



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Modul Strukturen Personal Masterkurs

2-1

Grundlagen der Führung

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



## Zur Einbindung des Themas

---



- Führung findet immer und durch alle Ebenen hinweg statt. Durch die organisationalen Verflechtungen, die sie bereits in P&O II Kurs (1) kennengelernt haben, ist sie oft kaum sinnvoll zu verorten.
- Im Folgenden soll es v.a. um diejenige Führung gehen, die durch die einzelne FK ausgeübt wird. Diese ist in übergreifende Führungsstrukturen des Unternehmens eingebunden und findet auf organisationaler (Einsatz von Orga-Tools) wie auf personeller (Interaktion zwischen FK und MA) Ebene statt.

## Lernziele

---



- Den Unterschied zwischen organisationaler und personaler Führung verstehen lernen (Einbindung, Umsetzung, Wirkweise, Beteiligte, etc.)
- Jenseits von Klischees und Mythen Führung als einen Job verstehen, der zu tun ist
- Wichtige Führungsinstrumente kennen und auf Beispiele anwenden lernen

# Einstieg – Überblick Teil I

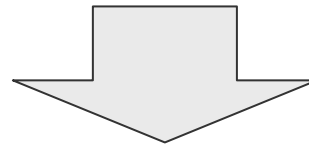
---



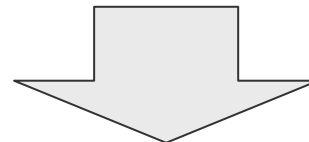
- Was ist Führen?
- Funktionen der Führung
- Führungserwartungen
- Führung, Verantwortung, Macht und Dilemmata
- Führungsaufgaben
- Führungskompetenzen
- Führungserfolg
- Exkurs: Thesen von F. Malik

## Organisationale und Personelle Führung

**Strukturen etc.:**  
**Makro-Rahmenbedingungen**



**Orgatools etc.:**  
**Mikro-Rahmenbedingungen**



**Führungstools etc.:**  
**Interaktionsstrukturen FK / MA**

# Einstieg – Was ist Führen?

---



## **Definition** nach Oswald Neuberger

(„Führen und Führen lassen“, 6. Aufl., Stuttgart 2002)

1. „Führen ist
2. legitimes Konditionieren
3. bestimmten Handelns von Geführten
4. in schlecht strukturierten Situationen
5. mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen.“
  - > durch Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen (organisationale Führung)
  - > durch gezielte Gestaltung der Interaktion zwischen FK und MA (personelle Führung)

# Einstieg - Was ist Führen?

---



1. Führen setzt eine Intervention seitens der Führungskraft voraus.
2. Dieser Eingriff ist im Einklang mit der geltenden Ordnung (legitim) und wirkt i.d.R. über den Einzelfall hinaus, hat also repräsentative Wirkung („so werden Dinge hier getan“)
3. Diese Wirkung erstreckt sich richtungsweisend auf das planvolle, zielorientierte Handeln derjenigen Akteure, die der direkten Weisungsbefugnis des Führenden unterstehen.
4. Die Notwendigkeit eines solchen Eingriffs ist durch eine unsichere Entscheidungssituation, eine neue Aufgabe oder etwas Unerwartetes entstanden.
5. Der Effekt dieses Eingriffes ist steuernd, gestaltend und / oder verändernd; d.h. derselbe Effekt wäre ohne die Intervention nicht eingetreten.

# Einstieg – Was ist Führen?

---



Konkrete Beispiele für Führungshandeln:

- Durchführung einer Sitzung der Regelkommunikation
- „Onboarding“ neuer Mitarbeiter
- Entscheidungen über Budgetverwendung / Investitionen
- Zuweisung von Aufgaben an Mitarbeiter
- Vertretung der Abteilungsinteressen gegenüber anderen Organisationseinheiten
- Leistungsstandards setzen
- Fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis ausüben
- Etc.



# Einstieg – Was ist Führen?

---



## Grundfunktionen der Führung

- **Lokomotionsfunktion**

Vorreiter sein für die Erreichung der Ziele

- **Adhäsionsfunktion**

Für Gruppenzusammenhalt, Identifikation und Sinnstiftung sorgen

- **Koordinationsfunktion**

Ressourcen und Instrumente optimal einsetzen

## Funktionen im Führungsprozess

### Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen

- Wichtigste Grundlage der Führung!
- Zielgerichtete Kanalisierung von Information als Grundbestandteil vieler Führungsinstrumente

### Gestaltung von Entscheidungsprozessen

- (situativer) Partizipationsgrad?

### Gestaltung der Werte- und Normbildung

- Kommunikation von Werten und Verknüpfung mit Entscheidungen -> Orientierung und Komplexitätsreduktion

# Einstieg – Was ist Führen?

---



## *Funktionen im Führungsprozess ff.*

### Rollendifferenzierung

- In Bezug auf die eigene Führungsrolle sowie auf die der Geführten (Erwartungsklärung)

### Einflussnahme auf Individuen und soziale Interaktion

- Integration von Individuum und Gruppe (Stärken und Schwächen, Anforderungen, Eigenheiten, ...)
- Steuerung von Nähe und Distanz

### Moderation von Konfliktprozessen

- Quelle: knappe Ressourcen, Interessengegensätze, unklare Zuständigkeiten
- Signal für Optimierungspotential („bessere Lösung“)

## Die Führungskraft erwartet vom Mitarbeiter:

1. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung werden ohne Einschränkung wahrgenommen
2. Weisungen, Vorgaben und Richtlinien werden erfüllt
3. MA sind zuverlässig und konstant in ihrer Leistung
4. MA sind selbständig und entwickeln eigene Ideen
5. MA bringen sich in die Abteilungsentwicklung ein
6. MA sind loyal gegenüber FK und solidarisch mit anderen
7. MA sind bereit, sich in Drucksituationen besonderen Belastungen auszusetzen

# Einstieg - Führungserwartungen

---



## Der Mitarbeiter erwartet von der Führungskraft:

1. Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind klar definiert; zuverlässige Rahmenbedingungen und transparente Entscheidungsprozesse
2. Besondere Leistungen sind möglich, werden gesehen und gewürdigt; regelmässige Rückmeldung; konstruktiver Umgang mit Fehlern
3. Hinreichende Unterstützung in schwierigen Situationen, kompetente Auskunft in Sachfragen
4. Freiheit und Selbstbestimmung in der Arbeit
5. Förderung der persönlichen Entwicklung
6. Förderung des Abteilungsklimas

## Diskussionsfragen

- Möglicherweise sind nicht alle Erwartungen gleich wichtig. Welche Rangfolge sehen Sie aus der Perspektive des Mitarbeiters, und welche Konsequenzen hat das auf die Priorisierung der Erwartung bei der Führungskraft?
- Möglicherweise sind nicht alle Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern miteinander vereinbar. Welche potentiellen Konflikte sehen Sie?

# Einstieg - Führungsverantwortung

---



- **... als Vorbild:** Verantwortung für die Signalwirkung des eigenen Verhaltens („wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht dasselbe“)
- **... als Machtinhaber:** Verantwortung für die relative Gerechtigkeit und situative Angemessenheit bei der Ausübung von Macht
- **... für den Gemeinschaftserfolg:** Erfolg als Messlatte für das Erfüllen von Führungsaufgaben
- **... im Sinne der Fürsorgepflicht:** Verantwortung für das arbeitsbedingte Wohlergehen der MA und Erhalt der Leistungsfähigkeit
- **... im Sinne der Selbstverantwortung:** Wahrung der persönlichen Integrität und Selbstfürsorge

## Macht in der Führung ...

- ... ist ein personales Zuschreibungsphänomen
- ... ist ein asymmetrischer sozialer Prozess mit mindestens zwei Beteiligten
- ... wirkt auch potentiell
- ... wird organisational legitimiert
  - > formal / positional: Amtsautorität
  - > funktional: Expertenautorität

## Quellen der Macht

- Belohnung und Bestrafung
- Expertentum, Wissen
- Zugriff auf Ressourcen / Information
- Identifikation / Vorbild / Vision

*-> Konsequenzen für  
Führungsdiskussion?*



# Einstieg - Dilemmata der Führung

---



- |  |   |
|--|---|
| ■ Gleichbehandlung aller MA                    | ■ Eingehen auf den Einzelfall                 |
| ■ Gesamtverantwortung der FK für die Abteilung | ■ Einzelverantwortung der MA für ihre Aufgabe |
| ■ Distanz: Führungsanspruch markieren          | ■ Nähe: Partizipation und Kollegialität       |
| ■ Selbstbestimmung für Organisationseinheit    | ■ Fremdbestimmung durch Einbindung in Orga.   |
| ■ Wahrnehmung der Fürsorgepflicht              | ■ Eigenverantwortung der MA                   |
| ■ Gesamterfolg geht vor Einzelleistung         | ■ Förderung besonders fähiger MA              |
| ■ Etc.   | ■ Etc.  |

## Führungsaufgaben

- Ressourcensteuerung
- Abteilungsorganisation
- Steuerung der Mitarbeiter
- Mitarbeiterbetreuung
- Personalentwicklung
- Abteilungsentwicklung
- Selbstmanagement

## Diskussionsfrage

- Gehen Sie die nachfolgend dargestellten Aufgaben einer Führungskraft durch und versuchen Sie, den Anteil am Tagesgeschäft zu schätzen (nur die Oberpunkte).
- Von welchen Faktoren könnte der Zeitbedarf bzw. das Aufkommen abhängig sein?
- Begründen Sie Ihre Vermutungen!

## Ressourcensteuerung

- Kapazitäts- und Kostenplanung; Budgetierung
- Regelmässige Prüfung des Kostenstellenberichts und Massnahmen bei Abweichungen
- Freigabe von abteilungsgebundenen Investitionen
- Prinzipielle Entscheidung über die Wahrnehmung von Aufgaben und die Erstellung von Leistungen (welche / wie viel)
- Teilweise Freistellung von Mitarbeitern für die Mitarbeit an abteilungsübergreifenden Projekten

## Abteilungsorganisation

- Aufgabenverteilung innerhalb der Organisationseinheit
- Stellvertreterregelungen
- Entscheidungskompetenzen für jeden MA festlegen
- Gestaltung der Rahmenbedingungen durch Vorgaben, Regeln, etc.
- Festlegung der Abteilungsprozesse
- Gestaltung der Entscheidungsprozesse (Partizipation?)
- Gestaltung der Kommunikations- und Informationswege (Regelkommunikation, Berichtspflichten, etc.)
- Anwendung Arbeitszeit- / Arbeitseinsatzmodelle

## Steuerung der Mitarbeiter

- Fachliche Anweisung / Unterstützung
- Situative Aufgaben / Projekte zuweisen
- Ergebniskontrolle
- Rückmeldung zu erbrachten Leistungen
- Mitarbeitergespräche führen (festgelegtes Prozedere?)
- Teambildung und Konfliktlösung unterstützen
- Ggf. MA-Beurteilungen durchführen (festgelegtes Prozedere?)

## Mitarbeiterbetreuung

- Zeugnisse erstellen (ggf. mit PER)
- Für Sicherheit am Arbeitsplatz sorgen (Einhaltung von Sicherheits- und Arbeitsschutzbestimmungen)
- Gesundheitsaspekte beachten (z.B. Burnout-Prophylaxe; Demographie)
- Auf persönliche Bedürfnisse der MA Rücksicht nehmen (Urlaubsplanung, Arbeitseinsatz, etc.; „Familienfreundlichkeit“ / „Work-Life-Balance“)

## Personalentwicklung

- Regelmässig Rückmeldung zu Optimierungspotential geben
- Herausfordernde Aufgaben und Ziele geben; Förderung von Gremienarbeit
- Job Enrichment / Enlargement / Rotation
- Lern- und Karrierepfade vereinbaren (Laufbahnplanung)
- Interne Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen / anregen (mit PER)
- Arbeitsbezogene externe Veranstaltungsteilnahme fördern (Kongresse etc.)



## Abteilungsentwicklung

- Laufende Optimierung der Abteilungsprozesse und der Rentabilität der Leistungserstellung
- Regelmässiges Hinterfragen der Leistungsergebnisse
- Gezielte Ausrichtung auf künftige Aufgaben / neue Technologien

## Selbstmanagement

- Effektives Zeit- und Stressmanagement
- Vernetzung in der Organisation (Zugang zu Ressourcen, interne „Visibility“, etc.)
- Für Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen sorgen (z.B. durch Gremienarbeit)

## Management

<- vs. ->

## Führung

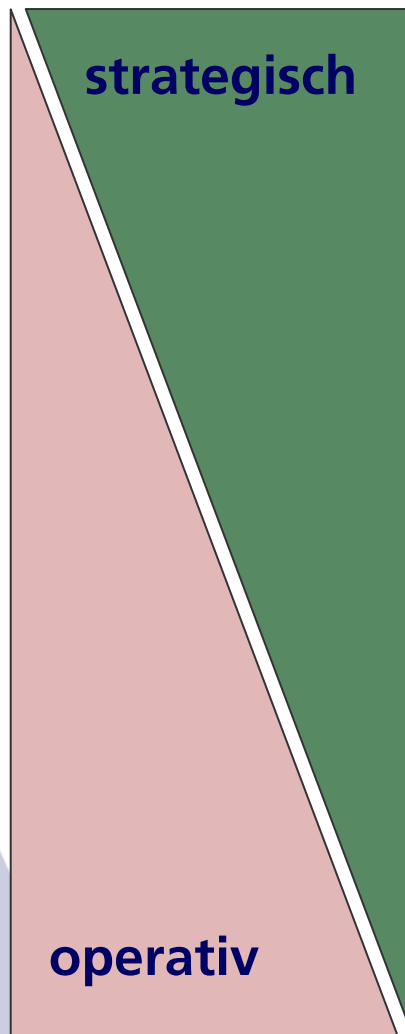
- Verwalten, erhalten, imitieren
- Fokus auf Systeme
- Frage nach wie und wann
- Kurzfristige Erfolge sind wichtig
- Die Bilanz im Auge
- Etc.

- Innovieren, entwickeln, kreieren
- Fokus auf Menschen
- Frage nach was und warum
- Langfristige Ausrichtung ist wichtig
- Die Vision im Herzen
- Etc.

*-> Weitere Punkte für die Auflistung?*

*-> Ihr Kommentar?*

# Führung – Aufgaben und Kompetenzen



Sie wissen, dass sich die Aufgabenschwerpunkte von Führungskräften im Verlaufe der Hierarchie („lower“, „middle“, „top“ management) verändern.

- Welche Konsequenz hat dies auf Die Führungserwartungen (MA -> FK; FK -> MA)?

# Führung – Aufgaben und Kompetenzen



## Fachkompetenz

- Kennt Wettbewerb und Produkte
- Beherrscht die Abteilungsprozesse
- Kann die Mitarbeiter fachlich anleiten

## Methodenkompetenz

- Beherrscht grundlegende Methoden wie Sitzungsleitung, Moderation, Präsentation, sowie Planungs-, Entscheidungs- und Analysetechniken
- Setzt Organisations- und Führungstools routiniert ein

## Soziale Kompetenz

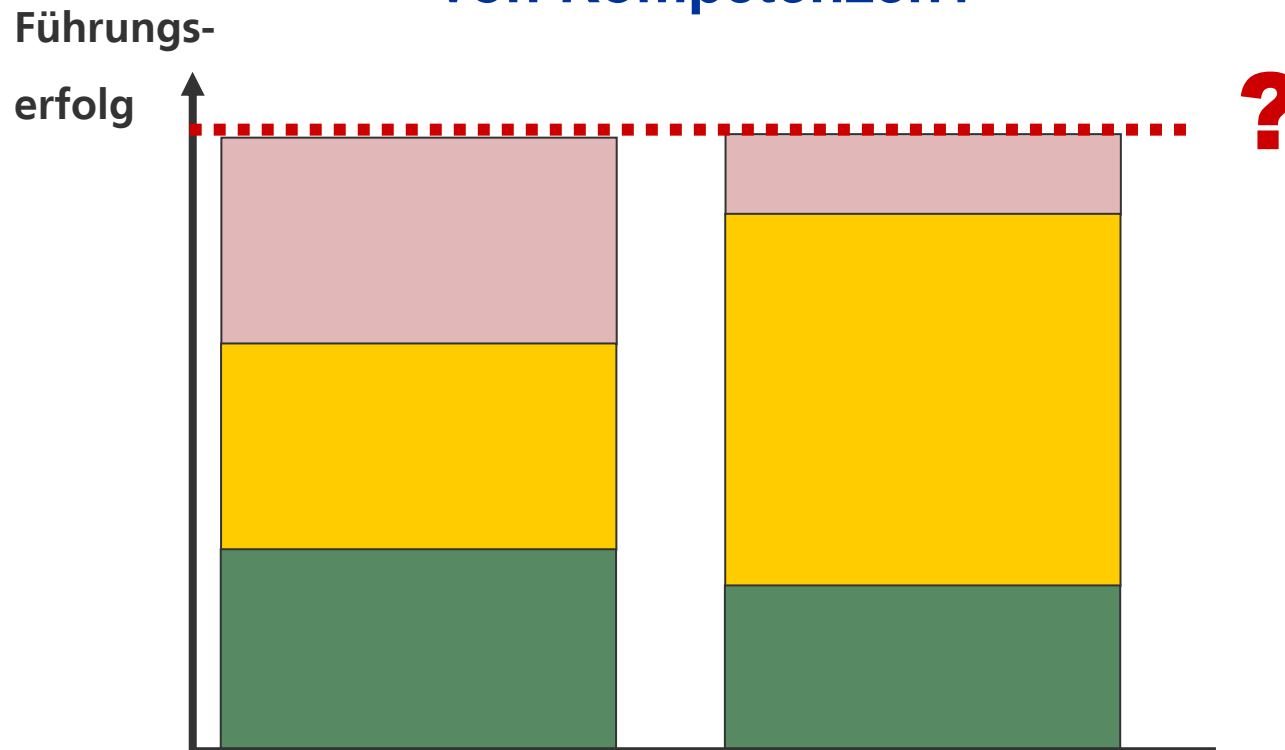
- Ist klar in ihrer Rolle, kommuniziert präzise
- Gibt gezielte Rückmeldung an die MA
- Hat die Gruppendynamik der Abteilung im Griff
- Verfügt über Empathie und Integrität
- Kann überzeugen, vermittelt Visionen

# Führungserfolg - Diskussion



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Mögliche Einflussfaktoren der Substituierbarkeit von Kompetenzen?



➔ „Entscheidend ist, was hinten rauskommt“!

# „Führung ist, wenn der Laden läuft“

- Die Abteilungs- bzw. Projektziele werden erreicht
- Vorgaben und Richtlinien werden eingehalten
- Die anstehenden Aufgaben werden in zufriedenstellender Qualität und Geschwindigkeit abgearbeitet
- Fluktuation und Absentismus bewegen sich in normalem Rahmen



# Führungsinstrumente - Überblick

---



- Einstieg: Führungsinstrumente allgemein
- Instrumente für die Strukturierung der Führungssituation
  - Vorgaben
  - Regelkommunikation
  - Partizipation
  - Delegation / Anweisung
- Instrumente für die Strukturierung der Rückmeldung an MA
  - Feedback allgemein
  - Kontrolle
  - Mitarbeitergespräch
  - Zielvereinbarung
  - Leistungsbeurteilung



# Führungsinstrumente - Einstieg

---



- Organisationsinstrumente sollen eine *Mindestqualität und –effizienz der Abläufe* sicherstellen
- Führungsinstrumente sollen eine **Mindestqualität und –effizienz der Führung** sicherstellen
- Überschneidungen möglich (Bsp. Regelkommunikation)
- Best Practice als Handlungsmodell
- „Standardisierung“ der Interaktion zwischen MA und FK
- Bei unternehmensweitem Einsatz: Vereinheitlichung von Vorgehensweisen im Unternehmen
- Voraussetzung: Vorgehen wird von allen eingehalten; Anwendung wird als sinnvoll angesehen

## Instrumente als unternehmensweites Gesamtprogramm

- ... werden von PER konzipiert und kontrollt
- *Beispiele: jährliche MA-Gespräche; MA-Beurteilung; ggf. Zielvereinbarungsprozess*

### Umsetzung

- PER legt die einzelnen Prozess-Schritte fest, z.B. bei LBU:
  - Ablauf eines Beurteilungsgespräches
  - einzelne Beurteilungskriterien
  - Skalierung
  - Vorgehen im Konfliktfall
- FK führt die Beurteilung nach Standardprozess durch (mit eigenem Ermessenspielraum)

## Instrumente als Massnahme der einzelnen Führungskraft

- ... werden frei von FK eingesetzt
- *Beispiel: Delegation von Aufgaben, individuelle Zielvereinbarung mit MA; Kontrolle, etc*

### Umsetzung

- FK entscheidet frei über Wahl der Instrumente und Art der Umsetzung
- Kein Rückfluss der Ergebnisse in den Gesamtunternehmensprozess

# Strukturierung der Führungssituation



## Vorgaben...



-> legen Vorgehensweisen der MA prinzipiell fest

-> Richtlinienkompetenz der Führungskraft!

# Strukturierung der Führungssituation

---



## **Regelkommunikation - Merkmale:**

- Festgelegter Termin (1 x / Woche / Monat, o.ä.)
- Festgelegter Teilnehmerkreis
- Definierte Agendastruktur
- Begrenzte Dauer

## **Regelkommunikation - Ziele:**

- Strukturiertes, effizienter Informationsaustausch
- Koordination der Abteilungs-/Projektaktivitäten
- Aufgabenverteilung
- Problemlösung im Rahmen des Tagesgeschäfts

# Strukturierung der Führungssituation

---



## Partizipation (-> Entscheidungen)

- Def.: => Teilhabe der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen einer Orga-Einheit / des Unternehmens
- Nach festgelegten Regeln
- Voraussetzung: Information, Qualifikation, Delegation sowie Engagement
- Hierarchie behält Gültigkeit; keine basisdemokratisch Veranstaltung!
- Keine *normative* Konnotation (Zweckmässigkeit für Unternehmen, Bereitschaft der Mitarbeiter)

# Strukturierung der Führungssituation



Partizipation(sgrad)	0 %	Anwendungsbeispiel
<b><u>FK entscheidet</u></b> und weist MA an; i.d.R. keine grösseren Erklärungen	↓	Belegfluss; Protokollführung in einer Sitzung
FK entscheidet und begründet Entscheidung den MA gegenüber		Delegation / Arbeitsteilung innerhalb der Abteilung
FK sammelt Sichtweisen der MA, entscheidet und begründet		Ordnung der Ablagesystematik; abteilungs-übergreifende Zuarbeit
FK sammelt Sichtweisen der MA, lässt Präferenzen zu, entscheidet und begründet		Urlaubsplanung in der Abteilung; Zuweisung von Projektarbeit
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA definieren Endauswahl weniger Alternativen; FK entscheidet und begründet		Entscheidung über neues Mobiliar, neue Software etc.
FK delegiert Entscheidungsvorbereitung: MA votieren für Prio-A-Alternative; FK behält sich Veto-Recht vor		Weihnachtsfeier der Abteilung; Betriebsausflug, Einsatz von Textbausteinen etc.
<b><u>MA entscheiden</u></b> komplett selbst		100 %

# Strukturierung der Führungssituation

---



## Delegation - Inhalt:

- Die Führungskraft gibt komplette Aufgabenpakete an die MA weiter  
*(Kongruenzprinzip: Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung)*

## Delegation – Klärungsbedarf für Umsetzung:

- Ist dem MA Sinn & Zweck der Aufgabe klar geworden?
- Sind Termine / Ziele / Schnittstellen definiert?
- Welche Zuarbeiten von anderen sind notwendig?
- Was soll das konkrete produktive Arbeitsergebnis sein?
- Wo liegt wofür die Entscheidungskompetenz?

*-> Auftragsklärung? / Gefahr der „Rückdelegation“*



## Substitutions“theorie“ der Führung (*eigentlich: Postulat*)

- Kernaussage: die Strukturierung der Führungssituation kann situative Führungsinterventionen der FK ersetzen!
- Bsp.: generelle Vorgaben ersetzen einzelne Anweisungen

Konsequenz:

- Höhere Führungseffizienz / weniger Führungsaufwand c.p.
- Hohe Zuverlässigkeit und Transparenz der Prozesse
- Mehr Spielräume für MA möglich
- Mehr Lernen möglich

*-> Verknüpfung zu  
Hersey / Blanchard?*

# Strukturierung der Rückmeldung an MA

---



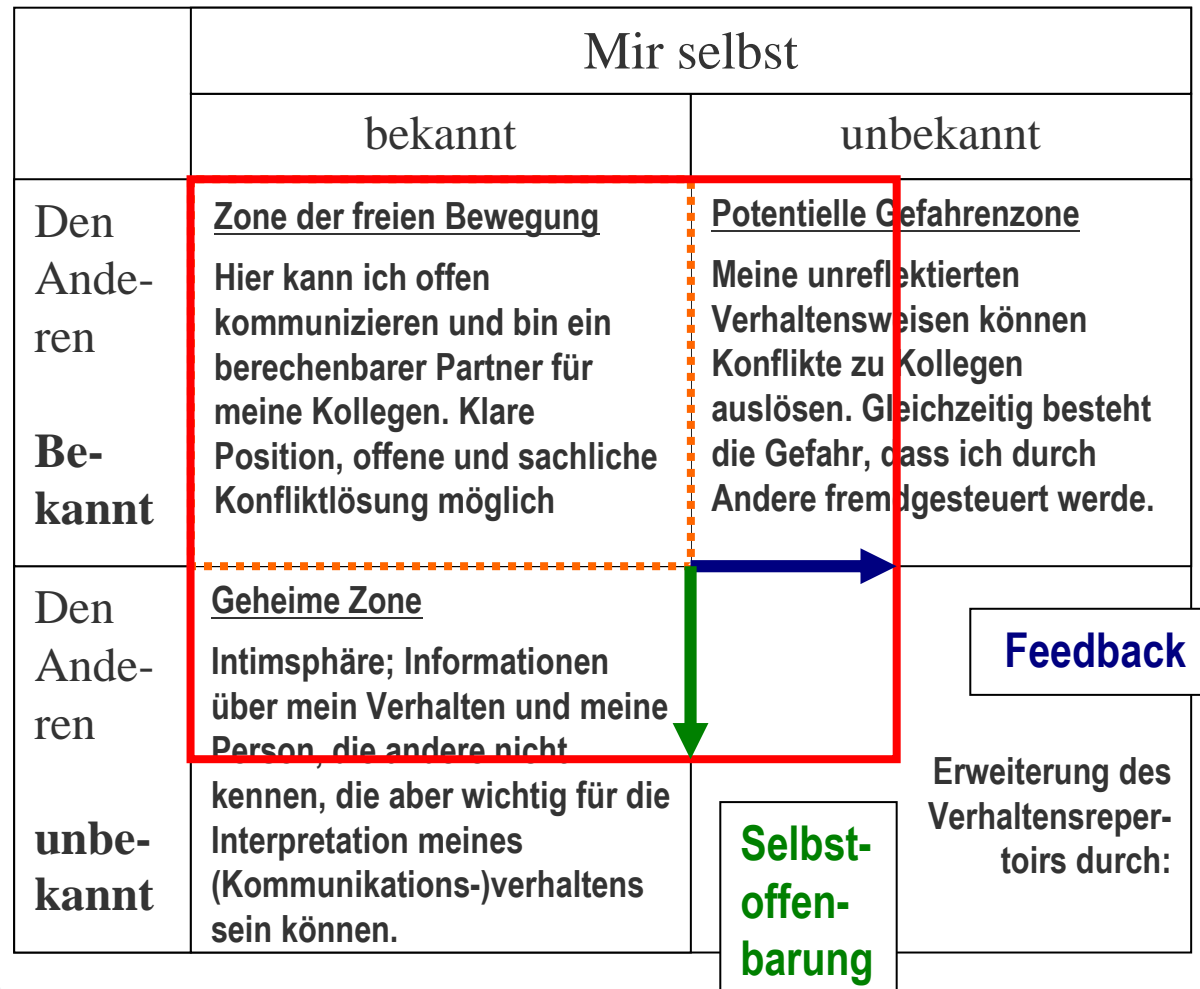
## Feedback als Führungsinstrument

- Erfolgt Ex Post!
- Strukturiert (Instrumente) oder „auf Zuruf“
- FK verfolgt Arbeitsprozess / bewertet Arbeitsergebnis des MA
- Anwendung v.a. bei *Handlungsspielräumen* des MA
- Aufwendig und voraussetzungsvoll, deswegen meist zu wenig angewendet
- Prämisse: MA richtet sein künftiges Handeln daran aus
- Theoretische Grundlage: Johari-Fenster
- Praktische Umsetzung: Feedback-Regeln

# Strukturierung der Rückmeldung an MA



## Das Johari-Fenster – Wirkweise von Feedback



# Strukturierung der Rückmeldung an MA

---



## **Feedback - Regeln** für den Feedback Geber:

- Nur Verhalten, nie Person
- Konkrete Situationen beschreiben
- „Ich-Botschaften“
- Zeitnah, sachlich, nachvollziehbar
- hilfreich / wertschätzend

## **Feedback-Regeln** für den Feedback Nehmer:

- Ruhig zuhören, nicht verteidigen (!)
- Nachfragen
- Sacken lassen, (bedanken)

*-> Realität in Führungssituation?!*

# Strukturierung der Rückmeldung an MA

---



## Kontrolle als Führungsinstrument

- Form der Ergebnissicherung durch FK im laufenden Tagesgeschäft
- „Abhaken“ abgeschlossener Aufgaben; Wiedervorlage für Pendenzen (analog Aktionsplan)
- Planungsbasis für Aufgabenverteilung und Zielvereinbarung
- Individuelle oder Abteilungsbezogene Leistungslücken aufdecken (-> *Konsequenz?*)
- Stoffsammlung für „Erfolgsbilanz“ der eigenen Abteilung
- Bei absoluter Zuverlässigkeit und gutem Selbstmanagement des MA durch Selbstkontrolle ersetzbar (-> *Komfort-Aspekt?*)

*-> Legitimität? – Aufwand?*

# Strukturierung der Rückmeldung an MA



## Arten der Kontrolle

Frequenz der Kontrolle	
systematisch	Stichprobe
<b>Ansatzpunkt: Prozess</b> FK beobachtet Vorgehensweise des MA und steuert regelmässig durch Anweisung / Vorschläge	FK „schaut“ ab und zu einmal „drauf“, wie MA seine Aufgabenstellung löst.
<b>Ansatzpunkt: Ergebnis</b> FK lässt sich bei Abschluss einer Aufgabe eines Termins / Meilensteins das Arbeitsergebnis vorweisen (Soll-Ist-Vergleich)	FK lässt sich von MA sporadisch über erzielte Ergebnisse informieren

# Das Mitarbeitergespräch

---



- Anlass: Turnus oder Bedarf
- Ziel / Inhalte: situativ oder festes Prozedere
- Formelle Einladung
- Intensive Vorbereitung, Beispiele sammeln
- Durchführung: ca. ½ bis 2 Std, immer erst Mitarbeiter, ungestört, wertschätzend
- Dokumentation anhand Formblättern, Unterschrift, Kopie, Archivierung in Personalakte
- Einspruchsmöglichkeit?

## Arten des Mitarbeitergespräches

- Jahresgespräch
- Fördergespräch
- Beförderungsgespräch
- Kritikgespräch
- Rückmeldegespräch
- Wiedereingliederungsgespräch
- ...



# Das Mitarbeitergespräch

---



## Typische **Inhalte** eines turnusmässigen Mitarbeitergesprächs

- Formalia (Name, Abteilung, Aufgabe, etc.)
- Rückblick auf das abgelaufene Jahr
  - was war?: Tagesgeschäft und besondere Ereignisse
  - wie war´s?: Gemeinsame Bewertung, Erwartungsabgleich
- Ausblick auf die nächste Periode
  - was kommt?: anstehende Aufgaben / Herausforderungen
  - was hilft?: ggf. Fördermassnahmen
  - Commitment: worauf verpflichten sich FK und MA für die Zukunft?
- Perspektive: Entwicklungsmöglichkeiten
  - wofür möchte der MA sich qualifizieren?
  - wo möchte die FK den MA in Zukunft einsetzen?
- Formalia: Unterschriften, Übergabe in Personalakte

## Diskussionsfragen

- Warum bzw. wann ist eine formalisierte Vorgehensweise notwendig / hilfreich?
- Mit welchen Erwartungen geht ein MA in das Gespräch?
- Analog: Führungskraft?
- Welche prinzipiellen Widerstände sind zu erwarten?
- Wie schätzen Sie die Bedarfslage des MA in Abhängigkeit von seiner Verweildauer im Unternehmen ein?
- Was kann bestenfalls dabei ´rauskommen?

## Organisationale Voraussetzungen

- Die Abteilungsziele können (wenigstens qualitativ!) auf einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen werden
- Sie sind möglichst operationalisierbar (SMART-Formel?)
- Die FK kann konkret benennen
  - ...woran die Zielerreichung erkennbar ist
  - ... wie welche Zielerreichung einzustufen ist (deutlich mehr / weniger als vereinbart?)
- Der Mitarbeiter hat wesentlichen Einfluss auf die Zielerreichung
  - externe Effekte?
  - Abhängigkeit von Anderen?

# Die Zielvereinbarung

---



## Der Zielvereinbarungsprozess

- Vereinbarung, nicht Diktat; MA zuerst
- Analog MA-Gespräch
- Ggf. Bestandteil der Leistungsbeurteilung
- Smarte Formulierung, 2-4 Ziele
- Fortschreibung vs. (individuelle) Erfordernisse?
- Bestimmung der Zielerreichung (100%? / 80%? / 130%?)

# Die Zielvereinbarung

---



## Quellen für Zielvereinbarung

- Unternehmens- und Bereichsziele  
(„Hr. Meier € 200 im 3. Quartal d.J.)
- Aufgaben- / Stellenbeschreibung  
(„Durchlaufzeit je Kundenanfrage max. 3 Tage“)
- Probleme in Geschäftsabläufen  
(„Reduktion der Rückläuferquote im Versand auf 1%“)
- Massnahmen zur künftigen Effizienzsteigerung  
(„Konzeption eines neuen Planungssystems“)
- Projekte / Sonderaufgaben  
(„Mindestens 300 Teilnehmer für die Kundenveranstaltung“)

## Team- oder Individualziele?

### Individuelle Ziele

- Leistung / Ergebnisse sind ermittelbar / zurechenbar; Einfluss auf Zielerreichung vorhanden; relative Unabhängigkeit von der Leistung Anderer  
(*Experte, Führungskraft, Aussendienst Vertrieb*)

### Teamziele

- Wenig Einfluss auf Zielerreichung, von Anderen abhängig, individueller Beitrag kaum messbar, Zusammenarbeit steht im Vordergrund  
(*Sachbearbeiter, Produktion, Projekt*)

# Die Zielvereinbarung

---



## Umsetzung der Zielvereinbarung

- „Streckenposten“ notwendig! (*Kontrolle / Feedback*)
- Auch Rückmeldepunkte vereinbaren!  
(z.B. *Vollzugsmeldung*)
- Methodische Hilfestellung?
- Ressourcen?
- Externe Effekte / Imponderabilien?
- Interventionsnotwendigkeit seitens FK?

# Die Zielvereinbarung

---



## Einbindung der Zielvereinbarung

- Üblicherweise Bestandteil des Mitarbeitergespräches oder der Leistungsbeurteilung
- Nicht notwendig vergütungsrelevant  
-> *Steuerungswirkung?*
- Auch ad hoc / situativ möglich
- Orientierungsleistung!!



# Die Leistungsbeurteilung

---



- Ziel: systematisierte Rückmeldung zum Leistungsstand der MA, meist 1 x p.a.
- Orientiert sich an Input (Qualifikation, Verhalten) oder Output (Leistungsergebnis)
- i.d.R. festgelegtes Prozedere nach gegebenen Kriterien
- Beurteilung des Zielerreichungsgrades oft enthalten
- Unterschrift des MA bedeutet nicht Einverständnis
- Archivierung in der Personalakte
- Basis für variable Vergütung (!)

# Die Leistungsbeurteilung

---



## Beispiele für Inputkriterien

- Analytische Problemlösungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Unternehmerisches Denken
- Sorgfalt / Fleiss / Zuverlässigkeit / ...
- Klare / konstruktive Kommunikation

## Beispiele für Outputkriterien

- Umsatz / Kundenakquisition (Vertrieb)
- Produktionsmenge / Ausschussquote (Produktion)
- Fehlerquote / Anzahl bearbeiteter Vorgänge (Sachbearbeitung)

## Statements zur Diskussion

- „Ein Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern ohne Mitarbeitergespräche (Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, ...) ist heute kaum noch denkbar.“
- Wahr ist, dass Instrumente die Führung erleichtern und eine gewisse Mindestqualität sicherstellen helfen. – Falsch ist, dass die Führung umso „besser“ wird, je mehr Instrumente eingesetzt werden.
- Sowohl bei MA als auch bei FK sind Widerstände gegen den Instrumenteinsatz anzutreffen.
- Wenn ein Instrument nichts bewirkt oder verändert, bedeutet das eine Fehlinvestition. Aber es gibt Schlimmeres.
- ...

# Exkurs: Thesen von F. Malik



## Die ideale Führungskraft - eine falsch gestellte Frage

Kaum eine Diskussion über Management, in der die Rede nicht auf ein Thema kommt: die *Anforderungen an Führungskräfte*. Geht man den Dingen auf den Grund, stellt sich fast immer heraus, dass – teils ausgesprochen, häufiger aber stillschweigend unterstellt – eine bestimmte Vorstellung dominierend ist: Es ist das Bild der idealen Führungskraft. Sobald das Wort „Management“ fällt, denken die meisten Menschen reflexartig in diese Richtung – sie denken an die Frage: *Wer ist der ideale Manager?* Das ist auch die Frage, die die Managementliteratur dominiert. Sie beherrscht die Ausbildung von Führungskräften – und sie ist **falsch**.

### Das Universalgenie

Diese Frage lässt sich heute, nach Jahrzehnten empirischer Forschung auf diesem Gebiet problemlos beantworten, und das rückt sie – alles andere ausschliessend – ins Zentrum des Interesses. Auf diesem Gebiet ist alles erforscht worden, was man erforschen kann. In 40 Jahren empirischer Sozialforschung ist jeder Fragebogen beantwortet, jedes Interview geführt und jeder Test gemacht worden. Als Ergebnis dessen kennen wir das Profil der idealen Führungskraft sehr genau. [...] In diesen Listen ist alles aufgeführt, was man gängiger Meinung von einer Person erwarten muss, wenn sie für eine Führungsposition in Frage kommen soll – Fähigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale, Charakterzüge, Eigenschaften, Erfahrungen, Qualitäten und Kompetenzen. [...] Hier ein paar Beispiele: in einer neueren Untersuchung wurde die 600 grössten Unternehmen in Deutschland befragt, welche Management Qualitäten sie verlangen. Das Ergebnis ist eindrucksvoll: unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international ausgerichtet, ökologisch orientiert, sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell, intuitiv entscheidend. Bezeichnenderweise erst am Schluss und mit wenigen Stimmen kommt dann noch die Eigenschaft kundenorientiert. Im Bulletin einer global operierenden Schweizer Großbank war eine Abhandlung eines ihrer Spitzenmanager über die „Zwölf I des Idealprofils“ zu lesen. Man durfte erfahren, dass der Manager von morgen unter anderem *interrogativ-integral* sein müsse und *integrierend-intermediär* sowie *interkommunizierend-instruierend* – vielleicht doch nicht gerade das, was man in der Schule lernt. In der meistverbreiteten Managerzeitschrift eines deutschsprachigen Landes wurde kürzlich „Das ABC der neuen Anforderungen“ veröffentlicht mit insgesamt 45 „zukunftssichernden Schlüsselqualifikationen“, unterteilt in >persönliche Eigenschaften, Managementqualitäten und organisatorische Faktoren< – ein Compendium wünschenswerter Fähigkeiten. Und damit die Sache auch einen praktischen Nutzwert hat, war alles in Gestalt eines Tests formuliert, den man unmittelbar selbst durchführen und auswerten konnte. Dass man unter Begriffen, wie *kommunikative Kompetenz*, *Empa-*

# Exkurs: Thesen von F. Malik



*thie; Zukunftsorientierung oder Systemintegration, die sich in den Testlisten finden, fast alles und auch das Gegenteil davon verstehen kann, wird dabei großzügig übersehen. Erzielte man eine Note zwischen 1,0 und 2,5, so durfte man davon ausgehen, dass „Sie oder die Testperson den Anforderungen an das neue Profil des Business-Virtuosen [!] genügen“. - Aha... . Das sind nicht etwa Ausnahmen oder zur Stützung meiner exotischen Meinung zwangsneurotisch zusammengetragene Beispiele. Sie sind typisch und repräsentativ für eine allgemein anzutreffende Denkweise, die in der Wirtschaft, aber auch in den meisten anderen gesellschaftlichen Bereichen Einzug gehalten hat. In 90 Prozent aller Stellenanzeigen kommen solche eigentümlichen Forderungen vor, und ausserdem ist ein grosser Teil der gebräuchlichen Führungsinstrumente auf diesen Dingen aufgebaut: Leistungsbeurteilungssysteme, Potenzialanalysen, Personalauswahlverfahren, Gehaltsfindungssysteme usw. [ ... ] - Was für eine Vorstellung wird durch diese Anforderungslisten und -kataloge verbreitet? Welcher Grundtypus von Manager kommt hier zum Vorschein? Es ist keine unfaire Verkürzung, wenn man sagt, dass durch die Anforderungskataloge im Wesentlichen das Bild eines Universalgenies gezeichnet wird. Auf eigentümliche Weise ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager - und insbesondere Top-Manager - müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreis träger für Physik und einem Fernsehshowmaster sein. Zwar lässt sich dieser Idealtypus beschreiben, was reichlich getan wird; wir können ihn aber in der realen Welt nicht finden, Das ist meiner Auffassung nach heute eines der wesentlichsten Probleme der Managementlehre und -praxis. Meine bisherigen Anmerkungen meine ich nicht als Kritik an der Wissenschaft. Sie tut, was von ihr verlangt und erwartet wird: sie beantwortet die Frage nach den Eigenschaften und Fähigkeiten der „idealen Führungskraft“. Und die Antworten sind ja auch richtig. In der Tat sähe der Idealmanager wohl so aus, wie er sich als Ergebnis der Untersuchungen darbietet. Nicht die Antworten sind falsch; die Frage ist es.*

Die eigentümliche Fixierung auf die Frage, wie jemand sein soll, kommt nur im Management vor. Bei Chirurgen fragt man danach, ob sie operieren können; sonst interessiert kaum etwas. Orchestermusiker werden danach ausgewählt und beurteilt, inwieweit sie ihr Instrument beherrschen. Hochspringer müssen hoch und Weitspringer weit springen können; ein Trainer würde mit der Frage „Wie sind Hochspringer?“ nichts anfangen können. Die analoge Frage ist auch bei Managern durch nichts gerechtfertigt. Bestimmte Wesenszüge können selbstverständlich ausschlaggebend dafür sein, dass eine Person für eine bestimmte Position nicht in Frage kommt. Das ergibt sich aus der Individualität sowohl der Person als auch der Position, nicht aber aus generalisierten Idealvorstellungen.

# Exkurs: Thesen von F. Malik



## Der wirksame Mensch

Mein Vorschlag ist daher, diese Frage *aufzugeben*. Man kann sie zwar beantworten, aber Frage und Antworten haben keine praktische Relevanz. Selbst wenn man für den Augenblick und um des Argumentes willen akzeptiert, dass es Universalgenies gibt, so wird man doch - schon aus statistischen Gründen - zu dem Ergebnis kommen müssen, dass sie *selten* sind - zu selten, um hoffen zu dürfen, dass ihre Zahl ausreichen würde, auch nur Bruchteile der in einer modernen Gesellschaft vorhandenen Führungspositionen zu besetzen. [...] Ich schlage eine andere Frage vor: Anstatt *Was ist eine ideale Führungskraft* sollte gefragt werden: *Was ist eine wirksame Führungskraft?* Diese Fragestellung unterscheidet sich radikal von der ersten. Ihr Ausgangspunkt ist nicht das Genie, sondern der *gewöhnliche* Mensch - denn andere gibt es nicht, auch wenn es *gelegentlich* solche geben mag, denen es schwer fällt, das *zuzugeben*.

Vor dem Hintergrund dieser anderen Frage lautet das Grundproblem von Management dann auch nicht: *Wie können Genies zu genialen Leistungen gebracht werden?* Das ist nicht erklärungsbedürftig. Das Grundproblem muss lauten: **Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen** - weil wir letztlich keine anderen haben - *zu befähigen, aussergewöhnliche Leitungen zu erbringen?* [Mit folgender Einschränkung:] ... Niemand - auch nicht der „topste“ Top Manager - erbringt ständig Spitzenleistungen. Schon der Gedanke daran ist absurd. Permanent die Forderung danach zu erheben, halte ich im schlechten Sinne des Wortes für Theorie, vor allem aber halte ich es für unmenschlich. [...]

## Keine Gemeinsamkeiten

Was aber - oder wie - sind nun wirksame Führungskräfte? Wo immer man Menschen mit dieser Frage vor Augen beobachtet, kommt man, vor allem zu dem zu dem Ergebnis, dass sie jeweils völlig verschieden sind. Vor diesem Hintergrund habe ich vor Jahren begonnen, mehr über Menschen herauszufinden, die im Laufe ihres Lebens etwas geleistet haben, jene, die man *Performer* nennen kann. [...] Was haben diese Menschen gemeinsam? Die ebenso einfache, wie immer wieder überraschende - und überhaupt nicht in das vorherrschende Bild vom Management passende - Antwort lautet: *Überhaupt nichts*. Wirksame Menschen sind so verschieden, wie Menschen nur verschieden sein können. Genau das, wonach immer gesucht wird, gibt es nicht. Es gleicht der *Suche* nach dem heiligen Gral. Was hingegen existiert, ist die Individualität der Menschen. Keine zwei Personen sind gleich. Das gilt umso mehr, je höher die Positionen sind, die Menschen innehaben. Man gelangt nicht dadurch auf höhere Positionen und schon gar nicht an die Spitze einer Organisation, man eine ununterscheidbare Kopie eines anderen Menschen ist - ein genetischer Klon -, sondern vielmehr dadurch, dass man *anders* ist als andere.

# Exkurs: Thesen von F. Malik



Ich habe in meiner langjährigen Praxis als Managementberater Manager kennengelernt, die hochintelligent waren - brillante Köpfe, die nicht nur einen Universitätsabschluss, sondern deren zwei oder auch drei hatten, was ihnen möglicherweise dabei geholfen hat, Karriere zu machen. Ich habe aber sehr viel mehr Führungskräfte kennengelernt, deren Intelligenz ganz gewöhnlich war, eher mittelmäßig, die vielleicht nicht einmal das Glück hatten, eine Universität besuchen zu können und sie waren genauso gut. Manche Manager entsprachen durchaus dem heute geforderten Idealbild des Kommunikators, waren extrovertiert und konnten leicht Kontakte herstellen, und das hat ihnen vermutlich vieles im Leben erleichtert. Sehr viel mehr Manager hingegen sind eher introvertierte Menschen, manche sind im Grunde ihres Wesens sogar schüchterne Leute, die an Händen und Füßen zu schwitzen beginnen, wenn sie vor mehr als drei Personen eine Rede halten sollen - und sie sind nicht weniger gut. Manche haben die praktisch durchgängig geforderte

Ausstrahlung, sie sind das, was man eine Persönlichkeit zu nennen pflegt; ihre Präsenz ist physisch spürbar, sobald sie einen Raum betreten - das mag für ihren Erfolg wichtig gewesen sein; andere haben davon gar nichts, sind unscheinbare Menschen, die ausserhalb ihrer organisatorischen Umgebung niemandem auffielen - aber ihre Leistungen stehen denen anderer in nichts nach. Manche sind auf Äusserlichkeiten bedacht, gestylt; das mag in gewissen Branchen und Positionen wichtig sein; andere legen darauf überhaupt keinen Wert - und sind genau gleich gut, Manche sind als Menschen interessant, andere eher langweilig; manche versprühen Charme, andere bestenfalls das Flair einer toten Maus.

## Sein oder Tun

Diese Liste liesse sich beliebig lange fortsetzen. Das Fazit lautet: Wirksame Menschen haben *keine* Gemeinsamkeiten - ausser der, dass sie *wirksam* sind. Und das „Geheimnis“ ihrer Wirksamkeit liegt nicht in der Antwort auf die Frage: *Wie sollen Menschen sein, um für eine Führungsposition in Frage zu kommen?* Es liegt weder an ihrer Persönlichkeit noch an ihrem Charakter, weder an ihrer Bildung noch an ihrer sozialen Herkunft. Der Schlüssel zu ihrer Effektivität liegt auch nicht, wie so oft vermutet wird, in ihren Tugenden ... [ ... ] entscheidend ist es nicht. Der Schlüssel zu den Leistungen wirksamer Menschen - der Performer - liegt in der *Art ihres Handelns*. Nicht, wer diese Leute waren, war entscheidend, sondern wie sie handelten. Als Menschen, als Typen, als Persönlichkeiten sind sie so verschieden, wie Menschen nur sein können. Sie entsprechen *keinen* Anforderungsprofilen und schon gar nicht dem akademischen Idealtypus. Durch ihr *HANDELN* allerdings zieht sich ein roter Faden, ein Muster. [...]

# Exkurs: Thesen von F. Malik



SRH Hochschule  
Heidelberg

Die Gemeinsamkeit, die man bei wirksamen Menschen finden kann, sind einige charakteristische Elemente ihrer Arbeitsweise: als erstes sind es gewisse Regeln, von denen sie sich und was immer sie tun – bewusst oder unbewusst leiten lassen, durch die sie ihr Verhalten disziplinieren. Zum zweiten kann man beobachten, dass wirksame Menschen bestimmte Aufgaben mit besonderer Sorgfalt und Gründlichkeit erfüllen und drittens schliesslich entdeckt man in ihrer Arbeitsweise beinahe durchgängig ein ausgeprägt methodisch-systematisches Element: das Element handwerklicher Professionalität und damit verbunden bestimmte Werkzeuge, die sie kompetent, manchmal virtuos, einzusetzen verstehen. Im Grunde sind es dieselben Elemente, wie sie bei jedem anderen Beruf zu erkennen sind. Es sind jedoch andere, als sich in den gängigen Anforderungslisten finden.

Vertretbar wäre noch das Argument, mit den Idealprofilen definiere man zumindest einen Masstab, nach dem der Mensch wenigstens streben könne, ohne ihn jemals zu erreichen. Diese Anforderungslisten sind jedoch von der Realität so weit entfernt, dass sie meines Erachtens nicht einmal als Vision tauglich sind. Ich bin nicht unbedingt bekannt dafür, niedrige Leistungsmaßstäbe zu vertreten. Aber es ist eine alte Weisheit der Motivationstheorie, dass Standards, die jenseits jeder Erreichbarkeit liegen, nicht nur nicht motivierend sind, sondern dass sie Menschen sogar entmutigen. - Ich halte heute sowohl die Suche nach idealen Anforderungsprofilen als auch ihre Anwendung in der Praxis für wenig nützlich. Ja mehr, ich halte sie für irreführend. Ich bin ausserdem der Meinung, dass sie im Grunde inhuman sind. Es ist das Paradebeispiel für Unmenschlichkeit, von Menschen Dinge zu verlangen, die sie nicht und niemals leisten können.

## **Professionalität ist lernbar**

Wenn es, den Ergebnissen dieses Kapitels entsprechend, für Effektivität und Professionalität von Menschen nicht auf das ankommt, was sie sind, sondern darauf, wie sie handeln, dann ist in Bezug auf das Anliegen dieses Buches ein gewisser Optimismus gerechtfertigt. Zwar kann niemand lernen, so zu sein wie ein anderer Mensch; aber bis zu einem gewissen Grade kann man lernen, so zu *handeln*. Die Gemeinsamkeiten des Handelns wirksamer Menschen könnten weitergegeben werden, ihr Wesen, ihre Eigenschaften und ihre Persönlichkeit nicht. Es ist möglich, die Grundsätze und Regeln, von denen sich jemand leiten lässt, herauszuarbeiten, die Aufgaben, die er zu erfüllen als notwendig erachtet, und die Werkzeuge, die er dabei einzusetzen pflegt; und es ist auch möglich, das alles zu erlernen. Es sind die Grundlagen dafür, Management zu einem Beruf zu machen, der denselben Standards zu genügen vermag wie jeder andere.

*Quelle: Malik, F. (2005): Führen, Leisten, Leben; 2. Aufl. Bern (Haupt)*



## Exkurs: Thesen von F. Malik

---



Fredmund Malik gilt als einer der pointiertesten Führungsspezialisten im deutschsprachigen Raum.

- Was sind seine Hauptaussagen in dem Text?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?
- Fassen Sie in ca. 10 Spiegelstrichen zusammen.

# Übungsfragen



1. Grundfunktionen der Führung: geben Sie je ein Beispiel für Führungshandeln, bei dem eine der genannten Funktionen im Vordergrund steht!
2. Welche Konsequenzen hat es (z.B. auf die Führungserwartungen), dass nahezu jede Führungskraft zugleich auch Mitarbeiter ist?
3. Bei den Führungskompetenzen wurden die Kategorien Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz gewählt. Gehen Sie auch hier in die Unterpunkte und stellen Sie Vermutungen darüber an, warum welche Kompetenz besonders wichtig sein könnte. (ca. 5 Nennungen mit Begründung)
4. Diejenigen Instrumente, die hier unter „Strukturierung der Führungssituation“ diskutiert haben, kennen Sie bereits als Organisationsinstrumente. Wie passt das zusammen? Argumentieren Sie mit den Führungsaufgaben aus Teil I.
5. Regelkommunikation: Entwerfen Sie eine Standard-Agenda für die monatliche Fakultätssitzung (wahlweise auch für „Ihre“ Abteilung während des Praktikums).
6. Üben Sie mit einem vertrauten Menschen an einem „harmlosen“ Beispiel die Feedbackregeln. – Was stellen Sie fest?
7. Was ist über die Zielvereinbarung als Führungsinstrument zu sagen, je nachdem ob oder ob nicht die Vergütung damit verknüpft ist? Bitte 5-10 Stichpunkte!
8. Diskutieren Sie in Ihrer Arbeitsgruppe die Kernaussagen des Malik-Textes!

# Das Letzte ...

---



SRH Hochschule  
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter