



# Lehrbrief Personal- und Teammanager/in

# Inhaltsverzeichnis

	3
Wegweiser durch den Lehrbrief	8
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	0 11
obergeordnete Lerriziele des l'erriierii garigs	11
1 Unternehmensorganisation	13
1.1 Der Organisationsbegriff	13
1.2 Aufbauorganisation	14
1.2.1 Organisationsstrukturen	15
1.2.1.1 Einliniensystem	
1.2.1.2 Mehrliniensystem	
1.2.1.3 Stablinienorganisation	
1.2.1.4 Matrixorganisation	
1.2.2 Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	20
1.2.3 Gruppen- und Abteilungsbildung	22
1.3 Ablauforganisation	23
1.3.1 Arbeitssteuerung in Betrieben	24
1.3.1.1 Dienstanweisungen	24
1.3.1.2 Dienstpläne	
1.3.1.3 Urlaubspläne	
1.3.2 Organisationsanalyse	24
2 Grundlagen des Personalmanagements: Personalmanagementfelder	28
2.1.1 Personalbedarfsbestimmung	
2.1.2 Personalbestandsanalyse	
	30
2.1.3 Personalveränderung	
2.1.3 Personalveränderung	30
3 Arbeitsrecht	30
3 Arbeitsrecht	30
	30
3 Arbeitsrecht	303232
3.1.1 Individualarbeitsrecht	30323233
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts	30323333
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts	3032333334
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses	303233333434
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer	30323333343437
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses	30323334343737
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen	30323334343739
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse	30323334373939
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.1 Befristete Arbeitsverhältnisse	3032333434373939
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts	303233343739394041
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse 3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse 3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse 3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse 3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit)	30323334373939404141
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse 3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse 3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse 3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse 3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) 3.4.4 Arbeitgeber	3032333437393940414142
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse 3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse 3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse 3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse 3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit)	3032333437393940414142
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse 3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse 3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse 3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse 3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) 3.4.4 Arbeitgeber 3.5 Begründung des Arbeitsverhältnisses 3.5.1 Anbahnung des Arbeitsvertrags	30323334373939404141424243
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts	30323334373939404141424243
3.1 Gegenstand des Arbeitsrechts 3.1.1 Individualarbeitsrecht 3.1.2 Kollektivarbeitsrecht 3.2 Bedeutung des Arbeitsrechts für die Unternehmerpraxis 3.3 Rechtsquellen des Arbeitsrechts 3.4 Parteien des Arbeitsverhältnisses 3.4.1 Arbeitnehmer 3.4.2 Arbeitnehmerähnliche Personen 3.4.3 Besondere Arbeitsverhältnisse 3.4.3.1 Befristete Arbeitsverhältnisse 3.4.3.2 Teilzeitarbeitsverhältnisse 3.4.3.3 Probearbeitsverhältnisse 3.4.3.4 Berufsausbildungsverhältnisse 3.4.3.5 Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) 3.4.4 Arbeitgeber 3.5 Begründung des Arbeitsverhältnisses 3.5.1 Anbahnung des Arbeitsvertrags	3032333437393940414242424343

3.5.2 Abschluss des Arbeitsvertrags	49
3.5.3 Abschlussfreiheit und ihre Grenzen	50
3.5.4 Fehlerhaftes Arbeitsverhältnis	51
3.6 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	52
3.6.1 Pflichten des Arbeitnehmers	
3.6.1.1 Arbeitspflicht als Hauptleistungspflicht	52
3.6.1.2 Ausschluss der Arbeitspflicht	54
3.6.1.3 Weitere Pflichten des Arbeitnehmers (Nebenpflichten)	
3.6.2 Pflichten des Arbeitgebers	
3.6.2.1 Lohnzahlungspflicht als Hauptleistungspflicht	61
3.6.2.2 Weitere Pflichten des Arbeitgebers (Nebenpflichten)	
3.7 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
3.7 Beendigung des Arbeitsvernaltnisses	66
3.7.1 Ordentliche Kündigung	
3.7.1.1 Allgemeiner Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz (KSchG	
3.7.1.2 Kündigungsfristen	
3.7.1.3 Besonderer Kündigungsschutz	
3.7.2 Außerordentliche Kündigung	/6
3.7.3 Sonstige Beendigungsgründe	/9
3.7.3.1 Aufhebungsvertrag	
3.7.3.2 Anfechtung	
3.7.3.3 Befristung	80
3.7.3.4 Tod des Arbeitnehmers	82
3.7.3.5 Altersgrenzen	82
3.7.4 Keine Beendigungsgründe	83
3.7.4.1 Tod des Arbeitgebers	83
3.7.4.2 Rechtsgeschäftlicher Betriebsübergang	
3.7.4.3 Betriebsstilllegung, Insolvenz des Arbeitgebers	83
3.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	83
3.9 Arbeitsschutzrecht	
3.9.1 Arbeitszeitschutz	
3.9.2 Besonderer Arbeitsschutz für bestimmte Arbeitnehmergruppen	86
4 Personalbeschaffung und -entwicklung	
4.1 Personalbeschaffung	90
4.2 Personalentwicklung	
5 Personaleinsatz	
5 Personaleinsatz	101
6 Personalkostenmanagement und Vergütungssystem	105
6.1.1.1 Entgeltformen	107
6.1.1.2 Beschäftigungsformen	110
7 Personal- und Mitarbeiterführung	116
7.1 Zielsetzung der Personalführung	116
7.2 Akteure im Rahmen der Personalführung	117
7.2.1 Führungskräfte	
7. <mark>2.2 Mitarbeiter</mark>	
7.3 Motivationstheorien	121
7.4 Grundelemente der Personalführung	126
7.4.1 Grundsätze wirksamer Führung	
7.4.2 Aufgaben wirksamer Führung	
- <del>-</del>	

7.4.3 Werkzeuge wirksamer Führung	
7.5 Personalführung: eine umfassende Betrachtung	132
7.5.1 Führungsinstrumente (Führungsmittel)	132
7.5.1.1 Prozessbezogene Führungsmittel	133
7.5.1.2 Informationsbezogene Führungsmittel	134
7.5.1.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	144
7.5.1.4 Personenbezogene Führungsmittel	
7.5.2 Führungstechniken	
7.5.2.1 Management by Exception	
7.5.2.2 Management by Delegation	
7.5.2.3 Management by Objectives	
7.5.3 Führungsstile und Führungsstilmodelle	147
7.5.3.1 Eindimensionale Führungsmodelle	
7.5.3.2 Zweidimensionale Führungsmodelle	
7.5.3.3 Transformationale Führung	
7.5.3.4 Führung in der gegenwärtigen Arbeitswelt	153
0 7 6"1 17 1."	450
8 Teamführung und Zusammenarbeit	
8.1.1 Merkmale des Teams	
8.1.2 Die innere Struktur des Teams	161
8.1.3 Teamprozesse	164
8.1.4 Phasen der Teamentwicklung	166
8.1.5 Teamführung	170
8.1.6 Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	
	1/1
Nachwort	121
itaciiwoi t	
Anhang	183
Lösungen und Kommentare zu den Übungen	
Tabellenverzeichnis	189
Abbildungsverzeichnis	
Literaturverzeichnis	190

Tab. 4: Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung

	Interne Personalbeschaffung	Externe Personalbeschaffung
(ökonomi- sche) Vorteile	<ul> <li>geringe Informationskosten</li> <li>geringe Verhandlungskosten</li> <li>geringe Einarbeitungskosten</li> <li>schnelle Bedarfsdeckung</li> <li>geringeres Risiko</li> <li>Einhaltung des internen Entgeltniveaus</li> <li>Betriebskenntnis</li> </ul>	<ul> <li>größere Auswahlmöglichkeiten</li> <li>geringere Personalentwicklungskosten, da die Bewerber die notwendige Qualifikation bereits mitbringen</li> <li>direkte Deckung des Bedarfs</li> <li>keine Betriebsblindheit</li> </ul>
Motivations- und Qualifika- tionswirkung	<ul> <li>Motivationswirkung:</li> <li>geringere Frustrationsgefahr wegen bekannter Anforderungen</li> <li>freie Stellen für Nachwuchskräfte</li> <li>transparente Personalpolitik</li> <li>Anreiz zur Profilierung, um Aufstiegschancen zu erhalten</li> </ul>	<ul> <li>Motivationswirkung:</li> <li>höhere Leistungsbereitschaft, da die Arbeitsplatzsicherheit geringer eingeschätzt wird</li> <li>Verhinderung von Beförderungs- automatismus und Cliquenbildung</li> <li>Aufbrechen bestehender Denk- und Wertmuster</li> <li>schnellere Anerkennung eines von außen kommenden Vorgesetzten seitens der Mitarbeiter</li> </ul>
J	<ul> <li>Qualifikationswirkung:</li> <li>Qualifikation unmittelbar betriebsspezifisch nutzbar</li> <li>Erhaltung und Steigerung interner Qualifikation</li> <li>Mitarbeiterpotenziale bekannt</li> <li>Unabhängigkeit von der Qualifikation Externer</li> </ul>	<ul> <li>Qualifikationswirkung:</li> <li>Know-how-Zufluss</li> <li>Informationen über Konkurrenzverhalten und mögliche Kooperationspartner</li> </ul>
Nachteile	<ul> <li>geringere Auswahlmöglichkeiten</li> <li>Rückgang der Leistungsbereitschaft wegen fehlender externer Konkurrenz</li> <li>Gefahr der Qualifikationsveralterung wegen geringem Anreiz zur Weiterbildung</li> <li>Betriebsblindheit</li> <li>kostenintensive Weiterbildung</li> <li>Spannungen und Rivalitäten wegen eines aufgestiegenen Kollegen</li> <li>Sachentscheidungen werden "verkumpelt", da der neue Vorgesetzte früher ein Kollege war</li> <li>indirekte Bedarfsdeckung, da oft neue Vakanzen entstehen</li> </ul>	<ul> <li>Demotivierung der Mitarbeiter wegen mangelnder Aufstiegschancen</li> <li>höhere Beschaffungskosten</li> <li>längere Einarbeitungszeit</li> <li>höhere Gehaltsvorstellungen bei externen Stellenwechsel</li> <li>mangelnde Betriebskenntnis</li> <li>höhere Fluktuation und damit Qualifikationsverluste wegen geringer Aufstiegschancen</li> </ul>

Ziel der Personalbeschaffung bezüglich der Personalauswahl ist es, denjenigen Bewerber zu ermitteln, der am besten für die zu besetzende Stelle geeignet ist. Dabei werden folgende zentrale Anforderungen der zukünftigen Mitarbeiter vom Personalmanagement beachtet:

# 7.5.1.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel

Mit Hilfe aufgabenbezogener Führungsmittel lassen sich die Arbeitsbedingungen gestalten. Sie umfassen

- die Kooperation,
- die Delegation sowie
- die Partizipation.

Die Kooperation zielt auf die möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern untereinander. Für den erfolgreichen Einsatz der Kooperation als Führungsmittel bedarf es eines partnerschaftlichen, von Vertrauen geprägten Verhältnisses (Olfert, 2015, S. 286).

Die *Delegation* bezeichnet die Übertragung klar umrissener Aufgaben, die Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung durch den Vorgesetzten auf die Mitarbeiter.

Partizipation bezeichnet ein Führungsmittel, das es dem Mitarbeiter erlaubt, an den Entscheidungen der Führungskraft teilzuhaben, indem der Mitarbeiter seine Sachkenntnisse einbringen kann. Der Partizipation kommt damit eine erhebliche motivatonale Wirkung zu. Man unterscheidet unter anderem

- die "alltägliche Partizipation", bei der die Mitarbeiter zu Partnern des Vorgesetzten werden, der Sie "mit ins Boot holt" und
- das betriebliche Vorschlagswesen, worunter eine organisierte Bewertung und Belohnung von Verbesserungsvorschlägen zu verstehen ist. Mitarbeiter äußern Ideen, denken mit, handeln verantwortlich. Dies dient dem Ziel, die Leistungen des Unternehmens permanent verbessern zu können.

# 7.5.1.4 Personenbezogene Führungsmittel

Als Personenbezogene Führungsmittel werden solche Führungsmittel bezeichnet, die unmittelbar auf den Mitarbeiter gerichtet sind. Diese umfassen insbesondere (Olfert, 2015, S. 294 ff.)

- die Personalbeurteilung,
- die Kritik,
- die Personalentlohnung
- die Personalentwicklung und
- der Status.

Die *Personalbeurteilung* bezeichnet die Bewertung der persönlichen Leistung des Mitarbeiters. Sie dient dem Mitarbeiter dazu einzuordnen, wo er – bezogen auf seine Leistung – steht. Sie kann dem Mitarbeiter als Motivation dienen, (noch) besser zu werden. Dazu muss es der Führungskraft aber gelingen, die Leistung des Mitarbeiters richtig zu beurteilen. Die Personalbeurteilung kann regelmäßig (z. B. Jahresgespräche) o-

der anlassbedingt (z. B. Ende der Probezeit, Beförderung) stattfinden, sich auf quantitative (z. B. die Zahl abgeschlossener Mitgliedsverträge durch den Mitarbeiter) oder qualitative (z. B. Zuverlässigkeit, Auffassungsgabe, Führungsverhalten) Kriterien stützen und summarisch (d. h. Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters als Gesamtleistung) oder analytisch (d. h. Beurteilung anhand einzelner Kritikern) erfolgen.

Die Kritik dient der sachbezogenen Auseinandersetzung der Führungskraft mit der Leistung des Mitarbeiters. Von positiver Kritik spricht man dann, wenn sie die Anerkennung guter Leistungen des Mitarbeiters zum Ausdruck bringt und ihn zu weiteren solcher Leistungen ermutigt. Beispiele für positive Kritik sind Anerkennung oder Lob. Damit sollte jedoch sparsam umgegangen werden. Dies bedeutet nicht, dass gute Leistungen des Mitarbeiters nicht zu würdigen sind. Zu häufige, insbesondere übertriebene oder unehrliche positive Kritik ist vielmehr schädlich als förderlich. Auch Belohnungen, wie z. B. Prämien oder Sachgeschenke, gelten als Formen positiver Kritik. Negative Kritik hingegen verfolgt den Zweck, den betroffenen Mitarbeiter zu besseren Leistungen zu bewegen. Sie ist eher sach- als personenbezogen. Negative Kritik bezieht sich in der Regel auf die Ergebnisse der Arbeit und stellt die Mängel heraus. Häufig geht negative Kritik mit der Androhung von Sanktionen wie beispielsweise einer Abmahnung oder der Androhung einer Kündigung einher. Personenbezogene Kritik wird als Tadel bezeichnet und ist dann angebracht, wenn der Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen könnte, wenn er wöllte. Ist der Mitarbeiter, beispielsweise aufgrund fehlender Kenntnisse, dazu aber gar nicht in der Lage, sollte von einem Tadel abgesehen werden.

Auch die *Personalentlohnung* stellt ein Führungsmittel dar. Insbesondere soll sie den Mitarbeitern als Anreiz dienen, gute oder (noch) bessere Leistungen zu erbringen.

Die *Personalentwicklung* zielt auf die Erhaltung oder Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter. Hierunter fallen beispielsweise Aus- und Fortbildungen, aber auch Umschulungen oder Coachings.

Der Status eines Mitarbeiters spiegelt seine Position im Rahmen des Unternehmens wider. So kann jemand beispielsweise Teamleiter, Abteilungsleiter, Projektleiter oder Geschäftsführer sein. Mitarbeiter streben meist nach einem hohen Status, den sie auch nach außen deutlich und sichtbar machen wollen. Begründet liegt dieses in einem Streben nach Macht und Prestige, dem Wunsch nach einem hohen Einkommen oder nach finanzieller Unabhängigkeit.



#### Merke

Diese umfassende Betrachtungsweise der zur Verfügung stehenden Führungsmittel vereint Aspekte aus den "Aufgaben" sowie den "Werkzeugen" der Führung nach Malik (2019). Ein Gleichsetzen von Führungsmitteln, wie hier dargestellt, und Werkzeugen nach Malik (2019) würde damit zu kurz greifen.



#### Merke

Führungsstile beziehen sich auf die von einem Vorgesetzten – innerhalb eines gesetzlich geregelten Rahmens – praktizierte Art der Personalführung. In Abgrenzung dazu charakterisieren Führungstechniken das gesamte Führungssystem eines Unternehmens, das für alle Mitarbeiter verbindlich ist (Olfert, 2015, S. 260).

Die unterschiedlichen Führungsstile sind auf der Basis der verschiedenen Menschenbilder entstanden, das heißt, hinter jedem Führungsstil steckt ein gewisses Menschenbild. Als Basis für den Umgang mit Mitarbeitern in entsprechenden Führungssituationen können Führungsstilmodelle herangezogen werden. Zur Unterscheidung der Führungsstile kann eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien herangezogen werden. Führungsstile lassen sich zum Beispiel dahingehend unterscheiden, ob mehr die Aufgaben oder mehr die Personen im Vordergrund stehen (Olfert, 2015, S. 315 f.)

Bei einem aufgabenorientierten Führungsstil steht die Erledigung der Aufgaben absolut im Vordergrund. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besteht ein sachliches, berufliches Verhältnis. Es herrschen klare Regeln und dem Vorgesetzten kommt es auf einen maximalen Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und eine hohe Arbeitsqualität an.

Der personenorientierte oder beziehungsorientierte Führungsstil ist sehr viel persönlicher. Neben der Aufgabenerfüllung sind insbesondere die Bedürfnisse und Probleme der Mitarbeiter für den Vorgesetzten von Interesse. Der Vorgesetzte setzt sich für seine Mitarbeiter ein und unterstützt sie bei ihrer Aufgabenerfüllung, er achtet auf ihr Wohlergehen und bemüht sich um eine gute zwischenmenschliche Beziehung.

Tab. 6: Aufgaben- und personenorientierter Führungsstil (© BSA/DHfPG)

Aufgabenorientierter Führungsstil	Dem Vorgesetzten kommt es vorrangig auf eine hohe Qualität der Arbeit sowie darauf an, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft maximal einsetzen.
Personenorientierter Führungsstil	Der Vorgesetzte berücksichtigt die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, behandelt sie gleichberechtigt und unterstützt sie bei ihrer Aufgabenerfüllung

### 7.5.3.1 Eindimensionale Führungsmodelle

Eine differenziertere Unterteilung der Führungsstile bietet die folgende Übersicht, die zwischen fünf verschiedenen Führungsstilen unterscheidet, die durch eindimensionale Führungsmodelle abgebildet werden. Eindimensional bedeutet, dass ein einzelnes Beurteilungskriterium betrachtet wird (Olfert, 2015, S. 317 ff.).

Tab. 7: Wesentliche Führungsstile und ihre Merkmale (© BSA/DHfPG)

Autoritärer Führungsstil	Die betrieblichen Aktivitäten werden seitens des Vorgesetzten gestaltet, ohne dass die Untergebenen beteiligt werden. Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen ohne Begründung und erwartet Gehorsam und Durchführung seiner Anweisungen (Befehl und Gehorsam, starke Kontrolle durch den Vorgesetzten). Das Verhältnis ist distanziert. Es fließen wenige Informationen. Vorteile: - einfach - hohe Entscheidungsgeschwindigkeit Nachteile: - Entscheidungsqualität abhängig vom Know-how des Chefs - Mitarbeiterpotenzial bleibt ungenutzt - intensive Mitarbeiterkontrolle
Kooperativer Führungsstil	Dabei werden die betrieblichen Aktivitäten im Zusammenwirken des Vorgesetzten und der Mitarbeiter entschieden. Der Vorgesetzte bezieht seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess ein und erwartet sachliche Unterstützung.  Vorteile: - hohe Entscheidungsqualität - hohe Motivation der Mitarbeiter
	Nachteil: - geringe Entscheidungsgeschwindigkeit
Bürokratischer Führungsstil	Die Mitarbeiter werden als "anonyme Faktoren" gesehen und ihre Motivation durch (meist schriftliche) Anordnungen und Vorschriften bewirkt. Informationen fließen auf sehr stark formellen Wegen (Formulare, Listen, Anweisungen, Rundschreiben usw.). Es besteht kein (oder nur ein geringes) persönliches Verhältnis. Die Kontrolle erfolgt durch Berichte und Überprüfungen. Vorteil: - gute Kontrolle (alles schriftlich) Nachteil: - unpersönlich (geringe Motivation)
Patriarchalischer Führungsstil	Dabei werden die Mitarbeiter als "Kinder" angesehen und ihre Motivation durch Abhängigkeit bewirkt. Informationen fließen "wohlwollend" von oben. Der Vorgesetzte fühlt sich als Beschützer seiner Mitarbeiter und sucht eine vertrauliche Nähe, die allerdings nur teilweise kooperativ ist.  Vorteil: - "schützende Hand" des Vorgesetzten  Nachteil: - pseudokooperativ und daher eventuell demotivierend, da Mitarbeiter nicht als vollwertige und entscheidungsfähige Personen behandelt werden
Laissez-faire- Führungsstil	Dabei werden Mitarbeiter als isolierte Individuen betrachtet und ihre Motivation durch ein hohes Maß an Freiheit bewirkt. Die Informationen fließen zufällig. Die Mitarbeiter haben großen Handlungsspielraum ("können fast machen, was sie wollen").  Vorteil: - motivierte Mitarbeiter, da großer Freiraum  Nachteile: - nur bei vorheriger Zielvereinbarung sinnvoll (sonst wenig zielführend)  - nur bei kreativen Berufen denkbar

# 7.5.3.2 Zweidimensionale Führungsmodelle

Anders als eindimensionale Führungsmodelle, die den Führungsstil als ein Kontinuum betrachten (z. B. partizipativ vs. autoritär oder mitarbeiterorientiert vs. aufgabenorientiert) (Scholz und Scholz 2019, S. 306), bilden zweidimensionale Führungsmodelle zwei Beurteilungskriterien ab, und zwar in der Form, dass für jedes Beurteilungskriterium eine Dimension vorhanden ist, auf der das jeweilige Kriterium unabhängig von dem anderen betrachteten Kriterium variiert (Olfert, 2015, S. 321).