



Grundlagen der Mitarbeiterführung

Michael Binz

SPILL-Berater



Was ist Führung? (1)

- allgegenwärtiges Phänomen
- Teil des betrieblichen Managements
- Bewältigung von Komplexität
- Gestaltungsmittel für Organisationen, Gruppenprozesse und Arbeitsbeziehungen
- Verhalten (z.B. kreatives Lösen von Problemen, Zielerreichung, Mitarbeiterführung)

Was ist Führung? (2)

- Beeinflussung von Verhalten
- Macht- und Herrschaftsausübung
- Kommunikation
- Interaktion

Begriffliche Klärung (1)

- Management:
 - funktionale Management-Aufgaben
 - sachbezogene Management-Aufgaben
 - personenbezogene Management-Aufgaben

- Personalmanagement:
 - sachliche Personalmanagement-Aufgaben
 - Mitarbeiterführung

Begriffliche Klärung (2)

- Führung:
 - aufgabenorientierte Führung
 - mitarbeiterorientierte Führung
 - teamorientierte Führung

- „Die Führung“ als Personengruppe:
 - Top Management
 - Middle Management
 - Lower Management

Führungslehre im Wandel der Zeit (1)

- Scientific Management von Taylor (Übergang 19./20. Jh.)
- Human-Relations-Schule (1920er Jahre)
- Führungstypologie von Weber (1864-1920)
- Leadership-Theorie von Barnard (1886-1961)
- Motivationstheorie von Herzberg (1923-2002)
- Ideal- und realtypische Führungsmodelle (ab 1950)

Führungslehre im Wandel der Zeit (2)

- Theorie der Führungsdilemmata von Neuberger (geb. 1941)
- Eigenschaftstheorie (Great Man Theory)
- Situationstheorie
- Theorie der strukturellen Führung von Wunderer (geb. 1937)

Führungswandel durch Wertewandel (1)

- **ständige Veränderung der Lebensbedingungen:**
Globalisierung, Modernisierung, Mobilität, Schnelligkeit, Reizüberflutung, Pluralität, Individualisierung, Sinnsuche
- **ständige Veränderung der Arbeitsbedingungen:**
technischer Fortschritt, internationale Verflechtungen, Konzentrationsprozesse, Zunahme von Konkurrenz, höhere Komplexität, neue Strukturen und Organisationsformen, Geschwindigkeit als Wettbewerbsfaktor, proaktives statt reaktives Verhalten, Kostendruck, höhere Leistungs- und Qualifikationsanforderungen
- **Wegbrechen politischer, weltanschaulicher und religiöser Rahmensetzungen**

Führungswandel durch Wertewandel (2)

➤ Wertewandel in Bewusstsein und Lebensstil seit den 1980er-Jahren:

Entstehung neuer Bedürfnisse, Einstellungen und Handlungsmuster in allen Lebensbereichen (postmaterielle Bedürfnisse/Werte)

Ablösung materialistischer Wertvorstellungen durch intrinsische Werte (Lebenslust, Selbstentfaltung)

Ersatz alter Pflicht- und Gehorsamswerte durch individuelle Freiheits- und Selbstentfaltungswerte

stärkere Freizeitorientierung

verstärktes Kommunikations- und Geselligkeitsbedürfnis

Anspruch auf höhere Lebensqualität und Lebensgenuss

Führungswandel durch Wertewandel (3)

➤ Auswirkungen des Wertewandels auf die Arbeitswelt:

neues Arbeitsverständnis „Menschen arbeiten, um zu leben“

Bedeutungsgewinn von Werten wie Eigeninitiative, Kreativität und Selbstständigkeit

Forderung nach Partizipation und Freiräumen bei der Arbeitsgestaltung

Wunsch nach Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung, nach Zeitsouveränität und Wohlbefinden bei der Arbeit

Zunahme von Teilzeit-, Tele- und Heimarbeit

häufigere Wechsel des Arbeitsplatzes

Führungswandel durch Wertewandel (4)

- Auswirkungen des Wertewandels auf die Führung:
 - respektvolle und partnerschaftliche Führung der Mitarbeitenden
 - hohe soziale Kompetenz als Auswahlkriterium für Führungskräfte
 - Motivation durch Ermöglichen von Identifikation mit der Arbeit
 - Schaffung individueller Entfaltungsmöglichkeiten
 - intensive Information und Kommunikation mit den Mitarbeitenden
 - Angebot flexibler Beschäftigungssysteme und Arbeitszeitstrukturen
 - Angebot aktiver Personalentwicklung

Merkmale von Führung

- zielbezogen (etwas soll damit erreicht werden)
- interpersonell (mindestens zwei Beteiligte)
- intendiert (mit bestimmten Absichten verbunden)
- informierend
- motivierend
- direkt
- asymmetrisch (mit unterschiedlichen Machtgrundlagen ausgestattet)
- situativ (Arbeitssituation, Aufgaben, soziale Bedingungen, Organisation)

Ziele von Führung

- Steigerung der Effizienz der Organisation:
 - wirtschaftlich
 - sozial-psychologisch
- Sicherung des Erfolgs der Organisation

Funktionen von Führung

- Abstimmung und Koordination der Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden im Hinblick auf die Zielerreichung
- Leisten sachlicher Überzeugungsarbeit im Dialog
- Information der Mitarbeitenden
- Motivation der Mitarbeitenden
- Aufschließen der Potenziale der Mitarbeitenden für die Organisation
- Vertretung des Fachbereichs nach innen und außen

Definition: Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung ist in ihrem Kern als Beeinflussung der Einstellungen und Verhaltensweisen von Einzelnen oder Gruppen zu verstehen, damit bestimmte Ziele erreicht werden.

Diese personale Führung beruht auf Informationsaustausch, Kommunikation und zwischenmenschlicher Interaktion.

(Berthel/Becker, 2003)

Mitarbeiterführung als Interaktionsergebnis

- Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren im Rahmen der Mitarbeiterführung
- Wechselseitige Beeinflussung der Handlungsspielräume von Führungskraft und Geführten
- Hauptmerkmale der Interaktion:
 - die Persönlichkeit der Führungskraft
 - die Persönlichkeit der/des Geführten
 - die unmittelbare Führungssituation
 - das soziale System

Die Eigenschaften der Führungskraft

- **günstige intellektuelle Eigenschaften:**
Intelligenz, Urteilsvermögen, Entscheidungsfähigkeit
- **günstige personelle Voraussetzungen, um Einfluss auszuüben – Einflussbefähigung:**
Selbstvertrauen, Durchsetzungsfähigkeit, Dominanzstreben
- **zwischenmenschliche und soziale Fähigkeiten:**
Kontaktfähigkeit, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsvermögen, Befähigung zur Steuerung von Gruppenprozessen
- **Merkmale der Aufgaben- und Zielorientiertheit:**
Verantwortungsbewusstsein, Ehrgeiz, Initiative, Lösungs- und Ergebnisorientierung

Zeitgemäße Anforderungen an Führungskräfte (1)

1. In fachlicher Hinsicht kompetent sein
2. Informiert sein und Informationen bereitwillig weitergeben
3. Von sich aus die Initiative ergreifen
4. Wissen, wie das Rad sich dreht
5. Mitarbeiter an der Verantwortung beteiligen

Quelle: Studie von Bernd Weidenmann, 2000

Zeitgemäße Anforderungen an Führungskräfte (2)

6. Offen und gesprächsbereit sein
7. Glaubwürdig sein
8. Strategisch denken und handeln
9. Stets Lösungen sehen und lösungsorientiert handeln
10. Innovativ sein und verändern

Quelle: Studie von Bernd Weidenmann, 2000

Definitionen

Definition: Führungsverhalten

Führungsverhalten ist eine zielgerichtete Einflussnahme in einer bestimmten, strukturierten Arbeitssituation.

Definition: Führungsstil

Führungsstil beschreibt die Art und Weise, wie Führungskräfte ihre Führungsfunktion ausüben, ihre persönliche typische Eigenheit, wie sie ihr Führungsverhalten umsetzen.

Definitionen

Definition: Führungstechnik

Unter einer Führungstechnik versteht man Führungsprinzipien, die grundsätzliche Verhaltens- und Verfahrensweisen beschreiben, die in einer Organisation zur Bewältigung der Führungsaufgaben angewandt werden.

Führungstechniken werden auch Management-by-Techniken genannt.

Führungstechniken

- Management by objectives
- Management by delegation
- Management by exception
- Management by information
- Management by motivation
- Management by participation
- Management by results
- ...

Führungsstile (1)

- Patriarchalischer Stil
- Charismatischer Stil
- Autokratischer Stil
- Bürokratischer Stil
- Demokratischer / Kooperativer Stil
- Laissez-faire-Stil

Führungsstile (2)

Führungstypologie von Tannenbaum und Schmidt:

- autoritär
- patriarchalisch
- beratend
- konsultativ
- partizipativ
- delegativ

Führungsstile (3)

Two-Dimensional-Theory von Wunderer:

- aufgabenorientierter Stil
- mitarbeiterorientierter Stil
- Fazit:

Beide Stilvarianten können in unterschiedlichen Führungssituationen und bei unterschiedlichen Geführten erfolgreich sein.

Eine erfolgreiche Führungskraft sollte prinzipiell in der Lage sein, das eigene Verhalten so zu variieren, dass beide Stile umgesetzt werden können.

Führung und Erfolg

Zielbereiche zur Messung von Führungserfolg:

- wirtschaftliche Effizienz
- sozial-psychologische Effizienz