Führungsinstrumente

Führung

- Führungsmodell
  - Gesamtheit aller Regelungen, die sich hauptsächlich auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken
- Führungsfunktions-Prozess
  - Mitarbeiterführung
- Führungsstile
  - Mitarbeiterführung
- Führungsverhalten
  - Funktionen
    - Die Führungsperson ist in besonderer Weise dafür verantwortlich, dass die Ziele erreicht werden und dass dies unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Ansprüche der Mitarbeiter geschieht
    - Lokomotivfunktion
      - Ausrichtung der Mitarbeiter auf Projektziele
      - Definition von Arbeitszielen und Aktivitäten für Projektmitarbeiter
      - Aufgabenverteilung
      - Koordination
      - Prozess- und Ergebniskontrollen
    - Kohäsionsfunktion
      - Zusammenhalt der Arbeitsgruppe
      - Aufrechterhaltung und Förderung der gruppeninternen Beziehungen
      - Beziehungen zwischen Projektleiter und -Mitarbeiter
  - Führungsmerkmale
    - Delegation
      - Delegieren heisst Kompetenzen abtreten: Ausführungs-, Verfügungs-, Antrags-, Mitsprache-, Entscheidungs-, Anordnungs-, Vertretungskompetenz
      - Vorteile
        - Förderung selbständiges Denken und Handeln, Erfolgserlebnis, Anerkennung, Aufwertung Position, Lerning bei Doing, Entwicklungsmöglichkeiten
    - Partizipation
      - (Beteiligung) Möglichst direkte Teilnahme der Mitarbeiter an Prozessen der Willensbildung und der Entscheidungsfindung der höheren Hierarchieebenen
    - Informationen
      - Informationen sind zweckbezogene Nachrichten, die für den Empfänger Neuigkeitswert haben
      - Je umfassender über eine gestellte Aufgabe informiert wird, um so eigenständiger kann der Mitarbeiter arbeiten
    - Kontrolle
      - Kontrolle ist der Vergleich der Planwerte mit den Realisierungswerten (Soll-Ist-Vergleich)
      - Wenn Mitarbeiter intensiv und umfangreich kontrolliert werden, so wird dies als autoritärer Führungsstil bezeichnet, da die Freiheiten der Mitarbeiter direkt beschnitten werden
    - Vorgaben
      - Vorgesetzte können ihren Mitarbeitern durch laufende Eingriffe in Form von Einzelanweisungen, von detaillierten, organisatorischen Vorgaben oder von allgemeinen Zielen lenken
    - Situation
      - Die Berücksichtigung der Situation steht über allen Führungsmerkmalen. Erst wenn eine Situation objektiv beurteilt und in das Führungsverhalten integriert wurde, kann man einen Führungserfolg erzielen.
    - Entscheidungsverhalten
      - Bei idealtypsichem Führungsablauf erfolgt Entscheiden nach der Planungsphase
      - Trifft die Führungsperson ihre Entscheidungen jeweils nach klaren Vorgaben wie Gesetzen, Richtlinien ect. so führt sie mit einem autoritären Führungsstil
      - Berücksichtigt sie neben diesen Vorgaben auch die bestehende Situation und weicht deshalb gelegentlich von den Vorgaben ab, spricht man ihr kooperatives Verhalten zu
- Motivation
  - Einen Menschen dazu bringen, das zu tun, was man will, wann man will, «weil er es will»
  - Die Motivation der Mitarbeiter beginnt bei der Motivation des Vorgesetzen
  - Motivationstheorie nach Masslow
    - Bedürfnisklassen
      - Defizitmotiv
        - 1. Physologisches Bedürfniss
          - Ein befriedigtes Bedürfniss motiviert nicht
          - Essen, Trinken
        - 2. Sicherheits-Bedürfniss
          - Recht,Versicherung
        - 3. Soziales Bedürnis
          - Freunde, Familie
        - 4. Ich-Bedürfnis
          - Prestige, Erfolg
      - Wachstumsmotiv
        - 5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
          - Befriedigung motiviert
  - Herzberg
    - Hygienefaktor
      - Bewirkt dass ein unzufriedener Mitarbeiter weniger unzufrieden ist
    - Motivator
      - Bewirkt dass ein unzufriedener Mitarbeiter zufrieden ist
  - Immaterielle Anreize (Beispiele)
    - Mitarbeiter
      - Erweiterung Arbeitsinhalt
      - Mehr Ferien statt mehr Lohn
      - Echte Anerkennung durch Vorgesetzten
    - Führungskraft
      - Angebot Weiterbildungsmöglichkeiten
      - Ausbau Kompetenzrahmen
      - Entwicklungsmöglichkeiten in der Unternehmung
      - Projektleitung
- Soziologische Führungsmittel
  - Konfliktmanagement, Mitarbeiterförderung, Gesprächsführung

Elemente der Unternehmenskultur

- Persönlichkeitsprofile der Führungskräfte wie Lebensläufe, Werte, Mentalitäten
- Rituale und Symbole
- Typologien der MA (Typischer MA ect.)
- Brauchtum, Traditionen
- Kommunikation

Führungsinstrumente

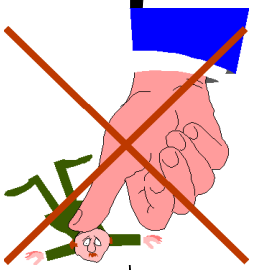
- Zielvereinbarung
- Feedback
- Coaching
- On the Job Training
- Seminare und Workshops

Förderungsmethoden

- Job Enrichment
  - Zusammenfassung verschiedenartigster Aufgabenelemente. Bestehende Aufgaben werden durch Entscheidungs-, Kontroll- und Planungsarbeiten erweitert.
  - Verhilft zu mehr Autonomie und ist eng verwandt mit der Delegation
- Job Rotation
  - Mitarbeiter lösen sich in einem bestimmten zeitlichen Rythmus in unterschiedlichen Arbeitsbereichen ab
  - Wissensvergrösserung und Förderung des ganzheitlichen Denkens
- Job Enlargement
  - Aufgabenerweiterung. Uebertragung von vor- oder nachgelagerten Aufgaben des Ablaufprozesses
  - Mitarbeiter nimmt grösseren Verantwortungsspektrum innerhalb seiner Stelle war
- Weiterbildung
  - Anpassungsweiterbildung (aktueller Stand der Technik)
  - Ergünzungs-/Aufstiegsweiterbildung
- Stellvertretung
  - Stellvertreterregelung (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)

Gutes Betriebsklima

- Qualität der Beziehung zum direkten Vorgesetzten
- Qualität der Beziehung zu Mitarbeitern in gleichen Team
- Selbstverantwortung
- Entlöhung
- Büroeinrichtung
- Kantinenverpflegung



Schlüsselkompetenzen Führungskräfte

- Persönliche Kompetenz (innere Agenda pflegen)
  - Grounding: sich selber sein
  - Mentale Präsenz: da sein, hier und jetzt
  - Umgang mit den eigenen Kräften
  - Veränderung: Eingefahrene Muster verändern
  - Ziel
    - Basiert auf einem bewussten Umgang mit uns selbst, d.h. mit der Art und Weise wie wir unser Leben führen
- Soziale Kompetenz (Netzwerk aufbauen)
  - Kommunikationskultur pflegen
  - Coaching
  - Teamdynamik verbessern
  - Konfrontation wagen
  - Rollenklärung
  - Unterschwelliges transparent machen
  - Klare Position beziehen
  - «Spiele» erkennen, Bsp. Mobbing
  - Ziel
    - Basiert auf integrativen und interaktiven Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Partnern. Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter.
- Konzeptionelle Kompetenz (Handlungspläne realisieren)
  - Vernetztes Denken
  - Analytisch Situation erfassen
  - Konzeptionell denken und handeln
  - Ziel
    - Selbständiges Denkgebilde in dem reale Aufgaben und Probleme abgebildet und Lösungsansätze für zielgerichtetes Handeln antizipiert werden. (Z.B. Management und Unternehmungskonzepte)