

Mitarbeiter führen

# Definition

- Grunwald Wunderer: Führung ist zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation. 1980 Bd. I, S. 62
- Daraus folgt: Führung ist ein kommunikativer Akt und unterliegt wechselseitiger Einflussnahme.

# Differenzierung Führung vs. Management

- Führung: Die richtigen Dinge tun
  - Vorgeben einer Marschrichtung
  - Mitarbeiter einschwören
  - Motivieren und inspirieren
  - ...
  - Führung kann formal oder informell sein

# Differenzierung Führung vs. Management

- Management: Die Dinge richtig tun
  - Planung und Budgetierung
  - Organisation und Stellenbesetzung
  - Controlling und Problemlösung
  - ...

# Rollen und Aufgaben von Führungskräften

- **Beziehungspflege**
  - Repräsentator: Erfüllung zeremonieller und sozialer Aufgaben
  - Führer: Beziehung zu Mitarbeitern ((Schulung, Motivation ...))
  - Liaison: Beziehung zu Personen außerhalb der Organisation

# Rollen und Aufgaben von Führungskräften

- Information
  - Beobachter: Suche und Aufnahme von Informationen im Kontaktnetz
  - Verteiler: Informationen werden an Ausgesuchte weitergeben
  - Sprecher: Weitergabe von Informationen an Personen außerhalb der Organisationseinheit

# Rollen und Aufgaben von Führungskräften

- Entscheidung
  - Unternehmer: Wandel initiieren; Weiterentwicklung der Organisation(seinheit)
  - Störungsregler: Regelung von Problemen zwischen anderen Personen
  - Ressourcenverwalter: Zuordnung von Ressourcen an Personen und Gruppen
  - Verhandler: Repräsentieren der Organisation(seinheit) und verhandeln mit Außenstehenden

# Rollen und Aufgaben von Führungskräften

- Führungskräfte als Schlüsselfaktoren der Unternehmenskultur
  - Kreative Unruhe stiften
  - Kommunikation gewährleisten
  - Sinnvermittlung sicherstellen
  - Zusammengehörigkeitsgefühl fördern
  - Konfliktfähigkeit fordern und ermöglichen

# Kreative Unruhe stiften

- Die Organisation flexibel und veränderungsbereit halten, durch
  - Pioniergeist
  - Experimentierfreude
  - Geistige Mobilität
  - Vermeidung bürokratischer Verkalkung

# Kommunikation gewährleisten

- Lebendige Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt zur effizienten Erfüllung komplexer Aufgaben
- Kommunikation ist nicht eine zusätzliche Aufgabe von Führungskräften, Führung ist Kommunikation

# Sinnvermittlung sicherstellen

Je klarer dem einzelnen ist, welchem höheren Sinn seine tägliche Arbeit dient, desto eher ist er bereit, sich persönlich für das Unternehmen, für das er tätig ist, zu engagieren – und, wenn notwendig, zusätzliche Belastung in Kauf zu nehmen.

Klaus Doppler

# Zusammengehörigkeitsgefühl fördern

Ein starkes Gemeinschaftsgefühl führt unweigerlich zu einer hohen Identifikation mit der Organisation und in der Folge zu unternehmerischen Engagement der MitarbeiterInnen.

# Konfliktfähigkeit fordern und ermöglichen

Eine konstruktive Streitkultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor: Wenn Spannungsfelder frühzeitig geortet und Interessenskollisionen nicht verdrängt werden, sind Konflikte einer der bedeutsamsten Entwicklungsfaktoren.

# Zentrale Aspekte der Führung

- Sich selber führen
- Kommunikation als Führungsinstrument
- Motivation von Mitarbeitern
- Umgang mit Macht

# Sich selber führen

Das wichtigste Instrument der Führung ist man selbst. Je geschickter Führungskräfte sich also selbst zum Einsatz bringen können, um so größer wird ihr Führungspotenzial sein.

# Sich selber führen: Über sich nachdenken und initiativ werden

- Proaktiv sein
- Selbstreflexion
- Selbstkontrolle

# Sich selber führen

- Proaktiv sein:
  - sich aktiv und eigeninitiativ für die eigenen Ziele einsetzen
  - Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen, anstatt sich den Bedingungen zu beugen
  - auf Möglichkeiten statt auf Grenzen schauen

# Sich selber führen

- **Bereitschaft zur Selbstreflexion**
  - Selbstreflexion und Selbstkontrolle gehören zur emotionalen Intelligenz
  - sich seiner Gefühle, Antriebe, Stärken und Schwächen bewusst sein und mit Kritik umgehen können

# Sich selber führen

## ■ Selbstkontrolle

- befähigt Menschen dazu, ihre Gefühle zu kontrollieren und sich nicht von ihnen überschwemmen zu lassen
- Kennzeichen von Selbstkontrolle sind Rücksichtnahme, ein problemloser Umgang mit Veränderung und Redlichkeit

# Kommunikation als Führungsinstrument

- erfolgreiche Führungskräfte sind in direktem und persönlichen Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen
- "Wer Menschen führen will, muss die Anker finden, die sie in der alten Welt festhalten und ihnen helfen, diese zu lichten." Armin Anwander, 2002
- MitarbeiterInnen einladen, sich "unternehmerisch" zu verhalten.

# Motivation von Mitarbeitern

Die Berücksichtigung der Motive der MitarbeiterInnen und damit verbundener Bedürfnisse ist die Voraussetzung für **dauerhaft** gute Leistungen am Arbeitsplatz.

# Motivation von Mitarbeitern

- Motivationsfaktoren
  - Beziehungen
  - Lern-und Entwicklungsmöglichkeiten
  - Führungsverhalten
  - Sinnvermittlung

# Motivationsfaktoren

- **Beziehungen:**
  - Stärkster Motivator
  - Sich mit Kollegen in der Arbeit ergänzen zu können
  - Beziehungsgestaltung Führungskraft/Mitarbeiter

# Motivationsfaktoren

- Lern-und Entwicklungsmöglichkeiten
  - sichern Flexibilität und Vielseitigkeit der Mitarbeiter

# Motivationsfaktoren

- Führungsverhalten hat starken Einfluss auf
  - Organisationsklima und Motivationsstruktur
  - Arbeitsbehinderungen aus dem Weg räumen und an seine Mitarbeiter glauben

# Motivationsfaktoren

- Sinnvermittlung:
  - Sinn in der Arbeit sehen und Arbeitsvorgänge vollenden zu können

# Umgang mit Macht I

- Belohnung
  - Belohnung als Mittel der Macht führt zu keiner eindeutigen Leistungssteigerung
- Bestrafung
  - Erzeugt kurzfristig Gehorsam, fördert Frustration. Sie bringt Angst mit sich und führt zu schwachen Leistungen.
- Position
  - Legitime Macht in Verbindung mit Expertenmacht kann am ehesten gehorsames Verhalten erklären

# Umgang mit Macht II

- **Expertenwissen**
  - Expertenmacht (Macht durch Wissen) ist am stärksten mit Zufriedenheit und Leistung verbunden
- **Vorbildverhalten**
  - Vorbild-Macht ist stark mit Emotionen verbunden, damit aber schwerer steuerbar und schlecht prognostizierbar
- **Macht durch Information**
  - Macht durch Information ist meistens situativ und kurzfristig

# Mitarbeiter führen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!