

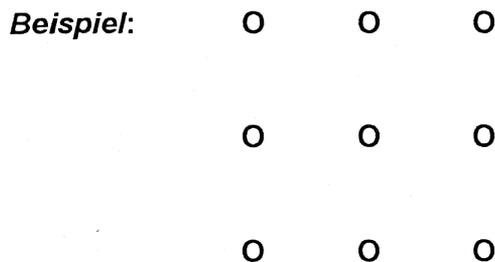
Führungsregeln

Referat: A. Wermelinger
März 2001

FÜHRUNGSREGELN

1. Einleitung

Unsere Denkprozesse sind von individuellen Denkweisen geprägt:



Man verbinde diese Punkte mit vier zusammenhängenden Geraden. Die Lösung liegt darin, indem wir über das Quadrat hinaus denken. Wir alle sind nicht nur physisch an vier Wände behaftet, sondern auch psychisch an die eigene Denkweise gewohnt. Die neuen zwei Punkte ausserhalb des Quadrates sind vielleicht die Eckpunkte eines anderen Quadrates oder die Berührungspunkte zu einer anderen Denkweise.

Positive Denkweise

- + zuhören, denken, antworten
- + Fragen, diskutieren
- + wie? wo? wann? was? warum?
- + Zusammenhänge erkennen
- + handeln
- + neue Situation erkennen
- + motivieren
- + der Weg ist das Ziel
- + Vorschläge unterbreiten
- + selber anpacken
- + Teamwork

Negative Denkweise

- Killerphrasen
- fixierte Ideen
- immer so gemacht
- ist doch ganz einfach
- warten wir's ab
- gegen die Anweisungen
- klingt gut, aber...
- gibt viel Arbeit, aber...
- ist nicht im Sinne des Chefs
- Verantwortung delegieren
- Eigenbrötlerei

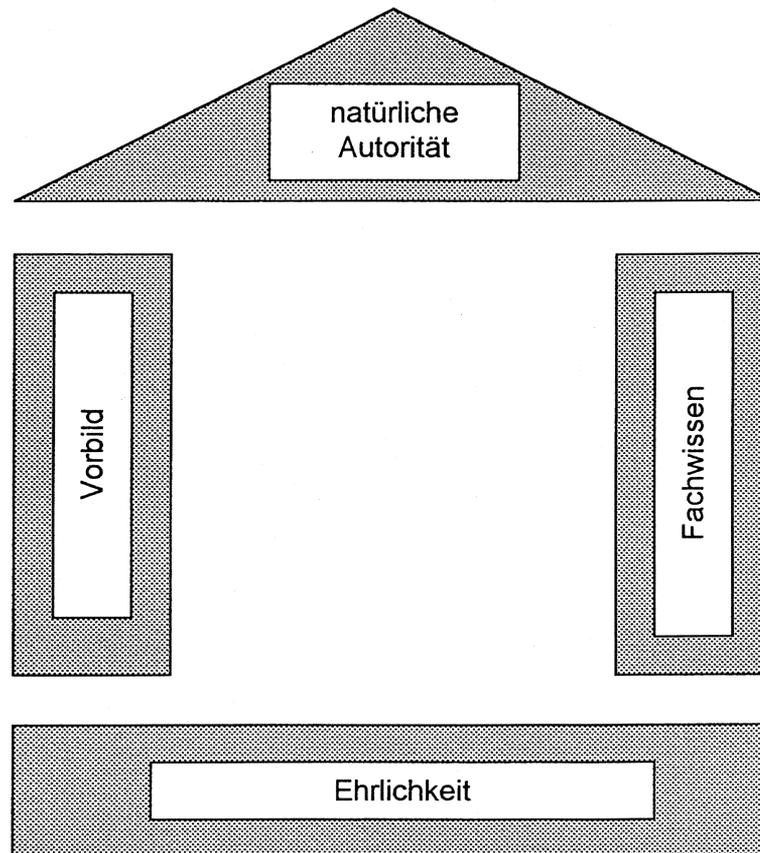
2. Bedürfnisse jedes Menschen

1. Nahrung, Schlaf, Wohlbefinden
2. Schutz
3. Sozialverträglichkeit
4. Status
5. Selbstentfaltung

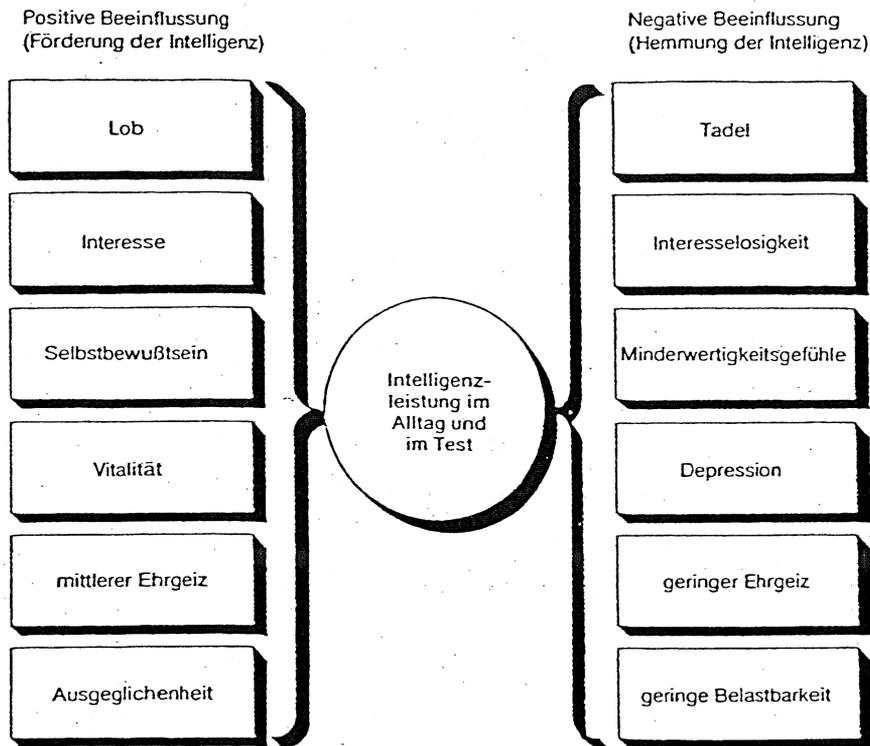
3. Autoritätsbegriffe

Autoritätsform		Träger der Autorität	Begründung der Autorität	Mittel	Resultat Einstellung
sachorientierte Autorität	Besitz	Besitzer Regent Eltern	Herkunft Gewalt Gesetz	Druck/Angst Strafe Ehrfurcht	Untertanen - machtlos - unterwürfig
äussere Autorität	Institution	Funktionär Leiter Richter	Hierarchie Politik Kompetenzen Macht	rationale Einsicht Bestrafung	Untergebene - gehorsam - angepasst
personenorientierte Autorität	Begabung (Charisma)	Medizinmann Priester Führer	Dogma Zeremonie symbolische Handlung Ritus	emotional-magische Einsicht Glaube	Jünger Gläubige Anhänger
natürliche Autorität	„Persönlichkeit“	Vorgesetzter	Vorbild Verhalten Selbstvertrauen Können	Vertrauen Förderung rationale u. emotionale Einsicht	zufriedene Mitarbeiter

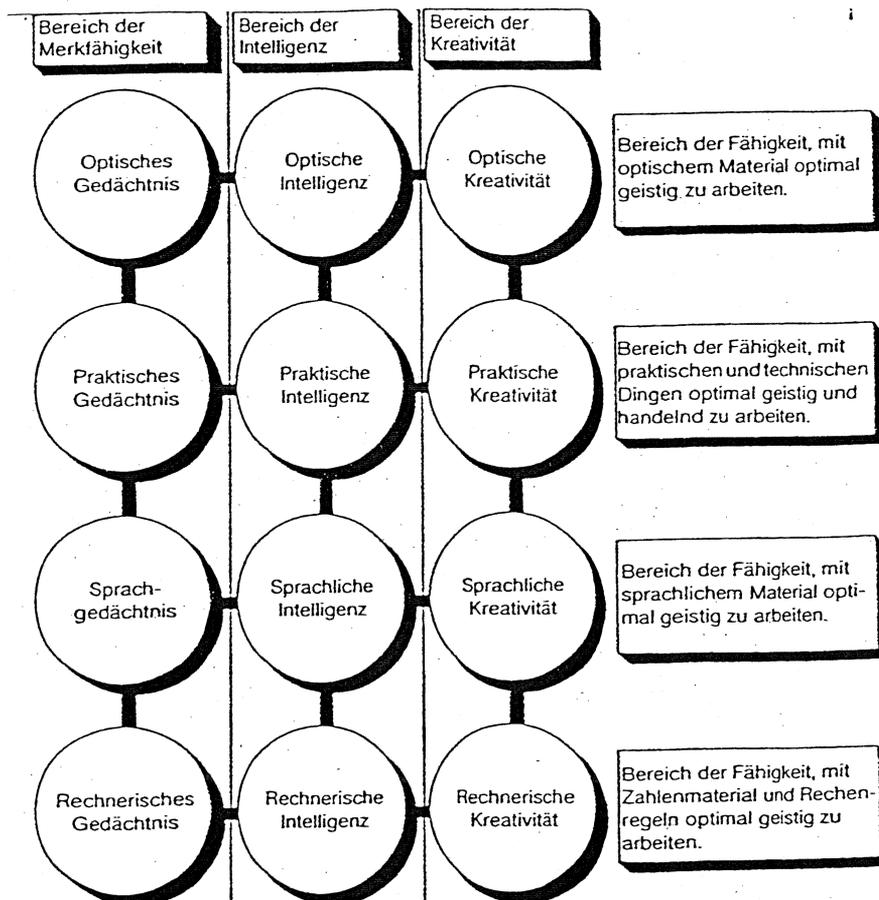
3.1 Die natürliche Autorität



4. Der Mensch ist beeinflussbar



4.1 Die geistigen Fähigkeiten des Menschen



5. Erwartungen an Vorgesetzte

Die Rolle des Zwischenvorgesetzten ist eine schwierige; er muss es vielen recht machen. Eine psychologische Studie unterschiedlicher Firmen zeigte, dass sich gute Chefs als schlechte und schlechte Chefs für gute einschätzen.

5.1 Arbeitnehmerurteile (gemäss dieser Studie)

positive Punkte

- + Integrationsfigur
- + angemessene Lohnverhältnisse
- + persönliche Anerkennung
- + Eigenverantwortung
- + klare Unternehmerziele
- + interne Schulung
- + Spontanität
- + interne Jobrotation
- + gute Vorschläge werden umgesetzt
- + klare Forderungen
- + menschliche Anerkennung
- + klare Kompetenzregelung
- + Teamwork
- + schnelle Informationskanäle
- + einfache Strukturen

negative Punkte

- Chefalüren
- starkes Lohngefälle
- bin nur eine Nummer
- man mischt sich dauernd ein
- Zick-Zack-Kurs
- hier kann ich nichts werden
- bin zu jung, zu alt
- möchte einmal etwas anderes tun
- Vorschläge werden ignoriert
- für welche Ziele arbeite ich hier eigentlich?
- Abmachungen werden nicht eingehalten
- Doppelspurigkeiten
- Beziehungen nach oben fehlen
- Information versickert in Büroapparat
- Wasserkopf

5.2 Was Untergebene an Vorgesetzten mögen/ärgert

Was sie mögen

- + gerechte Lohnverhältnisse
- + Sicherheit
- + Geltung
- + Anerkennung
- + persönliche Hilfe
- + Bejahung
- + Freundlichkeit
- + Ruhe
- + Verständnis
- + Ausgeglichenheit
- + Korrektheit

Was sie ärgert

- Unfreundlichkeit
- Einbildung
- Überheblichkeit
- Ungerechtigkeit
- Ohr für Zuträgereien
- Ungeduld
- Nervosität
- Reizbarkeit
- Bevorzugung

6. Der gewählte Führungsstil

6.1 Die drei möglichen Führungsstile

1. Der *autoritäre*, autokratische, hierarchische, diktatorische, herrscherliche, patriarchalische Führungsstil, der des Befehlens und Gehorchens.
2. Der *passive*, weiche, nachgiebige Führungsstil
3. Der *kooperative*, kollegiale, partizipative, informative, „demokratische“, kollektive Führungsstil, der des Überzeugens, der Partnerschaft, der Zusammenarbeit, des Miteinandersprechens, des Führens im Mitarbeiterverhältnis.
4. Der *chaotische* Führungsstil führt zu Mehrspurigkeiten und Ineffizienz.

Was ist der richtige Führungsstil? Im allgemeinen ist heute der kooperative Führungsstil als der grundsätzlich erstrebenswerte zu bezeichnen, weil er die besten Leistungsergebnisse bei grösstmöglicher Zufriedenheit aller verspricht. Trotzdem darf man ihn nicht schlechthin als „den richtigen“ bezeichnen. Denn auch die anderen Führungsstile haben je nach der besonderen Situation ihre Berechtigung. Die optimale Führung ist generell weder „autoritär“ noch „kooperativ“, sondern je nachdem in einem Fall so und im anderen anders. Manche Mitarbeiter wollen im Kern nur autoritär geführt werden, wenn auch in menschlich verbindlicher Form. Das steht fest:

- *Straffes Führen* durch präzise Anweisungen und Kontrolle ist wirksamer bei nur einer Möglichkeit der Problemlösung und nur wenigen Möglichkeiten der Methode.
(meist Grossserien im Billigpreissegment)
- *Lockerer Führung* durch Zielsetzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit ist wirkungsvoller, wenn vielfältige Informationen und Arbeitsverfahren gefragt und nötig sind.
(bei High-Tech-Produkten)

Richtig ist die Führung bei der der Geführte seine volle Leistungskraft entfalten kann, die also den besten Erfolg sicherstellt. Und das hängt im Einzelfall immer von den drei Momenten ab: der Wesensart des Führenden, der Wesensart der Geführten und von den besonderen Umständen, der konkreten Situation bzw. der Zielsetzung.

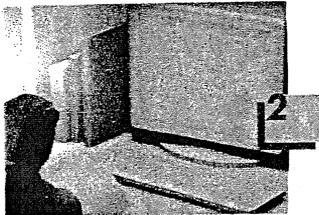
6.2 Die Grundzüge des kooperativen Führens

Wissen auf allen Stufen bedeutet Konkurrenzfähigkeit?



Mitarbeiterwissen

- Brainstorming
- Vorschlagswesen
- Teamwork
- Erfahrung



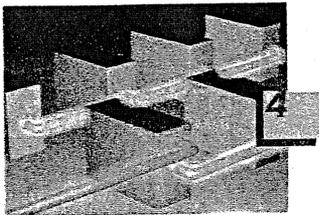
Fachwissen

- Berufsleute
- Datenträger
- Fachliteratur
- Normen, Vorschriften



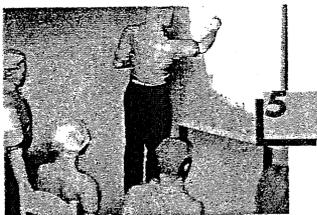
Kunden- und Lieferantenwissen

- Meetings
- Ausstellungen
- Pflichtenheft
- Prospekte



Prozesswissen

- Ablaufdiagramme
- EDV-Software
- Strukturen
- Wissensverwaltung



Nichtwissen

- Weiterbildung
- Internet
- Patentrecherchen
- Versuche



Expertenwissen

- Externe Fachleute
- Forschungsinstitute
- Prüfinstitute
- Diplomarbeiten

Wie gebe ich eine Arbeit weiter?

Informieren:

- klare Zielsetzung mitteilen
- Lösungsweg aufzeigen
- Arbeit besprechen
- Arbeit vormachen
- Arbeit nachmachen lassen
- Fragen stellen
- nochmals besprechen
- Mitdenken fördern
- motivieren im voraus durch Lob

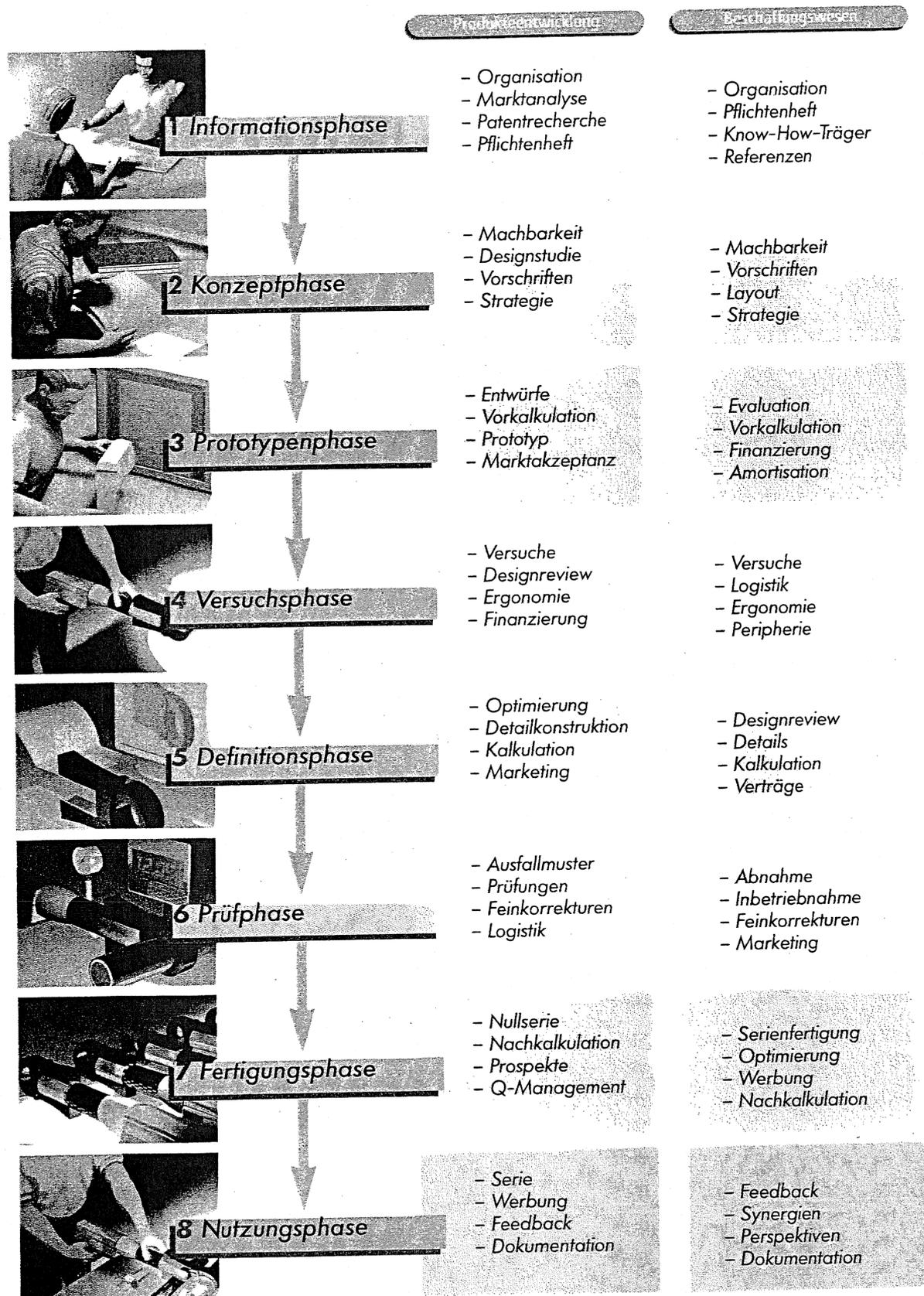
Delegieren:

- wer Vertrauen gibt, kann Vertrauen erhalten
- auf Verantwortlichkeit setzen
- Kompetenzen aufteilen
- vorausdenken, vorausplanen, vorleben
- Führungsverantwortung
- Verbesserungen durchsetzen
- Anregungen machen
- Anerkennung aussprechen
- sich nicht einmischen
- der Chef muss immer Zeit für Fragen haben

Kontrollieren:

- Leistungen fordern
- weniger kritisieren, mehr anerkennen
- Gesicht wahren lassen
- Kritik = Hilfe zur Selbsthilfe
- nie vor anderen kritisieren
- nur sachlich kritisieren
- jede Person kontrollieren
- niemanden bevorzugen
- Stichprobenkontrollen
- offen kontrollieren, nicht heimlich

6.3 Kooperatives Führen im Projektteam mit dem Protokoll als hervorragendes Führungsinstrument



6.4 Zusammenfassung

- ◆ *Führen* heisst in die Zukunft wirken
- ◆ Jeder *positive Gedanke* hat belebende Kraft
- ◆ Die *Stärken der Mitarbeiter* sehen und sich nicht so sehr mit ihren Schwächen beschäftigen
- ◆ Die *Triebkraft der Hoffnung* mobilisieren, um
 - weiter voranzukommen
 - den Horizont zu erweitern
 - neue Tätigkeiten zu beherrschen
 - schwierige Situationen zu bewältigen
 - höheren Verdienst zu finden
 - mehr Freude zu erleben
 - die Welt kennenzulernen
 - bisher Unbegreifliches zu durchdringen
 - sich die eigene Tüchtigkeit zu bestätigen
 - mehr Anerkennung zu finden
 - innerlich freier zu werden
- ◆ Seinen Mitarbeitern *als lebendiges Beispiel* vorausgehen
- ◆ Ganz besonders in schwierigen Zeiten *Zuversicht, Hoffnung, Schwung, Optimismus und Sicherheit* vermitteln
- ◆ *Vorausschauend führen*: Planen, vorbereiten, vordenken
- ◆ Den Beruf von der *sportlich-heiteren Seite* betrachten: Kann man auf dem Sportfeld immer nur der Sieger sein?
- ◆ *Hohe Ziele setzen und Leistungen herausfordern*: Zum individuellen Leistungsoptimum hinaufführen
- ◆ *Tüchtige Mitarbeiter* wollen zur Leistung aufgerufen und ausgelastet sein
- ◆ *Erfolgserlebnisse vermitteln*: die Mitarbeiter am Erfolg teilnehmen lassen

„NUR WER GERNE ARBEITET, ARBEITET GUT“