

Inhalt

Inhalt	1
1. Leadership	2
1.1 Definition Führung:	2
1.1.1 Was macht gute Führung aus?	2
1.2 Überblick Führungstheorien.....	2
1.2.1 Eigenschafts- vs. Prozessperspektive der Führungstheorien	2
1.2.2 Leadership und Organisationshierarchie	3
1.2.3 Kontroversen im Führungserfolg.....	3
trait vs. process	4
Assigned vs. Emergent.....	4
Leadership and Power	4
Leadership vs Followership	4
1.3 Aufgaben von Führungskräften.....	5
1.3.1 Klassische Führungsaufgaben.....	5
1.3.2 Führungsaufgaben – Beispiel	5
1.3.3 Führungsinstrumente	6
1.4 Führungserfolg	6
Drei Aspekte zur Bestimmung des Führungserfolgs:	6
1.4.1 Ergebnisgrößen des Führungserfolgs	7
1.5 Reflexionsfragen.....	7

1. Leadership

1.1 Definition Führung:

„Führung ist die Beeinflussung des Verhaltens anderer Menschen in Richtung eines gemeinsamen Ziels.“

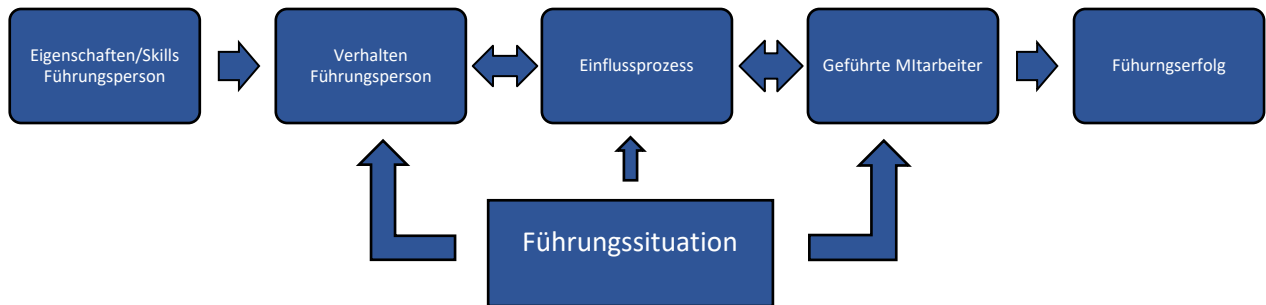
Ein Prozess (Interaktion zwischen Personen (Führungskraft und geführte Person)); der die Einflussnahme von Menschen auf Menschen beinhaltet; in einem Gruppenkontext stattfindet; damit ein gemeinsames Ziel erreicht wird.

1.1.1 Was macht gute Führung aus?

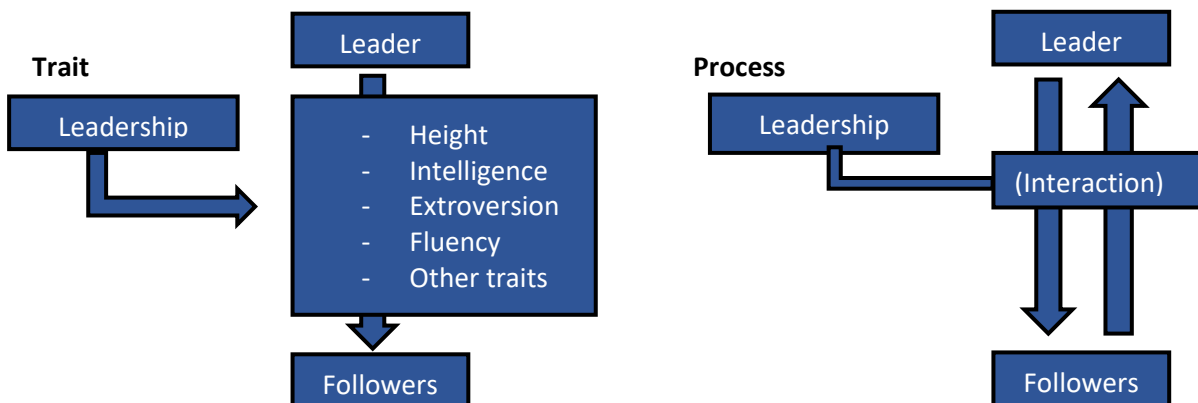
- Vorbildfunktion
- Auf Augenhöhe (mit geführter Person)
- Respekt
- Motivation/Erfahrung/Know how
- Sozialkompetenz
- Verständnisvoll
- Visionär
- Kommunikationsfähigkeit

1.2 Überblick Führungstheorien

Die Führungsperson nimmt Einfluss auf den geführten Mitarbeiter, am Ende des Prozesses hat man dann Führungserfolg Die Charakteristik der Führungsperson (Eigenschaften, Verhalten), - der geführten Person und – der Führungssituation beeinflussen den Führungserfolg.



1.2.1 Eigenschafts- vs. Prozessperspektive der Führungstheorien

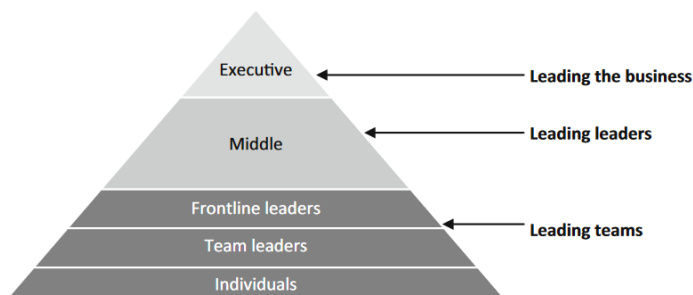


Eigenschaften sind verantwortlich für den Führungserfolg, aber nicht für alles.

Erfolgreiche Führung braucht eine gute Wechselbeziehung zwischen Leader & Follower.

In der bisherigen Forschung haben sich viele Studien auf Führung als Eigenschaft konzentriert. Die Merkmalperspektive legt nahe, dass bestimmte Menschen in unserer Gesellschaft besondere angeborene Qualitäten, die sie zu Führungspersönlichkeiten machen. Diese Sichtweise beschränkt Führung auf diejenigen, denen man besondere Eigenschaften zuschreibt. Im Gegensatz dazu ist der Ansatz, der im Text aufgegriffen wird, dass Führung ein Prozess ist, der erlernbar ist und dass er für jeden zugänglich ist.

1.2.2 Leadership und Organisationshierarchie



Empower Employees → schnellere Reaktionsfähigkeit

Vision → Strategie → Ziele, heruntergebrochen auf jede Ebene

1.2.3 Kontroversen im Führungserfolg

Leadership und Management

Führung und Management sind verschiedene Konzepte, die sich überschneiden. Sie unterscheiden sich insofern voneinander, als dass sich Management traditionell auf die Aktivitäten Planung, Organisation, Personalbesetzung und Kontrolle konzentriert, während Führung den Schwerpunkt auf den allgemeinen Einflussprozess legt. Einigen Forschern zufolge geht es beim Management um die Schaffung von Ordnung und Stabilität, während es bei der Führung um Anpassung und konstruktiven Wandel geht. Andere Forscher gehen sogar so weit zu argumentieren, dass Manager und Führungskräfte unterschiedliche Typen von Menschen sind, wobei Manager reaktiver und weniger emotional involviert sind und Führungskräfte proaktiver und stärker emotional involviert sind. Die Überschneidung zwischen Führung und Management konzentriert sich darauf, wie beide die Beeinflussung einer Gruppe von Personen bei der Zielerreichung beinhalten.

3 Grundaufgaben	Manager	Leader
	Produces order and consistency	Produces change and movement
Entscheiden was zu tun ist	Planen und budgetieren <ul style="list-style-type: none"> • Agenda setzen • Zeitpläne setzen • Für Ressourcen sorgen 	Vision und Richtung vorgeben <ul style="list-style-type: none"> • Vision kreieren • Grosser Zusammenhang aufzeigen • Strategie festsetzen
Aufbau von Netzwerk & Beziehungen	Organisieren und Stellen besetzen <ul style="list-style-type: none"> • Struktur geben • Stellenbesetzung vornehmen • Regeln festsetzen 	Menschen auf eine Vision ausrichten <ul style="list-style-type: none"> • Ziele kommunizieren • Für Commitment sorgen • Teambuilding betreiben
Sicherstellen, dass Mitarbeiter ihren Job erledigen	Kontrollieren und Problemlösen <ul style="list-style-type: none"> • Anreize setzen • Lösung generieren • Korrekturen vornehmen 	Motivation <ul style="list-style-type: none"> • Inspirieren / energetisieren • Empowern • Unerfüllte Bedürfnisse erfüllen

trait vs. process

- **Trait:**
Der Merkmalsgesichtspunkt konzeptualisiert Führung als eine Eigenschaft oder eine Reihe von Eigenschaften, die bei verschiedenen Menschen in unterschiedlichem Maße vorhanden sind.
- **Process:**
Der Prozessesstandpunkt legt nahe, dass Führung ein Phänomen ist, das sich im Kontext der Interaktion zwischen den Leader und Followers abspielt und Führung für alle zugänglich macht.

Assigned vs. Emergent (ausgesucht vs. aus einer Gruppe als Führungskraft hervortut)

- **Assigned:**
Person, welche einer Stelle zugeordnet wurde. Basiert auf einem formellen Titel oder einer Position in der Organisation.
z.B. Teamleader, Produktionsmanager, Abteilungsleiter, Direktoren, Verwalter
- **Emergent:**
Diese Art der Führung wird nicht durch die Position zugewiesen; sie entsteht vielmehr im Laufe einer Zeitspanne durch Kommunikation.

Zu den positiven Kommunikationsverhaltensweisen, die für das erfolgreiche Entstehen von Führungskräften verantwortlich sind, gehören die verbale Beteiligung, die Information, die Suche nach den Optionen anderer, die Initiierung neuer Ideen und die Entschlossenheit, aber nicht Starrheit.

Führung als Prozess gilt für Personen in beiden zugewiesenen und entstehenden Rollen.

Leadership and Power (steht im engen Bezug)

Macht ist die Fähigkeit oder das Potenzial zur Einflussnahme. Menschen haben Macht, wenn sie die Fähigkeit haben, die Überzeugungen, Einstellungen und Handlungsweisen anderer zu beeinflussen.

Früher war die Macht eine Domäne der Leader, aber das nimmt ab und verlagert sich auf Ihre Follower.

Wenn Führungspersönlichkeiten in einer Weise handeln, die für ihre Anhänger wichtig ist, verleiht dies ihnen Macht.

Leadership vs Followership

1.3 Aufgaben von Führungskräften

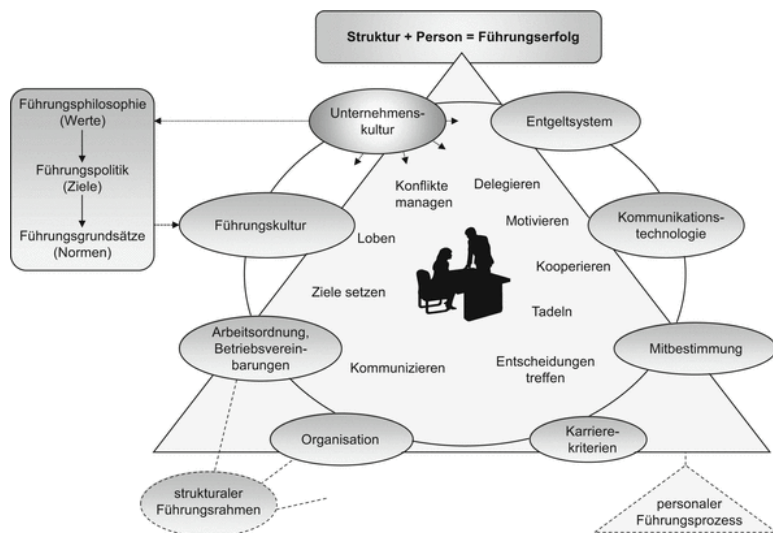
1.3.1 Klassische Führungsaufgaben

Der Managementprozess:

Information, Kommunikation, Koordination steht in Bezug auf den gesamten Prozess.

Kreislauf: Ziele setzen, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle

Führung zwischenmenschlich und strukturell:



Rahmenbedingungen

Innerhalb der Struktur:

Struktureller Rahmen gibt vor, was man tun kann (Entgelt, Hierarchie, etc.)

1.3.2 Führungsaufgaben – Beispiel

Am Managementprozess orientierte Führungsaufgaben				
<p>Planen, innovieren und Ziele vorgeben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategien entwickeln • vernetzt denken • neue Wege gehen • Freiräume nutzen • Ziele definieren und vereinbaren • Herausforderungen annehmen 	<p>Organisieren und koordinieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionen kommunizieren • Aufgaben delegieren • Ressourcen managen • Informationen verteilen • Kommunizieren und vernetzen • Prozesse definieren und optimieren 	<p>Entscheiden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen sammeln und auswerten • Alternativen entwickeln und bewerten • Nutzwert-Analysen durchführen • Folgen erfassen • final entscheiden 	<p>Kontrollieren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätskriterien definieren • Termine vereinbaren und überwachen • Status erheben • Berichte erstellen • Eigenverantwortlichkeit integrieren 	<p>Mitarbeiter fördern und entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coachen und qualifizieren • Potenziale erkennen und fördern • Vernetztes Denken entwickeln • Feedback geben: „Lob und Tadel“
Mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben				
<p>Gegenseitiges Vertrauen entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wandel menschlich bewältigen • integer handeln • verlässlich agieren und Zusagen einhalten • Mitarbeitern zuhören und um Befindlichkeit kümmern • für Mitarbeiter einsetzen • Vertrauen „schenken“ 	<p>Zusammenarbeit fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spaß an der Arbeit sichern • Teamgeist fördern • motivieren • gemeinsamen Erfahrungshintergrund schaffen • Kontaktpunkte schaffen • Konflikte lösen 	<p>Selbstorganisationsfähigkeit fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität stimulieren • Menschen begeistern, inspirieren • positives Denken und Selbstvertrauen fördern • Initiativen belohnen • Handlungsspielräume und Rahmenbedingungen schaffen 		
Selbstführungsbezogene Aufgaben				
<ul style="list-style-type: none"> • aus Fehlern lernen • eigenes Handeln und Verhalten reflektieren • alternative Lösungen und Meinungen akzeptieren 		<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance beachten • sich selbst motivieren • persönliches Zeitmanagement optimieren 		

1.3.3 Führungsinstrumente

Monolog-orientierte Führungsinstrumente (one-way)

- Information
- Anweisung
- Unterweisung
- Delegation
- Feedback

Dialog-orientierte Führungsinstrumente (Austausch)

- Kritikgespräch
- Personalbeurteilungsgespräch
- Personalentwicklungsgespräch
- Zielvereinbarungsgespräche

Prozess-orientierte Führungsinstrumente

- Moderation
- Coaching
- Mediation

Nicht-verbale Führungsinstrumente

- Anreizsysteme
- Motivierende Arbeitsgestaltung
- Führungsgrundsätze
- Performance Management (inkl. Unternehmenskultur)

1.4 Führungserfolg

Drei Aspekte zur Bestimmung des Führungserfolgs:

- **Leistung des Geführten:** Wie erfolgreich führt die Arbeitseinheit die Aufgabe aus und erreicht ihre Ziele?
(Arbeitsqualität und -leistung, Umsatz)
- **Zufriedenheit:** Ausmass des Einflusses der FK auf MA
(Werte, Einstellungen, Verhalten und Prozesse)
- **Persönliche Ziele der FK:** Erreichung der persönlichen Ziele als Führungsperson (Aufstieg, Erfolg, Einkommen, Ansehen, Position)

1.4.1 Ergebnisgrößen des Führungserfolgs

	ökonomisch		sozial	
	quantitativ	qualitativ	Zufriedenheit, Kohäsion und Commitment	Organizational Citizenship Behaviour
Individuum	- Individuelle Zielerreichung nach Aufgabengebiet - Erreichung definierter Outputs	- Arbeitsgüte - Verschwendungsfreiheit - Kompetenzsteigerung - Unfallfreiheit (Unversehrtheit)	- Arbeitszufriedenheit - Commitment - Beachtung normativer Rahmenbedingungen - Potenzialentfaltung	- Leistungsmotivation - Unternehmerisches Mitarbeiterverhalten - Hilfsbereitschaft - Zuverlässigkeit - Flexibilität
Team	- Teamzielerreichung nach Aufgabengebiet - Teameffizienz - Fehlzeiten und Fluktuation	- Kollektiv abgestimmte Prozessoptimierungen - Fehlerfreie Zusammenarbeit - Selbstorganisation - Termintreue	- Abteilungsklima - Teamgeist und „Wir-Gefühl“ - Respektvoller Umgang im Team - Freundschaft	- Gegenseitige Unterstützung - Proaktives Handeln - Einbringen von Verbesserungsvorschlägen
Unternehmen	- Erreichen der Formalziele: Umsatz, Rentabilität, Cash flow, Liquidität usw. - Steigerung Shareholder Value - Produktivität der Belegschaft	- Wettbewerbsfähigkeit - Organisationales Lernen - Gesellschaftliche Verantwortung - Innovationsfähigkeit - Kundenorientierung	- Positive Unternehmenskultur - Leistungskultur - Internalisierte Zielkonformität	- Positives Unternehmensbild verbreiten - Soziales Engagement (Corporate Social Responsibility) - Sustainable Behaviour

Kohäsion = Zusammenhalt

OCB (Organizational Citizenship Behaviour): ich als Mitarbeiter mache mehr als in meinem Stellenbeschrieb steht, z.B. Eimer leeren, in einem Projekt mitmachen -> ist auch ein Zeichen/Ergebnisgröße für Führungserfolg

1.5 Reflexionsfragen

- Welche Führungstheorien können unterschieden werden?
- Was sind die gegenwärtig bestehenden Kontroversen in der Führungsforschung?
- Erläutern Sie die Unterschiede zwischen dem Eigenschaftsansatz und dem Prozessansatz der Führung.
- Was heisst Führungserfolg?