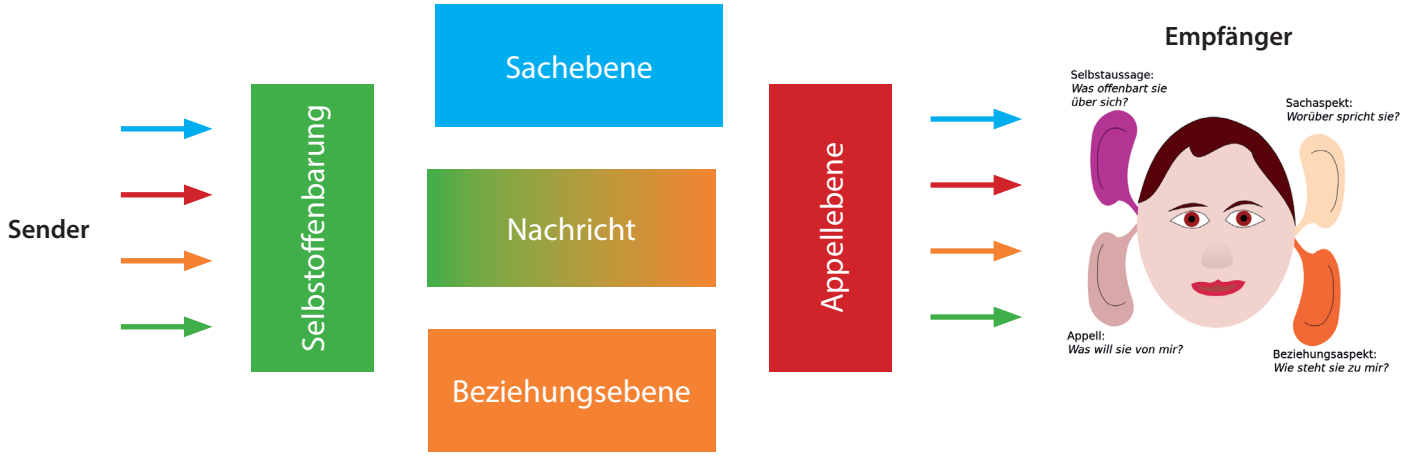
Führung und Zusammenarbeit WiFi-HBQ Stand 2017

1. Vier-Seiten-Modell nach F. Schulz von Thun

Def.: Ein Modell der Kommunikationspsychologie, welches vier verschiedene Ebenen innerhalb einer Kommunikation beschreibt.

I. Modell



2. Watzlawick – Fünf Axiome

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

3. Sender-Empfänger Modell

4. Aspekte verschiedener Personengruppen

Def.: Jede Personengruppe hat unterschiedliche Verhaltensweisen bzw. Bedürfnisse und brauchen jeweils andere Umgangsarten.

Gruppe	Merkmale	Besonderheiten	Umgang
Jugendliche und Azubis - zwischen 14.-18. Lebensjahr - JArbSchG und BBiG	- besondere Fürsorgepflicht - prägender Lebensabschnitt für das weitere Berufsleben	- Ausbilder hat verantwortungsvolle Vorbildfunktion für Azubi	- selbe Wertschätzung wie bei anderen MA - individuellen Lernhabitus bieten
Frauen Was kann zur Erleichterung für Frauen getan werden?	- Kinderbetreuungseinrichtungen oder entsprechende Absprachen - geschlechtergemische Arbeitsgruppen im Betrieb bilden - ASAP nach einer Freistellung (Geburt) wieder in das betriebliche Geschehen mit einbinden		
MA mit Migrations-hintergrund	- Seminare für Führungskräfte und Kultur und Gewohnheiten dieser MAs besser zu verstehen - bei schwierigen Gesprächen eventuell ein Dolmetscher zur Hilfe ziehen - keinesfalls eine Ungleichbehandlung dulden		
MA mit Behinderung - SGB IX maßgebend - Rehabilitation + Teilhabe	- Förderung der Teilhabe und Selbstbestimmung --> Vermeidung von Diskriminierung - Gewährung zusätzlicher Urlaubstage - Hilfe zur Erhaltung der Arbeitskraft		
Ältere MA - soziales Alter - biologisch/psychisch/physio	- auf altersgemische Teams achten - ergonomische Bedinungen schaffen --> Stühle, Licht, Tische, Ausstattung der Räumlichkeiten - Wissen langjähriger (älterer) MA erhalten --> Schaffung knowledge management		

5. Zielorientiertes Führen

Def.: Effektives führen bedarf Grundprinzipien aus Psychologie und Soziologie --> Gesellschaftlicher Wertewandel

I. Strukturschaffung

Orga + Prozesse gestalten	Teams gestalten + MA führen
- Strategiearbeit + Identität - Entwicklung Ablauforga. - Gestaltung von Schnittstellen - Etablierung Komm.-Strukturen	- Führen von MA-Gesprächen - Wahrnehmen von PE-Aufgaben - Aktives Konfliktmanagement - Aufgaben delegieren
Fachaufgabe	**Selbstmanagement**
- Wahrnehmung der Fachaufgabe - Etablierung Wissensmanagement - Fachliche Trenderkennung	- Eigene Leistungsfähigkeit erhalten - Selbstmotivation - Worklife Balance

II. Grundsätze für zielorientiertes Führen

Unternehmensleitbild	stakeholder vs. shareholder
- reflektiert gemeinsame Wertebasis - formuliert grundlegende Ziele des Unt. - definiert Verantwort ggü. Stakeholdern	- stakeholder --> alle miteinbeziehen - shareholder --> Gesellschafter Interessen
Zielprozesse	**Situatives Führen**
--> TOP-DOWN Prozess --> BOTTOM-UP Prozess = Gegenstrohm Methode verwenden	- Führung sollte stets situativ sein - kein Führungsstil ist immer andwendbar - Situation und Aufgabe beachten!

III. Führungsgrundsätze

Def.: Festlegung der Führungsphilosophie als Leitlinien der Führung

Fairness	Offenheit
Zuverlässigkeit	Wertschätzung
Konsequenz	Ehrlichkeit

Stichworte:
- Büro der offenen Türe
- kooperativ und situation
- Wahrung des AGG

6. Führungsstile

Def.: Grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzen.

I. Arten der Führung

Dimension	Arten der Führung
eindimensionaler Führungsstil	autoritär, kooperativ, laissez-faire, patriarchalisch, charismatisch, autokratisch, bürokratisch uvm.
zweidimensionaler Führungsstil	Verhaltensgitter --> managerial grid nach Blake/Mouten
dreidimensionaler Führungsstil	situativer Führungsstil

II. Eindimensionale Führungsstile (Tannenbaum/Schmidt)

autoritär ⟷ **partizipativ**

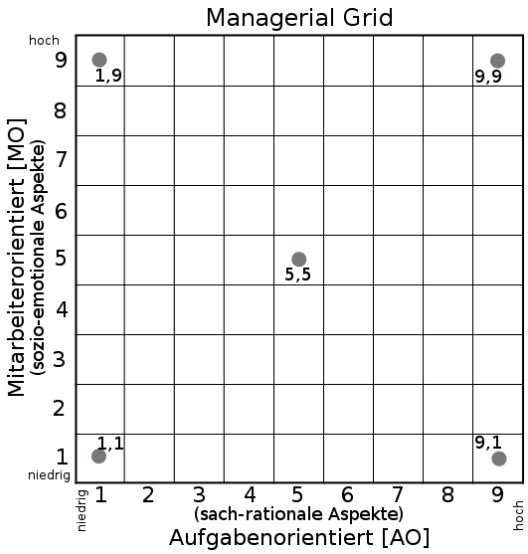
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten — **Mitwirkungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter**

autoritär	**patriarchalisch**	**informierend**	**beratend**	**kooperativ**	**delegativ**	**teil-autonom**

Traditionelle Führungsstile nach Max Weber (autoritär)			Klassische Führungsstile nach K. Lewin		
traditionelle Herrschaft	**charismatische Herrschaft**	**bürokratische Herrschaft**	**autoritärer Stil**	**Kooperativer Stil**	**Laissez-Faire Stil**
- Alleinherrschaft - MA werden nicht beteiligt	- Führungskraft an erster Stelle - Loyalität MA	- Fürhungs kommt von Richtlinien, Stellenbeschreib.	- MA werden nicht eingebunden	- Gespräche und Abstimmung zwischen MA und FK	- MA haben volle Freiheit

autoritärer Stil	Kooperativer Stil	Laissez-Faire Stil
Aktivität einseitig beim Führenden, Geführte sind eher passiv: • Entscheidung, Ausführung und Kontrolle sind voneinander getrennt • Der Vorgesetzte hat die alleinige Entscheidungs- und Anweisungskompetenz • MA haben die Anweisungen auszuführen und zu akzeptieren	Aktivität ist auf Führenden und Geführte verteilt: Primäre Merkmale: • Keine strikte Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle • MA werden in Entscheidungsprozesse miteinbezogen • Kontrolle wird zur Selbstkontrolle, die sich an der Aufgabe ausrichtet	Aktivität wird zu großen teilen an die Geführten übergeben: Merkmale: • MA werden Ihren Entscheidungen selbst überlassen • MA dürfen Entscheidungprozesse selbstständig übernehmen • Nur bei Abweichung für durch den Führenden eingegriffen

III. Zweidimensionale Führungsstil nach Robert Blake und Jane Mouton



Typ 9,9 – Teammanagement --> ähnlich situativer Stil

Typ 9,1 – Befehl-Gehorsam-Management --> ähnlich autoritärer Stil

Typ 5,5 – Organisationsmanagement --> ähnlich kooperativer Stil

Typ 1,1 – Überlebensmanagement --> no controlling

Typ 1,9 – Glacehandschuhmethode --> sorgfältige Beachtung

III. Dreidimensionale Führungsstil nach Paul Hersey

Selbstständigkeit der Ausführung

HOCH	MITTEL		TIEF
R4	R3	R2	R1
fähig und bereit = selbstsicher	fähig, aber nicht bereit = unsicher / will nicht	nocht nicht fähig, aber bereit = zuversichtlich	noch nicht fähig und nicht bereit = unsicher / will nicht

Gesteuert durch Mitarbeiter — **Gesteuert durch Führungskraft**

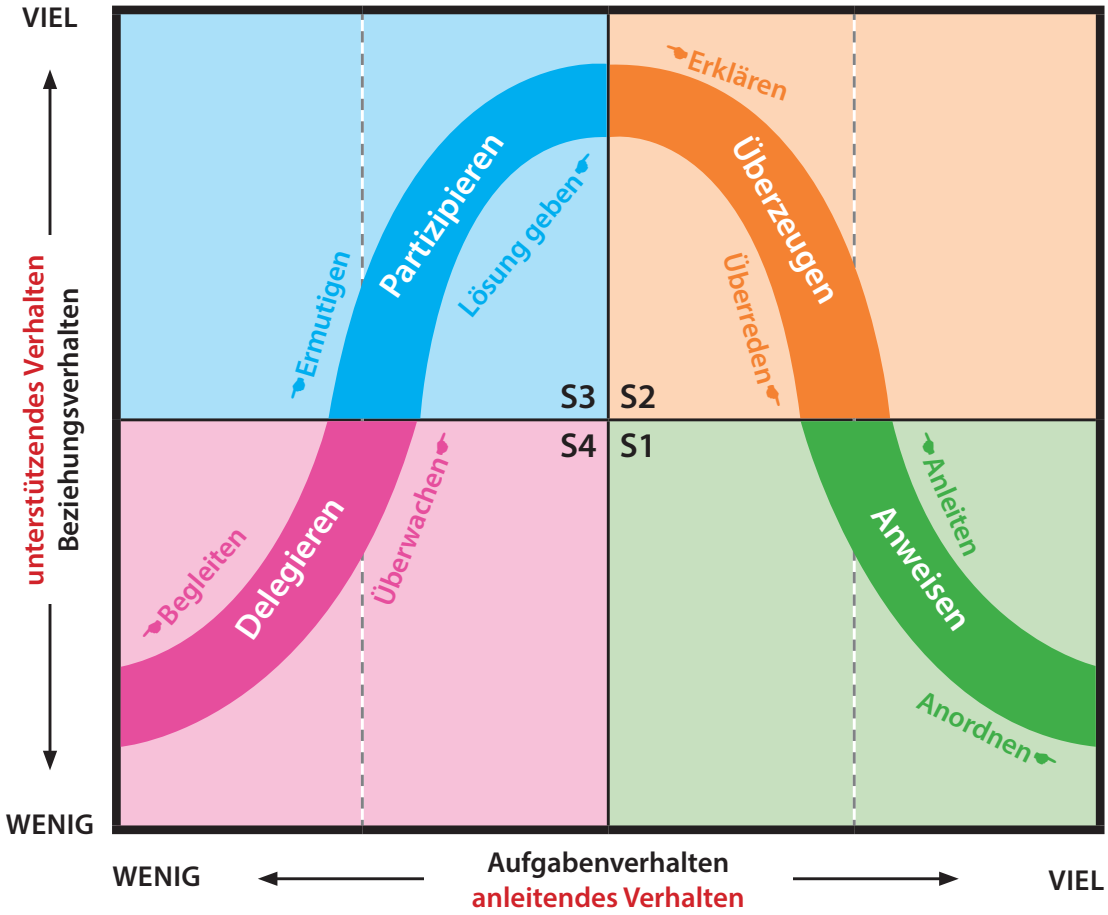
Selbstständigkeitsgrad R1: MA ist für neue Aufgabe nicht fähig und bereit --> Motivation fehlt durch fehlendes Können

Selbstständigkeitsgrad R2: MA ist bereit für neue Aufgabe aber hat nicht die notwendige Kompetenz

Selbstständigkeitsgrad R3: MA ist fähig aber nicht bereit für Aufgabe, allerdings noch unsicher durch fehlende Erfahrung

Selbstständigkeitsgrad R4: MA ist fähig und bereit --> Aufgabe kann durch notwendige Erfahrungen alleine absolviert werden

Situational Leadership®
(Situatives Führen)



Anweisen = S1	Überzeugen = S2	Partizipieren = S3	Delegieren = S4
• stark dirigierend • detailierte Anweisung an MA • enge Überwachung	• stark dirigierend • stark unterstützend • einbeziehen der MA • letztes Wort hat FK	• stark unterstützend • wenig dirigierend • eigenverantwortliche Entscheidungen der MA	• FK entscheidet nur über Ergebniss • Weg zum Ergebnis wird durch MA bestimmt

IV. Führungsmittel

Direkte Führungsmittel	Indirekte Führungsmittel
Delegation: Aufgaben werden unmittelbar und vollständig an die MA delegiert --> MbD	**Stellenbeschreibung:** Hilfsmittel zur klaren Stellen- und Arbeitsabgrenzung
MA-Gespräche: Austausch zwischen MA und FK über führen von Gesprächen --> motivieren, couragieren und informieren	**Mitarbeiterbeurteilung:** Beurteilung der individuellen Leistung der MA durch FK + Potentiale erörtern
Kritik und Anerkennung: Lob und Tadel --> direkt, zeitnah und wertschätzend	**Arbeitsplatzbewertung:** Bewertung der Stellen unabhängig von der Person der MA

VI. Führungstechniken = Instrumente der Führung

	Management by Delegation MbD	Management by Objectives MbO	Management by Exeptions MbE
Beschreibung:	Aufgaben, Kompetenzen und Entscheidungen werden vollständig an MA delegiert	Führen durch Zielvereinbarung! --> Initiiert durch FK oder MA selbst	Führung nur bei Abweichungen --> FK greift nur in besonderen Situationen ein
Voraussetzung:	• Kompetenz der MA vorhanden • regelmäßige MA-Gespräche	• zielorientierte MA • richtige Verteilung • regelmäßige MA-Gespräche	MA hat volle Entscheidungskompetenz
Vorteile:	• Entlastung FK • Motivation der MA • Förderung der MA	• Identifikation mit dem Ziel • Motivation • Entlastung FK	• Entlastung GF durch Entscheidung der MA • Delegation der Befugnisse auf die MA
Nachteile:	• Kontrolle notwendig • eventuell aufwändig	• erhöhter Leistungdruck der MA • Quantität vor Qualität	• hohe Anforderungen an MA • MA können durch Eingriff demotiviert werden

! ! ! Merke ! ! !

1. Führungsstil der Reife und Aufgabe der Mitarbeiter anpassen

2. Führungsmittel direkt vs. indirekt

3. Techniken MbD + MbO + MbE

4. Bereitsschaft zur Selbstreflexion und Fremdwahrnehmung

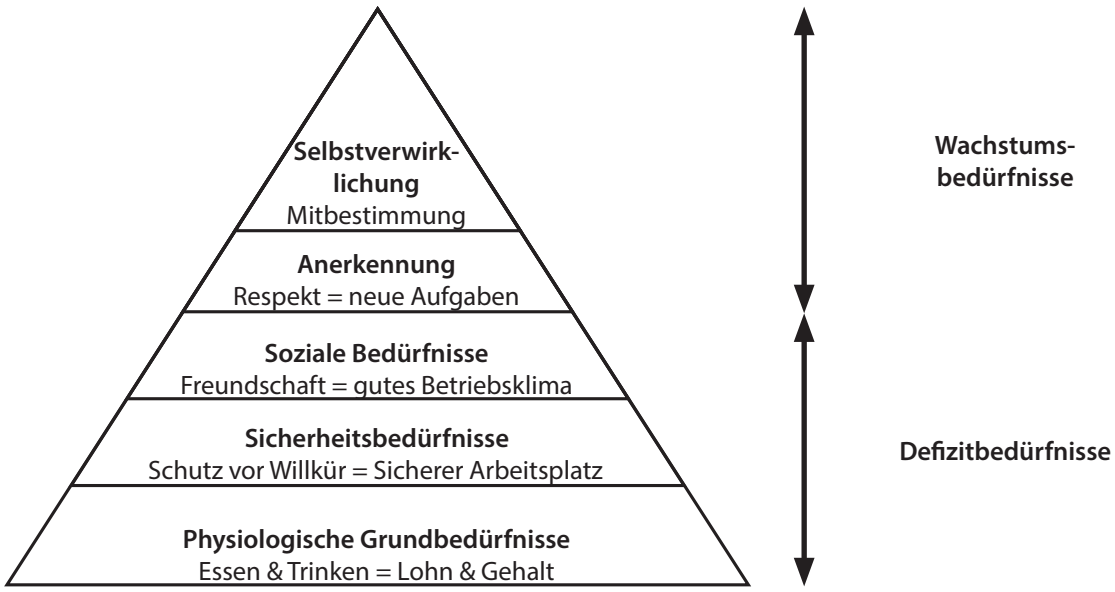
7. Zusammenarbeit

Def.: Theoretischer Ansatz für die Schaffung von Planungsgrundsätzen für die gemeinschaftliche Zusammenarbeit.

I. Menschenbild

Komplexer Mensch: • situativ geprägt • lern- und wandlungsfähig	--> FK müssen situativ handeln --> richtige Orga gibt es hier nicht
Selbstverwirklichende Mensch: • möchte gerne mitbestimmen • hauptsähliche Motivation --> Autonomie	--> FK unterstützen und fördern --> gute Delegationsmöglichkeiten
Sozialer Mensch: • Herdentier --> fühlt sich in der Gruppe whl • unterliegt stark der Gruppendynamik --> Stromschwimmer	--> starke Fokusierung auf die Gruppe --> starke Tendenz zur Zugehörigkeit --> human-relations fact
Rationale Mensch: • motiviert sich eher über monetäre Belange • form- und manipulierbar	--> Erfüllung von Zielen, Zahlen und Statistiken --> der Einzelne wird nicht als Individuum gesehen --> traditionsbewusst

II. Motivation und Bedürfnisse nach Maslow



III. Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg

Motivatoren => tragen zur Zufriedenheit bei	Hygienefaktoren => bei Fehlern = Unzuriedenheit
• Anerkennung • delegierte Aufgaben • Selbstbestätigung • Verantwortung • Beförderung	• Bezahlung • Sicherheit • Betriebsklima • Führungsqualität

8. MA-Gespräche

Def.: Gespräche zwischen MA und FK basierend auf der ganzheitlichen Einschätzung der MA.

I. Anerkennungs- & Kritikgespräch

Einflussgrößen:
- die Situation = Zeit und Ort
- die Gesprächspartner = FK und MA
- die Mitteilung = Art und Inhalt des Gesprächs

Art:	Anerkennungsgespräch	Kritikgespräch
Wann?	• bei besonderen Leistungen • bei Erfolgserlebnissen	• bei Fehlverhalten • bei Problemen
Wie?	• ehrliches Lob • aufrichtig • abwechselnd	• **persönlich** in geschütztem Rahmen • **positiv** in optimaler Atmospähre • **konstruktiv:** Möglichkeit zur Stellungnahme geben • **sachlich:** nur diese Sache & Problem

II. Beurteilungsgespräch

Anlässe:
- das Ende der Probe-, Praktikums- oder Ausbildungszeit
- Versetzung oder Austritt
- Fort- und Weiterbildung

Vorbereitung	• MA und FK sollten Termin vereinbaren • Vorbereitung beiderseits auf das Gespräch • regelmäßig => 1-2 mal pro Jahr
Zweck	**Information:** MA werden Infos & Einschätzungen zur Leistung gegeben => Feedback => Selbstkiritik und Kontrolle **Personalbeschaffungsentscheidung:** Versetzung des MA => Weiterentwicklung | Anforderungen auslosten **PE:** Individuelle Maßnahmen durch Beurteilung gefördert
Ziele	• Entgeltfindung: Prämie, Lohn, Zuschüsse • Kontrollgrößen: Optimierung durch negative Beurteilung => Förderung der positiven Beurteilungen • Kündigungen: Beurteilungen => positiv und negativ sein

III. Leistungsbeurteilung

Verfahren:
- freie Beurteilung
- Rangordnungsverfahren => Paarvergleich
- Kennzeichnungsverfahren => Checkliste
- **Einstufungsverfahren => merkmal- und verhaltensorientiert**

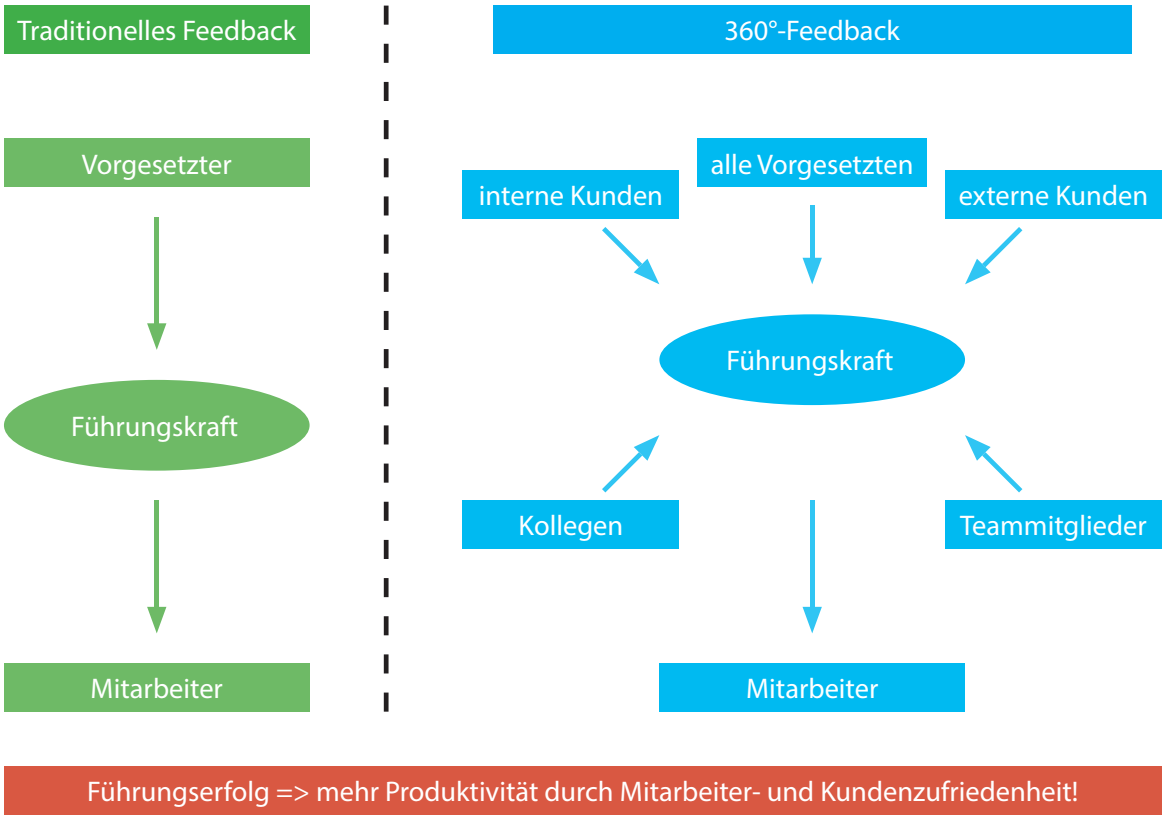
Einstufungsverfahren – Arbeitsergebnisse + Verhalten	
+ + + Vorteile + + +	- - - Nachteile - - -
• Instrument der Entgeltdifferenzierung • Grundlage für personalpolitische Entsch. • als Führungsmittel geeignet	• erfasst nur bestimmte Verhaltenmuster • Interpretation Verhalten => subjektiv • Gewichtung der Merkmale => schwierig

Ablauf von MA-Gesprächen (hier Beurteilung)	
1. Gesprächseröffnung	• störungsfreie und gute Atmosspähre schaffen • zeitlichen Rahmen setzen • mit small talk oder positivem beginnen
2. Ergebnismitteilung oder Einstieg	• dem MA das System der Beurteilung erläutern • das Ergebnis mitteilen • Sach- und Personenthemen trennen
3. Zuhören können und MA sprechen lassen	• aufmerksames Zuöhren => Empathie zeigen • keine Pauschalisierungen • zum Problembewusstsein beitragen
4. Gründe und Ursachen für Ergebnisse klären	• Dinge hinterfragen • Trennung von objektiven und subjektiven Punkten • Problemanalyse, falls möglich
5. Lösungsmöglichkeiten finden	• Vorschläge der MA anhören • gemeinsame Lösngen finden • wenn möglich Ziele vereinbaren
6. Postiver Abschluss des Gesprächs	• Gesprächsergebnis zusammenfassen • positives einwirken und Motivation • wertschätzend "Danke" sagen => as u will

IV. Handlungskompetenzen

Fachkompetenz	**Methodenkompetenz**	**Sozialkompetenz**	**Persönlichkeitskompetenz**
• Ausbildungsstand • Fachkenntnisse => Branche • Arbeitsqualität • Arbeitsmenge	• Zeitmanagement • Präsentation & Moderation • vernetztes Denken/Handeln • Problemlösungen	• Kommunikationsfähigkeit • Teamfähigkeit • Zusammenarbeit • Konfliktfähigkeit	• Motivation • Lernbereitschaft • Umgang mit Veränderung • Empathie & Anstand
hard skills	**soft skills**		

V. 360° Feedback vs. klassisches Modell



VI. Beurteilungsfehler = Persönlich und Wahrnehmung

Persönlichkeitsbedingte Fehler		
Fehler	**Eigenschaft**	**Tipp**
Erster Eindruck	z.B. "Dicke sind gemütlich!"	Nicht vorschnell beurteilen!
Vorurteile	z.B. "MA in der Prod. ungebildet!"	Erst beobachten und dann urteilen!
Symphatie und Antipathie	"Schubladendenken"	Möglichst wenig durch eigene Kriterien beeinflussen lassen
Projektionsfehler	Eigene Fähigkeiten oder Eigenschaften auf MA projezieren	Stärken und Schwächen bewusst werden
Bezugspersonen-Effekt	Nicht für die Beeurteilung zuständig	Analysierung des Führungsstils

Wahrnehmungsverzerrung		
Fehler	**Eigenschaft**	**Tipp**
Halo-Effekt => Überstrahlung	MA wird hinsichtlich eines Merkmals beurteilt	MA immer hinsichtlich aller Merkmale bewerten
Recency-Effekt => Nikolaus-Effekt	MA wird hinstichlich eines kürzlichen Erfolgs beurteilt	Immer den gesamten Zeitraum rückwirkend bis zur letzten Beurteilung wählen
Kleber-Effekt	MA wird hinstlich seiner vergangen Leistungen beurteilt	Aktuelle Leistung soll bewertet werden
Hierarchie-Effekt	MA höherer Hiearchieebenen werden tendenziell besser bewertet	Hierarchische Strukturen haben nichts zwingend etwas mit Leistung zu tun
Selektive Wahrnehmung	Nur bestimmte, subjektiv ausgewählte Kriterien werden bewertet	Positive und negative Leistungen mit in Bewertung einfließen lassen

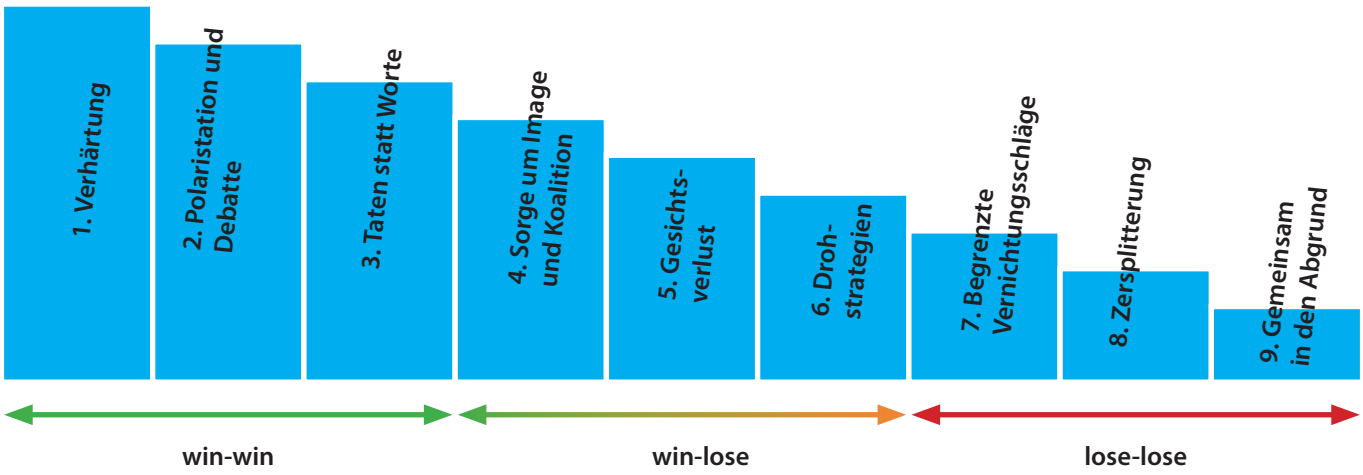
9. Konfliktmanagement

Def.: Konflikte werden als negativ wahrgenommen und können sich destruktiv auswirken. Genauso können sich Konflikte auch positiv auswirken, wenn diese konstruktiv begangen werden.

I. Konflikte und Ursachen

Sachkonflikte	Konflikt ist begründet in der Sache selbst z.B. unterschiedliche Aufassungen über betriebliche Abläufe
Beziehungskonflikte	Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen die auf Beziehungsebene stattfinden => Sympathie <--> Antipathie
Beurteilungskonflikte	Ursprung sind unterschiedliche Beurteiltungen über ein Sache
Zielkonflikte	Enstehen immer dann, wenn unterschiedliche Parteien verschiedene Ziele bzw. Interessen verfolgen
Verteilungskonflikte	Unterschiedliche Interessen werden mit den gleichen knappen Ressourcen verfolgt
Wertekonflikte	Konflikte die aus Überzeugung durch Werte und Normen geschürt werden
Konflikt durch Diskriminierung	Konflikte um besondere Gruppen => Ältere, MA mit Migrationshintergrund, MA mit Behinderung => AGG

II. Eskalationsmodel nach Glasl



III. Maßnahmen zur Vermeidung von Konflikten

Maßnahmen:
- Unternehmenskultur von Vertrauen und Offenheit
- Ärger und Frust werden ausgesprochen
- Konflikte werden nicht unter den Teppich gekehrt
- smarte Zielformuliertung die Spieltraum lässt

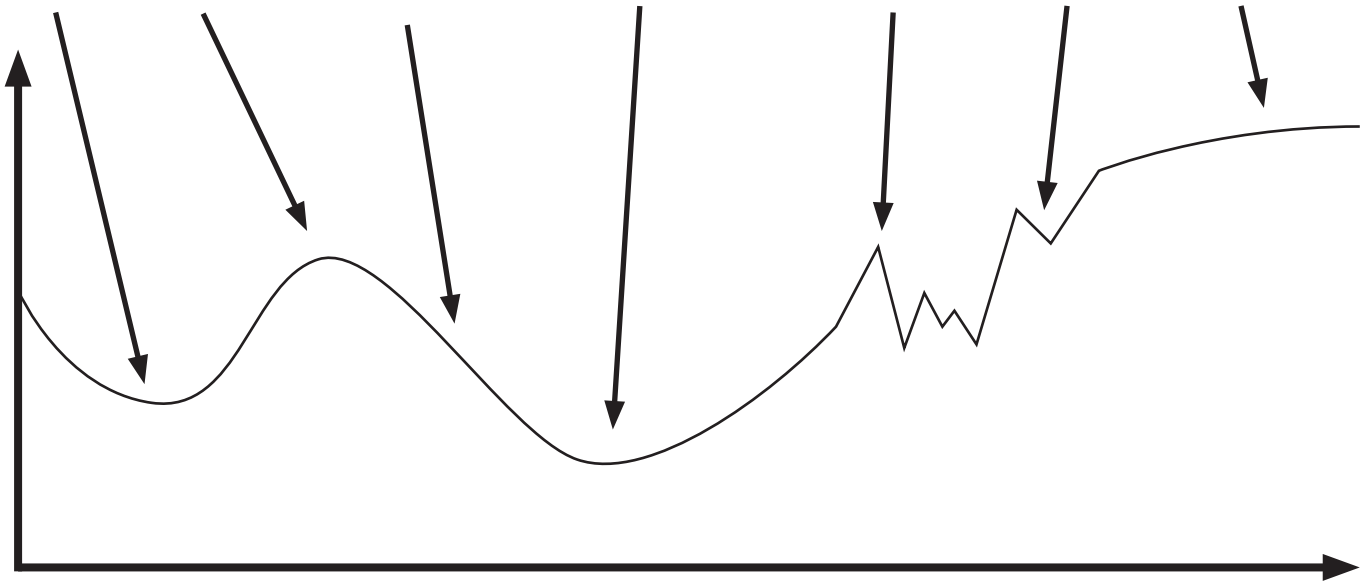
und viele mehr ...

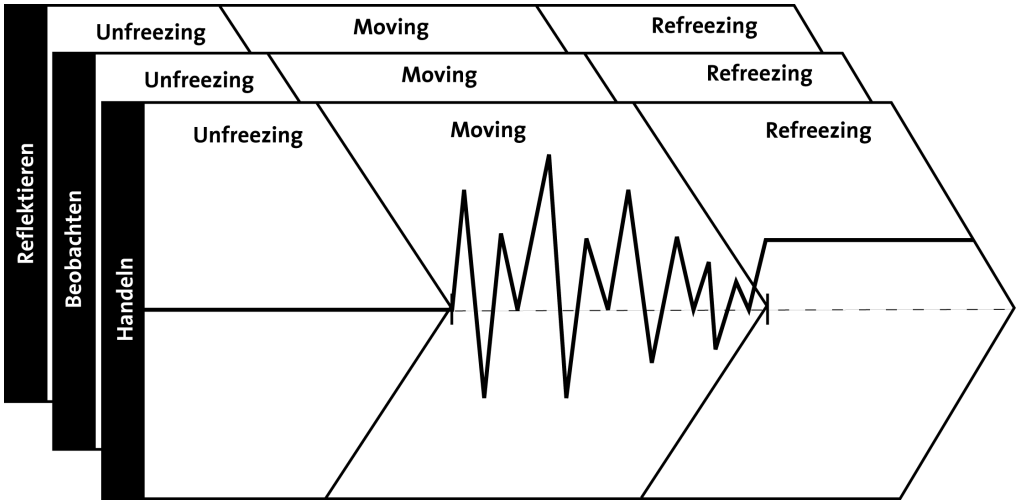
IV. Maßnahmen zum Umgang mit Konflikten

Strategie	Konfliktmoderation	Konfliktmediation	Diplomatische Konfrontation
Phasen	1. Kontaktphase 2. Orientierungsphase 3. Argumentations- und Bearbeitungsphase 4. Entscheidungs- und Kontaktpahse 5. Abschlusspahse	1. Eröffnungsphase = Wer? 2. Regelphase = Regeln! 3. Austauschpahse = Thema? 4. Gefühlsphase 5. Definitionsphase 6. Vertragsphase = Lösung! 7. Hinweisphase 8. Abschlussphase	1. Stufe: Vereinbarungen werden getroffen 2. Stufe: Neutrale Person wird als Vermittler eingeschaltet 3. Stufe: Schiedsgericht wird eingesetzt für Entscheidung
Fazit	Sollte die Moderation kein positives Ergebnis erreichen, sollte eine Mediation in betracht gezogen werden	Der Konflikt wird nicht gelöst, aber es kann eine Atmosspähre und Vereinbarung getroffen werden, die eine Lösung ermöglicht	Für verfahrene oder komplexe Konflikte geeignet

V. Veränderungskurve => Change Management

Schock => Verneinung => Rationale Einsicht => Emotionale Akzeptanz => Ausprobieren => Erkenntnis => Integration





10. MA-Förderung

Def.: System zur Planung von unternehmensweiten Fördermaßnahmen zur idealen Auslastung der MA.

I. Potenzialanalyse von MA

Stufen der Potenzialanalyse:

1. Fähigkeitsdefizite erörtern

2. Anforderungsdefizite

3. Ermittlung der Anforderungen an Mitarbeiter

4. Ermittlung der Fähigkeiten der MItarbeiter

II. Instrumente für den Entwicklungsprozess der MA

into the job • Hinführung zu neuem Aufgabenbereich oder einem neuen Beruf => Praktika => Azubi => Einführungsprogramm	**on the job** • direkte Lernsituation am Arbeitsplatz mit hoher Eigenaktivität => Job Rotation => Coaching & Mentoring => Arbeitsgruppen	**off the job** • außerhalb des Arbeitsplatzes stattfindene Maßnahme => Fortbildungen => Kongresse & Messen => Vorträge
near the job • als arbeitsplatznahes Training in Lern- oder Projektgruppen => Lernwerkstatt => Projektarbeit => Vorträge	**along the job** • als karrierebezogene Entwicklung => Potentialanalyse => Laufbahnplanung	**out off the job** • Vorbereitung auf ein Verlassen des Unternehmens => Altersteilzeit => gleitender Ruhestand => Outplacementberatung

Im Zusammenhang zu:

• job rotation: Aufgabenwechsel innerhalb eines Niveaus

• job enrichment: Anforderungsniveau des Aufgabenbereichs steigt

• job enlargement: mehere Aufgaben auf demselben Niveau

III. Personaleinschätzung

Instrumente der Personaleinschätzung

• Beurteilungsgespräche
• Betreuungsgespräche
• Interviews
und andere Gesprächsformen

=> Wichtig ist hier zwischen den Zeilen lesen zu können!