

1.	Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation	1
1.1	Lernziele.....	1
1.2	Zusammenhang Persönlichkeit und berufliche Entwicklung	1
1.3	Entwicklung des Sozialverhaltens.....	2
1.4	Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen	4
1.5	Zielorientiertes Führen	7
1.5.1	Grundsätze für zielorientiertes Führen	7
1.5.2	Führungsstile und Auswirkungen auf die Führungsleistung	11
1.5.3	Führungsmethoden und Führungsmittel.....	18
1.5.4	Führungsdefizite und Maßnahmen zu deren Abhilfe	24
1.5.5	Grundsätze der Zusammenarbeit	29
1.6	Zusammenfassung	30
1.7	Übungsaufgaben.....	31
2.	Mitarbeitergespräche.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.1	Lernziele.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.2	Anerkennungs- und Kritikgespräch.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3	Beurteilungsgespräch	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.1	Grundsätze, Ziele und Anlässe.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.2	Beurteilungssysteme und Beurteilungskriterien.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.3	Ablauf des Beurteilungsgesprächs	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.3.4	Beurteilungsfehler	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.4	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2.5	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.	Konfliktmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1	Lernziele.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2	Konflikte und ihre Ursachen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3	Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.4	Maßnahmen im Umgang mit Konflikten.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.5	Möglichkeiten zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.6	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.7	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.	Mitarbeiterförderung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.1	Lernziele.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2	Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3	Potenzialanalyse von Mitarbeitern	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.1	Instrument für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.3.2	Formen der Potenzialanalyse	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.4	Personaleinschätzung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.5	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.6	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.	Ausbildung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.1	Lernziel.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.2	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.3	Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO)	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.4	Anforderungen an die Eignung der Ausbilder und Ausbilderinnen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.5	Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.6	Ergänzende individuelle Bildungsmaßnahmen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.7	Prüfungsdurchführung	Fehler! Textmarke nicht definiert.

5.9	Unterweisung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.10	Außer- und überbetriebliche Ausbildung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.11	Maßnahmen der Personalentwicklung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.12	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
5.13	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.	Moderation von Projektgruppen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.1	Lernziele.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.2	Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.2.1	Kernelemente und Gütekriterien der Gruppenarbeit....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.2.2	Besetzung, Organisation und sachliche Ausrichtung von Projektgruppen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3	Moderieren von Arbeitsgruppen und Projektgruppen ..	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3.1	Moderation als Methode der aktiven Beteiligung und einer entsprechenden Zielorientierung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3.2	Geteilte Moderation.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3.3	Regeln für die Vorbereitung der Moderation.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3.4	Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.3.5	Nachbereitung der Moderation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.4	Steuerung von Arbeitsgruppen und Projektgruppen....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.4.1	Phasen der Prozesssteuerung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.4.2	Verhalten von Gruppenmitgliedern	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.5	Projektabschluss durch die Projektleitung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.6	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
6.7	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.	Präsentationstechniken	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.1	Lernziele.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.2	Ziel und Gegenstand einer Präsentation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.3	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Präsentation....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.3.1	Rhetorisch-methodische Bedingungen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.3.2	Gestaltungselemente	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.4	Vorbereitung der Präsentation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.4.1	Thema und Ziel der Präsentation.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.4.2	Zielgruppe und deren Zusammensetzung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.4.3	Inhaltliche Vorbereitung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.4.4	Organisatorische Vorbereitung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.5	Umsetzung der Präsentation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.5.1	Eröffnung, Hauptteil und Abschluss der Präsentation mittels Medien und Methoden.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.5.2	Umgang mit unvorhergesehenen Tatsachen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.5.3	Nachbereitung der Präsentation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.6	Zusammenfassung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
7.7	Übungsaufgaben.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
8.	Einsendeaufgaben	Fehler! Textmarke nicht definiert.



Beispiel



Definition



Kontrollfrage



Übungsaufgabe



Lernziel



Einsendeaufgabe



1. Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation

1.1 Lernziele



Das Lehrgebiet Führung und Zusammenarbeit hat eine besondere Bedeutung bei der Vorbereitung auf die Prüfungen in den „Handlungsspezifischen Qualifikationen“. Es soll die Fähigkeit zur zielorientierten Kommunikation mit Mitarbeitern, Gruppen, Auszubildenden, Kunden und Geschäftspartnern nachgewiesen werden. Verhandlungen und Konfliktfälle sollen mit ausgewählten Methoden der Kommunikation gemanagt werden. Die Förderung der Motivation spielt dabei eine besondere Rolle. Deshalb werden Sie sich mit dem Zusammenhang von Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung, der Entwicklung des Sozialverhaltens, mit psychologischen und soziologischen Aspekten bestimmter Personengruppen sowie mit dem zielorientierten Führen und den Grundsätzen der Zusammenarbeit beschäftigen.

1.2 Zusammenhang Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

Es ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass die Entwicklung der Persönlichkeit und die berufliche Entwicklung in einem engen Zusammenhang stehen. Milieu und Bildungsanspruch sind untrennbar miteinander verbunden. Für die Erwachsenenbildung gilt schon seit langer Zeit, dass es Bildung auf Vorrat nicht gibt und die Forderung nach lebenslangem Lernen längst in der Gesellschaft Praxis geworden ist. Der gesamte Lebenslauf eines Menschen ist ein Sozialisationsprozess der proaktiven und reaktiven Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird maßgeblich von der Interaktion mit seiner Umwelt bestimmt (vgl. Kapitel 4.7 Betriebliches Management). Der Umfang des Einflusses genetischer Anlagen ist unter Wissenschaftlern umstritten. Die Sozialisation eines Menschen vollzieht sich in der Auseinandersetzung mit anderen Personen und umfasst die bewusste und unbewusste Übernahme der in seiner Umgebung vorherrschenden Normen, Regeln und Werte. Dieser Prozess der Persönlichkeitsentwicklung geht einher mit der persönlichen Ausprägung des Charakters, der Gewohnheiten, der Denkweisen und des Werteverhaltens. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen im Umgang mit anderen Personen machen das Individuum einzigartig und unverwechselbar und spielen bei der Berufswahl sowie der beruflichen Entwicklung eine ausschlaggebende Rolle.

Beispiel 1

Eigenarten und Auffassungen, die bei der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung eine wichtige Rolle spielen können:



<i>Begeisterung für bestimmte Aktivitäten</i>	<i>Ablehnung bestimmter Aktivitäten</i>
<i>Engagement für bestimmte Anliegen</i>	<i>Desinteresse an bestimmten Anliegen</i>
<i>Positive Reaktion auf Lob und Tadel</i>	<i>Negative Reaktion auf Lob und Tadel</i>
<i>Selbstbewusstsein</i>	<i>Unsicherheit</i>
<i>Selbstständigkeit</i>	<i>Unselbstständigkeit</i>
<i>Vorliebe für Kreativität</i>	<i>Zufriedenheit bei monotonen Aktivitäten</i>
<i>Pünktlichkeit</i>	<i>Unpünktlichkeit</i>
<i>Aufgeschlossenheit</i>	<i>Verschlossenheit</i>
<i>Zuverlässigkeit</i>	<i>Unzuverlässigkeit</i>
<i>Sorgfalt und Ordentlichkeit</i>	<i>Liederlichkeit</i>
<i>Höflichkeit</i>	<i>Unhöflichkeit</i>

Tabelle 1: Auswahl unterschiedlicher Eigenarten und Auffassungen

Viele dieser Eigenarten sind durch die Selbststeuerung des Individuums, durch den Erwerb von Wissen und Kenntnissen oder durch die Einflussnahme von Personen wie z. B. Vorbilder veränderbar. Es gibt jedoch auch genetisch bedingte nicht veränderbare Eigenarten wie z. B. den Körperbau und das Temperament, die auf die Berufswahl und die berufliche Entwicklung einen erheblichen Einfluss ausüben können.

Die Professionalität von Führungskräften ist nicht nur von fachlicher, didaktischer und methodischer Kompetenz geprägt, sondern auch von der Fähigkeit, sich selbst, Personen des beruflichen und privaten Umfeldes und speziell die unterstellten Mitarbeiter zu motivieren.

Für die Führungspraxis bedeutet das:

- Menschen agieren und reagieren sowohl mit ihrem Verstand als auch mit ihrem Gefühl, d. h., auf der Sachebene und der Beziehungsebene bzw. Personenebene. Diese Ebenen stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.
- Die Persönlichkeitsentwicklung und Motivation der Führungskraft sowie die Persönlichkeitsentwicklung und Motivation von Mitarbeitern ist nur unter Beachtung der jeweiligen Biografie erfolgversprechend beeinflussbar.
- Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beeinflussen sich gegenseitige Erwartungen und Wirkungen wechselseitig und rückbezüglich, d. h., auf jede Aktion folgt früher oder später eine Reaktion.
- Mitarbeiter lassen sich von der Erwartungshaltung der Führungskräfte beeinflussen, z. B. wenn eine Führungskraft dem Mitarbeiter eine anspruchsvolle Arbeit zutraut.
- Führungskräfte und Mitarbeiter agieren in einem kontinuierlichen Lern- und Sozialisierungsprozess, der für betriebliche Zwecke genutzt werden kann (vgl. Kapitel 2.3.3 Betriebliches Management).
- Die Personalpolitik eines Unternehmens ist darauf auszurichten, dass die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und der Mitarbeiter identifiziert, gefördert und abgerufen wird und die Leistungsbereitschaft gewürdigt wird.

1.3 Entwicklung des Sozialverhaltens

Das Verhalten eines Menschen gegenüber seinen Mitmenschen erkennt man

- an der Sprache, insbesondere der gesprochenen Sprache,
- an der Körpersprache, insbesondere der Mimik und Gestik sowie
- an seinen Handlungen im Rahmen des sozialen Miteinanders.

Menschen reagieren auf der Grundlage **erlernter Verhaltensweisen** in der Familie, der Schule, im Betrieb usw. und verinnerlichen dabei mehr oder weniger die Werte und Normen ihrer Umwelt. Diesen Prozess bezeichnet man als **Sozialisation**.

Menschen reagieren aber auch auf Grund **nicht erlernbarer angeborener Reize**. Diese **instinktiven Verhaltensweisen** beeinträchtigen die Berufswahl und Erfolgchancen im Beruf zum Teil sehr erheblich. Zum Beispiel wird ein Sternekoch nicht ohne einen sehr gut ausgeprägten Geruch- und Geschmackssinn auskommen, ein Dachdecker muss schwindelfrei sein und eine Designerin benötigt Gespür für kreative Form- und Farbgestaltung. Auch im Freizeitverhalten spielen instinktive Verhaltensweisen eine bedeutende Rolle. Erbanlagen können durch Förderung oder Verhinderung sowohl positiv als auch negativ wirksam werden, z. B. die Haltung zu aktiver sportlicher Betätigung:

- Lucas, 6 Jahre alt, Fußballer, Knabenmannschaft
- Vater Matthias, 45 Jahre alt, Fußballer, Trainer
- Großvater Klaus, 67 Jahre alt, Fußballer, Trainer, hauptberuflich Sportfunktionär
- Urgroßvater Hans, verstorben, Turner, Handballer, Trainer, Sportfunktionär
- Ururgroßvater Max, verstorben, Turner, Sportfunktionär

Im Prozess der Sozialisation wird das Sozialverhalten sehr stark vom Selbstwertgefühl des Menschen gesteuert.



Abbildung 1: Bedeutung des Selbstwertgefühls für das Sozialverhalten

Wird die Entwicklung des Selbstwertgefühls vernachlässigt, kommt es im Alltag häufig zu Schikanen, zu Ausgrenzungen und zum Mobbing. Die Betroffenen können nicht bzw. nicht mehr die Leistungen erbringen, zu denen sie eigentlich in der Lage wären. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Unternehmen auch mit der Entwicklung des Sozialverhaltens der Beschäftigten auseinander setzen. Besonders das Betriebsklima ist ein Indikator, wie gut oder eben nicht so gut die Entwicklung, die Pflege und Steuerung des Sozialverhaltens gelingt. Zur Entwicklung, Pflege und Steuerung des Sozialverhaltens im Unternehmen eignen sich Mitarbeitergespräche, die Einflussnahme auf die Art der Kommunikation und Hilfsbereitschaft sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter bei Erfolgen und Misserfolgen. Indikatoren bezüglich des Grades des Sozialverhaltens wie die Vertretungsbereitschaft, die Kollegialität und Loyalität, die Krankheitsquote, die Krankheitsdauer und die Fluktuationsrate sollten im Rahmen der Steuerung des Sozialisationsprozesses überwacht werden.

Unterschiedliche Arten von Störungen bei der Entwicklung des Sozialverhaltens wie z. B. Aufmerksamkeits- und Hyperaktivitätsstörungen hemmen nicht selten die Persönlichkeitsentwicklung der Betroffenen. Werden sie nicht erkannt und psychologisch behandelt, sind die Beziehungen der Betroffenen zu ihren Mitmenschen geprägt von Unverständnis, von Vorurteilen und Missverständnissen.

Sozialisationsprozesse finden **lebenslang** statt. Man kann sie unterscheiden nach drei unterschiedlichen Lebensphasen:

- Die **primäre Sozialisation** findet in der Kindheit statt und wird stark von der Familie geprägt. Fehlende Zuwendung in dieser Phase kann zu schwerwiegenden Folgen für das künftige Sozialverhalten führen. Dazu gehören z. B. fehlendes Selbstwertgefühl, Misstrauen, Gefühllosigkeit und Rohheit anderen Menschen oder auch Tieren gegenüber.
- Die **sekundäre Sozialisation** findet im Jugendalter bzw. frühen Erwachsenenalter statt. Gesellschaftliche Regeln, Normen und Werte werden verstärkt aufgenommen, verinnerlicht, aber auch in Frage gestellt. Das Lernen, die Art der Erziehung, die Eltern oder andere Familienangehörige und Freunde spielen in dieser Phase der Entwicklung des Sozialverhaltens eine große Rolle.
- Die **tertiäre Sozialisation** findet im weiteren Verlauf des Lebens bis ins hohe Alter statt. Es finden Anpassungsprozesse im Beruf, in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis, im Club bzw. in Vereinen, bei der Ausübung von Hobbys u. a. statt, die der Betroffene vollziehen will oder muss oder sich selbst ausgrenzt.

Die Entwicklung des Sozialverhaltens im beruflichen Alltag bezieht sich besonders auf folgende Eigenschaften und Fähigkeiten:





Abbildung 2: Eigenschaften und Fähigkeiten im beruflichen Alltag

1.4 Psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen

Jeder Mensch hat eine eigene, ganz spezifische Lebensverlaufsperspektive. Diese ist zunächst von den verschiedenen Altersphasen Kindheit, Jugend, mittleres Alter und höheres Alter geprägt. Außerdem werden die Phasen des Lebenslaufs durch verschiedene Institutionen und Organisationen wie Schule, Lehre, Studium, berufliche Tätigkeit, Fortbildung und die Absicherung im Rentenalter beeinflusst. Die Unternehmen interessieren sich besonders für die Übergänge in der Lebensverlaufsperspektive. Diese **Übergänge von einer Lebensphase in die nächste sind wichtige Untersuchungsfelder der Personalabteilung**. Es werden dabei langfristige Wirkungen der weichenstellenden Entscheidungen des Mitarbeiters deutlich. Erkenntnisse daraus können für unternehmerische Entscheidungen genutzt werden.

Im Unternehmen lassen sich **Gruppen von Mitarbeitern mit gleichen oder ähnlichen psychologischen und soziologischen Gemeinsamkeiten** bilden. Diese Besonderheiten müssen von den Unternehmen beachtet werden:

Für **Auszubildende und jugendliche Mitarbeiter** gelten zum Beispiel das **Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)** und das **Berufsbildungsgesetz (BBiG)**. Hierin definiert der Gesetzgeber die besondere Fürsorgepflicht für Auszubildende und Jugendliche, die sich in einer Lebensphase befinden, die prägend für ihr weiteres berufliches und privates Leben ist.

Beispiel 2

Die Personalabteilung der Josef Kannegießer KG hat mit den im Unternehmen tätigen Ausbildern, Mentoren und Coachs zur letzten Weiterbildungsveranstaltung folgende Empfehlungen für den Umgang mit Auszubildenden und Jugendlichen diskutiert:

- Auszubildende/Jugendliche sollen ernst genommen werden, es soll Ihnen die gleiche Wertschätzung wie den anderen Mitarbeitern im Unternehmen entgegengebracht werden
- Auszubildende/Jugendliche sollen nicht ständig minderwertige Arbeit erledigen, es soll ihnen der Wert der Arbeit und die Freude an der Arbeit vermittelt werden
- Auszubildende/Jugendliche sollten eine konkrete Anlaufstelle für Fragen und Probleme zugewiesen bekommen
- Auszubildenden/Jugendlichen soll der Wert von Bildung und Weiterbildung vermittelt werden (vgl. Kapitel 2.4.3 Skript Betriebliches Management)
- Herausfinden und Beachten der Fähigkeiten der Auszubildenden/Jugendlichen wird zur nachhaltigen Bedeutung für das Unternehmen und die Betroffenen
- Förderung der einzelnen Auszubildenden/Jugendlichen
- Ausbildungserfolge sind zu sichern, z. B. durch viel Lob, konstruktive Kritik, Geduld und Vertrauen sowie Integration

Die **Zusammenarbeit von Frauen und Männern** wird vom Grundsatz der Gleichberechtigung getragen und ist von den Vorgesetzten in ihrem Führungsverhalten zu berücksichtigen. Außer den im **Mutterschutzgesetz (MuSchG)** geregelten Vorgaben gibt es keine Vorschriften, die Frauen verbieten, bestimmte Tätigkeiten auszuüben. Unter Beachtung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes ist jedoch darauf zu achten, dass Risiken und Gefährdungen nicht geschlechtsneutral beurteilt werden. Es sollen nach der von der EU-Kommission eingeführten Strategie der **Gender Mainstreaming** die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sachlich beurteilt und bedacht werden.

Gender Mainstreaming bedeutet, dass die Politik, Organisationen und Institutionen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und Männern untersuchen und bewerten sowie Maßnahmen zur Gleichstellung ergreifen. Das bedeutet für die Unternehmen, dass sie in allen Phasen der Planung, Durchführung und Auswertung von Maßnahmen die unterschiedlichen Lebenslagen von Frauen und Männern und die Auswirkungen auf beide Geschlechter berücksichtigen müssen. Gender Mainstreaming ist eine politische Strategie, die auf die Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Entscheidungsprozessen orientiert.

Dabei stehen neue Instrumente, aber auch klassische Förderungsmaßnahmen zur Verfügung, z. B.

- Betreuungsmöglichkeiten für Mitarbeiterkinder bereit stellen,
- abgestimmte Arbeitszeitsysteme mit Präsenz- und Heimarbeitsphasen sowie
- Mütter bzw. Väter im Jahr der Freistellung über das Betriebsgeschehen informieren.

Ältere Mitarbeiter besitzen ein großes Erfahrungswissen und haben im Zusammenhang mit dem viel beklagten Facharbeitermangel bis zu ihrem Rentenalter und zum Teil darüber hinaus gute Beschäftigungschancen. Kategorisieren lässt sich das Alter

- nach biologisch-physiologischen Kriterien wie z. B. das Erscheinungsbild,
- nach psychisch-intellektuellen Kriterien wie z. B. Veranlagungen und
- nach sozialen Kriterien und gesellschaftlichen Normen in Jahren.

Die Unternehmen sollten

- **altersgemischte Arbeitsgruppen** bilden,



- im Rahmen der Arbeitsorganisation auf Pausenzeiten und Arbeitszeiten achten sowie technische Hilfsmittel zur Erleichterung bestimmter Arbeitsvorgänge bereit stellen,
- ergonomische Bedingungen wie Sitzmöbel, Ausstattung der Arbeitsräume und Pausenräume sowie die Arbeitsplatzbeleuchtung auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausrichten,
- das Wissen und die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter nutzen und
- gezielte Bildungsangebote im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen auch für ältere Mitarbeiter schaffen.

Erfahrungen aus der Erwachsenenpädagogik beweisen, dass ältere Menschen genauso gut wie Jüngere lernen, andererseits aber anders lernen. Das Lernen unter Anknüpfung an bisherige Erfahrungen und an komplexe Themenstellungen unter Einbeziehung praxisbezogener bildhafter Darstellungen sowie Entwicklung von Lernstrukturen steht in der betrieblichen Weiterbildung älterer Mitarbeiter im Vordergrund. Bei Mitarbeitern mit einem längeren Bildungsweg und/oder höheren Bildungsgrad sind die Lernakzeptanz und die Motivation zur Weiterbildung meist höher ausgeprägt. Bildungsangebote werden gern genutzt. Das bedeutet für die Unternehmen für solche älteren Mitarbeiter, die eher Desinteresse an Bildungsangeboten zeigen, attraktive Anreize zu schaffen. Diese sollen helfen, Barrieren wie mangelndes Zutrauen, Unklarheiten über den Nutzen der Weiterbildung und oftmals weit zurück liegende schlechte Erfahrungen bei Lernprozessen zu überwinden.

Die Führung von **Menschen mit Migrationshintergrund** stellt die Unternehmen oft vor große Herausforderungen. In den Arbeitsprozessen treffen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinander. Es kommt dabei nicht selten zu Missverständnissen, weil den Kommunikationspartnern die Regeln der Kommunikation des jeweils anderen Partners nicht bekannt sind oder/und nicht verstanden werden. Das Kapitel 4.4 des Skripts Marketing und Vertrieb beschäftigt sich mit **interkulturellen Kommunikationsdimensionen** im internationalen Geschäftsverkehr. Werden auf Grund der demografischen Besonderheiten in Deutschland und infolge der Globalisierung ausländische Fachkräfte in deutschen Unternehmen rekrutiert, erwarten die Unternehmen von den ausländischen Mitarbeitern, die eine längere Zeit im Unternehmen bleiben wollen, den Willen zur Anpassung und zur Integration. Priorität hat dabei die Beherrschung der deutschen Sprache. Deutschen Führungskräften wird empfohlen,

- sich mit der Kultur und den Lebensgewohnheiten der ausländischen Mitarbeiter zu beschäftigen,
- bei wichtigen Gesprächen einen Dolmetscher einzubeziehen,
- den ausländischen Mitarbeitern Sprachkurse in Kombination mit Integrationskursen anzubieten und
- Ungleichbehandlungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen zu vermeiden.



Beispiel 3

Personalleiter Matthias Regel der Josef Kannegießer KG erwartet im kommenden Monat 5 neue Mitarbeiter in der Montage. Es sind gut ausgebildete Monteure aus der Türkei, die längerfristig in Deutschland arbeiten möchten. Regel überlegt, wie er den neuen Mitarbeitern den Einstieg in den Unternehmensalltag erleichtern und Konfliktsituationen vermeiden kann.

Er weiß: Die jungen Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 30 Jahren haben mit sprachlichen Barrieren, mit religiösen Lebensgewohnheiten, mit klimatischen Unterschieden, anderen Essgewohnheiten und überlieferten Traditionen aus ihrer Heimat schwierige Startbedingungen zu meistern. Personalleiter Regel legt bei der Einführung neuer Mitarbeiter mit Migrationshintergrund Wert auf den Aufbau persönlicher Beziehungen und erstellt sich einen Stichwortzettel:

- *Bekanntmachen mit Arbeitskollegen und Landsleuten, Dolmetscher einbeziehen*
- *Führung durch die sozialen Einrichtungen wie Kantine, Aufenthaltsräume und sanitären Einrichtungen*
- *Erläuterung des Lohn- und Gehaltssystems sowie weiterer Abzüge*

- Erklärungen zur Arbeitsordnung sowie Rechten und Pflichten
- Erläuterung der Arbeitsabläufe am Arbeitsplatz
- Belehrungen zur Unfallverhütung

Die Unternehmen haben bei der Beschäftigung von **Mitarbeitern mit Behinderungen** bestimmte gesetzliche Verpflichtungen einzuhalten. Dazu gehören z. B. der Kündigungsschutz, der besagt, dass die Kündigung nur mit Zustimmung der Hauptfürsorgestelle erfolgen darf, des Weiteren die Gewährung zusätzlicher Urlaubstage, die Bereitstellung von technischen Arbeitshilfen, die Gestaltung der Zufahrtswege und die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen. Welcher verhältnismäßige Aufwand Unternehmen zugemutet werden kann, regeln staatliche und berufsgenossenschaftliche Arbeitsschutzvorschriften sowie Vorschriften nach §§ 80 ff SGB IX (neuntes Sozialgesetzbuch). Darin ist auch geregelt, dass Unternehmen, die keine oder zu wenig Behinderte beschäftigen, eine s. g. Ausgleichsabgabe zu zahlen haben:

Ausgleichsabgabe je unbesetzten Pflichtarbeitsplatz	Euro pro Monat
Beschäftigungsquote von 3 % bis weniger als dem geltenden Pflichtsatz (5 %)	115,00
Beschäftigungsquote von 2 % bis weniger als 3 %	200,00
Beschäftigungsquote von weniger als 2 %	290,00

Tabelle 2: Ausgleichsabgabe

Für die Erhebung und die Verwendung der Ausgleichsabgabe ist das Integrationsamt (§ 102 Abs. 1 Nr. 1 SGB IX) zuständig.

Die Führungskräfte haben in ihrer Führungsarbeit und im Hinblick auf die Art der Behinderung die psychologischen und soziologischen Besonderheiten dieser Mitarbeiter besonders sensibel zu beachten. Behinderte möchten weitgehend wie die übrigen Mitarbeiter behandelt werden. Sowohl Spott und andere Diskriminierungen als auch übertriebenes Mitleid sind nicht zu dulden. **Wichtig ist, das spezifische Leistungsvermögen heraus zu finden und abzufordern sowie die Integration in den Unternehmensalltag zu fördern.**

1.5 Zielorientiertes Führen

1.5.1 Grundsätze für zielorientiertes Führen

Das Führungsverhalten der Vorgesetzten eines Unternehmens kann zu einem bedeutenden Wettbewerbsfaktor werden, da es sich unmittelbar auf die Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Zufriedenheit und ihre Leistungen auswirkt. Deshalb erarbeiten die Unternehmen Grundsätze des zielorientierten Führens und achten auf die Einhaltung. Diese Grundsätze orientieren sich an der Unternehmenskultur, der Unternehmensphilosophie und dem Unternehmensleitbild (vgl. dazu Skript Unternehmensführung, Kapitel 1.2).

Mitarbeiterführung bedeutet, das Verhalten der Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die unternehmerischen Ziele ohne Vernachlässigung der Mitarbeiterziele erreicht werden. Das heißt konkret für die Führungskraft,

- den unternehmerischen Erfolg durch Erzeugen, Erhaltung und Steigerung der Leistungsbereitschaft sowie das Vertrauen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, aber auch
- den Individualerfolg der Mitarbeiter durch Berücksichtigung der Erwartungen und Wünsche sowie Steigerung der Motivation zu organisieren.

Die Grundsätze zielorientierten Führens ermöglichen die Umsetzung der gemeinsamen Wertebasis und grundlegender Überzeugungen des Unternehmens, denn es werden darin die Verantwortung und der Umgang des Unternehmens gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern definiert.



Die Grundsätze der zielorientierten Führung werden noch oft im **Top-down-Verfahren** von der oberen Führungsebene erarbeitet und erlassen. Eine bessere Akzeptanz wird erreicht, wenn diese Grundsätze gemeinsam mit Führungskräften aller Hierarchieebenen und Mitarbeitervertretern im **Gegenstromverfahren**, einer Kombination aus **Top-down-** und **Bottom-up-Verfahren**, erarbeitet wird. Damit werden starre Strukturen der Führung verdrängt. Es wird bei Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein gestärkt, dass die Grundsätze zielgerichteter Führung einen Handlungsrahmen für die Ansprüche des Unternehmens und der Mitarbeiter an Führungspersönlichkeiten sowie für die tägliche praktische Führungstätigkeit schaffen.

Es gibt eine Reihe von Eigenschaften, die Führungskräfte entwickeln müssen, um dem Anspruch an Führungspersönlichkeiten gerecht zu werden. Dazu gehören Mut, Vorstellungskraft, Selbstvertrauen, Urteilsvermögen, Engagement und Initiative bei der Suche nach neuen Erfolgchancen. Abstrahieren Sie aus der folgenden Abbildung weitere Leitgedanken:

- Wer nicht oder nicht mehr fliegen kann, sollte schwimmen lernen!
- Wer nicht oder nicht mehr erfolgreich ist, sollte neue strategische Geschäftsfelder finden!
- Wenn ein Team mutlos und verzweifelt ist, sollte die Führungskraft das Team motivieren, loszulassen, was von der Entwicklung überholt und nicht mehr erfolgversprechend ist sowie gemeinsam Neues aufzubauen.



Abbildung 3: Das Pinguin-Prinzip



Beispiel 4

Der Personalleiter Matthias Regel erfährt in einer erweiterten Leitungssitzung des Unternehmens, dass in zwei Jahren eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Fusion mit einem z. Zt. noch Wettbewerber vollzogen werden soll. Er wird Mut und Selbstvertrauen benötigen, um mit einem Team, vielleicht in Form eines Projektes, neue Ideen in Bezug zur Arbeitskräftelenkung zu entwickeln und engagiert umzusetzen. Dabei muss er auch Entscheidungen treffen, die unangenehm, aber unerlässlich sind. Er weiß, dass er Teammitglieder braucht, die kreativ und fähig sind, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln heraus zu betrachten und unter Umständen auch auf ungewöhnliche Weise zu lösen. Unter diesen Gesichtspunkten wird er aus möglichst vielen strategischen Geschäftseinheiten die fähigsten Beschäftigten in das Team berufen.

Dabei spielt das Urteilsvermögen eine wichtige Rolle. Das Urteilsvermögen ist eine Eigenschaft, die Führungspersönlichkeiten nicht unterschätzen dürfen. Dabei geht es darum, Meinungen und Alternativen kritisch abzuwägen und einen unvoreingenommenen Standpunkt zu vertreten. Eine breite Palette wichtiger und weniger wichtiger Faktoren sowie fördernde oder hemmende Bedingungen sind in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen.

Beispiel 5

Der Personalleiter trägt auch Mitverantwortung bei der Besetzung von Instanzen. Dabei muss er u. a. beachten, dass es Führungskräfte mit einem hervorragenden Urteilsvermögen bei unternehmenspolitischen und wirtschaftlichen Entscheidungen gibt, die aber bei der Beurteilung von Menschen versagen. Diese fehlende Kompetenz kann man nur bedingt durch Schulung erwerben. Wenn die Entschlusskraft fehlt und personalpolitische Entscheidungen nicht überzeugend kommuniziert werden können, wird bei einer solchen potenziellen Führungskraft eine Schulungsmaßnahme möglicherweise erfolglos bleiben. Weiterhin gehört zu einem guten Urteilsvermögen die absolute Integrität, was Unbestechlichkeit und Aufrichtigkeit in Wort und Tat bedeutet.

Eine Führungskraft muss sich seiner Vorbildwirkung und der notwendigen positiven **Einstellung des Teams zu einer bestimmten Aufgabe** bewusst sein. Sie muss uneingeschränkt demonstrieren, dass sie selbst alles für den gemeinsamen Erfolg zu tun bereit ist. Allein auf Grund der Stellung in der Unternehmenshierarchie kann eine Führungskraft weder Achtung noch Respekt erwerben. Eine Führungskraft hat kein Recht auf Respekt. Diesen muss sie sich erwerben sowie immer wieder und überall neu verdienen.

Um das Führungsverhalten in einem Unternehmen zu vereinheitlichen und mit der Unternehmensphilosophie und dem Unternehmensleitbild in Übereinstimmung zu bringen, muss das Unternehmen Führungsgrundsätze erarbeiten, nach denen die Führungsarbeit durch die Führungskräfte vollzogen werden soll.

Der **Hauptzweck der Einführung von Führungsgrundsätzen** besteht in der Erzielung eines optimalen unternehmerischen Ergebnisses. Führungsgrundsätze sollen

- die Zielerreichung der generellen Unternehmensziele unterstützen,
- Wertvorstellungen des Unternehmens formulieren,
- die Erwartungen der Manager und der Mitarbeiter einbeziehen,
- Verhaltensnormen festlegen,
- die tägliche Führungsarbeit unterstützen,
- Konfliktrisiken proaktiv abbauen und
- den konstruktiven Umgang mit Kritik und Selbstkritik fördern.

Führungsgrundsätze sollen eindeutig formuliert und schriftlich fixiert sein, damit Ungewissheiten und Missverständnisse bei Führungsmaßnahmen minimiert werden. Ziele sind nach der SMART-Formel (speziell, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) aufzustellen.

In der Praxis weisen Führungsgrundsätze nicht nur Vorteile auf, sondern können für den Führungsprozess auch nachteilig sein, z. B. wenn bestimmte Kriterien bei ihrer Festlegung nicht beachtet wurden.

Führungsgrundsätze sollten deshalb folgende Merkmale aufweisen:

- Führungsgrundsätze sollen unter Beteiligung aller Betroffenen entwickelt werden, ihr Anspruch soll weder zu hoch noch zu allgemein und selbstverständlich sein.
- Führungsgrundsätze sollen wirklichkeitsnah auf das Unternehmen und dessen Organisation zugeschnitten sein.
- Führungsgrundsätze sollen präzise, detailliert und verständlich formuliert sein und bei ausführlicher Information aller Mitarbeiter verbindlich eingeführt werden.
- Führungsgrundsätze sollen mittelfristig veränderten Bedingungen angepasst werden.

Inhalte von Führungsgrundsätzen können sein:

- Grundauffassungen von Führung,
- Grundannahmen über die menschliche Natur und die Natur,
- Grundannahmen zu zwischenmenschlichen Beziehungen und
- Grundwerte im Kontext von Führungsverhalten.



Beispiel 6

Sie wurden vom Personalleiter Matthias Regel beauftragt, die **Grundsätze des zielorientierten Führens** der Josef Kannegießer KG auf ihre Aktualität hin zu überprüfen. Diese sind dem Unternehmensleitbild angefügt und lauten:

„Die Führungskraft soll glaubwürdig sein.“

Damit Mitarbeiter auf Dauer der Führungskraft ihr Vertrauen schenken, ist es erforderlich, dass die Führungskraft

- in ihrem Auftreten,
- in ihrem Verhalten,
- in ihrer Kommunikation und
- in ihren Reaktionen

die Unternehmenskultur vorlebt. Dazu gehören wahre Informationen über Vorgänge im Unternehmen.

„Die Führungskraft soll Zusagen einhalten.“

Zusagen sollen gut überlegt sein, damit diese auch eingehalten und umgesetzt werden können. Dabei ist auf präzise und eindeutige Formulierungen zu achten, um Missverständnisse zu vermeiden. Sollten durch Umstände, wie z. B. neue Ziele und Vorgaben der Geschäftsleitung, gemachte Zusagen nicht eingehalten werden können, muss dies sofort gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden. Dabei ist offen und ehrlich zu begründen, weshalb die Zusagen nicht eingehalten werden können. Priorität haben der Fortbestand und das Wachstum des Unternehmens.

„Die Führungskraft soll entscheidungsfreudig auftreten.“

Die Mitarbeiter benötigen für ihre Arbeit und ihren Arbeitsbereich Entscheidungen ganz unterschiedlichster Art, Schwierigkeit und Bedeutung, z. B. bei der Antwort auf eine Kundenreklamation, bei der Lösung technischer Probleme oder beim Setzen von Prioritäten.

Zögert die Führungskraft und verschiebt Entscheidungen, kann der Arbeitsfluss der Mitarbeiter ins Stocken geraten. Es besteht das Risiko, dass Mitarbeiter vor lauter Frust selbst eine Entscheidung treffen. Falls Zeit benötigt wird, um eine richtige Entscheidung treffen zu können, soll dies mitgeteilt werden.

„Die Führungskraft soll Kompetenzen und Verantwortung abgeben.“

Dabei ist für klare Kompetenzen sowohl bei den einzelnen Aufgaben als auch im Arbeitsbereich des einzelnen Mitarbeiters zu sorgen. Damit kann die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erhöht werden. Bei klaren Kompetenzen wird Doppelarbeit verhindert, werden Reibereien reduziert und Sicherheiten bei den Arbeitsabläufen hergestellt.

„Die Führungskraft soll Veränderungen positiv mitgestalten und kommunizieren.“

Unternehmen sind gezwungen, auf Marktveränderungen schnell zu reagieren. Das erfordert Flexibilität im Denken und im Handeln. Demgegenüber nehmen nicht wenige Mitarbeiter Änderungen oftmals nur schwer an, bauen Barrieren auf und hintertreiben Veränderungsmaßnahmen, weil sie mit dem Istzustand nicht unzufrieden sind. Deshalb soll die Führungskraft den Wandel begrüßen und diesen Wandel den Mitarbeiter kommunizieren.

„Die Führungskraft soll das Wissen und die Leistung des Mitarbeiters würdigen.“

Die Führungskraft soll nicht als Besserwisser auftreten. Eine Führungskraft, die alles besser wissen will, macht den Mitarbeiter mundtot. Das führt dazu, dass der Mitarbeiter

- nicht mehr auf Probleme hinweist,
- seine Ideen und Verbesserungsvorschläge zurück hält,
- keine Eigeninitiative entwickelt,
- sein Wissen für sich behält und

- zu keinerlei Unterstützung mit wichtigen Informationen, Daten und Fakten bereit ist.

Der Mitarbeiter verabschiedet sich innerlich von den Unternehmensprozessen. Das Unternehmen verliert einen Experten auf einem Fachgebiet.

Sie machen dem Personalleiter folgende Ergänzungsvorschläge:

„Die Führungskraft soll sich menschlich zeigen.“

Tritt die Führungskraft unnahbar auf und sucht den Kontakt zum Mitarbeiter nur, wenn es Aufgaben zu delegieren gibt, kann es zu erheblichen Führungsproblemen kommen. Die Führungskraft soll auch die menschliche und soziale Ebene pflegen, Gefühle zeigen und Small-Talk praktizieren.

„Die Führungskraft darf Kritik nicht delegieren.“

Die Führungskraft soll mit Lob und Tadel arbeiten und muss Mitarbeiter für schlechte Leistungen, Fehler oder Verhaltensverstöße kritisieren. Diese Kritik muss von der Führungskraft begründet werden und darf niemals delegiert werden. Ansonsten könnten Mitarbeiter diese Kritik missverstehen und vermuten, dass die Führungskraft nicht zu dieser Kritik steht.

„Die Führungskraft soll die Arbeitgebermarke (Employer Branding) pflegen.“

Jeder Marke werden Eigenschaften zugeordnet, die Alleinstellungsmerkmale symbolisieren. Employer Branding spielt im Personalmarketing eine wichtige Rolle. Jede Führungskraft hat dafür zu sorgen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Eigenschaften und Besonderheiten der Arbeitgebermarke mittragen, da Kunden erwarten, diese Markeneigenschaften im Unternehmen wiederzufinden.

1.5.2 Führungsstile und Auswirkungen auf die Führungsleistung

Führungsstile unterliegen einem stetigen Wandel, sie verschwinden nicht und kehren auch wieder. Sie sind von Menschen, die sich verändern, auf Menschen, die sich ebenfalls verändern, gerichtet. Unterschiedliche Aufgaben, aber auch unterschiedliche Gruppen können unterschiedliche Führungsstile erforderlich machen. Alle Führungsstile unterliegen gewissen Prioritäten. Der gewählte Führungsstil soll geeignet sein, Mitarbeiter zu motivieren, zu begeistern und strategisch zu denken, um optimale Resultate erzielen zu können (vgl. Kapitel 2.4 im Skript Unternehmensführung). Die Auswirkungen der Führungsstile auf die Führungsleistung können mit erheblichen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter verbunden sein.

Im Kommunikationsprozess konzentrieren sich die Beteiligten vermeintlich auf die Sachebene und unterschätzen dabei die Bedeutung der Beziehungsebene. Menschlicher Kontakt findet jedoch immer auf mehreren Ebenen statt.

So können Sympathie oder Antipathie, Freude oder Ärger, Interesse oder Desinteresse, ähnliche oder vollkommen unterschiedliche Wesensmerkmale usw. die Kommunikation positiv oder negativ beeinflussen. Beziehungsschwierigkeiten werden dann nicht selten in verfälschte Sachaussagen umgewandelt. Das gegenseitige Beziehungsgefüge ist gestört. Die Folgen sind vergleichbar mit dem Eisbergmodell (vgl. Kapitel 4.4 im Skript Marketing und Vertrieb).

Nur etwa 20 % des Volumens an Informationen sind sichtbar wirksam, die anderen 80 % schwelen unsichtbar wirksam im Untergrund. Im täglichen Kommunikationsprozess darf die Führungskraft die Beziehungen zwischen der Sach- bzw. Aufgabenebene und der Beziehungsebene bzw. Personenebene nicht unterschätzen und muss den Führungsstil unter Berücksichtigung der genannten Ebenen ausrichten.

Der **Führungsstil** umfasst das an einer einheitlichen Grundhaltung orientierte situationsunabhängige, regelmäßig wiederkehrende Verhaltensmuster im Führungsverhalten des Vorgesetzten gegenüber dem Mitarbeiter.



Bei **eindimensionalen Führungsstil-Modellen** bildet der **Entscheidungsspielraum** der Beteiligten das Zuordnungskriterium vom **autoritären** bis zum **kooperativen Führungsstil**. Kritisiert wird dieser Ansatz, weil er nur eine Dimension des Führungshandelns, die Entscheidung, beleuchtet und überbewertet. Der Entscheidungsspielraum ist bei eindimensionalen Führungsstilen zwar das wichtigste Kriterium, es gibt jedoch weitere Merkmale, nach denen diese Führungsstile abgegrenzt werden können:

Führungsverhalten						
Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil			
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten nimmt nach rechts → ab			Entscheidungsspielraum der Gruppe nimmt nach rechts → zu			
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Beteiligung der Mitarbeiter und teilt die Entscheidung mit	Vorgesetzter entscheidet und ist bestrebt, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen	Vorgesetzter entscheidet, gestattet Fragen zu stellen und erwartet auf Grund der Beantwortung Akzeptanz seiner Entscheidung	Vorgesetzter informiert die Mitarbeiter über bevorstehende Entscheidung, Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, erst danach trifft der Vorgesetzte die Entscheidung	Vorgesetzter erläutert das Problem, die Gruppe entwickelt Vorschläge zur Lösung des Problems, Vorgesetzter wählt die von ihm favorisierte Lösung aus	Vorgesetzter erläutert das Problem, nennt die Restriktionen, fordert die Gruppe auf, zu entscheiden und damit das Problem zu lösen	Vorgesetzter gestattet der Gruppe, in den systembedingten Grenzen frei zu entscheiden und zu handeln, der Vorgesetzte ist Koordinator nach innen und außen

Abbildung 4: Eindimensionaler Ansatz nach Tannenbaum/Schmidt



Der **autoritäre Führungsstil** beschreibt eine einseitige Ausübung des Führungsprozesses durch den Vorgesetzten unter vorrangiger Anwendung von Legitimationsmacht. Der Mitarbeiter ist am Entscheidungsprozess nicht beteiligt.

- Beim autoritären Führungsstil trifft der Vorgesetzte alle Entscheidungen und gibt sie in Form von Weisungen und Anordnungen an die Mitarbeiter weiter. Dabei wird ein hoher Formalisierungs- und Organisationsgrad des Führungsprozesses vorausgesetzt.
- Der autoritäre Vorgesetzte ist vorwiegend aufgabenorientiert und hat ein distanzierendes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern.
- Der Vorgesetzte hat das Entscheidungs- und Weisungsrecht und erwartet Disziplin, Pflichtbewusstsein und die Anerkennung als Instanz.
- Die Mitarbeiter haben den Weisungen widerspruchsfrei Folge zu leisten und entwickeln kein Teamgefühl.
- Die Arbeitsabläufe sind strukturiert und streng geregelt.
- Es erfolgt eine Detailkontrolle durch den Vorgesetzten.
- Die Mitarbeiter haben gegenüber dem Vorgesetzten keinerlei Kontrollrechte.
- Dieser Führungsstil ist vorwiegend auf den Erfolg und auf das Betriebsergebnis gerichtet.

Vorteile der autoritären Führung beruhen auf der

- hohen Entscheidungsgeschwindigkeit. Autoritäre Elemente sind tendenziell erfolgsversprechender, wenn Routineaufgaben rasch erledigt werden müssen oder Grenzsituationen entstanden sind, die schnelle Entscheidungen ohne die Möglichkeit der Suche nach Alternativen notwendig machen.

Nachteile liegen

- in der mangelnden Motivationsförderung,
- in der Verhinderung von Selbstständigkeit und Entwicklung der Mitarbeiter zu Kreativität und Eigeninitiative,
- im Betriebsklima, das eher angespannt ist und ohne besondere Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten und dem Unternehmen,
- bei vorwiegend materiellen Anreizen, die im Mittelpunkt der Anreizsysteme stehen, immaterielle Anreize sind nicht vorhanden und nicht gewollt sowie
- in der Überforderung des Vorgesetzten und der Gefahr von Fehlentscheidungen.

Beim **kooperativen Führungsstil** werden die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt. Das erfordert qualifizierte und motivierte Mitarbeiter mit der Fähigkeit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.



- Die Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle ist weitgehend aufgehoben.
- Der Vorgesetzte ist willig und fähig, Aufgaben zu delegieren.
- Mitarbeiter üben Selbstkontrolle aus, der Vorgesetzte beschränkt sich auf die ergebnisbezogene Endkontrolle bzw. Kontrolle der Problemlösung.
- Entscheidungen finden auf der betrieblichen Ebene mit der größten Kompetenz statt.
- Der kooperative Vorgesetzte ist mitarbeiterorientiert, er setzt vor allem auf Vertrauen, Teamgeist und Expertenmacht der Mitarbeiter und fungiert dabei meist als Organisator und Koordinator.
- Die Mitarbeiter sehen den Vorgesetzten als Partner, sind hoch motiviert, entwickeln Kreativität, übernehmen Verantwortung und machen gegenüber dem Vorgesetzten Kontrollrechte und Mitgestaltungsrechte geltend.

Der kooperative Führungsstil wirkt sich **vorteilhaft** aus auf

- sachgerechte Entscheidungen, die am Ort der größten Kompetenz getroffen werden,
- eine hohe Motivation der Mitarbeiter, die selbst entscheiden und gern die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen,
- den Vorgesetzten, der entlastet wird von delegierbaren Aufgaben und Entscheidungen,
- die immateriellen Anreize, die an Bedeutung gewinnen sowie
- auf das Betriebsklima.

Nachteile können sich aus der

- evtl. langsameren Entscheidungsgeschwindigkeit und
- der möglichen Überforderung von Mitarbeitern ergeben.

Neben dem autoritären und dem kooperativen werden **weitere eindimensionale Führungsstile** unterschieden, die aber unter den Bedingungen eines modernen Unternehmens in reiner Form nur noch selten anzutreffen sind, weil sie Einstellungen voraussetzen, die nicht mehr zeitgemäß sind, z. B.:

- Unter dem **Laissez-faire Führungsstil** versteht man ein Vorgesetztenverhalten, dass nur im äußersten Notfall in den Freiraum des Mitarbeiters eingreift, d. h., es findet eher keine Führung statt. **Laissez-faire** heißt wörtlich „machen lassen“: Der Chef stellt die Arbeitsaufgabe bzw. das zu lösende Problem vor und gibt einige Informationen zu den Rahmenbedingungen. Dann sehen die Mitarbeiter, wie sie zurechtkommen. In Studien wurde nachgewiesen, dass diese Art von Nichtführung zu Frustration und Entmutigung führen kann. Trotzdem ist in der Praxis zu beobachten, dass diese Art der Führung z. B. dort vorzufinden ist, wo Vorgesetzte ihrer Aufgabe nicht gewachsen oder überfordert sind. Der Vorgesetzte drückt sein Desinteresse an den Mitarbeitern aus. Informationen fließen zufällig oder nur auf ausdrückliche Nachfrage der Mitarbeiter. Es bleibt dem Zufall überlassen, ob der Mitarbeiter geeignet

ist, ohne Führung zu arbeiten oder nicht. In der Praxis ist dieser Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter oft improvisieren müssen, um zu einem Ziel zu gelangen, meist unakzeptabel.

- Der **patriarchalische Führungsstil** verfolgt das Leitbild der Autorität und Güte des „Vaters“ in der Familie, der einen Herrschaftsanspruch fordert. Dieser Führungsstil tritt oftmals in Familienunternehmen auf und ist stark an den autoritären Führungsstil angelegt, schließt aber die soziale Verantwortung des Unternehmens für seine Mitarbeiter ein.
- Der **charismatische Führungsstil** stellt die Ausstrahlung einer Person, die der idealen klassischen Eigenschaften einer Führungskraft entspricht, in den Mittelpunkt und nutzt ihre Wirkung.
- Beim **autokratischen Führungsstil** haben die Führungskräfte eine Stellung in einem Unternehmen oder einer Institution mit hoher Machtfülle. Sie reizen diesen Spielraum völlig aus.
- Der **bürokratische Führungsstil** handelt es sich um eine Steigerung des autokratischen Führungsstils. Willkür wird dabei durch Legalität ersetzt.

In der Praxis sind der kooperative und der autoritäre Führungsstil sowie die Mitarbeiterorientierung und die Aufgabenorientierung nicht zwangsläufig Gegenpole. Ein Vorgesetzter kann sowohl aufgabenbezogen als auch mitarbeiterbezogen führen. Deshalb wurden **zweidimensionale Führungsstil-Modelle** entwickelt.



Als bekanntestes Beispiel eines zweidimensionalen Führungsstils gilt das **Managerial Grid**, auch **Verhaltensgitter von Blake und Mouton** genannt, welches davon ausgeht, dass in jedem Führungsstil die Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung in unterschiedlich hoher Ausprägung enthalten sind. Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung sind voneinander unabhängige Dimensionen des Verhaltens, die der Vorgesetzte miteinander kombinieren kann.

Mitarbeiterorientierung interpretiert diese Modelle als ein Verhalten, dass

- auf Vertrauen und Achtung basiert,
- Zugänglichkeit und Rücksichtnahme selbstverständlich sind,
- die Partizipation an Entscheidungen und die Betonung zweiseitiger Kommunikation vorherrschen, aber
- Anweisungsbefugnisse und Kontrollmacht des Vorgesetzten bestehen bleiben.

Aufgabenorientierung umfasst alle Verhaltensweisen des Vorgesetzten zur unmittelbaren Gestaltung des Prozesses der Leistungserstellung:

- Er legt seine Erwartungen an die Mitarbeiter fest.
- Er bestimmt die Rolle, die sie im Prozess der Leistungserstellung einzunehmen haben.
- Er definiert, welche Aufgaben erfüllt werden müssen, bestimmt den Weg dazu und umreißt die zu erreichenden Ziele.

Zur Veranschaulichung dient ein Koordinatensystem, das auf der Horizontalen neun Stufen der Aufgabenorientierung und auf der Vertikalen neun Stufen der Mitarbeiterorientierung vorgibt. Werden Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung kombiniert, ergeben sich theoretisch einundachtzig mögliche Führungsstile:

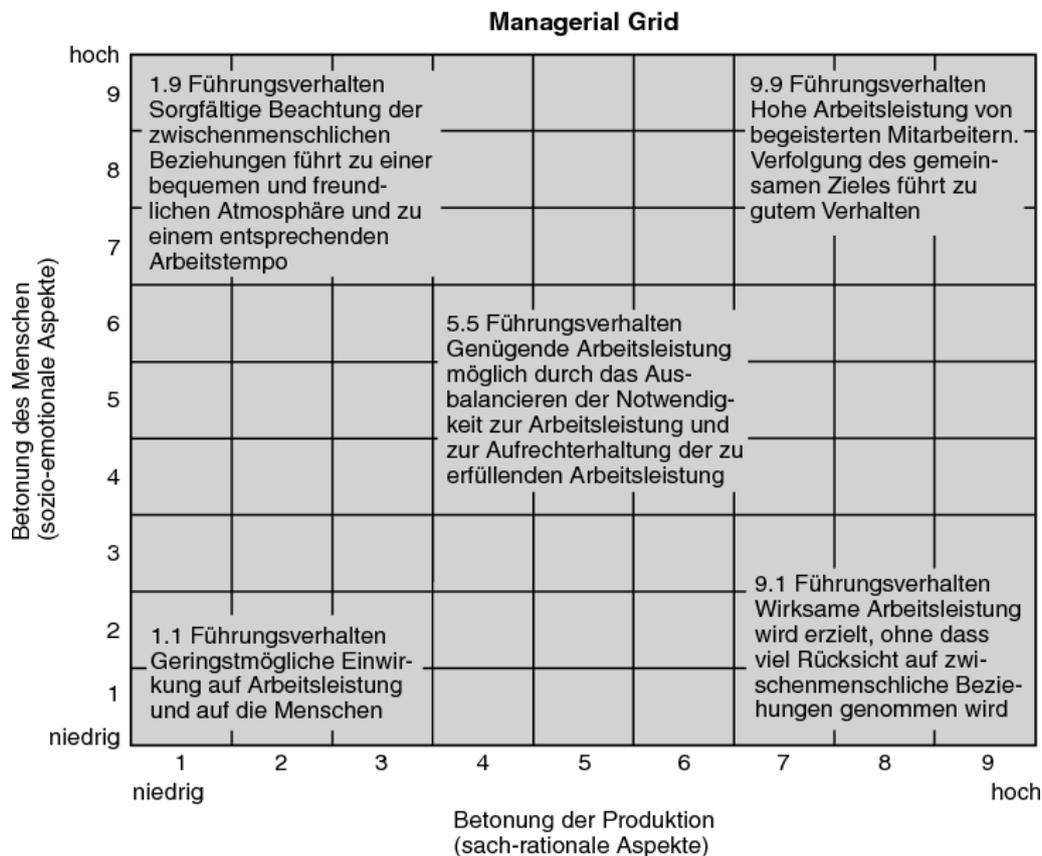


Abbildung 5: Verhaltensgitter nach Blake und Mouton

Es lassen sich anhand von sechs Merkmalen (Konfliktlösung, Initiativverhalten, Informationssuche, Meinungsverhalten, Entscheidungsverhalten, konstruktive Kritik) fünf typische Führungsstile aus dem Verhaltensgitter ableiten:

- Im **1.1-Stil** ist eine befriedigende Arbeitsleistung nicht zu erreichen, da die Mitarbeiter gleichgültig, träge und desinteressiert sind und keine ausreichenden Bemühungen unternommen werden, soziale Beziehungen zu fördern. Beschrieben wird damit das so genannte „**Überlebens-Management**“. Die Führungskraft akzeptiert die Entscheidungen anderer, regt sich selten auf, vermeidet Parteinahme und verhält sich bei Konfliktsituationen neutral.
- Im **9.1-Stil** werden Mitarbeiter aufgabenorientiert geführt. Arbeitsleistungen werden dadurch optimiert, dass die Arbeitsbedingungen so angeordnet werden, dass es zu keinen Störungen durch individuelle oder soziale Bedürfnisse der Mitarbeiter kommt. Beschrieben wird damit das „Befehl-Gehorsam-Management“. Die Führungskraft tritt vorbehaltlos für die eigenen Ideen ein, verteidigt sich und leistet Widerstand, wenn etwas „schief läuft“, treibt sich und andere an und praktiziert meist einen scharfen Humor.
- Beim **1.9-Stil** führt die weitgehende Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu einer freundlichen Arbeitsatmosphäre mit entsprechend gemächlichem Arbeitstempo. Beschrieben wird damit das so genannte „Glacéhandschuh-Management“. Die Führungskraft legt großen Wert auf gute Beziehungen, akzeptiert eher die Meinung anderer, als die eigene durchzusetzen, vermeidet Konflikte und versucht z. T. mit Humor die eigene Position abzusichern.
- Der **5.5-Stil** erzielt eine befriedigende, angemessene Arbeitsleistung durch ständige Kompromisse zwischen den Leistungsanforderungen des Unternehmens und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Es dominiert ein Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, die Arbeit ordentlich zu erledigen und der Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral. Beschrieben wird das „Organisations-Management“. Die Führungskraft bemüht sich um pragmatische, aber oft nicht perfekte Entscheidungen.

gen, ist unter Spannung unsicher und versucht bei Konflikten fair und fest zu bleiben.

- Beim **9.9-Stil** ist die hohe Arbeitsleistung das Resultat von aufgabenbezogenen und mitarbeiterorientierten Bedürfnissen, die bei der Realisierung der Unternehmensziele gleichermaßen berücksichtigt werden. Beschrieben wird das „Team-Management“. Die Führungskraft und die Mitarbeiter verbindet Vertrauen und gegenseitige Achtung, sie legen Wert auf Entscheidungen, die durch Verständnis und Einverständnis getragen werden.

Der **dreidimensionale Führungsstil** ist heute in modern geführten Unternehmen als „**situativer Führungsstil**“ bekannt. Das 3-D-Modell von Reddin geht davon aus, dass die beiden Hauptelemente im Verhalten von Führungskräften mit der zu erledigenden Aufgabe und mit Beziehungen zu anderen Menschen zu tun haben. Also spielen auch hierbei die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung eine Rolle. Aus den Extrempolen dieser beiden Dimensionen kombiniert Reddin vier Typen von Führungsverhalten:

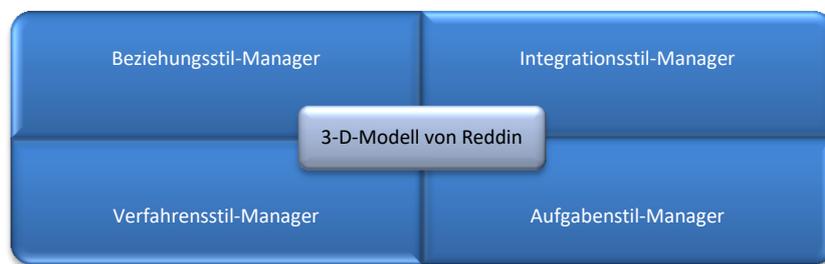


Abbildung 6: 3-D-Modell von Reddin

Der Beziehungs-Manager

- akzeptiert andere Menschen so wie sie sind,
- hat Freude an langen Gesprächen, um andere besser kennen zu lernen,
- sieht das Unternehmen primär als soziales System,
- möchte, dass sich die Mitarbeiter gut verstehen,
- erwartet, dass Vorgesetzte nach der Wärme beurteilt werden, die sie Mitarbeitern gegenüber zeigen und
- unterstützt bei Beratungen andere und gleicht Differenzen aus.

Der Integrations-Manager

- wird gern zu einem integrierten Teil der Dinge und Prozesse,
- er möchte gern überall dabei sein,
- bemüht sich bei der Arbeit sehr um beste Kontakte zu Einzelpersonlichkeiten und Gruppen,
- pflegt die Kommunikation im Rahmen von Konferenzen, Besprechungen und in Gruppen und
- bevorzugt die Zweiweg-Kommunikation.

Der Aufgabenstil-Manager

- verfolgt eine hohe Aufgabenorientierung und eine niedrige Beziehungsorientierung,
- neigt dazu, andere zu beherrschen,
- gibt seinen Mitarbeitern meist mündliche Anweisungen und überträgt dabei oft spontan Mitarbeitern Aufgaben, sobald sie ihm einfallen,
- bevorzugt die Zeitperspektive der Gegenwart,
- spielt in Ausschüssen eine sehr aktive Rolle,
- löst Stresssituationen durch eigene Dominanz,
- nimmt auf Grund seiner impulsiven Art wenig Rücksicht und schert sich selten um die Beziehungen zu seinen Mitarbeitern.

Der Verfahrens-Manager

- praktiziert Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung auf niedrigem Niveau,
- stellt sich als passiver und trockener Charakter dar,
- bevorzugt die schriftliche gegenüber der mündlichen Kommunikation,
- arbeitet gern an der Korrektur von Abweichungen,
- ist vergangenheitsorientiert und mag keine Veränderungen,
- bei Besprechungen verfolgt er einen parlamentarischen Stil.

Reddin führt nun eine **dritte Dimension, die Effektivität**, ein. Dadurch entstehen durch die Extrempole „effektiv“ bzw. „uneffektiv“ acht Führungsstile:

Beziehungsstil	uneffektiver Einsatz „Gefälligkeitsapostel“ vermeidet Konflikte, angenehmer, freundlicher Mensch, vermeidet Anregungen, passiv, gibt keine Anleitungen, kein Interesse an Ergebnissen, will es allen recht machen	effektiver Einsatz wird zum „Förderer“ hält Kommunikationskanäle offen, hört zu, fördert Begabungen anderer, bildet aus, verstehet andere, unterstützt sie, kooperiert, man vertraut ihm, er vertraut ande- ren
Integrationsstil	uneffektiver Einsatz „Kompromissler“ führt Mitspracherecht zu weit, nachgiebig und schwach, meidet Entscheidungen, betont Aufgaben und Beziehun- gen in unangebrachten Situati- onen, Idealist, mehrdeutiges Verhalten, man traut ihm nicht, Wendehals, Drahtseilstolperer zwischen ver- schiedenen Anforderungen	effektiver Einsatz „Integrierer“ fällt Entscheidungen in Zusammen- arbeit mit der Gruppe, Mitspracherecht situationsange- messenen, weckt Engagement für Ziele, fördert höhere Leistungen, koordiniert andere, Vermittler zwischen verschiedenen Positionen, geistreicher Unterhalter
Aufgabenstil	uneffektiver Einsatz „Autokrat“ trifft alle Entscheidungen, fordert Gehorsam, gefürchtet, unterdrückt Konflikte, will Maßnahmen und Ergebnisse, Kommunikation nur nach unten, ohne andere um Rat zu bitten, unbeliebt	effektiver Einsatz „Macher“ entscheidungsfreudig, zeigt Initiative, ist fleißig und dyna- misch, zeigt Ausdauer, führt die Dinge zu Ende, ist sehr engagiert
Verfahrensstil	uneffektiver Einsatz „Kneifer“ meidet Verantwortung und Bin- dungen, zieht sich zurück in den Dienst nach Vorschrift, behindert andere, engstirnig, widersetzt sich dem Wandel, ist nicht kooperativ	effektiver Einsatz „Bürokrat“ wird effektiv eingesetzt, ist zuverlässig und loyal, erhält das System und den laufen- den Betrieb aufrecht, kümmert sich um Details, arbeitet rational und logisch, ist selbstbeherrscht, fair, gerecht, objektiv

Tabelle 3: 3-D-Modell von Reddin

In Abhängigkeit von den Charakteristika der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Situation sind unterschiedliche Führungsstile erforderlich. Die Führungskraft muss in der Lage sein, jeweils für die einzelne Konstellation den richtigen Führungsstil zu wählen. „Die eigentliche und einzige Aufgabe eines Managers besteht darin, effektiv zu sein. Die Effektivität muss daher am Ertrag (Output) und nicht am Einsatz (Input) gemessen werden, an dem, was ein Manager erreicht und nicht an dem, was er tut.“ (Reddin)

1.5.3 Führungsmethoden und Führungsmittel

Führungsmethoden und Führungsmittel werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Dazu gehören

- die Persönlichkeit, die Werte und Normen des Vorgesetzten,
- die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe und die Charaktere der Mitarbeiter,
- die Arbeitsaufgaben und Rahmenbedingungen wie Betriebsklima, Ressourcen und
- die Erfolgskriterien, d. h. welcher Erfolg wie zu erreichen ist.

Wenn Vorgesetzte mit innovativen Führungsmethoden Mitarbeiter motivieren und die Potenziale der Mitarbeiter fördern, mutig und entscheidungsfreudig sind, Gewinnmaximierung **und** weiche Faktoren in ihrer Führungstätigkeit gleichermaßen berücksichtigen, führen sie auch das Unternehmen im Sinne einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik zum Erfolg. **Unter Führungsmethoden werden in der Regel die Führungsstile und die Management-by-Konzepte verstanden.** Die Management-by-Konzepte sind Führungstechniken und lassen sich auch den Führungsmitteln zuordnen.

Die im Kapitel 1.5.2 erläuterten Führungsstile, besonders der situative Führungsstil, zeigen deutlich, welche Möglichkeiten bestehen, Mitarbeiter zu motivieren, ein gutes Betriebsklima und Arbeitsklima zu schaffen sowie gemeinsam mit den Mitarbeitern die Ziele zu erreichen.

Das wohl bekannteste deutsche Führungsmodell, das **Harzburger Modell** (vgl. Skript Unternehmensführung, Kapitel 2.3.3), kann dem **Management by Delegation** zugeordnet werden. Das **Harzburger Modell** folgt dem Grundgedanken, dass die Mitarbeitermotivation durch Übertragung von Aufgaben und Handlungsverantwortung gesteigert werden kann. Dieses Modell basiert auf folgenden Leitsätzen:

- Betriebliche Entscheidungen werden immer auf der Ebene getroffen zu der sie sachlich gehören.
- Fest umrissene Aufgabenbereiche ersetzen Einzelaufträge. Innerhalb des übertragenen Aufgabenbereiches kann der kompetente Mitarbeiter selbstständig entscheiden und handeln. Es kommt zum wirkungsvollen Erfolg auf Grund der Zusammenführung von Aufgaben, Handlungsverantwortung und Kompetenz.
- Der untergeordnete Mitarbeiter leitet der übergeordneten Stelle nur Entscheidungen zu, die er selbst nicht treffen kann. Es kommt zum **Management by Exception**, der Vorgesetzte greift im Ausnahmefall ein.



Abbildung 7: Zusammenführung von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz

Voraussetzung für die Anwendung dieses Modells ist eine klare, hierarchisch gegliederte Führungsstruktur mit delegationsbereiten Vorgesetzten sowie Mitarbeitern, die zur Übernahme von Handlungsverantwortung bereit sind. Weiterhin sind detaillierte Stellenbeschreibungen, die alle wesentlichen Merkmale der betreffenden Stelle aufzeigen, unerlässlich. Dem Mitarbeiter wird die **Handlungsverantwortung** übertragen, die **Führungsverantwortung** bleibt beim Vorgesetzten und kann von ihm nicht delegiert werden. Führungsinstrumente des Vorgesetzten sind Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle.

Das **St. Galler Führungsmodell** legt den Schwerpunkt der Führungsarbeit auf die Integration von Personal und Unternehmensführungsaspekten.

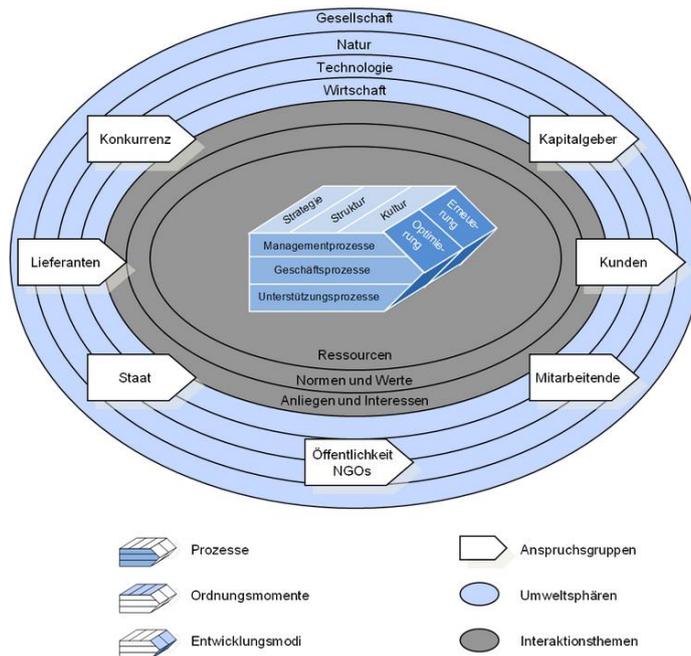


Abbildung 8: St. Galler Modell

Das **Gruppenkonzept von Likert** geht von einer Verbesserung der Kommunikation und Integration im Unternehmen aus, indem:

„Mitarbeiter organisatorisch betrachtet gleichzeitig Teilnehmer zweier sich überlappender Gruppen sein sollen. Abgesehen von den obersten und untersten Hierarchieebenen soll nach Likert jeder Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen an Entscheidungen beteiligt werden und ist damit in der einen Gruppe teilnehmendes Mitglied, in der anderen Gruppe führendes oder moderierendes Mitglied, z. B. Bereichsleitung und Abteilung. Entscheidungen sollen soweit nach unten verlagert werden, dass diese bezüglich des Sachverstandes der Gruppenmitglieder gerade noch bewältigt werden können.“

Nach: unternehmerinfo.de

Führungsmittel, auch Führungsinstrumente genannt, setzt der Vorgesetzte bewusst und zielgerichtet zur Gestaltung des Führungsprozesses ein. Dabei hat er die Möglichkeit

- **arbeitsrechtliche Führungsmittel** wie das Weisungsrecht, das Recht zur Anordnung und das Recht zur Festlegung von Richtlinien einzusetzen, zu deren Umsetzung sich der Mitarbeiter mit seiner Unterschrift im Arbeitsvertrag verpflichtet hat,
- **Anreizmittel als Führungsmittel** wie z. B. monetäre Anreize, Statusanreize durch Beförderungen einzusetzen oder
- **Kommunikationsmittel als Führungsmittel** anzuwenden.

Den Führungskräften stehen dabei **direkte und indirekte Führungsmittel** zur Verfügung:

Zu den **direkten Führungsmitteln** gehören

- die Delegation von Aufgaben und Verantwortung,
- Teambesprechungen und Mitarbeitergespräche,
- Anerkennung, Kritik und Selbstkritik,
- Aufsicht und Erfolgskontrolle,
- Richtlinien und Anweisungen.

Zu den **indirekten Führungsmitteln** gehören

- Stellenbeschreibungen,
- Arbeitsplatzbeschreibungen und Arbeitsplatzbewertungen,
- Mitarbeiterbeurteilungen.

Die **Delegation von Aufgaben und Verantwortung** gehört zu den wichtigsten Führungsmitteln (vgl. Skript Betriebliches Management, Kapitel 4.2 sowie Skript Unternehmensführung, Kapitel 2.3.3).

Im Vorfeld muss der Vorgesetzte klären, welche Aufgaben er delegieren darf und möchte. Nach dem **Eisenhower Prinzip** werden anstehende Aufgaben nach den **Kriterien „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“** geordnet (vgl. Skript Betriebliches Management, Kapitel 4.2):

- Eine Aufgabe gilt als **wichtig**, wenn sie der Zielerreichung dient. Eine Aufgabe, die keinem der gesteckten Ziele dient, gilt als unwichtig.
- Eine Aufgabe ist **dringlich**, wenn Sie zu einem bestimmten Termin der nahen Zukunft ihren Sinn verliert. Wenn es egal ist, wann die Aufgabe erledigt wird, ist die Aufgabe nicht dringlich.

Diese Technik hat ihren Namen vom früheren US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower, dem man nachsagt, er habe dieses Verfahren selbst angewendet und seinen Mitarbeitern gelehrt. Die Grundidee des Eisenhower-Prinzips ist eine gezielte Kategorisierung von Aufgaben. Durch die Einteilung in vier Kategorien soll es einfacher sein zu entscheiden, womit man sich als nächstes beschäftigt:

Wichtigkeit →	<p>wichtig, aber nicht dringlich</p> <p>Exakt terminieren und selbst erledigen</p>	<p>wichtig & dringlich</p> <p>Sofort selbst erledigen</p>
	<p>weder wichtig noch dringlich</p> <p>nicht bearbeiten</p>	<p>nicht wichtig, aber dringlich</p> <p>delegieren</p>
Dringlichkeit →		

Abbildung 9: Eisenhower-Prinzip

Wichtige und dringliche Aufgaben sind von höchstem Wert für das Unternehmen. Sie sollten sofort von der Führungskraft selbst erledigt werden.

Wichtige, aber nicht dringliche Aufgaben sind für die Zielerreichung wichtig, die Führungskraft soll sie selbst bearbeiten. Die Erledigung ist nicht an einen bestimmten Zeitrahmen der nahen Zukunft gebunden. Es ist zu empfehlen, sich einen Zeitpunkt für die Erledigung dieser Aufgaben zu setzen. Im Rahmen der „situativen Führung“ lassen sich diese Aufgaben unter bestimmten Voraussetzungen auch delegieren. Die wichtigste Voraussetzung ist dabei nicht nur die **Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Handlungsverantwortung** des Mitarbeiters, sondern auch das stärkere begleitende Engagement der Führungskraft. Die **Führungsverantwortung** ist nicht delegierbar.

Dringliche, aber nicht wichtige Aufgaben sollen zeitnah erledigt werden, es ist nicht erforderlich, dass die Führungskraft diese Aufgabe selbst bearbeitet. Eisenhower empfiehlt, diese Aufgaben an kompetente Mitarbeiter zu delegieren und ihnen auch die Handlungsverantwortung zu übertragen.

Weder wichtige noch dringliche Aufgaben dienen nicht der Zielerreichung und haben keinen Wert für das Unternehmen. Diese Aufgaben werden zurück gestellt oder können ganz unerledigt bleiben.

Vorgesetzte greifen bei delegierten Aufgaben im Rahmen ihrer Kontroll- und Steuerungsfunktion nur in Ausnahmefällen ein. Gibt es keine Ausnahmefälle, kontrollieren sie nur das Ergebnis. Bei Aufgaben, die einen längeren Bearbeitungshorizont in Anspruch nehmen, führen sie Meilensteinkontrollen durch.

Es folgen noch weitere kurze Erklärungen zu den o. g. Führungsmitteln, die z. T. im weiteren Verlauf des Skripts noch näher erläutert werden.

Teambesprechungen und Mitarbeitergespräche dienen dem Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern. Dabei geht es um Motivation, Zielerreichungsgrad, Vertrauen sowie frühzeitiges Erkennen und gemeinsames Lösen von Problemen (vgl. Kapitel 2).

Anerkennung, Kritik und Selbstkritik sind Formen der Bewertung der Arbeitsleistung und des Verhaltens. Diese Bewertung soll sachbezogen und konkret sein und soll Ansporn geben (vgl. Kapitel 2 und 3).

Aufsicht und Erfolgskontrollen orientieren sich an den Zielvorgaben. Die Aufsichtspflicht des Vorgesetzten bezieht sich auf die einzelnen Mitarbeiter bzgl. ihres Verhaltens und der erbrachten Leistungen. **Erfolgskontrollen sind ergebnisorientiert** und an Maßstäbe und klare Vorgaben gebunden.

Richtlinien und Anweisungen sind von Führungskräften und Mitarbeitern einzuhalten. Bei Verstößen drohen Sanktionen.

Stellenbeschreibungen sind organisatorische Hilfsmittel der Personalpolitik des Unternehmens. Sie dienen als

- Basis für das Anforderungsprofil der potenziellen Bewerber,
- Orientierungshilfe bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und als
- Beurteilungshilfe.

Eine **Stellenbeschreibung** ist die verbindliche und in einheitlicher Form abgefasste Festlegung der Eingliederung einer Stelle in den Organisationsaufbau. Sie benennt die Ziele, Aufgaben, die Verantwortung und Befugnisse sowie die Kompetenzen der jeweiligen Stelle und deren wichtigsten Beziehungen zu anderen Stellen. Die Stellenbeschreibung soll klar und eindeutig formuliert sein. Sie sollte kurz gefasst und für den Stelleninhaber verständlich formuliert sein.

Sie haben im Kapitel 1.4.2 im Skript Unternehmensführung die Stellenbeschreibung bereits als Instrument der Aufbauorganisation kennen gelernt. Die Stellenbeschreibung ist gleichzeitig auch ein Instrument der Personalentwicklung. Damit haben Sie sich im Kapitel 2.4.3 im Skript Betriebliches Management beschäftigt.

Arbeitsplatzbeschreibungen liegen nach der Stellenbildung (vgl. Kapitel 1.4 Skript Unternehmensführung) vor und dokumentieren die Tätigkeitsfelder eines Arbeitsplatzes unabhängig von der Person des Stelleninhabers. **Arbeitsplatzbewertungen** umfassen die Anforderungen an den Ausbildungs- und Kenntnisstand der potenziellen Bewerber und dienen als Grundlage bei der Festlegung des Entgeltes und eventueller Zulagen.

Mitarbeiterbeurteilungen erfüllen aus betrieblicher Sicht folgende Aufgaben:

- Systematische Beurteilungssysteme und Leistungsstandards ermöglichen die Vergleichbarkeit der Mitarbeiterleistungen.
- Die Führungskräfte müssen sich dabei mit Führungssituationen und den Ergebnissen ihrer Führungsarbeit auseinandersetzen.
- Es besteht die Chance, Mitarbeiterpotenziale zu identifizieren und zu nutzen.
- Leistungsdefizite werden erkannt.

- Mitarbeiterbeurteilungen können die Basis für Entlohnungen, Beförderungen, Versetzungen oder Disziplinarmaßnahmen sein.

Mitarbeiterbeurteilungen erfüllen aus der Sicht der Mitarbeiter folgende Aufgaben:

- Sie können Leistungsanreize schaffen und bieten Orientierungsmöglichkeiten.
- Der Mitarbeiter erhält die Information, wie er im Unternehmen gesehen wird.
- Sie bieten einen Schutz vor subjektiver und willkürlicher Bewertung.
- Die Fremdeinschätzung ermöglicht eine bessere Wahrnehmung der Stärken und Schwächen.
- Überzogene Erwartungen und evtl. Enttäuschungen können vermieden werden.

Führungskräfte können auf vielfache Weise zielorientiert auf Prozesse der Willensbildung und der Willensdurchsetzung Einfluss nehmen. Dabei spielt die individuelle **Autorität** der Führungskraft eine besondere Rolle. Diese Autorität setzt sich aus **dem Fachwissen, der Stellung in der Hierarchie des Unternehmens und der persönlichen Autorität in Form seiner Ausstrahlung** zusammen. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von angewandten Führungstechniken. In der Praxis haben besonders die Führungstechniken

- **Management by Delegation (MbD)**
- **Management by Exception (MbE)**
- **Management by Objectives (MbO)**
- **Management by Systems (MbS)**

erhebliche praktische Bedeutung erlangt. Sie erkennen, dass Führungsmethoden und Führungsmittel im engen Verhältnis zueinander stehen.



Das **Management by Delegation** geht davon aus, dass eine Führungskraft Aufgaben und Entscheidungen aus ihrem Funktionsbereich auf Mitarbeiter überträgt. Delegiert werden dabei vorwiegend Routineaufgaben ganzer Aufgabenbereiche, aber auch schwierigere Aufgaben und Entscheidungen. Außerdem bedeutet Delegation die Vergabe von Weisungsrechten und Vertretungsbefugnissen. Der Vorgesetzte trägt aber weiter die Verantwortung für das Führungsverhalten und die Ergebnisverantwortung, diese sind nicht delegierbar.



Abbildung 10: Management by Delegation

Das **Management by Exception** geht wie das **Management by Delegation** davon aus, dass die Mitarbeiter **innerhalb eines vorgegebenen Rahmens** selbstständige Entscheidungsbefugnis haben. Zum Beispiel können Verträge innerhalb eines Budgetrahmens vom Mitarbeiter abgeschlossen werden. Eingriffe in die Entscheidungsprozesse erfolgen nur dann, wenn es sich um Ausnahmesituationen handelt und dabei die Grenzen überschritten werden.



Management by Exception		
Voraussetzungen: Routineentscheidungen werden an Mitarbeiter delegiert, Mitarbeiter erhalten Vorgabewerte, Einhaltung der Vorgabewerte wird durch ein Kontrollsystem sichergestellt	Vorteile: Führungskräfte werden von Routineaufgaben entlastet, Delegation von Entscheidungsbefugnissen wirkt sich motivierend und fördernd auf Mitarbeiter aus, hohe Produktivität und schnelle Zielerfüllung	Nachteile: Vorgesetzte können die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter zu stark beschränken, mangelnder Informationsfluss zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, Kontrollprobleme delegierter Verantwortung und Kompetenz

Abbildung 11: Management by Exception

Das **Management by Objectives** umfasst ein **Führungskonzept mit Zielsetzung nach geplanten Vorgaben und Vereinbarung**. Das **Management by Objectives** ist eine Führungstechnik, in der Zielvereinbarungen von Führungskraft und Mitarbeitern in Zielvereinbarungsgesprächen erarbeitet, regelmäßig kontrolliert und abgerechnet werden (vgl. dazu Skript Unternehmensführung, Kapitel 2.3.2). MbO orientiert sich an den Zielen, an der Organisation und am Kontrollsystem. Die Ziele sollen die SMART-Kriterien erfüllen. Die Organisation der Zielfestlegung erfolgt überwiegend nach dem Gegenstromprinzip. Das Kontrollsystem arbeitet mit Abweichungsanalysen, so dass bei Abweichungen korrigierend eingegriffen werden kann.



Management by Objectives		
Voraussetzungen: zielorientierte Organisation, die Organisation verfügt über leistungsfähige Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme, richtige Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungsbereichen, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterschulungen	Vorteile: Entlastung der Führung, Identifikation der Mitarbeiter mit der übertragenen Aufgabe, Mitarbeiter wählen die einzusetzenden Mittel aus, objektive Basis für Mitarbeiterbeurteilung, Effizienz von Organisation und Planung wird gesteigert	Nachteile: hoher Leistungsdruck für Mitarbeiter, Mitarbeiter benötigen eine gewisse Qualifikation, Gefahr der Quantität vor Qualität, nicht anwendbar in Bereichen wo qualitative Aspekte im Vordergrund stehen, zeit- und kostenintensiv

Abbildung 12: Management by Objectives

Beim **Management by Systems** erfolgt die Führung durch Systemsteuerung. Alle betrieblichen Prozesse werden im Sinne von Regelkreisen gesteuert. Darin wirkt die Führungskraft als Regler auf eine Regelstrecke ein, die das zu beeinflussende Problem darstellt.

**Abbildung 13: Management by Systems**

Neben den genannten Führungstechniken

- **Management by Delegation**, ausgerichtet auf die Führungsfunktion des Realisierens,
- **Management by Exception**, ausgerichtet auf die Führungsfunktion des Entscheidens,
- **Management by Objectives**, ausgerichtet auf das Führen mit Zielen und
- **Management by Systems**, ausgerichtet auf Führung durch Steuerung sowie
- **Management by Results**, einer Kombination aus MbO und MbD und Orientierung an Ergebnissen

gibt es weitere Führungsinstrumente wie

- **Informationstechniken**, sie motivieren, verbessern das Betriebsklima und erleichtern die Durchsetzung von Veränderungen,
- **Kommunikationstechniken**, die der Weitergabe von Informationen dienen,
- **Arbeitstechniken**,
- **Kreativitätstechniken** und
- **Analysetechniken**.

Führungskräfte werden versuchen, die Führungsmethoden und Führungsmittel so einzusetzen, dass sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern **optimale Leistungen** erzielen. Deshalb müssen sie auch immer wieder **aktuelle Informationen** darüber gewinnen, was die Mitarbeiter von ihnen und vom Unternehmen erwarten, welche **Motive und Bedürfnisse** sie haben. In diesem Zusammenhang wird im Skript Unternehmensführung, Kapitel 2.3.1 eine Wiederholung der Lektüre zur **Bedürfnispyramide nach Maslow** und zur **Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg** empfohlen.

1.5.4 Führungsdefizite und Maßnahmen zu deren Abhilfe

Die Führungsqualität der Vorgesetzten ist aus der Sicht der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für das Betriebsklima, die humane Gestaltung der Arbeitsplätze sowie die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Das Verhalten von Führungskräften wirkt jedoch auf Grund **mangelnder Führungskompetenz** noch oft belastend auf die Motivation und die Gesundheit der Mitarbeiter. Typische Beispiele für **Führungsdefizite** sind:

- Der Vorgesetzte arbeitet mit Druck und Einschüchterung.
- Der Vorgesetzte unterschätzt die positive Wirkung der Motivation.
- Der Vorgesetzte nutzt nicht die Potenziale seiner Mitarbeiter.
- Im Unternehmen treten permanent Organisationsprobleme auf.

Treten diese und andere Führungsdefizite auf, fühlen sich die Mitarbeiter überlastet. Die Krankheitsquote und die Fluktuationsquote steigen an. Um die richtigen Maßnahmen zur Abhilfe der Probleme ergreifen zu können, ist es wichtig, die für die Mitarbeiter wichtigsten Aspekte einer positiven Beschäftigung zu kennen. Das können z. B. folgende Aspekte sein:

- Festes Einkommen und Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens
- Sicherheit und Ergonomie des Arbeitsplatzes
- Sinnvolle und zufriedenstellende Beschäftigung
- Humane Arbeitsumgebung
- Anerkennung der Leistungen
- Akzeptanz durch den Vorgesetzten
- Unterstützung durch den Vorgesetzten
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Möglichkeiten der Mitbestimmung
- Förderung sozialer Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten
- Übernahme von Verantwortung
- Verständnis für auftretende Probleme

Führungskräfte können ihre Führungsdefizite abbauen, wenn sie sich zunächst mit ihrem **Selbstbild** und mit ihrem **Fremdbild** auseinandersetzen. Das "**Johari Fenster**" weist auf vier Felder der Selbst- und Fremdwahrnehmung hin (vgl. dazu Skript Unternehmensführung, Kapitel 3.3). Vorgesetzte können ein Tagebuch führen und sich dabei kritisch mit ihrem Führungsverhalten auseinandersetzen, z. B. in dem sie sich nach nicht so erfolgreichen Führungstätigkeiten über mögliche einsetzbare Alternativen Gedanken machen und daraus lernen. Wichtig ist dabei, dass sie zu sich selbst ehrlich und bereit sind, ausgetretene Gedankenpfade zu verlassen. Auch erfolgreiches Führungsverhalten sollte mit der Analyse, weshalb gerade dieses Führungsverhalten erfolgreich war, im Tagebuch aufgenommen werden. Das Fremdbild kann relativ einfach durch zielgerichtete Gespräche oder anonyme Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden.

Hierbei kann das Problem auftreten, dass verschiedene Mitarbeiter die Führungskraft sehr unterschiedlich beurteilen und es deshalb schwer ist, Maßnahmen abzuleiten. Jeder Mensch hat die Möglichkeit, durch kritische Auseinandersetzung mit seinem Verhalten seine Wirkung auf andere Personen zu erkennen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Der Vorgesetzte sollte dabei seine Autorität angemessen einsetzen. Die berufliche Handlungskompetenz, die sich aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz zusammensetzt, muss individuell und situativ an die Mitarbeiter angepasst werden. Dabei ist Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeiter unerlässlich.

Die fehlerfreie Führungskraft wird es nicht geben, da das Zusammenwirken von sachbezogenen, mitarbeiterbezogenen und situativen Aspekten viel zu vielfältig ist. Das Führungsverhalten lässt sich aber sukzessiv verbessern:

- Zunächst müssen die Führungsdefizite erkannt werden.
- Es muss die Bereitschaft zur Behebung der Führungsdefizite bestehen oder erzwungen werden.
- Die Führungskraft sollte Feedbacks zum eigenen Führungsverhalten zulassen.
- Als Feedbackinstrumente eignen sich Polaritätsprofile wie z. B.

Frage:								
Sehr gut	<input type="radio"/>	Sehr schlecht						
Sehr zufrieden	<input type="radio"/>	Sehr unzufrieden						
.....	<input type="radio"/>						

Tabelle 4: Polaritätsprofil

- Führung kann auch in Seminaren trainiert werden.



Beispiel 7

Christian Friede kommt von einem Führungsseminar und berichtet nach einer Arbeitsberatung in lockerer Atmosphäre bei einer Tasse Kaffee von seinen „Mitbringeln“ aus diesem Seminar:

„**Balance macht zufrieden und motiviert.**“ Er zeigt die beiden Bilder Abbildungen 14 und 15 und berichtet über Inhalte des Seminars, die Diskussionen und die Meinung der Mehrzahl der Teilnehmer.



Abbildung 14: Foto Fotolia/barneyboogles



Abbildung 15: Work-Life-Balance

Gute Gehälter und Aufstiegschancen sind nicht die einzigen Kriterien, damit sich Mitarbeiter im Unternehmen wohlfühlen.

Besonders die jüngeren Mitarbeiter und Führungskräfte wünschen sich eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Leben. Viele Unternehmen bieten inzwischen vielfältige Möglichkeiten, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Work-Life-Balance ist heute in vielen Unternehmen das Top-Personalthema.

An diesem Beispiel erkennen Sie, dass sich immer wieder neue Führungsdefizite ergeben können, wenn es den Unternehmen nicht gelingt, sich mit der Work-Life-Balance in ihrem Unternehmen zu beschäftigen.

„Bei einer Work-Life-Balance-Problematik kommt es zu einer Unzufriedenheit, weil die Lebensbereiche (Arbeit/Privatleben) nicht in der notwendigen Balance sind“, definiert Dagmar Terbezniak.

„Das kann zu Stress und damit auch zu einer Krise führen, muss es aber nicht.“ Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter spüren, dass die Bereiche Arbeit und Privatleben nicht im Gleichgewicht stehen, erkennen sie mögliche Ursachen späterer Krise. Deshalb ist es wichtig, Vorsorge zu betreiben. Die Unternehmen sollten nicht nur Leistungen erwarten, sondern sich an der Vorbeugung von Krisen im Führungsverhalten beteiligen.

Diverse Personalkonzepte der Unternehmen belegen, dass es ausgefeilte Strategien gibt, die Erwartungen ihrer Mitarbeiter zu erfüllen. Welche Work-Life-Balance-Maßnahmen wirklich nachgefragt werden, ist von Unternehmen zu Unternehmen oft ganz unterschiedlich. So kann es den Mitarbeitern z. B. wichtig sein, dass

- Grenzen beachtet werden sowie
- Zeiten zum Abschalten und zur Erholung wirklich ernst genommen werden.



Beispiel 8

Das Programm „Mail on Holiday“ der Daimler AG organisiert den Mail-Eingang zu Urlaubszeiten, so dass ein Mitarbeiter, der Urlaub hat, weder in seiner freien Zeit noch nach seiner Rückkehr von Mails erschlagen wird. „Diese neue Kommunikationsregel ist eine ganz wesentliche Maßnahme, damit unsere Belegschaft in Ruhephasen noch besser abschalten kann“, sagt der Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Daimler AG.



Beispiel 9

„Auch der Triebwerkhersteller MTU hat seine Mitarbeiter gefragt, worauf es ihnen im Berufsleben ankommt. Ein besonders interessantes Ergebnis lieferten die jungen Einsteiger: „Für die Generation Y rangiert das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten sogar noch vor den Karrierechancen im Unternehmen“, sagt die Referentin für Personalpoli-

tik und Fachkoordinatorin für Corporate Responsibility. Talentierte Einsteiger und junge Führungskräfte sind durchaus gewillt, viel zu leisten. Jedoch möchten sie im Gegenzug mitentscheiden können, wann und wo sie diese Leistungen erbringen. Bei MTU existieren mehr als 50 flexible Arbeitszeitmodelle – von Gleitzeit über Job-Sharing und Sabbatical bis hin zu Teilzeitmodellen für bestimmte Lebensphasen, zum Beispiel, wenn für eine gewisse Zeit die Familie im Vordergrund steht.“

Work-Life-Balance soll Möglichkeiten bieten, eine Balance zwischen Beruf- und Privatleben für alle Mitarbeiter zu ermöglichen, wodurch die wichtigste Ressource heutiger Unternehmen gepflegt wird: Das so genannte Human Capital. In der Abbildung kann man Maßnahmen aus Work-Life-Balance-Konzepten sehen:

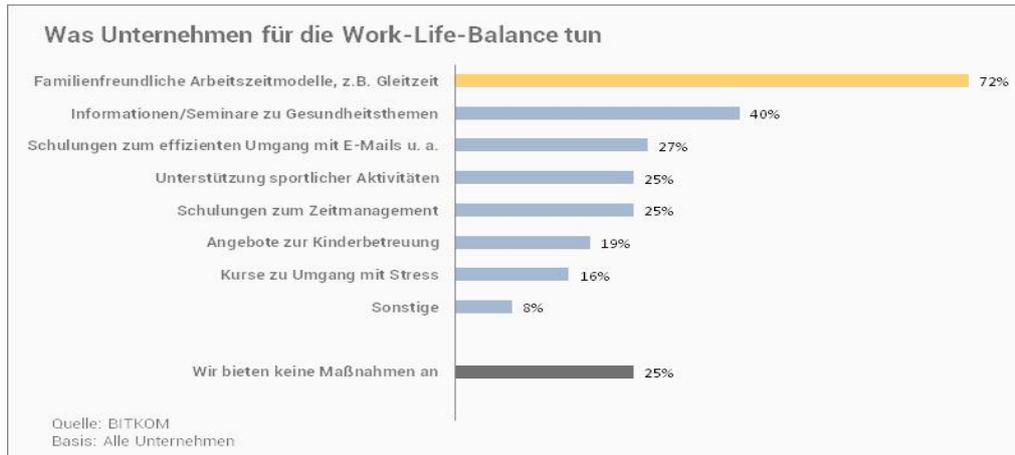


Abbildung 16: Work-Life-Balance – Eine Herausforderung für Unternehmen und Arbeitnehmer von Maria Krüger, 2013

In den verschiedenen Lebens- und Karrierephasen werden unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitsplatz gestellt.

Unternehmen bieten Unterstützung mit Hilfe vielfältiger Programme zur Work-Life-Balance. Ein Überblick über die Möglichkeiten und einige Beispiele aus der deutschen Konzernwelt bietet Theresa Hupp:

Karriere und Kinder: Fast alle großen Konzerne bieten eine Reihe unterschiedlicher Arbeitszeitregelungen wie Gleitzeit, Teilzeit oder Jobsharing, damit Eltern Beruf und Familie vereinbaren können. Damit der Wiedereinstieg nach der Elternzeit stressfrei gelingt, ist E.ON noch einen Schritt weiter gegangen und hat verschiedene Konzepte entwickelt, um Mitarbeiter gezielt zu unterstützen: Pausierenden Müttern und Vätern werden schon in der Elternzeit bevorzugt Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen angeboten, um sie möglichst nah an den Unternehmensprozessen zu halten. Das Senior Trainee Programm von Lanxess ermöglicht Akademikern – vornehmlich Frauen – nach langer Familienpause mit Coachings und Fortbildungen eine erfolgreiche Rückkehr in den Beruf. Die meisten Konzerne helfen bei der Suche nach Betreuungsplätzen, Tagesmüttern oder Au-Pairs. Manche unterhalten eigene Krippen oder haben Belegrechte in betriebsnahen Kindertagesstätten und -horten. Adidas hat an verschiedenen Standorten zusätzlich zu betriebseigenen Tagesstätten auch Eltern-Kind-Büros eingerichtet und bietet in „Kids Camps“ während der Schulferien Betreuung an.

Homeoffice: Ob zur Kinderbetreuung oder aus anderen Gründen: Manchmal arbeitet es sich von zu Hause aus besser als im Büro. Das Potenzial, das im Konzept Homeoffice steckt, haben auch viele Unternehmen erkannt: Nach der Studie Workplace Survey des Personaldienstleisters Office Team, einem Geschäftsbereich von Robert Half, erlauben mittlerweile 86 Prozent der Unternehmen ihren Angestellten, ihrer Arbeit im Homeoffice nachzugehen. Das wirft für die Arbeitgeber aber auch Fragen in der Mitarbeiterführung auf – regelmäßige Präsenz im Büro und die Anwesenheit bei Teambesprechungen sind deshalb Voraussetzung für das Arbeiten von zu Hause aus.

Flexible Arbeitszeitgestaltung: Work-Life-Balance beinhaltet nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Mehrheit der Arbeitnehmer, ob kinderlos, mit kleinen oder erwachsenen Nachkommen, hat ein wachsendes Bedürfnis nach Flexibilität und Selbstverwirklichung. Alle großen Unternehmen bieten hier diverse, auf das Profil abgestimmte Lösungen an.

Gleitzeit: Innerhalb eines festgelegten Zeitfensters kann der Arbeitnehmer arbeiten, wann er will. Damit ist Sport vor dem Büro oder der Elternsprechtag am Nachmittag kein Problem mehr.

Teilzeit: Ob mehr Zeit für die Kindererziehung, ein zeitaufwändiges Hobby, eine Weiterbildung oder der gleitende Weg in den Ruhestand – hierfür eignet sich die Teilzeit. Von einer Reduzierung der Wochenstunden bis zum Jobsharing gibt es hier zahlreiche Möglichkeiten.

Arbeitszeitkonten: Auf einem Konto wird Mehrarbeit gutgeschrieben und kann später gebündelt als Freizeit genutzt oder als Mehrverdienst ausgezahlt werden. Eine interessante Option für Arbeitnehmer, die beispielsweise ein Sabbatical planen oder flexiblere Arbeitszeiten erreichen wollen. Im März 2014 ist eine gemeinsame Studie von Deloitte und Baumgartner & Partner erschienen: „Zeitwertkonten – Verbreitung, Nutzung und Ausgestaltung bei großen deutschen Unternehmen“, zu finden unter www.deloitte.de, im Suchfeld „Zeitwertkonten“ eingeben.

Auszeit (Sabbaticals): Für eine Weltreise, das Erlernen einer Fremdsprache oder eine Pause vor der nächsten Karrierestufe bietet sich eine längere Auszeit in Form eines Sabbaticals an. Viele Unternehmen bieten eine Auswahl an Möglichkeiten, von der temporären Reduzierung auf Teilzeit bis zum klassischen Sabbatjahr.

Wie sage ich es am besten? Wer unsicher ist, wie er Vorgesetzte auf sein gewünschtes Arbeitsmodell ansprechen soll, dem hilft das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit einem Leitfaden weiter:

So sag ich's meinen Vorgesetzten – Elternzeit, Wiedereinstieg und flexible Arbeitsmodelle erfolgreich vereinbaren.

(siehe <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.html>)

Sportangebote und Gesundheitspflege: Neben betriebseigenen Krankenkassen, Betriebsärzten, kostenlosen Vorsorgeuntersuchungen und -leistungen werden immer mehr Sportmöglichkeiten angeboten. Bei BMW übernimmt die betriebseigene Krankenkasse auch außergewöhnliche Leistungen wie Osteopathie, außerdem unterhält der Automobilhersteller eigene Fitnesscenter. Daneben werden Mitarbeiterinitiativen, zum Beispiel sportliche Aktivitäten wie Tennis, Tanz oder Segeln gefördert. Die Allianz unterstützt an ihren Betriebsstätten Sportkurse, und bei Adidas wird das Sportangebot durch Vorträge verschiedener Top-Athleten und Tickets für Sportveranstaltungen noch attraktiver. Dem Thema **Gesundheitsmanagement** hat der „karriereführer“ eine eigene Ausgabe gewidmet.

(siehe www.karrierefuehrer.de/web-channel/hochschulen-2-2012)

Sozialberatungsstellen: Ob in wirtschaftlichen Schwierigkeiten, familiären Notfällen oder auch bei seelischen Belastungen, denen man sich nicht gewachsen fühlt – bei vielen Konzernen können Arbeitnehmer in Konfliktsituationen Unterstützung in betriebseigenen Sozialberatungsstellen finden.

Pflege Familienangehöriger: Wenn die Unterstützung eines oder mehrerer Familienmitglieder mehr Zeit in Anspruch nimmt, als das übliche Arbeitspensum zulässt, also zum Beispiel Elternpflege notwendig wird, bieten die Unternehmen Freistellungen, Sonderurlaub und ähnliche Maßnahmen. Bei Bayer können Tarifbeschäftigte und leitende Mitarbeiter für die Pflege naher Angehöriger zehntägige bezahlte Auszeiten nehmen oder sich für eine Pflege-Teilzeit von bis zu drei Jahren entscheiden. Viele Konzerne helfen auch in eigenen Sozialberatungsstellen oder mit Gesprächskreisen zum Erfahrungsaustausch.“

1.5.5 Grundsätze der Zusammenarbeit

Die erfolgreiche Zusammenarbeit der Beschäftigten eines Unternehmens ist nur dann möglich, wenn Grundsätze der Zusammenarbeit in Form von Regeln existieren und bekannt sind. Die Vorgesetzten müssen auf die Einhaltung dieser Regeln einwirken. Die Grundsätze der Zusammenarbeit sind in der Unternehmensphilosophie des Unternehmens verankert und im Unternehmensleitbild bzw. den Unternehmensgrundsätzen schriftlich fixiert (s. Skript Unternehmensführung, Kapitel 1.2 sowie Betriebliches Management, Kapitel 1.2).

Darin ist festgehalten, wie das Unternehmen intern mit den Beschäftigten, aber auch extern mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Behörden und der interessierten Öffentlichkeit umzugehen gedenkt. Das bedeutet, dass das Unternehmen **Sinn und Zweck** als Basis für die Festlegung der Werte, Normen, Einstellungen und Ziele bestimmt sowie seinen Beschäftigten die Inhalte der Geschäftspolitik kommuniziert, substantielle erfolgsorientierte Fundamente bietet sowie Ethik und Moral bei allen geschäftlichen Prozessen achtet und praktiziert.

Im **Betriebsverfassungsgesetz, z. B. § 2 und §§ 74 ff**, sind besondere Grundsätze und Regeln der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. zwischen den Arbeitgebervereinigungen und den Gewerkschaften geregelt.

Zu den Grundsätzen der Zusammenarbeit gehören:

Grundsätze der Zusammenarbeit	Erklärungen
Grundsatz der Identität	Führungskräfte und Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen. Führungskräfte müssen situativ führen können sowie die Bereitschaft zur Kooperation und die Fähigkeiten zur Koordination besitzen.
Grundsatz der Gegenseitigkeit	Gegenseitige Interessen werden respektiert. Bei gegenläufiger Interessenlage wird ein fairer und respektvoller Umgang zugesichert.
Grundsatz der Arbeitsorganisation	Klare organisatorische Regelungen und Strukturen sind zu schaffen. Anordnungen sind verständlich zu formulieren.
Grundsatz der Transparenz	Das unternehmerische Handeln wird nachvollziehbar gestaltet.
Grundsatz unverzichtbarer Führungsqualifikationen	Die Qualifikation der Führungskräfte ist entscheidend dafür, wie direkte Führungsmittel umgesetzt werden. Die Anwendung einiger Managementtechniken ist erlernbar und trainierbar. Das Führungsverhalten soll der Situation und der Gruppe angemessen sein.
Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit	Unterschiede der Beschäftigten nach Rasse, Alter und Geschlecht werden akzeptiert. Diskriminierungen sind zu unterlassen.
Grundsatz der Nachhaltigkeit	Anteilseigner, Führungskräfte und Mitarbeiter achten auf Nachhaltigkeit im Sinne von ökologischem ethischem Handeln.

Tabelle 5: Ausgewählte Grundsätze der Zusammenarbeit

Die genannten Grundsätze lassen sich in der Unternehmenspraxis mit Hilfe eines meist umfangreichen Regelwerkes umsetzen, z. B. durch

- **Betriebsvereinbarungen,**
- **Verfahrensweisungen,**
- **Arbeitszeitvereinbarungen,**
- **Überstundenregelungen,**
- **Vorschriften über Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz,**
- **Unfallschutzmaßnahmen,**
- **Unterschriftenregelungen und**
- **sonstige Regelungen der Arbeitsorganisation.**

Bei der Umsetzung dieses Regelwerkes ist auf folgendes zu achten. Ausnahmen sind nur in ganz speziellen Fällen zuzulassen:



Abbildung 17: Umsetzung der Grundsätze der Zusammenarbeit

1.6 Zusammenfassung

Personalführung als Teil der Unternehmensführung ist ein kommunikativer Prozess zur zielorientierten Einflussnahme der Führungskraft auf das Verhalten der Mitarbeiter und kann über den **direkten** Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen oder über eine **indirekte** Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch feste Strukturen und Normen im Unternehmen.

Zwischen **Persönlichkeit und beruflicher Entwicklung** bestehen enge Zusammenhänge. Die Einstellungen und das Verhalten der Beschäftigten entwickeln sich mit der Entwicklung des Sozialverhaltens. Dieses ist eng verknüpft mit Reifungs- und Lernprozessen.

Macht und Autorität der Führungskräfte sind zwei Grundlagen der Personalführung, um bewusst und zielgerichtet Einfluss auf die Mitarbeiter nehmen zu können. Dabei sind psychologische und soziologische Aspekte bestimmter Personengruppen zu berücksichtigen.

Zielorientiertes Führen vollzieht sich in der Sachebene, der Personenebene und im situativen Führen. Für den Führungserfolg ist die Beachtung der Grundsätze für zielorientiertes Führen und Zusammenarbeit im Unternehmen von besonderer Bedeutung. Personalführung hat eine **Gruppenerhaltungsfunktion** und eine **Zielerreichungsfunktion**, die sich in der Delegation von Arbeitsaufgaben, der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zur Weitergabe von Informationen, in der Motivation des Mitarbeiters durch die Führungskraft und in der Kontrolle der Arbeitsergebnisse durchsetzen.

Führungsstile wirken sich entsprechend ihrer Ausprägung und ihrer Anwendung unterschiedlich auf die Führungsleistung aus. Führungsmethoden und Führungsmittel sind voneinander zu unterscheiden.

Bei der **Delegation** von Arbeitsaufgaben muss die Führungskraft aufgrund ihrer zur Verfügung stehender Informationen entscheiden, welcher der Mitarbeiter am geeignetsten ist, die Aufgabe mit entsprechender Fachkompetenz auszuführen.

Information ist das Grundanliegen der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie der Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander. Im Kommunikationsprozess werden Informationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter übermittelt oder es führt zum Informationsaustausch.

Motivation ist zunächst der psychologische Zustand eines Menschen, der Richtung und Intensität seines Verhaltens bestimmt. Richtung, Stärke und Dauer des Verhaltens hängen von der Erfahrung und Qualifikation des Menschen ab. Motivation als Schlüsselbegriff der Aufgaben in der Personalführung und Führungsmittel ist die Beeinflussung des Verhaltens eines Mitarbeiters über seine Bedürfnisse oder Motive im Sinne der Unternehmensziele.

Führungstechniken stellen ein System von der Persönlichkeit der Führungskraft unabhängiger Handlungsempfehlungen für Führungskräfte dar und enthalten Vorstellungen der methodischen Steuerung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter im Unternehmen über verbindliche Regeln und feste Strukturen.

Das **Management by Objectives** wird als Führungstechnik begriffen, in der Zielvereinbarungen zur Führung von Mitarbeitern verwendet werden, die gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeitern in Zielvereinbarungsgesprächen erarbeitet und regelmäßig kontrolliert und abgerechnet werden.

Das Konzept des **Management by Delegation**, der Führung durch Aufgabendelegation, beinhaltet die weitgehende Übertragung von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung auf untere Hierarchieebenen.

Im System des **Management by Exception**, der Führung nach dem Ausnahmeprinzip, greift die Führungskraft nur bei Abweichungen vom Normalfall in den zuvor für den Mitarbeiter definierten Aufgabenbereich ein.

Führungsdefizite lassen sich zwar verringern, aber nie vollständig abbauen.

Zu den wichtigsten **Grundsätzen der Zusammenarbeit** gehören:

- Grundsatz der Identität,
- Grundsatz der Gegenseitigkeit,
- Grundsatz der Arbeitsorganisation,
- Grundsatz der Transparenz,
- Grundsatz unverzichtbarer Führungsqualifikationen,
- Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit und
- Grundsatz der Nachhaltigkeit.

