

Führungsbegriff

Der Sinn des Führens ist es, den Menschen zu helfen, ein gutes Gefühl zu bekommen, über das, was sie tun, und über sich selbst.



Mitarbeiterführung

- Führungsbegriff**
- Führen ist Umgang mit Menschen
 - Ziele vereinbaren und erreichen
 - Abläufe organisieren und koordinieren
 - Delegieren und kontrollieren
 - Informieren und beurteilen

- Ziele setzen**
- Vollständig definiert (Termin, Anzahl, Qualität, etc.)
 - Erreichbar
 - Situationsgerecht (Zeit, Mittel, Kompetenzen etc.)
 - Mitarbeitergerecht (Kenntnisse, Fähigkeiten, etc.)
 - Eindeutig (Vorgesetzte und Mitarbeiter verstehen dasselbe)
- Planen**
- Systematische Entscheidungsvorbereitung
 - Grundlage für Anordnungen
 - Basis für die spätere Kontrolle
- Checkliste**
- Was will man erreichen => Ziel
 - Wer wird/muss das Ziel erreichen => Zuständigkeiten
 - Wie wird das Ziel erreicht => Vorgehen
 - Womit und mit welcher Menge wird das Ziel erreicht => Sachmittel
 - Wann wird das Ziel erreicht => Zeitdauer

- Entscheiden**
- Je genauer die Entscheidungsgrundlagen erarbeitet wurden, desto kleiner ist das Risiko eines Fehlentscheides.
 - Aus diesem Grund ist der Miteinbezug der Mitarbeiter bei der Entscheidungsvorbereitung wichtig.
- Anordnen/Delegieren**
- Unter Delegation versteht man die Übertragung von Aufgaben mit den dazugehörigen Kompetenzen und der entsprechenden Verantwortung von einer höheren hierarchischen Ebene auf eine tiefere Ebene
 - Grundsätze: klar, vollständig, begründbar, angemessen

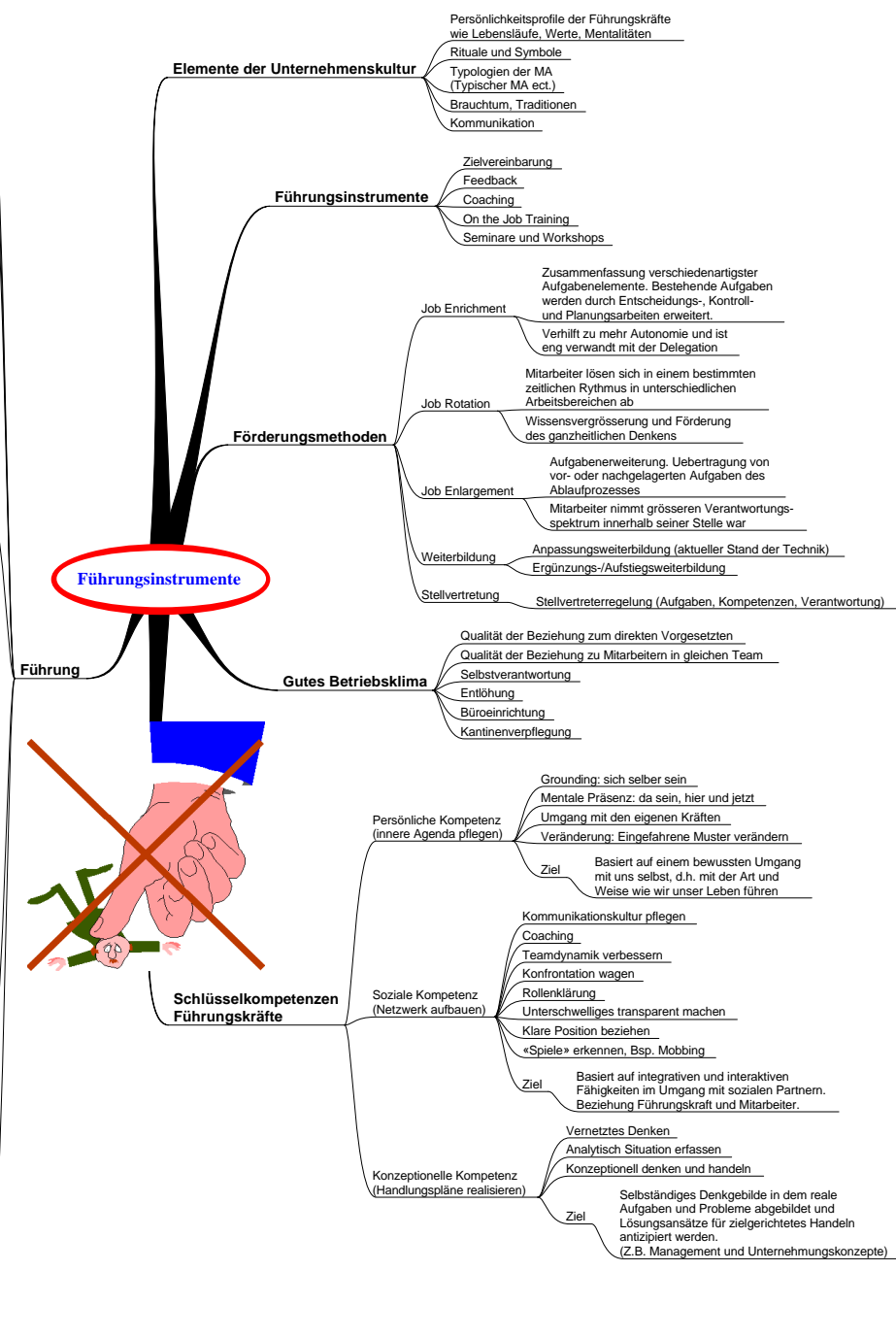
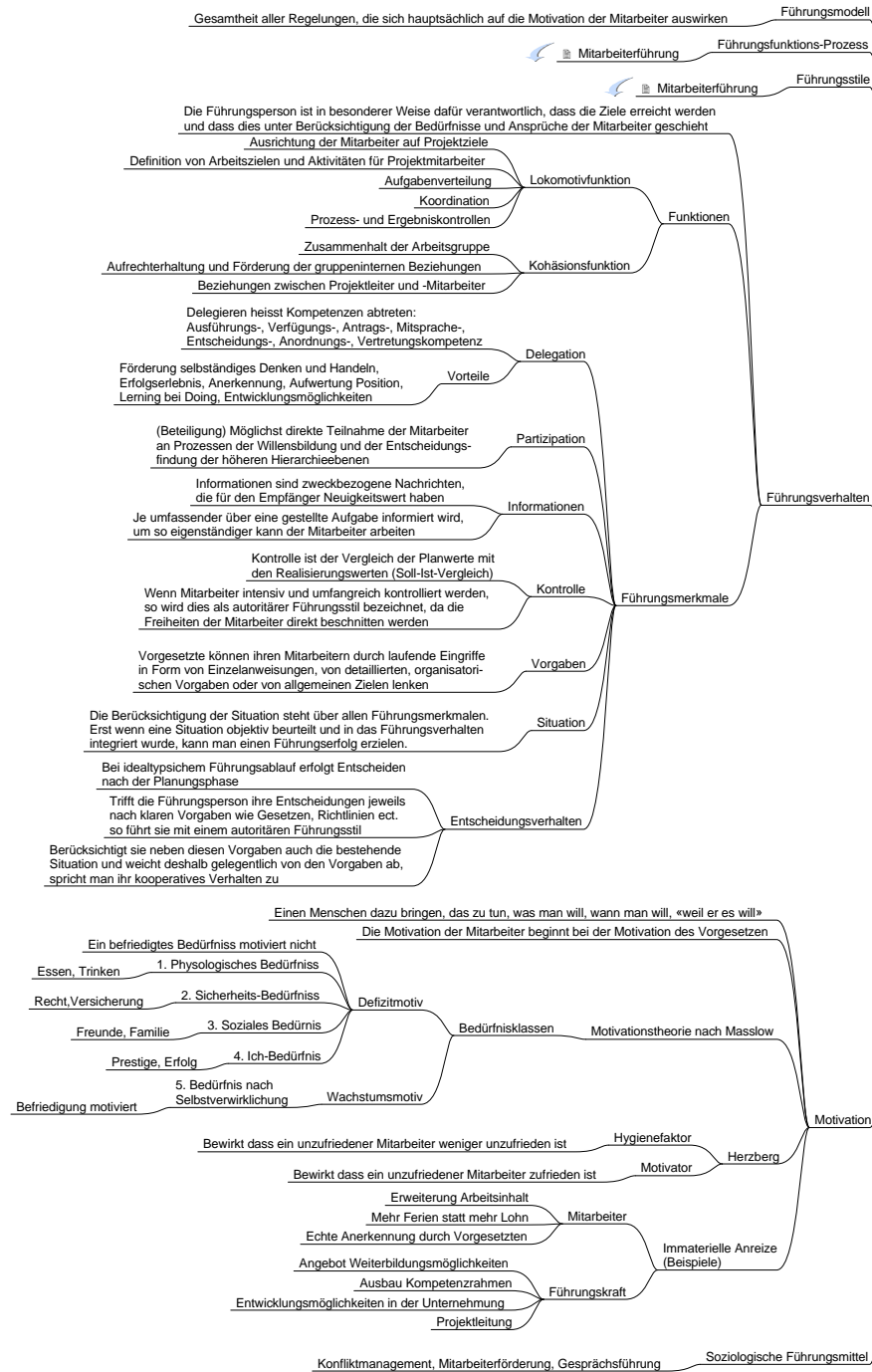
- Organisieren/Koordinieren**
- Kontrolle ist der Vergleich der Planwerte mit den Realisierungswerten (Soll-Ist-Vergleich)
- Kontrollieren**
- Kontrollarten: Stichproben, laufende Kontrollen, Ergebniskontrollen, Zeitkontrollen, Selbstkontrolle
- Korrigieren**
- Störungen sowie Abweichungen der Arbeitsergebnisse entgegenwirken, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können
- Informieren**
- Informationen sind zweckbezogene Nachrichten, die für Empfänger Neuigkeitswert haben
- Kommunizieren**
- Je umfassender über eine gestellte Aufgabe informiert wird, um so eigenständiger kann der Mitarbeiter arbeiten
- Motivieren**
- Die Motivation der Mitarbeiter beginnt bei der Motivation des Vorgesetzten
 - Motivation = Hintergrund/Triebeder des Handelns

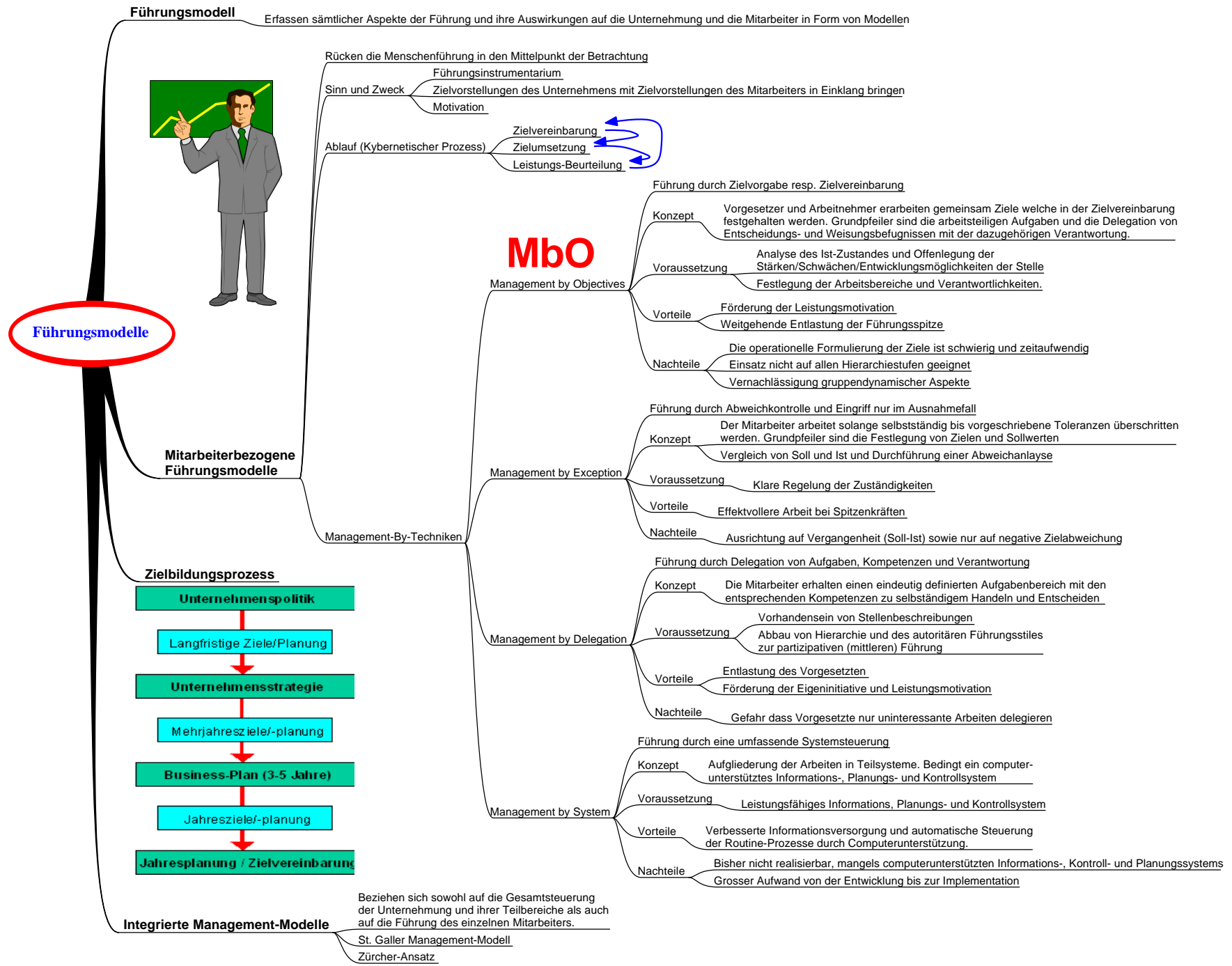
- Führungstechniken**
- Bekunden der Organisationsprinzipien (Unterstellung, Dienstweg, Auftragsweg etc.)
 - Beherrschen der technischen Hilfsmittel (EDV, Budget, Budgetkontrolle etc.)
 - Beherrschen der Methoden, seinen Willen rasch und klar zum Ausdruck zu bringen (Auftragserteilung, Lob, Tadel, Besprechungsabwicklung etc.)
- Führungskunst**
- Wie müssen Menschen angepackt, überzeugt, mitgerissen, motiviert werden, damit sie die Aufgabe im Sinne des Gesamtinteresses lösen

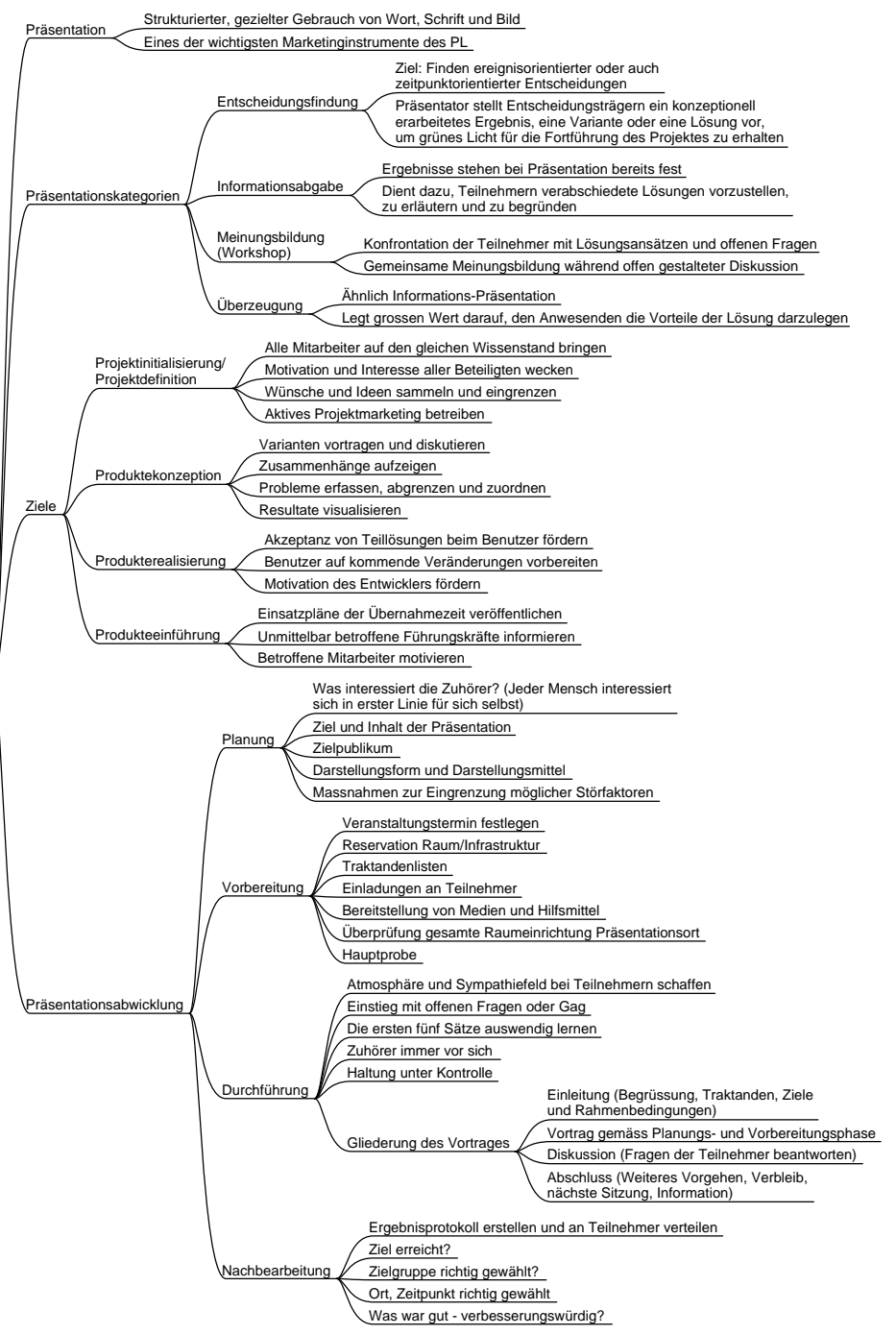
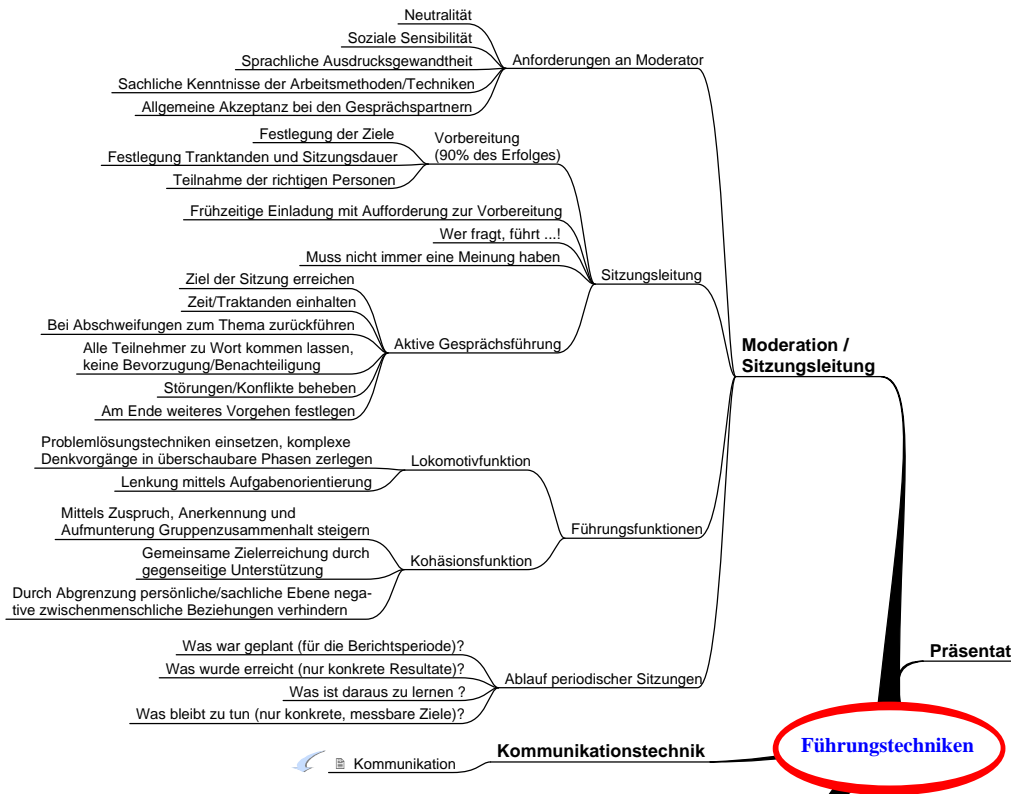
- Führungskreislauf**
- Führungstätigkeiten/-funktionen**
- Mögliche Problemquellen im Unternehmen:**
- Organisationsstruktur schnell gewachsen, entspricht nicht mehr den Anforderungen
 - Fehlende Führungshilfsmittel wie Stellenbeschreibung, Organigramm, Funktionsbeschr.
 - Zuwenig Delegation

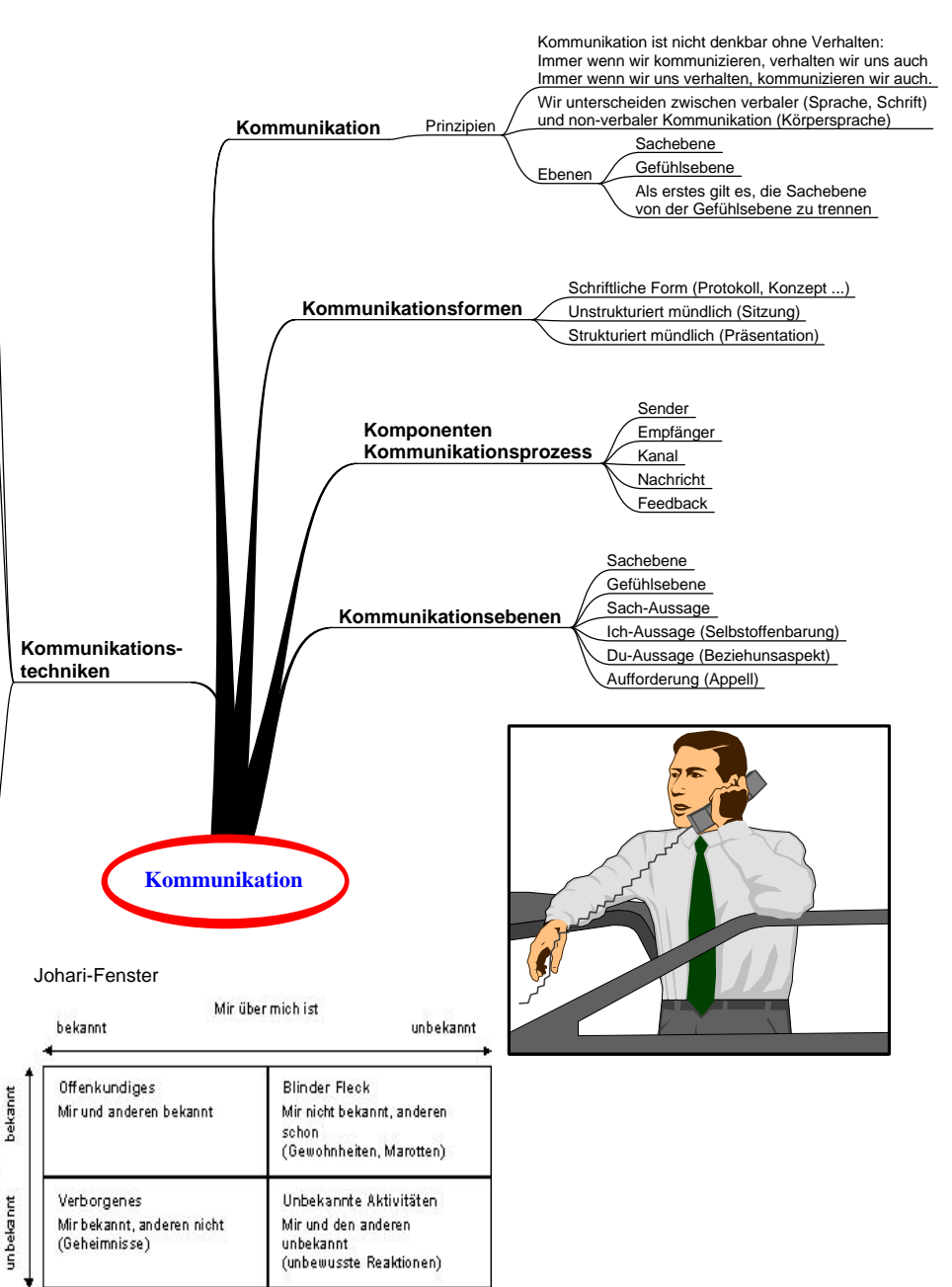
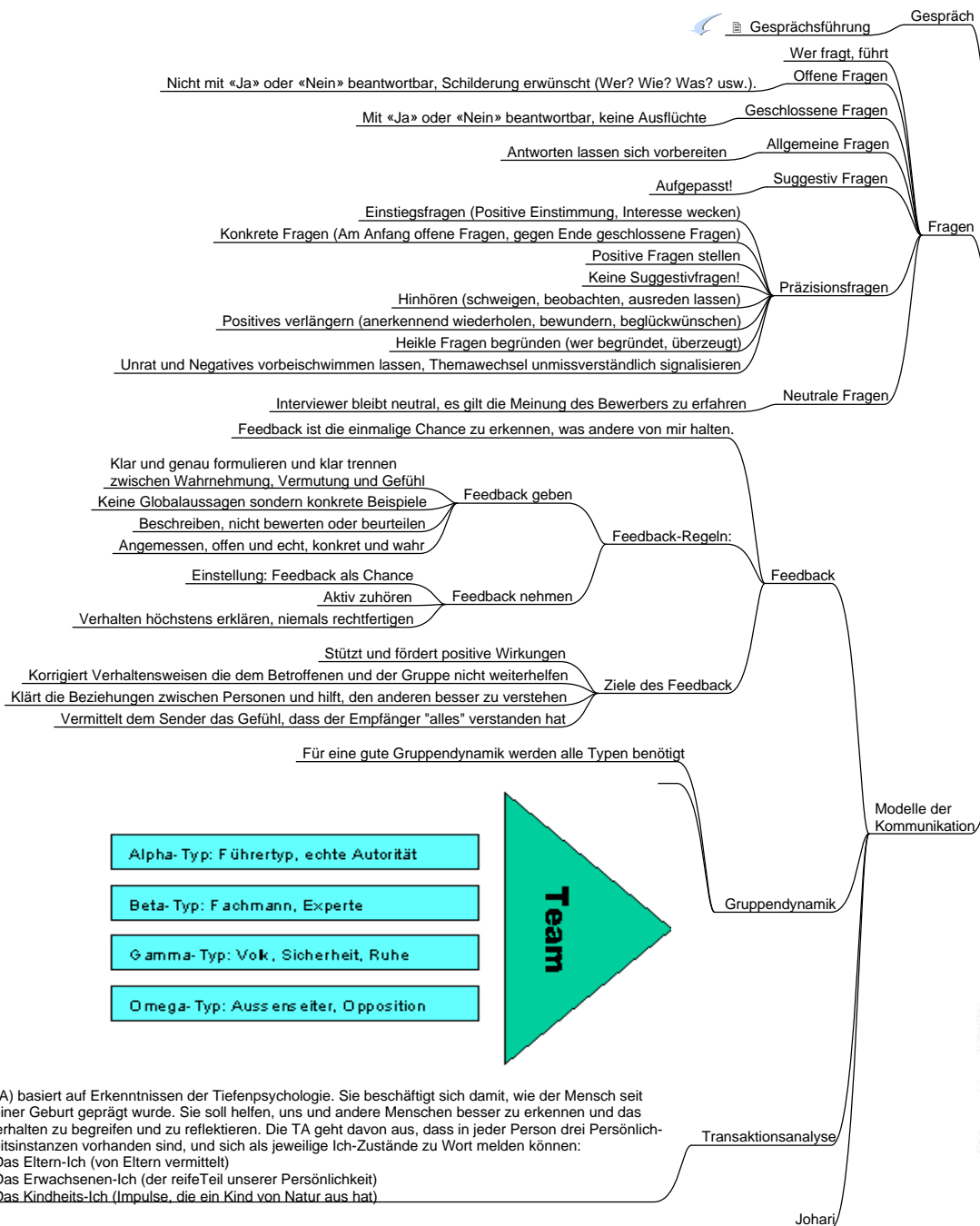
- Führungsaspekte**
- Institutionelle Aspekte** - Organisatorische Gliederung
 - Prozessuale Aspekte** - Zeitlich und sachlogischer Ablauf der Führungsfunktionen
 - Instrumentale Aspekte** - Instrumentale Aspekte; Hilfsmittel zur Ausübung der Führungsfunktionen, Führungsinstrumente wie, Break-even-Analyse, Netzplantechnik, Finanzpläne, Kapitalflussrechnung, Investitionsrechenverfahren, Stellenbeschreibung, Organigramm
 - Menschenbezogene/Sachbezogene** (Siehe Blake + Mouton)

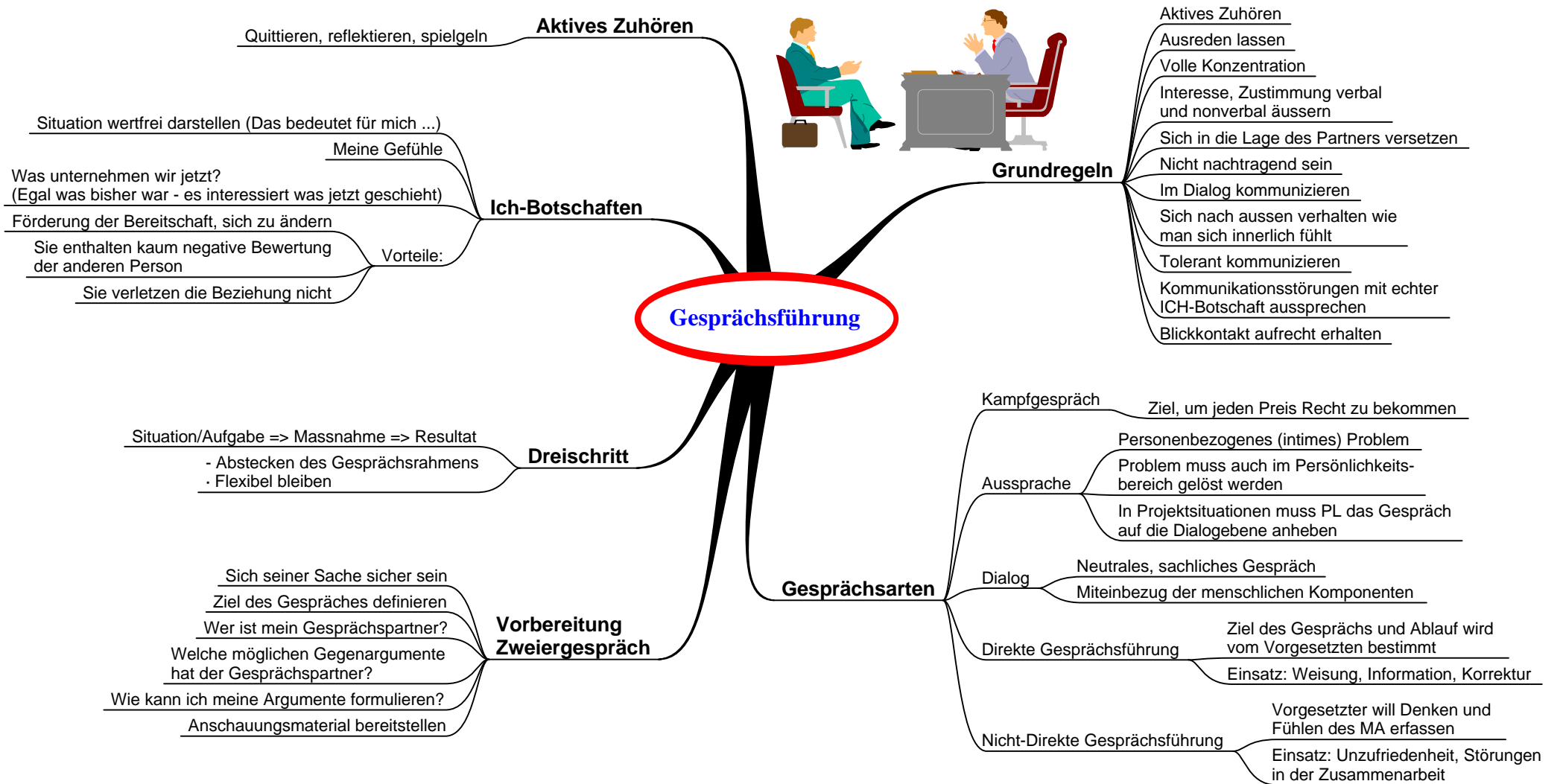
- Führungsstile**
- Blake + Mouton**
- Laisser-Faire**
 - Zurückhaltender Führungsstil, wenig Einflussnahme.
 - Praktisch keine Kontrolle angewandt
 - Wenige Informationen und Vorgaben an die Mitarbeiter
 - Keinerlei Lenkung der Mitarbeiter vorhanden
 - Anwendbar bei hoch motivierten Mitarbeitern mit hohen Fachkenntnissen, welche ihre Aufgabe weitgehend selbständig ausüben können
 - Einsatzbeispiel: Forschung
 - Karitativ**
 - Mensch steht im Mittelpunkt (oftmals beide Augen zudrücken)
 - Anwendbar bei wenig motivierten Mitarbeitern mit hohen Fachkenntnissen
 - Einsatzbeispiel: Mitarbeiter der Schicksalsschlag erlitt
 - Autoritär**
 - Hart zu sich und zu den Mitarbeitern.
 - Entscheidet selbst, setzt sich immer durch.
 - Strikte und umfangreiche Kontrollen
 - Wenig Informationen an Mitarbeiter
 - Verbindliche Vorgaben und praktisch keine Delegation
 - Willensdurchsetzung durch Befehlsgrundlagen
 - Einsatz: Einfache, repetitive oder dringliche (z.B. Feuerwehr) Aufgaben
 - Kooperativ**
 - Motivierender, partnerschaftlicher Führungsstil.
 - Entscheidungen werden gemeinsam erarbeitet.
 - Ein Mittelmaß an Lenkung
 - Selbstkontrolle der Mitarbeiter
 - Die Zielvereinbarung als Vorgabe
 - Gegenseitige Anerkennung durch vollwertige Mitarbeiter
 - Umfassende Information an die Mitarbeiter
 - Parzipativ** - Mitbestimmung bei Entscheidungen
 - Delegativ** - Selbständige Entscheidung des Mitarbeiters
 - Demokratisch** - Mehrheitsentscheidungen - Anwendbar bei hoch motivierten MA welche ihre Aufgaben nicht selbständig ausüben können. Einsatzbeispiel: Projektmitarbeiter
- Situatives Führungsverhalten**
- Grundsätze**
 - Je besser der PL die Situation erkennt und je angemessener er handelt, desto leistungsfähiger ist die gesamte Projektgruppe
 - Der Situation angemessenes Mass an Kontrolle
 - Die Situation entsprechend berücksichtigende Vorgaben
 - Situationsbezogene, detaillierte Planung und Zielsetzung
 - Auf die Situation bezogene Motivation
 - Elemente**
 - Aufgabe (Art, Komplexität, Umfang, Zeit)
 - Führungsperson (Führungsstil, Menschenbild)
 - Mitarbeiter (Menschenbilder, Kultur, Organisation)
 - Situation (Dringlichkeit, Wichtigkeit, Markt, Konjunktur)

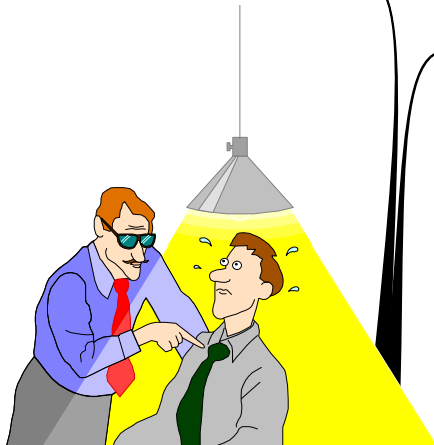












Konfliktbewältigung

Häufige Kritiken an Vorgesetzten

- Gibt Befehle von oben nach unten weiter
- Setzt keine oder unklare Ziele
- Verletzt mit seiner Kritik
- Behandelt die meisten Details selbst
- Aufgabenteilung bleibt undurchsichtig
- Kontrolliert nie
- Informiert nicht oder unvollständig
- Kann nicht zuhören
- Kann sich nicht klar und deutlich ausdrücken
- Ist nicht hilfsbereit
- Geht schwierigen Situationen aus dem Wege

Konfliktbewältigungstechnik

- Strategien**
- Gewinner - Gewinner (Win -Win)**
 - Konflikt wird direkt angesprochen
 - Kooperative Lösungssuche die für alle Beteiligten annehmbar ist
 - Gewinner - Verlierer**
 - Durchsetzen des Standpunktes einer Parte zu ungunsten der anderen
 - Herunterspielen von Differenzen und Vorheben übereinstimmender Punkte
 - Verlierer-Verlierer**
 - Verlust bei beiden Parteien
 - "Fauler" Kompromisse
 - Gänzlicher Rückzug
- Für entspannte Atmosphäre sorgen
 - Mit einfachen Punkten beginnen, die rasche Einigung zulassen
 - Trennung von Diskussion und Lösung (Konfliktthemen möglichst breit diskutieren, wobei nicht unbedingt Einigung erzielt werden muss)
 - Verhandlungsabfolge festlegen (Grundregel: Keine Elementarabschlüsse bevor nicht alle Punkte diskutiert worden sind)
 - Agressive Handlungen vermeiden (Beleidigungen, endloses Hinauszögern, juristische Spitzfindigkeiten)

Konfliktphasen

- Vorgefühl
- Bewusste aber nicht ausgesprochene Differenz
- Diskussion
- Offene Auseinandersetzung
- Offener Kampf

Konfliktmanagement

- Ursachen**
- Unterschiedliche Ziele
 - Unterschiedliche Informationen
 - Unterschiedliche Methoden
 - Unterschiedliche Wertvorstellungen
- Gesetzmässigkeiten**
- Zeit**
 - Zeitraum zwischen Konfliktentstehung und Konfliktlösung muss genug gross sein (Zeit für beide Parteien um sachliche Lösung zu finden)
 - Diplomatie**
 - Gegenpartei darf nie das Gesicht verlieren
 - Konfliktpartei Möglichkeit geben, einen Erfolg zu verbuchen
 - Konzentration**
 - Nie in zu viele Konflikttherde verwickeln, max. 2 bis 3

Konfliktbewältigungsregeln

- Mit einfachen Punkten beginnen die eine rasche Einigung zulassen
- Einige wenige gemeinsam zu erreichende Ziele benennen und danach ins Detail gehen
- Konfliktthemen breit diskutieren bis ganzes Spektrum ausdiskutiert ist. Danach Konzessionen, Kompensationen ausarbeiten
- Gegeneinander gerichtete und kooperative Konfliktbewältigung auf verschiedene Personen verteilen.
- Konfliktanalyse durch gefühlsgeladene Konfliktausbrüche aber ohne Aggression und Beleidigungen
- Für entspannte Atmosphäre sorgen

Vorbereitung Zweiergespräch bei Konflikten

- Einladung zum Gespräch
- Gegenseitiges vorbereiten
- Emotionales auf sachliche Ebene bringen
- Sichtweise anhören
- Ausreden lassen
- Ursachen ergründen
- Gemeinsam Lösungen finden
- Zielvereinbarung

