverteilung, Themen und – folge, Materialien/Medien, Eröffnung Mod.einstieg)
- **Durchführung** Bei der Durchführung ist stets das Moderationsziel zu verfolgen
- **Abschluss** Resultat der Moderation wird festgehalten und unter Berücksichtigung des Personenkreises präsentiert

Nennen Sie Ziele des Kritikgespräches

Das Hauptziel ist, das fehlerhafte Verhalten eines Mitarbeiters in der Zukunft zu verhindern.

Beschreiben Sie die Phasen des Kritikgespräches

Das Kritikgespräch setzt sich aus 4 Phasen zusammen

- **Phase 1** Sachliche, präzise Beschreibung des Gesprächsanlasses durch den Vorgesetzten (mit ruhiger, klarer Sprache)
- **Phase 2** Mitarbeiter kommt zu Wort und äußert seinen Standpunkt. Wenn die Argumente des Mitarbeiters bekannt sind ist fortzufahren.
- **Phase 3** Gemeinsam die Ursache des Fehlverhaltens feststellen. Liegt es am Mitarbeiter, Vorgesetzten oder an der betrieblichen Situation
- **Phase 4** Wege zur zukünftigen Vermeidung des Fehlverhaltens vereinbaren (Vorschläge des Mitarbeiters mit einbeziehen)

Nennen Sie sachliche und persönliche Präsentationsziele

Sachliche Präsentationsziele

- die anderen sollen verstehen welchen Nutzen meine Idee hat
- die anderen sollen meine Idee akzeptieren
- die anderen sollen sich für meine Idee entscheiden

Persönliche Präsentationsziele

- ich will Anerkennung als Fachmann
- und Bestätigung der anderen

Beschreiben Sie die „Aufbaulogik einer Präsentation“

Die Aufbaulogik einer Präsentation besteht aus

Einleitung mit Begrüßung, Zielsetzung aufzeigen

Hauptteil mit Ist-Situation schildern, Fakten, Daten nennen, Konsequenzen ziehen, mit Beispielen unterlegen was möglich ist und was nicht

Schluss mit Fazit und Aufforderung zum Handeln

Worin liegt der Unterschied zwischen klassischen Organisationsformen und Projektmanagement?

Klassische Organisation (Primärorganisation) Projektmanagement (Sekundärorganisation)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Routine• Geringe Unsicherheit• Funktionale Spezialisierung• Amtsautorität• Ziel ist Produktion• Zielbildung „top-down“• Langer Dienstweg• Feste Stellenbeschreibung• Qualifizierung vor Aufgabenübergabe | <ul style="list-style-type: none">• Problemlösung• Hohe Unsicherheit• Diagonale Verknüpfung• Personale Autorität• Ziel ist Organisation• Zielbildung “bottom-up”• Kurzer Dienstweg• Flexible Aufgabenzuweisung• Qualifizierung während der Aufgabenbearbeitung• Anreize: Lernchancen, Anerkennung, soziale Kontakte |
| <ul style="list-style-type: none">• Anreize: Bezahlung | |

Nennen Sie die Hauptphasen des Projektmanagements und erläutern Sie diese kurz.

Phase 1 Projektauswahl

- Situationserfassung (wo klemmt´s)
- Problemanalyse (IST Aufnahme / SOLL Konzept)
- Projektauftrag (mit Angabe der zu erbringenden Leistung, wer ist Auftraggeber, Gesamtdauer des Projektes, klären der Befugnisse)
- Umfeld und Risikoanalyse

Phase 2 Projektlenkung

- Projektplanung
- Projektdurchführung
- Projektcontrolling

Phase 3 Projektabschluss

- Abschlußbericht
- Präsentation
- Implementierung
- Prozessbegleitung

Beschreiben Sie den Regelkreis der Projektlenkung

Die **Projektlenkung** umfasst als Oberbegriff den Regelkreis der Projektplanung, -durchführung und –controlling als permanenten SOLL-IST Vergleich. Das Planungs-Soll bildet dabei den Ausgangspunkt der Projektdurchführung und –überwachung. Bei der Durchführung wird periodisch ein IST festgestellt. Die Projektüberwachung gleicht ab, ob man mit dem IST bereits das SOLL erfüllt hat. Falls dies nicht der Fall ist, erfolgt eine Abweichungsmeldung an die Projektsteuerung. Hier wird entschieden, ob die Abweichung durch weitere Maßnahmenbündel behoben werden kann oder ein Änderungsauftrag zu den Plan-Daten an die Projektplanung geleitet wird.

Was ist Ziel der Führungsarbeit

- Leistung zu erzeugen
- Leistung zu erhalten und
- Leistung zu steigern

In der Praxis beschreiben Menschenbilder die Auffassungen eines Vorgesetzten von der Persönlichkeit des Mitarbeiters und umgekehrt. Vertreter dieser Theorie ist unter anderem McGregor. Was sagt seine Theorie aus.

McGregor hat in Untersuchungen festgestellt, dass Menschen 2 verschiedene Grundhaltungen in Bezug auf andere Menschen haben. Er nennt sie Theorie X und Theorie Y.

Theorie X	Theorie Y
Der Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit so weit wie möglich aus dem Weg.	Arbeitsunlust ist nicht von Natur aus angeboren, sondern eine Folge von schlechten Arbeitsbedingungen, die den natürlichen Arbeitswillen minder.
Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden.	Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen Selbstdisziplin und Selbstkontrolle.
Durch Druck und mit Hilfe von Sanktionen muß versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen.	Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht.
Straffe Führung und häufige Kontrollen sind unerlässlich.	Bei günstigen Erfahrungen suchen Mitarbeiter Verantwortung. Die Mitarbeiterpotentiale sind größer als vermutet. Sie können stärker als erwartet genutzt werden.
Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet	

Was versteht man unter dem Human Kapital Ansatz

Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, dan deren Formulierung sie mitgewirkt haben. Viele Mitarbeiter könnten verantwortungsvollere Tätigkeiten übernehmen, wenn man sie lassen würde. Aus diesem Grunde sollen verborgene Qualitäten der Mitarbeiter stärker genutzt werden, Mitbestimmung dem Mitarbeiter zugestanden werden damit dieser Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln kann. Dieses würde beim Mitarbeiter zu einer Produktivitätssteigerung führen. Daneben steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter, da sie ihre gesamte Leistungsfähigkeit einbringen können.

Erklären Sie die Theorie der Motivation nach MASLOW

Maslow hat die menschlichen Bedürfnisse strukturiert und in eine hierarische Ordnung gefasst. Seine Bedürfnispyramdie war die Grundlage für eine Reihe von Theorien über Bedürfnisse und Motivation.

Beschreiben Sie die 5 Stufen der Bedürfnispyramide nach MASLOW

- | | |
|---|------------------------------|
| • Stufe 1 Grundbedürfnisse | Nahrung, Kleidung, Wohnung |
| • Stufe 2 Sicherheits- und Schutzbedürfnisse | Einkommen, Versicherung |
| • Stufe 3 Soziale Bedürfnisse
Kommunikation | Harmonie, Gruppeneinordnung, |
| • Stufe 4 „Ich“ bezogene Bedürfnisse
Kompetenzen | Karriere, Anerkennung, |
| • Stufe 5 Bedürfnis nach Selbstverwirklichung | |

Welche Hauptmotive lassen sich aus der Bedürfnispyramide nach MASLOW für die Arbeitnehmer ableiten.

- Geldmotiv
- Sicherheitsmotiv
- Kontaktmotiv
- Statusmotiv und
- Leistungsmotiv

Erklären Sie die 2-Faktoren-Theorie von HERZBERG

Nach Herzberg hat der Mensch ein zweidimensionales Bedürfnissystem. Er hat Entlastungsbedürfnisse und Entfaltungsbedürfnisse. Die Entlastungsbedürfnisse oder auch Hygienefaktoren führen bei Befriedigung zu keiner erhöhten Leistung beim Mitarbeiter, sorgen aber für eine positive Grundstimmung und betrieblichen Integration beim Mitarbeiter.

Hygienefaktoren sind:

- Arbeitsplatzgestaltung
- Sozialleistungen
- Statussymbole
- menschliche Beziehungen

Die Hygienefaktoren bilden somit die Grundlage für ein gesundes Betriebsklima

Entfaltungsbedürfnisse oder auch Motivatoren die jeder einzelne hat, führen bei Befriedigung zu echter und andauernder Zufriedenheit. Sie regen zur Eigenaktivität an und führen zu echter Leistungsmotivation. Der Vorgesetzte muß seine Führungsfähigkeiten so einsetzen, dass die Entfaltungsbedürfnisse befriedigt werden. Dazu dient in erster Linie das Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Motivatoren sind:

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Verantwortung
- Aufstiegschancen

Hygienefaktoren die Unzufriedenmacher
Motivatoren die Zufriedenmacher

Was versteht man unter dem Begriff „Planung“

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme von Entscheidungen (z. B. Ich kaufe mir in einem Jahr ein neues Auto) unter Unsicherheit (habe ich denn bis dahin genug Geld?) bei unvollständiger Information (gibt es das Auto das ich haben möchte dann noch?)

Nennen und erläutern Sie die 4 Ebenen der Planung

- **Generelle Zielplanung**
 - Hier werden generelle Leitlinien, Unternehmenskonzeptionen festgelegt (will ich Autos bauen oder Brötchen verkaufen?)
- **Strategische Planung**
 - Hier werden Geschäftsfelder festgelegt, langfristige Produktprogramme und Unternehmenspotentiale ermittelt.
- **Operative Planung**
 - Hier werden kurzfristige Programmpläne in den einzelnen Funktionsbereichen festgelegt (z. B. Personalplanung)
- **Ergebnis- und Finanzplanung**
 - In der Ergebnis und Finanzplanung werden die ersten 3 Ebenen in monetären Strukturen dargestellt (z. B. betriebswirtschaftliche Kennziffern zur Beschreibung kurz- mittel- und langfristiger Planungszustände).

Durch was kann die Strategische Planung von der Operativen Planung abgegrenzt werden?

- durch die zeitliche Reichweite
- durch das Abstraktionsniveau
- durch die Vollständigkeit der Planung

Die Strategische Planung betrachtet überwiegend Globale Ziele wie Standortwahl, Organisationskultur, Geschäftsfelder

Durch was kennzeichnet sich die Operative Planung?

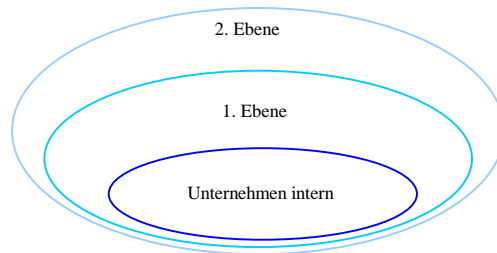
In der operativen Planung werden mehr oder weniger kurzfristige Planungen der einzelnen Funktionsbereiche festgelegt. Die operative Unternehmensführung orientiert sich an der kurzfristigen Erfolgsrealisierung über die Steuergrößen Liquidität und Erfolg

Die Planung wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Nennen Sie die Externen und die Internen Faktoren

Externe Einflussfaktoren

Zu den Einflussfaktoren der Umwelt gehören

- in der ersten Wirkungsebene an
 - der Beschaffungsmarkt
 - der Arbeitsmarkt
 - der Absatzmarkt
 - der Geld- und Kapitalmarkt
- in der zweiten Wirkungsebene die sogenannten **generellen Einflussfaktoren** wie
 - Technologie
 - Wirtschaft
 - Kultur
 - Politik und Recht



Trends westlicher Industrienationen (Studie von John Naisbitt)

- Von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft
- von klassischer Technologie zu high-tech
- von einer nationalen zu einer internationalen Wirtschaft
- von einer kurzfristigen zu einer längerfristigen Zukunftsvorsorge
- von Zentralisation zu Dezentralisation
- von staatlicher Hilfe zu Selbsthilfe

Interne Einflussfaktoren

Die internen Einflussgrößen und damit zugleich die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens sind im wesentlichen

- materielle Ressourcen
- personelle Ressourcen
- Entwicklungsstand des Unternehmens
- Standort
- Organisations- und Führungskultur

Aufgabe der Zeitplanung ist es den Zeitbedarf für die Ausführung von Arbeitsaufgaben zu ermitteln. Arbeitsablaufstudien untersuchen das räumliche und zeitliche Zusammenwirken von Mensch, Betriebsmittel und Arbeitsgegenstand. Stehen die Ablaufarten fest, erfolgt die Ermittlung der benötigten Zeiten (Ablaufarten werden mit Zeitwerten versehen).

Zeitstudien werden nach 3 Themenfeldern differenziert:

- Ermittlung von Vorgabezeiten
- IST – Zeitermittlung
- Systeme vorbestimmter Zeiten

Nennen und erklären Sie die möglichen Formen der IST – Zeitermittlung

- Zeitschätzung Schätzen ist die wirtschaftlichste aber auch ungenaueste Methode der IST – Zeitermittlung und erfordert demnach eine hohe Erfahrung des Schätzers
- REFA Zeitaufnahme die REFA Zeitaufnahme ist die genaueste Form der Zeitaufnahme. Eine REFA gemäße IST – Zeitaufnahme berücksichtigt folgende Punkte
 1. Beschreibung des Arbeitssystems
 2. Gliederung des Arbeitsablaufs zur Festlegung von Messpunkten
 3. Erfassung von Bezugsmengen und Einflussgrößen
 4. Arten und ausreichende Anzahl der Messungen
 5. begleitende Leistungsgrad-Beurteilungen
 6. Auswertung der Messungen und Schätzwerte mit Hilfe statistischer Methoden, unter Berücksichtigung von Erhol- und Verteilzeiten
- Multimomentaufnahme die Multimomentaufnahme ist ein Stichprobenverfahren, das Aussagen über die Häufigkeit und Dauer unregelmäßig einsetzender Größen für eine beliebige Genauigkeit bei einer statistischen Sicherheit von 95% treffen lässt

Nennen und erläutern Sie die Arten der Arbeitsbewertung

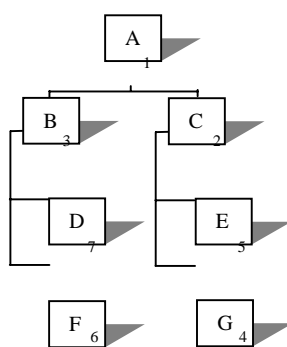
Man unterscheidet 2 Arten der Arbeitsbewertung

- die summarische Arbeitsbewertung (Lohngruppenverfahren)
- die analytische Arbeitsbewertung

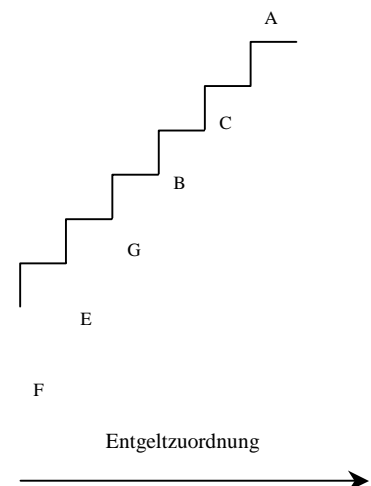
- die summarische Arbeitsbewertung nimmt den Arbeitsplatz als ganzes. Alle Arbeitsplätze werden miteinander in Bezug gesetzt (G/W Monteur in Lohngruppe 7). Die summarische Arbeitsbewertung ist einfach durchzuführen, allerdings wirken sich einzelne Ausprägungen nur ungewichtet auf den Gesamtwert aus.

Es gibt 2 Varianten der summarischen Arbeitsbewertung

- Rangfolgeverfahren



- 1.Schritt
Ranking durch Ziffernfolge
- 2.Schritt
Rangfolge notieren
- 3.Schritt
Entgeltzuordnung
Schwierigste Arbeit steht am oberen Ende der Treppe



Die Autorität des Vorgesetzten kann auf mehreren Machtgrundlagen (Machtbasen) beruhen. Nennen und beschreiben Sie diese

- a) **Macht durch Bestrafung** Vorgesetzter hat die Möglichkeit, Mitarbeiter die seine Anordnung nicht befolgen zu sanktionieren
- b) **Macht durch Belohnung** Vorgesetzter kann Mitarbeitern „Belohnung“ (z.B. Lohnerhöhung) geben oder versagen
- c) **Legitime Macht** ergibt sich aus den Hierarchien des Unternehmens. Mitarbeiter erkennen die formal gesetzte Ordnung an und sehen darin ihre Pflicht dem Vorgesetzten zu gehorchen.
- d) **Vorbildmacht** Der Mitarbeiter identifiziert sich mit dem Vorgesetzten. Aufgrund der persönlichen Wertschätzung erscheint der Vorgesetzte den Mitarbeitern als Vorbild (Charisma)
- e) **Expertenmacht** bezieht sich auf die fachliche Qualifikation des Vorgesetzten. Die Mitarbeiter erkennen einen Vorgesetzten an, von dem sie annehmen, dass er Experte auf seinem Gebiet ist.

Expertenmacht erzeugt bei Mitarbeitern am stärksten Zufriedenheit und hohe Leistungsbereitschaft

Management by Objectives – Erläutern Sie diese Führungskonzeption.

MbO steht für „Führen durch Zielvereinbarung“. Vorgesetzte und Mitarbeiter legen gemeinsam das Ziel fest, überprüfen es regelmäßig und passen es an.

Wie der Mitarbeiter das Ziel erreicht, speziell den Einsatz von Mitteln, bleibt ihm überlassen. Die Zielerreichung ist der Erfolg. Die Leistung wird im SOLL IST Vergleich beurteilt.

MbO Voraussetzungen

- klar abgegrenzte Aufgabengebiete, damit selbständige Ziele formuliert werden können
- Übertragung der abgegrenzten Aufgaben zur vollständigen Bearbeitung (möglichst wenig Rückfragen)
- Delegation von Verantwortung, um die Aufgaben komplett selbständig zu lösen
- Ausweitung des Entscheidungsspielraumes

MbO Bedeutung für Vorgesetzte

- Entlastung von Routinearbeiten
- zeitraubende Kontrollen entfallen weitgehend
- Vorgesetzte können sich auf Führungsaufgaben konzentrieren

MbO Bedeutung für Mitarbeiter

- Mitarbeiter identifiziert sich mit den Zielen
- Mitarbeiter fühlen sich ernstgenommen
- Mitarbeiter haben größeren Entscheidungsspielraum

MbO Gefahren und Grenzen

- Zielerreichung kann zum Selbstzweck werden
- Ausrichtung an MbO nur halbherzig
- bewerten von Gruppenarbeiten ist schwierig
- zügige Umsetzung von Innovationen wird verzögert

Erklären Sie den situativen Führungsstil.

Das situative Führen ist von dem Zusammenwirken dreier Faktoren geprägt

- **dem Führenden** Führungsstil des Vorgesetzten, Persönlichkeit, Eigenschaften
- **dem Mitarbeiter** Erfahrung, Ausbildung, Verantwortungsbewusstsein
- **der Führungssituation** Organisationskultur, Betriebsklima, Personalsituation, Arbeitsmarkt

Die Führungskraft sollte, in Abhängigkeit der Führungssituation, Reifegrad der Mitarbeiter und seiner eigenen Persönlichkeit und Erfahrungen, einen Führungsstil wählen der zur Zielerreichung am effektivsten ist.

Aus welchen Komponenten besteht der Reifegrad

- die Fähigkeit, hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen
 - die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
 - die notwendige Ausbildung und Erfahrung
- plus, quasi als Nebenkriterien
- Selbstsicherheit und
 - Zutrauen