

## Profil 5:

Digitale Festschrift  
für **HERMANN G. EBNER**



**Claudia M. FUNK**

(Universität Mannheim)

**Personalführung – eine Frage des Stils: Hermann G. Ebner  
als Vorgesetzter**

Online unter:

[http://www.bwpat.de/profil5/funk\\_profil5.pdf](http://www.bwpat.de/profil5/funk_profil5.pdf)

in

***bwp@* Profil 5** | Mai 2017

**Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von  
beruflichem Lehren und Lernen**

Hrsg. v. **Sabine Matthäus, Carmela Aprea, Dirk Ifenthaler & Jürgen Seifried**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwp@* 2001–2017

---

## Personalführung – eine Frage des Stils: Hermann G. Ebner als Vorgesetzter

---

Personalführung hat zum Ziel, die – im besten Fall – volle Ausschöpfung des Leistungspotentials von Mitarbeitern zu ermöglichen, bei gleichzeitiger Befriedigung der elementaren Bedürfnisse (z. B. Selbstverwirklichung im Beruf, Anerkennung durch Dritte, soziale Beziehungen, Sicherheit (vgl. hierzu Maslow 1954)) und dem Erhalt der Mitarbeitergesundheit (vgl. Braunschweig 1998, 188; Dillerup/Stoi 2013, 639). In der Literatur findet sich ein umfassender Fundus an Arbeiten, welche Aspekte des *Führungsverhaltens* (z. B. Art und Weise des Vorgesetztereinflusses mittels Anweisungen, Richtung und Ausgestaltung der Kritik etc.) und Annahmen zu den Wirkungen dieses Verhaltens auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beschreiben bzw. zur Erklärung von Führungsverhalten herangezogen werden (Führungstheorien). *Führungsstile* wiederum lassen sich in diesem Kontext dahingehend einordnen, dass sie ein dauerhaftes, d. h. eher stabiles Verhaltensmuster von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern in den Blick nehmen bzw. deren individuelle Grundhaltungen in diesem Kontext abbilden (vgl. Braunschweig 1998, 188; Dillerup/Stoi 2013, 645).

Zur Formalisierung unterschiedlicher Führungsstile bzw. der „geistigen Grundhaltung“ von Vorgesetzten (vgl. Dillerup/Stoi 2013) sind Orientierungsraster gängig, welche die Facetten des Führungsverhaltens auf einem Kontinuum von im Extremfall *autoritärer* (Vorgesetzter entscheidet ohne Einbezug der Mitarbeiter, setzt durch, ordnet an) und im anderen Extrem *demokratischen* Führung (Gruppe entwickelt mit dem Vorgesetzten gemeinsam eine Lösung oder entscheidet autonom, wobei der Vorgesetzte als Integrator und Koordinator agiert) abbilden (vgl. hierzu Braunschweig 1998, Dillerup/Stoi 2013 mit Verweis auf Tannenbaum/Schmidt 1958, Wagner 2001). Die Differenzierung der Stile wird hierbei anhand des jeweiligen Anteils der Willensbildung oder des Entscheidungsspielraums bei Vorgesetzten und Mitarbeitern vorgenommen. Andere Modelle beziehen Stile mit ein, die sich als Abwesenheit von Führung und/oder steuernden Eingriffen (vermeidende Führung oder Laissez-Faire) charakterisieren lassen (vgl. Schmidt/Richter 2009). Ein gängiger Ansatz der Modellierung von Führungsstilen ist die dreidimensionale Differenzierung in Autoritäre, Demokratische und Laissez-Faire Führung.

Größere Beachtung findet zum anderen die Unterscheidung von *transaktionalem* und *transformationalem* Führungsstil. Während erster Führungsstil nach Dillerup und Stoi (2013, 656) auf einer eher operativ-strategisch ausgerichteten Ebene ansetzt (bspw. Probleme lösen, Aufgaben lenken, planen, organisieren, kontrollieren, sicherstellen), mit dem Ziel die Dinge „richtig zu tun“ und möglichst effizient zu arbeiten, fokussiert der transformationale Stil vorrangig eine normativ-strategische Ebene, die stärker den Effektivitätsgedanken betont. Im Zentrum stehen hier Entwicklungsprozesse (u. a. Wirksamkeit steigern, Energien aktivieren,

Wandel einleiten, Visionen entwerfen, gemeinsame Überzeugungen und Werte schaffen), d. h. es wird das übergreifende Ziel verfolgt, die „richtigen Dinge zu tun“, mit einer besonderen Betonung auf einer Vorbildfunktion der Führungskraft und ihrer sozialen Kompetenzen (vgl. Dillerup/Stoi 2013, 655f.). Führung lässt sich für letztgenannten Stil in das Leadership-Konzept einordnen, transaktionale Ansätze verkörpern eher das Management-Konzept.

Hermann G. Ebner war sich mit Blick auf sein Wirken an der Universität Mannheim – so mein persönlicher Eindruck über viele Jahre – der Verantwortung und Bedeutung, die der Personalführung hierbei zukommt, immer bewusst. Die Frage, wie sich seine „geistige Grundhaltung“ im Rahmen der skizzierten Raster einordnen lässt, war für mich in der Reflexion der vielen Jahre der Zusammenarbeit eine äußerst spannende und sehr persönliche Aufgabenstellung.

Deutlich wurde für mich, dass die in der Literatur gängigen Orientierungsraster der Führungsstilistik dahingehend hilfreich waren, dass ich bestimmte Stile für meinen Erfahrungskontext ausschließen konnte; Hermann G. Ebner lässt sich meiner Ansicht nach nicht in Stile einordnen, die mit einer Überbetonung der Autorität einhergehen. Vielmehr setzt sein Wirken als Führungsperson für mich an einer informierenden und beratenden Rolle an. Diese wird von ihm – und hier verfügt Hermann G. Ebner über eine unglaublich stark ausgeprägte Fähigkeit, die Menschen, die für ihn bzw. mit ihm (zusammen)arbeiten (u. a. deren Eigenschaften, Verhaltensweisen und Voraussetzungen) sowie die jeweiligen situativen Bedingungen (u. a. Art, Inhalt und Niveau der Aufgabenstellung, Ressourcen, mögliche Konsequenzen der Entscheidung) präzise und fair zu bewerten – in eine Richtung gelenkt, die höhere Anteile der Willensbildung bzw. größere Entscheidungsräume auf Seiten der Mitarbeiter ermöglichen (kooperativ, partizipativ, demokratisch). Hermann G. Ebner lässt sich auf Basis meiner Erfahrungen damit in eine Kombination von Führungsstilen einordnen, die in den Befunden von Schmidt und Richter (2009, 30) als besonders positiv einzustufendes Cluster der „gesteuerten Kooperation“ identifiziert wird. Als charakteristische Merkmale dieses Clusters werden eine hohe Gewichtung kooperativen Handelns verbunden mit etwas Laissez-Faire und wenig autoritärem Stil ermittelt.

Parallel steht Hermann G. Ebner für *Leadership*: Sein Agieren zeigte sich für mich in vielen Momenten der Zusammenarbeit deutlich durch einen transformationalen Stil geprägt, der Entwicklungsprozesse, Visionen und Sinnstiftung in das Zentrum der Überlegungen rückt. Hermann G. Ebner zählt nach meinen persönlichen Erfahrungen zu den Entwicklern und Gestaltern, er hat Visionen, ist bereit Chancen wahrzunehmen – nicht jedoch ohne den Blick für potentielle Risiken zu verlieren. Als besonders charakteristisch möchte ich sein ganzheitliches, kritisches Denken nennen – als Vorgesetzter bewegt er sich auf einer Programm- oder Konzeptebene, ohne dabei jedoch Detailfragen zu vernachlässigen. Intendierte Wirkungen behält er bei seiner Arbeit immer im Blick, er erfasst jedoch auch potentielle Nebenwirkungen mit der gleichen Aufmerksamkeit, misst die Eignung seiner Ideen und Lösungsansätze an konkurrierenden Alternativen und versetzt sich in die Perspektive der beteiligten Akteure und weiteren Stakeholder. Diese Haltung bzw. auch Arbeitsweise hat mich als Mitarbeiterin persönlich immer wieder in hohem Maße inspiriert und motiviert. Hermann G. Ebner verfolgt

bei seiner Arbeit das Ziel, die richtigen Dinge zu tun; parallel wurde in den Jahren am Lehrstuhl jedoch auch immer wieder deutlich, dass er beabsichtigt – und dies auch realisiert hat – diese Dinge richtig zu tun und sich Leadership und *Management* damit – als Idealfall – gegenseitig ergänzen. Insbesondere in Zeiten des Wachstums braucht es neben Leadern auch Manager, die für Ordnung und Beständigkeit Sorge tragen (vgl. Dillerup/Stoi 2013, 656), u. a., um den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse sicherzustellen.

Auch wenn in der Literatur immer wieder bestimmte Eigenschaften genannt werden, die als Ideal einer Führungskraft gesehen werden – hierzu gehören bspw. Zielorientierung und Intelligenz – heben Dillerup und Stoi (2013, 657f.) hervor, dass insbesondere die Arbeitsweise einer Führungskraft, d. h. deren Führungsgrundsätze und -regeln sowie die eingesetzten Führungswerkzeuge entscheidend sind, ob effektive Führung gelingt: Unter Bezugnahme auf die Ausführungen von Fredmund Malik zeichne sich Leadership in erster Linie durch *handwerkliche Professionalität* aus. Hierzu zählen neben Grundsätzen der Führung (z. B. Mitarbeiter nach ihren Stärken einsetzen, positive konstruktive Einstellung, gegenseitiges Vertrauen) auch die Art und Weise, wie Führungsaufgaben ausgeführt werden, z. B. durch realistische und individuelle Zielsetzungen, systematische und gründliche Entscheidungsfindung sowie die individuelle Förderung der Mitarbeiter durch neue und anspruchsvolle Aufgaben und konstruktive Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen (vgl. Dillerup/Stoi 2013, 657). Persönlich habe ich Hermann G. Ebner als einen Vorgesetzten erlebt, der genau diese handwerkliche Professionalität verkörpert und dabei immer auch auf einer persönlichen, zwischenmenschlichen Ebene für mich „greifbar und nahbar“ war; eine Kombination von unschätzbarem Wert. Und natürlich ist Hermann G. Ebner auch ein Vorgesetzter mit der ein oder anderen kleinen „Ecke und Kante“. Der Grund, warum dieser Thematik hier kein Raum gegeben wird, liegt einfach in der Tatsache begründet, dass Hermann G. Ebner in seiner Rolle als mein Chef bzw. als Kopf unseres Teams *sehr viele richtige Dinge, mehr als richtig gut gemacht hat...*

## Literatur

Braunschweig, C. (1998): Unternehmensführung. München, Wien.

Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung. 4., komplett überarb. u. erw. Aufl. München.

Maslow, A. H. (1954): Motivation and personality. New York.

Schmidt, B./Richter, A. (2009): Zwischen Laissez-Faire, Autokratie und Kooperation: Führungsstile von Professorinnen und Professoren. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31(4), 8-34.

Tannenbaum, R./Schmidt, W. H. (1958): How to choose a leadership pattern. In: Harvard Business Review, 36, 95-102.

Wagner, R. (2001): Unternehmensführung. Stuttgart.

## Zitieren dieses Beitrages

---

Funk, C. M. (2017): Personalführung – eine Frage des Stils: Hermann G. Ebner als Vorgesetzter. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Profil 5: Entwicklung, Evaluation und Qualitätsmanagement von beruflichem Lehren und Lernen. Digitale Festschrift für HERMANN G. EBNER, hrsg. v. Matthäus, S./ Aprea, C./Ifenthaler, D./Seifried, J., 1-4. Online: [http://www.bwpat.de/profil5/funk\\_profil5.pdf](http://www.bwpat.de/profil5/funk_profil5.pdf) (23-05-2017).

## Die Autorin

---



### **Dr. Claudia M. Funk**

Universität Mannheim, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik I, Design und Evaluation instruktionaler Systeme

[funk@bwl.uni-mannheim.de](mailto:funk@bwl.uni-mannheim.de)

[https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/lehrstuhl/team/dr\\_claudia\\_m\\_funk/](https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/lehrstuhl/team/dr_claudia_m_funk/)