WIP WISSEN.PLUS
HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Personalführung

Vanessa Jacky

Modul 01/2023

Modulübersicht Tag 4

- Führungsrollen
- Führungsstile
- Wertewandel & Wertetypen
- Führen & Delegieren
- Wissensmanagement

Agenda Samstag, 28. Januar 2023

- Repetition
- Führungsrollen
- Führungsstile
- Wertewandel & Wertetypen
- Führen & Delegieren
- Wissensmanagement

Pause
10.15 Uhr &
14.15 Uhr

Repetition

Führungsrollen

Im Folgenden wird versucht,
die Begriffe „**Leadership**“ (= Führung von Menschen)
und **„Soft Skills“** (auch „weiche Faktoren“, Sozialkompetenz, EQ usw. genannt)
anhand einzelner Themen zu konkretisieren.

Führungsrollen

Als Führungskraft bewegen Sie sich in unterschiedlichen Rollen

An jede dieser Rollen sind spezifische Erwartungen geknüpft.

Für ein erfolgreiches Handeln ist es für Sie wichtig zu erkennen, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden, welche Rolle im Moment angefragt ist und welches Verhalten wann sinnvoll ist.

Dies bedeutet eine hohe Anforderung an Ihre Flexibilität im Rollenverhalten.

Nicht selten treten Führungsprobleme gerade dann auf, wenn keine Rollenklarheit für Sie als Führungskraft oder für Ihre Mitarbeiter besteht.

Führungsrollen

Der bewusste Umgang mit Rollen…

Besprechen Sie in kleinen Murmelgruppen Ihre Erfahrungen.

Führungsrollen

Vorgesetzter

Sie vereinbaren Ziele und Aufgaben, tragen Entscheidungsverantwortung, planen, organisieren und kontrollieren, stellen die Kommunikation sicher und ergreifen disziplinarische Massnahmen.

Fachfrau

Die Fachfrau hat und vermittelt Fachkenntnisse, verfügt über Erfahrung, vermittelt Sicherheit und Routine und sorgt für Effizienz und Effektivität.

Moderator

Als Moderator fördern Sie Teamerleben und Identifikation, Sie ermöglichen Beteiligung, vermitteln, managen Konflikte. Dabei bleiben Sie selbst eher überparteilich.

Führungsrollen

Coach/Berater

Der Coach/Berater begleitet die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters, hilft bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen, fördert und fordert, berät, reflektiert und gibt Feedback.

Praxisleitung / Praxiskoordinatorin

Als Praxisleitung haben Sie die gesamte Praxis im Blickfeld, geben Visionen und Mission vor und Sie beobachten den Markt und vertreten nach aussen.

Mitarbeiterin

In Ihrer Funktion als Mitarbeiterin haben Sie vereinbarte Ziele in Rücksprache mit Ihrer Führungskraft zu erfüllen.

Führungsrollen

Folgende Fragen können für Ihr erfolgreiches Rollenmanagement hilfreich sein:

1. In welchen Rollen waren Sie in der Vergangenheit besonders erfolgreich?
2. Welche Rollen haben Sie bisher bewusst gestaltet?
3. Welchen Rollen haben Sie bisher zu wenig Beachtung geschenkt?
4. Wo erleben Sie die Schnittstellen dieser Rollen?
5. Wie gehen Sie damit um?
6. Gibt es Mitarbeiter, die Sie vornehmlich in nur einer oder zwei Rollen ansprechen oder akzeptieren?
7. Was benötigen Sie, um sich sicher in allen Rollen zu bewegen?

Versuchen Sie in der Gruppe die Fragen zu beantworten (Präsentation)

Führungsrollen

Ihr Selbstmanagement wirkt sich auf alle Rollen aus und hat somit eine herausragende Bedeutung

Gelingt es Ihnen, immer wieder klar zu sehen, welche Rolle nötig ist und in welcher Rolle Sie sich befinden, verhindern Sie Konflikte.

Eine Führungskraft beispielsweise, die ungern als Vorgesetzter auftritt und sich lieber in der Rolle des Coachs sieht, bekommt spätestens dann Schwierigkeiten, wenn Kontrolle oder sogar eine Abmahnung ansteht.

Der betreffende Mitarbeiter oder das Team werden voraussichtlich mit Unverständnis und Vorwürfen reagieren, da sie ein solches Verhalten nicht erwartet haben.

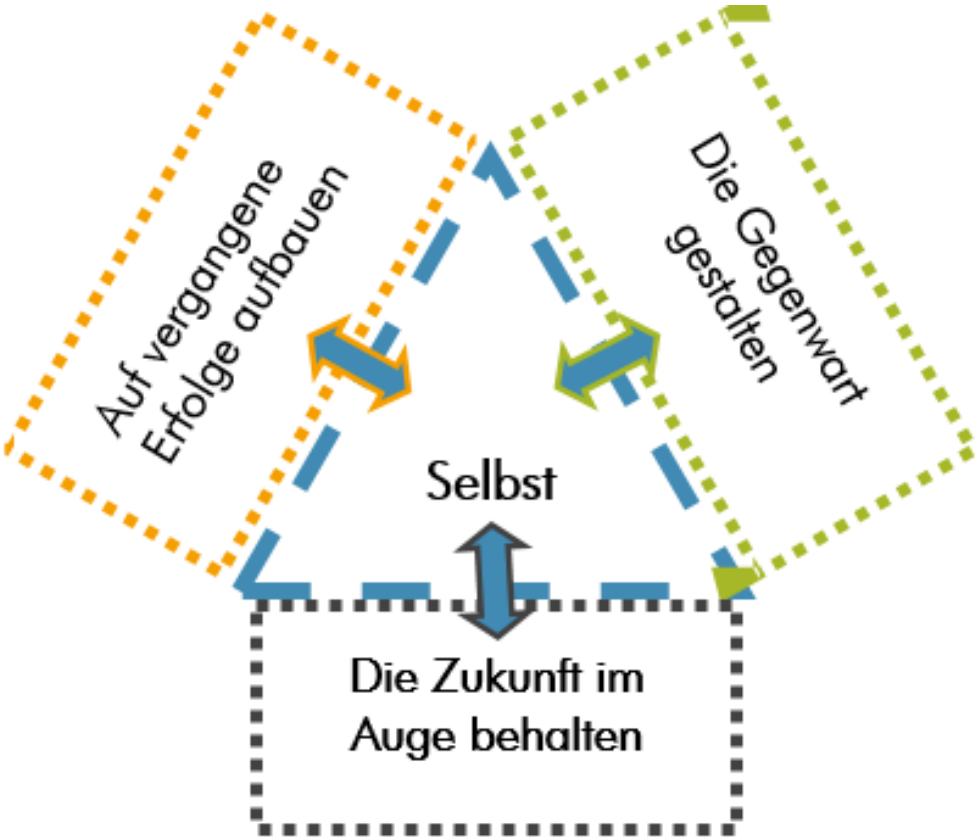
Der bewusste Umgang mit Rollen

Führungsrollen

- Voraussetzung für ein gelungenes Rollenmanagement ist die **Selbstreflexion**.
- Hilfreich ist das **regelmässige Feedback** eines Coachs, Supervisors, Trainers, Vorgesetzten, Freundes oder Lebenspartners.
- Ihre eigenen blinden Flecken oder unbewussten Teile Ihrer Persönlichkeit können Sie selbst nicht erkennen und brauchen daher ein Gegenüber als »Spiegel«.
- Nutzen Sie möglichst unterschiedliche Feedbacks, auch wenn diese manchmal unangenehm erscheinen.
- Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft **keine ungefilterte Rückmeldung** erhalten, auch wenn Sie noch so ein gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern haben.

Führungsrollen

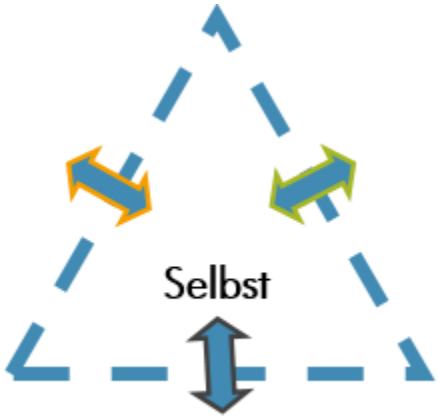
Wie sich Führungskräfte für diese Aufgaben qualifizieren



Führungsrollen

Fragen, die sich erfolgreiche Führungskräfte stellen –

Wie gut kenne ich mich selbst?

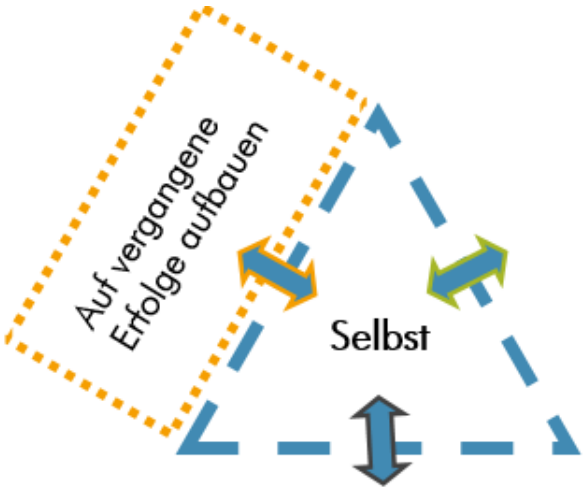


- Welches sind meine Stärken, wo ist mein Entwicklungsbedarf?
- Bin ich in der Lage, die relevanten Erfolgsfaktoren zu identifizieren und mich an diese zu erinnern?
- Wie lerne ich, eine bessere Führungskraft zu sein?
- Welchen Personen vertraue ich auf meinem Entwicklungsweg?
- Welche Vorbilder habe ich, welchen strebe ich nach?

Führungsrollen

Fragen, die sich erfolgreiche Führungskräfte stellen –

Was war ich, was habe ich bisher getan?



- Wie hat mich die Vergangenheit geprägt? Was kann ich aus meinen Erfahrungen und aus den Erfahrungen anderer lernen?
- Wie hat sich mein Führungsumfeld (z. B. die Unternehmenskultur, die Führungskultur, das Betriebsklima) auf mein Führungsverhalten ausgewirkt?

Wie kann ich auf Erfahrungen, die mich erfolgreich machten, besser zurückgreifen?

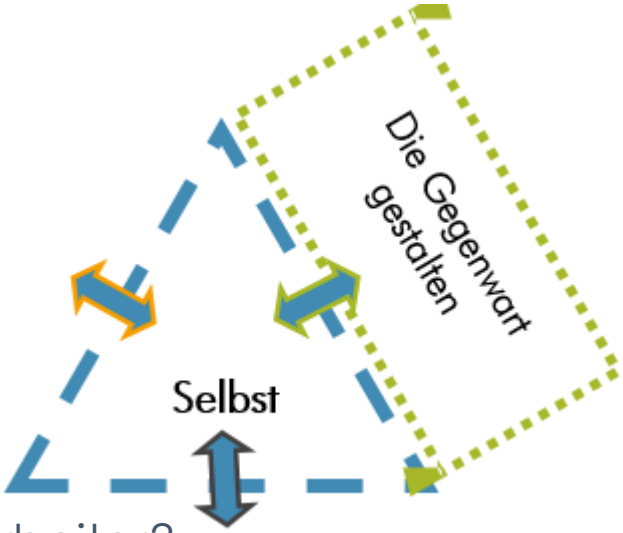
Wie die Wiederholung von Erfahrungen, die zu Misserfolgen führten, vermeiden?

Welche (Führungs-) Rollen hatte ich bisher und wie habe ich mich verhalten?

Führungsrollen

Fragen, die sich erfolgreiche Führungskräft

Wie gut bin ich aktuell?



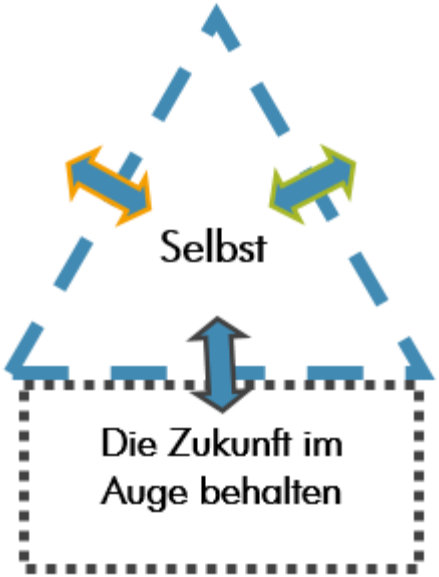
- Was unterstützt, was hemmt meinen gegenwärtigen Führungserfolg?
- Wie gut kenne ich die Erwartungen meiner Mitarbeiter und meines/r Vorgesetzten?
- Mit welchem Verhalten führe ich meine Mitarbeiter?
- Wie gut kenne ich die Stärken meines Teams mit unterschiedlichen Charakteren, unterschiedlichen Kompetenzen, unterschiedlicher Motivationsbasis?
- Welche Rollenkonflikte muss ich lösen und wie finde ich die richtige Balance zwischen Arbeitszeit, Familie und eigener Freizeit („Ich-Zeit“)

Führungsrollen

Fragen, die sich erfolgreiche Führungskräfte stellen –

Wie gut bin ich aktuell?

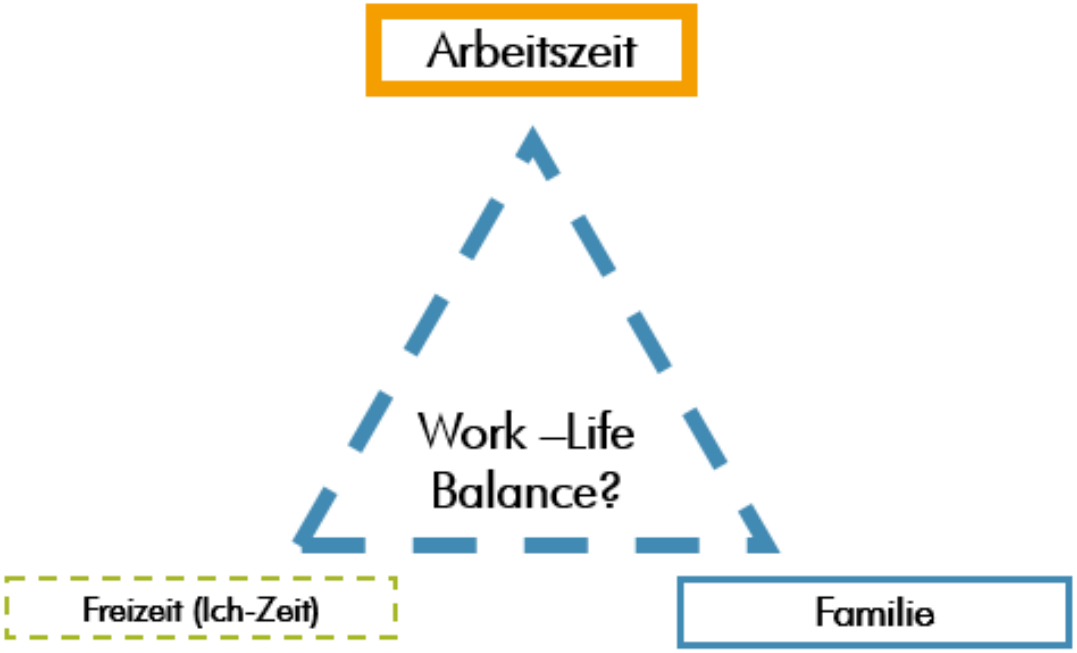
- Wie sieht meine persönliche Vision aus? Wo will ich in 3/5 Jahren als Führungskraft stehen?
- Wohin möchte ich mich entwickeln?
- Auf welche neuen Führungssituationen will ich mich heute schon vorbereiten?



- Wie ist meine Bereitschaft, zusätzliche Führungsverantwortung zu übernehmen?
- Was ist zukünftig für mich wirklich wichtig und wie kann ich sicherstellen, dass ich das für mich Wichtige unternehme?

Führungsrollen

Balance und Spannungsfelder der Führungsrolle



Führungsrollen

Reflexionsfragen

- **Auf welche in der Vergangenheit erlebten Erfolge (eigene oder die von anderen), gemachten Erfahrungen, erworbenen Kenntnisse kann ich aufbauen?**
- **Welche Misserfolge (eigene oder die von anderen), welche schlechten Erfahrungen möchte ich vermeiden/nicht wiederholen?**
- **Optional: Was würde ich in Zukunft anders anpacken?**

Führungsrollen

Balance und Spannungsfelder der Führungsrolle

Auf welchen Ebenen in der Praxis wird Führungsleistung verlangt?

- Praxisbereiche führen
- Arbeitsgruppen führen
- Veränderungsprozesse führen
- Mitarbeiter führen
- (Projekt-) Teams führen
- Führungskräfte führen

Sich selbst führen

Leadership-Kompetenzen

Leadership-Kompetenzen

Die Führungskraft…

- ist sich klar bezüglich des Sinnes und Zweckes ihres Unternehmens
- lebt die Unternehmensvision und die damit verbundenen Werte so, dass ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben mit Leidenschaft und Professionalität ausführen
- ermächtigt ihre Mitarbeiter, ihren Teil zum Erfolg des „Ganzen“ beizutragen
- findet trotz Komplexität von Situationen den Mut, Entscheidungen zu fällen
- weiss um ihre Führungsrolle und füllt sie persönlichkeitsadäquat aus (Rollenklarheit)
- kennt Stil, Taktik und „Spielregeln“ ihrer Hierarchiestufe
- kennt unterschiedliche Führungsstile und setzt diese situationsadäquat ein
- kann mit dem Spannungsfeld zwischen Ziel- und Mitarbeiterorientierung umgehen
- führt durch ihr Vorbild und Beispiel (Modellierungsmöglichkeit für Mitarbeiter)
- hat – auch in Krisen – den Fokus auf Chancen und Lösungsmöglichkeiten
- definiert in seinem Kompetenzbereich klare und umsetzbare strategische und operative Ziele
- definiert und organisiert die Prozesse zur Umsetzung der Ziele
- trifft Entscheidungen, delegiert Projekte, evaluiert die Projekterfüllung und trifft bei Bedarf adäquate Korrekturmassnahmen

Leadership-Kompetenzen

Die Führungskraft…

- führt mit Zielvereinbarungen (MbO) und führt regelmässig Gespräche bezüglich der Zielerreichung und der persönlichen Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter durch
- verfügt über einen flexiblen Führungsstil / kann situativ und mitarbeitergerecht führen
- verfügt über empathische Kompetenzen (Sensibilität und Perspektivenübernahme)
- kennt die Bedürfnisse (Anliegen, Fragen und Vorstellungen) seiner Mitarbeiter
- kennt die beruflichen Ziele seiner Mitarbeiter und berücksichtigt diese (fördert und fordert)
- setzt Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und ihren Bedürfnissen entsprechend ein
- weiss um die verschiedenen Lerntypen und handelt entsprechend
- delegiert Kompetenz und Verantwortung und setzt kontrollierte Delegation als Entwicklungsinstrument ein

Leadership-Kompetenzen

Die Führungskraft…

- kennt die Teamstruktur, sorgt für motivierende Ziele und kann adäquat intervenieren
- kennt die Stärken, Schwächen und Belastungsgrenzen der Teammitglieder
- setzt die Teammitglieder entsprechend ihren Fähigkeiten ziel- und teamdienlich ein
- pflegt und ermöglicht eine konstruktive Gruppen- bzw. Teamkultur
- fördert, fordert und motiviert seine Teammitglieder durch vereinbarte Ziele und Feedback

Soft-Skill-Kompetenzen

Führung im weiteren Sinne

- Selbstmanagement
- Informationsfähigkeit
- Kommunikation/ Präsentation/ Vortrag
- Kommunikation - Senderkompetenzen
- Kommunikation - Empfängerkompetenzen
- Balance und Spannungsfelder der Führungsrolle

Soft-Skill-Kompetenzen

Selbstmanagement

Die Führungskraft…

- kennt sich und ihre Stärken, Schwächen und Ressourcen
- ist fähig, sich kritisch zu reflektieren und kann allenfalls ihr Verhalten ändern
- übernimmt Verantwortung für sich und ihre Entscheidungen
- kann mit ihren Emotionen – auch in Stresssituationen - adäquat umgehen
- kennt ihre persönlichen Ziele, Werte und Motive
- kann Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden
- kann sich auf das Wesentliche konzentrieren
- kann Prioritäten setzen und Aufgaben delegieren
- hat eine (möglichst!) ausgewogene Work-Life-Balance

Soft-Skill-Kompetenzen

Informationsfähigkeit

Die Führungskraft…

- informiert proaktiv und transparent
- informiert zeitgerecht, direkt und in sinnvoller Menge
- informiert zielgruppenspezifisch und versichert sich, ob die Infos auch verstanden worden sind
- setzt zieldienliche Informationsmittel ein
- kann Sitzungen vorbereiten, führen/moderieren und nachbereiten
- setzt Feedback situationsadäquat ein
- geht mit sensiblen Informationen vertraulich um

Soft-Skill-Kompetenzen

Kommunikation Präsentation / Vortrag

Die Führungskraft…

- kennt und nennt die Zielsetzung ihrer Präsentation / ihres Vortrages
- kennt das Zielpublikum und passt ihren Präsentationsstil entsprechend an
- erläutert verständlich, prägnant und überzeugend
- baut die Präsentation logisch und mit adäquaten Illustrationen und Beispielen auf
- vermittelt eine in sich schlüssige Botschaft
- setzt Stilmittel (Folie, PowerPoint usw.) adäquat ein
- vermittelt eine Kernbotschaft so, dass sie bei den Adressaten ankommt und „etwas bewirkt“

Soft-Skill-Kompetenzen

Kommunikation (Fokus Sender)

Die Führungskraft…

- kann sich verständlich und präzise artikulieren
- kann sich auf das Wesentliche konzentrieren und vermittelt eine klare Botschaft
- kann Gespräche strukturieren und führen
- kann unterschiedliche Kommunikationsebenen (Person, Sache, Beziehung) differenzieren
- kann die Kommunikation auf die geforderte Ebene lenken
- handelt nach Feedback-Regeln (empathisches Zuhören, Nachfragen, Ich-Botschaften, Zusammenfassen, Neuformulieren, Rückfragen usw.)

Soft-Skill-Kompetenzen

Kommunikation (Fokus Empfänger)

Die Führungskraft…

- kann aktiv zuhören, nachfragen und hinterfragen
- kann wirksame Fragen stellen, hinhören und setzt unterschiedliche Fragetypen ein
- erfasst die Ebene des Gesagten (Appell, Beziehung, Selbstkundgabe, Sache)
- hat ein Verständnis für die Menschen in ihren unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Situationen und ermöglicht dem Gesprächspartner, seine Sichtweise darzulegen
- kann die Meinungen anderer aufnehmen und präzise wiedergeben

Führungsstile

Repetition

Welche Führungsstile kennen Sie bereits?

Führungsstile

Diese 3 klassischen Führungsstile

- **Autoritärer Stil**
- **Laissez Faire Stil**
- **Kooperativer Stil**

gehen auf Kurt Lewin (1890 - 1947), den Begründer der modernen Sozialpsychologie zurück.

Lewin untersuchte mit seinen Mitarbeitern White und Lippitt in der Iowa Child Welfare Research Station in den Jahren 1937 und 1938 anhand von Jungengruppen die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Gruppenatmosphäre: Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenhalt und Effizienz

Führungsstile

Der autoritäre (diktatorische) Führungsstil

klare, für alle verbindliche Zielvorgaben und Durchführungsrichtlinien

man steht unter erheblichem Druck, weil oft nur die messbare Leistung zählt

Führungsstile

Der autoritäre (diktatorische) Führungsstil

- klare, für alle verbindliche Zielvorgaben und Durchführungsrichtlinien
- große Diskussionen über “Wie” und “Was” daher überflüssig
- überdurchschnittliche Leistungserfolge möglich, jedoch nur kurzfristig
- schnelle Entscheidungen können Arbeitsablauf erleichtern

Führungsstile

Der autoritäre (diktatorische) Führungsstil

- man steht unter erheblichem Druck, weil oft nur die messbare Leistung zählt
- zwischenmenschliche Kontakte sind meist unzureichend, werden mit Absicht unterbunden
- Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter beschränken sich häufig auf Befehlsausgabe, Berichterstattung u. Kritik
- durch ständige Kontrollen wird eigener Entscheidungsspielraum stark begrenzt
- Eigeninitiative u. Kreativität gelangen nicht zur Entfaltung
- Leistungen kommen weitgehend unter Druck von oben zustande, Konkurrenzdenken entsteht und führt zu mehr gegeneinander als miteinander
- dem Druck versucht man sich durch "Arbeit nach Vorschrift" zu entziehen, d.h. nur das wird getan, was unbedingt notwendig und vorgegeben ist

Führungsstile

Der autoritäre (diktatorische) Führungsstil

- unter den Mitarbeitern kommt es bei diesem Führungsstil häufiger zu informellen Absprachen über die zu erbringende Leistungsmenge und -qualität, die von keinem Kollegen überschritten werden darf **("Lynchjustiz")**
- man organisiert sich (oft unbewusst) in starken Gruppen gegen Betrieb und Chef, um gewisse Forderungen mit mehr Nachdruck durchzusetzen
- falls solche "inneren Befreiungsversuche" der verschiedensten Art misslingen - etwa weil der Chef zu mächtig ist -, wird der **Sündenbock in den eigenen Reihen** gesucht. Zahl der Krankheitsfälle steigt an, Krankheitsdauer wird im Durchschnitt länger
- Fluktuationsquote des Personals wird größer, vor allem gute Leute kündigen, dadurch entsteht permanente Unruhe im Betrieb
- schwache Identifizierung mit Chef und Firma

Führungsstile

Der autoritäre (diktatorische) Führungsstil

Vorteile

Schnelle Handlungsfähigkeit. In Krisensituationen ist es wichtig, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Verantwortung ist klar.

Nachteile

Die Mitarbeiter werden demotiviert und sehen keine Notwendigkeit, sich eigene Gedanken zu machen und selbst initiativ zu werden. Der Vorgesetzte wird leicht überfordert mit der Aufgabe, alles selbst entscheiden zu müssen. Fehler oder falsche Einschätzungen können die Folge sein. Wenn er mal nicht da ist, geht die Arbeit nicht weiter.

Führungsstile

Der Laissez-Faire-Führungsstil

- „lässt machen“, „einfach laufen lassen“
- Gefühl der Freiheit ist ausgeprägt
- Mitarbeiter fühlt sich als Mensch anerkannt
- bei der Arbeit wird ein relativ großer Entscheidungsspielraum gewährt
- Kontakte unter den Mitarbeitern werden gefördert
- Ziele u. Leistungsanforderungen sind nicht sehr hoch
- die Stimmung untereinander ist gut

Führungsstile

Der Laissez-Faire-Führungsstil

- anfängliche gute Stimmung verwandelt sich häufig ins Gegenteil - Spannung und Unzufriedenheit
- durch eine lasche Arbeitsdisziplin wird die allgemeine betriebliche Ordnung gefährdet
- Aufgaben, die einzelne ungern erfüllen, bleiben liegen oder werden anderen "zugeschoben"
- Kompetenz- und Verantwortungsbereiche werden nicht klar definiert, deshalb gibt es Übergriffe in andere Aufgabengebiete
- unter Umständen reißen einige Mitarbeiter oder kleinere Gruppen Kompetenzbereiche an sich, die ihnen nicht zustehen

Führungsstile

Der Laissez-Faire-Führungsstil

- es kommt zu Machtkämpfen untereinander, die weitere Gruppenbildung fördern - sei es, um noch mehr Einfluss und Vorteile zu erlagen oder um sich zu verteidigen
- die Fluktuationsquote steigt
- auch die Fehlzeiten (Abwesenheit) nehmen zu (z. B. Flucht in die Krankheit)
- dem Chef entgleitet die Führung immer mehr
- die Konkurrenzfähigkeit des Betriebes und damit die Erhaltung des eigenen Arbeitsplatzes sind gefährdet

Führungsstile

Der Laissez-Faire-Führungsstil

Vorteile

Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das motivierend auswirken und die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken einbringen.

Nachteile

Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen. Ohne die ordnende Hand des Vorgesetzten tritt leicht Desorientierung auf.

Führungsstile

Der kooperative Führungsstil

- es kommt zu einer guten Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern
- jeder ist bereit, seine volle Kraft für das gemeinsame Ziel einzusetzen
- man achtet sich gegenseitig als Mensch und Fachkraft
- Informationen werden klar und eindeutig gegeben, es wird nichts verschleiert - ebenso fließen sie zurück
- Diskussionen werden offen geführt
- Probleme werden gemeinsam in Angriff genommen und gelöst
- Persönliche Meinungen und Ansichten werden fair behandelt, auch wenn sie nicht unbedingt sachdienlich sind

Führungsstile

Der kooperative Führungsstil

- andererseits werden Teamentscheidungen akzeptiert, weil sie sachlich begründet sind
- Kompetenzen u. Befugnisse sind klar abgegrenzt, es gibt aber genügend Freiraum für Eigeninitiative in überlappenden Grenzfällen - man ist flexibel
- man fühlt sich persönlich verantwortlich sowohl für sein Aufgabengebiet als auch für den gesamten Bereich
- Neigungen zur informellen Gruppenbildung sind gering, da man sich bei Kollegen, Mitarbeitern und Chef integriert fühlt
- Fluktuation und Krankenstand bleiben niedrig
- Produktivität der Firma ist überdurchschnittlich

Führungsstile

Der kooperative Führungsstil

- Entscheidungen können verzögert oder zu spät getroffen werden
- Diskussionen können ausufern, sich in Einzelheiten verlieren, wenn sie nicht mit klarem Ziel straff geführt werden
- ein in seiner Persönlichkeit eher schwacher Chef könnte dann leicht zum Geführten werden (s. Laisser-faire-Stil)
- zu viele Meinungen können mehr Unklarheit als Klarheit verschaffen
- Kooperation kann mit nicht sachlich begründeten "Mehrheitsbeschlüssen" verwechselt werden u. so am eigentlichen Ziel vorbeiführen
- bei "unreifen" Teams (das hat nichts mit der persönlichen „Reife" der Beteiligten zu tun) kann es zu folgenschweren Fehlentscheidungen kommen

Führungsstile

Der kooperative Führungsstil

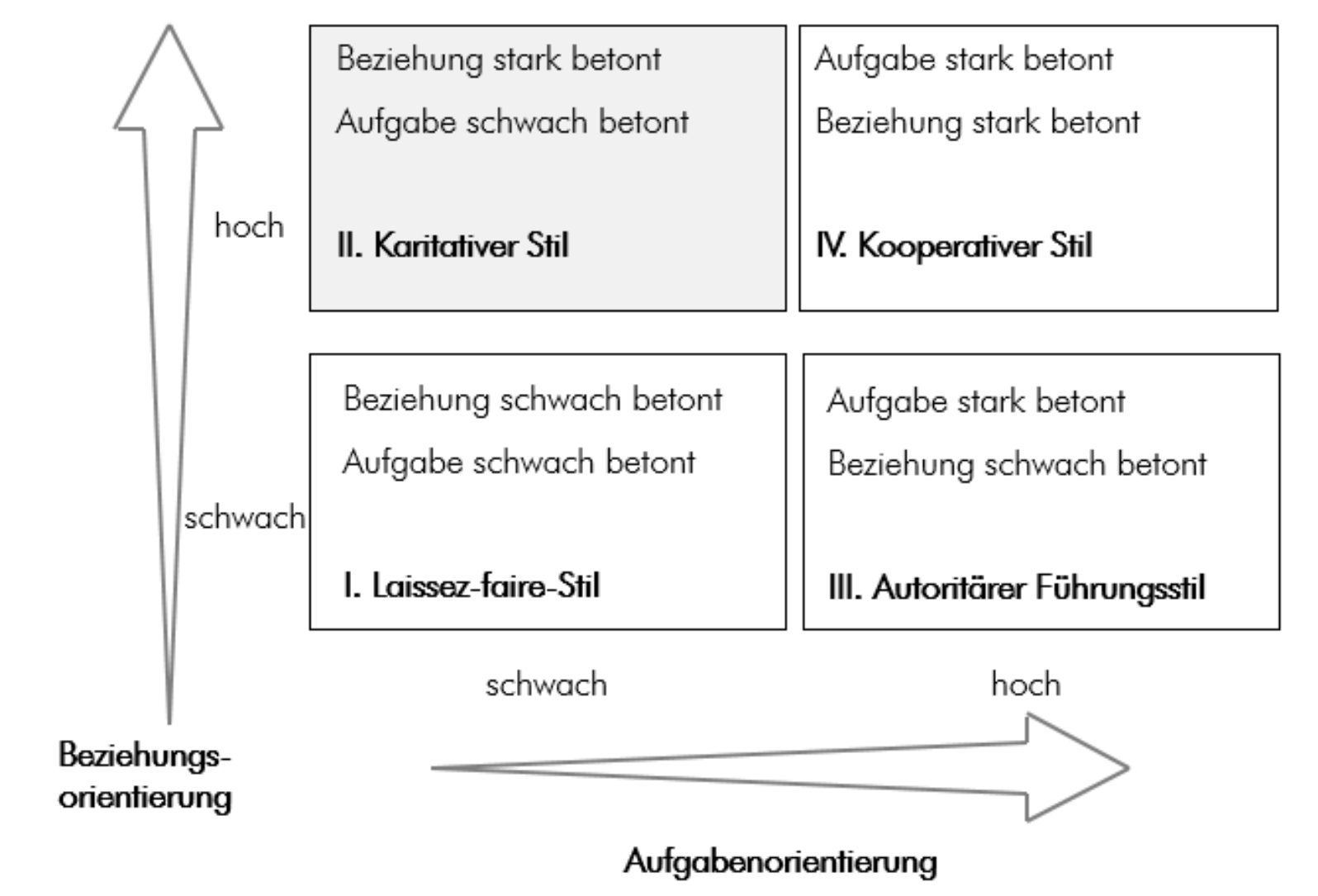
Vorteile

Die Motivation der Mitarbeiter wird gefördert, weil die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Der Vorgesetzter wird entlastet. Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert gute Ergebnisse.

Nachteile

Es besteht die Gefahr, dass es zu keinen klaren Entscheidungen kommt. In seinem Bemühen es allen recht zu machten, kann sich der Vorgesetzte im Ernstfall nicht durchzusetzen. Darunter kann die Disziplin leiden, notwendige Entscheidungen können auf die lange Bank geschoben werden.

Führungsstile



Führungsstile

Was ist was?

Laissez-fair-Führungsstil

Stil I

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- bevorzugen genaue Richtlinien
- stellen das Reglement in den Mittelpunkt
- halten sich möglichst zurück
- bleiben möglichst neutral
- halten Vorschriften genau ein
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf das Betriebsklima

Führungsstile

Was ist was?

Karitativer Führungsstil

Stil II

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- sehen vor allem das menschliche Element
- überlegen sich alles in Bezug auf die Zusammenarbeit
- lassen den Mitarbeitern große Freiräume
- vertrauen den Fähigkeiten der Mitarbeiter
- wirken wohlwollend, ruhig, freundlich
- ermutigen und unterstützen die Mitarbeiter
- nehmen wenig Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen

Führungsstile

Was ist was?

Autoritärer Führungsstil

Stil III

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- setzen die Ziele möglichst hoch an
- stellen das Gewinn- und Kostendenken in den Vordergrund
- sind stark leistungsorientiert
- sind “hart” mit sich selber
- vertrauen den eigenen Fähigkeiten mehr als denjenigen der Mitarbeiter
- setzen die eigene Meinung durch
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen wenig Einfluss auf die Befriedigung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse

Führungsstile

Was ist was?

Kooperativer Führungsstil

Stil IV

Führungskräfte in diesem Verhaltensbereich

- befassen sich je nach Situation mit dem Zwischenmenschlichen, der Zusammenarbeit, der Motivation bzw. der Leistung, dem Gewinn- und Kostendenken
- ziehen die Mitarbeiter für die Lösung sachlicher und menschlicher Probleme bei
- haben klare Vorstellungen, was sie wollen
- suchen nach neuen Ideen
- berücksichtigen vor allem die Priorität
- suchen nach den Ursachen von Problemen
- nehmen starken Einfluss auf das Erreichen der Sachziele
- nehmen starken Einfluss auf das Betriebsklima und Bedürfnisse der Mitarbeiter

Test

Das eigene Führungsverhalten reflektieren und optimieren

Sie finden auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern.

- Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D unter Punkt 1 (Verhalten beim Ziele-Setzen).
- Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung ihres eigenen Verhaltens.
- Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft, und zwar so, wie Sie Ihrer Meinung nach tatsächlich sind, und nicht, wie Sie sein möchten oder sein sollten.
- Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt.
- Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

Führungsstile

Verhalten beim Ziele-Setzen

A Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung des Mitarbeiters entsteht eine gute Leistung.

B Der Mitarbeiter soll sich die Ziele möglichst selbst setzen, da er sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengt. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele.

C Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung pflichtgemäß erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.

D Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern regelmäßig Ziele, so dass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeiter ergänzen. Die Mitarbeiter sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.

Führungsstile

Verhalten beim Planen

A Ich mache nur Pläne, wo es die Situation erfordert. Jeder Mitarbeiter sollte sich auf seine eigene Weise "durchbeissen".

B Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeiter aktivieren.

C Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitern. Ich vertraue den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zudem soll der Mitarbeiter einen großen Handlungsspielraum haben.

D In meinen Plänen stehen Gewinn- u. Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, als ich es auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Führungsstile

Verhalten beim Ideensuchen

A Bringen andere Ideen vor, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.

B Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.

C Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.

D Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen

Führungsstile

Verhalten beim Entscheiden

A Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitern möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeiter reagieren positiv.

B Ich schliesse mich wenn möglich den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.

C Ich entscheide soviel wie möglich in eigener Instanz auf Grund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.

D Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.

Führungsstile

Verhalten beim Realisieren

A Ich setze mich selbst unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.

B Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeiter, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeiter nicht zu überlasten.

C Ich überlege mir vor d. Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.

D Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen.

Führungsstile

Verhalten beim Kontrollieren

A Ich kontrolliere das, was der Mitarbeiter nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und Verbesserungsmassnahmen.

B Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.

C Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.

D Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das "automatisch" funktioniert, d. h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.

Führungsstile

Verhalten bei Konflikten

A Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeiter zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen.

B Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.

C Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.

D Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur so zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt.

Führungsstile

Auswertung des Fragebogens

Die nachstehende Tabelle hilft Ihnen, die Antwort auf die Frage zu finden:

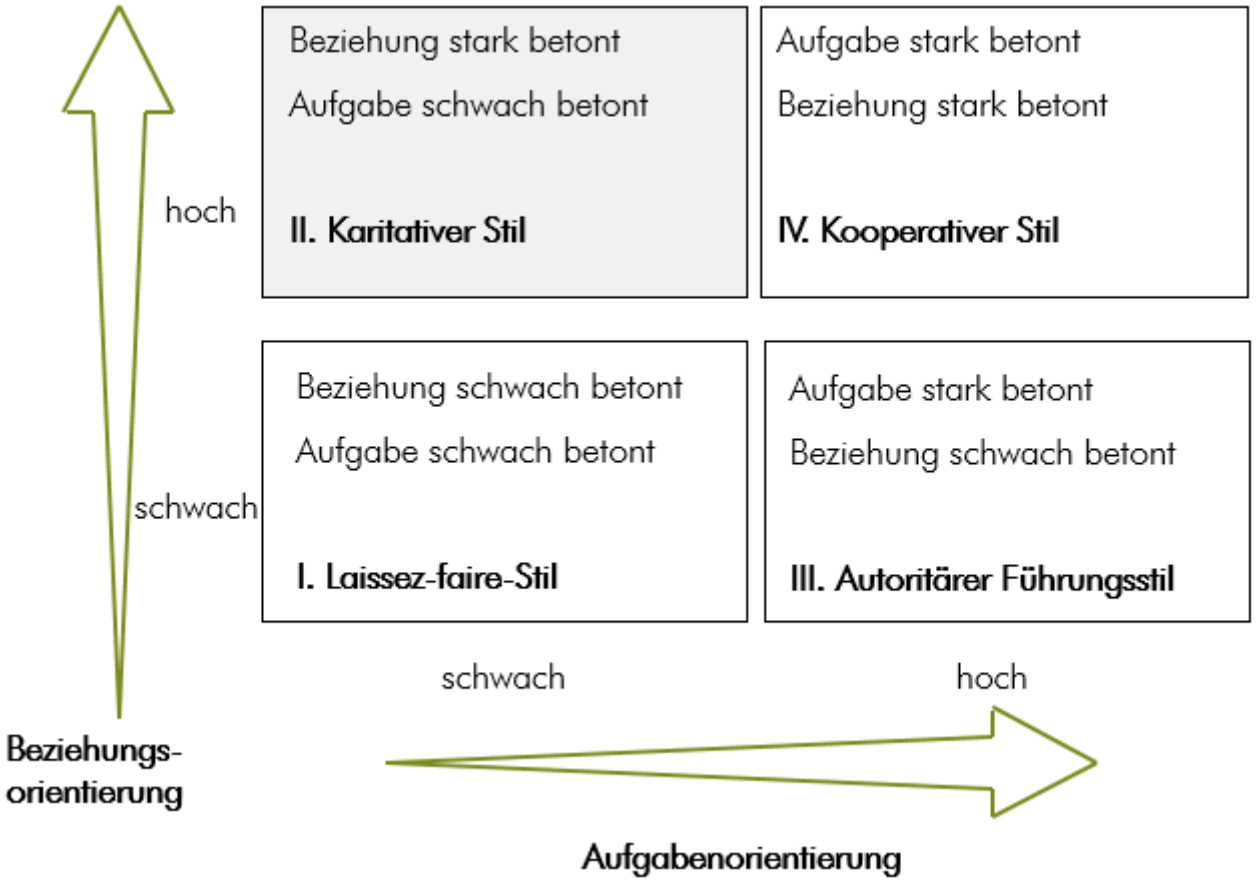
"Welches Verhalten trifft am ehesten auf mich zu?"

Beginnen Sie mit dem Verhaltenselement "Verhalten beim Ziele-Setzen": **Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle.** Fahren Sie anschließend mit den anderen Verhaltenselementen fort.

Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Kolonne zusammen.

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV
Zielsetzung	C___	B___	A___	D___
Planung	A___	C___	D___	B___
Ideensuche	A___	C___	D___	B___
Entscheidung	B___	A___	C___	D___
Realisierung	C___	B___	A___	D___
Kontrolle	D___	C___	B___	A___
Konfliktlösung	B___	A___	D___	C___
TOTAL				

Führungsstile



Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Nach dem **Führungsmodell von Hersey/Blanchard** hängt die Effektivität des Führungsverhaltens von der situationsgerechten Wahl des Führungsstils ab. Neben **Aufgaben- und Beziehungsorientierung** haben sie **zusätzlich den Reifegrad des Mitarbeiters** bzw. der Gruppe als wichtige Einflussgröße in ihr Modell mit aufgenommen.

Es ist wichtig, den Reifegrad immer im Verhältnis zur gestellten Aufgabe zu betrachten.

Sie unterscheiden drei Komponenten des aufgabenbezogenen Reifegrades:

- **die Fähigkeit, hohe, aber erreichbare Ziele zu setzen**
- **die Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen**
- **die notwendige Ausbildung und Erfahrung**

Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Reifegrad des Mitarbeitenden = Kompetenz und Engagement

Vier verschiedene Reifegrade

Reifegrad *Mitarbeiter/in*	**E 1**	**E 2**	**E 3**	**E 4**
Kompetenz	Wenig ➔	Mittel ↑	Hoch ↑↑	Hoch ↑↑
Engagement	Hoch ☺☺☺	Wenig ☹😐	Schwankend ☺😐☹	Hoch ☺☺☺
Führungsstil	**Dirigieren**	**Trainieren**	**Sekundieren**	**Delegieren**

Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Reifegrad Mitarbeiter/in	E1	E2	E3	E4
Kompetenz	Wenig ➔	Mittel ↑	Hoch ↑↑	Hoch ↑↑
Engagement	Hoch ☺☺☺	Wenig ☹😐	Schwankend ☺😐☹	Hoch ☺☺☺
Führungsstil	Dirigieren	Trainieren	Sekundieren	Delegieren

- Wenn jemand eine Aufgabe neu übernimmt (eine Aufgabe, die er unbedingt haben wollte), dann verfügt er über wenig Wissen und Erfahrung, ist aber hoch motiviert - **Reifegrad E1**
- Wenn die Erfahrung zunimmt, steigt das Bedürfnis, diese Erfahrungen in die Aufgabe einbringen zu können (bzw. einbringen zu dürfen) - **Reifegrad E2**
- Steigen Erfahrung und Kompetenz weiter, wird das Bedürfnis nach selbstständigem Arbeiten größer. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiter in dieser Stufe noch jemand an der Seite, der sie ermutigt und ihnen bei der Problemlösung hilft - **Reifegrad E3**
- Wenn sowohl Engagement als auch Kompetenz hoch ist, dann spricht man vom **Reifegrad E4**

Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Stil 1: Dirigieren
Klare Struktur, kein Raum für Veränderungen.

Stil 2: Trainieren
Klare Struktur, Überwachung der Aufgabe, Bitte um Vorschläge, Entscheidungen werden mit den Mitarbeitern besprochen, Fortschritte der Mitarbeiter werden unterstützt.

Stil 3: Sekundieren
Nur die Ziele werden vorgegeben, die Ideen der Mitarbeiter werden gefördert, die Verantwortung wird geteilt, Mitarbeitern wird der "Rücken gestärkt".

Stil 4: Delegieren
Verantwortung und Durchführung werden vollständig an Mitarbeiter übergeben.

Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Hersey/Blanchard sehen einen Zusammenhang zwischen

- aufgabenrelevanter Reife der Mitarbeitenden bzw. der Gruppe,
- dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und
- der Effizienz.

Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Beziehungsorientierung = unterstützendes, lobendes Verhalten

Aufgabenorientierung = dirigierendes Verhalten

Der alte Streitpunkt:
Entweder oder!
Entweder bin ich aufgabenorientiert oder menschenorientiert
Was ist besser?

Sekundieren
Mitarbeiterorientiert

Aufgabenorientiert
Dirigieren

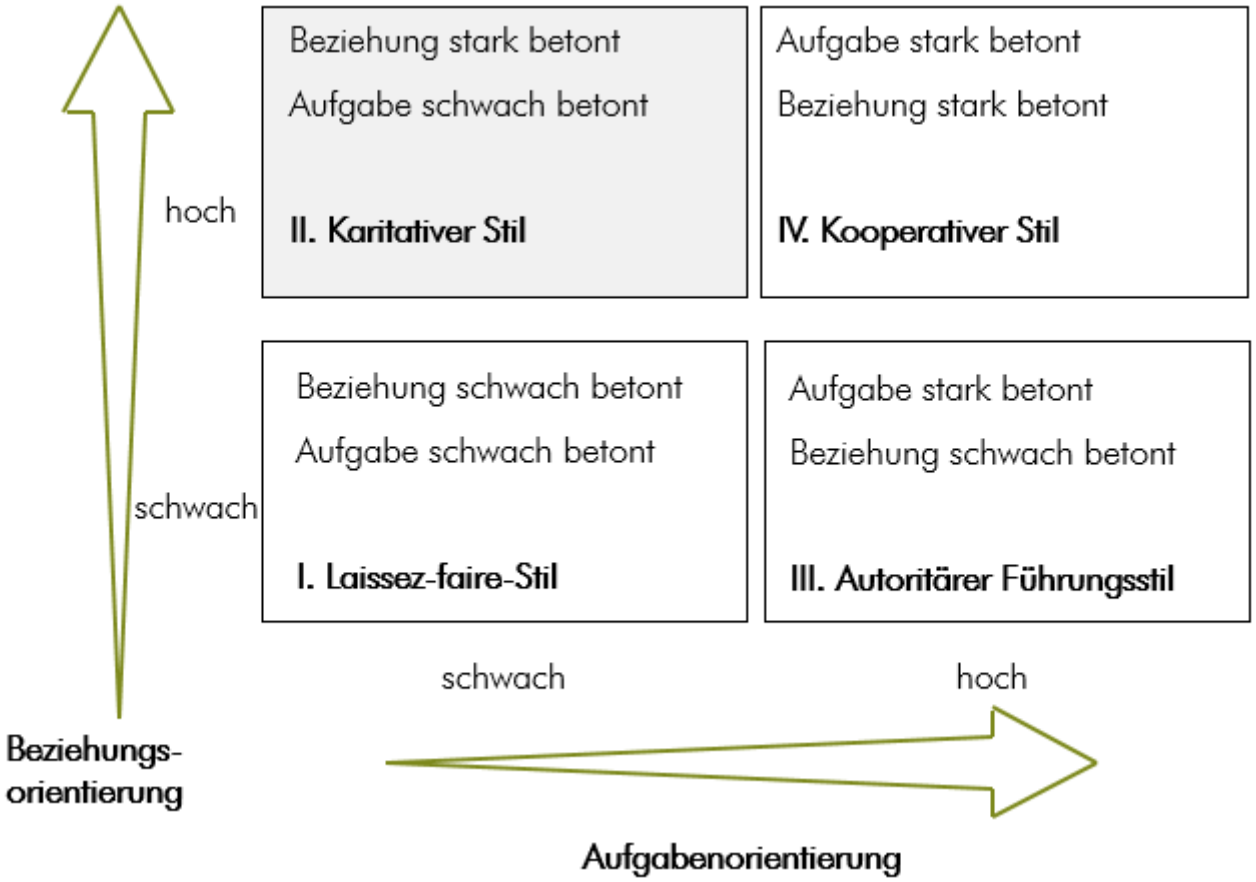
Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Entweder ich bin eine **autoritäre Führungskraft**, ***aufgabenorientiert***, ein Spezialist für die Aufgabenerledigung. Dann führe ich vor allem durch Vorgaben, durch ***Dirigieren***, durch Lenken und Überwachen. Dirigierendes Verhalten „bedeutet, dass ich anderen sage, was zu tun ist, wie es zu tun ist, wo es zu tun ist und wann es zu tun ist. Anschließend überwache ich gewissenhaft ihre Arbeit“

Oder ich bin eine **partizipative Führungskraft**, ***menschenorientiert***, Spezialist für Zwischenmenschliches. Dann führe ich vor allem durch Begleiten, durch Kooperation/ Partizipation, durch ***Sekundieren***. Sekundierendes Verhalten „bedeutet, dass ich anderen zuhöre, sie in ihren Bemühungen unterstütze und ermutige und ihre Beteiligung an Problemlösungs- und Entscheidungs-prozessen fördere.

Führungsstile



Führungsstile

Situatives Führungsverhalten

Mehrdimensionale Führungskonzepte haben diese Unterscheidung „entweder – oder“ aufgelöst

Die neue Sicht – beides geht gleichzeitig!

Wie viel von jedem Stil brauche ich?

Was ist wann angemessen?

Lerncheck

Situatives Führungsverhalten

Als frisch gebackene Führungskraft übernehmen Sie ein bestehendes Team und wissen nicht genau, wie stark Sie lenkend eingreifen sollen.
Ihr Vorgänger hat sich um die Angelegenheiten des Teams nicht sonderlich gekümmert. Die Mitarbeiter haben ihre Teamaufgaben und deren Steuerung bislang befriedigend bewältigt. Die Leistungen und die persönlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut.

Führungsmöglichkeiten

A Sie überlassen das Team sich selbst und beobachten das Geschehen.

B Sie diskutieren den Leistungsstand und die Kooperation mit dem Team und leiten dann notwendige Veränderungen ein.

C Sie vermeiden es, durch zu direktives Verhalten Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern zu gefährden, machen jedoch deutlich, dass Sie bei Problemen jederzeit ansprechbar sind.

D Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu bringen, auf die von Ihnen präferierte Art und Weise zu arbeiten.

Lerncheck

Situatives Führungsverhalten

Als frisch gebackene Führungskraft übernehmen Sie ein bestehendes Team und wissen nicht genau, wie stark Sie lenkend eingreifen sollen.
Ihr Vorgänger hat sich um die Angelegenheiten des Teams nicht sonderlich gekümmert. Die Mitarbeiter haben ihre Teamaufgaben und deren Steuerung bislang befriedigend bewältigt. Die Leistungen und die persönlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut.

Führungsmöglichkeiten

A Sie überlassen das Team sich selbst und beobachten das Geschehen. **Delegieren**

B Sie diskutieren den Leistungsstand und die Kooperation mit d und leiten dann notwendige Veränderungen ein. **Trainieren**

C Sie vermeiden es, durch zu direktives Verhalten Ihre Beziehung zu den M zu gefährden, machen jedoch deutlich, dass Sie bei Problemen jederze ansprechbar sind. **Sekundieren**

D Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu , auf die von Ihnen präferierte Art und Weise zu arbeiten. **Dirigieren**

Führungskraft & Wertewandel

Führung muss flexibel sein

Ergebnisse Wertewandel

- Sinkende Arbeitszufriedenheit und – freude
- Wachsende Freizeitorientierung
- Geringe Betriebsidentifikation

je höher der **Verantwortungs- und Autonomiegrad** ist,
je niedriger ist die Freizeitorientierung
je höher ist die Betriebsidentifikation

} **desto höher ist die Arbeits-zufriedenheit und -freude**

Zentraler Faktor: Verantwortungs- und Autonomiegrad

Führung muss flexibel sein

Wertewandel

Pflicht- & Akzeptanzwerte

- Disziplin
- Gehorsam
- Pflichterfüllung
- Treue
- Unterordnung
- Fleiß
- Bescheidenheit
- Selbstbeherrschung
- Anpassungsbereitschaft

Führung muss flexibel sein

Wertewandel

Selbstentfaltungswerte

- Emanzipation (von Autoritäten)
- Gleichbehandlung
- Demokratie
- Partizipation (Miteinbezug)
- Abwechslung
- Kreativität
- Spontanität
- Selbstverwirklichung
- Ungebundenheit
- Eigenständigkeit

Führung muss flexibel sein

Wertewandel & Wertetypen

Wertetypen		Selbstentfaltungswerte	
		hoch	*niedrig*
Pflicht- und Akzeptanz-werte	*hoch*	Aktive Realisten	Ordnungsliebende Konventionalisten
	niedrig	Nonkonforme Idealisten	Perspektivenlose Resignierte

Führung muss flexibel sein

Wertewandel & Wertetypen

Wertetypen		Selbstentfaltungswerte	
		hoch	*niedrig*
Pflicht- und Akzeptanz-werte	*hoch*	Aktive Realisten	Ordnungsliebende Konventionalisten
	niedrig	Nonkonforme Idealisten	Perspektivenlose Resignierte

Führung muss flexibel sein

Merkmale

Perspektivlose Resignierte

Schwaches Selbstbewusstsein, Passivität, mangelndes Pflichtgefühl, geringe Leistungsbereitschaft, schnelles Aufgeben bei Problemen, diffuse Unzufriedenheit, Gefühl ständiger Benachteiligung.

Nonkonforme Idealisten

Drang zum Erkämpfen von Persönlichkeitsrechten. Starkes Selbstentfaltungsstreben, geringe Regelungsakzeptanz, Infragestellen von Sachzwängen, kämpferisches Anprangern von Missständen, persönlicher Einsatz für Belange anderer, häufiges Enttäuschtsein.

Ordnungsliebende Konventionalisten

Neigung zur Anpassung, traditionelle Wertvorstellungen wie Ordnungsliebe, Fleiß, Pflichtbewusstsein, Akzeptanz vorgegebener Regelungen, Standhaftigkeit, Vorbehalte gegenüber Veränderungen, weitgehende Zufriedenheit bei Normalbedingungen.

Aktive Realisten

Ist bestrebt eigene Bedürfnisse und Gemeinschaftsbelange in Einklang zu bringen. Vereinigt konstruktive Kritik mit pragmatischer Leistungs- und Kooperationsbereitschaft. Neigung zu Kompromissen im Interesse der Gesamtziele. Starke Zielstrebigkeit, ausgeprägte Leistungsbereitschaft, pragmatisches Denken, hohe Risikobereitschaft, viel Eigeninitiative, Kritik- und Konfliktbelastbarkeit.

Führung muss flexibel sein

Führungsmöglichkeiten

Perspektivlose Resignierte

Personenorientiertes, aber konsequentes Führen: genaue Zielvorgaben, geregelte Arbeitsabläufe, klare Zuständigkeiten, Terminvorgaben, Zwischenkontrollen, häufiges persönliches Ansprechen, Anhören der Klagen oder Befürchtungen, deutliche Anerkennung guter Leistungen, Geben optimistischer Prognosen.

Nonkonforme Idealisten

Tolerantes Führen: Übertragen persönlicher Verantwortung, Mitsprachemöglichkeiten, umfassende Information, Sonderaufträge, Verständnis für soziale Belange, Anerkennung der guten Absichten.

Ordnungsliebende Konventionalisten

Leistungsorientiertes Führen: Vorgabe detaillierter Ziele, klare Verantwortlichkeiten, geregelte Arbeitsabläufe, Bekanntgabe von Leistungsnormen, Appelle an das Pflichtgefühl, materielle Leistungsanreize.

Aktive Realisten

Zielorientiertes Führen: Arbeitsaufgaben hoher Anforderungen, nur Vorgabe der Endziele, Freizügigkeit in der Durchführung, Übertragung von Eigenverantwortlichkeit, schnelle Weitergabe von Informationen, rasche Klärung von Fragen, echte Aufstiegsmöglichkeiten, materielle Anreize.

Führung muss flexibel sein

Führen und Delegieren

Führen und Delegieren

Seite 122

Delegieren als Begriff

- Delegieren bedeutet, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an nachgeordnete Stellen zu übertragen
- Bei der Delegation findet eine spezifische Arbeitsteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt
- Führungskräfte müssen sich entscheiden, welche Aufgaben sie delegieren können

Führen und Delegieren

Vorteile der Aufgabendelegation

Führen und Delegieren

Vorteile der Aufgabendelegation

- Entlastung des eigenen Zeitbudgets
- Zeitgewinn für Führungsaufgaben
- Motivation und Förderung der Mitarbeiter
- Profitieren vom Können und von der Erfahrung der Mitarbeiter

Führen und Delegieren

Was kann man Delegieren?

- Führungsverantwortung — Diese trägt der Vorgesetzte
- Handlungsverantwortung — Diese trägt der Mitarbeiter

Führungskräfte werden nicht daran gemessen,
wie gut sie Routinearbeiten erledigen,
sondern an ihren Fähigkeiten,
Ideen einzubringen

Führen und Delegieren

- Führungsverantwortung — Diese trägt der Vorgesetzte
- Handlungsverantwortung — Diese trägt der Mitarb

Führungsverantwortung ist nicht delegierbar !

ngskräfte werden nicht daran gemessen,
wie gut sie Routinearbeiten erledigen,
sondern an ihren Fähigkeiten,
Ideen einzubringen

Führen und Delegieren

Welche Aufgaben sind delegierbar?

Viele Führungspersonen tun sich schwer mit dem Delegieren, was u.a. zur **chronischen Selbstüberlastung** und gleichzeitig zur **Demotivation der Mitarbeiter** führt.

Delegierbar	Nicht delegierbar
• Routineaufgaben, vorbereitende, organisatorische und unterstützende Aufgaben • Aufgaben, die Mitarbeitende selbstständig erledigen können • Spezial- oder Projektaufgaben (Konzepte, gegenseitige Unterstützung, inhaltlich-fachliche Einarbeitung usw.) • Teilnahme in Arbeits- oder Projektgruppen	• Direkte Führungs- und Teamentwicklungsaufgaben • Repräsentative Aufgaben an offiziellen Anlässen • Heikle (sensible) oder streng vertrauliche Aufgaben • Aufgaben, die an Sie persönlich delegiert wurden oder deren Erledigung ausdrücklich von Ihnen erwartet wird

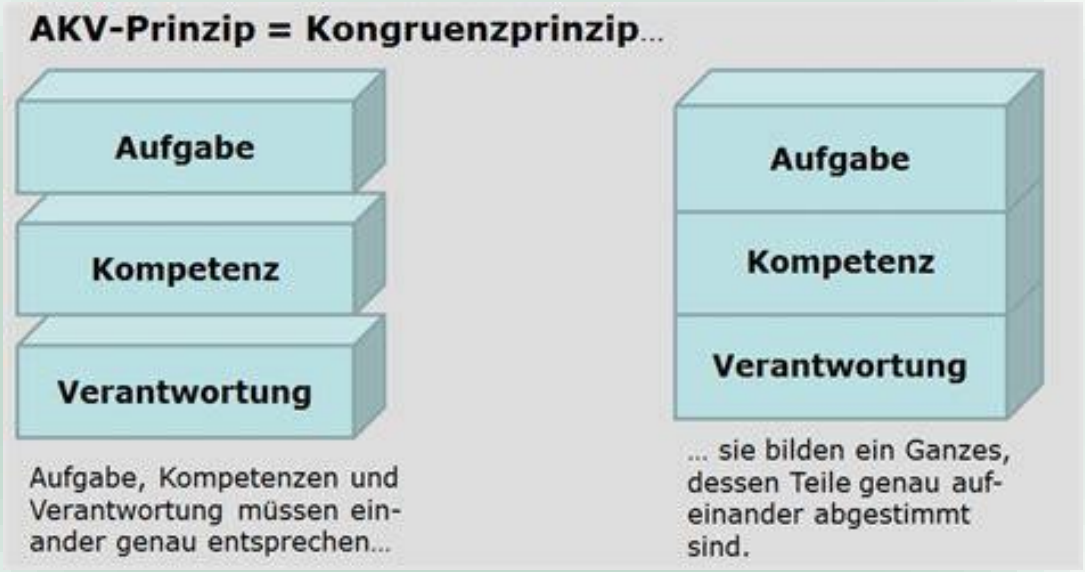
Führen und Delegieren

AKV-Prinzip

Eine Aufgabe konsequent delegieren, heisst, sie inkl. der dafür notwendigen Rechte und Pflichten zu übertragen.

Man spricht in diesem Zusammenhang vom AKV-Prinzip oder vom **organisatorischen Kongruenzprinzip**.

Aufgabe:	bestimmte Verpflichtung
Kompetenz:	Befugnis Entscheidungen zu treffen
Verantwortung:	Pflicht zur Aufgabenerfüllung



Führen und Delegieren

Vorgehen beim Delegieren

- was soll delegiert werden
- wer soll es tun
- warum muss es getan werden
- wie soll vorgegangen werden
- womit wird gearbeitet
- wann soll alles erledigt sein

Führen und Delegieren

Denken Sie daran…

Unabhängig davon, ob Sie Aufgaben delegiert haben, bleiben Sie für Ihren gesamten Aufgabenbereich **gegen aussen verantwortlich**.

Demzufolge müssen Sie auch bei den delegierten Aufgaben für allfällige **Fehler oder Versäumnisse** geradestehen.

Keinesfalls dürfen Sie sich aus der Verantwortung ziehen.

Führen und Delegieren

Ablauf Delegationsgespräch

Gesprächs-einstieg → Aufgabe → Erwartungen → Vereinbarungen → Gesprächs-abschluss

Führen und Delegieren

Rückdelegation verhindern

	Mitarbeiterverhalten	Massnahme der Führungsperson
Unfähigkeit / Unzulänglichkeit	Der Mitarbeiter ist objektiv nicht in der Lage, die Aufgabe zu erfüllen, wegen mangelnder Fähigkeiten oder aus zeitlichen Gründen, die er nicht beeinflussen kann.	• Ursachen im Gespräch klären • Aktive Unterstützung oder Entlastung z. B. durch Teammitglieder anbieten • Fähigkeitsdefizite gezielt fördern durch Schulungsmassnahmen usw.
Bequemlichkeit	Die Mitarbeiterin scheut sich vor dem mit der Aufgabe verbundenen Aufwand und versucht, diese durch geschickte Ausreden wieder loszuwerden.	• Mitarbeiterin an die Vereinbarung erinnern, Rückdelegation strikt ablehnen • Ausreden als solche offenlegen, bei Wiederholung ein Kritikgespräch führen
Hilflosigkeit / Unsicherheit	Der Mitarbeiter scheut sich vor der Verantwortung und gibt sich hilflos oder fühlt sich unsicher. Durch ständiges Rückfragen behält er Ihre Aufmerksamkeit und sichert sich Ihre aktive Unterstützung.	• Späteren Besprechungstermin anbieten, nicht permanent zur Verfügung stehen • Zwischenstand der Arbeit (bereits erfolgte Abklärungen, Vorgehensschritte) einfordern • Fragen usw. schriftlich einfordern • Arbeitsfortschritte bewusst loben, zu selbstständigem Denken anregen
Unzuverlässigkeit	Die Mitarbeiterin ist unzuverlässig und versucht, die Aufgabe so lange «unter den Teppich zu kehren», bis sie entweder vergessen geht oder sich insofern «von selbst erledigt», als Sie ihr diese wieder abnehmen.	• Klare Termine festlegen bzw. diese von Mitarbeiterin einfordern • Erinnerung (Reminder) rechtzeitig vor dem Erledigungstermin setzen • Termineinhaltung konsequent überwachen
Unselbstständigkeit	Der Mitarbeiter hat die Erfahrung gemacht, dass Sie sowieso eingreifen oder selbst nachbessern werden, sobald etwas nicht genau Ihren Vorstellungen entspricht. Deshalb strengt er sich nicht besonders an und gibt Ihnen auch halb fertige Ergebnisse ab.	• Wirkung des Delegationsverhaltens, Einstellung zum Mitarbeiter, eigene Erwartungshaltung selbstkritisch reflektieren • Halb fertige Aufgaben konsequent zurückweisen mit Auftrag zur Nachbesserung

Führen und Delegieren

Stolperfallen und Störfaktoren

- Höherer Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern
- Erhöhter Koordinations- und Kontrollaufwand
- Erhöhtes Konfliktpotential
- Gefahr der Überforderung (Zeitfaktor)
- Erhöhter Stress durch vermehrte Verantwortung
- Unzureichende Wahrnehmung der Führungsverantwortung

Führen und Delegieren

Delegationsfehler

- Übertragung von Aufgaben ohne entsprechende Handlungsverant-wortung
- Rücknahme der Aufgabe (ich kann‘s ja doch besser selbst...)
- Lösungsvorschläge des Mitarbeiters nicht akzeptieren
- Delegation nach persönlichen Vorzügen
- Delegation nur im Notfall
- Sich mit „fremden Federn“ schmücken
- Zu wenig Wertschätzung zeigen
- Stolperfallen und Störfaktoren

Führen und Delegieren

Checkliste – «ist die Aufgabe delegierbar»

- Es handelt sich um eine Routinetätigkeit
- Die Aufgabe können andere schneller und/oder besser erledigen, weil sie im Gegensatz zu Ihnen speziell dafür ausgebildet wurden bzw. häufig damit befasst sind
- Es handelt sich um Detailarbeit
- Es handelt sich um eine unterstützende Tätigkeit
- Die Aufgabe ist fachlich-inhaltlicher Natur bzw. erfordert Spezialwissen
- Es geht um eine Entscheidung in einer Standardsituation, für die der Delegationsnehmer Verantwortung übernehmen kann
- Es handelt sich um die Vorbereitung einer grundsätzlichen Entscheidung
- Die Aufgabe ist wichtig oder verantwortungsvoll, das Risikopotenzial aber überschaubar, d. h. eine gewisse Fehlerquote können Sie tolerieren

Führen und Delegieren

Instrumente der Führung

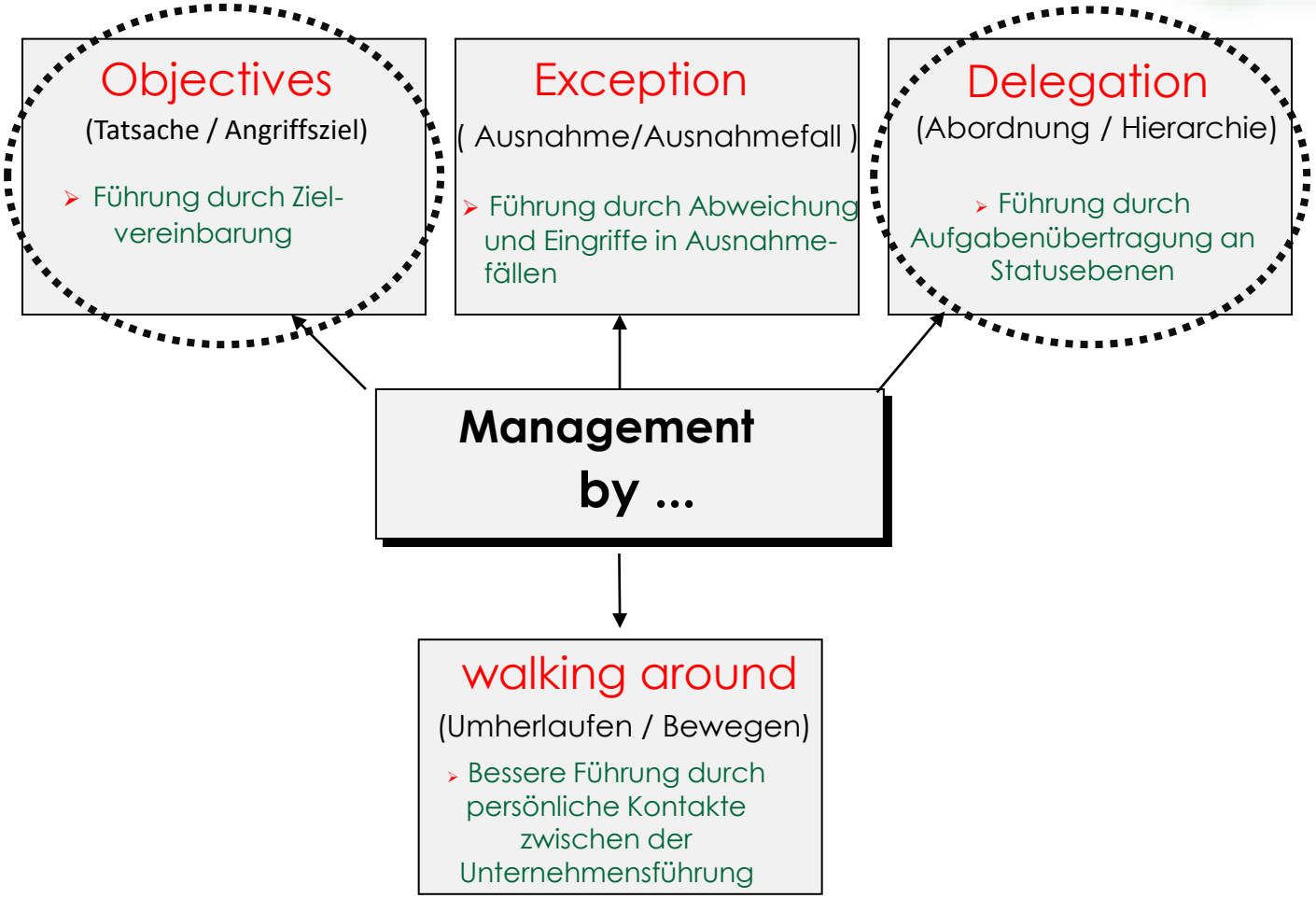
Instrumente der Führung

- Sitzung
- Protokoll
- Gespräch
- **Leistungsbeurteilung**
- **Mitarbeiterentwicklung**

Instrumente der Führung

Seite 118

Management by



Instrumente der Führung

Management by Delegation (MbD)

Führung nach Aufgabenübertragung

Eine weitgehende Übertragung von Aufgaben an untergeordnete Hierarchieebenen.

Mitarbeiter bekommen eindeutige Zuteilung der Aufgaben

Du darfst das! .. Du machst das .. usw.

Übertragung der Entscheidungsfreiheit und Verantwortung an Mitarbeiter

Entlastung der Führungsebene!

Chefs haben nicht mehr all so viel um die Ohren!

Bei den meisten Betrieben fast schon ZWANGSLÄUFIG!

Instrumente der Führung

Management by Objectives (MbO)

Führung durch Zielvereinbarung

Mitarbeiter haben Möglichkeiten zur Mitbestimmung , keine Handlungen vorgeschrieben, sondern mehr Handlungsspielraum wird gewährt

Führung durch **Zielvereinbarung**

Egal wie, Hauptsache das Ergebnis ist wie besprochen

Regelmäßige Rückkopplung zum **Zielergebnis**

Trotz Handlungsfreiheit immer wieder an das Zielergebnis denken

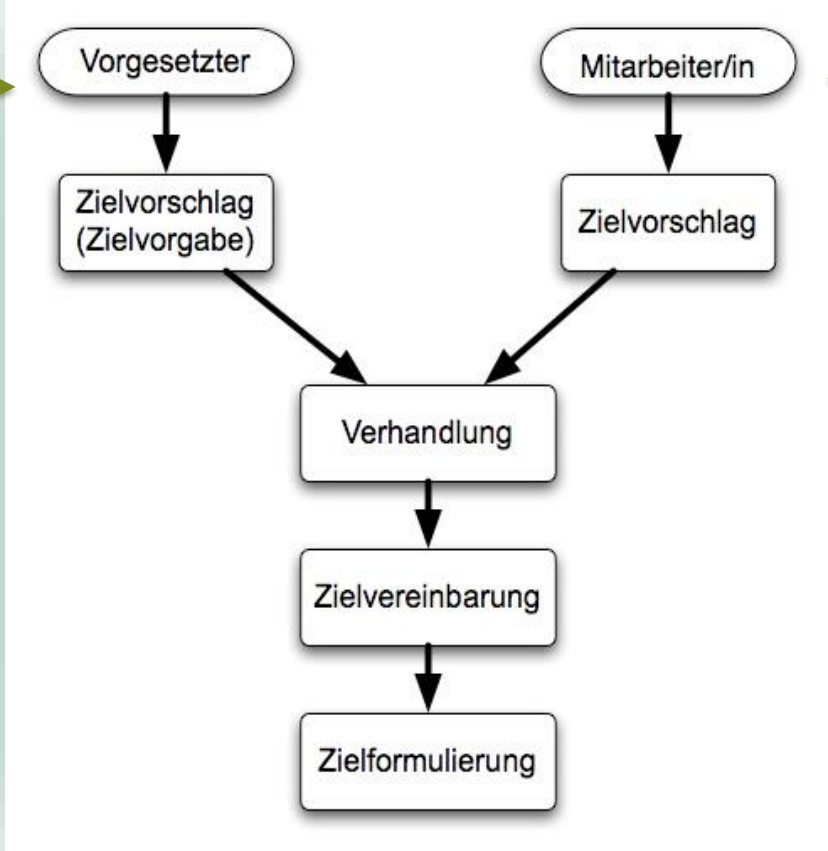
Mitarbeitermotivierung durch Belohnung

Wird das gewünschte Ziel erreicht, wird das Ergebniskonzept meist belohnt

Instrumente der Führung

Management by Objectives (MbO)

Unternehmensziele



Mitarbeiterziele

Instrumente der Führung

Inhalte der Zielvereinbarung

Zielinhalt
Wie sieht der angestrebte Zustand aus? Was ist das Ziel?

Zielnutzen
Wozu ist das Ziel gut? Welchen Nutzen haben Organisation, Mitarbeiter/innen und „Kunden“?

Zielmass
Woran erkennen wir, ob und in welchem Maße das Ziel erreicht ist?
Wie viel (quantitativ)? Wie gut (qualitativ)?

Zieltermin
Wann ist das Ziel erreicht?

Zielschritte
Was sind die (ersten) Schritte zur Zielerreichung?

Zielkontrolle
Wann und wie überprüfen wir die Erreichung des Ziels?

Zielunterstützung
Welche Unterstützung erhält der/die MA zur Erreichung des Ziels?

Instrumente der Führung

Unterjährige Zielanpassungen

Unterjährige Zielanpassungen sind notwendig, wenn ursprüngliche Ziele aufgrund von Fehlannahmen, Ressourcenproblemen, veränderten Rahmenbedingungen oder unvorhergesehenen Ereignissen nicht erfüllbar sind oder wenn neue Erkenntnisse oder Methoden sie verändern oder überflüssig machen.

Instrumente der Führung

Mitarbeiterentwicklung

Stärken Führungskräfte ihre Mitarbeitenden, stärken sie das Unternehmen.

Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden ist somit wichtig für den unternehmerischen Erfolg.

Instrumente der Führung

Laufbahnentwicklung

5 Lebens- und Laufbahnstadien

1. Wachstumsstadium (allgemeine physische/psychische Entwicklung)
2. Explorationsstadium (verschiedene berufliche Tätigkeiten)
3. Etablierungsstadium (Streben nach Dauerstellung)
4. Erhaltungsstadium (berufliche Festlegung)
5. Rückzugsstadium (ab 65 Jahren)

Instrumente der Führung

Wie werde ich «beschäftigungsfähig»?

- Beschäftigungsfähigkeit ist zunächst eine Einstellung, bevor Handlungen folgen
- Gehen Sie nie davon aus, dass die Situation gesichert ist
- Berücksichtigen Sie rasche Veränderung von Rahmenbedingungen und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt (inkl. demografischer Wandel)
- Akzeptieren Sie, dass Kompetenzen vergänglich sind
- Komfort ist der grösste Feind der Beschäftigungsfähigkeit
- Setzen Sie Ziele - Sie brauchen eine klare Vision, was Sie anstreben wollen und können (Handlung, Stelle etc.)

Ein regelmässiges Auseinandersetzen mit der Übereinstimmung der eigenen Fähigkeiten, Einstellungen & Eigenschaften mit den Anforderungen des beruflichen Umfelds bildet einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess

Instrumente der Führung

Erfolgsfaktor «Beschäftigungsfähigkeit» (Arbeitsmarktfähigkeit)

- fachliche Kompetenz
- Initiative und Aktivität, das Erkennen und Nutzen von Chancen
- Eigenverantwortung für Entwicklung und Ziele
- Zielorientiertes Handeln
- Gesundheitskompetenz zum Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit
- Engagement und Ausdauer
- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft
- Teamfähigkeit & Loyalität
- Kommunikationsfähigkeit und Wirksamkeit in Kommunikation
- Empathie, Einfühlungsvermögen
- Belastbarkeit, Fähigkeit zum Umgang mit ungewohnten Situationen
- Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz
- Aufgeschlossenheit und Offenheit gegenüber neuen Sachverhalten, Ideen, Prozessen und Erfahrungen
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Aufgabe

Seite 17

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und beantworten Sie die Fragen im Kontext der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) :

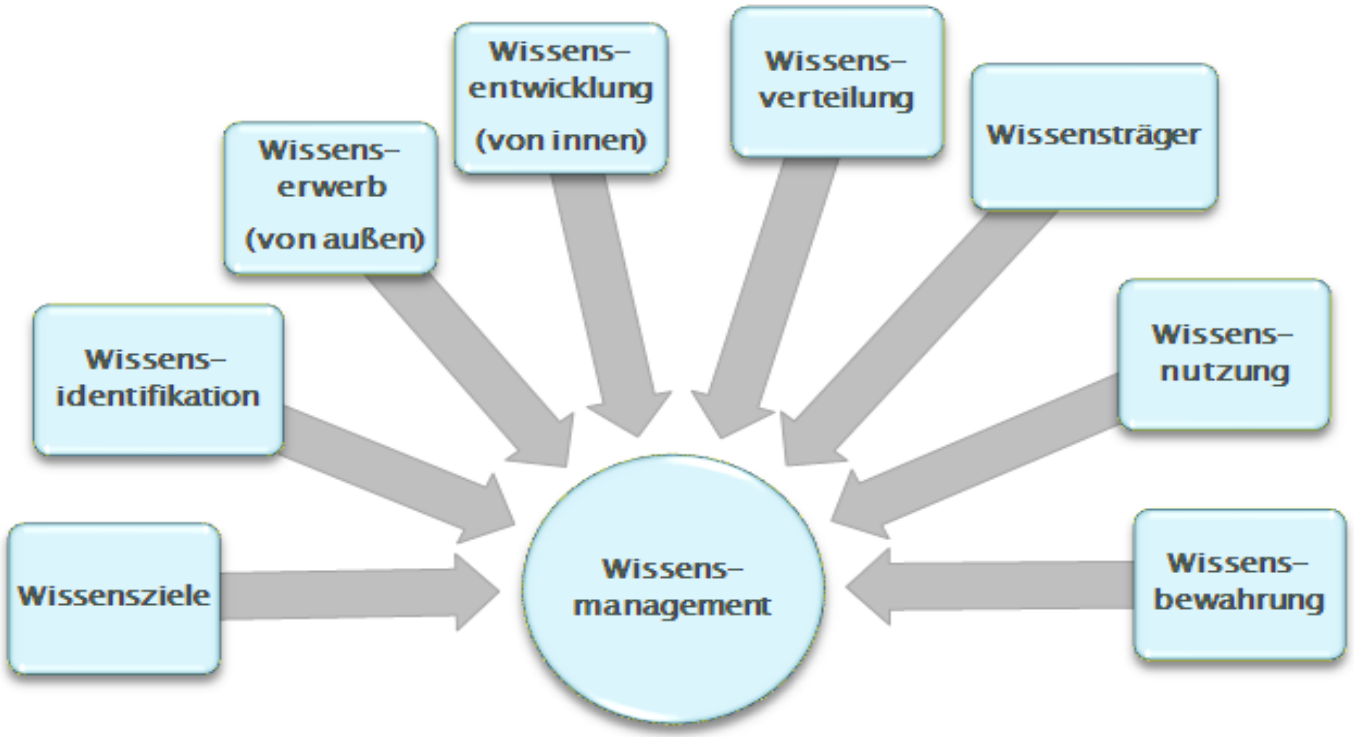
1. Was will ich machen? (Etappenziele)
2. Was kann ich machen? (Analyse Ihrer Kompetenzen)
3. Was will ich nicht machen ? (Tabuzone)
4. Was kann ich nicht machen? (Grenzen erkennen)

Instrumente der Führung

Seite 18

Wissensmanagement

Alle strategischen & operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen.



Instrumente der Führung

Wissensmanagement

Ziele - Wissensbedarf erfüllen
Existierendes Wissen optimal nutzen
Weiterbildungskultur
Menge an Infos – Wissen ist schwer auffindbar
Wissen erwerben – Lerntyp/Lernstrategie
Wissen verteilen – wer, was, wann
Muss, soll, kann jeder alles wissen? – Nein
Wissen bewahren – Dokumentation (Know-how-Verlust!)

Instrumente der Führung

Wissensmanagement

1. Wie bringen wir das Wissen an den richtigen Ort?
2. Wie erreichen wir, dass die Mitarbeiter auch über Abteilungs- und Projektgrenzen hinweg miteinander kommunizieren und bereit sind ihre Wissen preis zu geben?
3. Wie können wir eine für den Erfolg der Wissens(ver)teilung wichtige Kultur des Vertrauens entwickeln bzw. sicherstellen?

Beantworten Sie im Duo die oben aufgeführten 3 Fragen und bringen Sie je ein Anwendungsbeispiel aus Ihrer Praxis dazu ein.

Anschliessend Präsentation vor dem Plenum.

Zusammenfassung

- Führungsstile
- Wertewandel & Wertetypen
- Führen & Delegieren
- Wissensmanagement

Take home Message

«Eine Führungspersönlichkeit ist jemand, der mehr als andere sieht und der Dinge früher als andere sieht»

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

erklären Führungsfunktionen, Führungsstile und Führungstechniken und beurteilen deren Auswirkungen für das eigene Anwendungsfeld (T3)

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

unterscheiden Sach- und Führungsaufgaben und optimieren diese nach den Grundsätzen der Personalführung (T3)

Zeit für Notizen