

Leadership

Dr. Marion Brehm WS 2011/12

Achtung: In der Download-Vorlage fehlen einige Folien; sie sind in der
Veranstaltung zu ergänzen!

Unterlagen:



- ‚Skript‘ (Folien)
- Literatur
- Referate

www.organisation.uni-goettingen.de

Klausur: Dienstag, 21. Februar 2012,
12 – 14 Uhr, ZHG 010

Klausurrelevant:

- Veranstaltungsstoff (Mitschrift)
- ‚Skript‘ (Folien)
- Ausgewählte Referate
- Literaturempfehlungen

Einstiegsliteratur

Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, 7. Aufl., Stuttgart 2007 (Bibliothek)

Yukl, G., Leadership in Organizations, 7. Aufl., Pearson, New York 2010

Lieber, B., Personalführung, Stuttgart 2007

Neuberger, O., Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002

Einstiegsliteratur

Ridder, H.-G., Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl.,
Stuttgart 2007, Kapitel III.2: Führung

Schanz, G., Personalwirtschaftslehre, 3. Aufl.,
München 2000, Kapitel 23: Personalführung

Weibler, J., Personalführung, München 2001

Daft, R.L., New Era of Management, 2008,
Kap.18 : Leadership

Weitere klausurrelevante Literatur im Ordner!

Gliederung ‚Leadership‘

1. Grundlagen Leadership
2. Rahmenbedingungen und Ziele
3. Ausgewählte führungstheoretische Grundpositionen
4. Führungsstile
5. Führungsinstrumente
6. Leadership und Kommunikation
7. Konsequenzen von Leadership
8. Kompetenzen von Führungskräften
9. Führungskräfteentwicklung

1. Grundlagen Leadership

1. Grundlagen Leadership

- 1.1 Begriffliche Annäherung
- 1.2 Wesentliche Aufgaben
- 1.3 Managementtypen und -rollen
- 1.4 Leadership versus Management

1.1 Begriffliche Annäherung

Leadership

- ◆ Führung ist ein interpersonelles Phänomen
- ◆ Beinhaltet soziale Einflussnahme
- ◆ Ist auf Zielerreichung ausgerichtet

Leadership

Definition

Einflussnahme auf Mitarbeiter im Sinne
der organisationalen Ziele

Daft, p.590

Führung

Definition

Ziel- und ergebnisorientierte... soziale
Beeinflussung zur Erfüllung
gemeinsamer Aufgaben...

Wunderer, S.4

Ziel- und Ergebnisorientierung der Führung

Wunderer, S.4

- Führung ist eine absichtsgeleitete soziale Beeinflussung.
- Sie will den *Wertschöpfungsbeitrag* der Mitarbeiter für die *zentralen Bezugsgruppen* des Unternehmens erhöhen oder sichern.

Leadership

- ..heißt

Strukturell-systemische Führung versus personal-interaktive Führung

Wunderer, S.5ff.

- Strukturell-systemische Führung
 - Indirekte Führung
 - Führung durch Kontextgestaltung
 - Ansatzpunkte: Kultur, Strategie, Organisation, qualitative Personalstruktur
- Beispiel: Fließbandarbeit

Strukturell-systemische Führung versus personal-interaktive Führung

Wunderer, S.5ff.

- Personal-interaktive Führung
 - Direkte Führung
 - Wechselseitige (interaktive) Führung

(Personal-interaktive) Führungsprozesse sind charakterisierbar durch

- direkte Interaktion,
 - Macht und Einfluss,
 - relative Nähe und
 - einen gemeinsamen Arbeitsbezug
- von Führungskraft und Mitarbeiter.

1.2 Wesentliche Aufgaben von Leadership:

Zu: Wesentliche Aufgaben von Leadership :

Modell des Führungshandelns von Vorgesetzten nach Fleishman et al. (1991)

- **Informationssuche und Informationsstrukturierung**
Informationssuche, Informationsauswertung, Feedback und Kontrolle
- **Informationsnutzung bei der Problemlösung**
Bedürfnisidentifikation, Planung und Koordination, Kommunikation
- **Management personaler Ressourcen**
Beschaffung und Zuweisung von Personal, PE, Motivation, Überwachung und Berichterstellung
- **Management materieller Ressourcen**
Beschaffung und Zuweisung von materiellen Ressourcen, Aufbewahrung und Pflege, Überwachung und Berichterstellung

Drei wesentliche Aspekte des Führungsverhaltens

1. Mitarbeiterorientierung (Consideration)
ist der Teil des Führungsverhaltens, bei dem der Vorgesetzte sich um das Wohlergehen und die Probleme seiner Mitarbeiter bemüht.

2. Aufgabenorientierung (Initiating Structure)

Bei diesem Teil des Führungsverhaltens steht die Erleichterung der Aufgabenerfüllung durch fachliche, methodische und technische Unterstützung im Vordergrund.

Das Verhalten des Vorgesetzten ist an der Zielerreichung der Organisation orientiert.

3. Partizipation

Dieser Teil des Führungsverhaltens ist auf eine Beteiligung der Mitarbeiter ausgerichtet.

Level 5 Leadership

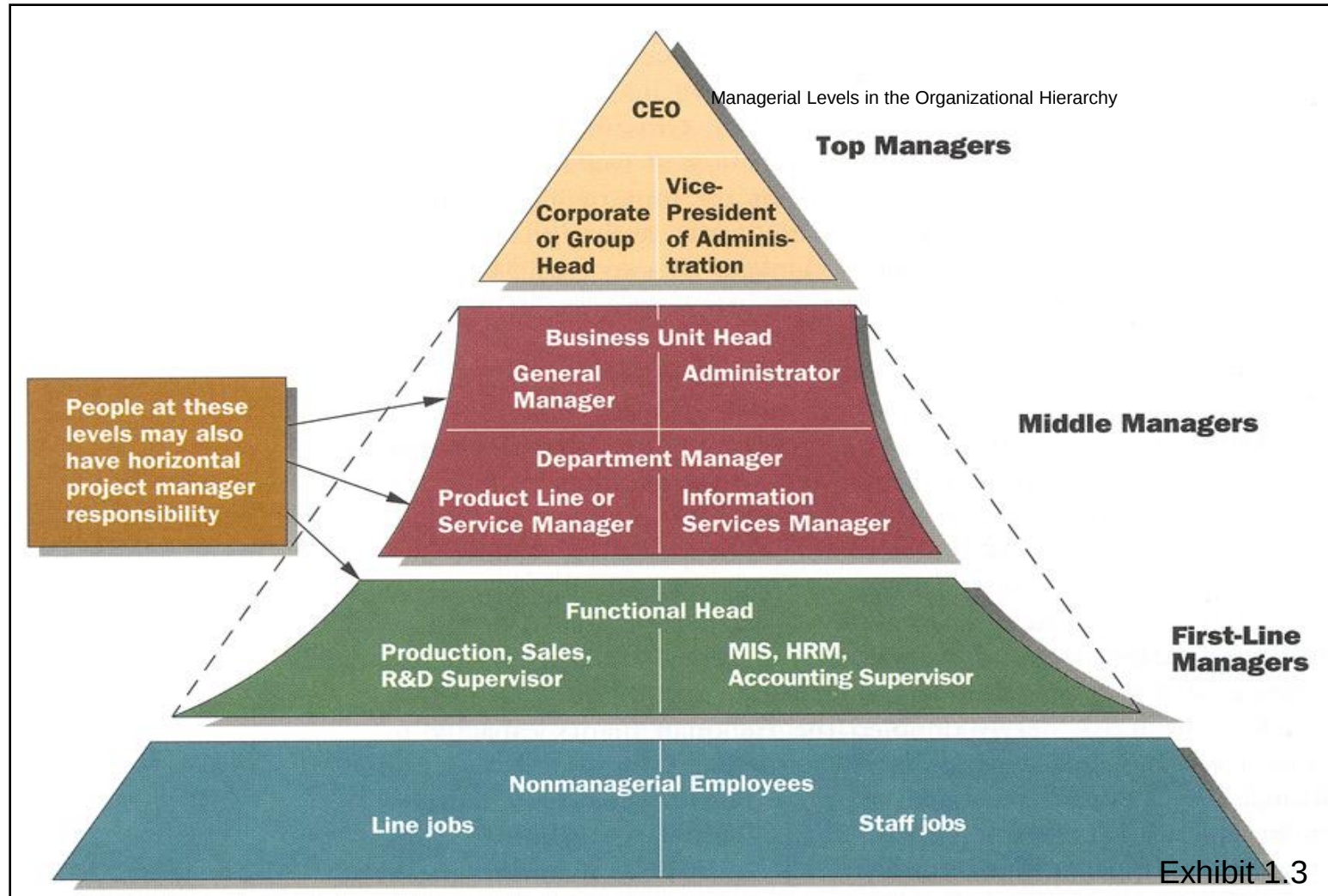
(Daft, p.591f.)

- Die erfolgreichsten Führungskräfte an der Spitze von Organisationen sind jene, welche einerseits über Demut und Bescheidenheit verfügen, andererseits aber sehr entschlossen im Sinne der organisationalen Ziele handeln.
- Diese Führungskräfte fördern andere Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend ihrem jeweiligen Potential.

1.3 Managementtypen und -rollen

Management Types - Vertical

Managerial Levels in the Organizational Hierarchy



Management Types - Horizontal

- Functional Managers
 - Responsible for a department that performs a single functional task and
 - Has employees with similar training and skills
- General Managers
 - Responsible for several departments that perform different functions

Managerial Types - Horizontal

- Functional Managers
 - Advertising
 - Sales
 - Finance
 - Human Resources
 - Manufacturing
 - Accounting
- General Managers
 - Self-contained division such as a Macy's department store
 - Project managers have general management responsibility as they coordinate people across several departments

Managertypen nach Maccoby (1992)

(Quelle: Scholz 1993, S.408)

Fachleute ("Craftsmen")

Managertypen nach Maccoby (1992)

Dschungelkämpfer ("Jungle fighters")

Managertypen nach Maccoby (1992)

Firmenmenschen ("Company men")

Managertypen nach Maccoby (1992)

Spielmacher ("Games men")

Ten Manager Roles

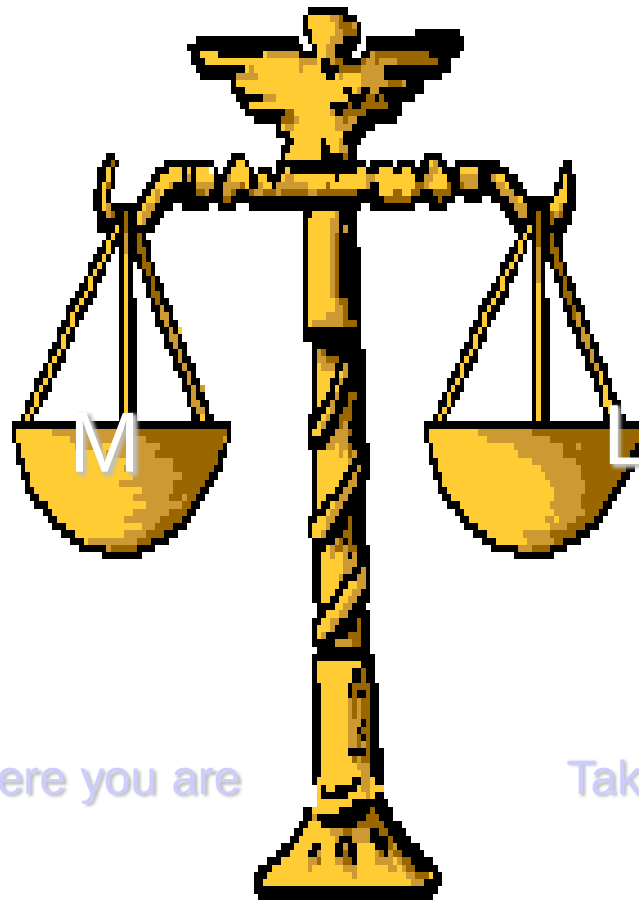
Category	Role
Informational	Monitor
	Disseminator
	Spokesperson
Interpersonal	Figurehead
	Leader
	Liaison
Decisional	Entrepreneur
	Disturbance handler
	Resource allocator
	Negotiator

1.4 Leadership versus Management ?

Management

Promotes stability,
order and problem
solving within
existing
organizational
structure and
systems

Takes care of where you are



Leadership

Promotes
vision,
creativity, and
change

Takes you to a new place

Leader versus Manager Qualities ?

Leader Qualities

SOUL

Visionary
Passionate
Creative
Flexible
Inspiring
Innovative
Courageous
Imaginative
Experimental
Initiates change
Personal power

Manager Qualities

MIND

Rational
Consulting
Persistent
Problem solving
Tough-minded
Analytical
Structured
Deliberate
Authoritative
Stabilizing
Position power

Source: Genevieve Capowski, "Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow?" Management Review, March 1994, 12

Leader versus Manager Qualities ?

Eine Führungskraft sollte idealer Weise beides haben – Managementfähigkeiten und Führungstalent!

2. Rahmenbedingungen und Ziele von Leadership

2.1 Rahmenbedingungen

2.2 Ziele von Leadership

2.1 Rahmenbedingungen von Leadership

Daft, p.590



Rahmenbedingungen der Führung

Technologie und Leadership



- Die technologische Dimension beinhaltet wissenschaftliche und technologische Entwicklungen in spezifischen Industrien genauso wie in der Gesellschaft insgesamt.
- Die im Unternehmen zur Anwendung kommenden Technologien beeinflussen das Führungsverhalten.

Technologischer Wandel und Leadership



Neue Technologien, Innovationssprünge und Komplexitätssteigerungen beinhalten neue Herausforderungen im Bereich Leadership, z.B. in Bezug auf die Personalentwicklung.

Der technologische Wandel im IT-Bereich

Ökonomische Bedingungen und Leadership

Die ökonomischen Bedingungen beinhalten die ökonomische Kraft der Region, in der das Unternehmen operiert.

Ökonomische Bedingungen der Region
schlagen sich in verschiedenen
führungsrelevanten Größen nieder:

Arbeitsbedingungen als Rahmenbedingungen von Leadership

- Unter Arbeitsbedingungen sind die für ein Arbeitsverhältnis wirksamen Konditionen zu verstehen. Diese sind im Arbeitsvertrag geregelt.
- Zu den Arbeitsbedingungen gehören u.a.:

Arbeitsbedingungen wirken sich aus auf

- Identifikation
- Motivation und Anreizgestaltung
- Wahl des Führungsstils (vgl. z.B. Fließfertigung versus Forschungstätigkeit)
- Kommunikationsmöglichkeiten zw. Führungskraft und Mitarbeitern (Telearbeit, Außendienst...)
- etc.

Umweltkomplexität und –dynamik als Rahmenbedingungen der Führung

- Sich verändernde Umweltfaktoren (neue Trends, neue Wettbewerber, neue Gesetze etc.) führen zu tiefgreifenden Unsicherheiten für Führungskräfte und Mitarbeiter.

Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen von Leadership

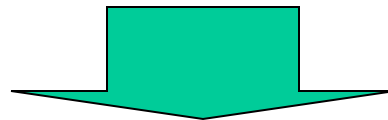
Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen
beinhalten

- demographische Charakteristika,
- Normen,
- Sitten und Gebräuche sowie
- Werte

der gesamten Bevölkerung.

Demographische Trends und Leadership

- Veränderung der Alterspyramide, weniger Geburten, Bevölkerungsrückgang
- Steigender Anteil Älterer
- Verlängerte Lebensarbeitszeit
- Alternative Lebensformen
- Zustrom von Einwanderern



Diversity Management als Aufgabe von Führungskräften!

Leadership im internationalen Umfeld

- Erwartungen an das Führungsverhalten von ausländischen Vorgesetzten werden durch soziokulturell geprägte Werthaltungen determiniert.
- Kulturbedingte Führungskonflikte sind beinahe unvermeidlich.

Gesellschaftlicher Wertewandel und Leadership

Wunderer, S.176ff.

(Werte-)Wandel in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:

- Früher:
- Hierarchisch
begründete
Autoritätsausübung
- Kontrolle und
Kommando

- Heute:
- Zusammenarbeit
- Konsensbildung
- Dialog
- Partizipation

Fazit Rahmenbedingungen:

Erhöhte Anforderungen an Führungskräfte
und Mitarbeiter.

Führung wird vielschichtiger und komplexer!

Übungsaufgabe zur Klausur:

2.2 Ziele von Leadership

Ziel- und Ergebnisorientierung der Führung

Wunderer, S.4

- Führung ist eine absichtsgeleitete soziale Beeinflussung.
- Sie will den *Wertschöpfungsbeitrag* der Mitarbeiter für die *zentralen Bezugsgruppen* des Unternehmens erhöhen oder sichern.

Führungserfolg

Wunderer, S.4f.

- Ökonomisch-technischer Erfolg
- Sozialer Erfolg

Führungserfolg

Wunderer, S.13f.

- Führungserfolg =
f (Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation)
- Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung:
 - Förderung der Qualifikation
 - Förderung der Motivation
 - Verbesserte Arbeitssituation

Ziele von Leadership: Förderung der **Qualifikation** von Mitarbeitern

Ansatzpunkte zur Förderung der **Qualifikation** von Mitarbeitern :

- Methodenkompetenz
- Fachliche Fähigkeiten
- Personale Kompetenzen
- Soziale Fähigkeiten

Ziele von Leadership: Förderung der **Motivation** von Mitarbeitern

- Intrinsische Motivation:
- Extrinsische Motivation:



Ziele von Leadership: Verbesserung der **Arbeitssituation** von Mitarbeitern

- Überwindung organisationaler Restriktionen
- Informationsbereitstellung
- Verbesserung arbeitsorganisatorischer Voraussetzungen
(z.B. Vorhandensein von benötigten Materialien...)

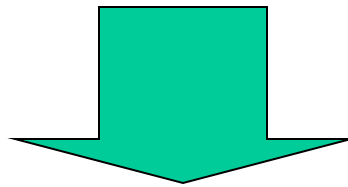
- Verbesserung der Arbeitsmittel
- Erhöhung ergonomischer Zweckmäßigkeiten
- Erweiterung und
Anreicherung von Aufgaben

3. Ausgewählte führungstheoretische Grundpositionen

3. Ausgewählte führungstheoretische Grundpositionen

- 3.1 Eigenschaftstheorien der Führung
- 3.2 Charismatische Führung
- 3.3 Machttheoretische Ansätze der Führung
- 3.4 Die situationstheoretische Perspektive
- 3.5 Weg-Ziel-Theorie der Führung
- 3.6 Theorie der Führungssubstitution

Keine der Führungstheorien kann berechtigterweise für sich in Anspruch nehmen, das gesamte Feld von Führungsphänomenen umfassend zu erklären.



Eine Vielzahl von Theorien existiert nebeneinander. Hier werden einige grundsätzliche Positionen vorgestellt.

3.1 Eigenschaftstheorien der Führung

Ridder, S.328ff.

Schanz, S.661ff.

Eigenschaftstheorien der Führung

Eigenschaftstheorien der Führung basieren auf der Annahme, dass sich Führungspersönlichkeiten aufgrund einer oder mehrerer Merkmale von anderen Menschen unterscheiden und deshalb zur Führung prädestiniert sind.

Eigenschaftstheorien der Führung

- Versuchen Charaktereigenschaften zu identifizieren, welche den Führungserfolg bestimmen
- Hypothese: Erfolgreiche und erfolglose Führungskräfte können aufgrund von Charaktereigenschaften bzw. Persönlichkeitsmerkmalen unterschieden werden

Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte (Stogdill)

Leadership Traits

Traits = personal characteristics

- **Traits** - early efforts to understand leadership success focused on leader's personal characteristics
- **Great man approach** - early research focused on leaders who had achieved a level of greatness
 - Find out what made them great

Personal Characteristics of Leaders

Physical Characteristics

Energy

Physical stamina

Social Background

Education

Mobility

Intelligence and Ability

**Judgment,
decisiveness**

Knowledge

**Intelligence, cognitive
ability**

Personality

Self-confidence

Honesty & integrity

Enthusiasm

Desire to lead

Independence

Social Characteristics

Sociability, interpersonal skills

Cooperativeness

Ability to enlist cooperation

Tact, diplomacy

Work-related Characteristics

Achievement drive

Drive to excel

Conscientiousness in pursuit of goals

Persistence against obstacles, tenacity

Source: Adapted from Bernard M. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership, rev. Ed. (New York: Free Press, 1981), 75-76. This adaptation appeared in R. Albanese and D. D. Van Fleet, Organizational Behavior: A managerial Viewpoint (Hinsdale, Ill.: The Dryden Press, 1983).

Grundlegend für die Eigenschaftstheorie ist die Annahme, dass die genannten **Eigenschaften der Führerpersönlichkeit** entscheidend für den **Erfolg** oder **Misserfolg** von Führung sind.

Wunderer, S.274

Die ‚Big Five‘ der Persönlichkeitsdiagnostik

1. Extraversion
2. Verträglichkeit
3. Gewissenhaftigkeit
4. Emotionale Stabilität (vs. Neurotizismus)
5. Offenheit

Trotz Kritik wird Ihnen eine relativ hohe Erklärungskraft bzgl. des Führungserfolges zugeschrieben.

Erkenntnisse zum Einfluss verschiedener Persönlichkeitsmerkmale von Führern nach Wegge/v.Rosenstiel 2004

1. Intelligenz korreliert positiv mit Führungsleistungen
2. Positiv ausgeprägte Leistungsmotivdispositionen und Machtmotivdispositionen der Führungskräfte gehen mit guten Leistungen von Gruppen und Unternehmen einher
3. Extraversion und Gewissenhaftigkeit korrelieren positiv mit Führungserfolg
4. Neurotizismus korreliert negativ mit Führungserfolg
5. Personen mit stark ausgeprägter internaler Kontrollüberzeugung sind erfolgreicher

Kritische Würdigung der Eigenschaftstheorien der Führung

Bedeutung der Eigenschaftstheorie der Führung in der Praxis

- Konstruktion von Assessment-Centern
- Beurteilungsbögen und Persönlichkeitstests
- Auswahl und Platzierung von Führungskräften

3.2 Charismatische Führung

Wunderer, S.277ff.

Ridder, S.331ff.

Charismatische Führungskräfte

- Vermitteln **Visionen** und beeinflussen Werte in grundsätzlicher Weise
- Bieten neuartige, **emotional** fundierte Problemlösungen an und treten für z.T. radikale Veränderungen ein
- Werden besonders in Transformationsprozessen und Krisensituationen gesucht und können u.U. tiefgreifenden Wandel bewirken

Beispiele charismatischer Führungskräfte

Charismatische Führung

- „Empirische Analysen zeigen, dass viele **Geführte** charismatische Führung als signifikant dynamischer erleben als eine rein rationale Zielorientierung, dass sie sich dabei **selbstsicherer fühlen**, mehr Aktivität und eine **höhere Leistungsgüte** aufweisen als Mitarbeiter von nicht-charismatischen ...Führern“ (Wunderer 2007, S.278).

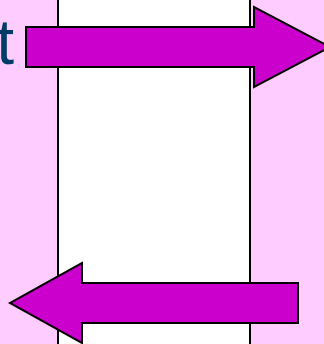
Beziehungen zwischen charismatischen Führungskräften und Geführten

Geführte

Existenzielle Unsicherheit
(Krise, Hilflosigkeit)
Bereitschaft einer Idee
oder Person zu folgen
Emotionale Identifikation
Begeisterung und Hingabe

Charismatische Führungskraft

Persönlichkeitsmerkmale
(z.B. Energie, Dynamik,
Selbstvertrauen)
Kompetenz und Erfolg
Lösen hohe Erwartungen aus
Erwecken Vertrauen



Kritische Würdigung der Theorie der Charismatischen Führung

Kritische Würdigung der Theorie der Charismatischen Führung

3.3 Machttheoretische Ansätze der Führung

Wunderer 2007, S.298ff.

Schanz, S.653ff.

Machttheoretische Ansätze der Führung

- Führung bzw. Einfluss kann nur auf Grundlage von (sozialer) Macht ausgeübt werden
- Die Führungsqualität (effektiv, ineffektiv oder destruktiv) hängt von der Fähigkeit der Führungskraft ab, ihre Macht zu handhaben

Machttheoretische Ansätze der Führung

- Definition:
Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. (Max Weber)



Machttheoretische Ansätze der Führung differenzieren nach

- Machthabern (Inhaber der Macht)
- Reichweite
- Intensität
- Taktiken (Überzeugung, Zwang, Belohnung)
- Kosten
- Quellen der Macht

Grundlagen sozialer Macht (Machtbasen) nach French/Raven:

- Expertentum
- Identifikation / Referenzmacht
- Amtsautorität / legitimierte Macht
- Belohnung und Bestrafung
- Information

Sie beeinflussen die Akzeptanz von Führung
wesentlich.

Machttaktiken zur Sicherung und Ausweitung von Einfluss (Mikropolitische Techniken):

Machttaktiken zur Sicherung und Ausweitung von Einfluss (Mikropolitische Techniken):

Machttaktiken zur Sicherung und Ausweitung von Einfluss (Mikropolitische Techniken):

Fazit: Machttheoretische Ansätze der Führung

- Zentrale Bedeutung machttheoretischer Ansätze in der Führungsforschung
- Mit dem Thema Mikropolitik wird ein lange Zeit tabuisierter Teil betrieblicher Lebenswelten aufgedeckt



3.4 Die situationstheoretische Perspektive

Schanz, S.664ff.

Die situationstheoretische Perspektive

- Annahme: Führungserfolg wird von der Handlungssituation bestimmt
- Unterschiedliche Aufgaben und Umweltbedingungen verlangen nach darauf abgestimmtem Führungsverhalten
- Bekanntes Beispiel: Die Kontingenztheorie der Führung von Fred E. Fiedler

Situativer Ansatz (contingency theory; situational approach)

Die Kontingenztheorie der Führung von Fred E. Fiedler

Schanz, S.665f.

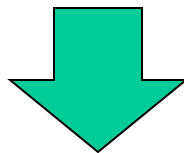
- Fiedler fragt danach, welche situativen Bedingungen das Führungsverhalten (Macht und Einfluss ausüben) in der Gruppensituation erleichtern bzw. erschweren.

Situative Faktoren welche Fiedler fokussiert:

- Positionsmacht
- Aufgabenstruktur
- Führer-Geführten Beziehung

Positionsmacht

- Belohnungs- und Bestrafungspotential der Führungskraft
- Autorität des Vorgesetzten



Geringere Bedeutung als Aufgabenstruktur
und Führer-Geführten-Beziehung

Aufgabenstruktur

- „Die Bereitschaft zum Gehorsam kann nur erzwungen werden, wenn die Aufgabe verhältnismäßig gut strukturiert ist...“
- „Man kann eine Gruppe nicht zwingen, eine unstrukturierte Aufgabe zu bewältigen, etwa ein neues Produkt zu entwickeln oder ein Theaterstück zu schreiben“ (Fiedler).

Führer-Geführten Beziehung

- Respektierte und beliebte Vorgesetzte haben bessere Einflussmöglichkeiten auf ihre Mitarbeiter
- Nach Fiedler wichtigste situative Komponente

Die Kontingenztheorie der Führung von Fred E. Fiedler

- **Günstig** sind nach Fiedler Situationen mit guter Führer-Gruppenmitglieder-Beziehung, stark strukturierten Aufgaben und hoher Positionsmacht des Vorgesetzten.
- **Ungünstige** Situationen sind dem gemäß durch schlechte Führer-Gruppenmitglieder-Beziehung, gering strukturierte Aufgaben und niedrige Positionsmacht des Vorgesetzten charakterisiert.

Die Kontingenztheorie der Führung von Fred E. Fiedler

- Fiedler postuliert, dass der Führungserfolg dann am größten ist, wenn man in sehr günstigen und in sehr ungünstigen Situationen einen **aufgabenorientierten Führungsstil** einsetzt.
- In mittelschweren Situationen soll hingegen ein **mitarbeiterorientierter Führungsstil** angewandt werden.

Kritische Würdigung der Kontingenztheorie der Führung

Kritische Würdigung der Kontingenztheorie der Führung

Übung – Klausurfragen:

3.5 Weg-Ziel-Theorie der Führung

Schanz, S.670 ff.

Ridder, S.340 ff.

Wunderer, S.287ff.

Weg-Ziel-Theorie der Führung

- Im Zentrum steht der Geführte, die Theorie setzt an der Motivation von Mitarbeitern an.
- Führungskräfte haben verschiedene Möglichkeiten, auf die Motivation der Mitarbeiter Einfluss auszuüben.
- Unter Motivation wird die Bereitschaft verstanden, sich für eine bestimmte Aufgabe zu engagieren und einzusetzen.

Weg-Ziel-Theorie der Führung

- Annahme: Mitarbeiter kalkulieren vergleichsweise rational. Sie betrachten Leistung dann als erstrebenswert, wenn wünschenswerte Belohnungen in Aussicht gestellt werden.
- Die Theorie baut auf der Erwartungs-Wert-Theorie der Motivation auf

Motivationsgleichung (House):

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

wobei

M = **M**otivation zu leistungsbezogenem Verhalten

IV_b = **I**ntrinsische **V**alenz leistungsbezogenen Verhaltens bzw. Anreiz, der von der Tätigkeit selbst ausgeht

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

P_1 = Anstrengungs-Resultats-Erwartung

IV_a = Intrinsische Valenz der Zielerreichung,
bzw. Anreiz, der vom Arbeitsergebnis bzw.
Resultat der Tätigkeit ausgeht

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

P_{2i} = Resultats-Gratifikations-Erwartung

EV_i = mit der Aufgabenerfüllung verbundene
extrinsische Valenzen, z.B. Attraktivität
einer höheren Gehaltsstufe

Der Index i bringt zum Ausdruck, dass
verschiedene extrinsische Belohnungen anzutreffen
sind, z.B. Entgelt, Aufstieg, Statussymbole

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

IV_b = **I**ntrinsische **V**alenz leistungsbezogenen Verhaltens bzw. Anreiz, der vom Arbeitsvollzug selbst ausgeht

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

P_1 = Anstrengungs-Resultats-Erwartung

IV_a = Intrinsische Valenz der Zielerreichung, bzw.
Anreiz, der vom Arbeitsergebnis bzw. Resultat der
Tätigkeit ausgeht

- Regelmäßiges Feedback über die Ergebnisse
- Erleichterung der Zielerreichung durch fachliche, methodische und technische Unterstützung
- Beseitigung von Hindernissen

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

P_{2i} = Resultats-Gratifikations-Erwartung

- Transparenz von Leistung und Belohnung
- Genaues Feedback
- Partizipativ entwickelte Beurteilungssysteme

Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

$$M = IV_b + P_1 [IV_a + (P_{2i} \times EV_i)]$$

EV_i = mit der Aufgabenerfüllung verbundene
extrinsische Valenzen, z.B. Attraktivität einer
höheren Gehaltsstufe

Führungskräfte verfügen über vielfältige extrinsische
Belohnungsmöglichkeiten, z.B.

Kritische Würdigung des Weg-Ziel-Modells der Führung

Kritische Würdigung des Weg-Ziel-Modells der Führung

3.6 Theorie der Führungssubstitution

Substitutes for Leadership

Wunderer, S.314ff.

Schanz, S.674ff.

Theorie der Führungssubstitution

- Sie geht der Frage nach, wann sich direkte Führung erübrigt oder in ihrer Bedeutung stark relativiert
- Sie verweist auf Mechanismen, die an die Stelle von Führung treten können – auf sog. Führungssubstitute .

Theorie der Führungssubstitution

- Substitution direkter Führung bezeichnet den **Ersatz** interaktiver Mitarbeiterführung **durch indirekte Steuerungsmechanismen**, v.a. durch spezifische **Aufgabenmerkmale**, **Organisationsmerkmale** oder auch Charakteristika der **Mitarbeiter**.

Ausgewählte Führungssubstitute:

- Aufgabenmerkmale:
 - Intrinsisch motivierende Aufgaben
 - Aufgabenimmanentes Leistungs-Feedback
 - Routineaufgaben
 - Standardisierung von Arbeitsprozessen (z.B. Fließfertigung)



Ausgewählte Führungssubstitute:

- Organisationsmerkmale
 - Formalisierung (klare Pläne, Ziele, Verantwortung)
 - Job Enrichment
 - Kohäsive Arbeitsgruppen
 - Koordination durch wechselseitige Abstimmung bzw. Selbstabstimmung
 - Hierarchiefreie Institutionen, z.B. Teams und Projektgruppen

Ausgewählte Führungssubstitute:

- Charakteristika der Mitarbeiter
 - Fähigkeit, Erfahrung, Training, Wissen
 - Bedarf an Unabhängigkeit
 - Professionelle Orientierung (Expertentum)

Vorteile des Einsatzes von Führungssubstituten:

Grenzen des Einsatzes von Führungssubstituten:

Kritische Würdigung

- Interaktive und strukturelle Führung als sich ergänzende Konzepte der Mitarbeiterführung in der Praxis
- Führung und Führungssubstitution als gleichberechtigte Forschungsgegenstände

Abschluss Führungstheorien:

Unterschiedliche Führungstheorien

- bieten Erklärungen für beobachtbares Verhalten in der Unternehmenspraxis
- machen eigene implizite Annahmen bewusst
- regen zu kritischer Reflexion an
- weisen auf Führungsmängel hin
- ermöglichen einen problembewussteren Einstieg in das Management

Übung - Klausurfragen

4. Führungsstile

Wunderer, S.203ff.

Definition Führungsstil

Der Führungsstil beschreibt ein relativ konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes (Führungs-)Verhalten, das auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben gerichtet ist.

Je nach Menschen- und Weltbild betrachten
Manager ihre Mitarbeiter eher als

- Bestandsgrößen,
- Kostengrößen oder
- Leistungsgrößen

und legitimieren damit ihr Führungsverhalten.

(vgl. Ridder 2007, S.327)

4. Führungsstile

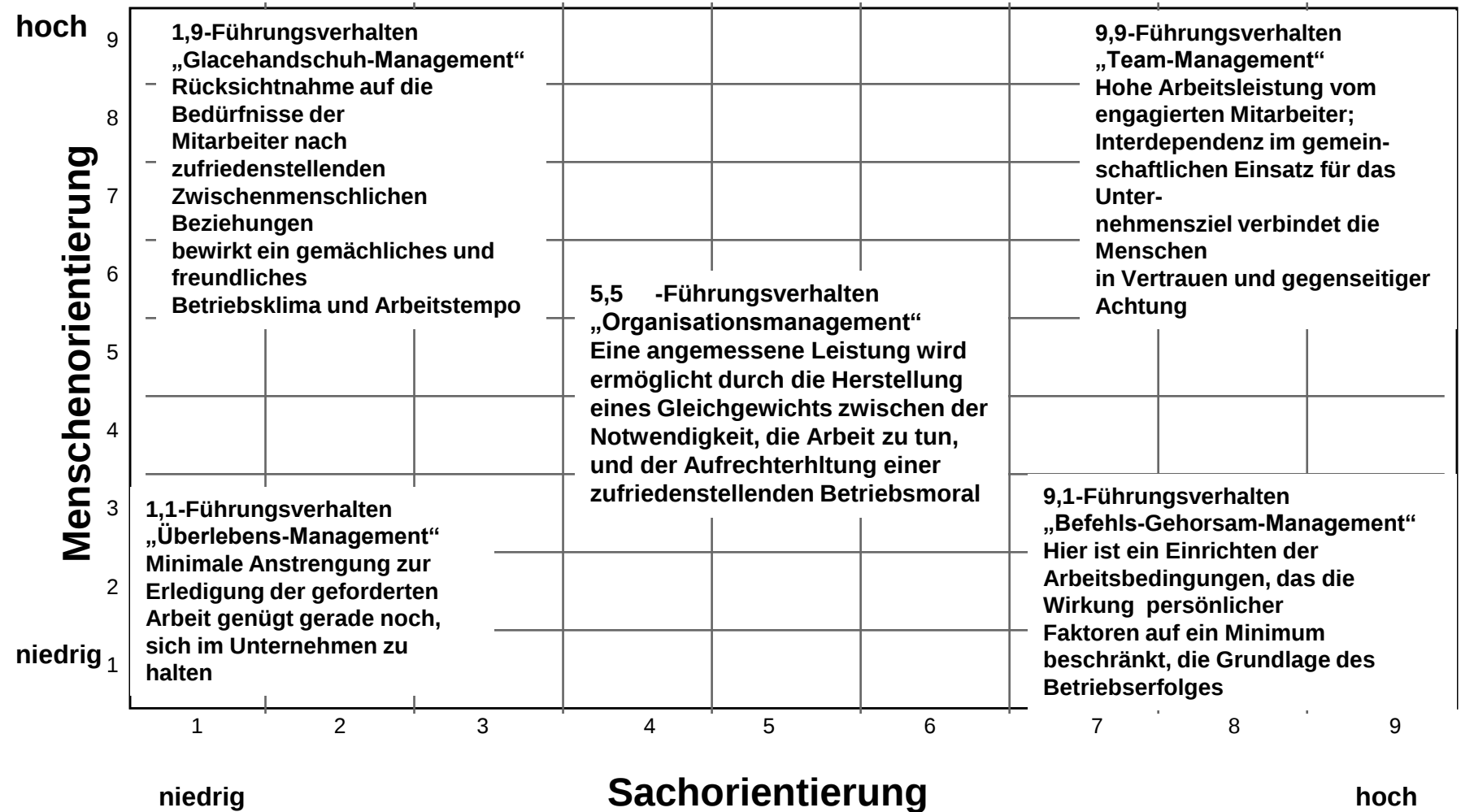
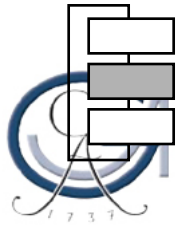
- 4.1 Führungsstile im Verhaltensgitter von Blake/Mouton
- 4.2 Führungsstiltypologie nach Wunderer
- 4.3 Bürokratische und Laissez-Faire-Führung
- 4.4 Transaktionale und transformationale Führung
- 4.5 Exkurs: Führung von unten

4.1 Führungsstile im Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton

- Es werden zwei Führungsdimensionen unterschieden:
 - Betonung der Produktion
 - Betonung des Menschen
- Unterscheidung von verschiedenen idealtypischen Führungsstilen im Verhaltensgitter

Führungsstile im Verhaltensgitter von Blake/Mouton

Abb.: vgl. Wunderer, S.209



Dr. Marion Brehm

- Auf dem Verhaltensgitter von Blake/Mouton bauen eine Vielzahl von Managementtrainings auf:
 - Führungskräften werden systematische Unterschiede zwischen Führungsverhaltensweisen demonstriert und es werden
 - Reflexionsprozesse über das eigene Führungsverhalten eingeleitet.

Kritische Würdigung des Verhaltensgitters von Blake/Mouton

4.2 Führungsstiltypologie nach Wunderer

- Autoritär
- Patriarchalisch
- Konsultativ
- Kooperativ
- Delegativ
- Teil-autonom

Autoritärer Führungsstil

- Vorgesetzte(r) entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter
- Verlangt unbedingten Gehorsam
- Absoluter Herrschaftsanspruch der Führungskraft
- Geringe Autonomie der Mitarbeiter

Patriarchalischer Führungsstil

- Führungskraft entscheidet
- Sie versucht aber, die Mitarbeiter von ihren Entscheidungen zu überzeugen, bevor sie die Weisung erteilt
- Die Führungskraft genießt gleich einem Familienoberhaupt Vorrang gegenüber den Untergebenen
- „Vaterherrschaft“

Konsultativer Führungsstil

- Mitarbeiter werden auf Initiative des Vorgesetzten beratend tätig
- Eine aktive, selbstinitiierte Einflussnahme durch Mitarbeiter wird nicht erwartet
- Konsultative Führung wird von Befragten als der am häufigsten erlebte Führungsstil bezeichnet (Wunderer, S. 215)

Konsultativer Führungsstil

Konsultative Führung

- Anwendungsgebiete:
 - Entscheidungsvorbereitung
 - Betriebliches Vorschlagswesen
 - Zusammenarbeit zwischen Linie und Stab
- Kritische Würdigung:
 - Keine zeitaufwändigen Abstimmungsprozesse
 - Wissen von Mitarbeitern wird genutzt
 - Engagierte, initiative Mitarbeiter sind u.U. weniger motiviert

Kooperativer Führungsstil

- Führungsverhalten basiert auf Zusammenarbeit und Gemeinschaft
- Teilung der Macht durch Partizipation
- Mitarbeiter entwickeln Lösungsvorschläge, Vorgesetzte entscheiden
- Ausgesprochen hohe Interaktionsdichte zwischen Führer und Geführten



Kooperativer Führungsstil

- Entscheidungspartizipation bzw. Autonomie erreicht mittlere Werte, deutlich niedriger als bei delegativer Führung
- Wechselseitige, tendenziell symmetrische Einflussausübung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten mit Letztentscheid der Führungskraft

Kooperativer Führungsstil

- Konfliktregelung erfolgt durch Aushandeln und Verhandeln
- Coaching, Counselling, Beurteilungen und Mitarbeitergespräche bilden zentrale Elemente kooperativer Führung

Kooperativer Führungsstil

Kritische Würdigung:

Fazit: Kooperativer Führungsstil

- Zunehmende Bedeutung kooperativer Führung aufgrund von
 - Wertewandel,
 - Qualifikationsanstieg der Mitarbeiter,
 - neuen Formen der Organisations- und Arbeitsgestaltung,
 - demotivierenden Effekten unkooperativer Führung
- Kooperative Führung muss sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern tatsächlich gewollt sein

Delegativer Führungsstil

- Führungsverhalten basiert auf vertikaler Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Mitarbeiter entscheiden weitgehend selbstständig, nachdem die Vorgesetzten die Ziele und Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt haben

Delegativer Führungsstil

- Vorgesetzte und Mitarbeiter arbeiten bei delegativer Führung unabhängiger
- Hohes Vertrauen des Vorgesetzten erforderlich

Delegativer Führungsstil

- Delegative Führung setzt an Werten, Zielen und Aufgaben an
- Die Kontrolle ist mehr ergebnis- als handlungsorientiert
- Ziel- und ergebnisorientierte Evaluation mit entsprechenden Konsequenzen (materiell, PE)

Delegativer Führungsstil

Kritische Würdigung:

Delegativer Führungsstil

Kritische Würdigung:

Teil-Autonomer Führungsstil

- Mitarbeiter/Gruppe entscheidet
- Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und v.a. nach außen



Teil-Autonomer Führungsstil – Kritische Würdigung

Zusammenfassung: Führungsstiltypologie nach Wunderer

4.3 Bürokratische und Laissez-Faire Führung

Der bürokratische Führungsstil

Führung durch schriftliche
Anweisung und Vorschrift



Der Laissez-Faire-Führungsstil

- Keinerlei Herrschaftsanspruch der Führungskraft, Machtvakuum
- Keine Sorge für Aufgabenerfüllung und organisationale Zielerreichung

Der Laissez-Faire-Führungsstil

- Der laissez-faire Führer spielt eine freundliche, aber passive Rolle und gibt den Gruppenmitgliedern volle Freiheit.
- In laissez-faire geführten Gruppen wurde eine geringere Zufriedenheit als in demokratisch geführten Gruppen sowie eine niedrigere Arbeitsproduktivität beobachtet.
- Auch zeigte sich ein hohes Ausmaß an Desorganisation, Entmutigung und Aggression (vgl. Ridder, S.337).

4.4 Transaktionale und transformationale Führung

Transaktionale Führung (Bass) Wunderer, S.242ff.

- Ziele und Aufgaben stehen im Mittelpunkt und werden delegiert
- Belohnungen erfolgen leistungsbezogen
- Management by Exception:

Eingegriffen wird auf Seiten des Führers nur bei unbefriedigenden Ergebnissen, hohem Risiko oder auf Wunsch des Mitarbeiters.

Transaktionale Führung

- Die Führungskraft konzentriert sich auf:
 - Klare und operationale Definition von Zielen
 - Mitarbeitergerechte Delegation von Aufgaben
 - Förderung und Unterstützung der Mitarbeiter
 - Anreize für die Zielerreichung
 - Interventionen bei Zielverfehlungen

Transaktionaler Führungsstil Ridder, S.330f.

Die Relation Führungskraft-Mitarbeiter wird als Beziehung verstanden, in der Tauschgeschäfte durchgeführt werden:

- Die Führungskraft erkennt die Bedürfnisse der Geführten
- Die Führungskraft zeigt, wie die Bedürfnisse im Tausch gegen Leistung befriedigt werden können
- Die Geführten bewerten die gewünschten Ergebnisse im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung

Transformationale Führung (Bass)

Wunderer, S.242ff

- Die Vision steht im Mittelpunkt

Transformationale Führung

Die Führungskraft konzentriert sich auf:

- Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Die Transformation von Werten und Motiven der Mitarbeiter auf eine höhere Ebene
- Attraktivere Aufgaben und Ziele
- Die Förderung von Identifikation und Inspiration



Transformationale Führung umfasst:

- Individuelle Behandlung der Mitarbeiter
- Geistige Anregung
- Inspiration
- Persönliche Ausstrahlung der Führungskraft

Transformationaler Führungsstil Ridder, S.330f.

Ein transformationaler Führer motiviert Mitarbeiter, mehr zu leisten, als sie es sich selbst zutrauen. Diese Transformationen können auf unterschiedliche Weisen zustande kommen:

- Anhebung des Bewusstseinsniveaus
- Fokussierung auf höhere Ziele
- Erweiterung von Wünschen und Bedürfnissen

Fazit: Transaktionale und transformationale Führung

- Transformationaler und transaktionaler Führungsstil finden sich häufig in einer Person, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität.
- Transaktionale Führung zielt primär auf die Erzeugung extrinsischer Motivation, transformationale Führung auf die Erzeugung intrinsischer Motivation ab.

Fazit: Transaktionale und transformationale Führung

- Während bei transaktionaler Führung Belohnung gegen Anpassung getauscht wird, erweckt die transformationale Führung idealtypischer Weise mehr Interesse, höhere Bedürfnisniveaus und mehr Engagement bei den Geführten.
- Während der transaktionale Führer bei den Geführten nur erreichen kann, was er selbst vorgibt, erzielt der transformationale Führer bei den Geführten ein Zurückstellen eigener Interessen zu Gunsten höherer Ziele.

4.5 Exkurs: Führung von unten

- Führung von unten entspricht der zielorientierten sozialen Einflussnahme auf Personen einer höheren Hierarchiestufe
- Mitarbeiter verfügen über mehr oder weniger große Einflusspotenziale auf Vorgesetzte

Führung von unten

- Die Führung von unten (Bottom-up-Beeinflussung) ist auch konzeptioneller Bestandteil der stark wechselseitigen kooperativen Führung

Einflussstrategien von Mitarbeitern auf Vorgesetzte:

Persönlichkeitsprofil des Beeinflussenden:

- Macher
- Beziehungsspezialist
- Diplomat
- Mitläufer

Die Verwendung der Einflussstrategie hängt vom jeweiligen Persönlichkeitsprofil des Mitarbeiters ab.

Fazit : Führungsstile

- Idealtypen, heuristischer Wert
- Grenzen zwischen einzelnen Führungsstilen sind fließend
- Verschiedene Führungsstile in unterschiedlichen Führungsphasen

Beispiel:

Situativ führen - Seminar für Führungskräfte

Übung Klausurfragen

5. Führungsinstrumente

Wunderer, S. 381ff.

5. Führungsinstrumente

- 5.1 Standards of Leadership
- 5.2 Die Leistungsbeurteilung
- 5.3 Mitarbeitergespräch und Teamsitzung
als Führungsinstrumente

Führungsinstrumente

Definition „Führungsinstrumente“:

Alle kommunikationstechnischen, organisatorischen und psychologischen Mittel, welche die Führungskraft einzeln oder gebündelt einsetzen bzw. anwenden kann, um Führung zu ermöglichen und / oder zu erleichtern (Knebel, Schneider 1994) .

5.1 Standards of Leadership

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze

Wunderer, S.383ff.

Führungsgrundsätze **beschreiben und normieren die Führungsbeziehungen** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Rahmen einer **ziel- und wertorientierten Führungskonzeption** zur Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten Sozial- und Leistungsverhaltens.

Standards of Leadership

- Führungsgrundsätze können in **schriftlicher Form** (explizit) verbindlich fixiert werden

oder als **ungeschriebene** Normen (implizit) zur Verhaltensorientierung in den Führungsbeziehungen dienen.

Führungsgrundsätze

Explizite Führungsgrundsätze sind Ausdruck einer bestimmten Führungskultur.

Die **schriftliche Veröffentlichung** soll

- Transparenz,
- Generalisierung und
- Verbindlichkeit

bei den Mitarbeitern sichern.

Führungsgrundsätze

- Führungsgrundsätze als Ausdruck der Unternehmenskultur bzw. Führungskultur und gleichzeitig als deren Determinante
- Zentral festgelegt oder partizipativ entwickelt

Inhalte von Führungsgrundsätzen

Werte und Prinzipien der Führung, z.B.:

Inhalte von Führungsgrundsätzen

Ziele der Führung

Inhalte von Führungsgrundsätzen

Führungspolitische Instrumente, z.B.

Führungsgrundsätze in der Praxis:

Führungsgrundsätze in der Praxis:

Funktionen von Führungsgrundsätzen:

- Information und Orientierung über erwünschte Einstellungen und Verhaltensweisen
- Entlastung von Führungskräften
- Motivation und Appell
- Beurteilung und Sanktion
- Imageaufbau

Formulierung und Einführung von Führungsgrundsätzen

- Ausgangspunkt: Wertediskussion
- Partizipative Entwicklung und Einführung
- Abstimmung von Führungsgrundsätzen mit anderen personalpolitischen Maßnahmen (Beurteilung, Entlohnung, Personalauswahl...)
- Sicherung der Wirksamkeit (regelmäßige Evaluation)

Führungsgrundsätze – kritische Würdigung

5.2 Die Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung als Führungsinstrument

Die Leistungsbeurteilung umfasst einen Prozess der planmäßigen Gewinnung, Verarbeitung und Auswertung von Informationen über die in einer bestimmten Periode erbrachte Leistung eines Mitarbeiters (Becker 1994, S.146).

Funktionen der Leistungsbeurteilung:

- Entgeltdifferenzierung
- Personelle Entscheidungen (u.a. Versetzung, Beförderung)
- Kompetenzentwicklung
- Führung und Beratung von Mitarbeitern

- Die Leistungsbeurteilung umfasst eine **Vielfalt an Beurteilungskriterien**, zum Beispiel Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Arbeitsverhalten – und es gestaltet sich schwierig, den richtigen Maßstab zu finden.
- Deshalb existiert auch eine Vielfalt an Verfahren der Leistungsbeurteilung.

Ausgewählte Verfahren der Leistungsbeurteilung:

- Freie Beurteilung
- Rangordnungsverfahren
- Kennzeichnungsverfahren

- Einstufungsverfahren
- Zielorientierte Beurteilungsverfahren
- Potenzialbeurteilungsverfahren

Freie Beurteilung

- Bei der freien Beurteilung halten die Beurteiler ihre Einschätzungen über vergangene Leistungen der Mitarbeiter fest, **ohne an formale Vorgaben** gebunden zu sein.

Freie Beurteilung – Kritische Würdigung

Rangordnungsverfahren

Hier muss der Beurteiler die zu Beurteilenden bezüglich bestimmter Beurteilungskategorien (wie Fachkenntnisse, Belastbarkeit oder Sozialkompetenz) in eine Rangreihe bringen. D.h. es wird die **relative Stellung** eines Beurteilten zu den anderen beschrieben.

Beispiel Fachkenntnisse:

1. Müller
2. Schröder
3. Schulze
4. Schmidt

Beurteilung:

Kennzeichnungsverfahren

- Bei Kennzeichnungsverfahren muss der Beurteiler lediglich feststellen, ob ein besonderes **Merkmal** oder Kennzeichen des Verhaltens auf den Beurteilten **zutrifft oder nicht**.
- Im Reaktionsschema sind nur ja/nein oder zutreffend/nicht zutreffend vorgesehen.

Kandidat XY	Zutreffend	Nicht zutreffend
teamfähig		X
fachlich kompetent	X	
leistungsbereit	X	

Beurteilung:

Einstufungsverfahren

- Hohe Verbreitung
- Zu jedem Beurteilungsmerkmal werden Stufen der Leistungsausprägung festgelegt. Diese ergeben in geordneter Reihenfolge eine Skala, die von minimaler bis maximaler Leistung ausgeht.

Beispiel Einstufungsverfahren

Kontaktverhalten: Aktives Zugehen auf andere sowie
Freundlichkeit und Verbindlichkeit im Umgang:

- Übertrifft die Anforderungen
- Erfüllt die Anforderungen
- Erfüllt die Anforderungen im Wesentlichen
- Erfüllt die Anforderungen nur zum Teil
- Erfüllt die Anforderungen nicht

Probleme des Einstufungsverfahrens

Zielorientierte Beurteilungsverfahren

Die zielorientierten Beurteilungsverfahren fokussieren den jeweiligen Erreichungsgrad vorab vereinbarter Ziele und stellen damit auf die Güte der Leistungserstellung ab.

Zielorientierte Beurteilungsverfahren - Beispiele

- Leistungsziele im Vertrieb:
- Leistungsziele in der Produktion:
- Innovationsziele:
- Persönliche Entwicklungsziele:

Zielorientierte Beurteilungsverfahren – Grundlage

- Grundlage: Management by Objectives – im Idealfall gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen

Zielorientierte Beurteilungsverfahren – Kritische Würdigung

Die Potenzialbeurteilung

- Sinn der Potenzialbeurteilung ist es, zukünftiges Leistungsvermögen vorherzusagen. (Prognose)
- Anhand der Potenzialbeurteilung können Aussagen darüber getroffen werden, inwieweit der Mitarbeiter Ansätze zeigt auch Leistungen zu erbringen, die über derzeitige Anforderungen hinausgehen.

Methoden der Potenzialbeurteilung

- Assessment-Center
- Hirn-Dominanz-Profile

Assessment-Center

Beim **Assessment-Center** handelt es sich um ein Verfahren,

- in dem mehrere Teilnehmer
- über mehrere Tage
- Arbeitssimulationen und unterschiedliche Übungen
- bezüglich verschiedener Anforderungsdimensionen durchführen und
- hierbei beobachtet und bewertet werden.

Bestandteile von Assessment Centern

Weitere Charakteristika von Assessment Centern

- Assessoren
- Ablauf:
 - Intensive Vorbereitung
 - Durchführung
 - Abschluss

Vorbereitung

Durchführung

Abschluss

Definiton der Ziele und
der Zielgruppe

Training der Beobachter

Abstimmung der
Auswertung

Auswahl der Beobachter

Teilnehmer empfangen
und Ziel sowie Ablauf
des Programmes erläutern

Gutachten anfertigen
und Empfehlungen für
Fördermaßnahmen

Definiton des Anforderungsprofils

Bearbeitung der Unterlagen durch die Teilnehmer

Abstimmung und Endauswahl

Zusammenstellen der
Übungen

Beobachtung der Leistungen

Teilnehmer über Ergebnisse informieren

Vorbereitung des Ablaufes

Auswertung der Beobachtung

Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen

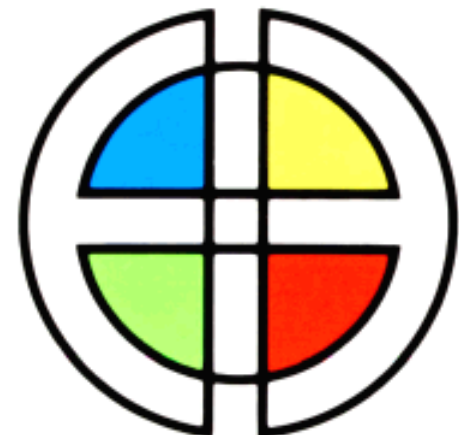
Das Assessment-Center wird als **Beurteilungs- und Förderinstrument** eingesetzt und soll der Einschätzung aktueller Kompetenzen und der Prognose zukünftiger Fähigkeiten dienen.

Assessment-Center - Bewertung

Das Hirn-Dominanz-Instrument

Hirn-Dominanz- Profile sagen aus, welche Denk- und Verhaltensweisen Mitarbeiter präferieren:

- Logisch-analytisch
- Ganzheitlich-künstlerisch
- Administrativ-organisiert
- Emotional-empathisch



Hirn-Dominanz-Instrument Kritische Würdigung

Fazit: Leistungsbeurteilung

- Resümierend kann man sagen, dass es viele **Probleme** der Leistungsbeurteilung gibt, trotzdem ist sie ein wichtiges Instrument der Personalführung.
- I.d.R. werden **Mischformen** aus obigen Verfahren angewandt.
- Im Idealfall führt die Beurteilung sogar zur Leistungssteigerung.

5.3 Mitarbeitergespräch und Teamsitzung als Führungsinstrumente

Bröckermann, S.56ff.

Das Mitarbeitergespräch

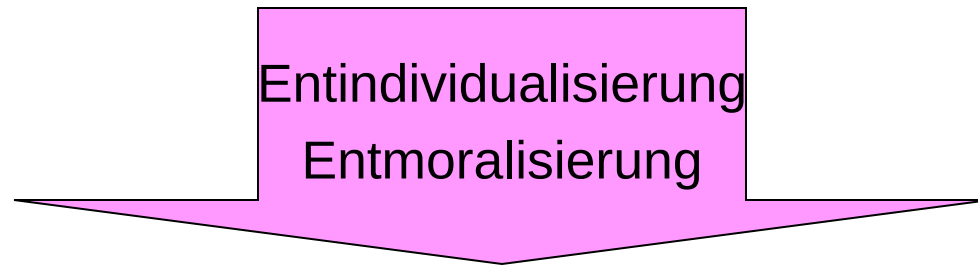
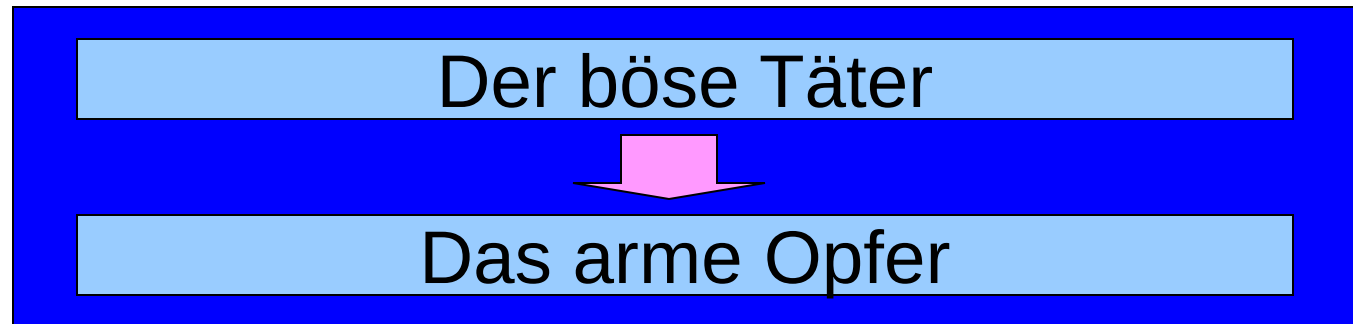
Vertikales Gespräch

Aufgaben des Mitarbeitergesprächs

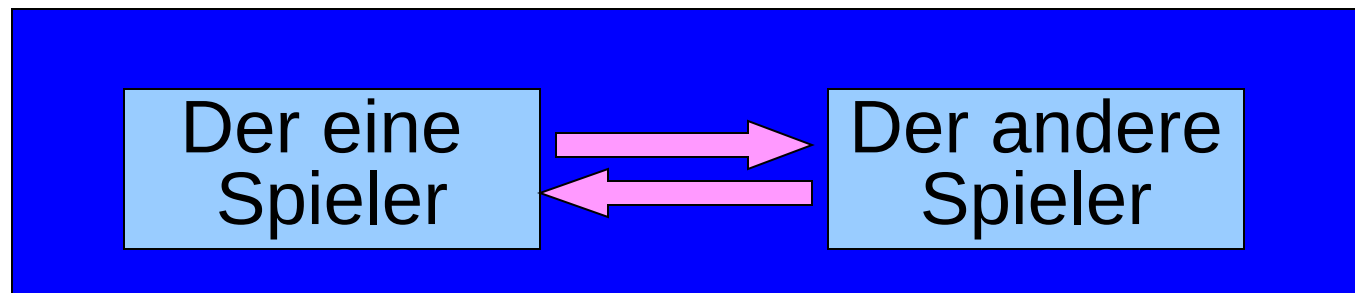
- Bewertung der Arbeitsleistung durch den Vorgesetzten,
- Zielvereinbarung,
- Darlegung der wechselseitigen Erwartungen über die weitere Laufbahn des Mitarbeiters,
- Weitergabe von Informationen und Wissen,
- Darlegung von Meinungen, Interessen und Problemen.

Kommunikationstheoretische Analyse des Mitarbeitergesprächs:

Früher:



Heute:



Phasen des Mitarbeitergesprächs

- Vorbereitung
- Durchführung
- Nachbereitung



Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs

Durchführung des Mitarbeitergesprächs

Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs

Besondere Arten von Mitarbeitergesprächen:

- ✓ **Vorstellungsgespräche**
- ✓ Einführungsgespräche
- ✓ **Beurteilungsgespräche**
- ✓ Entwicklungsgespräche
- ✓ Gespräche im Rahmen der Suchtbekämpfung
- ✓ Zielsetzungsgespräche
- ✓ Konfliktgespräche
- ✓ Kritikgespräche
- ✓ Anerkennungsgespräche
- ✓ Rückkehrgespräche
- ✓ **Entlassungsgespräche**
- ✓ Abgangsinterviews

Besonderheiten des Beurteilungsgesprächs

- Information über die Beurteilungsergebnisse sowie Erörterung der erbrachten Leistungen anhand der einzelnen Beurteilungskriterien
- Anerkennung und Bestätigung guter Leistungen
- Kritik und Ursachenforschung in Bezug auf ungenügende Leistungen

- Welche Ziele wurden erreicht?
- Welche leistungshemmenden und leistungsfördernden Faktoren waren wirksam?
- Ggf. Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbaren
- Neue Ziele und Perspektiven entwickeln
- Ergebnisse dokumentieren

Vorstellungsgespräche

- Auch: Einstellungsgespräche oder Auswahlgespräche
- Häufig gemeinsam mit Vertretern der Personalabteilung

Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs

Durchführung des Vorstellungsgesprächs

- Strukturierung:
 - standardisiert
 - situativ
 - strukturiert
 - frei

Durchführung des Vorstellungsgesprächs

- Thematischer Aufbau:



Chancen und Risiken des Vorstellungsgesprächs

Nachbereitung des Vorstellungsgesprächs

- Dokumentation
- Eignungsprofil erstellen
- Entscheidung vorbereiten

Entlassungsgespräche

Ein Entlassungsgespräch ist sowohl für den Kündigenden als auch für den Gekündigten eine starke Belastung. Umso wichtiger ist es, dass sich Führungskräfte gut vorbereiten und sensibel vorgehen.

Vorbereitung des Entlassungsgesprächs

Fakten

Einzelheiten der
Trennung

Zeitpunkt



Durchführung des Entlassungsgesprächs

- Nicht länger als 15 Minuten
- Entlassung
- Keine Diskussion
- Entlassungsgründe
- Reaktionen: Euphorie, Erleichterung, Schweigen, Werben um Mitgefühl, Wut, Drohungen
- Wege für die Zukunft aufzeigen

Nachbereitung des Entlassungsgesprächs

- Dokumentation
- Eigene Zusagen umsetzen

Die Teamsitzung, Dienst- oder Mitarbeiterbesprechung

Die Teamsitzung, Dienst- oder Mitarbeiterbesprechung

- Forum für innerorganisationale Gespräche



Funktionen und Ziele der Teamsitzung:



Vorbereitung der Teamsitzung

- Ziele definieren
- Teilnehmerkreis
- Besprechungsunterlagen
- Tagesordnung
- Terminplanung
- Zeitrahmen
- Raumplanung
- Einladung
- Atmosphäre
- Sitzordnung

Bröckermann, S.57ff.

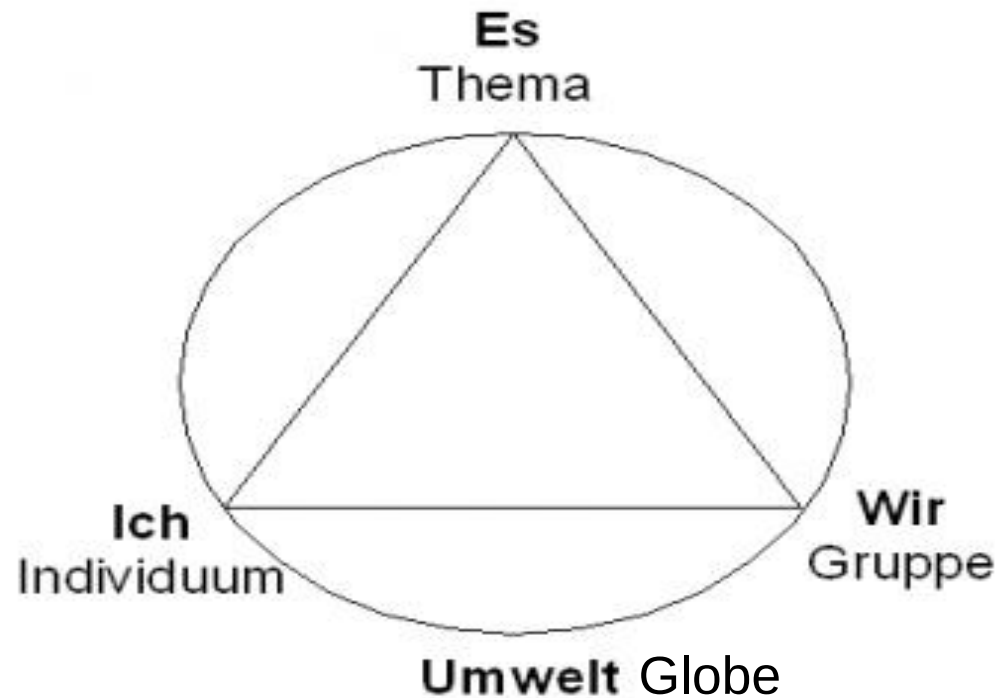
Besprechungsdurchführung

- Begrüßung
- Positiver Einstieg
- Tagesordnung
- Zeitplanung
- Offener, ruhiger Diskurs
- Aktives und passives Zuhören
- Problemlösung
- Versöhnlicher Ausklang
- Ergebniszusammenfassung
- Entscheidungen
- Neuer Termin
- Verabschiedung

Besprechungsaufbereitung

- Sitzungsprotokoll
 - Besprechungsdatum: Termin, Uhrzeit, Dauer
 - Teilnehmer: anwesend, entschuldigt, verspätet
 - Tagesordnungspunkte: erledigt, neu, vertagt
 - Maßnahmen: beschlossen, abgelehnt, verschoben
 - Aufträge: Beschreibung, Verantwortlichkeit, Termin, Budget
 - Sonstiges: neuer Termin, Protokollführer, Datum
- Besprechungsanalyse

Die ‚Themenzentrierte Interaktion‘ in der Teamsitzung



Die ‚Themenzentrierte Interaktion‘ in der Teamsitzung

- Wenn eines oder mehrere der Strukturelemente (Ich, Wir, Es) dominiert, wenn sich in Meetings bspw. eine Person zu sehr in den Vordergrund drängt, muss die Führungskraft die notwendige Balance herbeiführen:

Die ‚Themenzentrierte Interaktion‘ in der Teamsitzung

Je nachdem, welches Strukturelement die Balance gefährdet, geschieht dies

1. durch das Einbringen individueller Gefühle, also der Betonung des ICH-Aspektes,
2. durch das Einbringen eigener Sachbeiträge, um entsprechend mehr Sachbeiträge hervorzurufen, d.h. die Betonung des ES-Aspekts oder
3. durch die Betonung der Beziehungsbildung und Interaktion, d.h. durch Betonung des Wir-Aspekts.

Hilfsmittel in Teamsitzungen:

- Arbeitspapiere
- Veranschaulichungen in Ton und Bild
- Protokolle u.v.m.

6. Leadership und Kommunikation

Bröckermann, S.49ff.

6. Leadership und Kommunikation

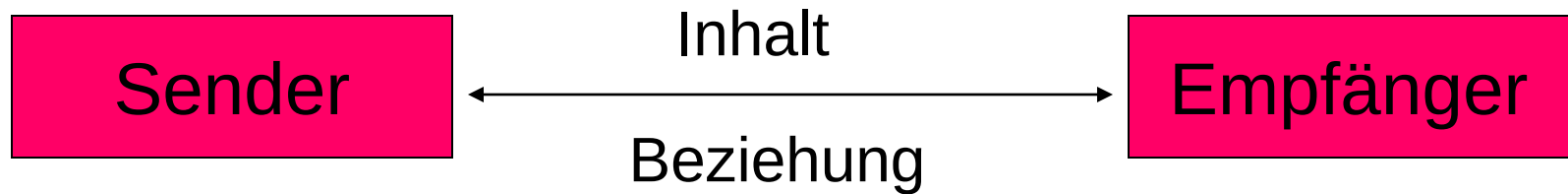
- 6.1 Begriffliche Annäherung
- 6.2 Kommunikationsarten und Kommunikationsstile
- 6.3 Ausgewählte Kommunikationsmodelle
- 6.4 Formen der Kommunikation in Führungsbeziehungen
- 6.5 Führungs- bzw. Kommunikationsstrukturen in Organisationen

6.1 Begriffliche Annäherung

- Kommunikation beinhaltet den Austausch von Informationen zwischen Personen. Sie umfasst verbale und nonverbale Zeichen, die zum Teil bewusst, zum Teil aber auch unbewusst gesandt und aufgenommen werden.
- Kommunikative Vorgänge sind so untrennbar mit Führungsprozessen verbunden, dass sie Gefahr laufen übersehen zu werden.

„Wenn Vorgesetzte Einfluss üben wollen, müssen sie in Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern treten. Das gelingt ihnen, wenn es denn glückt, durch die Kommunikation.“ (Bröckermann, S.50)

Führung ist ein kommunikativer Prozess:



6.2 Kommunikationsarten und Kommunikationsstile

Kommunikationsarten

Kommunikation mit und ohne direktes Feedback

Monologische und dialogische Kommunikation

Formale und informale Kommunikation

Verbale und nonverbale Kommunikation

Kommunikation mit und ohne direktes Feedback

Diese Differenzierung bezieht sich auf die gleichzeitige (ggf. technisch vermittelte) Anwesenheit von Führungskraft und Mitarbeiter

- Kommunikationsprozesse ohne direktes Feedback
- Kommunikationsprozesse mit direktem Feedback

Monologische und dialogische Kommunikation

Differenzierung entspricht einseitiger bzw.
zweiseitiger Kommunikation

- Monologe
- Dialoge

Formale und informale Kommunikation

Formale/Formelle Kommunikation:

Die Informationsübermittlung dient der Aufgabenerfüllung und ist an offizielle betriebliche Regelungen gebunden.

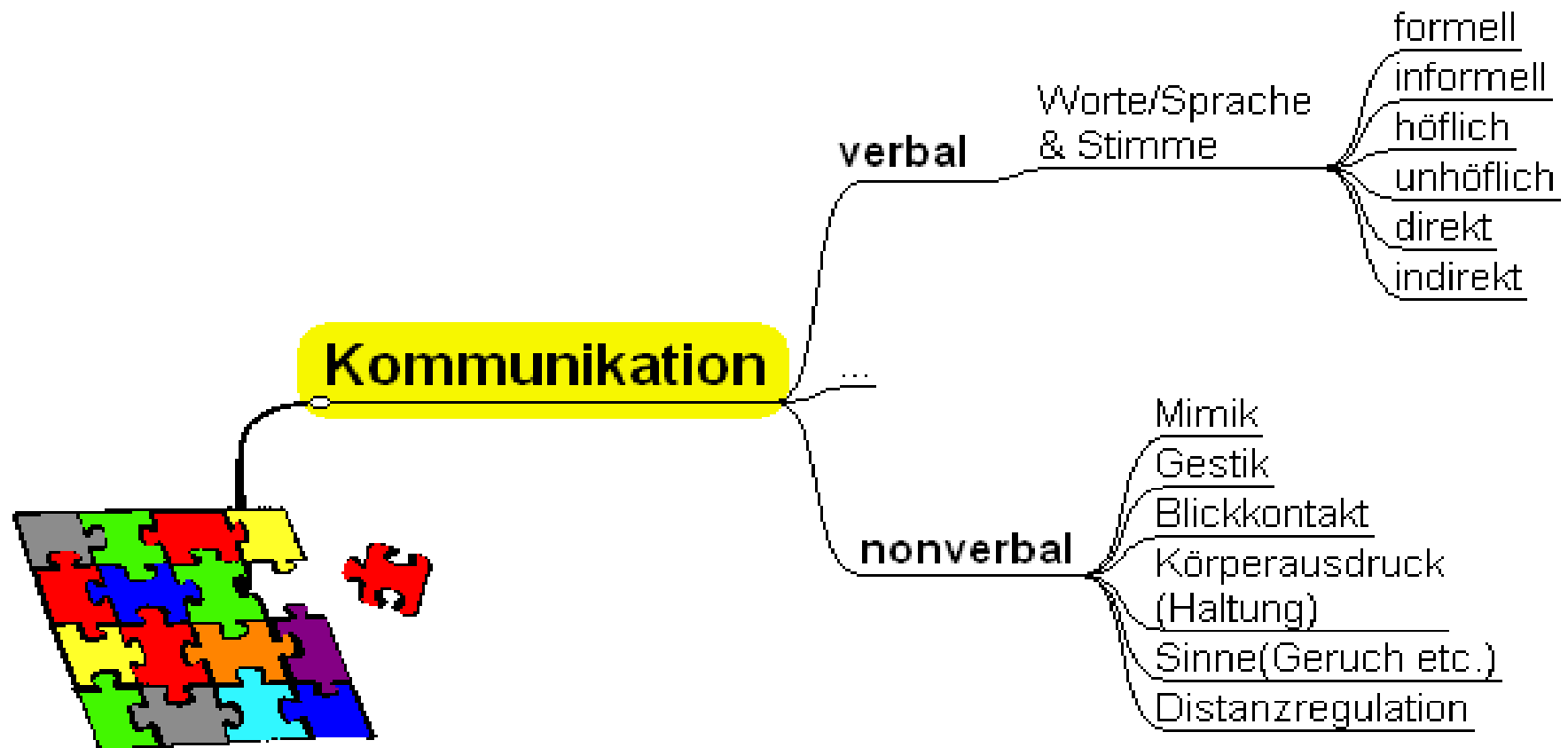
Informale/Informelle Kommunikation:

Sie unterliegt keiner offiziellen Regelung.

Sie gleicht Defizite der formalen Kommunikation aus und wirkt sozialer Isolation entgegen.

(Bröckermann, S.51)

Verbale und nonverbale Kommunikation



Nonverbale Kommunikation

Ausgewählte nonverbale Kommunikationsformen

Körpersprache (Mimik, Gestik, Körperhaltung,
Bewegungen)

*Kann wichtige Hinweise auf Gedanken und
Befindlichkeiten des Gegenübers geben*

Beispiele

Distanzregulation

- Intime Distanzzone (ca. 0,4 – 1,5 m)
- Persönliche Distanzzone (ca. 1,5 – 2m)

- Gesellschaftliche und wirtschaftliche Distanzzone (ca. 2 – 4m)
- Ansprachedistanzzone (mehr als 4m)

Kommunikationsstile

Persuasiver Kommunikationsstil

Argumentativer Kommunikationsstil

Informativer Kommunikationsstil

Provokativer Kommunikationsstil

Persuasiver Kommunikationsstil

- Persuasive Kommunikation ist Kommunikation, die zu etwas überreden will (ohne Argumente).

Argumentativer Kommunikationsstil

- Der Rezipient/Mitarbeiter soll in die Lage versetzt werden, die Wahrheit einer Behauptung oder die Berechtigung einer Forderung zu prüfen und einzusehen.
- Reihenfolge der Argumente

Informativer Kommunikationsstil

- Die Mitteilung von Sachverhalten, Tatbeständen oder Meinungen wird primär zum Selbstzweck.
- Z.B. bei der Weitergabe weitgehend objektiver Informationen wie Umsatzentwicklungen, Marktanteile etc.

Provokativer Kommunikationsstil

Grundlage:

Provokative Therapie des amerikanischen Psychologen Frank Farrelly.

Grundprinzip:

Wir nehmen den Menschen ernst und machen uns (mit ihm gemeinsam) über sein Verhalten lustig.

Provokative und humorvolle Werkzeuge:

- Pauschalisierte und stark übertriebene Behauptungen
- Überraschende und unerwartete Aussagen
- Humorvolle Imitation des Klienten
- Absurde, wildverzerrte Erklärungen
- ...

Weitere Kommunikationsstile



Bedürftig-
abhängiger
Stil



Helfender Stil



Selbst-loser
Stil



Aggressiv-
entwertender
Stil



Sich beweisender
Stil



Bestimmend-
kontrollierender
Stil



Sich distanzierender
Stil



Mitteilungsfreudig-
dramatisierender
Stil

Typische Kommunikationsstile (nach Schulz von Thun, 1989).

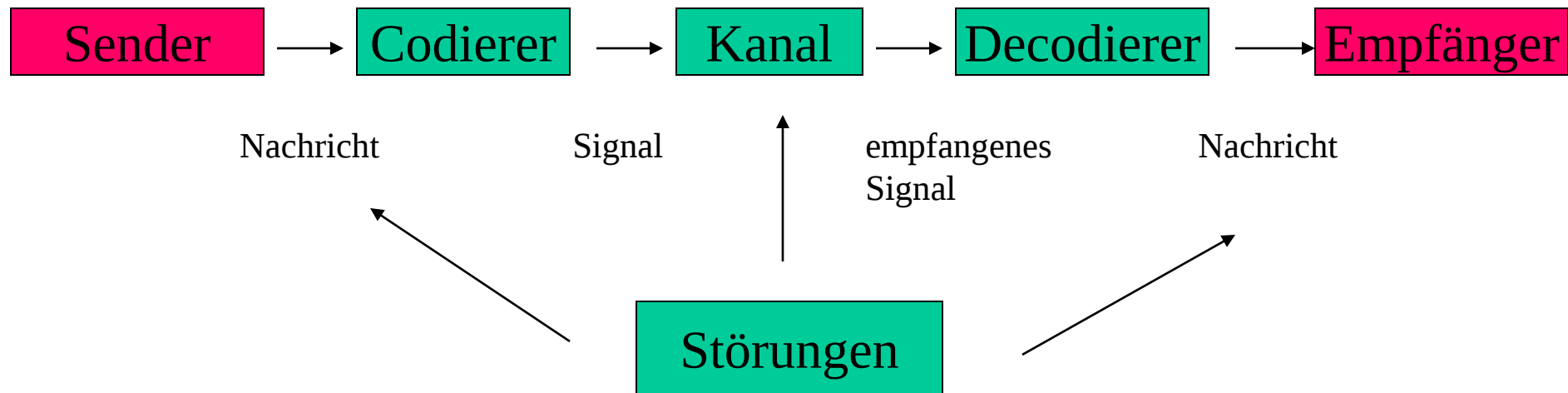
6.3 Ausgewählte Kommunikationsmodelle

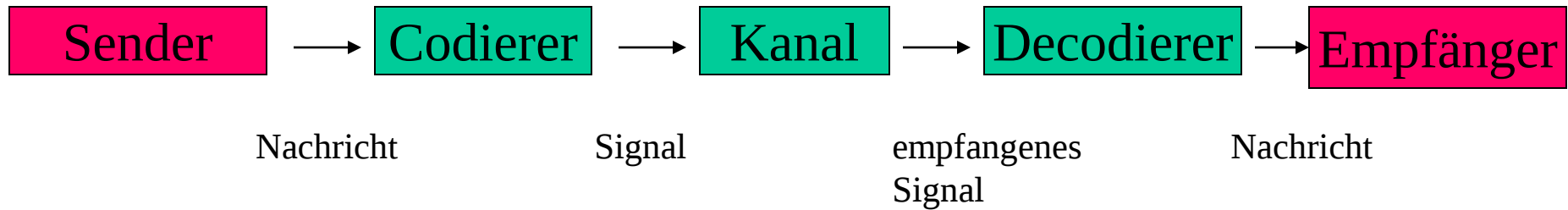
- Führung aus der Perspektive des Sender-Empfänger-Modells von Shannon und Weaver
- Führung aus der Perspektive des Vier-Seiten-Modells nach Schulz von Thun

Führung aus der Perspektive des Sender-Empfänger-Modells von Shannon und Weaver

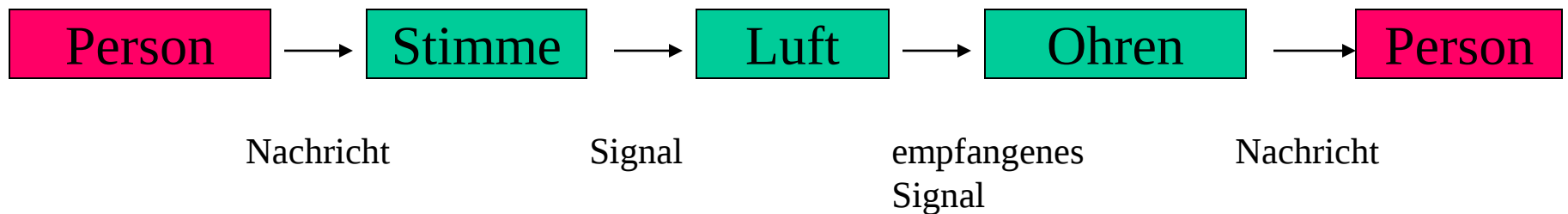
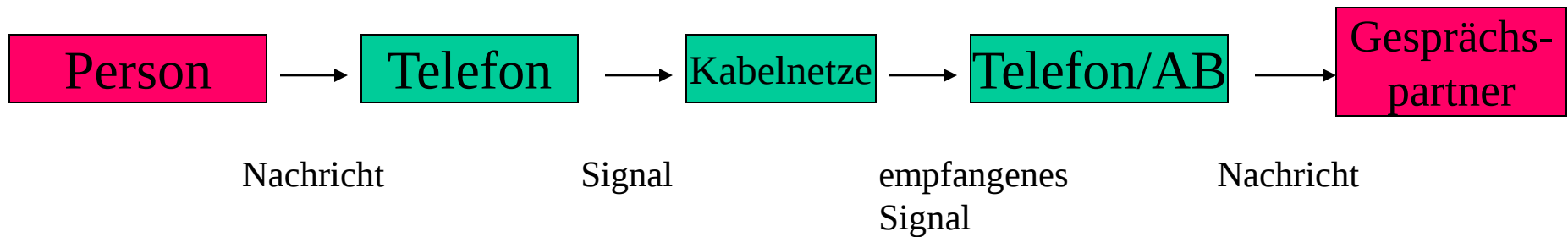
- Nachrichtentechnische bzw. informationstheoretische Perspektive
- Hauptanliegen:
 - Wie kann eine Nachricht gegen Störungen von außen abgesichert werden und wie lässt sich die Übertragung möglichst effizient gestalten?

Das Sender-Empfänger-Modell





Beispiele:

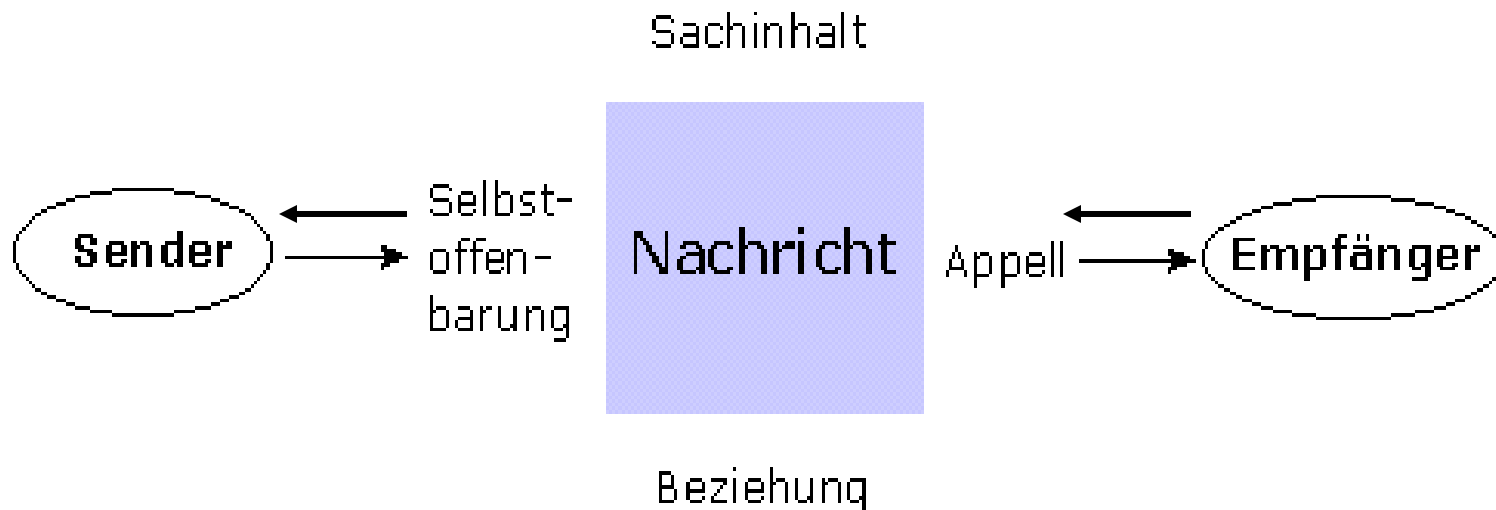


Störungen und Zuladungen

- Störungen können beim Sender, Empfänger oder im Übertragungskanal auftreten.
- Beispiele
- Zuladungen sollen die Folgen von Störungen verringern
- Beispiele

Führung aus der Perspektive des Vier-Seiten-Modells nach Schulz von Thun

Die vier Seiten einer Nachricht



Beispiel:

Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun

Sachebene

Die Sachebene umfasst den offensichtlichen inhaltlichen Teil einer Botschaft (Zahlen, Daten, Fakten).

Selbstoffenbarungsebene

Mit der Selbstoffenbarung übermittelt man Informationen über die eigene Person.

Es kommt sowohl zur **unfreiwilligen Selbstenthüllung** als auch zu einer **gewollten Selbstdarstellung**, einer bewussten und gezielten Darstellung der eigenen Person.

Appellebene

Die Appellseite der Nachricht dient dazu, Einfluss auf den Gesprächspartner zu nehmen.

- Offene Appelle
- Verdeckte Appelle
- Paradoxe Appelle

Beziehungsebene

Auf der Beziehungsebene, affektiven bzw. emotionalen Ebene werden die Gefühle übermittelt, die man empfindet und füreinander hegt.

Man drückt aus, was man vom Gegenüber hält und wie man die Beziehung zwischen sich und dem Gesprächspartner einschätzt.

Zwischenfazit:

- Wenn die Kommunikationspartner auf der Beziehungsebene nicht übereinstimmen, ist eine Einigung auf der Sachebene nur schwer möglich.
- Ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kommunikation besteht daher darin, die vier Seiten der Nachricht bei der Kommunikation stets im Auge zu behalten.

6.4 Formen der Kommunikation in Führungsbeziehungen:

- Non-personale Kommunikation
- Personale Kommunikation
- Soziale Kommunikation

Non-personale Kommunikation

Sachbezogen, nicht personenbezogen

Personale Kommunikation

Sachbezogen und gleichzeitig
personenbezogen

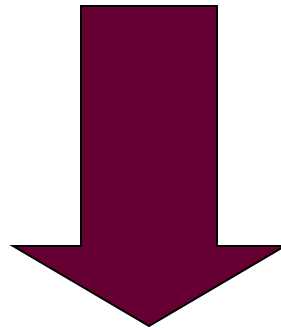
Soziale Kommunikation

- Personenbezogen, nicht sachbezogen
- Dient der Befriedigung von Bedürfnissen nach zwischenmenschlichen Kontakten
- Beispiel:



6.5 Führungs- bzw. Kommunikationsstrukturen in Organisationen

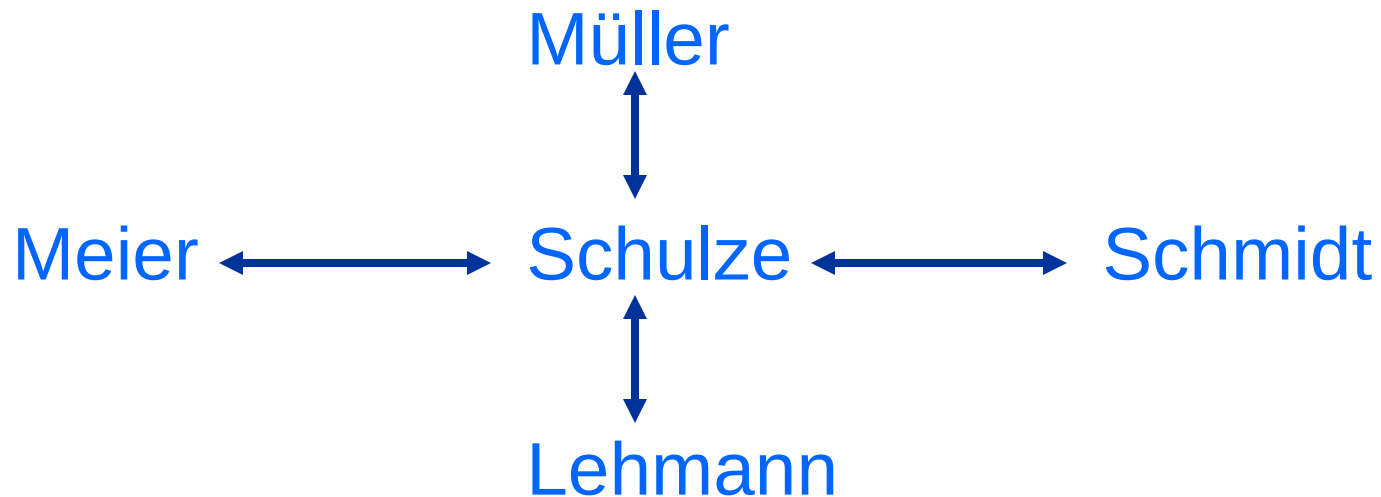
Kommunikationsstruktur



Macht, Leistung und Zufriedenheit

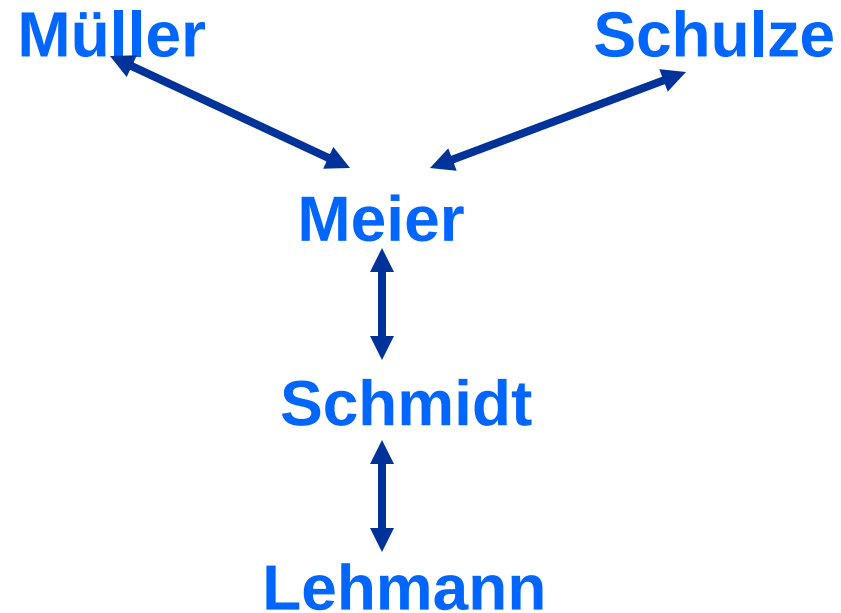
Typ I: Zentrale Kommunikationssysteme

Stern:

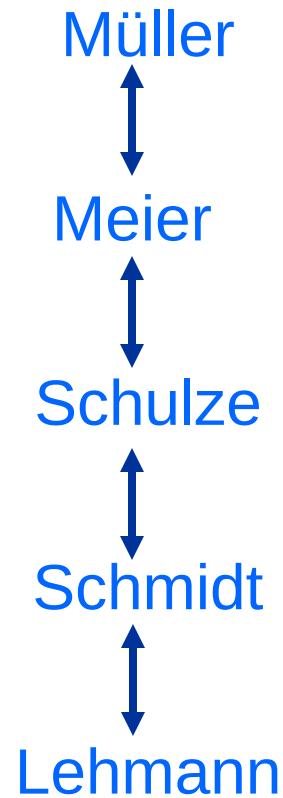


Typ I: Zentrale Kommunikationssysteme

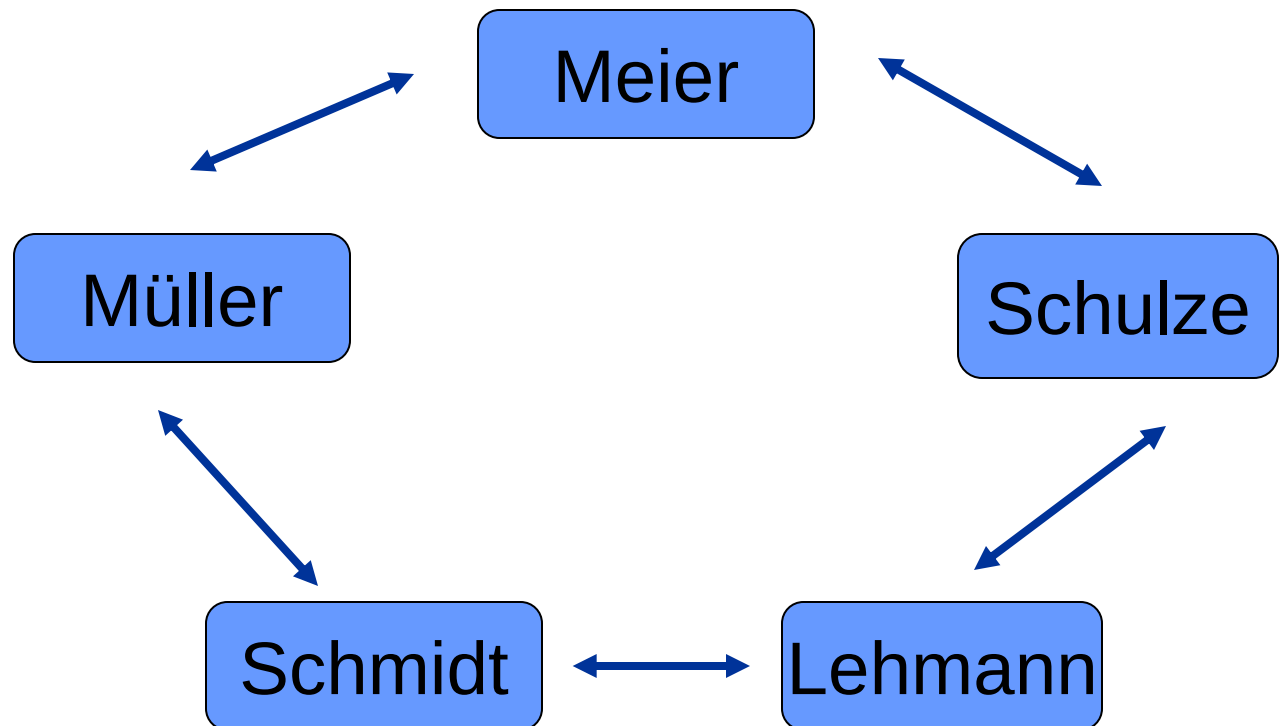
Ypsilon:



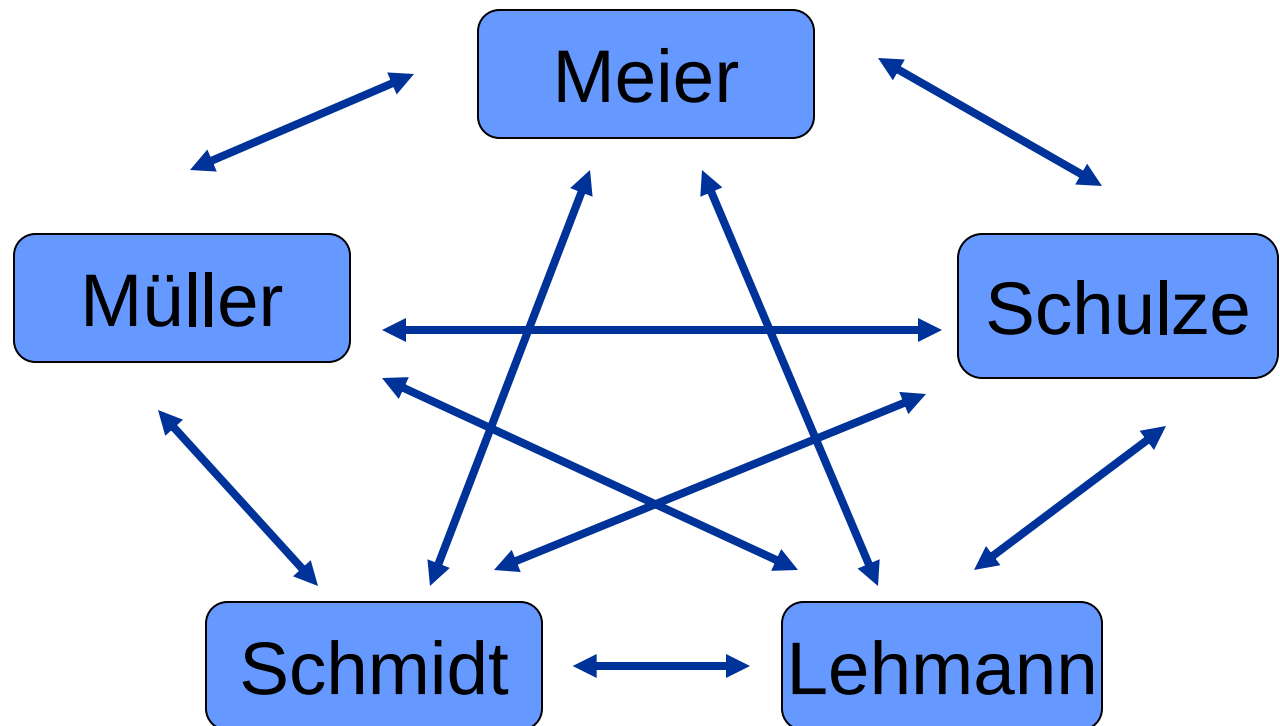
Typ II: Ketten-Netzwerk



Typ III: Kreisförmiges Kommunikationssystem



Typ IV: Ungebundenes Kommunikationssystem

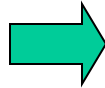


Kriterien für den Erfolg von Gruppenarbeit

- Ökonomische Kriterien:
- Sozialpsychologische Kriterien:

Ergebnisse:

Einfache
Problemstellungen



Zentrale
Kommunikationssysteme

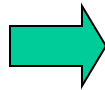


Weniger angenehm
aber:
ökonomisch effizienter



Ergebnisse:

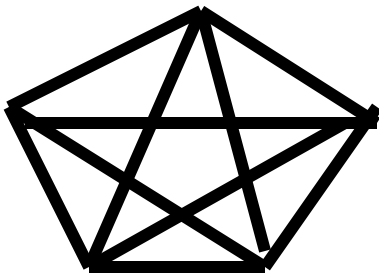
Komplexe
Aufgabenstellungen



Dezentrale
Kommunikationssysteme

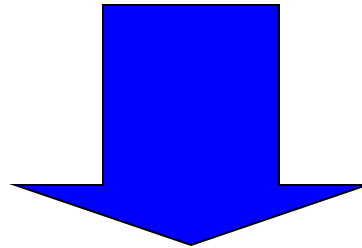


Hohe Zufriedenheit
und
ökonomische Effizienz



Gestaltungsperspektive:

Netzpluralismus



Unterschiedliche
Kommunikationsstrukturen für
unterschiedliche Aufgaben

7. Konsequenzen von Leadership

7. Konsequenzen von Leadership

- 7.1 Führung und Führungserfolg
- 7.2 Konsequenzen für die organisationalen Wissensbestände
- 7.3 Auswirkungen auf die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter
- 7.4 Konsequenzen von Leadership für Kunden
- 7.5 Wirkungen auf die Öffentlichkeit

7.1 Führung und Führungserfolg

Die Wirkungen von Führung konkretisieren sich in den

- Einstellungen,
- Verhaltensweisen und
- Leistungen

der Geführten (Neuberger 1976, zitiert nach Weibler 2001, S.88).

Ökonomisch-technische Erfolgskriterien der Führung

Sie beziehen sich im Bereich der Personalführung auf die Realisierung von organisationalen Sachzielen oder Formalzielen.

Die Wirksamkeit der Führung zeigt sich dabei an den Leistungszielen der Organisation.

Beispiele für ökonomisch-technische Erfolgskriterien der Führung

Soziale Erfolgskriterien der Führung

Sie bemessen sich nach dem Grad der individuellen Zielerreichung.

Die Wirksamkeit der Führung lässt sich dabei an der Erfüllung von Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen der Geführten wie auch der Führungskräfte ablesen.

Beispiele für soziale Erfolgskriterien der Führung

7.2 Konsequenzen für die organisationalen Wissensbestände

- Weitergabe von Informationen bzw. Transfer von Wissen
- Wissensentwicklung mittels innovativer Kommunikationsprozesse

7.3 Auswirkungen auf die Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern:

- Bedürfnis nach sinnvoller Tätigkeit
- Sicherheitsbedürfnis
- Soziale Bedürfnisse
- Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse

7.4 Konsequenzen von Leadership für Kunden

Ziel: Leadership muss Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden berücksichtigen

Indikatoren:

Bekanntheit der Kundenansprüche

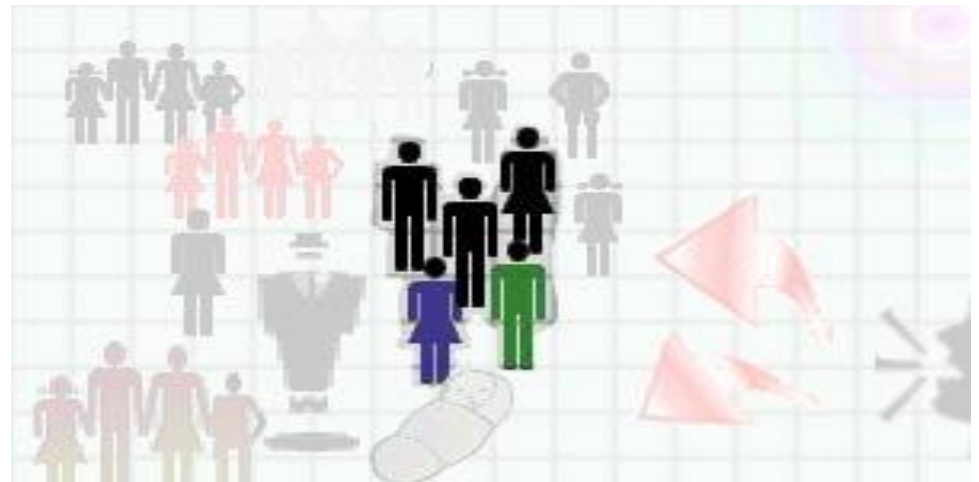
Produkt- und Dienstleistungsqualität

Kundenzufriedenheit



7.5 Wirkungen von Leadership auf die Öffentlichkeit:

- Mitarbeiter als Meinungsführer und Multiplikatoren

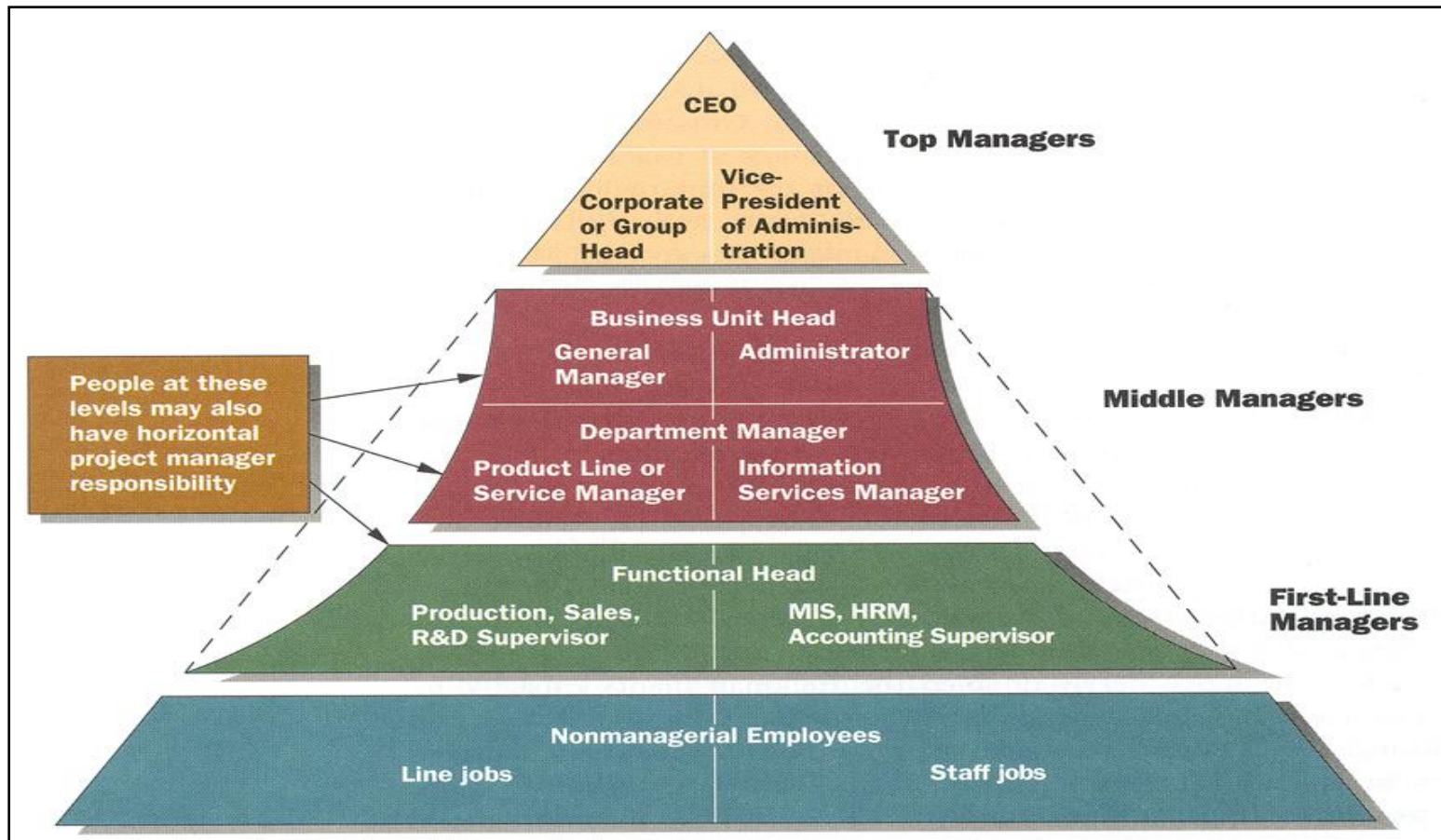


8. Kompetenzen von Führungskräften

8. Kompetenzen von Führungskräften

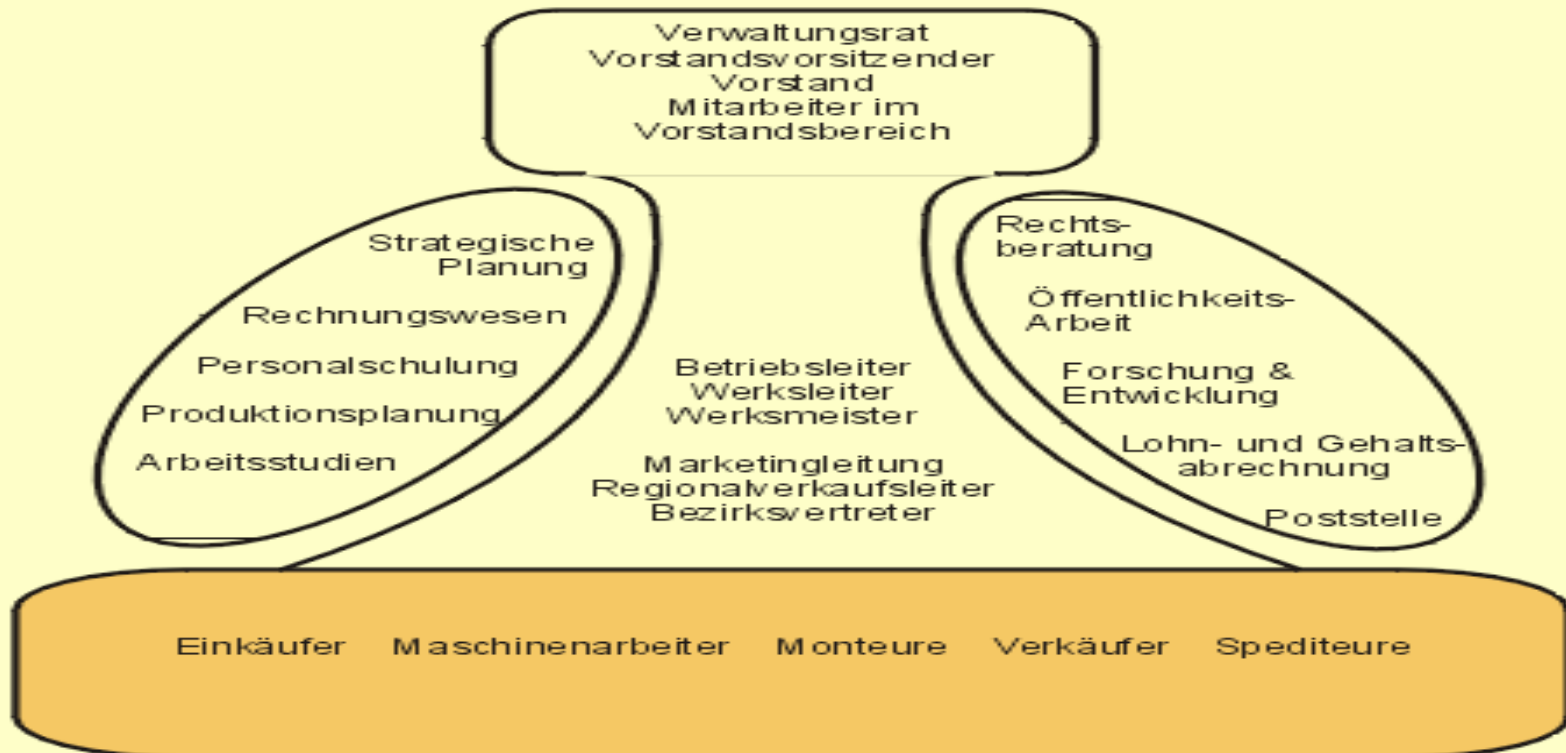
- 8.1 Kompetenzen von Führungskräften in Abhängigkeit ihrer Position im Unternehmen
- 8.2 Inhaltliche Dimensionen der Kompetenzen von Führungskräften

8.1 Kompetenzen von Führungskräften in Abhängigkeit ihrer Position im Unternehmen



Kompetenzen von Führungskräften in Abhängigkeit ihrer Position im Unternehmen

Die Mintzberg- Struktur



Mintzberg, Die Mintzberg-Struktur, 1992

Anforderungen an untere Führungskräfte:

Anforderungsprofil an Manager der mittleren Linie

-

Anforderungen in indirekten Abteilungen und Bereichen

- Aufgrund des Personalabbaus:
Konzentration auf besonders
anspruchsvolle Spezialistentätigkeiten

Anforderungen an die strategische Spitze

- Hohe Vielseitigkeit und Innovationsbereitschaft, Umsicht und Weitsicht

8.2 Inhaltliche Dimensionen der Kompetenzen von Führungskräften

Howard Gardner unterscheidet acht oder neun verschiedene Intelligenzen:

1. Linguistische Fähigkeiten,
2. Logisch-mathematische Fähigkeiten,
3. Musikalische Fähigkeiten,
4. Räumliche Fähigkeiten,



5. Körperlich-kinästhetische Fähigkeiten,
6. Interpersonale Fähigkeiten,
7. Intrapersonale Fähigkeiten,
8. Naturalistische Intelligenz und ggf.
9. Existenzielle Intelligenz.

Berufliche Handlungskompetenzen

- ✓ Fachkompetenzen
- ✓ Methodenkompetenzen
- ✓ Personale Kompetenzen
- ✓ Sozialkompetenzen

Fachkompetenzen

Fachkompetenz

manifestiert sich somit in allen Kenntnissen und Fertigkeiten, welche die Führungskraft zur Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit befähigen, also z.B. dem Wissen über den Geschäftsprozess, die Wettbewerbssituation, Kundenbesonderheiten und Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation.

Fachliche Kompetenz

hängt dementsprechend stark vom jeweiligen Arbeitsbereich ab, lässt sich relativ einfach erfassen und kann durch Kompetenzentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Seminare gesteigert werden.

Methodenkompetenzen

Methodenkompetenz

lässt sich besonders in dem Vermögen erkennen, komplexe Sachverhalte zu strukturieren, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen oder zielorientiert vorzugehen.

Sie ist weniger greifbar als fachliche Kompetenz, wodurch sie nicht klar zu erfassen und für die Führungskraft schwieriger zu erlernen ist.

Personale Kompetenzen

- Bereitschaft zur Selbstentwicklung
- Selbstreflexionsbereitschaft
- Leistungsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Offenheit
- Risikobereitschaft
- Belastbarkeit
- Glaubwürdigkeit
- Emotionalität
- Flexibilität



Personale Kompetenz

beschreibt die Fähigkeit, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, sowie Motivation und Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit als auch außerhalb kreativ zu entwickeln.

Sozialkompetenzen

- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Konfliktlösungsbereitschaft
- Partnerzentrierte Interaktion
- Konsensfähigkeit
- Verständnisbereitschaft

Sozialkompetenz

meint die Fähigkeit, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und sich mit anderen Menschen kreativ auseinander zu setzen.

Eine hohe soziale Kompetenz der Führungskraft zeigt sich z.B. im aktiven Zuhören, im offenen Ansprechen von Gefühlen oder im respektvollen Umgang miteinander trotz unterschiedlicher Meinungen.

Ausgewählte differentielle Führungskompetenzen

Emotionale Kompetenz

Emotionale Kompetenz beinhaltet inter- und intrapersonale Kompetenzen bzw. Teile der sozialen und personalen Kompetenzen.

Nach *Daniel Goleman* beruht Führungserfolg zu einem Großteil auf emotionaler Kompetenz.

Komponenten der emotionalen Intelligenz (nach Daniel Goleman)

1. Fähigkeit, sich über eigene Gefühle bewusst zu werden
2. Fähigkeit, negative und destruktive Stimmungen und Impulse zu kontrollieren
3. Leidenschaft für die Arbeit
4. Empathiefähigkeit
5. Soziale Geschicklichkeit

Intuition

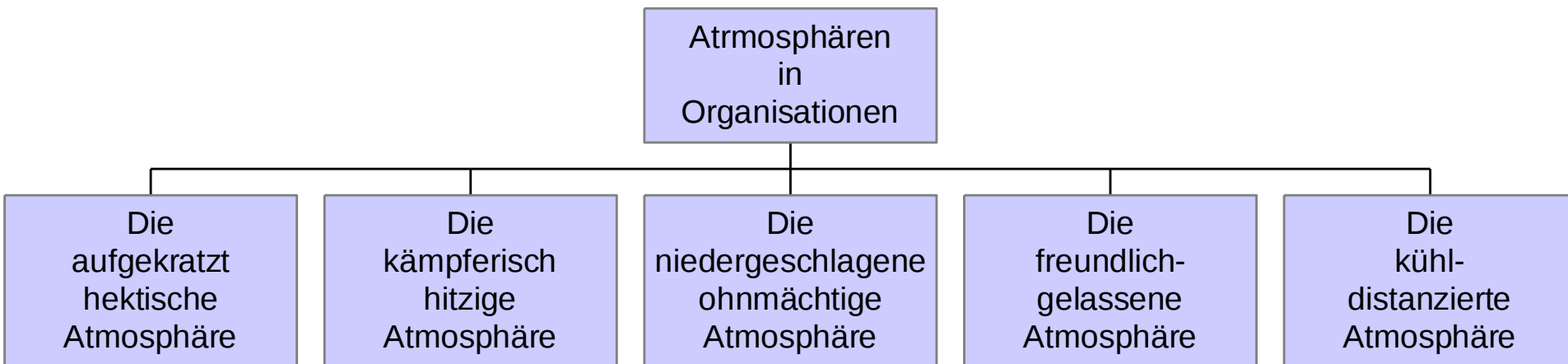


- Intuition hängt maßgeblich mit emotionaler Kompetenz zusammen, denn sie basiert auf treffsicheren Gefühlen.
- Intuition lässt sich als Erkennen ohne bewusstes Reflektieren beschreiben. Sie beinhaltet das gewisse Fingerspitzengefühl bzw. ein Gefühl für das Wesentliche.
- Für Leadership unentbehrlich!

Atmosphärische Intelligenz

- Auch atmosphärische Intelligenz hängt maßgeblich mit sozialer Kompetenz zusammen, denn sie basiert auf dem Erkennen von Stimmungen und Atmosphären.
- „Im Unternehmensalltag sind Führungskräfte mit atmosphärischer Intelligenz gefragt, die ein Sensorium für Emotionen und Gestimmtheiten in ihrer Organisation besitzen und aktives Atmosphärenmanagement als einen wichtigen Aspekt von Leadership ansehen.“ (Schöll, S.324)

Beispiele:



Moralisches Handeln beruht (auch) auf emotionalen Fähigkeiten.

Kommunikative Kompetenz (als Teil der sozialen Kompetenz)

Kommunikative Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit von Menschen konstruktiv, bewusst und effektiv zu kommunizieren.

Erfolgreiche
Führungspersönlichkeiten
verfügen i.d.R. über
ausgeprägte kommunikative
Fähigkeiten.

Kommunikative Kompetenz als Erfolgsfaktor für Führungskräfte

- ...in der internen Kommunikation
(Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen...)
- ...in der externen Kommunikation
(Beratungsgespräche, Kongresse, Verkaufsverhandlungen...)

Kommunikative Kompetenz / Definitionen

- Kommunikative Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit von Menschen soziale Beziehungen zu unterhalten und zu pflegen.
- Verbale und nonverbale Anteile

Kommunikative Kompetenz / Definitionen

- „Als kommunikative Kompetenz bezeichnet man die Fähigkeit, situativ geeignete Kommunikationsschemata zu aktualisieren...
- Der Kompetenzaspekt bringt dabei zum Ausdruck, dass man ein Handlungsschema einerseits verstehen muss und andererseits in der Lage sein muss, es konkret umzusetzen.“
(Zerfass, 2004, S.189)

Kommunikative Kompetenz / Definitionen

- Kenntnis wichtiger Kommunikationskonzepte und -modelle
- Beherrschen konkreter Kommunikationstechniken

Fähigkeit zur Kommunikation

und

Inwieweit **kann** sich die Person verständlich und empfängerorientiert ausdrücken?

Bereitschaft zur Kommunikation

Inwieweit **will** sich die Person mit anderen austauschen, Dinge verbal erklären und Wissen mittels Kommunikation weitergeben?

Inhalt

- Sachlich bleiben
- Verständlich bleiben
- Analytisch zuhören

Appell

- Überzeugend argumentieren
- Fragen stellen
- Fair lenken

Kommuni- kative Kompetenz

Selbstoffenbarung

- "Ich-Botschaften"
- Eigene Meinung sagen
- Absicht / Ziel klären

Beziehungen

- Aktiv zuhören
- Gefühle direkt ansprechen
- Feedback geben und nehmen

Elemente kommunikativer Kompetenz (Soft Skills)

Elemente kommunikativer Kompetenz (Soft Skills)

Elemente kommunikativer Kompetenz (Soft Skills)

9. Entwicklung von Führungskräften/ Managementtraining

Beispiel

Entwicklung von Führungskräften

Die Kompetenzentwicklung stellt einen Prozess dar, mit Hilfe dessen die bereits vorhandenen Grundkompetenzen erweitert, umstrukturiert und aktualisiert werden.

Besondere Herausforderung der Zielgruppe
Führungskräfte?

9. Entwicklung von Führungskräften

- 9.1 Coaching und Supervision
- 9.2 Rollenspiele, Kooperationsübungen, Sensitivitäts- und Outdoortraining
- 9.3 Transaktionsanalyse
- 9.4 Neurolinguistische Programmierung
- 9.5 Vermittlung von Verhandlungskompetenzen nach dem ‚Harvard-Konzept‘

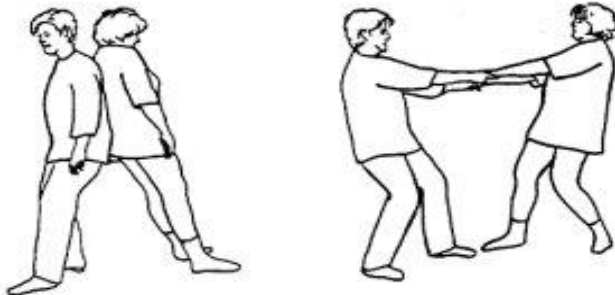
9.1 Coaching und Supervision

9.2 Rollenspiele, Kooperationsübungen, Sensitivitäts- und Outdoortraining

Rollenspiele

Ziel:
Erweiterung des
Selbsterlebens-
spektrums

Kooperationsübungen



Sensitivitätstraining

Outdoortraining



9.3 Transaktionsanalyse

- Geistiger Vater: Eric Berne
(amerik. Psychiater)
- Jeder Mensch kommuniziert aus einem bestimmten Ich-Zustand .
- Die Führungskraft kann sich darauf einstellen und dadurch den Verlauf der Kommunikation begünstigen.

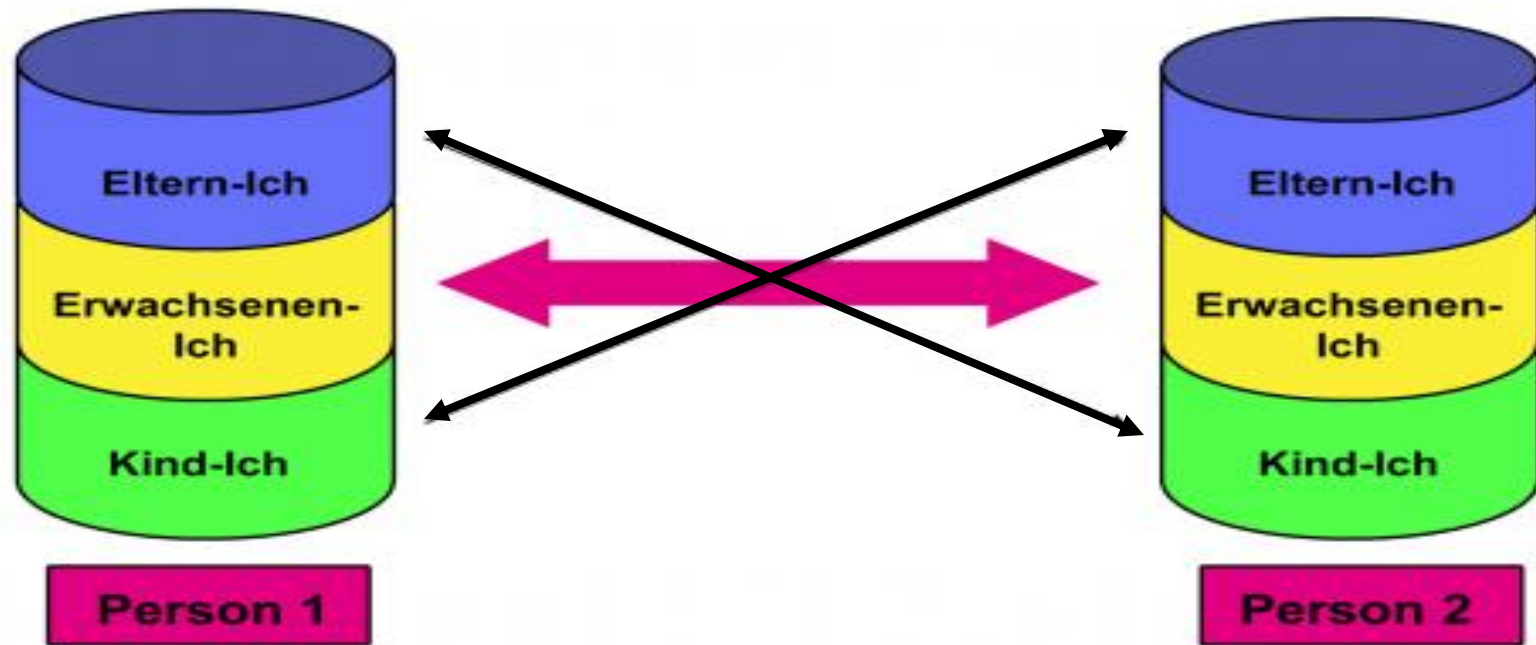
Transaktionsanalyse

- Es werden drei Ich-Zustände unterschieden:
 - **Das Eltern-Ich**
 - **Das Erwachsenen-Ich**
 - **Das Kind-Ich**

Transaktionsanalyse

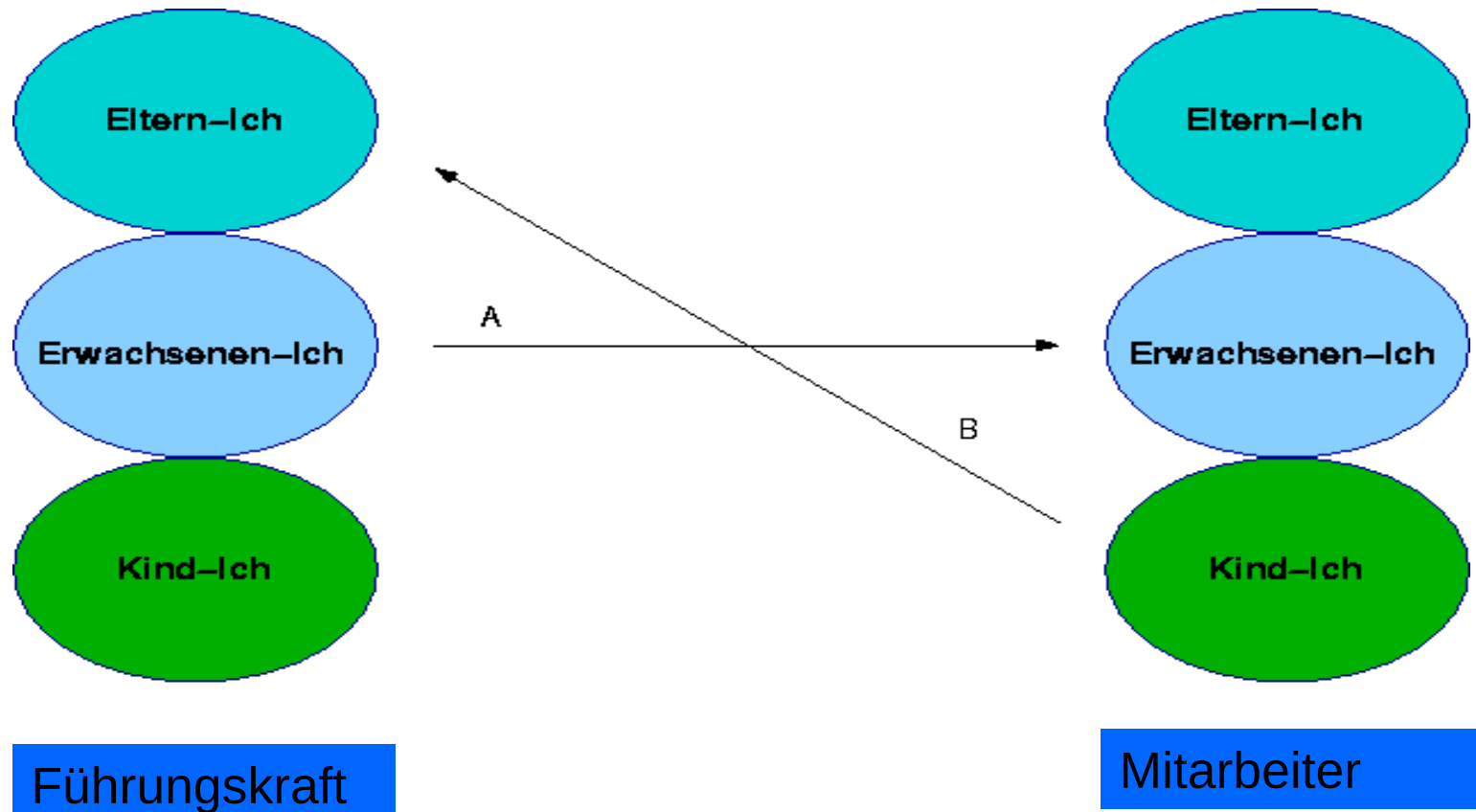
- Schwerpunkte eines erfolgreichen Kommunikationsstils:

Transaktionsanalyse



Parallele Transaktion

Gekreuzte Transaktion



Transaktionsanalyse

Erkennt man den eigenen Ich-Zustand und den des Kommunikationspartners, kann man einerseits vermeiden, selbst unangemessen zu reagieren.

Andererseits kann man das Sachproblem im Auge behalten und ansetzen, das Beziehungsproblem zu bearbeiten.

Vgl. Brandstätter, S.95

Abschluss: Transaktionsanalyse

- Hilfsmittel für die Kommunikation in Gesprächen und Meetings
- Regt zum Überdenken sowohl der eigenen als auch der fremden Verhaltensweisen an
- Zeigt Verhaltensalternativen mit ihren Konsequenzen auf

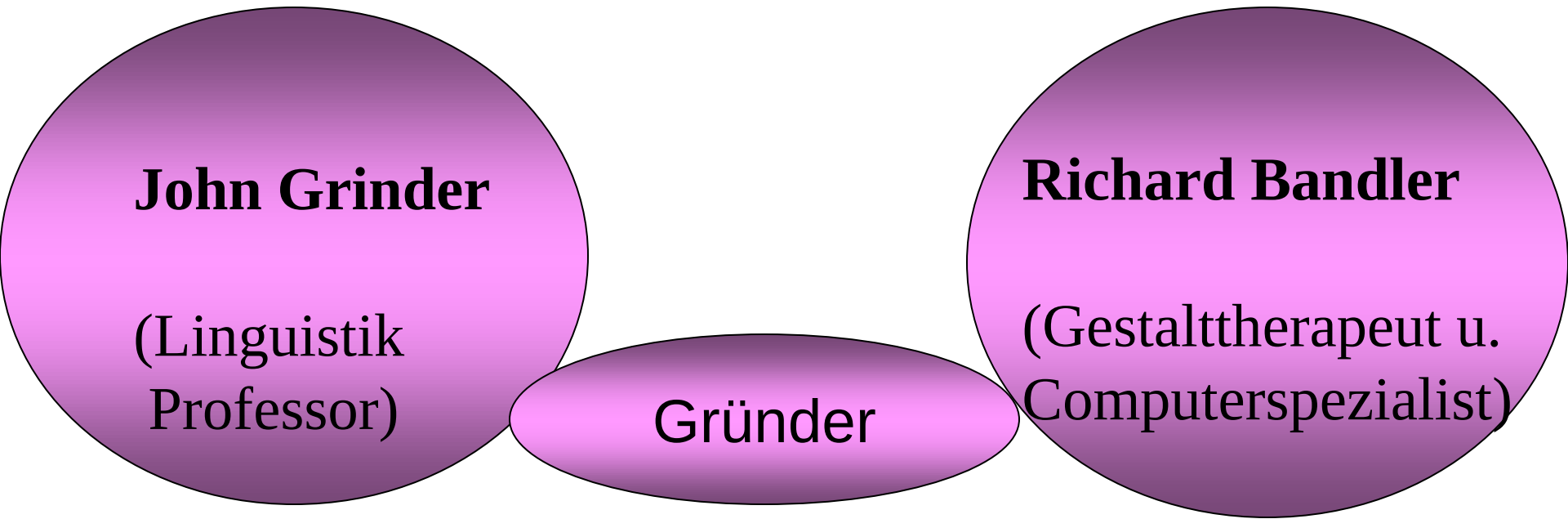
9.4 Neurolinguistische Programmierung

- Geht davon aus, dass für eine gute Beziehung zum Gesprächspartner das **Eingehen auf den Anderen** entscheidender ist, als die Sachaussage.
- **Erfolgreiche Kommunikatoren passen sich lt. NLP mit ihrem eigenen Sprachverhalten dem Gegenüber an.** Sie übernehmen Ausdrucksweise, Wortwahl, Sprachmuster, Gestik, Mimik und Körperhaltung.

Zum Begriff ,Neurolinguistischen Programmierung':

- **,Neuro'** verweist auf eine Verbindung zu den Sinnen (Sehen, Fühlen, Hören...) sowie auf das Gehirn, das die Wahrnehmungen verarbeitet.
- **,Linguistik'** verweist auf die Bedeutung der Sprache.
- **,Programmieren'** verweist darauf, dass das kommunikative Verhalten durch veränderbare Programme, also entsprechende Abfolgen und Muster, gesteuert wird.

.....NLP begann in den 70er Jahren in den USA:



**Die NLP zielt auf die Beeinflussung von
Denk- und Verhaltensweisen ab.**

Die NLP betont, dass es bevorzugte Repräsentationssysteme gibt:

- visuell (Augen),
- auditiv (Ohren),
- kinästhetisch (Bewegung und Gefühl),

Ziel erfolgreicher Kommunikation sollte das Erkennen und das Einstellen auf das sprachliche System des Gegenübers sein.

Ziel der NLP: Rapport herstellen

- Abgeleitet von „rapporter“ (franz.)
„zurückbringen“ oder „sich beziehen auf“
- Rapport ist in der NLP der Begriff für eine **vertrauensvolle Beziehung**, die durch gegenseitige Achtung gekennzeichnet sein soll.

Mittel der NLP: Pacing

Beim Pacing werden Bewegungen, Körperhaltung, Stimme oder Atem des Kommunikationspartners nachempfunden, damit eine vertrauensvolle Kommunikation entsteht.

Mittel der NLP: Leading

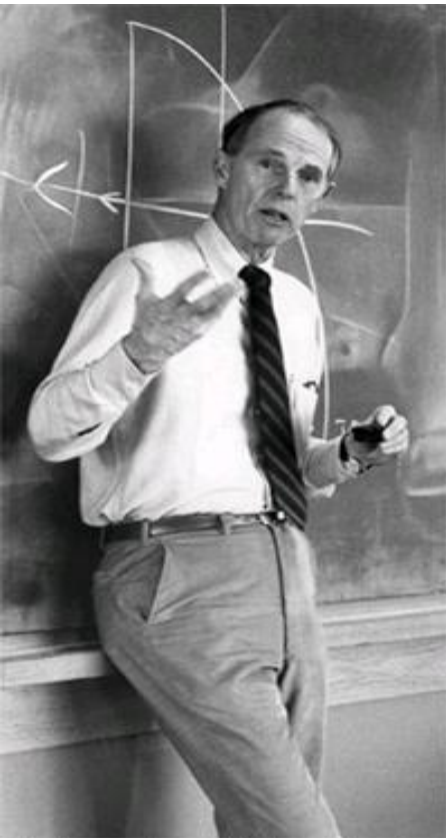
- Leading entspricht **zielgerichtetem Weiterführen**.
- Der Kommunikationspartner folgt nun dem Führenden, wobei Harmonie und gemeinsamer Rhythmus gewahrt bleiben.
- Pacing mit erfolgreichem Rapport sind also die Voraussetzungen für konstruktives Leading.

Anwendung von NLP in Mitarbeitergesprächen

- **Ablauf:**
Nicht an den eigenen Wünschen, sondern an denen des Mitarbeiters orientieren. Herausfinden, welches Repräsentationssystem benutzt wird und Rapport herstellen.
- **Gefahr:**
- **Chance:**

Kritische Würdigung der NLP:

9.5 Vermittlung von Verhandlungskompetenzen nach dem ‚Harvard-Konzept‘



Professor Roger Fisher, Director

- Das Harvard-Konzept geht auf Fisher, Ury und Patton zurück.
- Ziel ist es, den Erfolg von Verhandlungen zu erhöhen.

4 Programmpunkte des Harvard-Konzeptes

1. Gute Beziehungen unterhalten – trotz unterschiedlicher Verhandlungspositionen

4 Programmpunkte des Harvard-Konzeptes

2. Suche nach gemeinsamen Interessen



4 Programmpunkte des Harvard-Konzeptes

3. Suche nach (mehreren) Lösungsalternativen

4 Programmpunkte des Harvard-Konzeptes

4. Neutrale Beurteilungskriterien führen zu fairen Ergebnissen

Exkurs

Exkurs

Spannungsfelder bei der Führungskräfteentwicklung

- Spannungsfeld Zeit
- Spannungsfeld Führungsautorität

Hinweise zur Klausur am 21.02.12, 12-14h, ZHG 010

- Sitzordnung:
entsprechend der Aufgabenblätter
- Vier der fünf Aufgaben bearbeiten
- Personalausweise und Studentenausweise
bereitlegen

Hinweise zur Klausur

- Verlassen des Hörsaales während der Klausur nicht gestattet (nur bei Abgabe der Arbeit)
- Jacken und Taschen an den Rand legen
- Nicht mit Bleistift schreiben! Leserlich schreiben 😊!
- 1/3 Rand lassen
- Namen auf jedes Blatt

Viel Erfolg!!