
Führung

- **Management und Führung – PE als Führungsaufgabe**
 - **Grundsätze wirksamer Führung (nach F. Malik)**
 - **Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung – Empowerment als Führungskonzept**
-

Reflexion zur Führungsaufgabe

Eigene Erfahrungen über Führung:

Erinnern Sie sich bitte an Ihre persönlichen Erfahrungen als „Geführte“ seit Beginn Ihres Lebens. Führungssituationen haben Sie als Kind, SchülerIn/ StudentIn, im Militär, in Vereinen erlebt. Aufgrund dieser Erfahrungen überlegen Sie sich bitte:

- Wie haben Sie jeweils Führung erlebt?
 - Was war wichtig, worauf kam es an?
 - Wodurch hat sich ein „guter Chef/ eine gute Chefin“ von einem „schlechten Chef/einer schlechten Chefin“ unterschieden? Wie hat sich das auf Ihre Leistung /Motivation ausgewirkt?
 - Wie wirken sich diese Erfahrungen auf Ihr eigenes Führungsverhalten/ Ihre Führungsphilosophie aus?
-

Führung geht alle an!

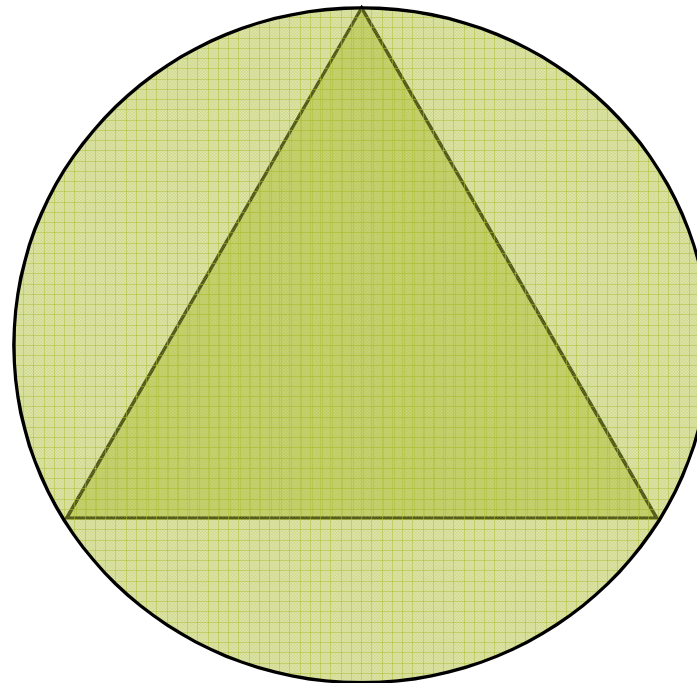
- Vom weisungsgebundenen Mitarbeiter zum unternehmerischen Mitarbeiter
 - vom unternehmerischen Mitarbeiter zu „intrapreneur“
 - Zusammenspiel von Kennen, Können und Wollen
-

Von den Schlüsselqualifikationen zu Kompetenzen

- Eigenverantwortlichkeit: Wie nehme die Verantwortung für meine eigene Karriere wahr?
 - Elastizität: Wie steht es mit dem Lebenszyklus meines Wissens? Wie halte ich mich auf dem Laufenden?
 - Resultate: Wer sind die Empfänger meiner Arbeit und welchen Wert erzeuge ich für sie?
 - Beziehungen: Wem bin ich nicht egal, und wer ist mir nicht egal?
 - Entschlossenheit: Was will ich tun, und was ist meine Identität?
-

Neue Kompetenzen für „unternehmerische“ Mitarbeiter

Auftragbezogen führen

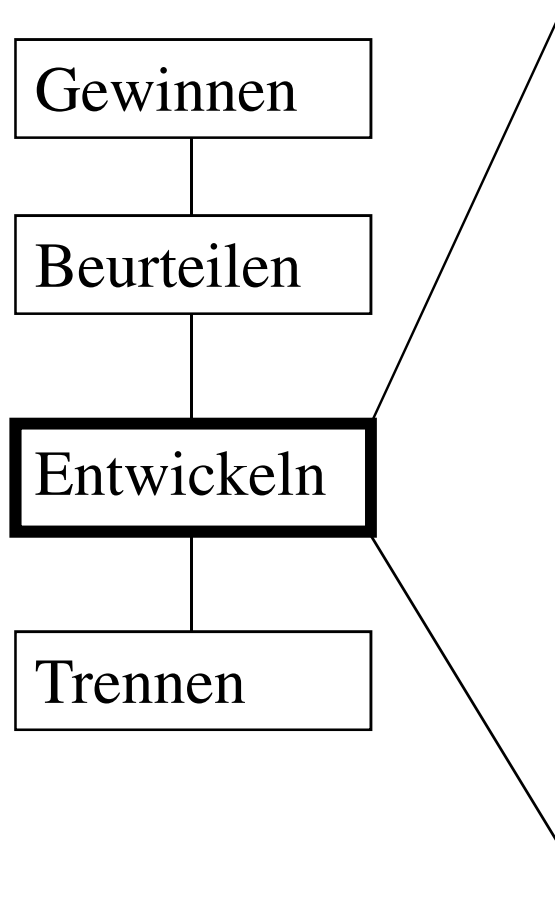


Sich selber führen

Andere führen

Umweltbezogen führen

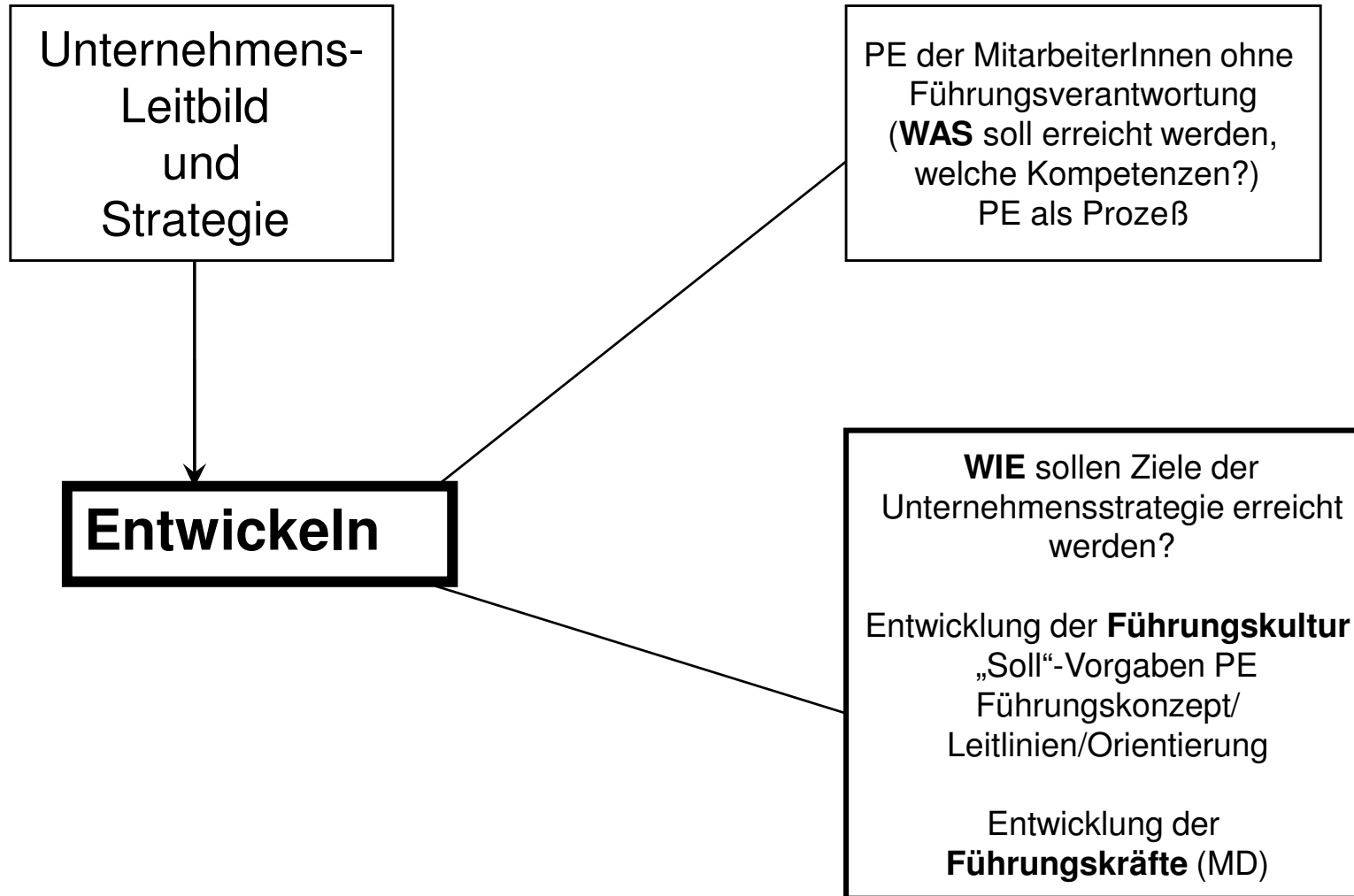
Personalentwicklung als Führungsaufgabe



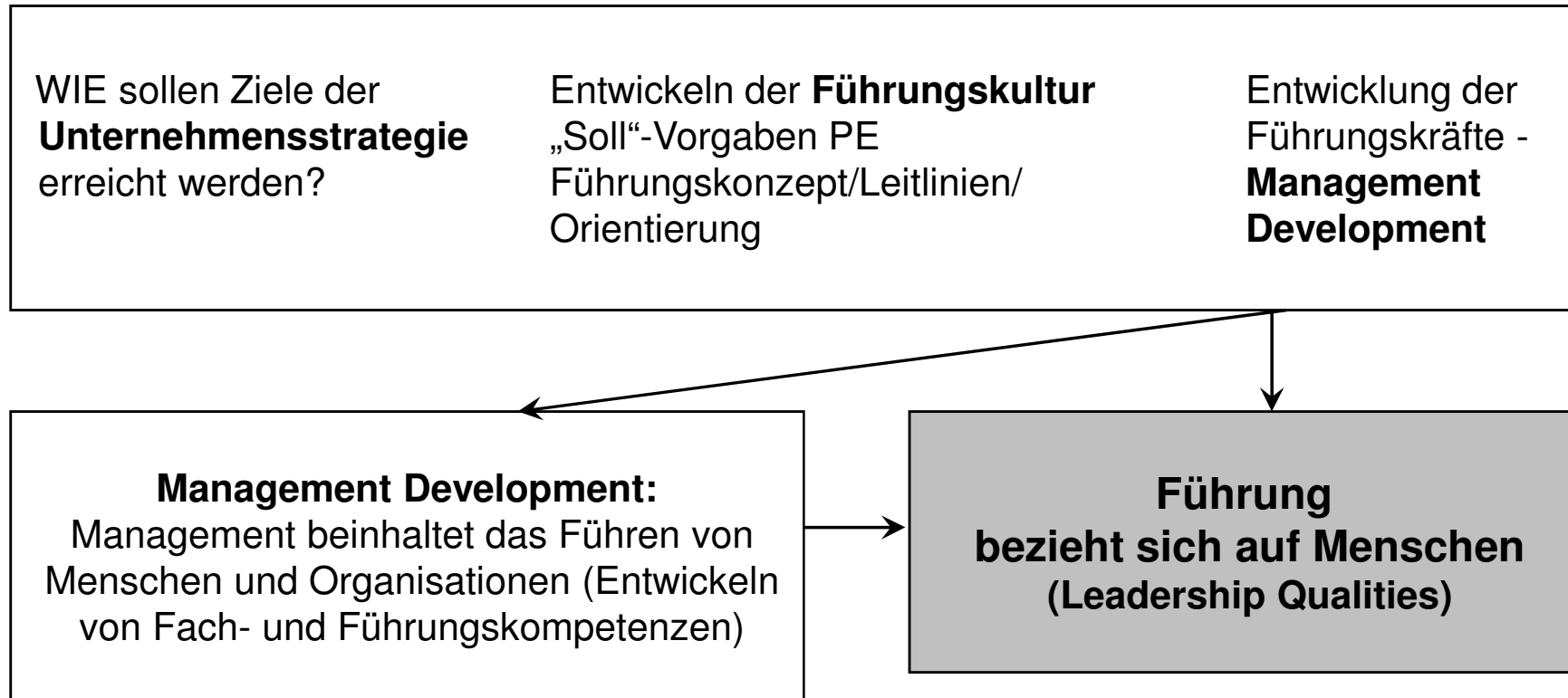
Personalentwicklung (PE) ist der umfassende Begriff für alle Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Management Development (MD) ist ein Teil davon und bedeutet die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Management- bzw. **Führungsfunktionen.**

Führungsentwicklung(1)



Führungsentwicklung (2)



Zielgruppe sind MitarbeiterInnen mit Führungs- bzw. Managementfunktionen. Maßnahmen leiten sich aus den Zielsetzungen des *Kompetenzenmodells* ab. Entwickeln von Managementqualifikationen über Fortbildung, on-the-job-trainings usw. (siehe *PE als Prozess*)

Leadership Qualities

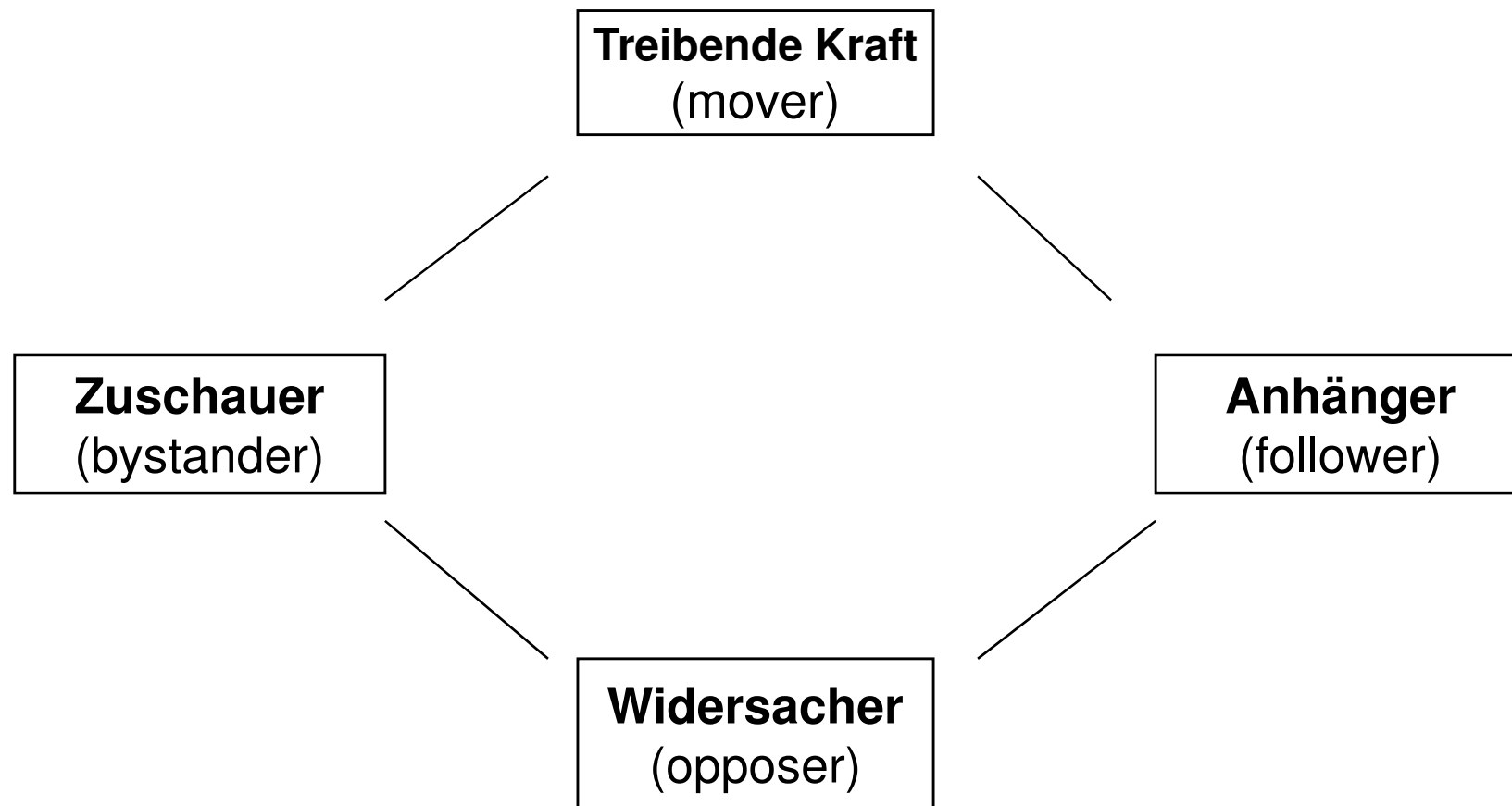
z.B. „*Unternehmerische Führung*“ - zentrale unternehmerische Schlüsselqualifikationen: *Gestaltungskompetenz, Handlungskompetenz, Sozialkompetenz.*

Führungsentwicklung (3)

„Es führt, wer das Thema führt!“

Aktionsverhalten

(nach D. Kantor /Nancy Heaton Lonstein, in P. Senge, 1994)



Grundsätze wirksamer Führung

1. Orientierung an den Ergebnissen
2. Einen Beitrag zum Ganzen leisten
3. Konzentration auf Weniges
4. Stärken nutzen
5. Vertrauen erreichen und geben
6. Positiv Denken

(nach F. Malik: Führen – Leisten – Leben. Stuttgart 2000)

Aufgaben wirksamer Führung

1. **Für Ziele sorgen (Management by Objectives)**
 - Informationen über übergreifende Ziele transparent machen
 - Messbare Ziele setzen
 - Keine widersprüchlichen Ziele
 - Persönliche Jahresziele entwickeln
2. **Organisieren**
 - Der Kunde steht im Zentrum
 - Die MA können ihre Aufgaben erfüllen
 - Das Management kann seine Aufgaben erfüllen
3. **Entscheiden**
 - Entscheidungsprozesse vorbereiten
 - 7 Schritte zur Entscheidung
4. **Kontrollieren**
 - Vertrauen als Grundlage
 - Messen und beurteilen
5. **Menschen entwickeln und fördern**
 - Menschen wachsen an Aufgaben
 - Stärken entwickeln
 - Erfolgreiches Placement

Empowermentansatz als Kompetenzentwicklung

Empowerment

besteht darin, das Vermögen, das Menschen durch ihr Wissen, ihr Können und ihre Motivation haben, zu erkennen und zu nutzen

Empowerment-Strategien (1)

Transparenz von Informationen

- Das Verstehen von Politik und Strategie des Unternehmens erleichtern
 - Offene Kommunikation zur wirtschaftlichen Lage und zur Performance des Unternehmens
 - Vertrauen aufbauen
 - Selbstkontrolle von Teams und Einzelnen ermöglichen
-

Empowerment-Strategien (2)

Autonomie durch Abgrenzung

- eine klare Vision entwickeln und in kleine Entwürfe übersetzen
 - Werte respektieren und teilen
 - gemeinsam Ziele und Rollen definieren
 - neue Regeln der Entscheidungsfindung
 - Teambasiertes Leistungsmanagement einführen
 - begleitende Schulung und Trainings
-

Empowerment-Strategien (3)

Hierarchie durch Teams ersetzen

- Anleitung und Training zum Erlernen neuer Fähigkeiten
 - Mut zur Veränderung (Fehlerfreundlichkeit)
 - Kontrolle und Steuerung schrittweise an Teams abgeben
 - Führungsvakuum aushalten
 - Angstfaktor akzeptieren
-

Ansatzpunkte für Empowerment

Unternehmerische Führung

Bei der „unternehmerischen Führung“ handelt es sich primär um eine *Top-Down-Beeinflussung* des Mitarbeiterverhaltens, das bei den MitarbeiterInnen über **strukturelle** und **interaktionelle** Führung selbst wieder unternehmerisches Denken und Handeln fördern soll (selbstmotivierte Mitverantwortung).

Dabei wird das Schwergewicht auf *indirekte* Beeinflussung

- durch Gestaltung von **Kultur, Strategie und Organisation** -

gelegt und weniger auf *direkte* Beeinflussung (z.B. durch Coaching) der MitarbeiterInnen.

Ansatzpunkte für Empowerment (1)

Führungsaufgaben in der Mitarbeiterführung:

Personalwirtschaftliche Prozesse in Zusammenarbeit mit PM: auswählen, entwickeln, motivieren, beurteilen, sich trennen

strukturelle Führung:

strategisch-organisationsbezogen

z.B. durch Dezentralisierung, Delegation und Selbstorganisation (Gruppenkonzepte wie Projektarbeit, Teamarbeit), in einem qualitätsorientierten Organisationskonzept z.B. Prozeßorientierung, konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse

Maßnahmen im Bereich der Organisationskultur

z.B. **empowermentorientierte Werthaltung** in Führungsgrundsätzen, Partizipation der MA bei Planung, Leistungserstellung und Entscheidungsfindung, Förderung der formellen und informellen unternehmerischen Kultur über Erweiterung des Gestaltungs- und Handlungsspielraums der MA (Kreativität, Innovation)



Ansatzpunkte für Empowerment (2)

interaktionelle Führung

hat unterstützende Bedeutung:

z.B. durch persönliche oder teamorientierte Kommunikation, Engagement und aktivierende Vorbildwirkung unternehmerischen Handelns, formulieren einer gemeinsamen „Mission“ unter Einbeziehung der Mitarbeiter und MitarbeiterInnen.

Gespräche zu Zielvereinbarung (MbO/situativ) und Leistungsbewertung (Controlling des Leistungsprozesses und Erreichens des Ergebnisses) und Potentialentwicklung.
Interaktionelle Fördermaßnahmen (z.B. Coaching, Mentoring oder Counselling) .

Der Schlüsselqualifikation **Sozialkompetenz** kommt hier eine besondere Bedeutung zu

Ansatzpunkte für Empowerment (3)

Strukturelle und **interaktionelle Führung im Sinne unternehmerischer Führung** zielt ab auf die Entwicklung von

- **Gestaltungskompetenz** (strategisch-innovatives Verhalten)
Komponenten des Mitwissens und Mitdenkens der MitarbeiterInnen
 - **Handlungskompetenz** (effizient umsetzendes Verhalten)
Komponenten des Mitentscheidens und Mitverantwortens der MitarbeiterInnen
 - **Sozialkompetenz** (kooperativ bis selbstorganisierendes Interaktionsverhalten)
Mitverantworten und Mithandeln der MitarbeiterInnen
-

Führungsentwicklung - weiterführende Literatur

Beck, R./ Schwarz, G.: Personalentwicklung, Alling, 1997

Bennis W.: Führen lernen, München, 1989

Blanchard, K.; Carlos, J.P. & Randolph, A.: Kursbuch Selbstverantwortung. Campus 1999

zur Bonsen, M.: Führen mit Visionen, Wiesbaden, 1994

Glasl, F.: Konfliktmanagement, Bern 1994

Herzer M. et al: Management im Dilemma - Führung im lernenden Unternehmen, in: Organisationsentwicklung, Basel, 1997, Nr.1

Hinterhuber / Krauthammer: Leadership - Mehr als Management, Wiesbaden, 1998

Kälin, K./Müri, P.: Sich und andere führen, Thun, 1999

Lotmar P./ Tondeur E.: Führen in sozialen Organisationen, Bern 1994

Malik, F.: Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. DVA: Stuttgart 2000

Neuberger, O.: Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke1995

Schein, E.H.: Überleben im Wandel, Strategische Stellen- und Rollenplanung, Darmstadt, 1994

Sprenger, R.K.: Aufstand des Individuums. Frankfurt: Campus 2000

Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? in: Organisationsentwicklung, Basel, 1996, Nr. 4

Wunderer/Gerig/Hauser: Qualitätsorientiertes Personalmanagement, München, 1997

Wunderer R./ Jaritz A.: Unternehmerisches Personalcontrolling, Neuwied, 1999