

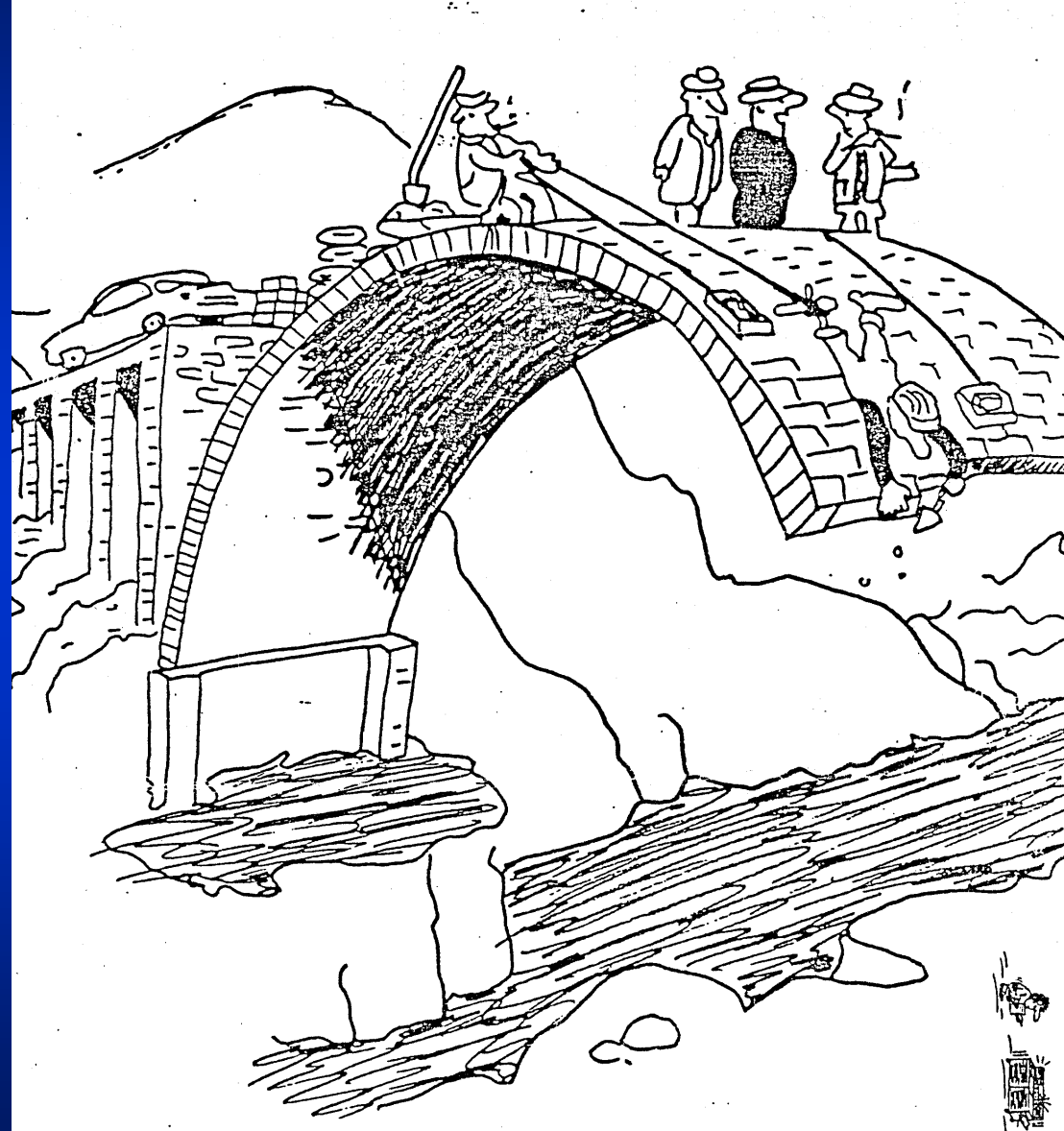
Inhalt

- 1 **Autorität**
- 2 **Führungsverhalten**
- 3 **Anforderungsprofil**
- 4 **Führungsstile**
- 5 **Motivation**
- 6 **Die ersten 100 Tage**





Was wird mit dem Begriff Führung verbunden ?



Wer wird hier wie geführt ?

Ein Mann in einem Heißluftballon hat sich verirrt. Er geht tiefer und sieht eine Frau am Boden. Er sinkt noch weiter ab und ruft:

"Entschuldigung, können Sie mir helfen ? Ich habe einem Freund versprochen, ihn vor einer Stunde zu treffen und ich weiß nicht wo ich bin."

Die Frau am Boden antwortet: "Sie sind in einem Heißluftballon in ungefähr 10 m Höhe über Grund. Sie befinden sich zwischen 40 und 41 Grad nördlicher Breite und zwischen 59 und 60 Grad westlicher Länge."

"Sie müssen Ingenieurin sein" sagt der Ballonfahrer.

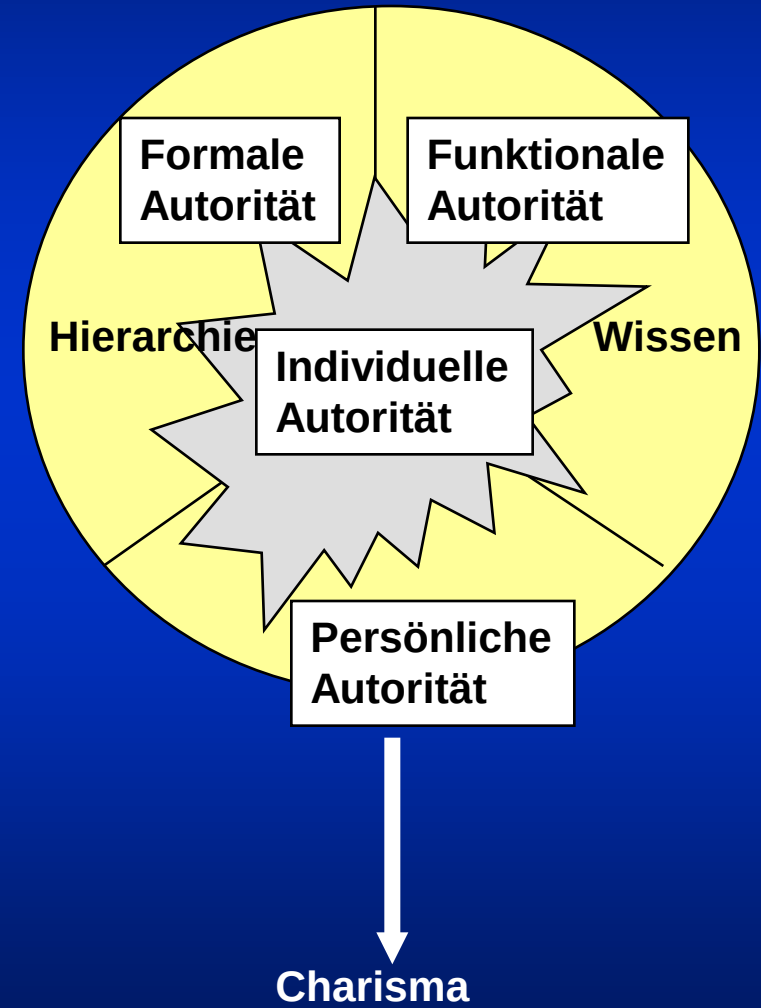
"Bin ich", antwortet die Frau, "woher wussten sie das?"

"Nun," sagt der Ballonfahrer, "alles was sie mir sagten ist technisch korrekt, aber ich habe keine Ahnung, was ich mit ihren Informationen anfangen soll, und Fakt ist, dass ich immer noch nicht weiß, wo ich bin. Offen gesagt waren Sie keine große Hilfe. Sie haben höchstens meine Reise noch weiter verzögert."

Die Frau antwortet: **"Sie müssen im Management tätig sein."**

"Ja," antwortet der Ballonfahrer, "aber woher wussten sie das?"

"Nun," sagt die Frau, "sie wissen weder wo sie sind noch wohin sie fahren. Sie sind aufgrund einer großen Menge heisser Luft in Ihre jetzige Position gekommen. Sie haben ein Versprechen gemacht, von dem Sie keine Ahnung haben wie sie es einhalten können und erwarten von den Leuten unter Ihnen, dass sie Ihre Probleme lösen. Tatsache ist, dass Sie in exakt der gleichen Lage sind wie vor unserem Treffen, aber jetzt bin irgendwie ich schuld !"



Welche Eigenschaften braucht ein „Führer“/Manager ?





- Befähigung** = Intelligenz, Wachsamkeit, sprachliche Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft, ...
- Leistung** = Arbeitsleistung, Wissen, ...
- Verantwortung** = Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Angriffslust, Selbstvertrauen, Suche nach Weiterkommen, ...
- Teilnahme** = Aktivität, Kontaktfreudigkeit, Einsatzwille, Anpassungsfähigkeit, ...
- Status** = soziale und wirtschaftliche Lage des einzelnen, ...

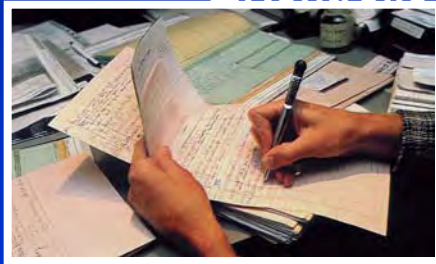


Und ..., und ..., und ...



Unter **aufgabenorientiertem** Führungsverhalten versteht man

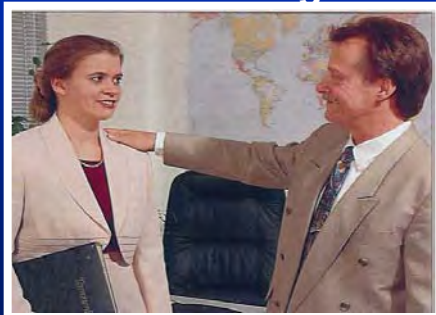
- ☐ Klare Definition von Aufgaben, Vorschriften, Kommunikationswegen
- ☐ Stimulierende und motivierende Aktivität
- ☐ Kontrolle



- Chef besteht darauf, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben in der Einzelheit nach festgelegten Richtlinien leistet
- Chef fordert seine Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen auf
- Chef besteht auf Informationen über jeden Entscheidungsschritt

Unter **mitarbeiterorientiertem** Verhalten versteht man

- ☐ Vertrauen
- ☐ Achtung
- ☐ Wärme
- ☐ Freundlichkeit
- ☐ Anerkennung
- ☐ Engen Kontakt



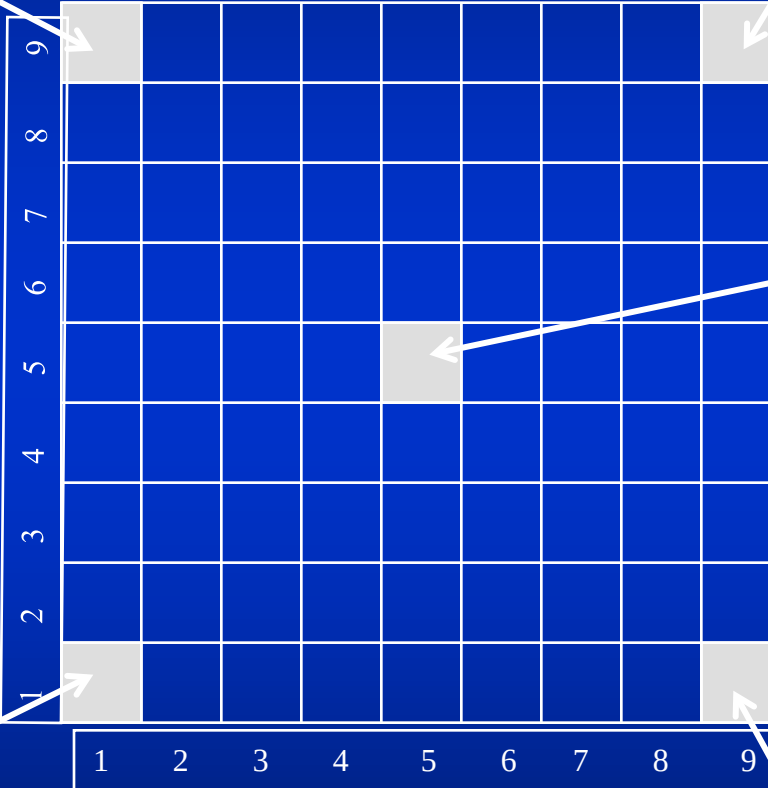
- Chef behandelt Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner
- Chef ist freundlich und man hat leichten Zugang zu ihm
- Chef schafft in Gesprächen eine vertrauensvolle Atmosphäre
- Chef zeigt Anerkennung bei guter Arbeitsleistung
- Chef steht für seine Mitarbeiter und deren Handlungen ein

Entscheidungsraster der Delegation nach Dwight Eisenhower

Die weitestgehende Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter führt zu einer gemütlichen freundschaftlichen Atmosphäre mit entsprechendem Arbeitstempo

Eine befriedigende Arbeitsleistung ist nicht zu erreichen, da einerseits die Mitarbeiter faul, gleichgültig und desinteressiert sind und andererseits auch keine befriedigende soziale Beziehung zwischen den Mitarbeitern zu erreichen ist.

mitarbeiterorientiert



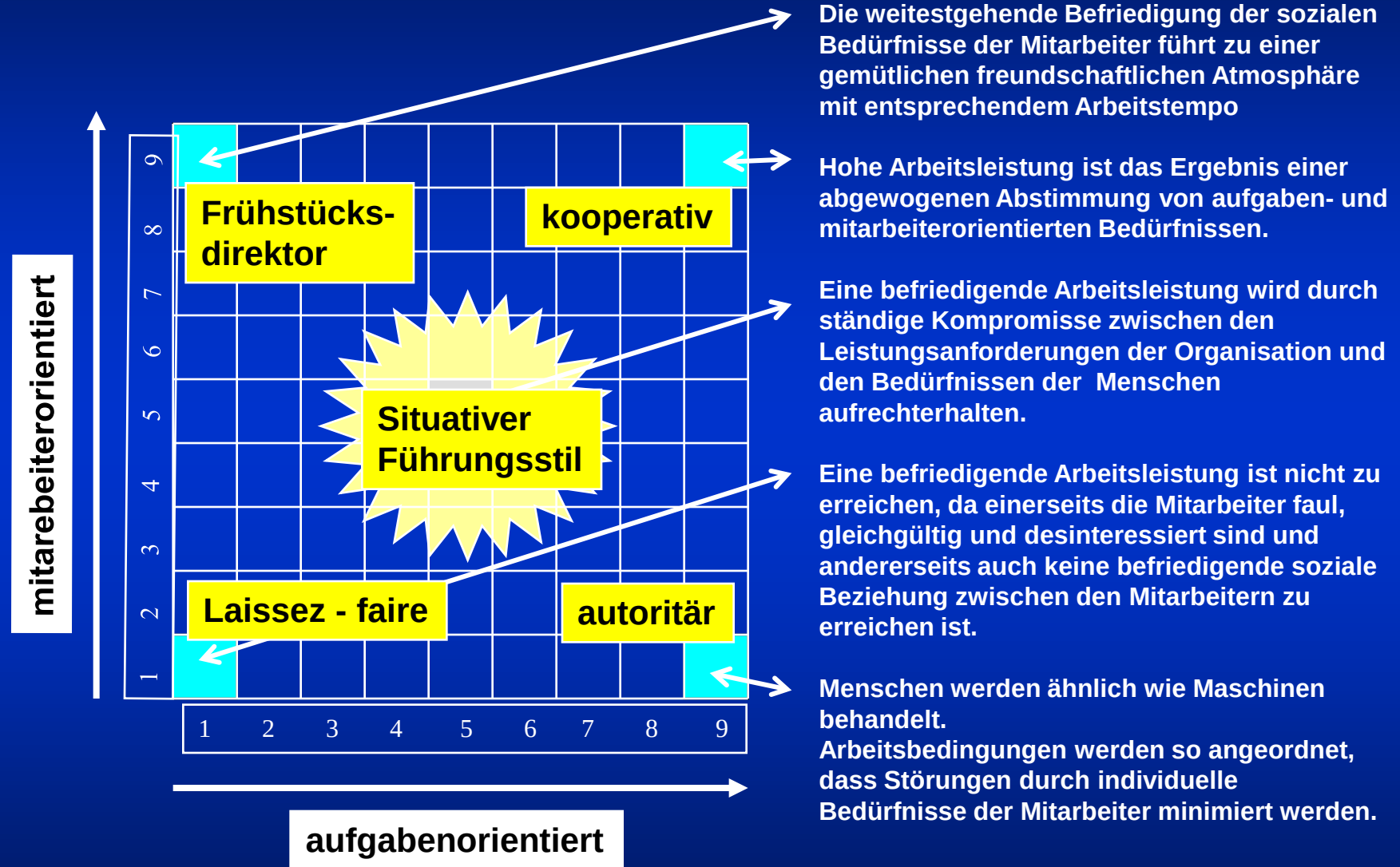
aufgabenorientiert

Hohe Arbeitsleistung ist das Ergebnis einer abgewogenen Abstimmung von aufgaben- und mitarbeiterorientierten Bedürfnissen.

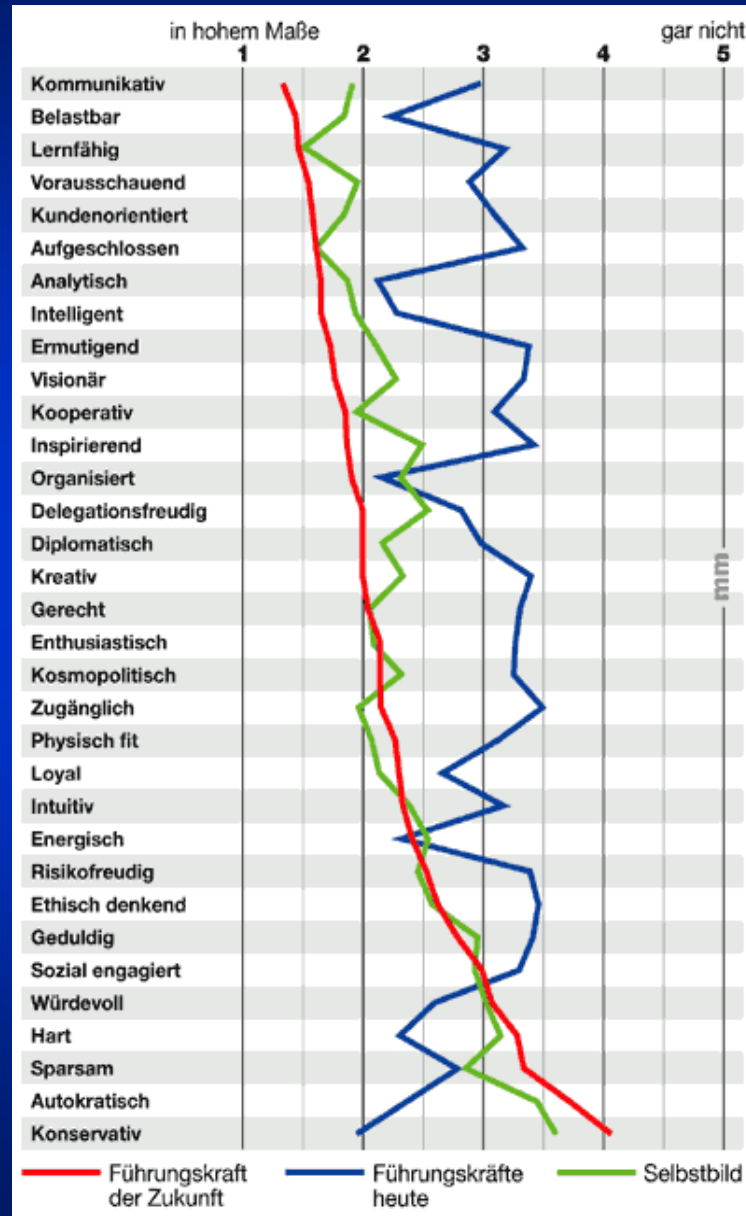
Eine befriedigende Arbeitsleistung wird durch ständige Kompromisse zwischen den Leistungsanforderungen der Organisation und den Bedürfnissen der Menschen aufrechterhalten.

Menschen werden ähnlich wie Maschinen behandelt. Arbeitsbedingungen werden so angeordnet, dass Störungen durch individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter minimiert werden.

Entscheidungsraster der Delegation nach Dwight Eisenhower



- Die Führungskraft besitzt eine unternehmerische Vision.
- Die Führungskraft drückt in einem Leitsatz den Zweck des Unternehmens so aus, dass alle Mitarbeiter engagiert und motiviert handeln und sich mit dem Unternehmen identifizieren.
- Der Führungskraft sind die grundlegenden Wettbewerbsvorteile seines Produktes auf dem Markt bewusst.
- Die Führungskraft stellt die Gruppe, Abteilung, Unternehmung in einen Gesamtzusammenhang mit der Umwelt und gibt Antworten auf Fragen menschlicher und unternehmerischer Existenz.
- Die Führungskraft erteilt keine Weisungen sondern schafft Direktiven – Richtlinien - , die die Mitarbeiter befähigen selbstständig Entscheidungen zu treffen.
- Die Führungskraft koordiniert die wesentlichen Aktivitäten der Gruppe, Stabsabteilung, Unternehmung. Sie denkt und handelt zielorientiert.
- Die Führungskraft wählt seine Mitarbeiter sowohl nach ihren fachlichen Qualifikationen als auch nach ihren sozialen Fähigkeiten aus (auch Hinterfrager) und setzt sie entsprechend ihrer Wertevorstellungen ein.
- Die Führungskraft delegiert Aufgaben an seine Mitarbeiter (Transformation), die diese eigenverantwortlich lösen.
- Die Führungskraft ist Moderator, d.h. als primus inter pares wirkt sie auf die Mitarbeiter zum Erreichen der gemeinsamen Ziele ein. Sie motiviert durch das Verstärken des Zusammengehörigkeitsgefühles.
- Die Führungskraft weiß, dass Konflikte notwendig sind, dass sie im menschlichen Leben normal sind. Sie weicht Konflikten nicht aus sondern führt sie frühzeitig einer möglichst gemeinsamen Lösung zu.
- Die Führungskraft erkennt die Entwicklungspotentiale seiner Mitarbeiter und fördert sie. Die Führungskraft selbst ist kompetenter Fachmann bezüglich der Aufrechterhaltung von hoher Qualität der Leistung seiner Gruppe, Abteilung, Unternehmung. Primär ist seine Aufmerksamkeit auf die Lösung von Problemen gerichtet, für deren Bewältigung er das erforderliche Wissen besitzt.





Leistung	Leistungsdefinition
Denken	– Sachlich richtiges Durchdenken von Einzelheiten und Zusammenhängen – Vermeidung unangebrachter Verallgemeinerungen – Zustimmung erst nach Überprüfung – Vermögen zur realistischen Einschätzung
Kreativität	– Einfallsreichtum und Phantasie – Originelle Anschauungen – Neue Ideen zur Verbesserung
Ausdruck	– Eindeutiger Ausdruck in Wort und Schrift – Kurze, genaue, einleuchtende Darstellung – Taktvolle Umschreibung peinlicher Sachverhalte – Treffende Argumentation
Kontakt	– Bereitschaft zur Begegnung mit anderen Personen, auch Fremden – Gesprächsbereitschaft
Durchsetzung	– Geschicklichkeit in der Durchsetzung von Ideen und Verfolgung von Zielen – Sicheres Auftreten und überzeugende Argumentation
Einsatz	– Einsatzbereitschaft, vor allem über das übliche Maß hinaus – Hohe Leistungsbereitschaft
Verantwortung	– Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung – Bewußtsein für Verantwortung
Initiative	– Drang zur selbständigen Lösung von Aufgaben – Drang zur Übernahme neuer Aufgaben
Sorgfalt	– Sorgfältige, gründliche Erledigung aller Aufgaben, auch in den Einzelheiten – Ausgewogene und treffende Formulierungen
Belastbarkeit	– Arbeitsfähigkeit unter starken Belastungen – Ausdauer – Standfestigkeit, auch bei Mißerfolgen
Toleranz	– Toleranz gegenüber religiösen und weltanschaulichen Einstellungen anderer
Urteilsfähigkeit	– Sicheres Urteilsvermögen in sachlichen und persönlichen Angelegenheiten



Die Ziele sollten...

verständlich

d.h. alle Beteiligten verstehen das gleiche unter dem jeweiligen Ziel;

konkret

d.h. Zielquantität und Zielqualität sind zu operationalisieren: z.B. Ergebnisziel: nicht: "Umsatz steigern", sondern. "Umsatz um 10% steigern im Zeitraum von Januar bis Mai";
z. B. Verhaltensziel: nicht: "Verhalten gegenüber Kunden verbessern", sondern: "Keine Privatgespräche in Gegenwart von Kunden führen", d.h. auch für Ziele, die nicht direkt meßbar sind, sollte ein Leistungsindikator festgelegt werden;

zeitlich bestimmt

d.h. es ist ein Termin für die Zielerreichung festzulegen und evtl. auch Zwischentemüne für eine Zielerreichungskontrolle;

widerspruchsfrei

d.H.nicht: "Intensivierung des persönlichen Kundenkontakts" und gleichzeitig "Senkung der Reisekosten" als Ziele festlegen;

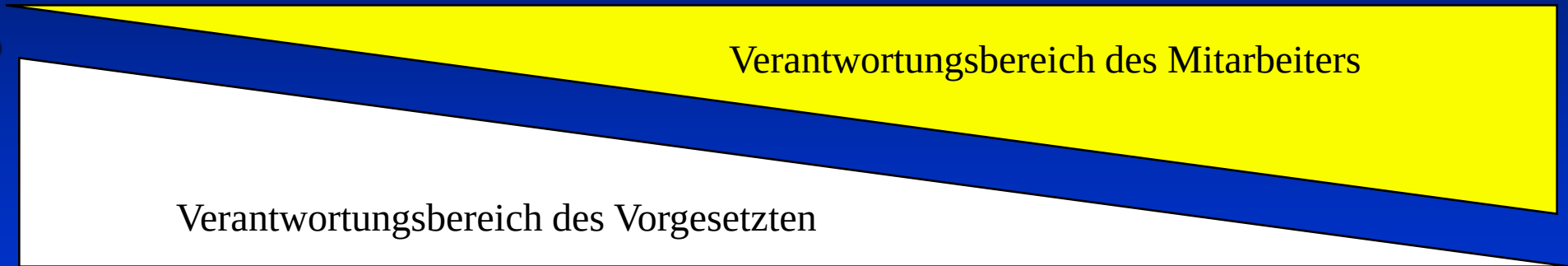
realistisch

d.h. die Zielgröße "Umsatzsteigerung" sollte z.B. die Umsatzsteigerungen der letzten Jahre berücksichtigen;

erreichbar sein

d.h. Fähigkeiten und Kenntnisse des jeweiligen Mitarbeiters sind zu berücksichtigen.





Der Vorgesetzte

**fällt
Ent-
scheidungen
und ver-
kündet sie**

**verkauft
Ent-
scheidungen**

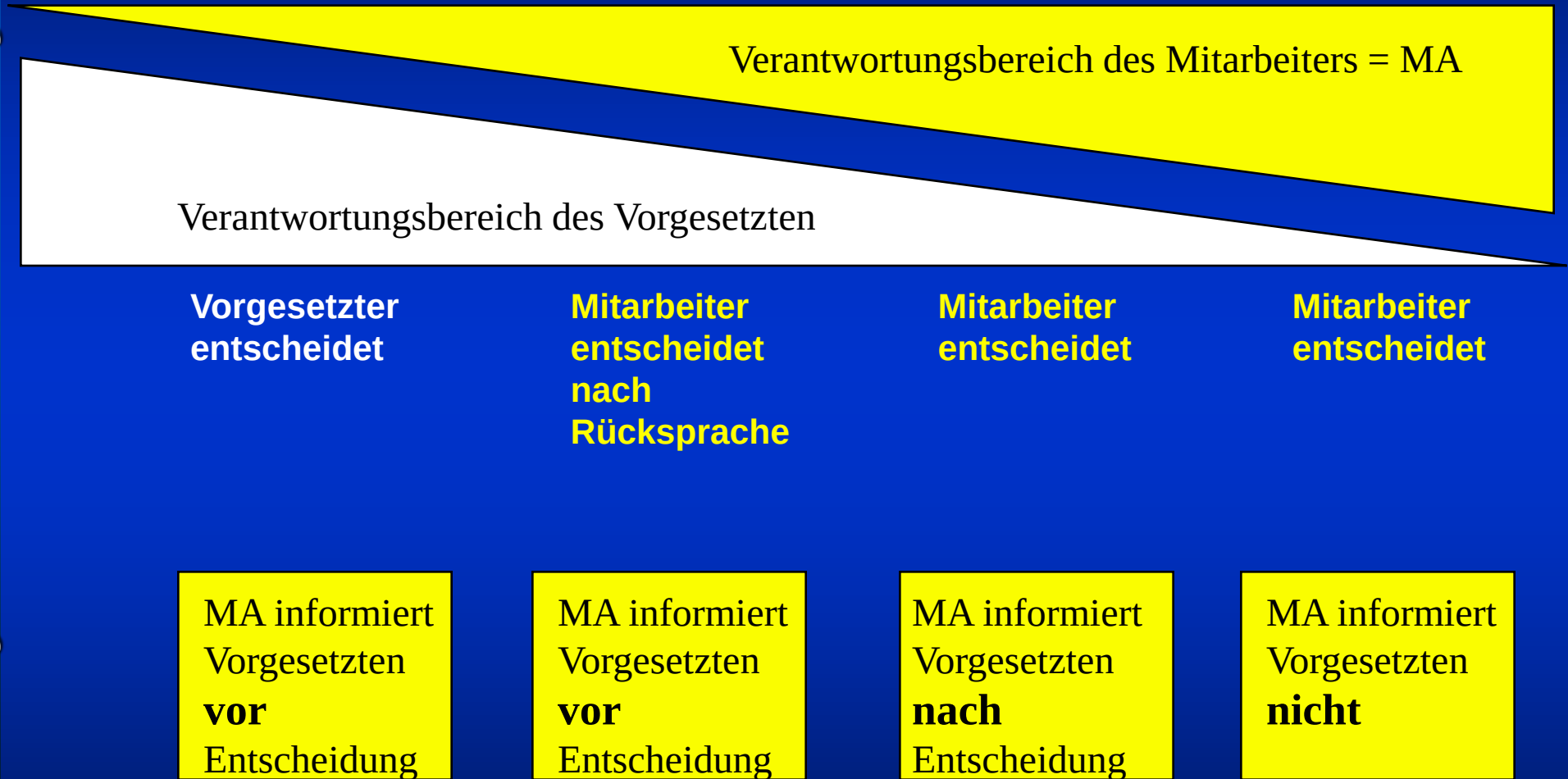
**bringt Ideen
ein und
fragt**

**stellt seine
etwaige Ent-
Scheidung
zur
Diskussion**

**formuliert
Das Problem,
erhält Vor-
schläge,
fällt
Ent-
scheidung**

**definiert
Grenzen,
lässt Gruppe
entscheiden**

**definiert
Grenzen,
lässt Mit-
arbeiter
entscheiden**



Coaching Anforderungen



Distanzierter Typ



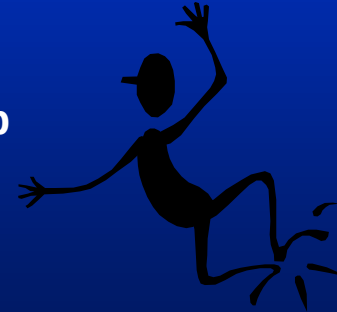
Nähe brauchender Typ

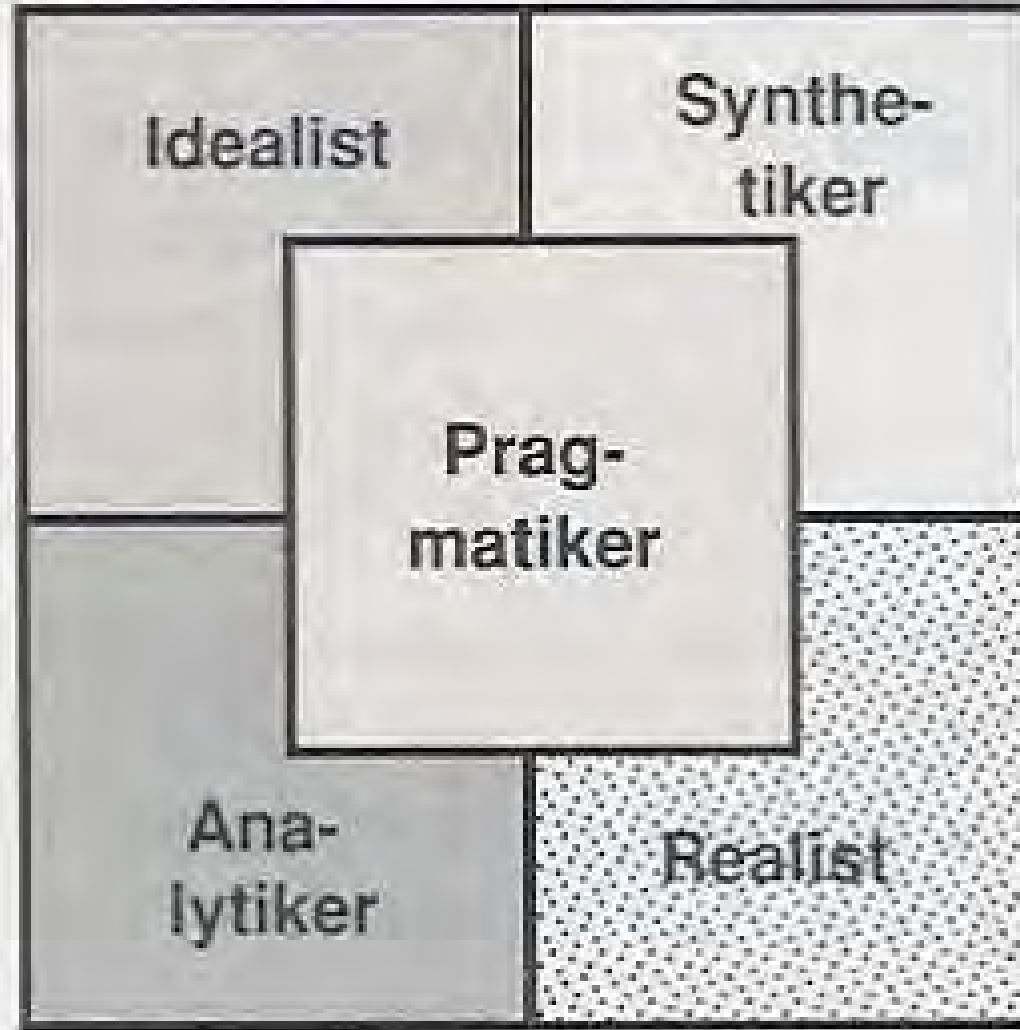


Ordrend - bewahrender Typ



Überschwenglich - schwungvoller Typ





IDEALIST / FREUNDLICH

Charakterisiert durch

hat immer das Ganze im Auge, assimiliert unterschiedliche Ideen
liebt es, eine breite Palette unterschiedlicher Gesichtspunkte zu hören
sucht nach der idealen Lösung
Werte, Wertgrundlagen sind wichtig
empfänglich für Ideen
Zahlen und Theorien sind gleich wichtig

Stärken

konzentriert sich auf Prozesse, Abläufe und auf Beziehungen zu anderen Menschen
weist auf Werte und Erwartungen hin
ist gut im Formulieren von Zielen
ist am besten in Situationen, die unstrukturiert sind und in denen Wert-Argumente wichtig werden
gibt den anderen einen breiten Überblick, Ziele und Standards

Schwächen

akzeptiert nicht und übersieht harte Fakten
übersieht u.U. wichtige Details
schiebt bei zu vielen Möglichkeiten die Entscheidung auf die lange Bank
kann eventuell als zu sentimental erscheinen

Erscheint

aufmerksam, aufnahmebereit, zuhörend
hat oft ein unterstützendes Lächeln und/oder zustimmendes Kopfnicken
gibt viel verbales Feedback

Kann sagen

"Es scheint mir, daß..."
"Denken Sie nicht (auch), daß...?"

Bringt zum Ausdruck

Gefühle
Ideen im Zusammenhang mit Werte
was gut ist für die Menschen
Bedenken über Ziele

Hört sich an

wie ausfragend
hoffnungsvoll
tastend, versuchend
enttäuscht, nachtragend

Benutzt

indirekte Fragen
viele Hilfsmittel, um Zustimmung zu erhalten

Liebt nicht

Diskussionen, in denen zu viele Zahlen gebraucht werden, die zu sehr auf Fakten beruhen und die nicht den Menschen berücksichtigen
offene Konfliktgespräche

In Stress-Situationen

sieht er/sie verletzt/beleidigt aus

SYNTHESIST / EXPRESSIV

Charakterisiert durch

integrierende Sichtweise
sieht Ähnlichkeiten in offensichtlichen Ungleichheiten
sucht Konflikt und Synthese
liebt Veränderungen/Abwechslung
spekuliert gerne
ohne qualifizierende Interpretation sind Zahlen bedeutungslos

Stärken

schaut auf die grundlegenden Annahmen
weist auf abstrakte, konzeptuelle Aspekte hin
läßt sich nicht mehr als normal auf einen Punkt festlegen
ist am besten in kontroversen, konfliktgeladenen Situationen
regt durch Fragen, Provokationen und kontroverse Argumente lebhafte Diskussionen an
stimuliert Kreativität

Schwächen

verliert Zustimmung durch kontroverse Diskussionen
schürt manchmal unnötigen Konflikt
überzieht den Drang nach Veränderungen und nach Neuem
überreibt das Theoretisieren
ist oft scheinbar unbeteiligt und ablehnend

Erscheint

herausfordernd
amüsiert
anscheinend nicht beteiligt, aber sofort dabei,
wenn er/sie einem interessanten Punkt nicht zustimmt

Kann sagen

"Auf der anderen Seite ..."
"Nein, das ist nicht notwendigerweise so der Fall..."

Bringt zum Ausdruck

Konzepte
gegensätzliche Standpunkte
Spekulationen
Absurditäten

Hört sich an

zynisch
skeptisch
herausfordernd
argumentierend

Hat Freude an

spekulativen, philosophischen, intellektuellen Argumenten

Benutzt

Wörter und Sätze in Paraphrase
qualifizierende Adjektive und Sätze

Liebt nicht

vereinfachende, oberflächliche, höfliche, fakten-orientierte, sich im Kreis drehende Gespräche

In Stress-Situationen

macht er/sie auf Spaß

PRAGMATIKER

<i>Charakterisiert durch</i>	wählt aus fokussiert sich einmal hier, einmal dort akzeptiert, was gerade funktioniert sucht den kurzen Weg zum Erfolg ist an Neuerungen interessiert paßt sich an akzeptiert jede Information oder Theorie, die zum Ziel führt
<i>Stärken</i>	konzentriert sich auf den Nutzen benutzt (und macht sichtbar) Taktiken und Strategien ist gut, wenn Auswirkungen von Ideen/Problemen diskutiert werden ist am besten in komplexen Situationen gibt den anderen Neuerungen und Experimente
<i>Schwächen</i>	übersieht leicht langfristige Aspekte geht zu schnell auf den kurzfristigen Nutzen drückt u.U. zu hart auf Machbarkeit verläßt sich zu leicht auf das, was sich verkauft kann aussehen, als ob er zu viele Kompromisse zu leicht eingeht
<i>Erscheint</i>	als offen und ansprechbar hat oft viel Humor als ablenkbar stimmt schnell zu
<i>Kann sagen</i>	"Das ist gekauft ..." "Das ist sicherlich ein möglicher Weg"
<i>Bringt zum Ausdruck</i>	einfache, nicht-komplexe Ideen erzählt u.U. kleine persönliche Anekdoten, um seine Ideen zu erklären
<i>Hört sich an</i>	enthusiastisch zustimmend eventuell unaufrichtig
<i>Hat Freude an</i>	Brainstorming über taktische Themen lebhaftes Geben und Nehmen
<i>Benutzt</i>	Fallbeispiele Illustrationen gängige Meinungen
<i>Liebt nicht</i>	trockene, langweilige, humorlose Diskussionen Diskussionen, in denen auf Konzepten, Philosophien, Details herumgehackt wird
<i>In Stress-Situationen</i>	schaut er/sie gelangweilt aus

ANALYTIKER

<i>Charakterisiert durch</i>	formale und logische Ableitungen, Gedankengänge sucht nach dem einen besten Weg sucht nach Modellen und Formeln ist an "wissenschaftlichen" Lösungen interessiert schreibt den anderen vor erstellt Theorien und Methoden über Informationen
<i>Stärken</i>	fokussiert auf Methoden und Pläne weist auf Details hin ist gut im Entwickeln von Modellen und von Plänen ist am besten in strukturierten und berechenbaren Situationen gibt den anderen Stabilität und Struktur
<i>Schwächen</i>	übersieht leicht Werte und Subjektives übertreibt oft beim Analysieren und Planen drückt zu hart auf Vorhersagbarkeit unflexibel und zu vorsichtig eventuell zu engstirnig
<i>Erscheint</i>	kühl und fleißig ist oft schwer zu "lesen" gibt zu wenig Feedback als ob er einen aushorcht
<i>Kann sagen</i>	"Das kann man anzweifeln" "Wenn Sie es logisch und sachlich betrachten"
<i>Bringt zum Ausdruck</i>	allgemeingültige Regeln beschreibt Dinge in einer systematischen Art und Weise gibt beweiskräftige Informationen
<i>Hört sich an</i>	trocken und diszipliniert sorgfältig dickköpfig und bereits entschieden
<i>Hat Freude an</i>	strukturierten und rationalen Untersuchungen von konkreten Themen
<i>Benutzt</i>	lange, ausschweifende und gut formulierte Sätze
<i>Liebt nicht</i>	irrationale, ziellose und zu spekulative Diskussionen weithergeholten und unpassenden Humor
<i>In Stress-Situationen</i>	zieht er/sie sich zurück, reagiert nicht

REALIST/MACHER

<i>Charakterisiert durch</i>	benutzt empirischen Blickwinkel induktive Logik verläßt sich auf Fakten und Meinungen von Experten sucht nach Lösungen für die gegenwärtigen Probleme ist an konkreten Ergebnissen interessiert korrigiert gerne Fakten und Zahlen stehen über der Theorie
<i>Stärken</i>	konzentriert sich auf Fakten und Ergebnisse weist hin auf und fragt nach Realität und Ressourcen ist gut, wenn es darum geht, etwas vereinfacht darzustellen ist am besten in gut definierten, objektiven Situationen treibt andere an und fordert Leistung (drive)
<i>Schwächen</i>	übersieht leicht Nicht-Übereinstimmung greift zu leicht auf über-einfache Lösungen drückt andere zu hart in Richtung Konsensus und fordert zu schnell eine unmittelbare Antwort
<i>Erscheint</i>	direkt und kraftvoll/mächtig drückt Zustimmung oder Ablehnung oft sehr schnell nicht-verbal aus
<i>Kann sagen</i>	"Das ist offensichtlich für mich" "Jederman weiß das"
<i>Bringt zum Ausdruck</i>	Meinungen beschreibt Situationen und Ideen eher faktisch und an Konkretem orientiert benutzt dabei kurze, pointierte Anekdoten
<i>Hört sich an</i>	geradeheraus, aufrichtig positiv eventuell dogmatisch und dominierend
<i>Hat Freude an</i>	kurzen, direkten und an Fakten orientierten Diskussionen, die um dringende Probleme gehen
<i>Benutzt</i>	direkte und beschreibende Aussagen
<i>Liebt nicht</i>	zu theoretische, sentimentale, subjektive, unpraktische und langwierige Diskussionen
<i>In Stress-Situationen</i>	regt er/sie sich auf

- First Cut
- akzeptieren
- harmonisieren
- Pflegen

