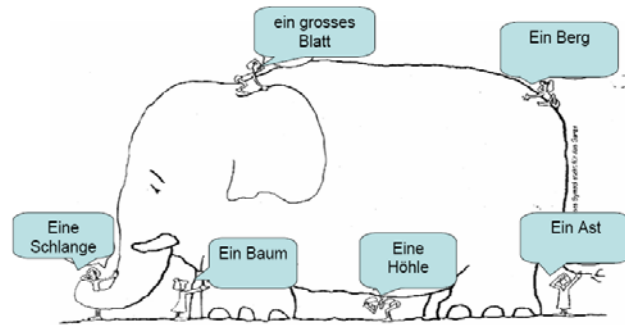


Managementtheorien

Es gibt keine Managementtheorie, die alles auf einmal erklären kann. Das Gesamtbild fehlt darum und es braucht eine Kombination von verschiedenen Theorien.



Taylorismus Frederik W. Taylor (Produktion) (1856-1915)

Scientific Management

Klassische Theorie, entstand in der Zeit der Industrialisierung um 1900.

Die Organisation als Maschine in welcher der Mensch ein Rädchen ist und möglichst gut verzahnt sein muss um einen guten Output zu erhalten.

Grundidee: Hohe Produktivität durch absolute horizontale Spezialisierung und sehr starke Segmentierung der Arbeit. Menschenbild: Menschen lassen sich durch monetäre Anreize motivieren.

Durch optimale Belastung/Abläufe kann Produktivität gesteigert werden. Bsp. **Experiment mit Schaufel**: Wie fest muss eine Schaufel beladen werden damit am Ende des Tages die geschaufelte Menge maximal ist?

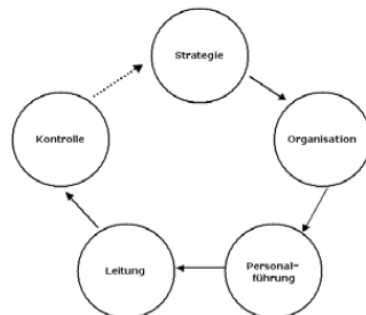
Fordismus Henry Ford (um)

Klassische Theorie

Verwirklichung tayloristische Prinzipien in den Fabriken von Ford. Fließbandarbeit mit vorgegebenem Arbeitsrhythmus. Weiterentwicklung indem verschiedene Produktionsstrassen liefen und Teile hergestellt wurden, die für unterschiedliche Modelle gebraucht werden konnten.

Fayols Managementprinzipien Henry Fayol (Administrativer Ansatz) (1841-1925)

Klassische Theorie, Einführung der funktionalen Arbeitsteilung im Managementprozess.



Wo will die U hin?

Was braucht es für eine Organisation um diese Ziele zu erreichen?

Wie leite ich die MA an damit sie dabei mithelfen?

Wie muss ich koordinieren um aus den einzelnen Komponenten ein Ganzes zu machen?

Was haben wir wie erreicht oder eben nicht? Ergebnisse fließen wieder in neuen Prozess ein.

=> Wie kann ich die Organisation als Ganzes optimaler gestalten?

Einige seiner 14 Prinzipien:

- Arbeitsteilung
- Autorität + Verantwortlichkeit
- Disziplin
- Einheit der Auftragserteilung (Arbeit nur von einem VG bzw. strikte Einhaltung des Dienstweges = nur vertikaler Informationsaustausch) / In der Praxis erwies sich dies als schwerfällig daher die Erfindung der fayol'schen-Brücke = auch horizontaler Informationsaustausch ist zulässig
- Einheit der Leitung
- Zentralisierung der Entscheidungen

Fayol & Taylor

Ansätze und Menschenbild sehr ähnlich, beide setzen auf Spezialisierung, in der gleichen Zeit entstanden.

Max Webers Bürokratiethorie (1864-1920)

Klassische Theorie

Sachlich, unpersönlich, berechenbar

- Hierarchische, stark strukturierte Verwaltungen
- Vorgezeichnete Laufbahnen, Beförderungen nicht nach Leistung sondern nach Merkmalen, die nach einer gewissen Zeit erreicht sind.
- Abbau Amtswillkür
- Entpersonalisierung: MA werden nicht über Persönlichkeit sondern über ihre Stellung identifiziert bzw. die Stellung gibt Vorgaben wie ich was zu entscheiden haben, nicht meine persönlichen Wertvorstellungen sind ausschlaggebend -> Stelle hat selbst eine „Persönlichkeit“, Idealvorstellung war, dass egal ist wer einen Posten bekleidet, das Resultat der Entscheidungen immer identisch sind.

Human Relations Ansatz Elton Mayo (1880-1949) und Maslow

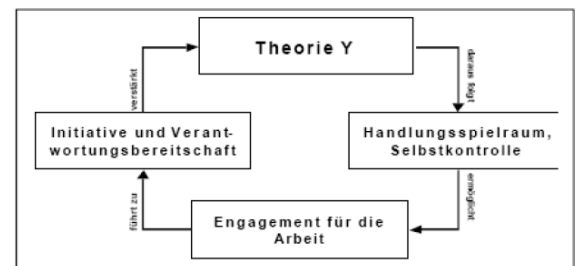
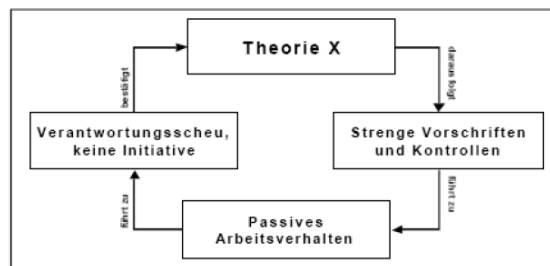
Wie muss ich die Arbeitsbedingungen verändern um die Leistung der MA zu steigern? Experiment Licht am Arbeitsplatz. Eine Gruppe mit viel Licht eine mit wenig. Beide Gruppen arbeiteten mehr. Das Licht selbst war also nicht ausschlaggebend sondern die Aufmerksamkeit, die der Gruppe zuteil kam.

Unterschied zu klassischen Theorien: Der Fokus ändert sich, nicht der Ablauf sondern der Mensch steht im Mittelpunkt.

Gutes Arbeitsklima führt zu hoher Arbeitszufriedenheit und dadurch zu besserer Produktivität. Steigerung ist aber nicht unendlich, irgendwo ist die Grenze und eine Verbesserung des Klimas hat keinen Effekt mehr. Es kann auch sein, dass die MA zu zufrieden sind und die Leistung darum wieder sinkt.

Theorie X und Y (McGregor)

Theorie X: Homo oeconomicus	Theorie Y: „Complex Man“
Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen die Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, vielmehr ist sie Quelle der Zufriedenheit.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohungen gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht sich vor allem Sicherheit.	Der Mensch sucht eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften, die aktiviert werden können.



Kontingenztheorie (situativer Ansatz)

Entstand Mitte der 60er Jahre

Eine U kann Umwelteinflüsse nicht ignorieren, Organisationsstrukturen müssen laufend den Rahmenbedingungen angepasst werden. Es gibt darum keine Best-Practice-Variante sondern nur für jede Situation den besten Weg. Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient. Bringt Zweifel an Webers These, dass die Bürokratie das Maximum an Effizienz hervorbringt.

Deckt Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensstruktur, Verhalten der MA und der Effizienz der Unternehmung in einer bestimmten Situation auf.

Die Umwelt bestimmt die Organisationsstruktur + den Führungsstil

stabile Umwelt ↔ turbulente Umwelt

Führung	Mechanistisches Managementsystem	Organisches Managementsystem
Stil	autoritär	partizipativ
zwischenmenschliche Beziehungen	befehlend	kooperativ
Formalisierung	stark	schwach
Besprechung	formell, abwärtsgerichtete Kommunikation	informell, netzartige Kommunikationsstruktur
Motivation	Bestrafung, monetäre Anreize	Engagement, Befriedigung physiologischer Bedürfnisse
Verhalten der Untergebenen	Konformität, Loyalität und Gehorsam	Initiative, Kreativität, Hingabe an die Aufgabe
Anweisungen	detailliert vorgeschrieben	allgemein, empfehlend
Entscheidungskompetenz	zentralisierte Entscheidungskompetenz	viele Entscheidungszentren

Aktuelle und künftige Einflüsse

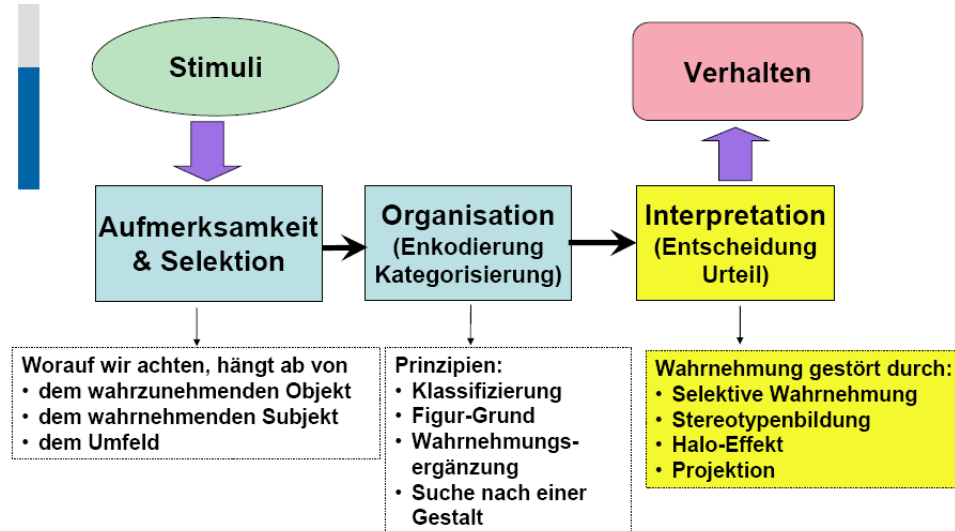
Qualitätsansprüche, Globalisierung, Vielfalt (Teams aus unterschiedlichen Kulturen zusammengesetzt), Ethisches Verhalten (Corporate Governance, Umweltdenken, Arbeitsstandorte), Technologie-Transformation

Wahrnehmung und Persönlichkeit

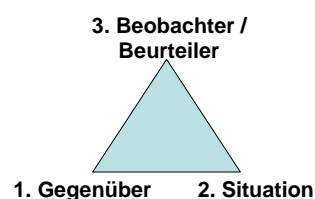
Wahrnehmung, Persönlichkeit und Lernen sind die Bausteine der Führung (Führungsstile, Feedback, Entwicklung, usw). Von MA kann ein bestimmtes Verhalten erwartet werden, jedoch nicht eine Veränderung ihrer Persönlichkeit. Die Persönlichkeit eines Menschen ist das dauerhafte, gleich bleibend Verhaltensmuster, das eine Person kennzeichnet (zeitlich stabil) und signalisiert, wie eine Person sich in bestimmten Situationen verhalten wird (situationsinvariant).

Wahrnehmungsprozess und seine Einflussfaktoren

Jeder Mensch hat eine eigene Wahrnehmung. Eine Situation kann von verschiedenen Personen völlig unterschiedlich verstanden werden. Um ein Verständnis anderer Personen zu entwickeln, kombinieren, integrieren und interpretieren wir Informationen über sie.



Beurteilung von Personen (was beeinflusst?)



- Wir ziehen Informationen heran, die uns die Person liefert
➡ Merkmale des Gegenübers
- In welcher Situation wird jemand beurteilt
➡ Merkmale der Situation
- Von wem wird sie beurteilt
➡ Merkmale des Beurteilenden

Fehlerquellen

Beurteiler

- Projektion: von sich auf andere schliessen
- „Similar-to-me“-Effekt
- Schubladisieren
- Vorurteile/Erwartungen
- Selektive Wahrnehmung
- Halo Effekt
- Erster-Eindruck-Effekt

Situation

- Kontext wird wahrgenommen ohne Personen & Objekte einzeln anzuschauen
- Akteur-Beobachter-Effekt; wenns um mich geht, sehe ich Gründe im Umfeld, wenns um andere geht sehe ich sie internal.

Gegenüber

- Sympathie – Antipathie
- Äusserlicher Eindruck
- Nonverbales Verhalten falsch interpretiert

Merkmale des Gegenübers

- Einschätzung aufgrund beobachteter Merkmale (Aussehen, Gestik)
- Was lässt jemanden sympathisch erscheinen? Physische Attraktivität, „Similar-to-me“-Effekt, Nähe und Kontakthäufigkeit
- Aufgrund des Verhaltens auf den Charakter der Person schliessen
- Status der Person
- Der Gegenstand oder die Person selbst können beeinflussend sein
- Aussergewöhnliches fällt auf (unübliche Bewegungen, Grössen oder Farben)

Internale und externale Gründe

Internale Gründe beziehen sich auf Erklärungen, die *die Person selbst verantwortlich machen* (Persönlichkeit, Einstellungen, Charakter)

Externale Gründe beziehen sich auf Erklärungen, die *die Situation verantwortlich machen*.

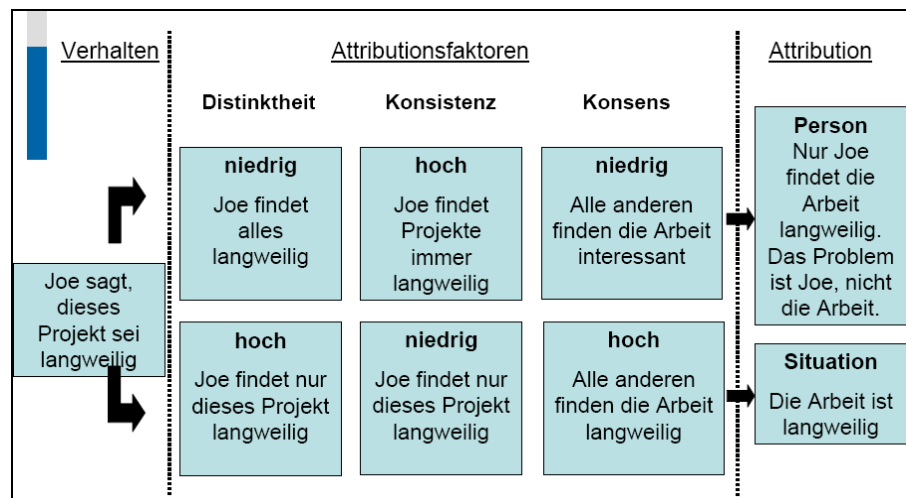
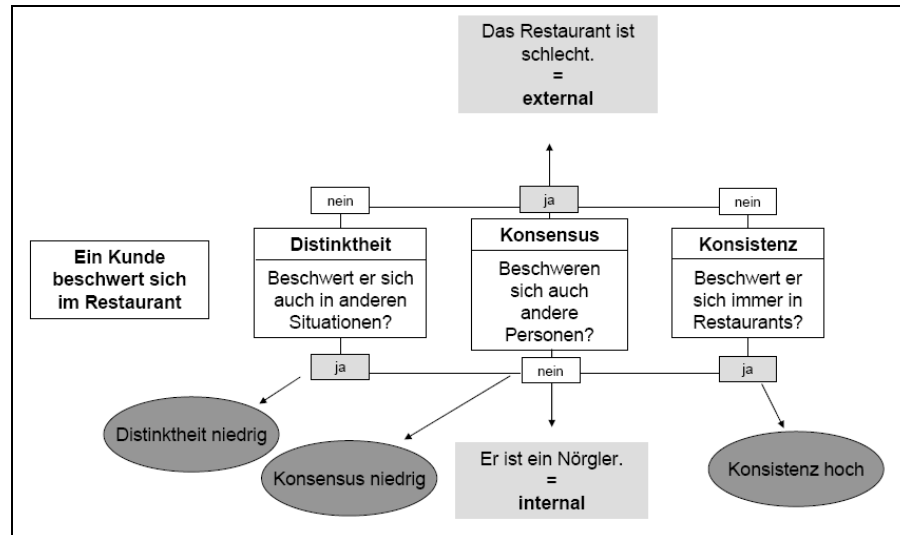
Kausalattribution

Ob das Verhalten durch interne oder externe Faktoren verursacht wird, lässt sich anhand der folgenden Kriterien bestimmen:

- Distinktheit = kann man in verschiedenen Situationen unterschiedliche Verhalten zeigen?
- Konsensus = verhalten sich andere Personen in der selben Situation auch so?
- Konsistenz = ist das Verhalten in einer Situation über einen langen Zeitraum hinweg identisch?

**Attributionstheorie
= Idealaufteilung**

Erklärt, wie und weshalb wir andere Menschen je nach der Bedeutung, die wir ihrem Verhalten beimessen, unterschiedlich beurteilen.

**Merkmale der Situation**

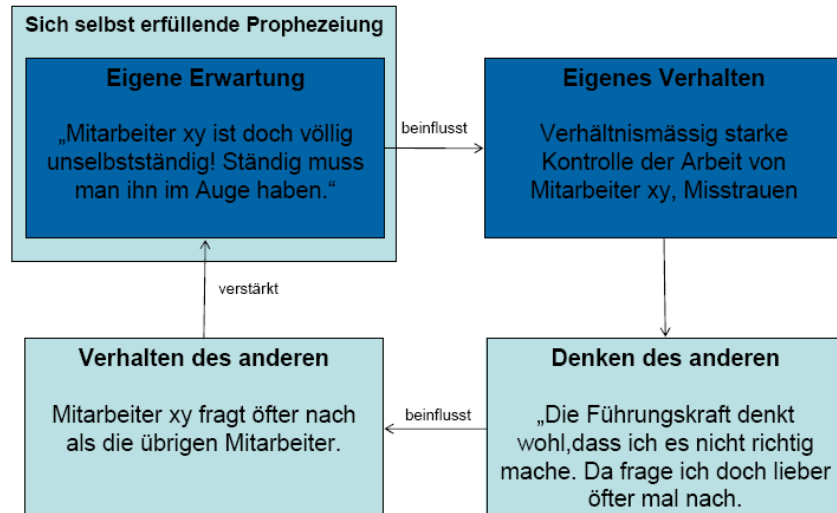
- Zeit und physische Bedingungen (Licht, Wärme, Lärm, Geschmack) beeinflussen
- Kontext

Merkmale des Beurteilenden

- Selektive Wahrnehmung: Tendenz bestimmte Aspekte auszublenden & auf andere zu fokussieren = Wir nehmen wahr, was für uns wichtig ist.
- Positive Eigenschaften werden mehr honoriert, wenn uns jemand sympathisch ist. Bei negativen Eigenschaften gilt das Umgekehrte.
- Der physische, emotionale und mentale Zustand des Beurteilers beeinflussen seine Aufmerksamkeit
- Erwartungen
- Werte und Glaube
- Einstellungen

Erwartungen

- Erster Eindruck: Bleibt lange hängen
- Halo Effekt: Positive Bewertung einer Eigenschaft überträgt sich auf andere. Überbewertung eines einzigen Charakterzuges. (Eine attraktive Person ist auch intelligent)
- Confirmation bias: Suchen nach Bestätigungen von Ansichten und Wahrnehmungen
- Sich selbst erfüllende Prophezeiung: Erwartungen an das Verhalten einer Person werden Realität, indem sie ein Verhalten hervorrufen, welches sie bestätigt.



Werte

Konstante, dauerhafte persönliche Einstellungen, die die Wahrnehmung von gut und böse, richtig und falsch, wichtig und unwichtig definieren.

Einstellungen

Bereitschaft, in einer bestimmten Art auf Personen, Dinge, Ideen oder Situationen zuzugehen und zu reagieren.

Einstellungen werden beeinflusst durch die eigene Wahrnehmung, Gefühle und die Absicht, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten.

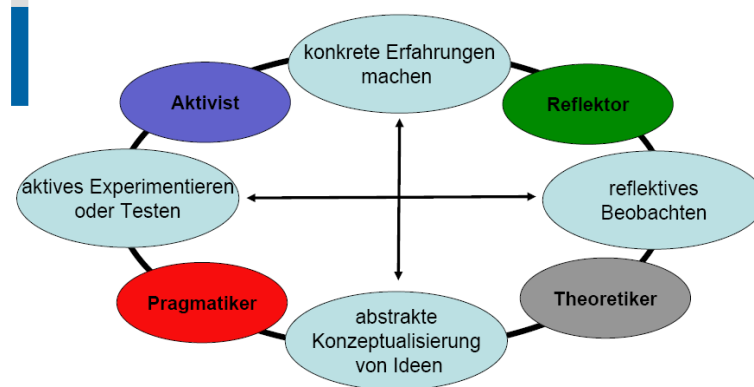
Lerntheorien

Lernen	Aneignung von Wissen, Fähigkeiten etc, erfolgt über verschiedene Mechanismen (studieren, üben, erfahren, etc), Lernprozesse können unterstützt werden, Lernen führt zu Veränderungen im Verhalten einer Person
Frederic Skinner (1904-1990)	Untersuchte, wie Verhaltensweisen durch Umwelteinflüsse beeinflusst werden -> Operante Konditionierung. Entwickelte „Lernmaschinen“ und die Methode des programmierten Lernens. Der Lernstoff wird in kleine Einheiten zerlegt, wenn eine Einheit korrekt wiedergegeben wird, darf man zur nächsten gehen.
Operante Konditionierung	Der Mensch verhält sich in seiner Umwelt so, dass er ein erwünschtes Resultat erzielt oder ein unerwünschtes vermeidet. Man lernt bestimmte Konsequenzen vorauszusehen. Der Vorgesetzte formt das Verhalten des MA, indem er -belohnt -Belohnungen wieder aufhebt oder -bestraft -Bestrafung wieder aufhebt
Klassische Konditionierung	Pavlov
Bandura (*1925)	- Verhalten lässt sich nicht alleine durch Reiz-Reaktionszusammenhänge erklären - Zwischen Reiz und Reaktion laufen Prozesse ab (Unterteilung in Aneignung & Ausführung)
Aneignungsphase	<i>Aufmerksamkeitsprozesse:</i> Gewisse Merkmale des Modells bestimmen das Mass der Aufmerksamkeit, welche ihm zuteil wird. <i>Gedächtnisprozesse:</i> Speichern der Ereignisse, um Verhalten reproduzieren können, oft erst zeitlich verzögert möglich.
Ausführungsphase	Reproduktionsprozesse: Gespeichertes wird ausgeführt Verstärkungs- & Motivationsprozesse: Das Wiedergegebene muss nicht genau dem Gespeicherten entsprechen, zwischendurch kann eine Veränderung stattgefunden haben.
Verstärkungsprozesse	Personen wenden das Gelernte nicht immer an. Man unterscheidet 3 Typen von Verhaltensmotivatoren. <ul style="list-style-type: none"> • Externe Verstärkung Man geht hier davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Verhaltens durch Konsequenzen von außen verändert wird. • Stellvertretende Verstärkung Verhalten und Konsequenzen werden bei einer anderen Person beobachtet • Selbstverstärkung Person ist überzeugt, ein Verhalten selbst ausführen zu können, das zu einem erwarteten Ergebnis führt

Lernstile

gehen davon aus, dass jeder eine individuelle Methode zum Lernen bevorzugt. Unter gleichen Lernbedingungen erzielen nicht alle denselben Erfolg, weil die von ihnen bevorzugte Methode nicht angeboten wird.

Modell Honey & Mumford:



Aktivisten	Reflektoren	Theoretiker	Pragmatiker
<ul style="list-style-type: none"> • möchten direkt handeln • sind interessiert im Hier und Jetzt • stehen gerne im Mittelpunkt • probieren gerne Dinge aus und machen mit 	<ul style="list-style-type: none"> • möchten über die Dinge im Detail nachdenken, bevor sie handeln • wählen einen durchdachten Ansatz • sind gute Zuhörer • profilieren sich nicht 	<ul style="list-style-type: none"> • möchten sehen, wie Dinge funktionieren • bevorzugen ein logisches, schrittweises Vorgehen • sind analytisch und achten auf Details • neigen zu Perfektionismus 	<ul style="list-style-type: none"> • möchten wissen, wie Dinge in der Praxis funktionieren • experimentieren mit neuen Ideen • sind praktisch veranlagt und lösen gerne Probleme • probieren gerne aus, was sie gelernt haben

Visuelles Lernen Lernprozess wird mit Hilfe von Bildern unterstützt.

Auditives Lernen Prozess wird über Gehörtes gesteuert.

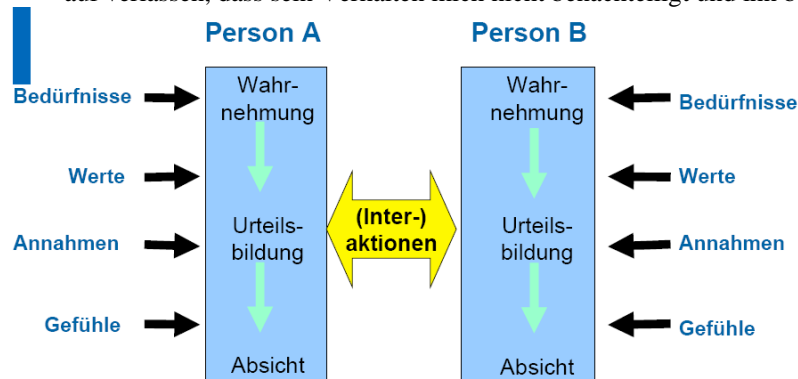
Kinästhetisches Lernen Lernprozess wird über Bewegungen gesteuert.

Interpersonelle Beziehungen, Kommunikation und Mitarbeitergespräche

Interpersonelles Verhalten

Beide Personen werden von Bedürfnissen, Wert, etc. beeinflusst und reagieren dementsprechend. Die Qualität des Austauschs wird von situativen Faktoren mitbestimmt:

- Anforderungen an den Arbeitsplatz = Wieviel Interaktion zwischen den MA ist überhaupt erforderlich?
- Unternehmenskultur = Was sind die Grundwerte? Wie lauten die Richtlinien zum Umgang miteinander und werden diese umgesetzt?
- Grad des Vertrauens = Wieviel Vertrauen habe ich in mein Gegenüber? Kann ich mich darauf verlassen, dass sein Verhalten mich nicht benachteiligt und ihn begünstigt?



Interaktion und Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden.

Kommunikation

10% verbal
35% vocal (Stimmlage, Lautstärke)
55% visuell (optischer Eindruck)

3 Funktionen der Kommunikation

1. Kognitive Funktionen = Wissenserwerb, Informationsübermittlung, Selbsterkenntnis
2. Affektive Funktionen = Spannung, Unterhaltung (Gefühlsebene)
3. Soziale Funktionen = Integration, Interaktion

Auswirkungen schlechter Kommunikation

- Verlust von Zeit, Energie, Produktivität, Geld
- Es werden falsche Entscheidungen gefällt
- Nachbearbeitungsaufwand durch Fehler, schlechte Qualität
- Schlechtes Arbeitsklima
- Verminderte Motivation -> erhöhte Fluktuationen
- Ineffektive Besprechungen
- Gestörte Beziehungen

Distanzzonen Nonverbale Kommunikation

Die „angemessene“ räumliche Distanz ist auch stark von der jeweiligen Kultur abhängig.

intime Zone	15 – 46 cm
persönliche Zone	46 – 120 cm
gesellschaftliche Zone	120 – 360 cm
öffentliche Zone	ab 360 cm

Bsp: Viele Personen im Lift:

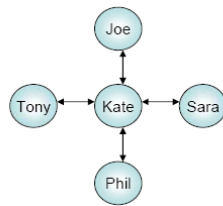
Die persönliche Zone ev. sogar die intime wird eingeschränkt, die Personen vermeiden Blickkontakt, denn dieser würde noch mehr Nähe bringen.

Kommunikationsmodelle

1. Strukturmodelle (Leavitt)
2. Wortmodelle (Lasswell)
3. Informationsmodelle (Shannon)
4. Komplexe Modelle (Gerbner)
5. Pragmatische Theorie (Watzlawik, Schulz von Thun)

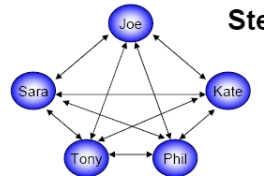
1. Kommunikationsstrukturen

Rad



Orientieren sich an Führungsperson
Kommunikation via Führungsperson
Bsp. Projektgruppen

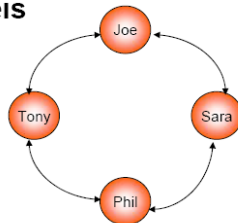
Stern



Projektorganisation
gleichgestellte MA, die oft kommunizieren

Kreis

IS



zwischen Gleichgestellten

Kette



hierarchische Ordnung
top down oder bottom up

2. Lasswell-Formel

Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt?

Sender

Inhalt

Medium

Empfänger, Zuhörer

Effekt/Wirkung

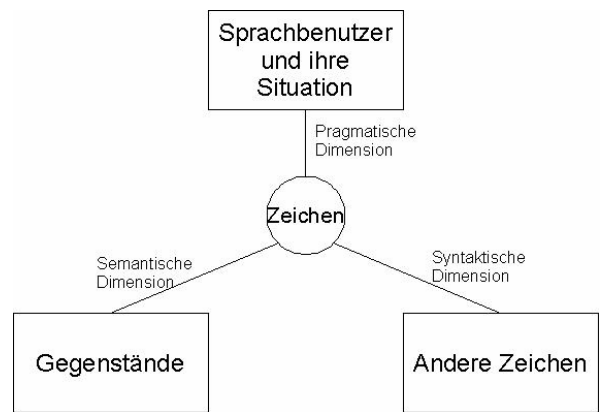
Nachteil: Einweg-Kommunikation ohne Rückmeldemöglichkeit
Wird oft in Medien-Kommunikation verwendet.

3. Informationsmodell nach Shannon

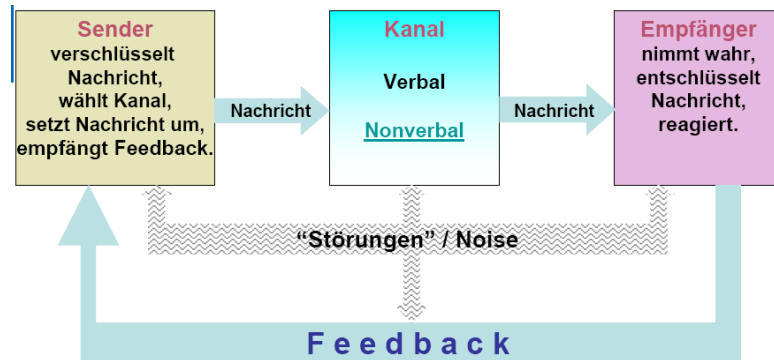
Eine Person sendet eine Nachricht zum Empfänger mit der Absicht, den Bedeutungsinhalt zu teilen und eine Reaktion hervorzurufen.

Wurde entwickelt für US-Army.

1. Syntaktische Ebene: Verhältnis von Zeichen und Ritualen zueinander
Ampel ist rot, orange, grün, orange blinkend
2. Semantische Ebene: Bedeutung der Zeichen
rot = stehen bleiben
grün = fahren
3. Pragmatische Ebene: Reaktion auf Zeichen
Das Auto bleibt bei rot stehen



4. Dynamisches Modell nach Grebner



Störungen beim Sender:

- Mehrdeutige Absichten
- Aussprache / Jargon
- Abkürzungen und Fachbegriffe
- unklare Nachrichten
- Glaubwürdigkeit des Senders
- verbale und nonverbale Kommunikationsinhalte passen nicht zusammen -> irritiert

Störungen im Kanal:

- Reizüberflutung (z.B. lauter Hintergrundlärm)
- Ablenkungen
- schlechte Verbindungen
- konkurrenzierende Bedürfnisse

Störungen beim Empfänger:

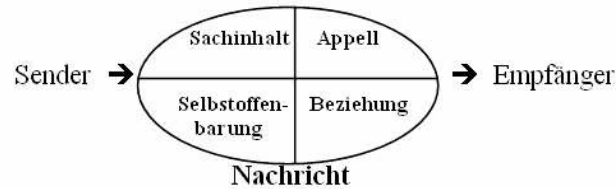
- selektives / schlechtes Zuhören
- Bewertung des Senders (Vorurteile)
- fehlendes Vertrauen in den Sender
- falsche Schlussfolgerungen
- fehlendes Feedback
- Verzerrung der Nachricht um eigenen Erwartungen gerecht zu werden

5. Kommunikationsquadrat: 4-Seiten-Modell nach Schulz von Thun

Jede Nachricht enthält mehrere Botschaften. Der Empfänger hört mit 4 Ohren und decodiert nicht immer so, wie der Sender gemeint hat. Grundsätzlich sind alle 4 Aspekte einer Nachricht gleichrangig, auch wenn in einzelnen Situationen der eine oder andere Aspekt im Vordergrund stehen kann.

Jeder hat sein bevorzugtes Ohr, mit dem er hört.

Bei gewissen Personen sind Appell- & Beziehungsohr immer offen.



Sachebene:

Sachaussagen Daten und Fakten, Informationsinhalt
Was ist der Sachverhalt, wie ist er zu verstehen?

Appellebene:

Wunsch oder Handlungsaufforderung
Was soll ich tun, denken, fühlen?

Beziehungsebene:

Wie der Sender zum Empfänger steht und was er von ihm hält

Selbstoffenbarung:

Selbstverständnis, Motive, Werte, Emotionen des Sprechers
Was ist das für einer? Motivation preisgeben.

Beispiel Ampel, Beifahrer sagt: „Es ist grün“.

Sachseite: Ampel steht auf grün

Selbstoffenbarung: deutschsprachig, bin in Eile

Beziehungsebene: bemuttern, du brauchst meine Unterstützung

Appell: fahr, bevor es wieder rot wird, fahr endlich

Missverständnisse vermeiden

Klarheit der Nachricht kann erhöht werden durch:

- Einsatz verschiedener Kommunikationskanäle
- verständliche Sprache (klar artikulieren, Fachbegriffe und Fremdwörter vermeiden)
- komplette und spezifische Nachrichten senden
- Ich-Botschaften anwenden
- kongruentes Verhalten (verbale und nonverbale Signale sind übereinstimmend)

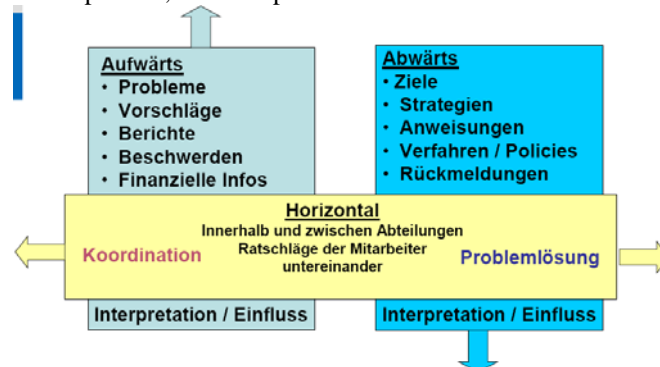
Kommunikation mit Mitarbeitenden

In jedem Büro, jedem Verein etc. gibt es formale und informelle Kommunikationskanäle.

Möchte ein Vorgesetzter seine MA „optimal“ führen, muss er beide kennen und berücksichtigen.

Formale Kommunikationskanäle

offizielle Dienstwege
oft drop down, bottom up



Informelle Kommunikationskanäle

- Gerüchte (laut einer Studie sind 80% betriebliche Angelegenheiten & 80% sind wahr)
- Management by walking around (VG geht im Büro/Gang umher, spricht mit MA, kommt so an Hintergrundinfos)
- Soziale Anlässe
- Subgruppen, Kohorten

Mitarbeitergespräche	Arten von Mitarbeitergesprächen <ul style="list-style-type: none"> ○ Bewerbungsgespräch ○ Begrüßungs-/Einführungsgespräch ○ Aufträge erteilen (Delegation) ○ Zielvereinbarungsgespräche ○ Laufbahngespräch ○ Konfliktgespräch ○ „Schlechte-Nachricht-Gespräch“ 				
	Ablauf eines Mitarbeitergesprächs: Festlegung der Gesprächsziele -> Gesprächsvorbereitung -> Durchführung -> Auswertung				
Gesprächsziele	Werden keine Ziele bekannt gegeben, unbedingt verlangen! Wieso Ziele? <ul style="list-style-type: none"> • begünstigen systematisches Vorgehen • geben Sicherheit in der Gesprächsleitung • ermöglichen Ergebniskontrolle Anforderungen an Ziele <ul style="list-style-type: none"> • müssen konkret sein • müssen ausdrücken was ich vom andern will • in der Gesprächszeit erreichbar sein 				
Gesprächsvorbereitung	Organisatorische Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, Datum, Teilnehmer) • Vorinformationen und Hilfsmittel beschaffen Psychologische Vorbereitung <ul style="list-style-type: none"> • Wie ist die Situation? • Was ist das Anliegen? • Was ist das Ziel und wie kann es erreicht werden? • Möglicher Gesprächsverlauf? 				
Gesprächsdurchführung	<i>Eröffnung:</i> persönlicher Kontakt herstellen, Einleitung ins Thema, Zielsetzung und Bedeutung <i>Kerngespräch:</i> Infos verständlich formulieren, Dialog nicht Monolog, Wertschätzung zeigen <i>Abschluss:</i> Zusammenfassung Inhalt/Ergebnisse, Stellungnahmen, Dank, Protokoll/Notizen Es muss immer auf der inhaltlichen und der zwischenmenschlichen Ebene gearbeitet werden, wird die emotionale Ebene ignoriert, fühlt sich das Gegenüber nicht verstanden auch wenn die sachliche Ebene nach seinen Wünschen verläuft. Wichtige Punkte: <ul style="list-style-type: none"> - Gegenüber ernst nehmen, sich in seine Situation versetzen - aktiv zuhören - Beziehung aufbauen - nachfragen, klären, weiterführen - auf den Punkt kommen - zusammenfassen 				
Gesprächsauswertung und Umsetzung	Auswertung: Eindrücke, Ergebnisse, Klima etc. festhalten Umsetzung: Folgehandlungen ausführen oder veranlassen, Hilfestellung geben, Entwicklung verfolgen.				
Fragen	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="400 1742 810 1769">Geschlossene Fragen (direkte Fragen)</th><th data-bbox="975 1742 1268 1769">Offene Fragen (W-Fragen)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="400 1776 730 1926"> Nur Ja / Nein-Antworten - zusammenfassen - Hypothesen sichern - Entscheidungen herbeiführen Ergebnisse Absichern </td><td data-bbox="975 1776 1458 1926"> Raum für Erklärungen - Interesse zeigen - Informationen gewinnen - Sichtweisen erfahren / verstehen Anregung zur Mitarbeit und zum Mitdenken </td></tr> </tbody> </table>	Geschlossene Fragen (direkte Fragen)	Offene Fragen (W-Fragen)	Nur Ja / Nein-Antworten - zusammenfassen - Hypothesen sichern - Entscheidungen herbeiführen Ergebnisse Absichern	Raum für Erklärungen - Interesse zeigen - Informationen gewinnen - Sichtweisen erfahren / verstehen Anregung zur Mitarbeit und zum Mitdenken
Geschlossene Fragen (direkte Fragen)	Offene Fragen (W-Fragen)				
Nur Ja / Nein-Antworten - zusammenfassen - Hypothesen sichern - Entscheidungen herbeiführen Ergebnisse Absichern	Raum für Erklärungen - Interesse zeigen - Informationen gewinnen - Sichtweisen erfahren / verstehen Anregung zur Mitarbeit und zum Mitdenken				
	Spiegelungsfrage: Aussage des Gegenübers aufnehmen und zurückgeben. Signalisieren Anteilnahme und verhindern, dass aneinander vorbeigeredet wird. Rangierfrage: Gespräch auf Gesprächsgegenstand konzentrieren. Über welche Punkte sind wir uns einig?				

4-Phasen-Modell

Anwendung sehr wichtig bei schwierigen Gesprächen.

1. Emotionen klären
Aufgebrachte Personen „Dampf“ ablassen lassen, ausreden lassen, Verständnis für ihre Situation zeigen
Frage-technik: Spiegelfragen
2. Sachverhalt klären
Was ist vorgefallen? Was sind Tatsachen, was Vermutungen?
Frage-technik: Spiegelfragen, offene Fragen
3. Lösungsvarianten entwickeln
Vorschläge gemeinsam weiterentwickeln, Raum für Kompromisse bringen Verhandlung weiter, Extrempositionen verunmöglichen Win-Win-Ergebnisse
Frage-technik: offene und geschlossene F, Rangierfragen
4. Sich auf eine Lösung einigen
Lösung soll Interessen beider Parteien berücksichtigen, sie soll möglichst konkret und überprüfbar sein.
Frage-technik: Spiegelfragen, geschlossene F

Feedback

Feedback ≠ Mitarbeitergespräch

Feedback ist:

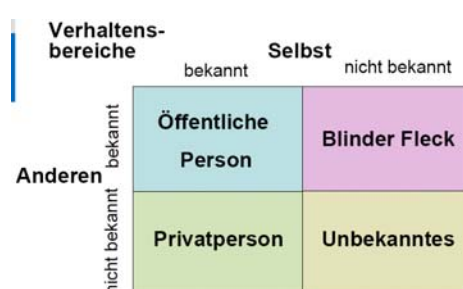
- eine Information darüber, wie unsere Worte, Handlungen und Verhaltensweisen von andern wahrgenommen werden.
- ein wichtiges Instrument um Störungen in einer Beziehung zu vermeiden, zu beseitigen.
- ein Motivationsinstrument (Wertschätzung, Aufbau von Vertrauen).
- eine Lernchance!

Feedbackregeln

Feedback soll:

- wertfrei sein = sich auf beobachtetes Verhalten richten ohne zu bewerten
- Ich-Botschaften enthalten
- konkret, knapp und spezifisch sein
- geäußert werden, solange die Situation noch aktuell ist
- entgegen genommen werden, ohne sich zu verteidigen
- nicht verallgemeinern sondern individuelle Aspekte enthalten
- konstruktiv nicht destruktiv
- nicht provozierend
- diskutiert werden um gemeinsam zu Verbesserungsmöglichkeiten zu kommen.

Feedbackinstrumente

JoHari-Fenster

\$

Öffentliche P: mir & andern bekannt

Blinder Fleck: Dinge, welche ich nicht sehe, mir von aussen zugetragen werden.

Privatperson: mir bekannt, andern nicht
-> zeige ich nur im Privatbereich

Stärken-Schwächen-Feedback

	dem Mitarbeiter bekannt	dem Mitarbeiter unbekannt
Stärken	1. Mitarbeiter diskutiert stärken 2. Manager verstärkt, benennt Beispiele	3. Manager spricht dem Mitarbeiter unbekannte Stärken an, nennt Beispiele
Verbesserungsbereiche	4. Mitarbeiter diskutiert Verbesserungsbereiche 5. Manager verstärkt, benennt Beispiele	6. Manager spricht bisher nicht beachtete Möglichkeiten an

Emotionale Intelligenz (EQ)*(nicht prüfungsrelevant)*

Emotionale Intelligenz beinhaltet die Fähigkeit (nach Mayer und Salovey)

- Emotionen wahrzunehmen.
- Zugang zu den Gefühlen anderer zu erlangen und/oder zu generieren.
- Emotionen und den Umgang mit Emotionen zu verstehen.
- Emotionen zu regulieren, damit emotionales und intellektuelles Wachstum entsteht.

Menschen mit einem hohen EQ haben in der Zusammenarbeit mit andern einen Vorteil ggü. Personen mit einem niedrigen EQ.

Sie können

- effektiver mit ihren Mitmenschen/Mitarbeitern kommunizieren.
- die Motivation erhöhen.
- Konsens in verschiedenen Situationen erzeugen.
- Kontakt herstellen und Vertrauen aufbauen.
- eine Balance zwischen Emotionen und Vernunft herstellen

Ein hoher EQ erfordert:

- Selbstbewusstsein: Sich selbst kennen, akzeptieren und die Wirkung auf andere verstehen.
- Selbstmotivation: Sich selbst immer wieder für seine Aufgabe begeistern zu können.
- Selbststeuerung: planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen
- Soziale Kompetenz: Fähigkeit tragfähige Beziehungen aufzubauen
- Empathie: emotionale Befindlichkeit anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren.

Motivation und Führen mit Zielen

Was ist Motivation?

movere: in Bewegung versetzen – in allen Lebenslagen von Bedeutung
Selbsterleben ist individuell und hat verschiedene Ausprägungen
Motivation ist eine zentrale Bestimmungsgrösse der Leistung.

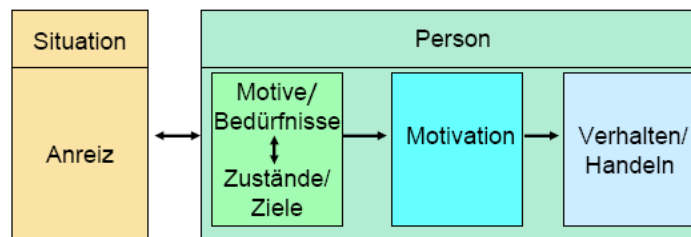
Zitat von D. Eisenhower

Motivation ist, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – **weil er selbst es will.**

Motivation beinhaltet

1. Bedürfnisse, Motive oder Ziel, die Handlungen auslösen.
2. den Wahlprozess, der über die Richtung oder Handlung entscheidet.
3. den Grad der Intensität, mit der die Handlung ausgeführt wird.

Grundmodell der Motivation



Formen der Motivation

Es wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation/Anreizen unterschieden.

Intrinsische Motivation

Motivation kommt aus der Sache selbst. Die Aufgabe an sich motiviert einen, weil man sich dafür interessiert und man wendet mehr auf als erwartet wird.

Entzieht man so ausgerichteten Personen die interessanten Aufgaben und richtet sie auf extrinsische Reize aus, verlieren sie ihre Motivation

Extrinsische Motivation

Motivation durch Anreize (z.B. Bonussysteme). Man ist mässig an der Aufgabe interessiert und wendet nur gerade soviel auf um das vorgegebene Ziel zu erreichen.

Diese Anreize nützen sich rasch ab, es ist eine laufende Steigerung notwendig.

Motive als Grundlage der Motivation

Nicht alle Menschen lassen sich gleich gut und aus den gleichen Gründen motivieren.

Leistungsmotiv: Bedürfnis Leistung zu zeigen, Ziele zu erreichen.

Machtmotiv: Bedürfnis nach Macht, Kontrolle und Einfluss

Beziehungsorientiertes Motiv: Bedürfnis nach Zufriedenheit durch soziale Kontakte.

Theorien:

- *Mayo und Human Relations Bewegung*: Nur ein vollständig befriedigtes Bedürfnis verändert das Verhalten. Prozesse ändern statt Menschen, Stil und Art der Führung wirken direkt auf den Grad des Engagements und Produktivität. Motivierte MA sind für Geschäftserfolg unerlässlich.
- *McGregor's X und Y*: X-Menschen sind faul - extrinsisch, Y-Menschen sind interessiert - intrinsisch
- *Edgar Schein (Complex man)*: Erfolgreiche Manager sind sich der Komplexität bewusst und reagieren im Umgang mit Menschen flexibel. Nicht von sich auf andere schliessen, sondern verstehen, was sein Gegenüber möchte. Bedürfnisse variieren nicht nur von Person zu Person sondern auch innerhalb einer Person.

Motivationstheorien

Inhaltstheorien <ul style="list-style-type: none"> • machen konkrete Aussagen über wirksame Motive. • beschreiben wodurch Menschen zum Arbeiten bewegt werden. 	Prozesstheorien <ul style="list-style-type: none"> • hinterfragen, wie Menschen ihre Ziele erreichen. • formulieren abstrakte Prinzipien des Motivationsverlauf.
1. Bedürfnispyramide nach Maslow	4. Gerechtigkeitstheorie von Adams
2. ERG-Theorie, Alderfer	5. Wert-Erwartungs-Theorie
3. Zwei-Faktoren-Theorie, Herzberg	

1. Bedürfnispyramide (Maslow)

sehr starr und hierarchisch, teils Überlegungen aus heutiger Sicht etwas weltfremd, bzw. Mechanismus des Zurückfallens auf die nächst untere Ebene sobald die obere nicht mehr vollständig erfüllt ist, nicht so absolut zutreffend.

Einzelne Stufen sind stark von der psychischen Entwicklung abhängig.



Wie trägt die Firma bei?

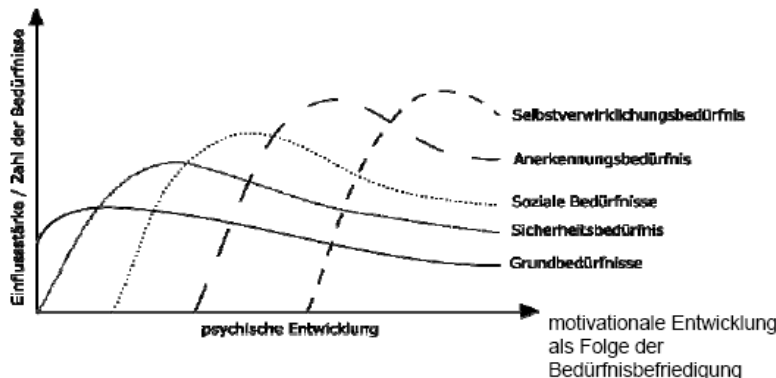
Durch Mitbestimmung, Arbeitszeitregelung, Aufstieg, Weiterbildung, Gestaltungsfreiheit etc.

Durch Kompetenzen, Anerkennung, Titel, Orden, Dienstfahrzeug etc.

Durch Kommunikation, Information, Problemlösungsgespräche, Betriebsklima

Durch Kündigungsschutz, Sicherung des Einkommens, Altersversorgung bei Unfall und Krankheit

Durch Lohn und Gehalt, Kantine, ärztliche Betreuung, verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten etc.



2. ERG-Theorie (Clayton Alderfers)

Drei nicht hierarchische Kategorien!

E – Existence: Grundbedürfnisse zum überleben

R – Relatedness: Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Kontakten

G – Growth: Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung und Selbstwertgefühle

3. Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

- Hygiene-Faktoren (extrinsisch / Kontext der Arbeit)
Bewirken keine Leistungssteigerung oder Zufriedenheit aber wenn sie nicht vorhanden sind, kommt es zu einem Leistungseinbruch. Wenn sie erfüllt sind, befindet man sich in einem „neutralen“ Zustand.
-Bezahlung, äussere Arbeitsbedingungen
- Motivatoren (intrinsisch / Inhalt der Arbeit)
Führen zu erhöhter Zufriedenheit und Leistung.
-Verantwortung übertragen bekommen, Anerkennung

4. Gerechtigkeitstheorie (Adams)

Intrapersonell: Menschen vergleichen den geleisteten Input mit dem erhaltenen Output.

Interpersonell: Menschen vergleichen ihr Input/Output-Verhältnis mit anderen MA

Reaktionen bei (empfundener) Ungleichgewichtung:

- Input/Outputreduktion oder -erhöhung
- Nutzenbewertung verändern
- Wechsel Vergleichsperson, sodass man selbst wieder besser dasteht
- kündigen

5. Wert- Erwartungs- Theorie (Vroom)

Motivation = Erwartung x Instrumentalität x Wertigkeit

- Erwartung: Sorgfältiges arbeiten führt zu guter Qualität
Glaube der Person, dass Anstrengung zur Leistung führt.
- Instrumentalität: Gute Qualität wird durch höhere Bezahlung belohnt
Glaube, dass die Leistung zur Belohnung führt.
- Wertigkeit: subjektive Bewertung der zu erlangenden Belohnung
Wie wichtig ist etwas für mich?

Die Prämien müssen für die Zielpersonen attraktiv sein, ansonsten funktioniert es nicht!

Theorie-Element	Individuum	Management-Implikationen
Erwartung	Kann ich die gewünschte Leistung erzielen?	Personalauswahl, Personalfortbildung, Klärung der Leistungsziele
Instrumentalität	Welche meiner Ziele kann ich mit den verschiedenen Leistungsgraden erreichen?	Enge Koppelung von Leistung und Anreiz
Valenz / Wert	Wie wichtig sind mir die Ziele, die ich mit Arbeitsergebnissen erreichen kann?	Identifikation der relevanten Mitarbeiterziele; gezielte Ausrichtung der Anreizsysteme auf die relevanten Mitarbeiterziele

Vergleich Maslow und Herzberg

Maslow	Herzberg	
Selbstverwirklichung	Arbeit selbst Personales Wachstum Leistungs- u. Erfolgserlebnis Verantwortung	Motivatoren
Wertschätzungsbedürfnisse	Aufstieg Anerkennung für geleistete Arbeit	
Soziale Bedürfnisse	Status Interpersonale Beziehungen zu – Vorgesetzten – Kollegen – Mitarbeitern Technische Kompetenz des Vorgesetzten	Hygienefaktoren
Sicherheitsbedürfnisse	Personalpolitik und -verwaltung Arbeitssicherheit Gehalt	
Physiologische Bedürfnisse	Arbeitsbedingungen	

Management by Objectives (MbO)

Führen über Ziele soll,

- Mitarbeitende motivieren
- den Führungsprozess individualisieren
- den Planungsprozess stärken
- sicherstellen, dass wichtige Aufgaben erledigt werden
- Verantwortung an die MA delegieren

MbO

- definiert klar, was jeder MA erreichen soll.
- unterstützt wirksame Kommunikation im Unternehmen.
- stellt Ziele und Belohnung zur Verfügung, so dass der MA Verhaltensentscheide auf Grund der individuellen Bedürfnisse und Erwartungen treffen kann.

Vorteile für MitarbeiterInnen und für die Organisation

Ziele geben dem/r MitarbeiterIn:

Orientierung

Jede/r MitarbeiterIn weiß, welche Ziele er/sie in welchem Zeitraum erreichen soll und welchen Beitrag er/sie zu den übergeordneten Zielen leistet.

Freiräume

MitarbeiterInnen können innerhalb ihrer Möglichkeiten über den geeigneten Weg zur Zielerreichung selbständig entscheiden und ihre Kompetenzen somit zielgerichteter in den Arbeitsprozeß einbringen.

Motivation

Materielle und immaterielle Anerkennung von Leistung wird nachvollziehbar und glaubwürdig.

Ziele unterstützen im Unternehmen:

Geschäftserfolg

Die übergeordneten Ziele des Geschäfts werden in operative, individuelle Ziele übersetzt. Die Erreichung dieser Ziele führt zum Geschäftserfolg.

Führung

Es wird möglich, größere Verantwortungsbereiche und Führungsspannen zu bewältigen. Eine klare Ausrichtung an den übergeordneten Zielen sorgt dafür, daß alle in eine Richtung agieren.

Leitbild

Zielvereinbarungen sind ein wesentlicher Schritt zur Umsetzung unseres Leitbildes und der angestrebten Führungskultur.

Gewünschte Wirkung des MbO

- Kenntnis der Ziele schafft Motivation
- Beteiligung der Erarbeitung fördert Akzeptanz
- Transparenz der Beurteilungskriterien erspart Diskussionen
- Bezug zur Entlohnung verstärkt die Wirkung

Prozess:

- VG und MA vereinbaren Ziele
- Aktionsplanung um Ziele zu erreichen
- Selbstkontrolle und Korrekturmaßnahmen
- regelmässige Messung und Leistungsbeurteilung

Zielarten

- Arbeitsziele im Rahmen der Funktion
- Projektorientierte Ziele
- Entwicklungs-/Veränderungsziele bezogen auf Organisation oder Individuum

Anforderungen an Ziele

- KISS (keep it smart and simple oder keep it simple and stupid)
- zu erreichender Zustand beschreiben
- vertikal und horizontal abgestimmt
- herausfordernd aber realistisch
- messbar
- Prioritäten festlegen

SMARTe Zielformulierung

- S**pezifisch klar formuliert, eindeutig, einfach verständlich
- M**essbar objektiv überprüfbar, ob Fortschritt und Ziel erreicht werden; wenn möglich quantitativ
- A**bgemacht gemeinsam vereinbart zwischen MA und Vorgesetzten; vom MA akzeptiert
- R**ealistisch herausfordernd, aber erreichbar mit vorhandenen Ressourcen, Zeit, Fähigkeiten.
- T**erminiert klarer Endtermin; Meilensteine definiert um Fortschritt zu wachen zu können.

An der Prüfung nicht diese Aufzählung bringen sondern ganze Sätze formulieren, die alle diese Vorgaben erfüllen!

Fehler und Probleme bei der Zielvereinbarung

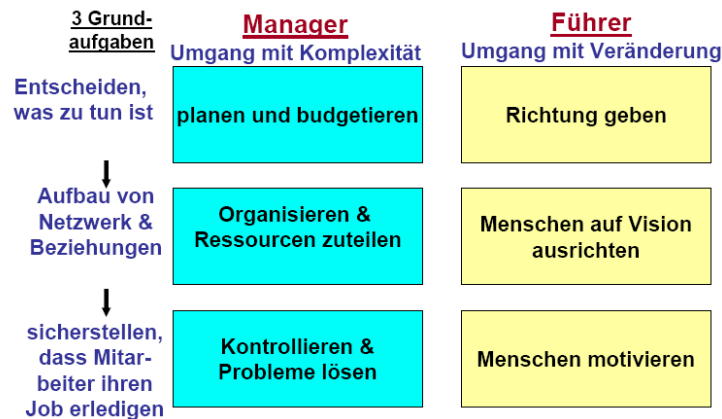
- Ziele aufgrund falscher Schätzungen festgelegt.
- Individuelle Ziele werden auf Kosten der Teamarbeit überbewertet.
- Es sind unvorhergesehene Entwicklungen eingetreten.
- Zielvereinbarungen als Führungsinstrument, erfordern bestimmte Voraussetzungen.

Führen und Führungsstile

4 Funktionen des Managements

Planen	- Ziele setzen - Vorgehen bestimmen
Organisieren	- Arbeit einteilen / zuteilen - Ressourcen zuteilen
Führen	- Visionen schaffen - Engagement erwecken - Bemühungen auf ein gemeinsames Ziel lenken
Kontrollieren	- Leistung überwachen - Korrekturmassnahmen einleiten

Unterscheidung Manager und Führer (nach Kotters)



2 Managementbilder

rational-heroisch	chaotisch-komplex
Systematisches und bewusstes arbeiten: <ul style="list-style-type: none"> • planen • organisieren • führen • kontrollieren 	Manager arbeiten flexibel und spontan. Planung und Reflexion werden verunmöglicht, weil: <ul style="list-style-type: none"> • fragmentiert • chaotisch • intensive, kurze, verzettelte Aktivitäten • ungeplante Episoden, ohne gemeinsame Themen

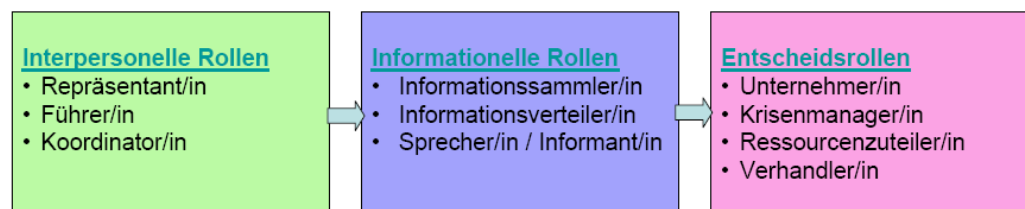
Anforderungen an die Führungsrolle

Oberes Kader	Konzeptionell: Das Ganze sehen und Abstraktes zu analysieren.
Mittleres Kader	Human: Fähigkeit mit Menschen positiv und wirksam umzugehen.
Unteres Kader	Fachlich: Fähigkeit technische Expertise und Kompetenz anzuwenden.

10 Rollen einer Führungskraft

(nach Henry Mintzberg)

Nicht jede Person hat einfach eine Rolle inne, sondern wechselt je nach gegebener Situation von einer zur andern.



Führer:
beeinflusst MA & Team um Ziele zu erreichen; motiviert und lenkt

Koordinator:
baut interne & externe Kontakte auf und pflegt sie

Sprecher:
Standpunkte der Org.Einheit nach aussen kommunizieren.

Unternehmer:
Massnahmen zur Weiterentwicklung initiieren und beleiten.

Verhandler:
Vereinbarungen im Sinne der Organisation aushandeln.

Führung ist...**Führung...**

- ist eine Eigenschaft des Führers (**Eigenschaftsansatz**)
- ist abhängig vom Grad des MA- bzw. Führungsperson-Einfluss (**Kontingenztheorie**)
- muss sich um die Menschen und die Aufgabenerledigung kümmern (Blake & Moutons **Führungsstilgitter**)
- ist abhängig von Situationsfaktoren (Hersey & Blanchards **Situational Leadership Theory**)
- zeigt Wege auf, die dem Mitarbeitenden hilft, die Ziele des Unternehmens zu erreichen (**Weg-Ziel-Theorie**)
- Ist v.a. Planung und Organisation (**Transaktionale F.**)
- unterstützt durch Mitarbeiterführung die Veränderung des Unternehmens (**Transformationale Führung**)

Eigenschaftsansatz

Die Eigenschaften der Führungsperson beeinflussen seine MA und das Endergebnis/die Leistung.



Beispiele für Eigenschaften:

- Durchsetzungsfähigkeit
- Selbstvertrauen
- Ehrlichkeit
- Antrieb / Drive / Energie
- Fachkenntnisse
- kognitive Fähigkeiten

Nicht alle Eigenschaften sind für jede Situation hilfreich und es besteht die Gefahr, dass gewisse sehr stark ausgebildete Eigenschaften von den Untergebenen übernommen werden und sie so Teile ihrer eigenen Vorstellungen und Eigenschaften ändern/verlieren und fast zu einem Abbild der Führungskraft werden.

FührungsstiltheorienTypische Ausprägungen:

- autokratischer (ohne Mitberücksichtigung der Untergebenen)
- autoritärer (Gehorsamsverhältnis)
- bürokratischer (Basis: Versachlichung, Regelungen, Kompetenzen)
- charismatischer (Führen nach Gehorsam allerdings eher wie ein väterlicher Befehl)
- demokratischer (starke Beteiligung der Untergebenen)
- gruppenorientierter (Einbeziehen der ganzen Gruppe)
- kooperativer (Behandlung der Untergebenen als Mitarbeiter)
- laissez-faire (starke Verhaltensfreiheiten für die Untergebenen) und
- situative Führung (Anpassung der Führung an die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters).

4 Ausprägungen und ihre Wirkungen:

Autoritäre Führung	Demokratische Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Aufgaben und Ausführung bestimmen • Arbeit zuteilen • persönliches Lob und Tadel • soziale Distanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Aufgaben und Vorgehen in Diskussion festlegen • Arbeitsverteilung durch die Gruppe selbst • Führungsperson gibt Ratschläge und arbeitet selber mit
Autoritär geführte Gruppe	Demokratisch geführte Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> • hohe Spannung • Ausdruck von Feindseligkeiten • höhere Arbeitsintensität • Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit der Führungsperson 	<ul style="list-style-type: none"> • entspannte, freundschaftliche Atmosphäre • höhere Kohäsion, weniger Austritte • grösseres Interesse an der Aufgabe • Originalität der Ergebnisse • Weiterarbeit bei Abwesenheit der Führungsperson

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Jeder Führungsstil hat ein gewisses Mass der Ausprägung der beiden Aspekte.

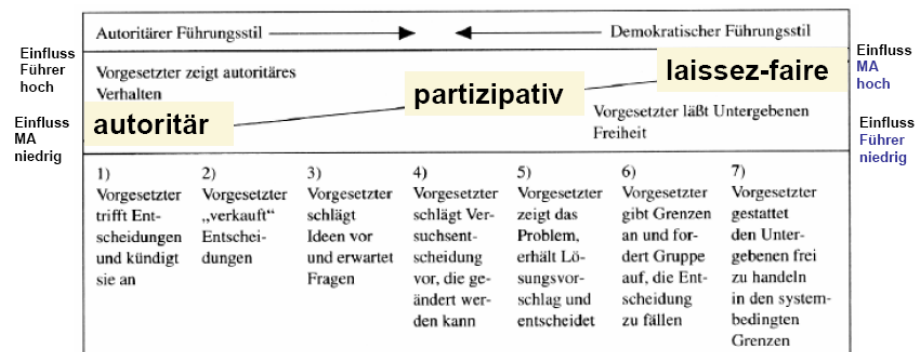
Aufgabenorientierung	Mitarbeiterorientierung
Ausrichtung auf die Erreichung der Unternehmens- und Gruppenziele. Wichtige Aspekte: Zielsetzung, Planung, Aufgabenzuweisung und Kontrolle	Ausrichtung auf die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas indem die Erwartungen und Bedürfnisse der MA ernst genommen und soweit als möglich befriedigt werden. Wichtige Aspekte: Förderung der Motivation, Identifikation des MA mit dem Unternehmen, Weiterentwicklung der MA

Führungskontinuum:

Das Ausmass der Entscheidungsbeteiligung des MA ist unterschiedlich.

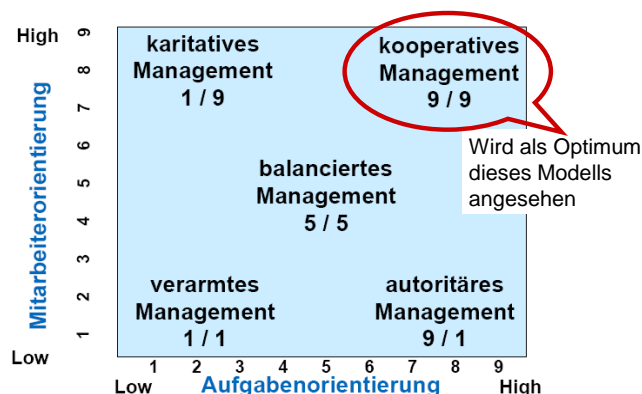
Die Ausprägung schwankt zwischen vollkommen autoritär bis zu vollständig demokratisch.

Kommt nur in eindimensionalen Konzepten zum Einsatz aber bildet Grundlage für mehrdimensionale Theorien (Blake/Mouton, Hersey/Blanchard).



Quelle: Tannenbaum, R./Schmidt, W.H., How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review 35 (1958) Nr. 2, S. 96

Führungsstilgitter nach Blake & Mouton

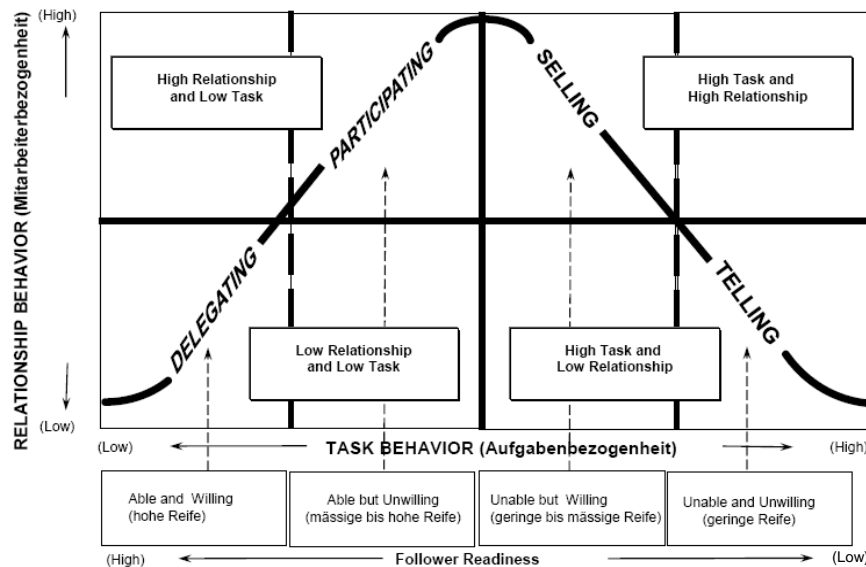


-> nimmt als einzige der Theorien eine solche Wertung vor.

Einflussfaktoren:

- Persönlichkeit Führungsperson
- Organisationsstruktur, Unternehmenszweck
- Führungsvorstellungen des VG
- aktuelle Situation
- Fähigkeit VG Erlerntes auf konkrete Situationen anzuwenden

Situational Leadership Model - Reifegradtheorie nach Hersey & Blanchard



Einziges Modell mit Einbezug des einzelnen Mitarbeiters und seinen Voraussetzungen.

- Berücksichtigt Reifegrad des MA
- Reifegrad setzt sich aus Fähigkeit (Kompetenz) und der Willigkeit (Motivation) zusammen
- Je nach Reifegrad des MA, wählt der VG einen Führungsstil
- Führungsstil orientiert sich an Aufgaben/MA
- Voraussetzung: VG hat diagnostische Fähigkeiten & sind in der Lage, den eigenen Stil anzupassen
- vier Führungsstile:
 - Telling: Aufgabenorientierung hoch / MA-Orient. niedrig
 - Selling: Aufgabenorient. nimmt ab / MA-Orient. nimmt zu
 - Participating: Aufgabenorient. nimmt ab / MA-Orient. nimmt ab
 - Delegation: Aufgabenorient. und MA-Orient. niedrig

Weg-Ziel-Theorie

Grundannahme:

Jeder Mensch verfolgt bestimmte Ziele -> diese Motivation führt zu Handlungen. VG muss die Motivation seiner Leute kennen und seine Führungsmassnahmen darauf abstimmen.

Voraussetzung:

Situatives anpassen des Führungsstils (je nach Eigenschaft des Geführten und des Arbeitsumfeldes/der Aufgabe)

Schwerpunkte:

Instrumentelles (aufgabenorientiert) oder unterstützendes (mitarbeiterorientiert) Verhalten.

4 mögliche Führungsstile

- | | |
|---------------------|--|
| - richtungsweisend | spezifische Performanceanleitung |
| - unterstützend | freundliches Verhalten, Interesse zeigen, Begleitung bei bestimmten Arbeitsschritten |
| - leistungsfördernd | hohe Ziele setzen, Aussergewöhnliches erwarten |
| - partizipativ | Beteiligung MA |

Korrekte Anwendung (= Führungsstil den Anforderungen der Situation optimal angepasst) bringt Arbeitszufriedenheit, Akzeptanz des VG und motiviertes Verhalten der MA.

Inhalte der Theorien

Ebene		Theorie	Gegenstand
Person	führerzentriert	Eigenschaftstheorie	Eigenschaften von Führern und ihre Auswirkungen im Führungsalltag
		Charismatische Führungstheorien	„Charisma“ als Persönlichkeitsmerkmal von Führern und seine Auswirkungen im Führungsalltag
		Entscheidungstheoretische Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse der Willensdurchsetzung • Entscheidungsverläufe in Organisationen • Entscheidungsstile
	geführten-zentriert	Weg-Ziel-Theorie	<ul style="list-style-type: none"> • motivationale Aufgaben im Führungsprozess • Akzeptanz von Führungsverhalten durch die Geführten
		Reifegradtheorie	Situatives Führungsverhalten in Abhängigkeit von der individuellen Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter
Position		Rollentheorie	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen an Positionsinhaber und Rollenkonflikte • Differenzierung von Führungs- und Geführtenrollen
Situation		Kontingenztheorien	<ul style="list-style-type: none"> • Führungserfolg in Abhängigkeit von zentralen situativen Faktoren

transaktionale vs. transformale Führung

*stabile Situation - starr**Wandel - anpassungsfähig*

transaktional

transformational

- Ziele und Aufgaben im Mittelpunkt
- Delegation von Aufgaben
- VG sind umsetzungsorientiert und passen ihr Verhalten zum Wohle des Ziels an
- Menschen werden beeinflusst um organisatorische Ziele zu erreichen
- Anreize für Zielerreichung notwendig

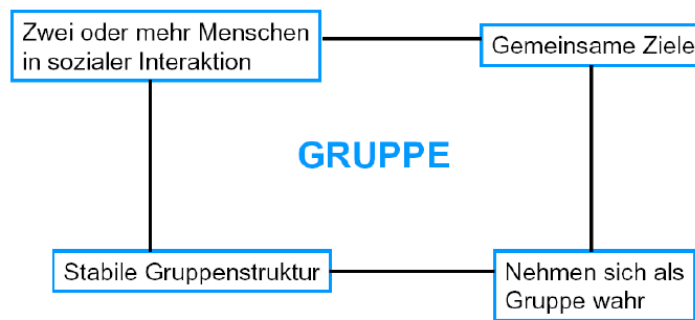
- Vision steht im Mittelpunkt
- Charisma der Führungsperson sehr wichtig
- Stärken der MA werden beachtet und gefördert
- MA werden dazu gebracht, über eigenen Teller hinweg zu sehen und ihr Handeln auf das Wohlergehen der ganzen Gruppe/Abteilung/Firma auszurichten.

Transformationale Führung

- ist transaktionaler grundsätzlich überlegen.
- ist besonders in turbulenten Umwelten erfolgreich.

Arbeiten in und mit Gruppen

Was ist eine Gruppe?



- limitierte Anzahl von Personen
- stehen miteinander über eine gewisse Zeitspanne hin in Interaktion

2 Aspekte beim Arbeiten in der Gruppe

Aufgabe: Was möchte ein Team inhaltlich erreichen?

Zwischenmenschliches: Wie gehen die Mitglieder bei der Lösungssuche miteinander um?

Arten von Gruppen

Man unterscheidet zwischen formalen und informellen Gruppen.

Formale Gruppen

Relativ permanent, keine freie Wahl der Mitgliedschaft.

Bsp. sind Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Qualitätszirkel

Projektgruppen (Zugehörigkeit kann manchmal frei gewählt werden)

- lösen komplexe, einmalige, meist neuartige Aufgaben.
- sind zeitlich befristet aber kontinuierlich bis zum Ende des Auftrages.
- setzen sich aus Spezialisten unterschiedlichster Sparten zusammen.

Teilautonome Arbeitsgruppen (Zugehörigkeit kann nicht frei gewählt werden)

- kommen häufig in der Produktion vor.
- sind Kleingruppen im Gesamtsystem einer Unternehmung.
- sind von permanenter Dauer
- haben innerhalb der Gruppe einen hohen Grad an Selbstverantwortung
- haben strikt definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.
- MA müssen gut geschult sein um reibungslosen Ablauf zu garantieren

Qualitätszirkel (Zugehörigkeit kann oft frei gewählt werden)

- sind zeitlich nicht beschränkt aber die Mitglieder können wechseln
- sind unabhängig der Linienorganisation zusammengestellt -> interdisziplinär

Informelle Gruppen

- Interessengruppen: Interessen können in der Arbeit oder in persönlichen Dingen begründet sein.
- Freundschaftsgruppen
- Soziale Gruppen

Formale und informelle Gruppen können sich überlappen. Wirkung kann positiv sein, z.B. Qualitätssteigerung aber auch zu schwierigen Dynamiken führen.

Wenn z.B. der Gruppenleader der informellen Gruppe bei seinen Arbeitskollegen mehr Ansehen hat als der formale Teamleiter und ihm so mehr Einfluss zugesprochen wird.

Rollen innerhalb der Gruppe

Aufgabenbezogene Rolle

Bezieht sich auf mein Wissen/ meine Fähigkeiten und ist Grund meiner Mitgliedschaft in einer Gruppe. Ist direkt mit der Erreichung des Gruppenziels verbunden.

Rollen, die dem Gruppendenken dienen

Tragen zum Aufbau und Erhalt guter Beziehungen zwischen den Mitgliedern bei.

Die beiden Rollen sind untrennbar miteinander verknüpft, man kann nicht nur eine wahrnehmen. Bsp. Schon die Weigerung die sozialen Faktoren mit zu tragen ist die Wahrnehmung einer Rolle.

Normen

Die Normen/Verhaltensstandards einer Gruppe haben verschiedene Funktionen und sind oft unausgesprochen (implizit). Sie regeln verschiedene Bereiche des aufgabenbezogenen und zwischenmenschlichen Verhaltens.

Funktionen:

- definieren Erwartungen, wie bestimmte Dinge gehandhabt werden. Bsp- Umgang mit Zeit, Verhalten an Meetings, Zuhören, darf man zu spät kommen?
- erhöhen Berechenbarkeit der einzelnen Mitglieder
- helfen, zwischenmenschliche Probleme zu vermeiden (wenn sie eingehalten werden), da sie das erwartete Verhalten klarstellen.
- tragen zur Solidarität und Gruppenidentität bei
- verkörpern die zentralen Werte der Gruppe

Kohäsion

Drückt das Ausmass der Zuneigung in der Gruppe und Intensität der Zusammengehörigkeit aus.

Die Kohäsion nimmt zu

- wenn eine gute Gruppendynamik herrscht
- wenn gemeinsames Interesse die Gruppenziele zu erreichen besteht
- bei Gruppen, die von Aussen in Frage gestellt werden, schweissen sich zusammen
- bei Reife der Gruppe und der Führung
- je höher der Frauenanteil ist
- je kleiner die Gruppe ist
- je schwieriger es ist, in die Gruppe aufgenommen zu werden
- je mehr Erfolge sie in der Vergangenheit hatte
- je mehr Zeit die Mitglieder miteinander verbringen

Konsequenzen:

- verbesserte Moral und Zufriedenheit
- Zunahme der Kommunikation und der Produktivität -> Achtung Effekt geht nicht ins Unendliche, irgendwann ist fertig oder kippt wieder in die andere Richtung

Einfluss der Kohäsion und der Leistungsnormen auf die Produktivität einer Gruppe

		Kohäsion	
		Stark	Schwach
Vereinbarkeit der Normen mit organisatorischen Zielen auch: Leistungsnorm	Stark	Hohe Produktivität	Moderate Produktivität
	Schwach	Niedrige Produktivität	Moderate bis niedrige Produktivität

Teameffekte

Mischung aus starken und schwachen Gruppenmitgliedern kann Motivation für schwache sein, aber auch zu Trittbrettfahrern führen.

Eine Gruppe aus lauter „schwachen“ leistet weniger als jeder einzelne.

Eine Gruppe aus lauter „starken“ steigert die Leistung, auch wenn das Klima nicht optimal ist.

Effekte:

- $1 + 1 = 0 \Rightarrow$ destruktiv
- $1 + 1 = 1 \Rightarrow$ autoritär-dominant
- $1 + 1 = 2 \Rightarrow$ additiv
- $1 + 1 = 3 \Rightarrow$ synergetisch

Nachteilige Effekte:

- Trittbrettfahrer
- Gruppendruck / Konformität
- Groupthink / extremes Gruppendenken
- Gruppenpolarisierung / Risikoschub

Gruppendruck / Konformität

Konformitätsexperiment von S. Asch

Der eigne Ansatz wird nicht weiterverfolgt, weil die Mehrheit ihn nicht annimmt oder weil man nicht als Aussenseiter dastehen will.

Groupthink

(man nimmt an, dass aufgrund dieses Phänomens der Start der Challenger im Fiasko endete)

Symptom	Deskription
Illusion der Unverwundbarkeit	Gefahren ignorieren, zu optimistisch, externe Risiken missachten
Kollektive Rationalisierung	Warnungen ignorieren, welche gegen die Gruppenmeinung laufen
Unhinterfragte Moral	Glaube dass die Position der Gruppe moralisch und ethisch ist und alle anderen böse sind
Exzessive negative Stereotypisierung	Gegner sind viel zu negativ, als dass man lange darüber nachdenken will
Starker Konformitätsdruck	Motivation unterminieren gegenteilige Aussagen zu machen anhand von Androhung von Ausschluss bei Illoyalität
Selbstzensur bei divergierenden Meinungen	Gegenteilige Meinung wird zurückgehalten
Illusion der Einigkeit	Meinung wird geteilt, dass alle gleicher Meinung sind
Selbsternannte Glaubenspolizisten	Beschützen die Gruppe vor negativen, gefährlichen Ideen

Gegenmittel:

Advocatus Diaboli, Offener Meinungsaustausch, Subgruppen bilden, Second-Chance-Meetings

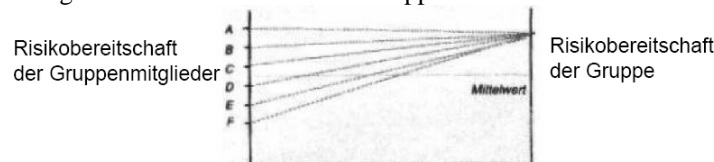
Gruppenpolarisierung

Tendenz, dass eine extremere Haltung zu einem Thema eingenommen wird als die eigentliche ursprüngliche eigene Meinung war.

Vorsichtige, werden noch vorsichtiger sobald sie in einer Gruppe sind.

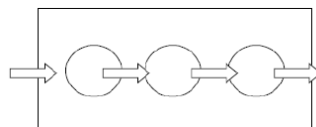
Risikoschub

Die Risikobereitschaft von Gruppen ist grösser als diejenige von Einzelpersonen. Gruppe bietet einen gewissen Schutz vor Strafe. Gruppen treffen riskantere Entscheidungen.

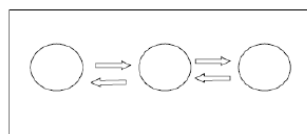


Aufgabeninterdependenzen

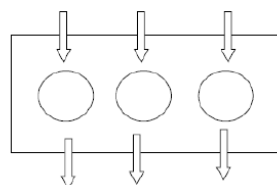
Wie sind Gruppen voneinander abhängig?



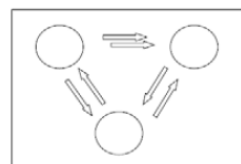
Sequentielle Interdependenzen
einseitig, ohne Rückkopplung



Reziproke Interdependenzen
Ergebnisse der andern werden weiterverarbeitet und wieder zurückgegeben.
hohe gegenseitige Abhängigkeit



Gepoolte Interdependenzen
z.B. Fließbandorganisation
wenig Abhängigkeit



Team-Interdependenzen
Je mehr Abhängigkeit, desto mehr Koordinationsaufwand

Aufgabentypen und Gruppenleistung

- Additive Aufgaben: Kumulierung von Einzelleistungen
Bsp.: Stimmen zählen, aufräumen
- Kompensatorische A: Mittelwert der Leistung
Bsp. Schätzaufgaben
- Disjunkte A: kein Kompromiss, eine Lösung wählen (pro/contra)
- Konjunktive A: Übereinstimmung der Gruppenmitglieder
Bsp.: Rudern, Geschworenenurteile, Bergsteigen (der Langsamste gibt das Tempo an)

Vorteile von Gruppenentscheidungen

Ideengenerierung / Wissensintegration

- Es können mehr Ideen generiert werden
- Es ist mehr Wissen vorhanden

Fehlerausgleich

- Einschätzungen der einzelnen Mitglieder können sich ausgleichen
- Durch Austausch und Überprüfung von Argumenten hat der Einzelne die Chance, seine Urteile zu revidieren

Verpflichtung

- Die gemeinsame Entscheidung ist für die Mitglieder verpflichtender

Motivation

Gruppenentwicklung

Fünf Stufen der Gruppenentwicklung nach Tuckman

- **Forming:** → Die Gründungsphase
- **Storming** → Die Streitphase
- **Norming** → Die Vertragsphase
- **Performing** → Die Arbeitsphase
- **Re-Forming** → Die Orientierungsphase
- od.
▪ **Adjourning** → Die Auflösungsphase

Forming

- Unsicherheit, man sucht Schutz bei andern Mitgliedern
- Jeder fragt sich was der andere schon (über einem selbst) weiss.
- Welche Regeln und Normen gelten?

Storming

- Macht und Positionskämpfe, jeder muss seinen Platz in der Hierarchie finden
- Ich kommt vor Du oder Wir
- Führungsart des VG wird in Frage gestellt
- es bilden sich Untergruppen, die sich bekämpfen (können)

Norming

- Gruppennormen werden klar, man versucht sich daran zu halten, Klima verbessert sich
- Gespräche werden offener
- bei Konflikten besteht grössere Chance auf Konsens, zugunsten der Leistung werden auch Kompromisse eingegangen
- gemeinsame Zielsetzungen werden deutlicher, man ist bestrebt sie zu erreichen

Performing

- Gruppenprobleme sind gelöst, Fokus verschiebt sich definitiv auf eigentliche Aufgabe
- Teams sind leistungsfähig weil Energie in die Arbeit investiert werden kann anstatt in den wechselseitigen Kampf untereinander
- korrekter, freundlicher Umgang untereinander
- abweichende Haltungen werden eher toleriert

Anhang 1 – Max Weber

Frage:

Erläutern Sie das Grundkonzept der Bürokratietheorie nach Max Weber.

Beschreiben Sie drei Gestaltungsprinzipien einer effektiven Organisation im Weber'schen Bürokratiemodell.

Antwort:

hierarchisch strukturierte Verwaltung, sachlich, unpersönlich, berechenbar

1. Entpersonalisierung: nicht Person sondern Stelle entscheidet, Person wird auswechselbar,
2. Hierarchie: klare Unterstellungsverhältnisse
3. Beförderungen nach einem vorgegebenen Prinzip
4. Klare Regeln für alles
5. Spezialisierung in Abteilungen, Teams -> keine ganzheitliche Arbeitsorganisation

Idealvorstellung war, dass egal ist wer einen Posten bekleidet, das Resultat der Entscheidungen immer identisch ist

=>Geburtsstunde Beamtentum

Frage:

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das nach diesen Prinzipien geführt wird. Welche Verhaltensweisen sind zu erwarten? Erläutern Sie drei mögliche Verhaltensweisen und begründen Sie Ihre Aussagen.

Lösung:

Engagement sinkt, weil:

- die Leistung zu wenig honoriert wird, keine Motivation für Extraarbeit oder vollen Einsatz
- auch faule werden befördert
- persönliche Entfaltung nicht möglich
- mangelnde Kreativität

Hierarchisierung

- Einhaltung des Dienstweges, schwerfällige Kommunikation -> Umgehung der Dienstwege sobald die Möglichkeit (Netzwerk) besteht.
- Man kann sich hinter seiner Position verstecken

Minimalismus

- so viel wie notwendig aber nicht mehr oder weniger = ich mache genau was vorgeschrieben ist