

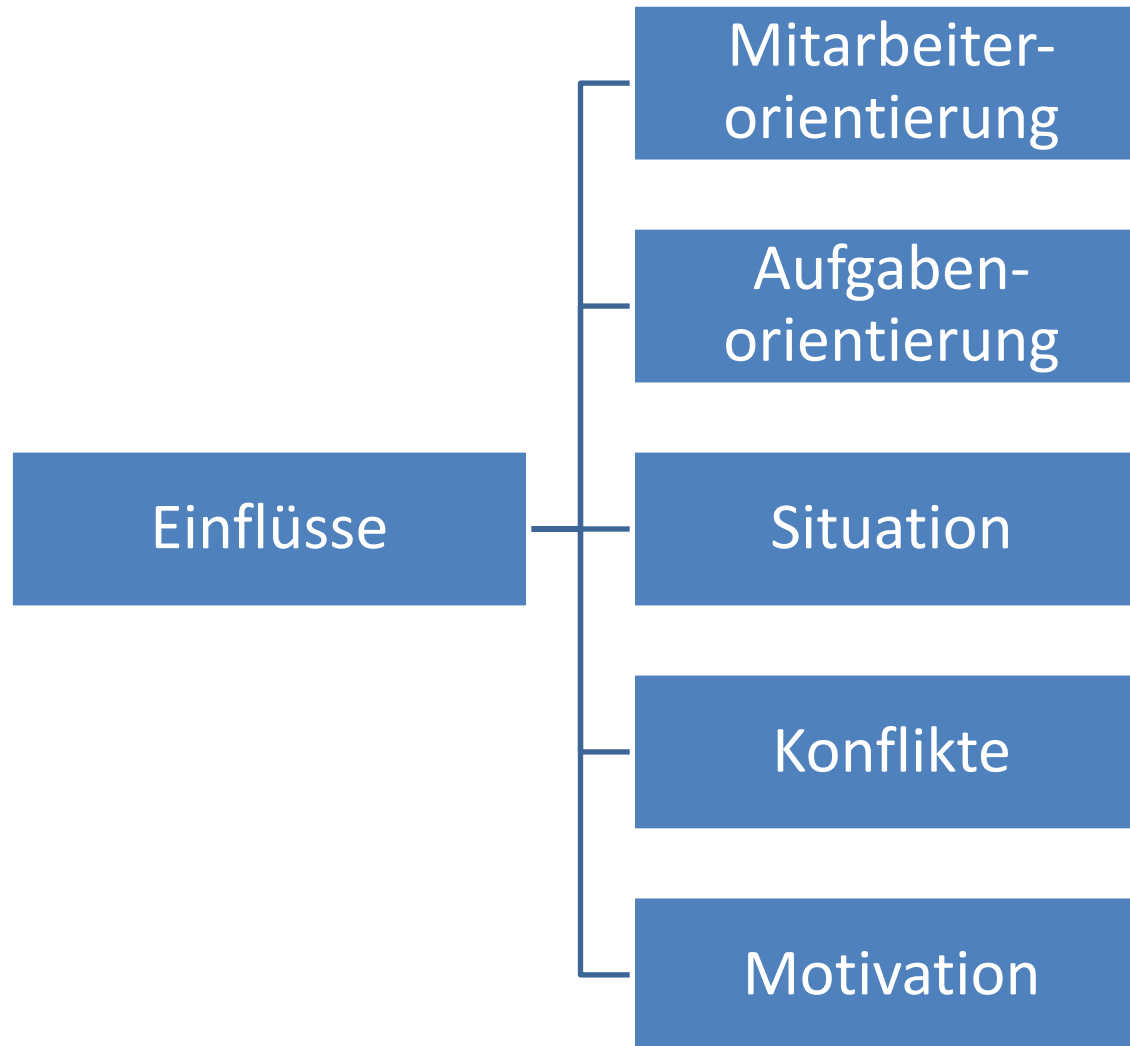


## Geprüfte Bilanzbuchhalter

## Anwendung situationsgerechter Führungsmethoden



# Einflüsse auf das Führungsverhalten



# Rolle der Führungskraft

- Zitat einer Führungskraft:
  - „führen tue ich, wenn ich mal Zeit habe. Und Zeit habe ich eigentlich nie, denn ich bin so wichtig. Deshalb bin ich ja auch Führungskraft geworden.“

# Führungstätigkeiten, Mischbereich und Sachbearbeitung

## Führung:

- Jahres- und Zwischengespräche
- Schwierige Fälle
- Organisation
- Krisenbewältigung
- Motivations-Entwicklung
- Feedback-Gespräche

## Mischbereich

- Meetings/Besprechungen mit Mitarbeitern und Kollegen bzw. Vorgesetzten

## Sachbearbeitung

- Arbeiten beim/für den Kunden
- „Mache ich selbst“

# Veränderung der Führungsrolle

## früher

- Führen durch Kontrolle
- Freiräume begrenzen
- Anweisung
- Interne Koordination
- Alleinige Verantwortung
- Konfliktregelung als Routine
- „Eingreifen“
- Grundhaltung von Misstrauen geprägt

## zukünftig

- Führen durch Zielvereinbarung
- Freiräume gewähren
- Beratung, Unterstützung
- Übergreifende Koordination
- Geteilte Verantwortung
- Konfliktregelung im Grenzfall
- „Raushalten“
- Grundhaltung von Vertrauen

# Effektives Führen

- Unter Berücksichtigung der Biografien der Mitarbeiter → siehe Kapitel davor!
- Unter Berücksichtigung des olympischen Mottos!
- Prozesswelt
- ***Wie können wir Menschen „bewegen“?***
  - Einfluss darauf haben
    - Unternehmenskultur, -leitlinien, -philosophie

# Grundsätze zielorientiertes Führen

- Ein **Unternehmensleitbild**
  - reflektiert die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens,
  - formuliert die grundlegenden Überzeugungen und Ziele, die für das Unternehmen gültig sein sollen,
  - definiert die Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens.
- Unternehmensleitbilder sind Ausdruck unternehmerischer Eigenverantwortung. Sie entwerfen ein "**realistisches Idealbild**", das für die Strategie und die Politik eines Unternehmens Orientierung schafft. Es dient also als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Strategien, Richtlinien und Umsetzungsmaßnahmen.

# Inhalte Leitbild

- Inhalte von Unternehmensleitbildern sind dann beispielsweise:
  - Formulierung der Vision des Unternehmens,
  - Darstellung der Marktposition,
  - Definition des Führungsstils,
  - Dokumentation der Unternehmensstruktur,
  - Umgang mit folgenden Anspruchsgruppen (Stakeholdern): Lieferanten, Kunden, sonstigen Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Shareholdern, u. a.



# Leitbild – Einführung im Unternehmen

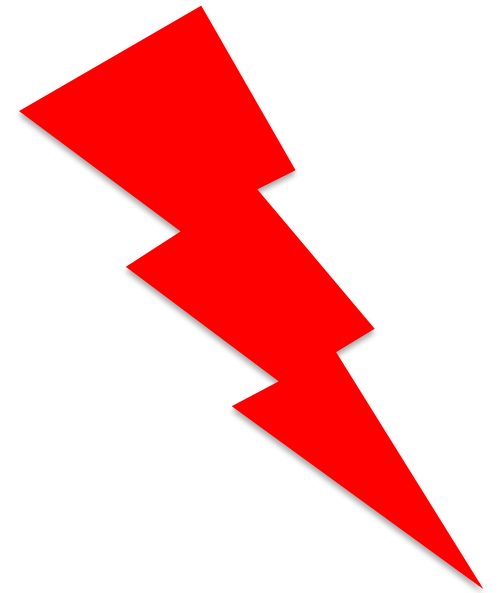
- Allerdings werden Grundsätze, die ausschließlich von der Geschäftsleitung („**Top-down-Prozess**“) erlassen wurden, selten von den Mitarbeitern, im Speziellen den Führungskräften des Unternehmens, akzeptiert. Es ist deshalb ratsam, wenn diese Leitlinien im Vorfeld von allen mit Führung betrauten Mitarbeitern und dem Betriebsrat des Unternehmens diskutiert und entwickelt werden. Bei diesem Verfahren sind Mitarbeiter aller Führungsebenen und Bereiche beteiligt („**Bottom-up-Prozess**“). Außerdem werden alle Interessen, sowohl aus dem gewerblich-technischen als auch kaufmännischen Bereich, gleichwertig mit berücksichtigt. Nicht zuletzt ist durch den Betriebsrat auch die Mitarbeitervertretung involviert, die diese Grundsätze dann auch gegenüber den Mitarbeitern so mittragen und begründen kann.

# Grundlage von Leitlinien

- Grundlagen dieser Leitlinien sind Führungsmodelle, die einen einheitlichen Vollzug mit dem dafür notwendigen Handwerkszeug gewährleisten. Beispielhafte Führungsmodelle sind das "Harzburger Modell", das "St. Gallener Modell" oder das "Gruppenkonzept nach Likert" (vgl. Kapitel 1.4.3). Diese Modelle könnten als Basis für betriebliche Führungsgrundsätze dienen, denn sie haben sich in der Praxis bewährt und beruhen sowohl auf wissenschaftlichen Grundlagen als auch praktischen Anwendungen.

# Fazit

- Schlussendlich gibt es kein für alle Betriebe anwendbares Führungsmodell, denn **Führung sollte stets situativ bedingt sein.**



# Führungsstil – wie sieht der optimale aus?

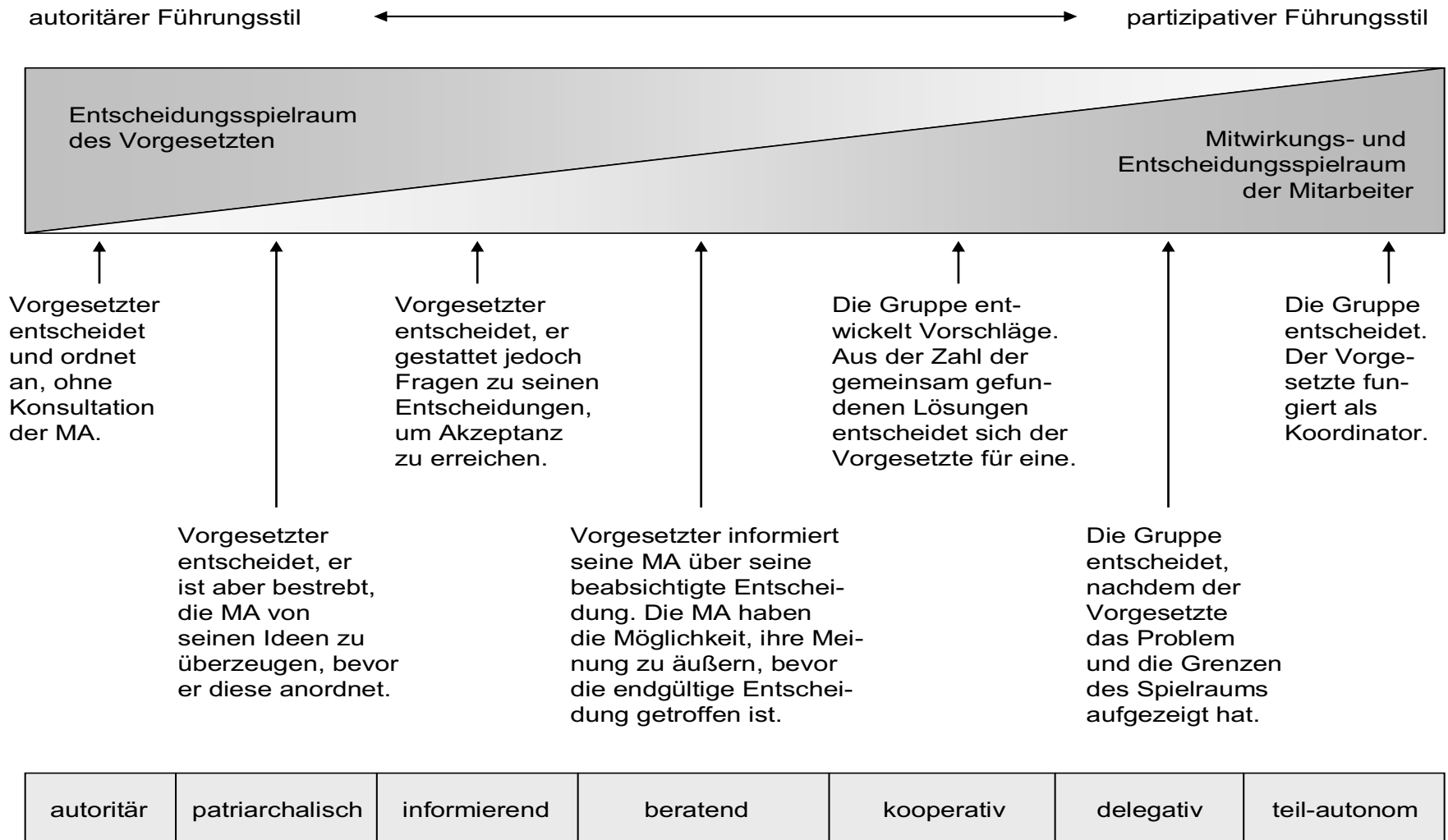
- Die Fachliteratur versteht darunter eine "grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten", die er immer wieder so durchsetzen wird. Dabei gibt es Grundtypen von Führungsstilen, die in modernisierter Form, mehr oder weniger ausgeprägt, ineinander verflochten oder auch in Reinform immer wieder als das jeweils aktuelle Trendmodell angepriesen werden. Grundsätzlich lässt sich eine Unterscheidung treffen zwischen
  - **eindimensionalen Führungsstilen**, wie z. B. autoritär, kooperativ, laissez-faire, patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch usw.,
  - **zweidimensionalen Führungsstilen**, wie z. B. das "Verhaltensgitter – Managerial grid" nach Blake/Mouton,
  - **dreidimensionalen Führungsstilen**, wie z. B. situativem Führungsstil.

# Eindimensionale Führungsstile

# Traditionelle Führungsstile nach Max Weber

- Max Weber (1864-1920) unterschied drei Idealtypen der Führung:
  - **Traditionelle Herrschaft** (autokratischer und patriarchalischer Führungsstil): unumschränkte Alleinherrschaft, Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt.
  - **Charismatische Herrschaft**: Die Persönlichkeit der Führungskraft steht hier an erster Stelle. Nur die Ausstrahlung und das Charisma zählen und sind Grundlage für Entscheidungen. Diese "Bewunderung" ruft meist absolute Loyalität der Mitarbeiter hervor, Diskussionen und Befehle sind nebensächlich.
  - **Bürokratische Herrschaft**: Die Funktion ist nicht an eine Person gebunden, sondern auf Zeit verliehen und übertragbar. Der Führungsanspruch leitet sich aus den Richtlinien, Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen u. ä. ab.

# Führungsstils nach Tannenbaum (Tannenbaum/Schmidt, 1958, 1973)



# Klassische Führungsstile nach Lewin

- **Autoritärer Führungsstil:** Der Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert, die Mitarbeiter führen aus.
- **Kooperativer Führungsstil:** Gespräche und Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern stehen im Vordergrund.
- **Laissez-faire-Führungsstil:** Die Mitarbeiter haben volle Freiheit.



# Autoritärer Führungsstil

## Der autoritär Führende agiert nach dem Motto: "Derjenige der führt, hat als einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen." In der Praxis bedeutet dieses "Top-down"-Prinzip, dass die Führungskraft

- in der Regel sehr stark leistungsorientiert ist,
- jede Aktivität der Mitarbeiter in eine von ihr gewünschte Richtung lenkt,
- klar und eindeutig in ihren Aussagen und Instruktionen ist,
- gerne polarisiert, sehr engagiert ist und alle wesentlichen Entscheidungen allein trifft,
- wenig oder keine Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter zeigt und deshalb in ihrer Beziehung zu Mitarbeitern eher distanziert und kühl ist,
- Aufgaben direkt und ohne Diskussion zuweist, dabei alles detailgenau erklärt,
- das Hauptaugenmerk auf Erfolg und das Ergebnis des Projekts legt,
- für fast alle Fälle passende Lösungen hat,
- nicht damit geizt, einzelne Mitarbeiter offen oder verdeckt zu tadeln, selbst aber keine Kritik duldet und meist von der Annahme ausgeht, dass alle Mitarbeiter eine "genetische" Abneigung gegen Arbeit haben,
- sehr gute Fachkenntnisse besitzt (sonst könnte dieser Stil nicht praktiziert werden, ohne das Gesicht zu verlieren). Dies verleiht ein ausgeprägtes Überlegenheitsgefühl. Aus diesem Grund wird der autoritäre Führungsstil auch eher bei Mitarbeitern mit geringerem Bildungsstand praktiziert.

# Kooperativer Führungsstil

Gespräche, Abstimmung und vor allem gegenseitiger Respekt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stehen beim kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstil im Vordergrund.

- Die Vorgesetzten sind sich ihrer Vorbildfunktion und Verantwortung bewusst. Die Führungskraft
  - trifft Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern,
  - beteiligt diese am Prozess (klar umschriebene Aufgaben und Befugnisse, eigene Verantwortungsbereiche) und
  - erhöht dadurch deren Motivation und Selbstständigkeit,
  - fördert die Leistungsbereitschaft,
  - lässt Kreativität und neue Ideen zu,
  - gibt wichtige Informationen weiter,
  - befürwortet eine offene Kommunikation und
  - schafft sich somit im Endeffekt Entlastung.

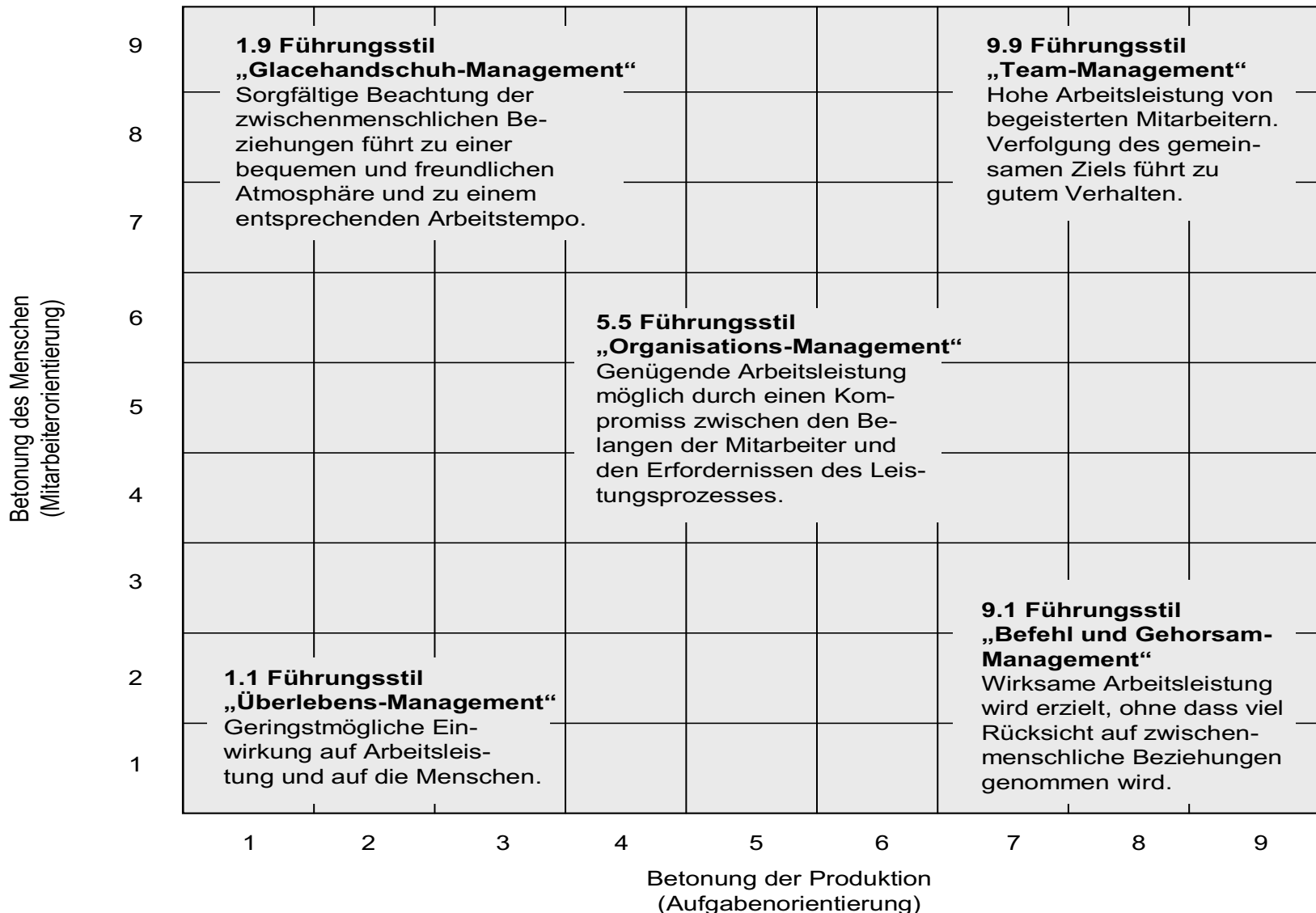
# Laissez-Faire-Führungsstil

Zurückgehend auf Jean Jacques Rousseau ist die Grundidee, dass wie bei Erziehung auch in der Führung von Menschen eine Aufgabe oder Herausforderung zwangsläufig die richtige Verhaltensweise hervorruft.

- **Führungskräfte, die diesen Stil bevorzugen,**
  - überlassen die Mitarbeiter oft sich selbst und zeigen geringe Anteilnahme an deren Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen,
  - unternehmen geringe Anstrengungen, um zum Gelingen des Projekts beizutragen,
  - sind in den Aussagen und Instruktionen oft unklar und wenig präzise,
  - beziehen zu kontroversen Meinungen der Mitarbeiter selten oder gar nicht Stellung,
  - sind in der Haltung eher unsicher und treten den Mitarbeitern sehr unpersönlich gegenüber,
  - bringen kaum eigene Ideen in die Abteilung/das Projekt ein und nutzen überwiegend fremde Verfahren, Methoden und Programme, an denen sie sich starr festhalten,
  - mögen am liebsten angepasste Mitarbeiter, die keine unbequemen Fragen stellen.

# Zweidimensionaler Führungsstil

# Zweidimensionaler Führungsstil





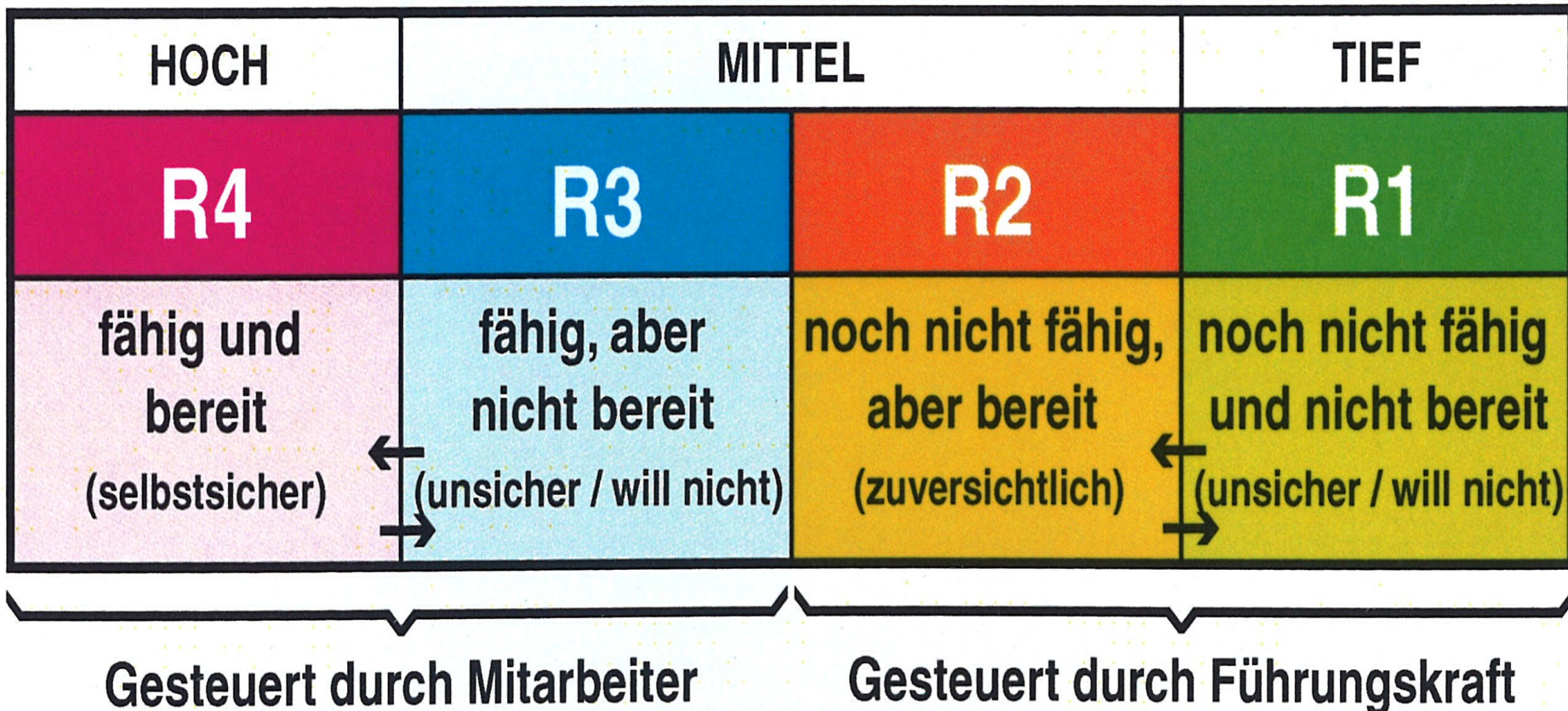
# Situativer Führungsstil

# Den idealen Führungsstil gibt es nicht.

- So lautet eine zentrale Botschaft von Paul Hersey. Eine weitere Kernbotschaft des „Erfinders“ des Situativen Führens ist: Führungskräfte sind umso erfolgreicher, je flexibler sie im Betriebsalltag reagieren. Mal gilt es, abhängig von der jeweiligen Aufgabe und Situation sowie vom Gegenüber, Mitarbeiter zu loben, mal zu korrigieren. Mal ist ein Unterstützen beim Erfüllen der Aufgabe richtig, mal muss die Führungskraft sich bewusst zurücknehmen.
- Im betrieblichen Alltag reduziert sich Führung oft auf ein Anweisungen- und Feedback-geben. Auf der Strecke bleibt der Entwicklungsgedanke, der mit dem Situativen Führen verbunden ist.

In der Entwicklung von Mitarbeitern lassen sich, abhängig von deren Kompetenz und Leistungsbereitschaft, vier Stufen der Selbstständigkeit (Performance Readiness®) unterscheiden.

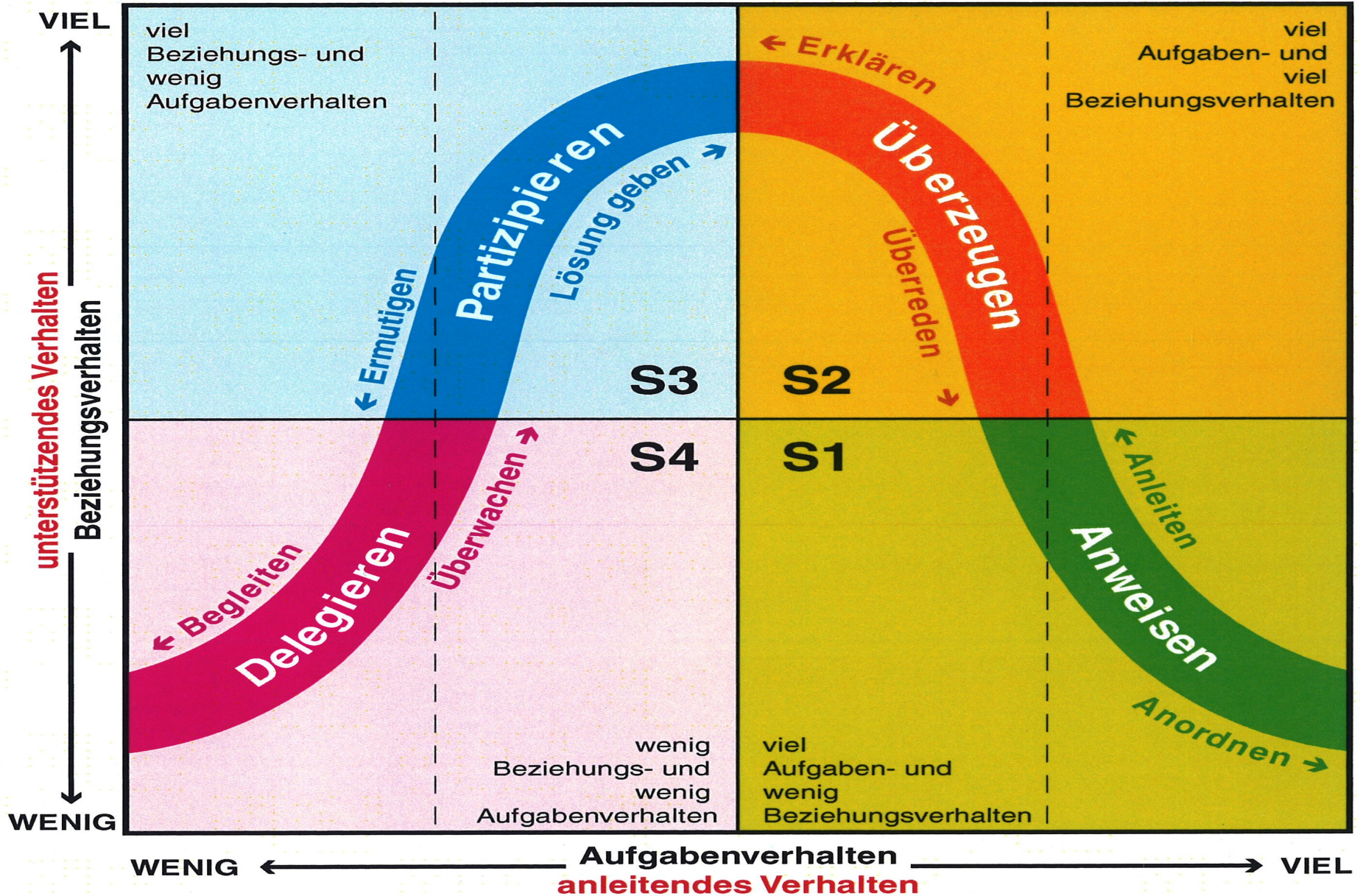
# Selbstständigkeit der Ausführung





# Führungsverhalten

(Einflussverhalten)



# Führungsmethoden und Führungsmittel





# Wie der Führungsstil werden auch Führungsmethoden und Führungsmittel von vielen Faktoren beeinflusst. Den unmittelbarsten Einfluss übt die Person des Vorgesetzten mit seinen ganzen Einstellungen und Werten aus.

## Menschen:

- Die Wahrnehmung, wie der Vorgesetzte führt, ist je nach Betrachtungsweise (Mitarbeiter oder Führungskraft) sehr unterschiedlich. Denn neben Einfluss von Charakter, innerer Haltung, Einstellung und Biografie spielen Denkweisen, Intelligenz sowie verinnerlichte Normen und Werte eine ebenso große Rolle.

## Umgebungsbedingungen :

- Je nachdem, wie sich äußere Umstände, z. B. Aufgaben, Ressourcen und Strukturen verändern, ändern sich auch die Verhaltensweisen aller am betrieblichen Prozess Beteiligten.

## Erfolgskriterien:

- Was Erfolg bedeutet und wie er zu erreichen ist, wird von Menschen oftmals unterschiedlich wahrgenommen.

Die bisherigen Erläuterungen der unterschiedlichen Führungsstile und Verhaltensdimensionen zeigen auf, wo Möglichkeiten liegen,

- **Mitarbeiter zu aktivieren,**
- **gutes Arbeitsklima zu schaffen und so**
- **gemeinsam mit den Mitarbeitern die gesetzten Ziele zu erreichen.**

Aufgabe der Führungskraft ist es, für ein erfolgreiches Projekt im Sinne der jeweiligen Zielsetzung zu sorgen und dabei die Bedürfnisse, Wünsche und Kompetenzen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

# Führungsmittel

- **Direkte Führungsmittel**, die unmittelbar zur Personalführung eingesetzt werden, sind:
  - **Delegation von Aufgaben und Verantwortung,**
  - **Mitarbeiterbesprechung und Mitarbeitergespräch,**
  - **Kritik und Anerkennung,**
  - **Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle,**
  - **Information und Kommunikation,**
  - **Richtlinien und Anweisungen.**



# Indirekte Führungsmittel

- **Indirekte Führungsmittel** sind dagegen organisatorische Hilfsmittel im Rahmen der Personalpolitik und umfassen
  - **Stellenbeschreibungen,**
  - **Arbeitsplatzbewertungen,**
  - **Mitarbeiterbeurteilungen.**

# Führungsmodelle

# Führungsmodelle

## Harzburger Führungsmodell

- In den 50er Jahren von R. Höhn (Gründer der Führungsakademie in Bad Harzburg) entwickeltes Führungsmodell
- Ablösung des bis dahin vorherrschenden autoritär-patriarchalischen Führungsstils
- Motivation von Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortung und Übertragung selbständiger Aufgabenbereiche

## St. Galler Führungsmodell

- Dieses Modell wurde Anfang der 70er Jahre von Hans Ulrich und dessen Schülern in St. Gallen entwickelt
- Integration von Personal- und Unternehmensführungsaspekte
- Leichte Implementierung in der Praxis

## Gruppenkonzept von Likert

- Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen an Entscheidungen beteiligt
- Verbesserung von Kommunikation und Integration im Unternehmen
- Praktische Anwendungen dieses Modells sind selten

# St. Galler Führungsmodell

- Hierbei wird unter [Führung](#) die zielorientierte [Steuerung](#) der [Unternehmung](#) im Sinne eines komplexen, offenen und dynamischen Systems verstanden, welche die [Elemente Planung](#) und [Kontrolle](#), [Organisation](#) und [Mitarbeiterführung](#) beinhaltet. Aufgrund des Regelkreischarakters der systembezogenen [Informationsverarbeitung](#) wird dieser Modellansatz auch als kybernetische Perspektive bezeichnet.
- Das [St. Galler Management-Modell](#) nach Ulrich/Krieg besteht aus drei Teilmodellen:
  - (1) Das Unternehmensmodell befasst sich mit den [Dimensionen](#) Umwelt, Märkte, [Funktionsbereiche](#), Gestaltungsebenen und den repetitiven und innovativen Aufgaben. Ausgehend von der [Unternehmensphilosophie](#) sollen unter Berücksichtigung der situativen [Rahmenbedingungen](#) Zielvorstellungen formuliert und geeignete Maßnahmen zur Zielerreichung gefunden sowie die [Effizienz](#) dieser Maßnahmen kontrolliert werden.
  - (2) Das [Führungsmodell](#) besteht aus einer mehrdimensionalen Verknüpfung verschiedener Führungsstufen, Führungsphasen und [Führungsfunktionen](#).
  - (3) Das Organisationsmodell baut auf einer [Integration](#) der verschiedenen [Dimensionen](#) von Unternehmensmodell und [Führungsmodell](#) auf. Im Mittelpunkt steht hier die [Unternehmenspolitik](#), die sich im wesentlichen aus den Komponenten [Unternehmensleitbild](#), Unternehmenskonzept und Führungskonzept konstituiert.

# Führungstechnik

## Management by Delegation MbD

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden auf die Stellen übertragen (delegiert), die sich am besten wahrnehmen können. Dadurch soll der Vorgesetzte entlastet, Verantwortung gestärkt und die Aufgaben besser erfüllt werden.

- Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung,
  - Festlegung von Ausnahmeregelungen,
  - regelmäßige Mitarbeitergespräche.
- 
- Entlastung der Führungskräfte,
  - Eigenverantwortlichkeit und Initiative der Mitarbeiter werden gestärkt,
  - pragmatische Entscheidungen möglich.
- 
- Notwendigkeit von Erfolgskontrollen, die demotivierend wirken können,
  - Kontrollprobleme delegierter Verantwortung.

## Management by Objectives MbO

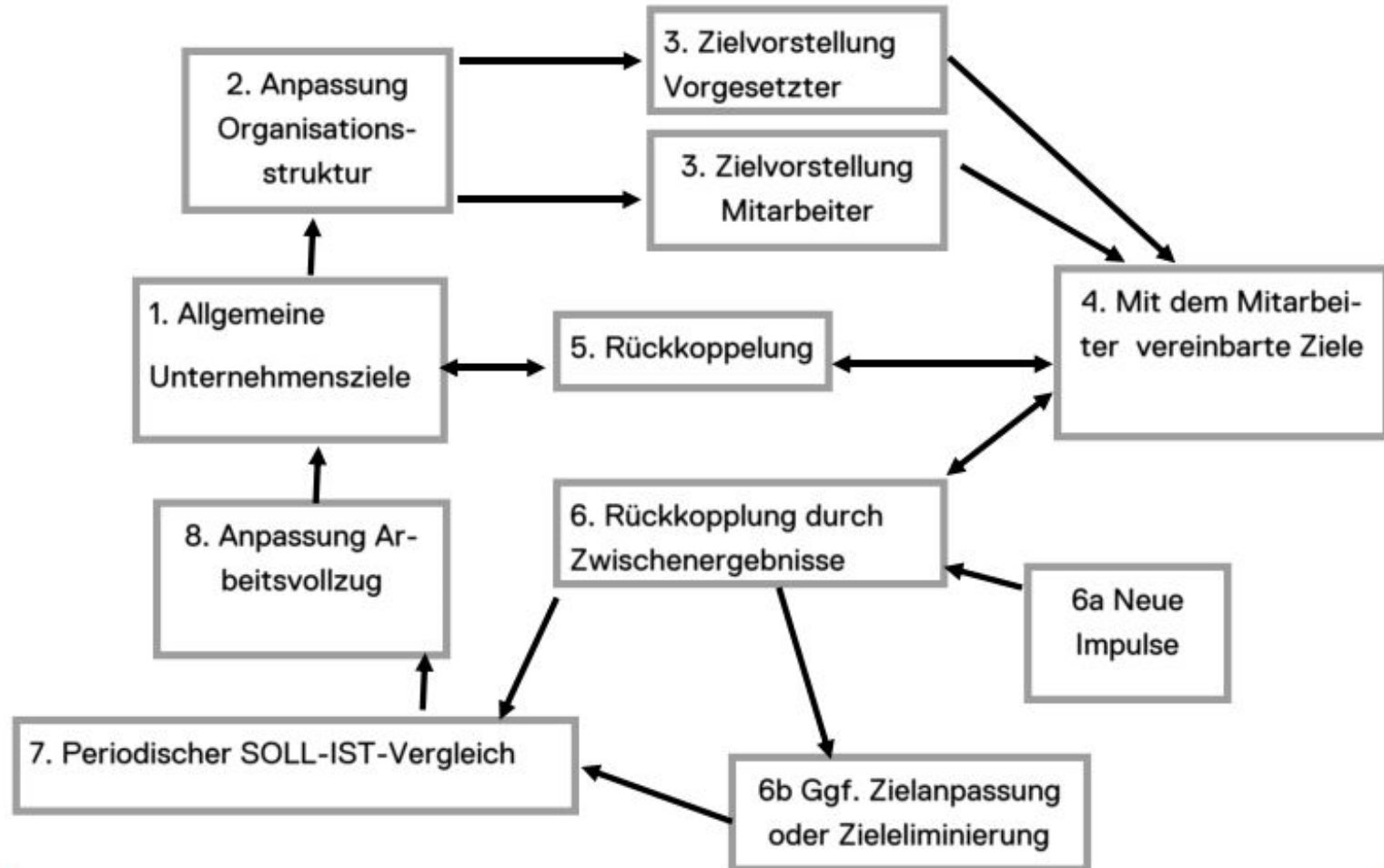
MbO bedeutet Führung durch Zielvereinbarung. Zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter werden Leistungs-, Innovations- und persönliche Entwicklungsziele vereinbart, die vom Mitarbeiter selbst erarbeitet werden. Nach gewissen Zeitraum ziehen die Beteiligten Bilanz, bewerten und vereinbaren ggf. sich hieraus ergebende Konsequenzen.

- zielorientierte Organisation,
- richtige Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungsbereichen,
- regelmäßige Mitarbeitergespräche und –schulungen.

- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt,
- Entlastung der Führungskräfte,
- objektive Mitarbeiterbeurteilung.

- erhöhter Leistungsdruck für Mitarbeiter,
- Gefahr von mehr „Quantität als Qualität“

## MbO Prozess





## Management by Exceptions MbE

Bei der „Führung nach dem Ausnahmeprinzip“ beschränkt die Unternehmensführung ihre Entscheidungen auf außergewöhnliche Fälle, d.h. sie greift nur ein, wenn Zielabweichungen eintreten und in außergewöhnlichen Situationen wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen.

Alle Routineentscheidungen werden an Mitarbeiter delegiert, die für ihre Aufgaben Vorgabewerte erhalten. Ein Kontrollsystem stellt die Einhaltung der Vorgaben sicher.

- Unternehmensleitung wird von Routineaufgaben entlastet,
- Delegation von Entscheidungsbefugnissen kann sich fördernd auf Mitarbeiter auswirken.
- Betriebsführung kann jederzeit die Aufgaben wieder an sich ziehen, dies hemmt die Kreativität der Mitarbeiter,
- eventuell werden unangenehme Informationen unterdrückt, da ansonsten die Geschäftsführung in die Aufgaben des Mitarbeiters eingreifen könnte.

## Management by Systems MbS

Das Delegationsproblem ist auch Gegenstand des Management by Systems, das heißt einer Führung durch Systemsteuerung.

Konzept der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie.

- Aufgabendelegation möglich
- Selbstregulierung der Subsysteme fördert Motivation und Kreativität.
- Durchführung nicht möglich ohne Einsatz eines entsprechenden computergestützten Informations- und Steuerungssystems,
- Kontrollmechanismen müssen eingebaut werden.

# Führungsdefizite

# Führungsdefizite und Maßnahmen zu deren Abhilfe

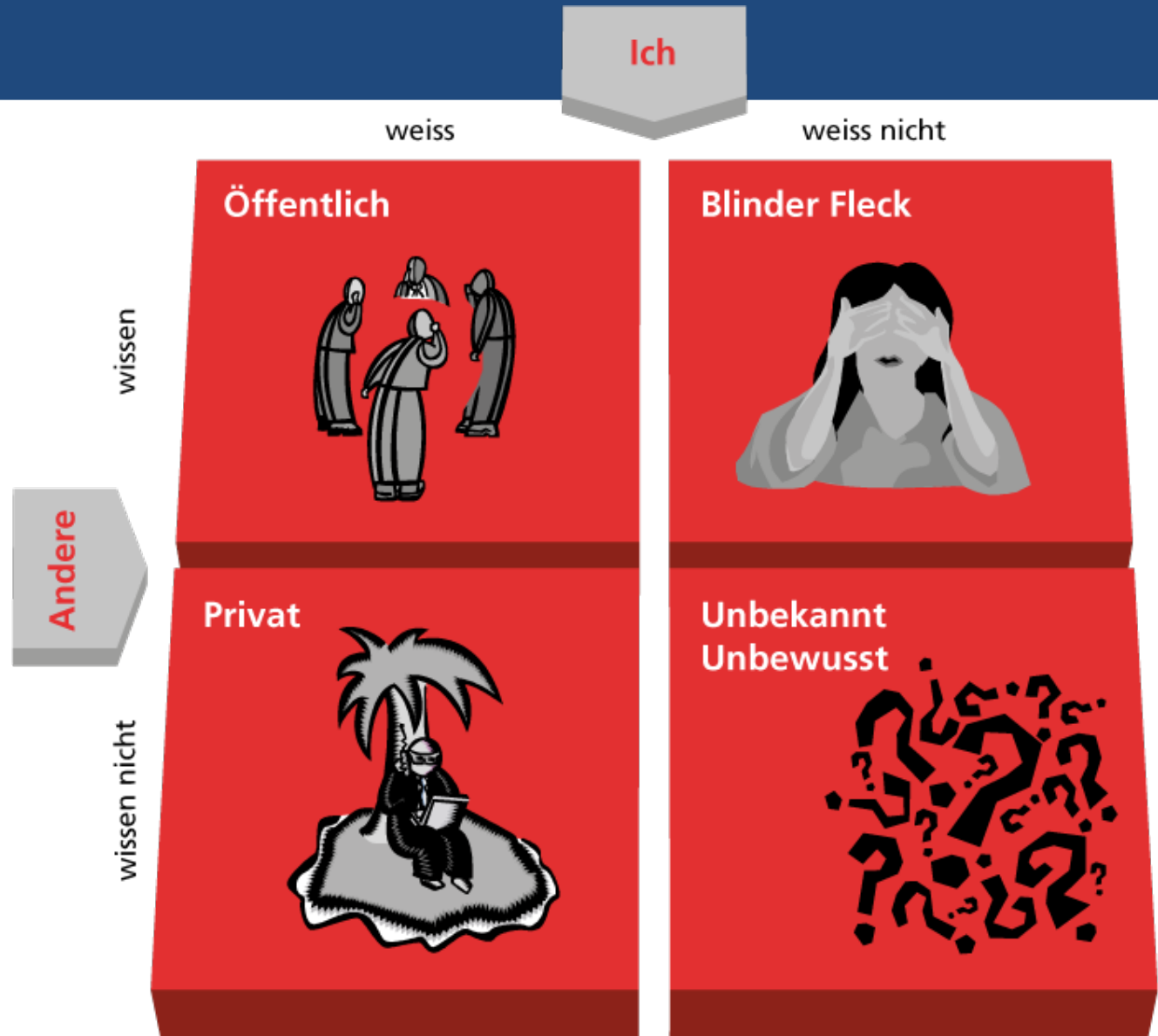


- Damit **Führungsdefizite minimiert** werden, sollte die Führungskraft insbesondere auf folgende Punkte achten (die lediglich eine exemplarische Auswahl darstellen und stets auf die aktuellen Belange bzw. betrieblichen Gegebenheiten abzustimmen sind):

# Führungsdefizite und Maßnahmen zu deren Abhilfe

- Bereitschaft zur Anerkennung von Person und Leistung der Mitarbeiter;
- Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen bzw. zum ständigen Dazu- und Weiterlernen („life-long-learning“);
- Bereitschaft ständiger Selbstreflektion;
- Bereitschaft zur offenen Selbst- und Fremdwahrnehmung;
- Bereitschaft zur Akzeptanz soziologischer und psychologischer Komponenten im Umgang mit Mitarbeitern;
- Bereitschaft zu echtem Interesse an den Belangen der Mitarbeiter;
- Bereitschaft zur Förderung von Interessen, Weiterbildungswünschen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter;
- Bereitschaft zu neuen Formen der Arbeitsorganisation wie z. B. innovative Gruppenkonzepte, Teamarbeit und Projektmanagement.

# Johari Fenster



# Semantischen Differenzials

Neben diesen allgemeinen Rückmeldungen, beispielsweise aus Mitarbeitergesprächen, sind weitere Instrumente gezielt einsetzbar, wie die Methode des "**Semantischen Differenzials**", auch "**Polaritätenprofil**" genannt, das auf verschiedenen Ebenen polare Begriffe anordnet und dem Mitarbeiter die Einschätzung zwischen beiden Extremen ermöglicht. Dadurch soll der Führungskraft ein Feedback von ihren Mitarbeitern gegeben werden. Beispiel: Das Führungsverhalten des Vorgesetzten soll auf einer Skala von "sehr gut" bis "ungenügend" bewertet werden.

	1	2	3	4	5	6	
<i>Modern</i>	x						<i>Konservativ</i>
<i>Autoritär</i>						x	<i>Kooperativ</i>
<i>Empathisch</i>		x					<i>Egozentrisch</i>
...							...

# Grundsätze der Zusammenarbeit

- Menschenbild
- Arbeitsorganisation
- Führungsqualifikation
- Motivation
- Identifikation





**Führungstheorien, Unternehmensorganisationen und die Frage nach einer effektiven Zusammenarbeit aller an diesem Prozess Beteiligten werden bereits so lange diskutiert, wie es zivilisierte Völkergemeinschaften gibt. In jeder Gesellschaft wurden Werte und Normen in Gesetze überführt und teils mehr oder weniger streng im gesellschaftlichen Leben praktiziert.**

# Menschenbildtypologien

McGregor	Theorie X	Menschen stehen der Arbeit reserviert gegenüber, sie meiden Verantwortung und wünschen vor allem Sicherheit. Die meisten Menschen müssen direktiv geführt und kontrolliert werden.
	Theorie Y	Für Menschen ist Arbeit wichtig zur Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung. Sie streben bewusst Verantwortung an und wollen sich mit den Zielen der Organisation identifizieren.

# Menschenbildtypologien - 2

Schein	rational-economic man	Der Mensch ist durch eine rationale Grundhaltung geprägt und insbesondere durch monetäre Anreize zu motivieren (Parallelen zur Theorie X)
	social man	Der Mensch stellt die Befriedigung sozialer Bedürfnisse in den Vordergrund. Es gelten die Annahmen der Human-Relations-Bewegung.
	self-actualizing man	Für Menschen ist das Streben nach Selbstverantwortung und –verwirklichung wichtig (Parallelen zur Theorie Y).
	complex man	Der Mensch ist im hohem Maße wandlungs- und lernfähig und handelt situationsbezogen. Seine Motivstruktur kann sich ändern.

# Menschenbild...und evtl. Konsequenzen

<p>Der <b>komplexe Mensch</b> ist</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• situativ geprägt, entscheidet je nach Lage der Dinge,</li><li>• lern- und wandlungsfähig, die Bedürfnisse können variieren.</li></ul>	<p>Konsequenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorgesetzte müssen situativ handeln können,</li><li>• "richtige" Organisationen im formalen Sinn gibt es nicht.</li></ul> <p>Zugrunde liegt die Situationstheorie.</p>
<p>Der sich <b>selbstverwirklichende Mensch</b> ist</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• jemand, der gerne mitbestimmen möchte, gleichzeitig aber keine Konflikte zwischen Selbstverwirklichung und betrieblichen Notwendigkeiten entwickelt,</li><li>• hauptsächlich motiviert durch Autonomiebestrebungen, Selbstmotivation und Selbstkontrolle.</li></ul>	<p>Konsequenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorgesetzte unterstützen und fördern, Kontrollzwänge entfallen,</li><li>• gute Delegationsmöglichkeiten.</li></ul>
<p>Der <b>soziale Mensch</b> ist</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• in erster Linie ein "Herdentier", d. h. er fühlt sich in einer Gruppe am wohlsten,</li><li>• lenkbar durch soziale Normen seiner Gruppenarbeit, weniger durch Vorgesetzte,</li><li>• - sucht seine Befriedigung in Gruppenanreizsystemen, nicht in individuellen Situationen.</li></ul>	<p>Konsequenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Starke Forcierung von Gruppenarbeiten mit allen Vor- und Nachteilen (z. B. starke informelle Gruppen usw.),</li><li>• Betreuung von Individuen tritt in den Hintergrund, Anerkennung und Zugehörigkeitsgefühl in</li><li>• den Gruppen müssen gestärkt werden.</li><li>• Zugrunde liegt die Human-Relations-Bewegung.</li></ul>

Der **rationale Mensch** ist

- weniger ein Individuum,
- angepasst und motiviert sich in erster Linie über monetäre Belange,
- form- und manipulierbar.

Konsequenzen:

- In den Vordergrund treten die traditionellen Vorgesetztenfunktionen wie Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren,
- die Erfüllung von Zahlen und Statistiken wird im Vordergrund stehen,
- der Einzelne als Individuum wird nicht gesehen.

# Menschenbilder

- Sind Idealtypen



Mitarbeiter die schlecht oder gar nicht geführt werden, kann daraus keine effektive Arbeitsleitung erwachsen...

# Arbeitsorganisation (...was beachtet werden sollte:)

- Arbeit und deren Ausführung zielgerichtet planen, steuern, delegieren, anweisen, kontrollieren,
- Anordnungen klar nachvollziehbar und für alle verständlich formulieren,
- Sachlichkeit und Kompetenz auch durch eigenen Arbeitseinsatz demonstrieren,
- klare organisatorische Regelungen und Strukturen, z. B. für Urlaubsvertretungen, Gruppenarbeit usw. treffen,
- auf die Ergonomie an den Arbeitsplätzen achten, dabei auch psychologische Komponenten berücksichtigen, gegebenenfalls besondere Einrichtungen für schwer behinderte, ältere Mitarbeiter schaffen,
- Mitarbeiter zielgerichtet führen, loben, tadeln, beurteilen, einsetzen, sich für sie einsetzen
- und ihre Leistungsbereitschaft fördern.

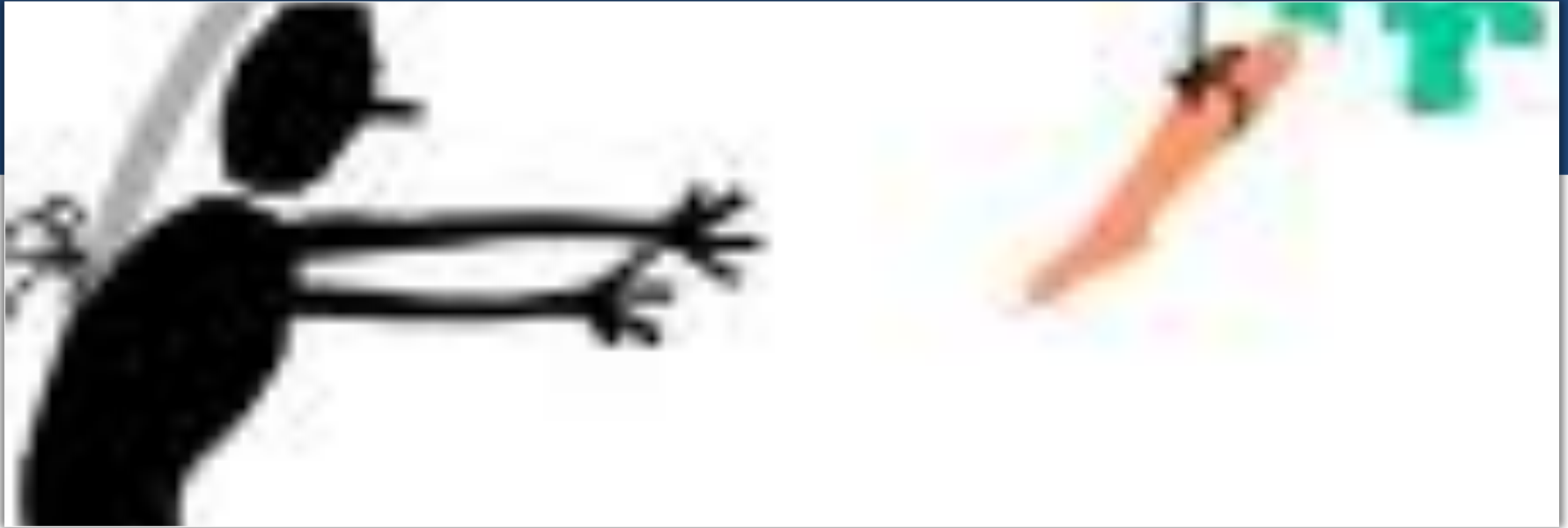




# Führungsqualifikation

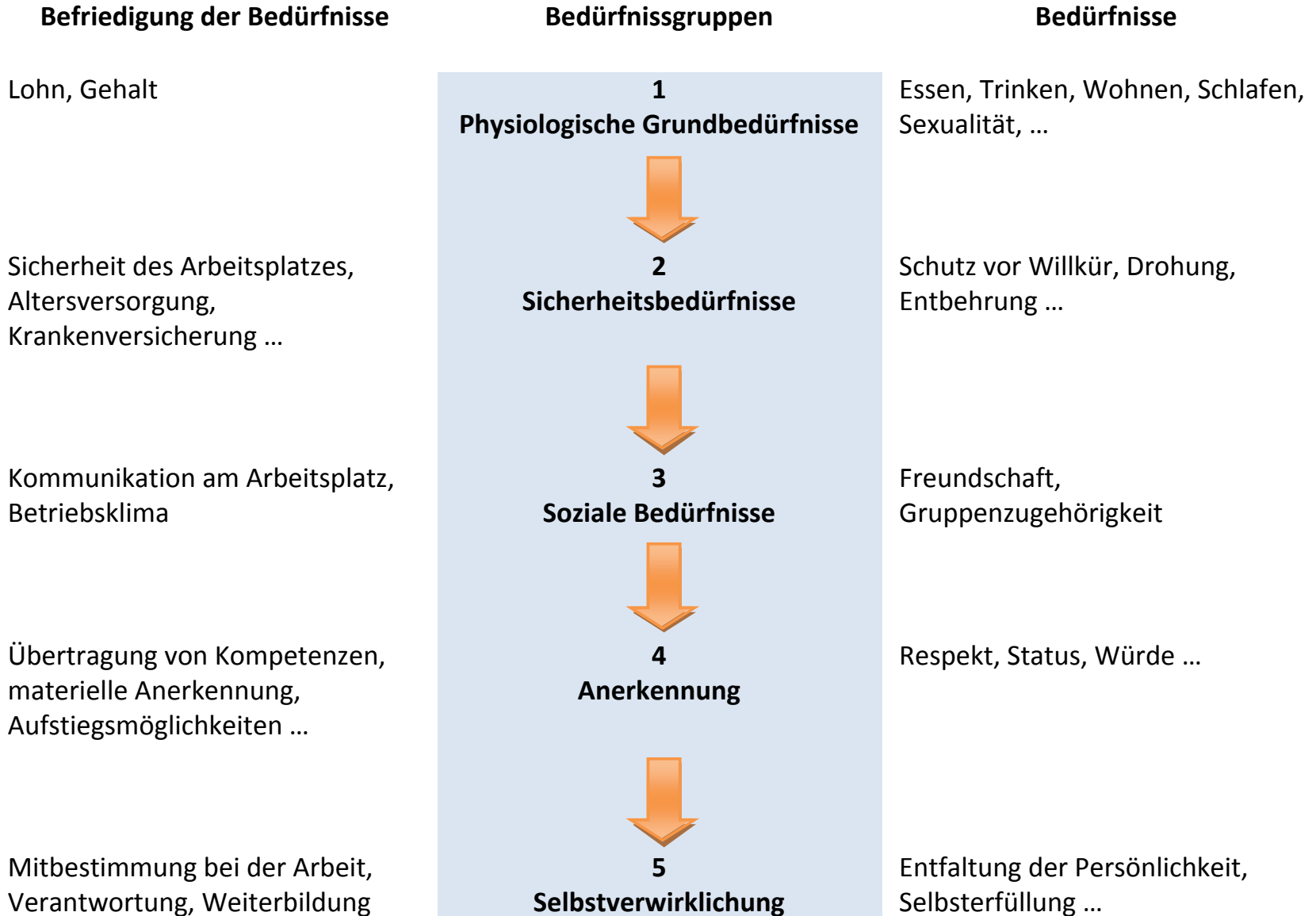
# Führungsqualifikation

- Führungseigenschaften und –fähigkeiten sind von Bedeutung:
  - persönliche Integrität,
  - Einfühlungsvermögen (Empathie),
  - Belastbarkeit,
  - Initiative,
  - Flexibilität,
  - Teamfähigkeit,
  - Entscheidungsfähigkeit,
  - Selbstbeherrschung,
  - Kreativität,
  - Verantwortungsfreudigkeit,
  - Überzeugungskraft,
  - rhetorisch-kommunikative Fähigkeiten.



# Bedürfnishierarchie nach Maslow und Zwei Faktoren-Theorie nach Herzberg

## Bedürfnishierarchie nach Maslow



# Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

<b>Motivatoren, die zur Zufriedenheit beitragen</b>	<b>Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit bei Fehlern bedingen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Anerkennung</li><li>▶ interessante Aufgabe</li><li>▶ Selbstbestätigung</li><li>▶ Beförderung</li><li>▶ Verantwortung usw.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➔ Bezahlung</li><li>➔ Sicherheit</li><li>➔ Betriebsklima</li><li>➔ Führungsqualität usw.</li></ul>

# Zusammenfassung Motivation

- **Spaß bei der Arbeit** und **Selbstverwirklichungstendenzen** lösen immer mehr die bloße Pflichterfüllung ab. Von großer Bedeutung für den "Wohlfühlcharakter" bei der Arbeit sind zwei weitere wichtige Einflussgrößen:
  - **informelle Gruppen und**
  - **Betriebsklima.**

# Zusammenfassung Motivation

- Im **Rahmen der Personalpolitik** eines Unternehmens wird versucht, die **Motivation** der Mitarbeiter durch folgende **Instrumente zu fördern** und zu erhalten:
  - **Entgelt- und Sozialleistungspolitik**, z. B. Festlegung von Löhnen und Gehältern, Weihnachts- und Urlaubsgeld, Erfolgsbeteiligung, betriebliche Sozialleistungen,
  - **Ausbildungs- bzw. Stellenbesetzungspolitik**, z. B. Anbieten von Ausbildungsplätzen, Training on the job, Traineeprogramme, Weiterbildungsangebote, Praktika für Studenten bzw. andere Interessierte, Stellenausschreibungen usw.,
  - **Gestaltung der Arbeitsbedingungen**, z. B. menschengerechte Gestaltung, Beachtung ergonomischer Grundsätze, flexible Arbeitszeitgestaltung, abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung (beispielsweise durch Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment).

# Motivation - Zusammenfassung

- Zusammenfassend gesagt, kann Motivation trotz aller Modelle nur dann gelingen, wenn die Arbeit
  - gestalterisch und produktiv ist,
  - im Dienste der Gemeinschaft steht,
  - Planung und Ausführung beinhaltet,
  - interaktiv und
  - mit vielfältigen sozialen Kontakten ausgestattet ist.



# Identifikation



# Identifikation

- Identifikation mit dem Unternehmen wird als Ziel der Personalführung angesehen, denn Unternehmensführung hat immer auch eine personenbezogene Komponente. Die Aufgabe des Führungsprozesses ist dabei, **das Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen**, dass die Unternehmensziele möglichst optimal erreicht werden.
- Eine wichtige Erkenntnisthese des Konstruktivismus lautet: "Unsere Bilder von Menschen bestimmen unser Handeln gegenüber Mitmenschen, aber auch das Handeln der Mitmenschen selber."
- **Diese These in die Realität zu übersetzen heißt, sich auch als Führungskraft regelmäßig infrage zu stellen, eigene Sichtweisen zu überdenken und die ganz persönlichen Grundsätze danach auszurichten.**

# Komponenten die mit der Führung zusammenarbeiten

