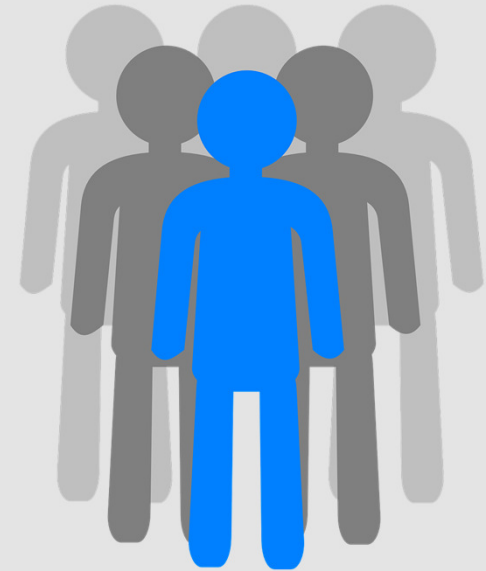




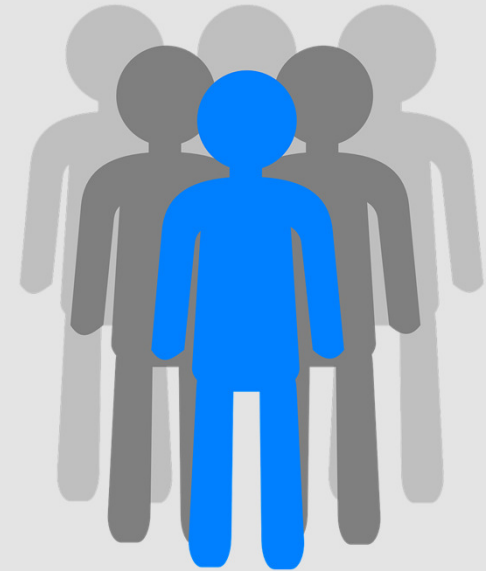
Modul 5

Grundlagen von Führung



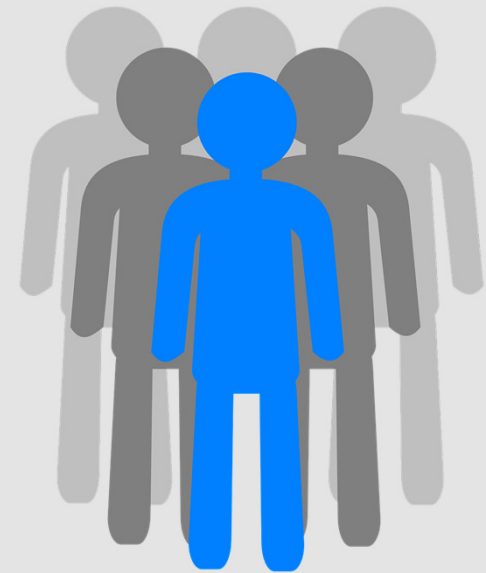
Inhalte

- Was ist Führung?
- Führungsmodelle und -perspektiven
- Rollen und Aufgaben von Führungskräften
 - Disziplinarische Führung
 - Autorität haben oder Autorität sein
 - Motivation von Mitarbeitern
 - Auf geht's

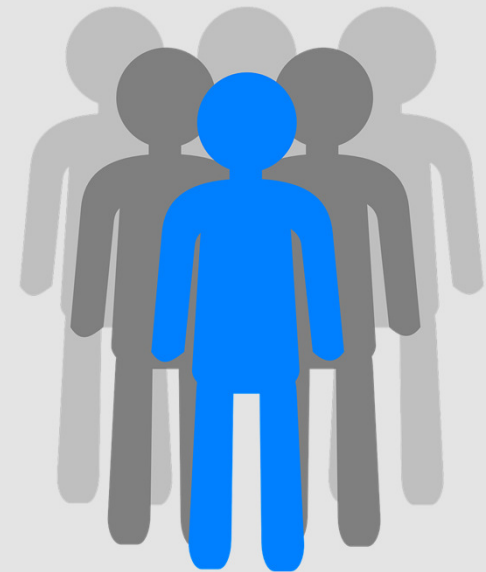


Was ist Führung?

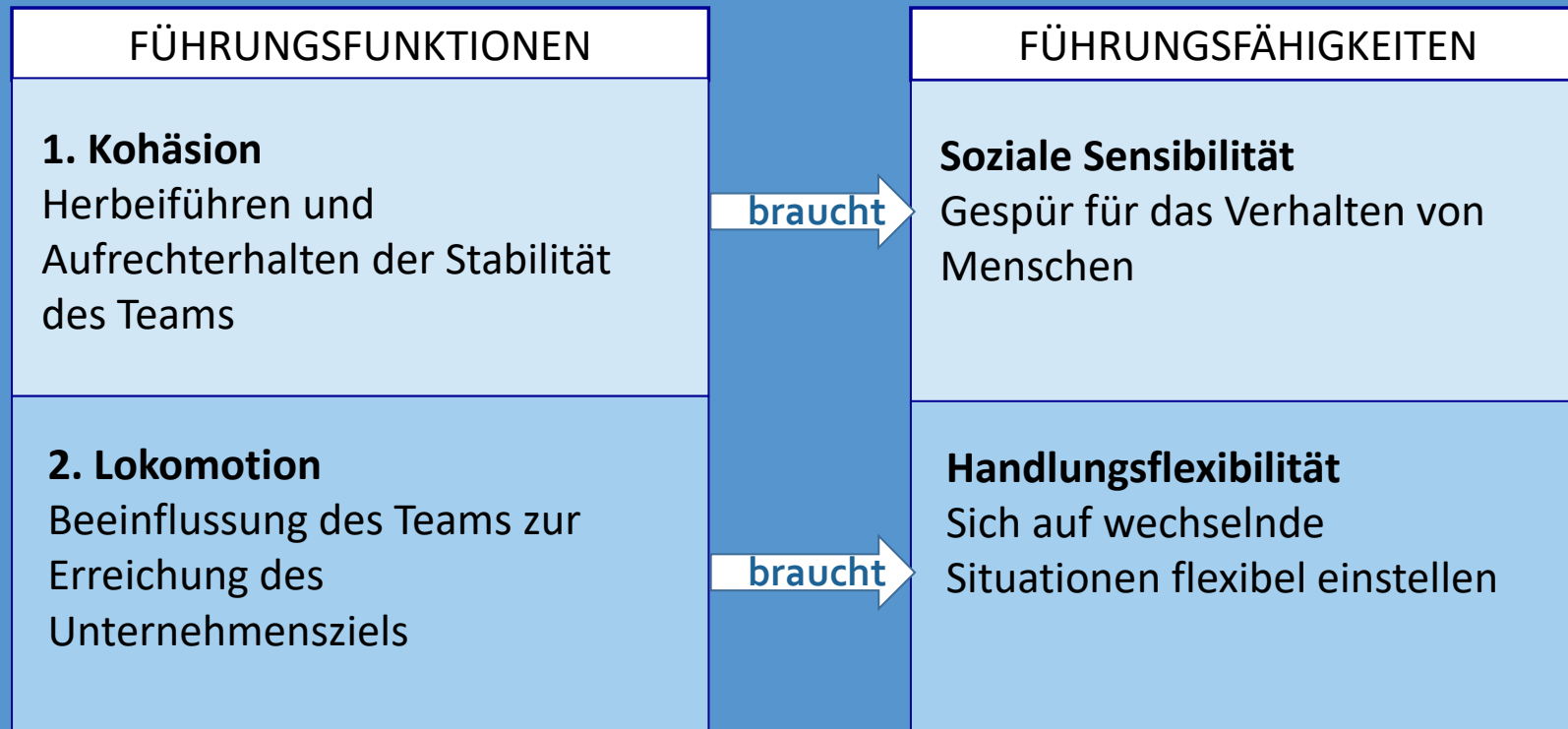
- Führung ist ein Prozess, durch den eine Person andere beeinflusst, Ziele zu erreichen.
- Führung ist die weise Nutzung von Macht, um Absichten in die Realität umzusetzen.
- Die einzige Definition eines „Leaders“ ist: jemand, dem andere folgen.
- Ein Leader ist jemand, der andere an Orte führt, von denen sie nicht dachten, dass sie erreichbar wären.
- Kompetenz in der Kunst der Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft.



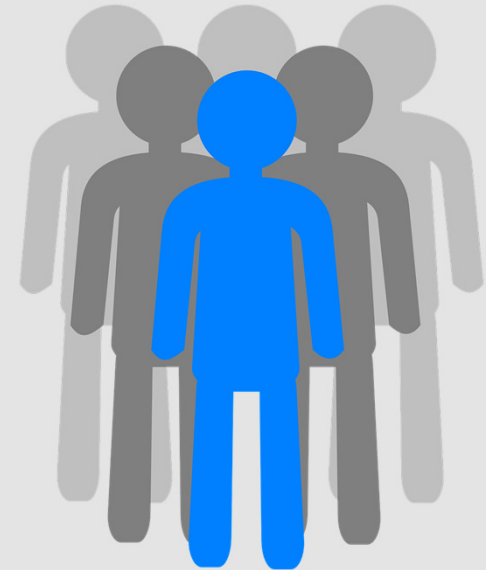
Führung ist die gelungene Kombination von...

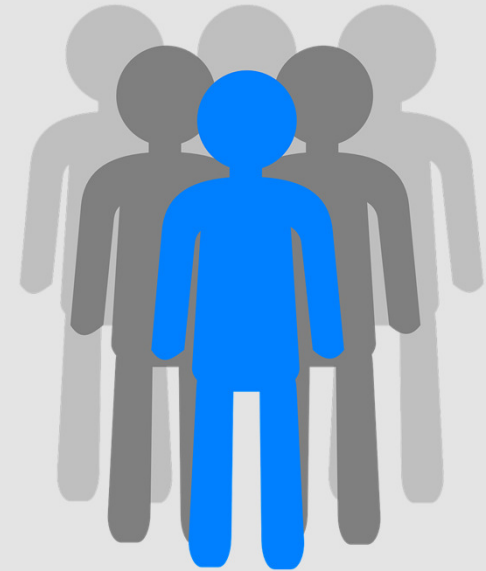
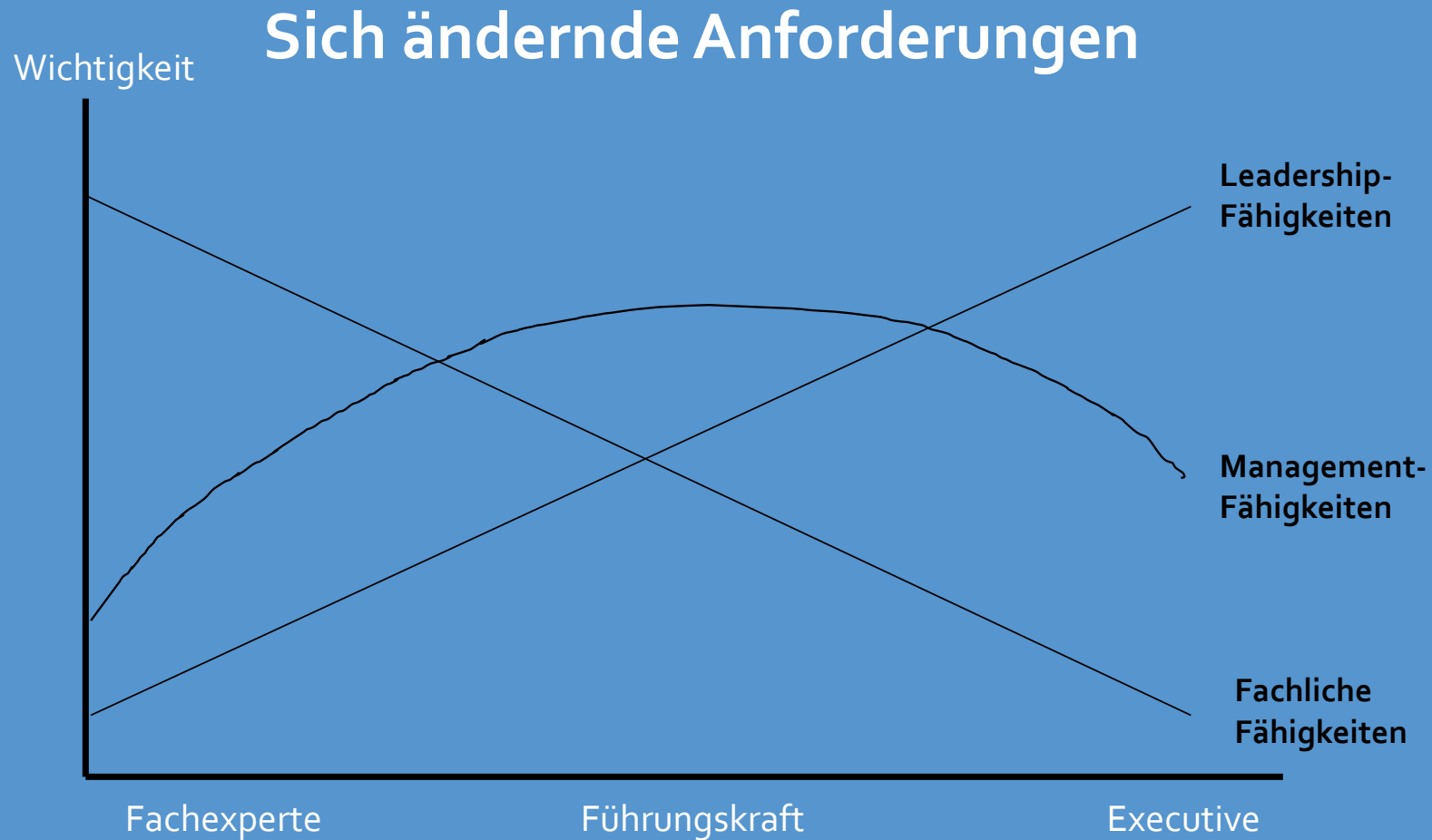


Führungsfunktionen und –fähigkeiten

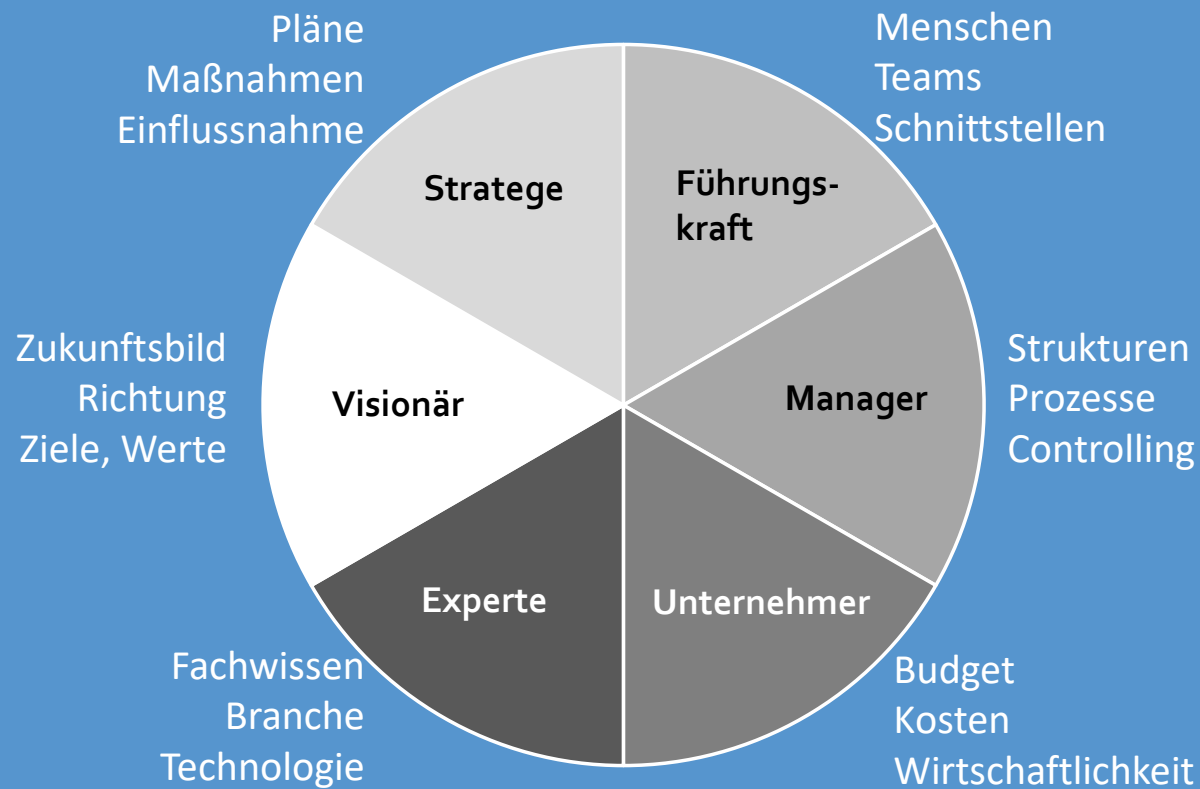


Quelle: Lukasczyk

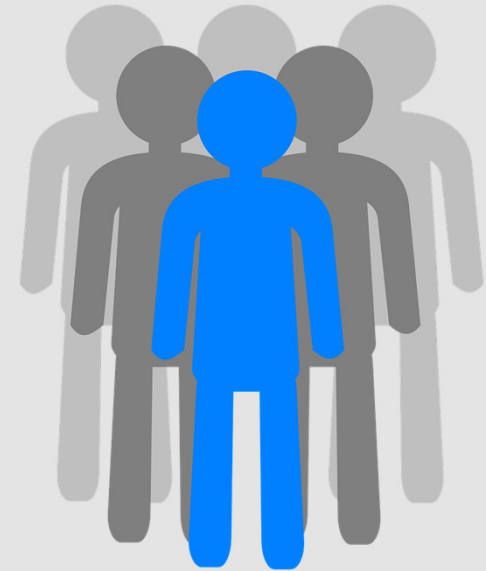




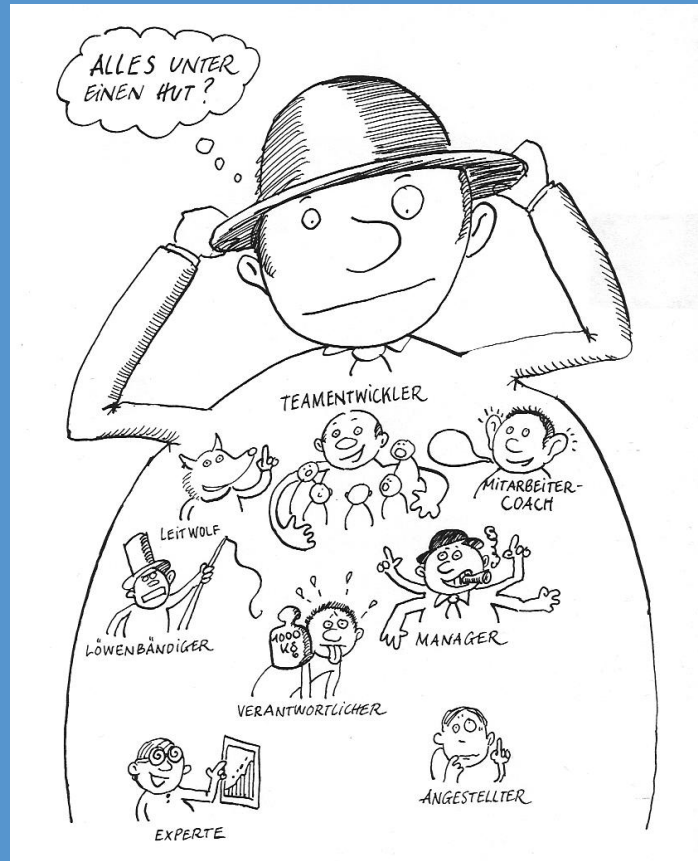
Rollenvielfalt



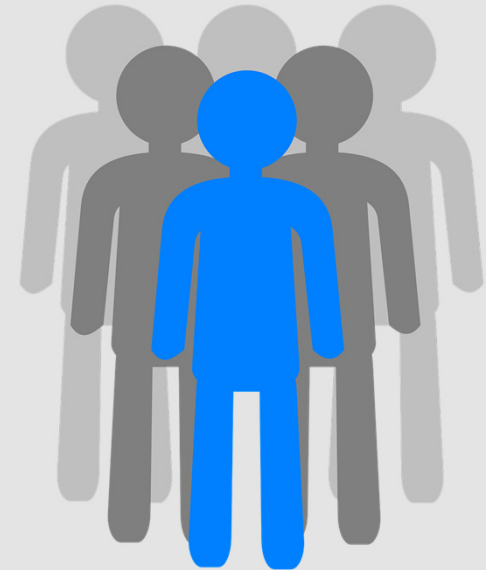
Quelle: Machwüth-Team



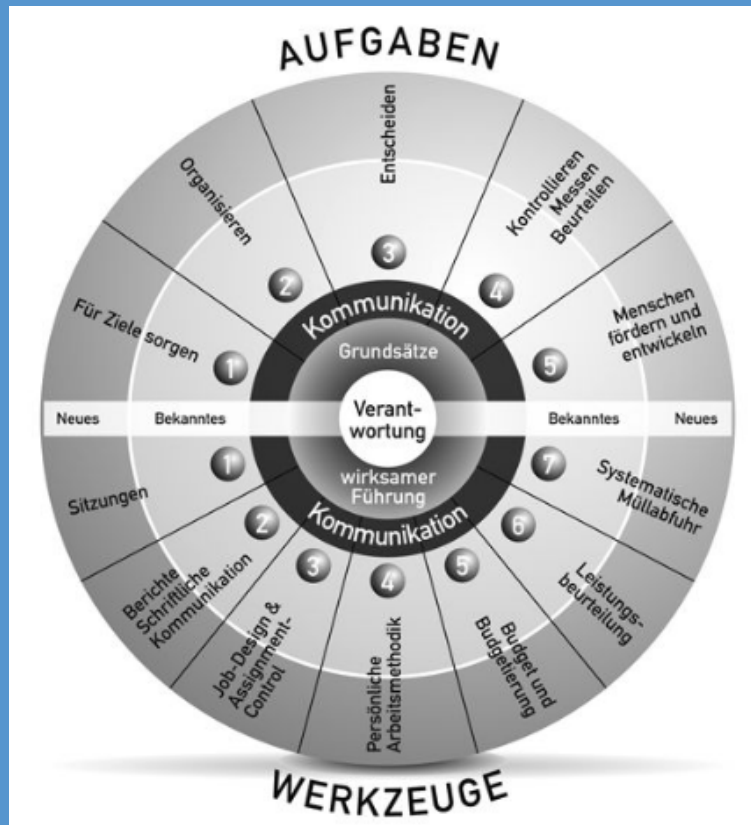
Rollenvielfalt



Rollenvielfalt einer Führungskraft
(Schulz von Thun 2002)



Führungsrad von Malik

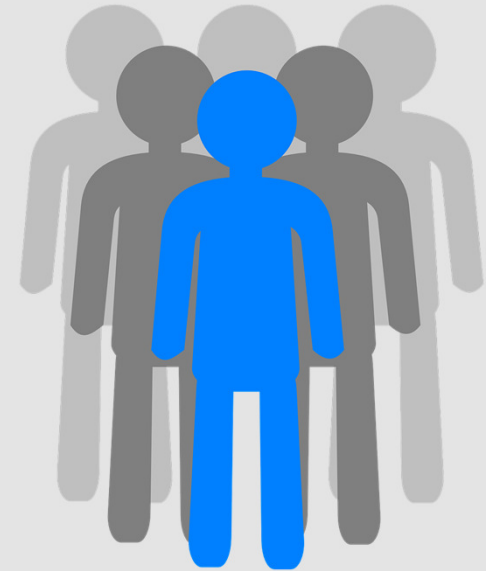


Quelle: F. Malik,
Führen, leisten, leben



5 E-Modell der Führungsaufgaben

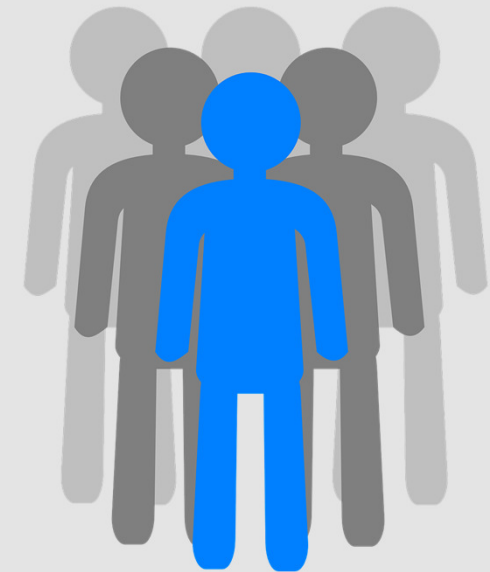
1. **Envision** – Die Zukunft definieren, gestalten
2. **Engage** – Beziehungsaufbau und Zusammenarbeit
3. **Energize** – Menschen motivieren, begeistern
4. **Enable** – Erfolgsgrundlagen schaffen
5. **Execute** – Ergebnisse liefern



Disziplinarische Führung

Der/die disziplinarische Vorgesetzte repräsentiert gegenüber dem Mitarbeiter das Unternehmen und hat die entsprechenden Befugnisse und Pflichten, z.B.

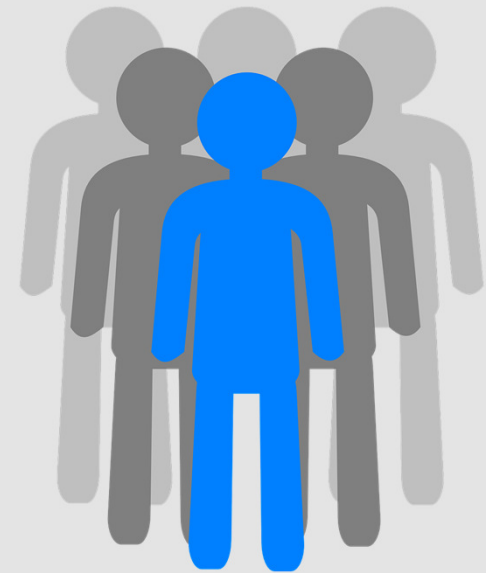
- Einstellung von Mitarbeitern
- Den Arbeitseinsatz eines Mitarbeiters festlegen (z.B. Ort, Zeit, Aufgaben)
- Mitarbeiter beurteilen hinsichtlich Leistung und Verhalten
- Entwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten
- Gehaltsgespräche führen
- Einhaltung von Richtlinien sicherstellen und ggfs. Sanktionen einleiten (z.B. Abmahnung)
- Fürsorgepflicht für den Mitarbeiter übernehmen
- Vertragsbeendigung, Kündigung aussprechen



Autorität haben oder Autorität sein

Wie gelangt man zu Autorität?

- durch (Positions-)Macht
- durch Wissens- und Erfahrungsvorsprung
- durch Persönlichkeit, Vertrauen, Beziehung, Reputation

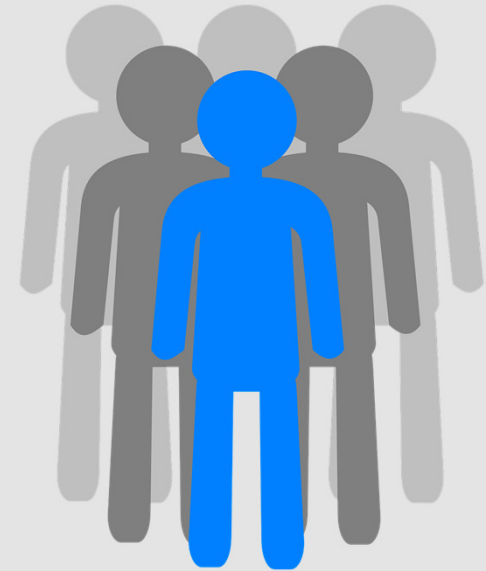


Autorität durch Vertrauen

Wer Vertrauen schaffen will...

- ... muss zuhören
- ... muss echt sein
- ... muss verlässlich und berechenbar sein
- ... muss andere erfolgreich sein lassen

„Wenn Vertrauen fehlt, kann es keine Motivation geben. Misstrauen verhindert Motivation.“ (F. Malik)



Menschenbilder und Motivation

Extrinsisch

- Der Mensch ist nicht motiviert und hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit
- Der Mensch möchte geführt werden und Verantwortung vermeiden. Er hat wenig Ehrgeiz.



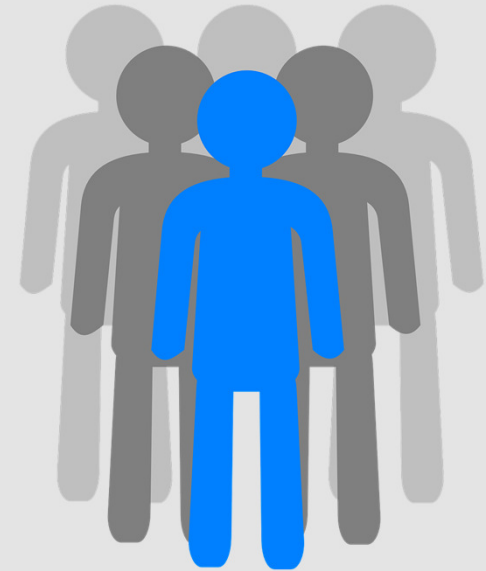
Was kann ich tun, um Menschen zu motivieren?

Intrinsisch

- Der Mensch motiviert sich selbst. Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
- Der Mensch sucht nach Verantwortung und möchte zu einem sinnvollen größeren Ganzen beitragen.



Wie kann ich ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich selbst motivieren können?



Menschenbilder und Motivation

Was kann ich tun, um Menschen zu motivieren?

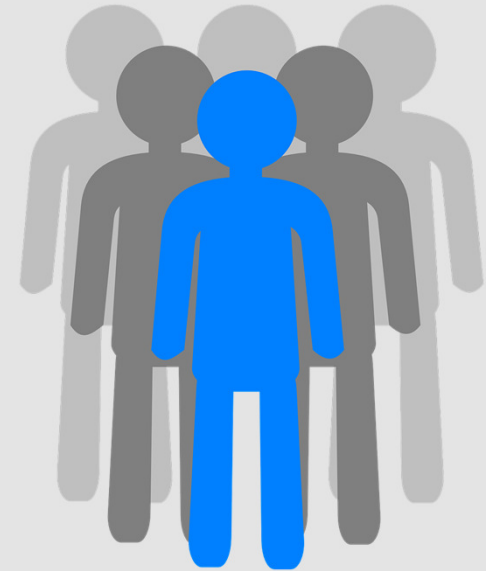
Extrinsische Motivierung

- Bedrohung (→ Angst)
- Bestechung (→ Misstrauen und sinkende Selbstachtung)
- Belohnung (→ Aufmerksamkeit auf die Prämie statt auf die Aufgabe)
- Belobigung (→ Gefühl, manipuliert zu werden)

Wie kann ich ein Umfeld schaffen, in dem Menschen sich selbst motivieren können?

Intrinsische Motivation fördern

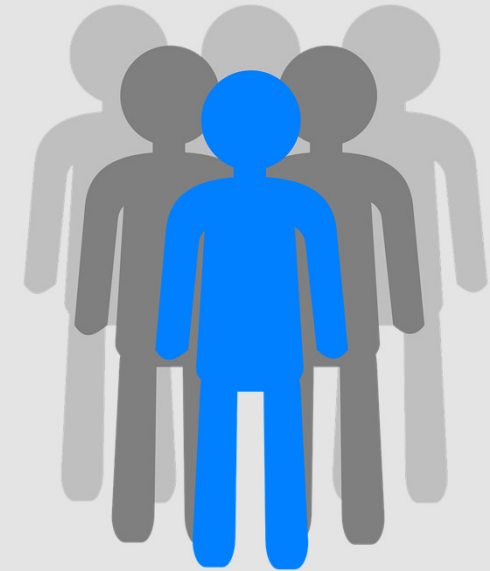
- Positive Beziehungen
- Interessante Aufgaben, Verantwortung, Beitrag zum Ganzen
- Mitgestalten und entscheiden
- Beteiligung an Erfolgen
- Entwicklungsmöglichkeiten



Motivation ermöglichen

Kernfragen:

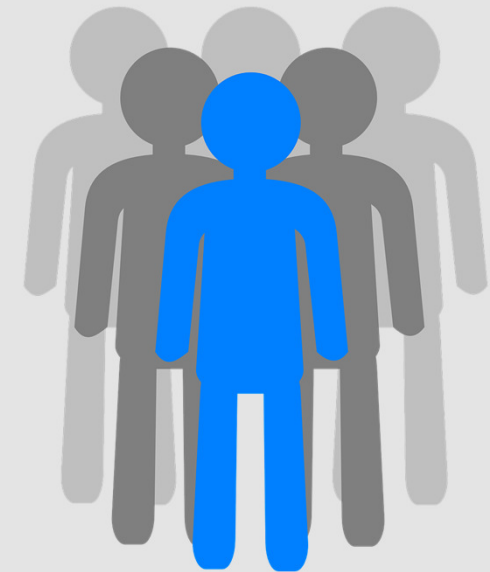
- Was kann ich tun, um die Motivation zu bewahren bzw. zu steigern?
- Was sollte ich lassen, um Demotivation zu verhindern?
- Was behindert die Leistungsfreude (beziehungsbedingt und/oder arbeitsstrukturbedingt)?



Motivation ermöglichen

Folgende Faktoren stehen Ihnen auch ohne Positionsmacht zur Verfügung:

- Ihre positive Beziehung zu den Personen
- Gestaltung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre
- Übertragen von Verantwortung
- Anerkennung von Leistung
- Gestalten von Rahmenbedingungen durch Einflussnahme auf Dritte (z.B. Ressourcenbereitstellung)
- Druck von außen abfedern
- Beitrag zum größeren Ganzen ermöglichen
- Beteiligung an Erfolgen



Ihre nächsten Aufgaben

1. Reflexion der bisherigen Führung

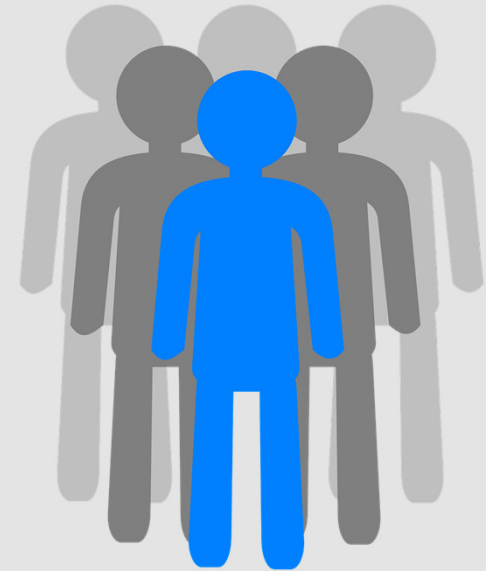
2. Kommunikation gestalten

Um Mitarbeiter und Teams führen zu können, müssen Sie auf dem Laufenden sein und Einfluss nehmen können. Etablieren Sie deshalb Regel-Kommunikation in Form von regelmäßigen...

- Einzelgesprächen mit jedem Mitarbeiter („jours fixes“)
- Teambesprechungen

3. Mitarbeiter-Analyse durchführen

Bringen Sie Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung zusammen und schätzen Sie Ihre Mitarbeiter hinsichtlich Ihrer Stärken und Entwicklungsbedarfe ein.



Auf geht's!

- ✓ Nutzen Sie Arbeitsblatt 1, um Aspekte der bisherigen Führung des Teams zu analysieren.
- ✓ Nutzen Sie Arbeitsblatt 2, um zu überlegen, wie Sie zukünftig die Kommunikation gestalten wollen
- ✓ Nutzen Sie Arbeitsblatt 3, um eine Mitarbeiter-Analyse vorzunehmen
- ✓ Bei Fragen melden Sie sich einfach per Mail bei mir.

