

FÜHRUNG UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



1	Einleitung	3
2	Definition von Führung.....	3
3	Führungstheorien und -stile.....	3
4	Moderne Führungsmodelle	5
5	Führungssystem	5
6	Führungsphilosophie	6
7	Führungsinhalte.....	7
8	Führungsorganisation.....	8
9	Führungstechnik.....	8
10	Intuitives Entscheiden	9
11	Rationales Entscheiden.....	9
12	Wechselwirkungen rationaler und intuitiver Entscheidungen.....	10
13	Führungstechnik als System der Entscheidungsfindung.....	11
13.1	Phase 1 der Führungstechnik	12
13.2	Phase 2 der Führungstechnik	13
13.3	Phase 3 der Führungstechnik	16
13.4	Phase 4 der Führungstechnik	18
13.5	Phase 5 der Führungstechnik	19
13.6	Phase 6 der Führungstechnik	19
14	Das Team.....	21
15	Rolle und Erwartungen an Führungskräfte.....	22
16	Führen über Ziele.....	23
17	Delegation	26
18	Besprechungen.....	28
19	Operative Faktoren für Führungskräfte.....	30
19.1	Operativer Faktor Zeit.....	32
19.2	Operativer Faktor Personal	33
19.3	Operativer Faktor Ressourcen	34
19.4	Operativer Faktor Information	35
20	Antreiberdynamiken	36
21	Kommunikation.....	37
22	Führung des / der Vorgesetzten.....	38
23	Anlagen	39
24	Literaturverzeichnis.....	46

1 Einleitung

Der vorliegende Reader ist Begleitmaterial zum Seminar. Er enthält die grundsätzlichen Informationen und ergänzende Hinweise zum Thema Führung und Entscheidungsfindung. Es stützt sich auf Erkenntnisse der Management- und Organisationswissenschaften, der Sozialpsychologie und der Pädagogik.

2 Definition von Führung

Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zu Grunde liegt.

Oder kurz: Führung ist die **gezielte Beeinflussung** von anderen **zum Erreichen von Zielen**

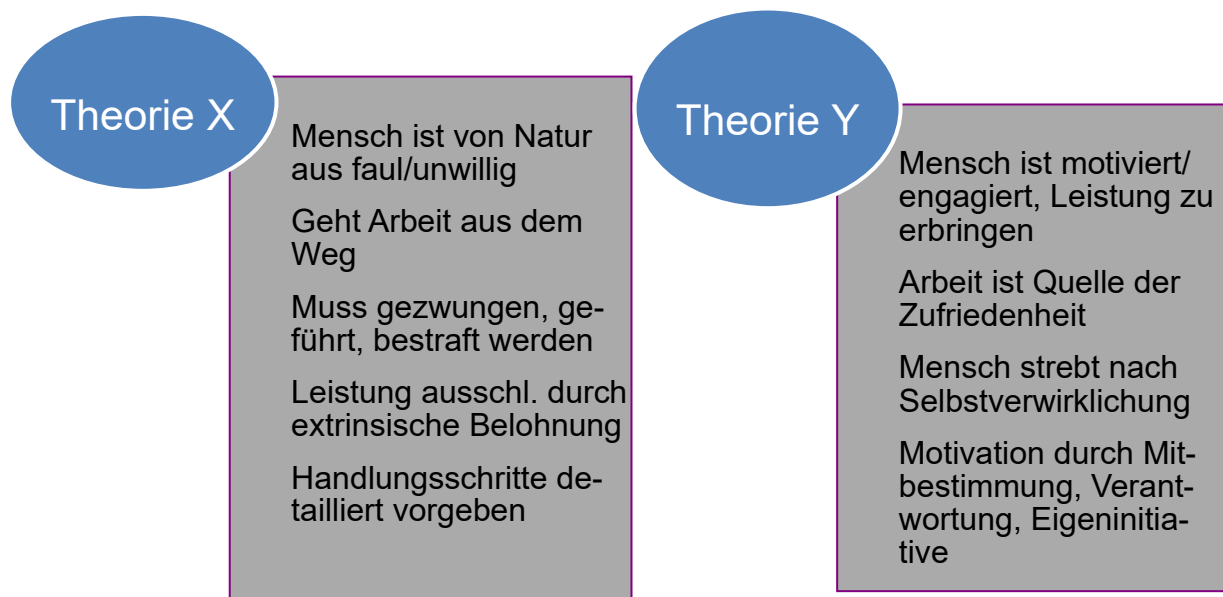
Führung:

- nimmt Einfluss auf die Entwicklung und Ausschöpfung von Potenzialen.
- nimmt Einfluss auf den Leistungs- und Beeinflussungsprozess
- nimmt Einfluss auf wichtige Moderatorvariablen ökonomischer Effizienz

3 Führungstheorien und -stile

In der grundsätzlichen Führungslehre findet man differenzierte Ansätze zur Beschreibung von Führung.

Zwei Führungsphilosophien, die unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren:



Nach Tannenbaum und Schmidt (1958) gibt es ein Kontinuum der Führungsstile. Es gilt ein verbreiteter, verhaltensorientierter Ansatz in Bezug auf das **Entscheidungsverhalten**, sowie eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen **autoritärem** und **autonomen Führungsstil** als Extrempunkte eines eindimensionalen Kontinuums. 7 differenzierten Führungsstile lassen sich so definieren.

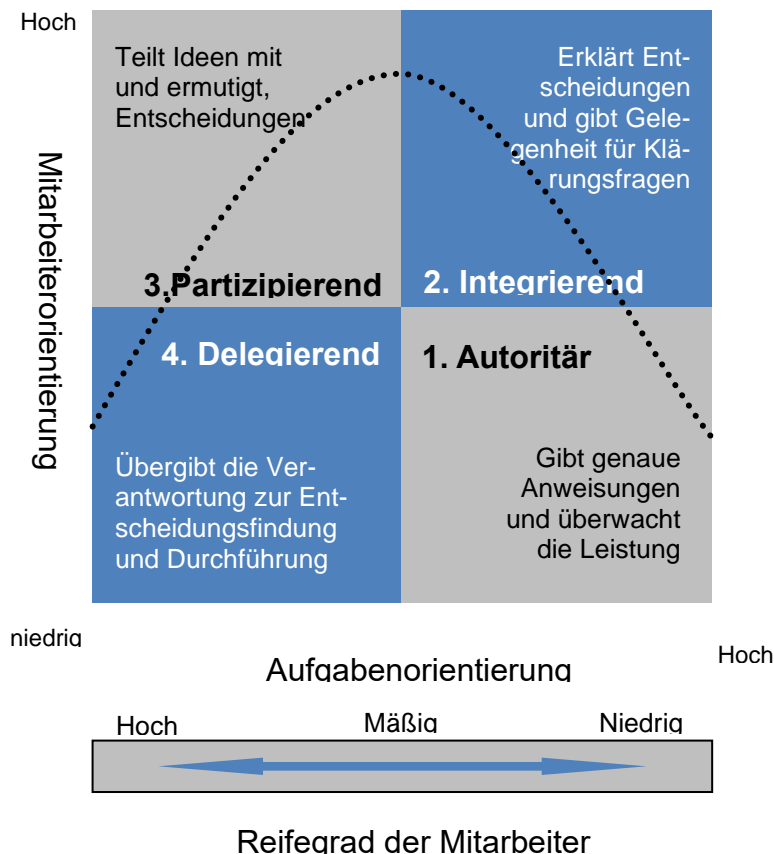
Unterschiedliche Führungsstile sind erforderlich in Abhängigkeit von den Charakteristika der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Situation. Die Führungskraft muss in der Lage sein, jeweils für die einzelne Konstellation den richtigen Führungsstil zu wählen.

Willensbildung beim Mitarbeiter						
Willensbildung beim Vorgesetzten						
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen.	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative.	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet; Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und außen.
„Autoritär“	„Patriarchalisch“	„Informierend“	„Beratend“	„Kooperativ“	„Delegativ“	„Autonom“

Nach dem „Reifegradkonzept“ gibt es zwei grundsätzliche Führungsverhaltensweisen: **mitarbeiterbezogen** und **aufgabenbezogen**. Mitarbeiterbezogen bedeutet Unterstützung, Hilfeleistung, Förderung des Selbstvertrauens, Motivation. Aufgabenbezogen bedeutet genaue Vorgabe, was wann wo wieso der Mitarbeiter zu tun hat.

Die Kombination führt zur Differenzierung **vier grundsätzlicher Führungsstile** (autoritär, integrierend, partizipierend, delegierend). Der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt den optimalen Führungsstil (Beispiel: Ein Azubi braucht zunächst mehr Aufgabenorientierung, später übernimmt er eigenständig Verantwortung).

Ein optimaler, effizienter Führungsstil ist immer **situationsabhängig**. (siehe Anlage)



4 Moderne Führungsmodelle

Transaktionale Führung

Sie beschreibt ein rationales Tauschkonzept zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nach dem Prinzip „**Leistung und Belohnung**“. Belohnung ist ausschließlich extrinsischer Art in Form von Geld, Weiterbildung oder Beförderung. Die Führungskraft verspricht individuelle Belohnung für gute Leistung.

Transformationale Führung

Der Geführte wird „verwandelt“. Er setzt sich selbst höhere Ziele und vernachlässigt seine egoistischen Eigeninteressen, um die Mission des Vorgesetzten zu unterstützen. Diese Form der Führung ist gekennzeichnet durch Vertrauen, Loyalität, Respekt und Bewunderung gegenüber dem Vorgesetzten.

Die Verhaltensweisen der Führungskraft, welche die „**Wandlung**“ herbeiführt, wird auf vier Ebenen beschrieben:

- Charisma („Er macht mich stolz darauf, mit ihm zu tun zu haben“)
- Inspiration („Er spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll“)
- Geistige Anregung („Er bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten“)
- Individuelle Wertschätzung („Er hilft mir, meine Stärken auszubauen“)

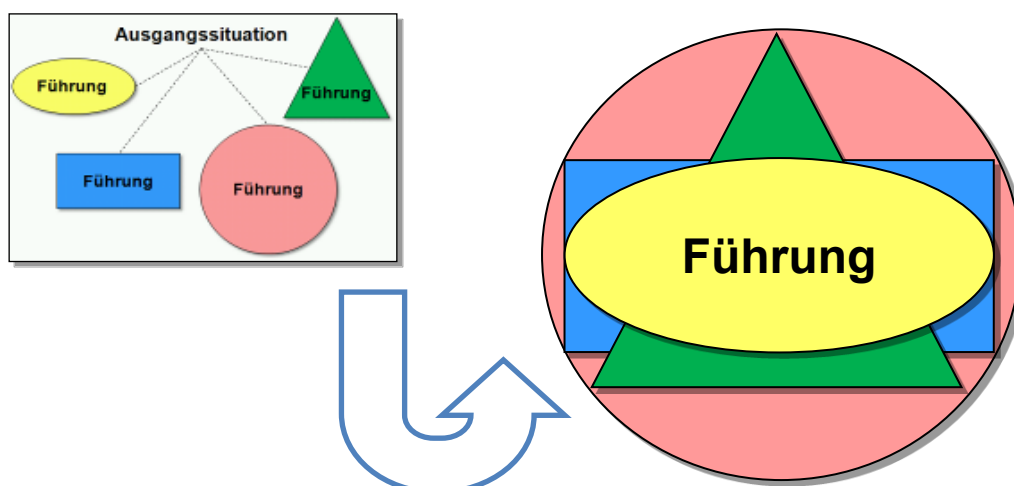
Führungsdyaden

Hierbei gilt die Grundannahme, dass es **kein, über alle Mitarbeiter generalisierbares Führungsverhalten** eines Vorgesetzten gibt. Stattdessen herrscht immer eine **spezifische Zweierbeziehung (Dyaden)** zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Führungskraft hat zu jedem Mitarbeiter eine qualitativ spezifische Beziehung und verhält sich dementsprechend angemessen. Die Führungskraft sollte danach streben, zu jedem Mitarbeiter eine qualitativ hochwertige Beziehung aufzubauen

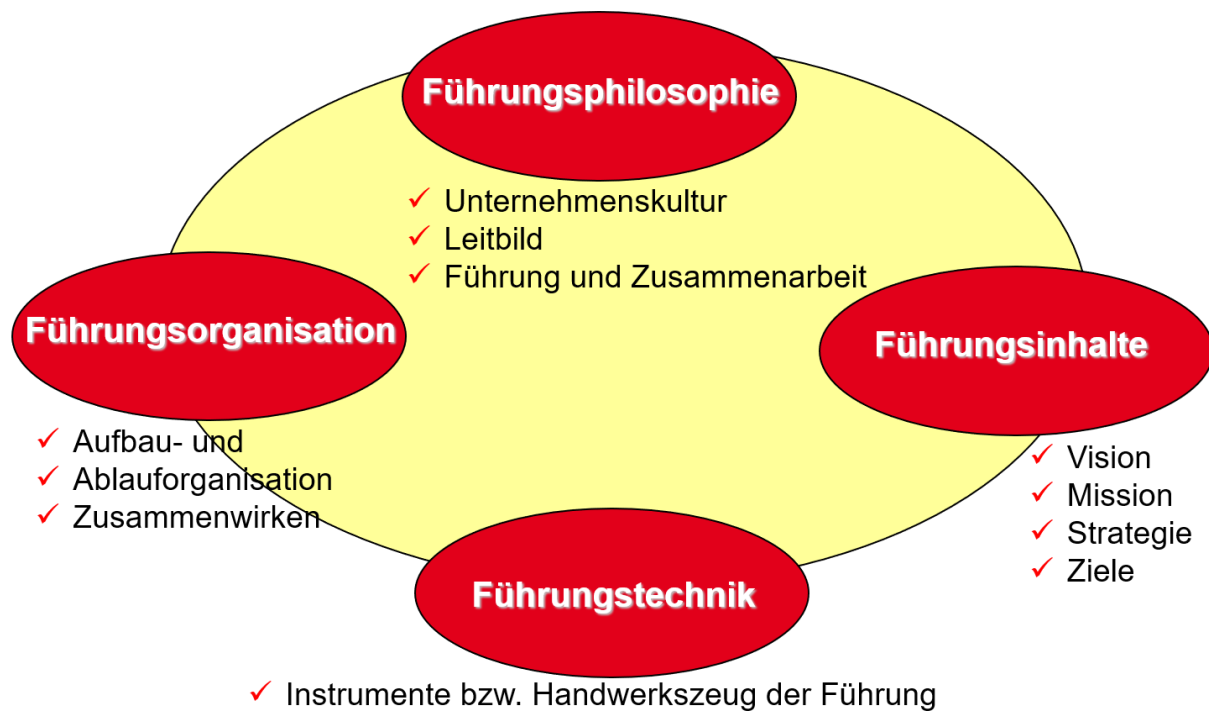
Je mehr hochwertige Dyaden, desto erfolgreicher ist das Team in Form von Leistung, Zufriedenheit und Bindung an die Organisation.

5 Führungssystem

Durch Schaffung eines **einheitlichen Führungssystems** werden alle vorhandenen Führungselemente **zusammengefasst** und **verbunden**. Dies dient der Optimierung der Führungsleistung und somit der Verbesserung der Ergebnisse (effektiver & effizienter)



Das Führungssystem besteht aus den Elementen Führungsphilosophie, Führungsinhalte, Führungstechnik und Führungsorganisation. (siehe Anlage)



6 Führungsphilosophie

Die Führungsphilosophie einer Firma findet sich oft wieder in einem Leitbild. Dieses **Leitbild** oder die jeweilige **Unternehmenskultur** beschreiben die Grundsätze die sich der Betrieb in seinem Führungssystem „verschrieben“ hat.

Beispielhaft können dies sein:

Orientierung geben

- Sich der Vision verpflichten
- geschäftspolitische Richtung vermitteln
- Veränderungsprozesse gestalten
- Konsequenter anspruchsvolle und erreichbare Ziele verfolgen
- Prioritäten setzen

Rahmen setzen

- Standards für eine effektive und effiziente Aufgabenerledigung setzen
- Einen eigenen Gestaltungswillen zum Ausdruck bringen
- Seinen Mitarbeiter/innen Leistungserwartungen transparent machen
- Spielregeln und Kommunikationsstrukturen festlegen

Handlungsspielräume schaffen

- Kompetenz und Verantwortung übertragen
- Freiräume zur Gestaltung lassen
- Lernen aus Fehlern akzeptieren
- An Entscheidungsprozessen teilhaben lassen
- Konstruktive Kritik fördern und Veränderung unterstützen

Unterstützung leisten

- Mitarbeiter/innen Hilfestellung bei der Aufgabenerledigung bieten
- Mitarbeiter/innen helfen, sich Veränderungen anzupassen
- Mitarbeiter/innen durch Fordern und Fördern entwickeln
- Gleichstellungspolitik umsetzen und Benachteiligung aktiv entgegenwirken

Das Leitbild und die Unternehmenskultur setzt die Erkenntnis um, dass die individuelle Situation vor Ort zu unterschiedlich ist, als dass ein Informationssystem ein konsistentes, zentrales Durchsteuern in jedem Einzelfall sicherstellen könnte. Es baut auf kompetente und motivierte Vorgesetzte und Mitarbeiter, mitdenkende, sachbezogene und loyale Mitarbeiter sowie Urteilsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein und bildet somit eine **Kultur des Vertrauens**.

Führung und Zusammenarbeit als Teil der Führungsphilosophie ist bestimmt durch Führung über Ziele und dem Prinzip der Delegation.

Erfolgreiches **Führen über Ziele** misst sich am / an

- operativen Ergebnis
- der Qualität der Produkte
- wirtschaftlichen Mitteleinsatz
- Beitrag zum Gesamterfolg der Firma
- motivierten Mitarbeitern
- zufriedenen Kunden

Exzellentes Führen durch Delegation beruht auf

- gegenseitigem Vertrauen
- Zusammenführen von Aufgaben- und Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
-

7 Führungsinhalte

Führungsinhalte in Form von Visionen oder Strategien orientieren sich oftmals am Produkt und den Zielen der Firma. Die Festlegung erfolgt meist durch den Vorstand und findet sich „durchgängig“ in der Organisation wieder. Sowohl nach außen als auch intern z.B. in Zielvereinbarungen.

„Siemens ist ein Industriekonzern, der vorausblickt und vorangeht. Diese Haltung ist Ausdruck unseres Pioniergeists. Pionier zu sein bedeutet für uns mehr als Erfindung und Innovation. Es bedeutet, Neuland nicht nur zu beschreiten, sondern auch zu schaffen, Produkte und Lösungen zielführend zu gestalten, einzusetzen und für neue Aufgaben zu verknüpfen. Und es bedeutet, kalkulierbare Risiken einzugehen, um Innovationen voranzutreiben.

Diese Bereitschaft, gepaart mit Begeisterung und Leidenschaft, treibt unsere Mitarbeiter an. Denn nur ein Team, in dem jeder sein Bestes gibt, seine Verantwortung kennt und um seine Stärken weiß, kann echte Pionierarbeit leisten – heute wie 1847, als unser Unternehmen gegründet wurde. Dieser Pioniergeist prägt die Siemens-Vision für unsere Technologiefelder und die großen Märkte von morgen.“

Siemens Geschäftsbericht

8 Führungsorganisation

Die **Führungsstruktur** definiert

- hierarchischen Aufbau
- Unterstellungsregelungen
- Gliederung der Führungsebenen

Vorstand / Aufsichtsrat sind

- verantwortlich für Gesamterfolg der Organisation
- Gestaltung des Handlungsspielraums der dezentralen Einheiten durch Definition von Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitszielen

Die „**Zentrale**“ zeichnet verantwortlich für die

- Schaffung eines Handlungsrahmens zur Führung und Steuerung der Einheiten
- Sicherstellung der Vereinbarkeit von Zielen untereinander

Die „**Einheiten**“ (**Teams**) zeichnen verantwortlich für

- die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele im Bereich
- den operativen Erfolg vor Ort sowie
- Auswahl und Umsetzung des besten Weges

9 Führungstechnik

Führungstechnik ist ein Teil des Führungssystems das sich auf die „Entscheidungsfindung“ konzentriert.

Dies wird in weiteren Kapiteln detailliert behandelt.

Entscheiden

Das Verb „**entscheiden**“ setzt sich zusammen aus der Vorsilbe „**ent**“ und dem Verb „**scheiden**“. Die Vorsilbe „ent“ bezeichnet einen Gegensatz oder eine Trennung. Diese Bedeutung findet sich auch in entbehren, enterben, entkommen, entlassen, entmutigen. Das Blackberry/Handy mit einem Code „entsperren“ – „sich von der Sperrung trennen“. Das Verb „**scheiden**“ bedeutet spalten oder trennen. Die Scheide bezeichnet ursprünglich eine Hülse aus zwei Holzplatten. Das noch heute gebräuchliche Wort Scheidung oder der veralteten Bezeichnungen Scheidekunst, der alte Name der Chemie, oder Scheideweg und Wasserscheide haben dieselbe sprachliche Herkunft. „**Entscheiden**“ bedeutet „schlichten“, „ein Urteil fällen“, und „entschieden“ heißt, „bestimmt“, „entschlossen“ zu sein. „Entschließen“ heißt ebenfalls „entscheiden“, genauer „zur Entscheidung zu gelangen“. Dazu gehört „entschlossen“ mit der Bedeutung von festem Vorsatz oder tatkräftig sein.

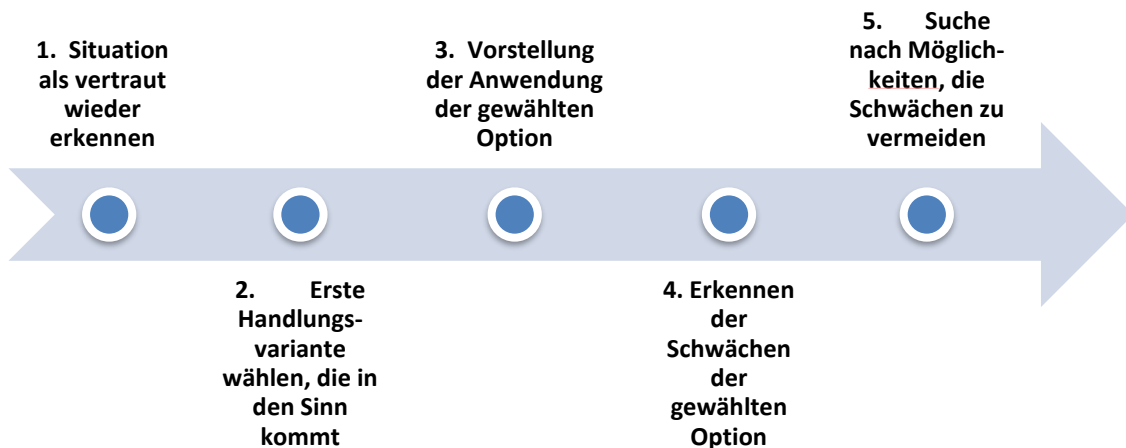


Bildhaft ist die Kombination der Vorsilbe „ent“ mit dem Substantiv „Scheide“, im Sinne des Aufbewahrungsorts, d.h. der Hülse eines Schwertes: Beim Vorgang des „**Entscheidens**“ wird eine Waffe gezogen. Sie befindet sich nun nicht mehr in ihrer Schutzhülle, sondern ist aktiviert. Mit dem „**Entscheiden**“ wird ein neuer Zustand herbeigeführt. Wer entscheidet, zieht das Schwert aus der Scheide und ist zur Tat bereit.

10 Intuitives Entscheiden

Intuition beruht zu einem großen Teil auf **umfassenden Kenntnissen** einer Materie, **großen Erfahrungen**, verbunden mit Emotionen und Gefühlen sowie **allgemeinen Kompetenzen**, welche sich eine Person durch ihre Bildung und ihr Lernen im Verlaufe von Jahren in einer bestimmten Branche oder Organisation und in teils verschiedenen beruflichen Positionen oder Lebenslagen angeeignet hat.

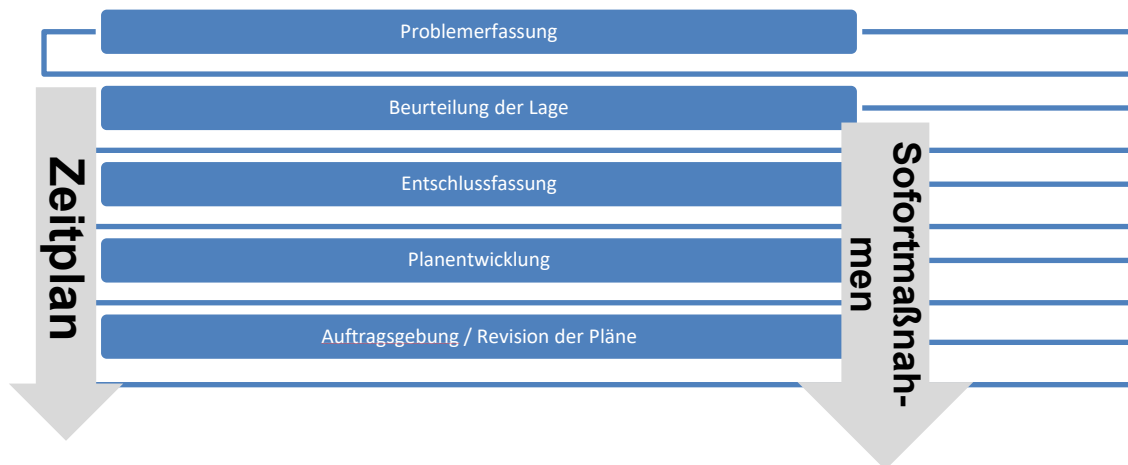
Menschen, wie zum Beispiel Ärzte, Feuerwehrleute, Piloten, Polizisten oder Soldaten im Einsatz, die viel in schwierigen Situationen stehen, nutzen ihre Intuition als Entscheidungsfindung. Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass erfahrene Entscheidungsträger nach dem abgebildeten intuitiven Muster vorgehen. (siehe Anlage)



11 Rationales Entscheiden

Ursprünge rationaler Entscheidungsfindung sind zu einem wesentlichen Teil im Militärischen zu finden. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts kam es mit der gesteigerten Waffentechnologie und den Bürger- bzw. Massenheeren zu einer veränderten Kriegsführung. Unter anderem bedeutete dies, dass Teile einer Armee eigenständige Aufgaben zu erfüllen hatten, sich die Gefechtsformationen auflockerten und Unterführer selbstständig agierten. Offiziere in höheren Kommandostellen mussten zur Entscheidungsfindung beitragen, und Entscheidungen waren auch auf unteren Ebenen zu fassen. Dies machte es notwendig, **standardisierte Vorgehensweisen** einzuführen. Ein vereinheitlichter Entscheidungsprozess konnte von allen in der Hierarchie verstanden und angewendet werden. Außerdem ergab sich die Möglichkeit, **getroffene Entscheidungen zu überprüfen**. Entscheidungen sollten auch deshalb in einer feststehenden Reihe logischer Schritte erfolgen, weil die vielfältigen Gefahren Risiken im Krieg und die damit verbundenen Zufälligkeiten, Irrtümer und Täuschungen auf ein erträgliches Maß reduziert werden sollten.

Der Entscheidungsprozess bestand vorwiegend aus der **sogenannten Beurteilung der Lage**. Dabei ging es um die Methodik zur Analyse und Beurteilung des erhaltenen Auftrags, der eigenen und der gegnerischen Mittel, des Geländes und des Zeitfaktors.



Im Verlaufe des 20. Jahrhunderts entstanden im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften Modelle der Entscheidungsfindung, die auf der bewährten Lagebeurteilung aufbauten und diese für die Bedürfnisse von zivilen Entscheidungsträgern, vor allem von Managern, weiterentwickelten. Moderne Armeen haben von den Erfahrungen ziviler Unternehmungen und der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiet der Entscheidungsfindung profitiert und wichtige Impulse erhalten. (siehe Anlage)

12 Wechselwirkungen rationaler und intuitiver Entscheidungen

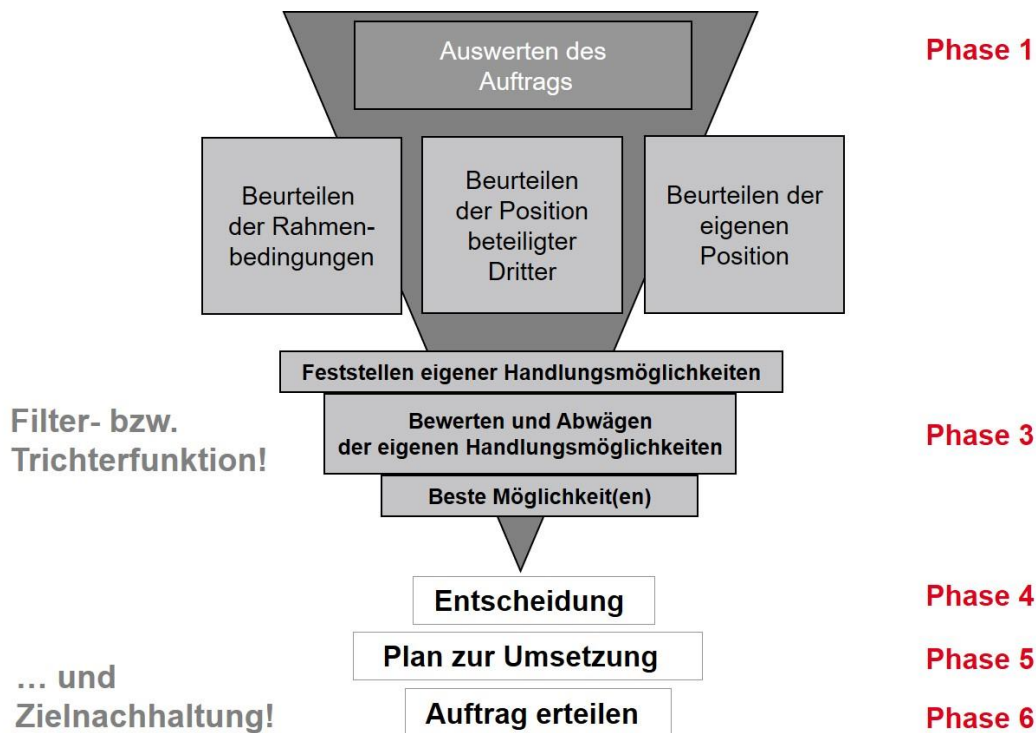
Die nachstehende Tabelle gibt eine summarische Übersicht, wann und unter welchen Umständen Entscheidungsträger vorwiegend intuitiv oder eher rational entscheiden.

Der rationale Anteil ist in der Regel wichtiger, je höher die Entscheidungsebene, je komplexer die Aufgabe und je größer die Ungewissheit ist. Zudem ist er auch bei neuartigen Aufgaben oder bei Entscheidungsfindungen ohne Zeitdruck von großer Bedeutung. Der intuitive Anteil vergrößert sich bei zunehmendem Zeitdruck, bei unteren Entscheidungsebenen und mit zunehmender Erfahrung. Je größer die emotionale Belastung der Entscheidungsträger, desto wichtiger sind die rationalen Faktoren (vgl. Ulrich Zwygart, S. 25).

Situation/Aufgaben-beschreibung	Intuitives Entscheiden	Rationales Entscheiden
Hoher Zeitdruck	wahrscheinlicher	
Umfassendere Erfahrung	wahrscheinlicher	
Dynamische Beziehungen	wahrscheinlicher	
Unklare Ziele	wahrscheinlicher	
Rechtfertigungsbedürfnis		wahrscheinlicher
Konfliktlösung		wahrscheinlicher
Optimierung		wahrscheinlicher
Hohe Komplexität		wahrscheinlicher
Große Bedeutung		wahrscheinlicher

13 Führungstechnik als System der Entscheidungsfindung

Führungstechnik regelt den Führungsprozess. Sie ist das **Instrument**, um das Prinzip „Führen durch Delegation“ und „Führen über Ziele“ wirksam werden zu lassen. Sie **strukturiert** Analyse und Handlungsabläufe und **regelt das Zusammenwirken der Beteiligten**. Gleichzeitig ist sie eine wirksame Technik der Entscheidungsfindung. Wesentlicher Vorteil der Methode ist **Transparenz** und damit die **Nachprüfbarkeit** des Entscheidungsprozesses.



Phasen der Führungstechnik

Die Phasen der Führungstechnik entsprechen einem strukturierten Problemlöseprozess, dessen Anwendung ähnlich einer „**Denkschablone**“ die Führungskraft entlastet und allen beteiligten Parteien hilft, ihren Auftrag zu erfüllen. Der Führungsprozess läuft permanent und ändert sich durch jeden neuen Auftrag oder neue Entwicklung. Er vollzieht sich in den Phasen:

- – Lageanalyse mit Entscheidungsfindung,
- – Planung zur Umsetzung der Entscheidung,
- – Auftrag.

Diese Phasen sind ein **iterativer**, d. h. sich schrittweise vollziehender **Prozess**, der nicht nur in komplexen Situationen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu tragfähigen Entscheidungen führt. Die Phasen bauen so aufeinander auf, dass sie folgerichtiges Denken und Handeln ermöglichen. Sie sind miteinander verwoben, wiederholen und ergänzen sich.

Die Technik der Entscheidungsfindung ermöglicht klare Aufträge und rationelles Arbeiten auf der Führungs- und Managementebene sowie Konzentration der Ressourcen auf die wesentlichen Aufgaben. Mit ihr wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Entscheidungsprozess erreicht. Es ist eine fundierte Entscheidung die durch gründliches Auswerten der Lage aufgrund breiter Informationsbasis über Darstellen, Bewerten und Folgern erfolgt. Sie verfügt über **ausreichend Flexibilität** bei sich ändernden Rahmenbedingungen und **reduziert die Komplexität**.

Die Führungstechnik ist kein Automatismus. Sie führt also nicht von allein zu einer Entscheidung. **Die Führungskraft arbeitet mit der Führungstechnik, nicht umgekehrt!** Entscheidungen bleiben immer subjektiv und damit können auch mit der Führungstechnik „falsche“ Entscheidungen getroffen werden.

Bei konsequenter Anwendung der Führungstechnik werden allerdings keine relevanten Faktoren vergessen, der Entscheidungsprozess wird präzise strukturiert und damit nachvollziehbar sowie transparent.

Auslöser für eine Entscheidungsfindung und Umsetzung in einen Folgeauftrag muss nicht unbedingt ein Auftrag sein, dieses Vorgehen kann auch in einer Zielabweichung oder in der Lösung eines aufgetretenen Problems begründet sein. Der Ablauf in der Führungstechnik bleibt jedoch grundsätzlich der gleiche.

Die Führungstechnik gliedert sich in insgesamt **6 Phasen**. Die **Phasen 1 bis 4** bilden die sogenannte **Lageanalyse**. In ihr werden ein gegebener Auftrag analysiert, erfolgsrelevante Faktoren dargestellt und bewertet. Daraus werden Folgerungen für das eigene Handeln gezogen, die schließlich in der **Phase 4** je nach Auftrag in einer **Entscheidung** oder Empfehlung münden.

Nach der eigenen Entscheidung (mit **Phase 4**) wechselt die „Rolle“ vom Auftragnehmer zum Auftraggeber. Mit den **Phasen 5 und 6**, dem Plan zur Umsetzung der Entscheidung und der **Auftragserteilung** bietet die Führungstechnik die Möglichkeit eine eigene Entscheidung selbst in einen präzisen Folgeauftrag umzusetzen.

Die **Zielnachhaltung** wird nicht extra behandelt, sondern wird hier über Terminsetzungen in der **Phase 6** mit abgedeckt.

13.1 Phase 1 der Führungstechnik

Mit Phase 1, dem **Auswerten des Auftrags**, verschafft sich der Auftragnehmer Klarheit darüber, was der Auftraggeber von ihm erwartet. Zunächst ist der Auftragnehmer darin frei, wie er den gegebenen Auftrag erfüllt. Es wird ihm lediglich das Ziel vorgegeben, nicht der Weg, der zu diesem führt.

Diese kurze Einführung in die Phase 1 macht jedoch deutlich, wie entscheidend diese für die weitere Bearbeitung eines Auftrags ist. Denn nur wer sich im Klaren darüber ist, was verlangt wird, kann auch zu folgerichtigen Entscheidungen/Empfehlungen kommen. Für diese Phase sollte man sich also, wenn möglich, ruhig etwas Zeit nehmen.

Um Klarheit herzustellen, sind folgende Fragen zwingend zu beantworten:

Was ist die Absicht und übergeordnete Absicht des Auftraggebers? Es ist also zu prüfen, was der Auftraggeber mit seinem Auftrag will. In präzisen Aufträgen wird die Absicht durch den Auftraggeber auch stets konkret benannt. Während die Absicht also häufig offen genannt ist, wird sich eine übergeordnete Absicht meistens nur im Kontext der Auftragserteilung erschließen lassen. Trotzdem kann gerade sie einen wesentlichen Einfluss auf die Auftragserfüllung haben.

Die wesentliche Leistung ist nicht der Auftrag selbst, sondern es ist zu prüfen, was ist die wesentliche Leistung des Auftragnehmers im gegebenen Auftrag. Zur Veranschaulichung kann dies durch das Definieren eines **minimalen und maximalen Ziels** erfolgen. Bei der Auftragserfüllung sollte immer die Erreichung des Maximalziels im Vordergrund stehen.

Zur Frage der Auflagen ist zu prüfen, ob es Einschränkungen bei der Auftragserfüllung gibt. Das wird zunächst immer der Termin sein, bis wann der Auftrag auszuführen ist. Darüber hinaus können weitere Auflagen insbesondere nach Zeit, Geld, Räumlichkeiten oder Personal erfolgen. Von Nutzen kann es sein, diese Auflagen näher zu bewerten (Beispiel: Nicht nur Nennung des Termins, sondern bei kurz gesetzten Terminen, wie viele Arbeitstage bleiben mir, um den Auftrag zu erfüllen.)

Bei der **Informationsbeschaffung** ist zu bewerten, ob die vorhandene Informationsbasis ausreicht, um den erteilten Auftrag zu bearbeiten oder ob weitere Informationen/Unterlagen benötigt werden.

Der Punkt **Rückversicherung** zwingt zu der Überlegung, ob der Auftrag klar ist oder ob einzelne Punkte noch der Präzisierung durch den Auftraggeber bedürfen.

Den Abschluss dieser Phase bildet die Beantwortung der Frage, **was bis wann zu entscheiden** oder je nach Auftrag zu empfehlen ist. Vergleicht man später in der Phase 4 (Entscheidung) das „Resultat“ mit der Beantwortung dieser Frage, ist sichergestellt, ob wirklich das entschieden/empfohlen wurde, was verlangt worden war.

13.2 Phase 2 der Führungstechnik

In der Phase 2, die in **drei Teilphasen** untergliedert ist, erfolgt im Rahmen der Auftrags Erfüllung die **Identifizierung erfolgsrelevanter Kriterien oder Faktoren**. Diese werden später dazu dienen, die gefundenen Handlungsmöglichkeiten zu bewerten.

Die Handlungsmöglichkeiten erhält man, indem aus den gefundenen Kriterien Folgerungen für das eigene Handeln in Bezug auf den konkreten Auftrag abgeleitet werden. Zumindest aber sollten in den Folgerungen Punkte für den Umsetzungsplan (Phase 5) enthalten sein.

Die Phase 2 gliedert sich in die Unterphasen **2.1 „Rahmenbedingungen“**, **2.2 „Position beteiligter Dritter“** und **2.3 „Eigene Position“**. Bereits hier ist anzumerken, dass es nicht von entscheidender Bedeutung ist, die einzelnen Kriterien in die richtigen Unterphasen einzuordnen. Viel wichtiger ist, dass alle entscheidenden Kriterien gefunden, bewertet und die richtigen Folgerungen gezogen werden.

Phase 2.1 „Rahmenbedingungen“

Bei der Beurteilung der Rahmenbedingungen sollen Faktoren identifiziert werden, die alle Beteiligten beeinflussen, auftragsrelevant sind und in der Regel nur schwer oder gar nicht zu beeinflussen sind. Die kann sein das politische und soziokulturelle Umfeld, gesellschaftspolitische Entwicklungen, Marktausprägungen und Entwicklungen, der Einfluss der Medien sowie die auftragsbezogene Gesetzeslage.

Die gefundenen Faktoren werden dahin gehend bewertet, welchen Einfluss sie auf die Zielerreichung haben und welche **Chancen bzw. Risiken** für die Auftrags Erfüllung zu berücksichtigen sind. Stärken sollen dabei hervorgehoben, Schwächen kompensiert werden. Folgerungen aus diesen Faktoren führen zu Handlungsmöglichkeiten und/oder sind im Umsetzungsplan der Phase 5 zu berücksichtigen.

Bei einer schriftlichen Bearbeitung eines Auftrags unter Verwendung der Führungstechnik sollten die gefundenen Rahmenbedingungen in einer **Matrix** bearbeitet werden.

Rahmenbedingungen	Einfluss auf ...	Stärke von ... bis ...	Chance für Auftrags-erfüllung	Risiko für Auftrags-erfüllung	Folgerungen für das eigene Handeln bezogen auf den konkreten Auftrag
1					
2					
n					

In der Spalte 1 werden die Rahmenbedingungen selbst aufgelistet.

Aus Erfahrung hat es sich als vorteilhaft erwiesen, zunächst jede Rahmenbedingung horizontal in der Matrix zu bewerten und jeweils Folgerungen zu ziehen, da aus den Folgerungen auch Hinweise für weitere Rahmenbedingungen entstehen können.

In der Spalte 2 wird festgestellt, auf was das Kriterium Einfluss hat. Besonders präzise arbeitet man, wenn hier Bezug auf Aspekte des Auftrags genommen werden kann.

In Spalte 3 **bewertet** der Bearbeiter die **Rahmenbedingung nach ihrer Stärke**. Diese subjektive Einschätzung dient allein dazu, bei einer Vielzahl von gefundenen Kriterien in den Phasen 2.1 bis 2.3 die besonders wichtigen Kriterien später in der Phase 3 schnell zu identifizieren

und zum Bewerten der Handlungsmöglichkeiten heranzuziehen. Üblicherweise vergibt man ein „++“ für ein sehr wichtiges Kriterium, über „+“ (wichtiges Kriterium) bis „0“ hat auf die Entscheidungsfindung keinen Einfluss, muss aber später in den Phasen 5 und 6 (Umsetzung der Entscheidung) Berücksichtigung finden.

Je nach Einschätzung wird in den Spalten „Chance“ und/oder „Risiko“ ein „X“ vergeben, dies kann zusätzlich mit einem kurzen Kommentar versehen werden.

Aus den Bewertungen der Spalten 2 bis 5 wird nun gefolgert, welche **Auswirkungen** dieses Kriterium auf das Handeln bezogen auf den konkreten Auftrag hat, woraus die **Handlungsmöglichkeiten** der Phase 3 entstehen. Zumindest muss sich jedoch ein Hinweis auf Tätigkeiten bezüglich des Umsetzungsplans der Phase 5 ergeben. Die erarbeiteten Folgerungen werden, soweit möglich, in den Folgerungen der weiteren Rahmenbedingungen berücksichtigt, so dass es keinen Unterschied machen darf, in welcher Reihenfolge die Rahmenbedingung gefunden und beurteilt werden. Dies gilt auch für die Kriterien der Phasen 2.2 und 2.3.

Kann aus einem Kriterium weder eine Handlungsmöglichkeit (oder Teilaspekt davon) noch ein Punkt für den Umsetzungsplan gefolgert werden, kann es gestrichen werden, da es nicht auftragsrelevant ist. Die Spalte „Folgerungen“ ist somit mit besonderer Sorgfalt zu bearbeiten und so konkret wie möglich zu formulieren.

Phase 2.2 „Position beteiligter Dritter“

Die Phase 2.2 beurteilt die **Position beteiligter Dritter**. Es gilt, deren **Handlungsmöglichkeiten** in ihren Auswirkungen auf die Erfüllung des eigenen konkreten Auftrags zu erkennen und daraus Folgerungen für das eigene Handeln zu ziehen. Der Auftraggeber ist der sogenannte Erste, der Zweite ist der Auftragnehmer.

Folgende Punkte sind zu bewerten:

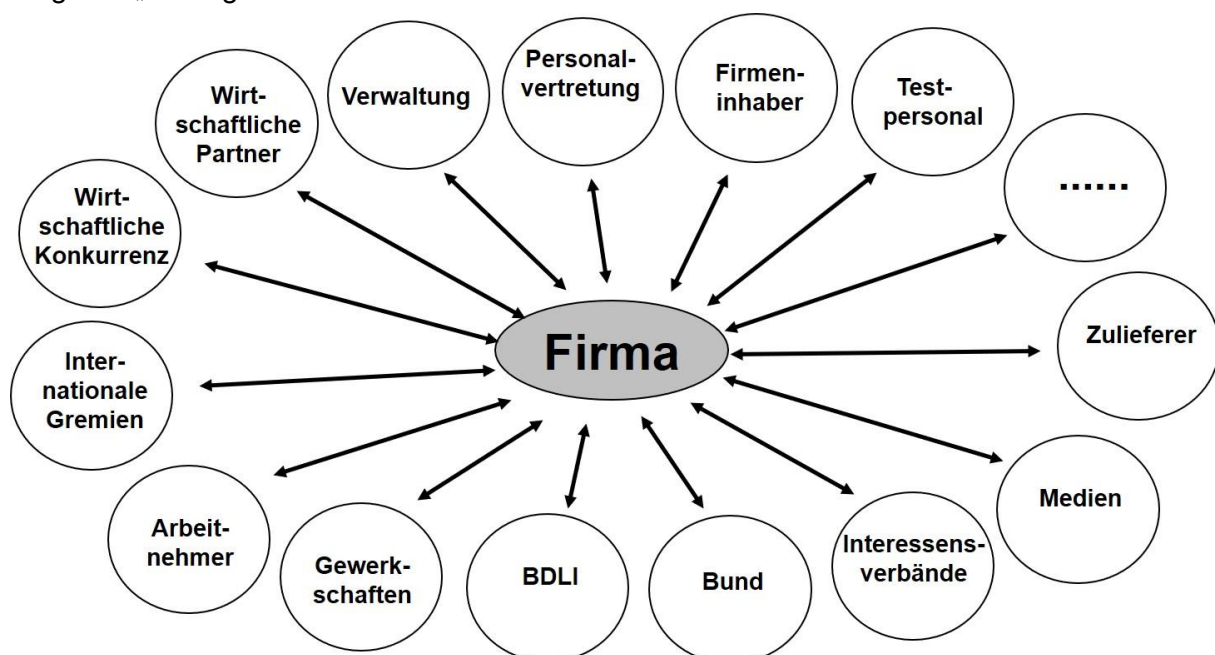
Was sind die **vermutlichen Absichten/Zielsetzungen** der beteiligten Dritten bezogen auf den konkreten Auftrag und welche Interessen verfolgen sie?

Welche **Einflussmöglichkeiten** haben die beteiligten Dritten mit Blick auf ihre Rolle als potenzieller Förderer oder Hinderer auf die konkrete Auftragserfüllung?

Wie kann der Auftragnehmer **Nutzen** aus den beteiligten Dritten bzw. wie kann er deren **schädlichen Einfluss** auf die Auftragserfüllung vermindern/verhindern?

Aus der Beantwortung dieser drei Fragen sind Folgerungen bezüglich der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu ziehen und/oder sind diese im Umsetzungsplan zu berücksichtigen.

Mögliche „beteiligte Dritte“:



Wie in der Phase 2.1 bietet es sich bei einer schriftlichen Bearbeitung eines Auftrags mit der Führungstechnik an, die Phase 2.2 in einer Matrix darzustellen. Das Vorgehen ist das gleiche wie in Phase 2.1, nur dass jetzt nach den Zielen/Absichten der beteiligten Dritten im Rahmen des konkreten Auftrags gefragt wird und zudem zu klären ist, ob es sich im Rahmen der Auftrags Erfüllung eher um **Förderer** oder **Hinderer** handelt.

Beteiligte Dritte	Ziele/ Absichten	Stärke	Förderer	Hinderer	Folgerungen für das eigene Handeln bezogen auf den konkreten Auftrag
1					
2					
3					
n					

Phase 2.3 „eigene Position“

Der dritte Teilaspekt der Phase 2 ist das **Beurteilen der eigenen Position**. Dabei geht es nicht um die Betrachtung der eigenen Einstellung zum Auftrag, sondern um die für die **Auftragserfüllung zur Verfügung stehenden eigenen Mittel nach Qualität und Quantität**. Es soll deren Leistungsfähigkeit, Umfang und Eignung für die Erfüllung des Auftrags festgestellt werden. Im Mittelpunkt steht die Analyse dieser Mittel nach Verfügbarkeit und Ausprägung sowie die Beurteilung deren Stärken und Schwächen.

Unter **eigenen Ressourcen** werden üblicherweise **Zeit, Finanzen, Personal, Räumlichkeiten, IT** und Ähnliches verstanden. Sollte das einer Führungskraft unterstellte Personal im Rahmen des konkreten Auftrags eigene Interessen verfolgen, können diese auch in der Phase 2.2 „beteiligte Dritte“ betrachtet werden.

Die Folgerungen aus den eigenen Ressourcen bezogen auf den konkreten Auftrag führen zu Handlungsmöglichkeiten und/oder sind im Umsetzungsplan zu berücksichtigen.

Sollte sich bei der Beurteilung der eigenen Position herausstellen, dass die vorhandenen Ressourcen nicht ausreichen, um den gegebenen Auftrag zu erfüllen, ist darüber sofort der Auftraggeber zu informieren. Er ist darüber in Kenntnis zu setzen, um welche Ressourcenlücke(n) es sich handelt und welche Konsequenzen dies für den Auftrag hat. Der Auftraggeber entscheidet dann über das weitere Vorgehen.

Das Prinzip der Matrix ist aus den Phasen 2.1 und 2.2 bekannt und auch in Phase 2.3 findet diese wieder ihre Anwendung.

Hingewiesen sei nochmals auf den Punkt, sich bei den Folgerungen in der letzten Spalte wirklich ausschließlich auf den konkreten Auftrag zu beschränken.

Eigene Ressourcen	Stärke	Chance für Auftragserfüllung	Risiko für Auftragserfüllung	Folgerungen für das eigene Handeln in Bezug auf den konkreten Auftrag
1				
2				
n				

13.3 Phase 3 der Führungstechnik

Die **eigenen Handlungsmöglichkeiten** ergeben sich aus den Folgerungen der Phase 2. Diese werden mit Hilfe der ebenfalls dort ermittelten Faktoren/Kriterien gewichtet und bewertet. Ziel ist es, die beste(n) Möglichkeit(en) zur Erfüllung des Auftrags zu identifizieren.

Dieses Ziel wird durch eine **Gegenüberstellung der Handlungsmöglichkeiten** erreicht. Dieses Gegenüberstellen wird hier an Hand einer einfachen **Nutzwertanalyse** dargestellt. Insbesondere die Phase 3 der Führungstechnik wird die Subjektivität der Entscheidungsfindung mit der Führungstechnik deutlich machen, daran ändert auch der mathematische Aufbau einer Nutzwertanalyse nichts.

Die Matrix für diese einfache Nutzwertanalyse ist wie folgt aufgebaut:

In der ersten Spalte stehen die Faktoren/Kriterien der Phase 2, die zum Messen der Handlungsmöglichkeiten herangezogen werden sollen. Welche Faktoren/Kriterien dies sind, bestimmt der Entscheidungsträger. Erleichtert wird die Auswahl durch die vergebene Stärke (++ bis 0). In der zweiten Spalte wird eine Gewichtung des Faktors festgelegt. In den Folgespalten stehen die Handlungsmöglichkeiten, die sich aus den Folgerungen der Phase 2 ergeben.

Vorgehensweise


		Potenzielle Handlungsmöglichkeiten			
Beurteilungskriterien (aus Phase 2)	Gewichtung	A	B	C	D
1					
2					
3					
4	usw.				
5					
6					

Beispielhafte Fragestellung:
 Wie wirkt sich das Kriterium 1 auf die Handlungsmöglichkeit A (zur Erfüllung des Auftrags) aus?
 Oder: Wie geeignet ist die Alternative A unter Berücksichtigung des Kriteriums 1?

Die vom Entscheidungsträger ausgewählten Faktoren/Kriterien werden nun in Beziehung zu den gefundenen Handlungsmöglichkeiten gebracht. Dazu können folgende Fragen gestellt werden:

Wie wirkt sich das Kriterium lfd. Nr. 1 auf die Handlungsmöglichkeit A zur Erfüllung des Auftrags aus? Oder, wie geeignet ist die Handlungsmöglichkeit A unter Berücksichtigung des Kriteriums lfd. Nr. 1.

Der nächste Schritt ist die Vergabe der **Gewichtung** für die ausgewählten Faktoren/Kriterien.

		Potenzielle Handlungsmöglichkeiten Bedeutung / Wertung zw. 0 – 3 unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien			
Beurteilungs- kriterien (aus Phase 2)	Gewich- tung (1-3)	A	B	C	D
1 .					
2 xy	3	Gewichtung der Beurteilungskriterien aus Phase 2 <u>Beispielhafte Fragestellung</u> Welche Gewichtung ordnen wir dem Beurteilungskriterium für die Zielerreichung zu ??			
3 .					
4 .					
n					


Die Spreizung dieser Gewichtung legt der Entscheidungsträger fest. Es bietet sich an, die Gewichtung von 1 bis 3 zu wählen. Bei einer höheren Spreizung sollte diese bei der Vergabe der Gewichtungen auch ausgenutzt werden. Die „0“ darf hier nicht vergeben werden, da ansonsten das ausgewählte Kriterium sofort wegfallen würde.

Die **Höhe der Gewichtung** eines Kriteriums richtet sich an der Frage aus, wie wichtig das **Kriterium für die Zielerreichung** ist. Diese Einschätzung ist subjektiv. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, alle ausgewählten Kriterien in der Spalte 1 zunächst aufzulisten, um dann im Überblick der Kriterien die Gewichtungen zu vergeben.

In dem dargestellten Beispiel schätzt der Entscheidungsträger das Kriterium „xy“ als sehr wichtig ein und vergibt die höchste Gewichtung „3“.

Es schließt sich die Wertung der Handlungsmöglichkeit im Bezug zum Beurteilungskriterium an. Die beispielhafte Fragestellung lautet:

Welche **Bedeutung/Wertung** hat die Handlungsmöglichkeit unter Berücksichtigung des betreffenden Beurteilungskriteriums, **hoch** oder **niedrig**?

		Potenzielle Handlungsmöglichkeiten Bedeutung / Wertung zw. 0 – 3 unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien			
Beurteilungs- kriterien (aus Phase 2)	Gewich- tung (1-3)	A	B	C	D
1 .					
2 xy	3		3		
3 .					
4 .					
n					

Wertung der Handlungsmöglichkeit im Bezug zum **Beurteilungskriterium**
Beispielhafte Fragestellung
 Welche Bedeutung / Wertung hat die Handlungsmöglichkeit B unter Berücksichtigung des Beurteilungskriterium 2: Hoch oder niedrig ??

Die Spreizung der Wertungsskala legt wiederum der Entscheidungsträger fest. Hier wird als Beispiel die Spreizung 0 bis 3 dargestellt. Im Gegensatz zu den Kriterien kann hier die „0“ vergeben werden, da es Kriterien geben kann, die keinen Einfluss auf eine bestimmte Handlungsmöglichkeit haben. Sollte das Kriterium jedoch eine besondere Bedeutung besitzen (z.B. Auflage aus Phase 1), kann eine vergebene „0“ bei einer Handlungsmöglichkeit zum Ausschluss dieser Handlungsmöglichkeit führen. Aber nicht jede „0“ führt zwangsläufig zum Verwerfen einer Handlungsmöglichkeit!

In diesem Beispiel ist der Entscheidungsträger der Ansicht, dass die Handlungsmöglichkeit „B“ unter Berücksichtigung des Kriteriums „xy“ eine sehr hohe Bedeutung hat und vergibt deshalb die höchste Wertung „3“.

Die gewählte Gewichtung wird nun mit der Wertung multipliziert und man erhält einen Nutzwert. Der liegt für die Handlungsmöglichkeit „B“ bezüglich des Kriteriums „xy“ bei „9“, für die Handlungsmöglichkeit „C“ bei „3“.

		Potenzielle Handlungsmöglichkeiten Bedeutung / Wertung zw. 0 – 3 unter Berücksichtigung der Beurteilungskriterien			
Beurteilungskriterien (aus Phase 2)	Gewichtung (1-3)	A	B	C	D
1					
2	xy ← 3 x		3=9	1=3	
3					
4	Gewichtung X Wertung = Nutzwert				
n					

Diese Vorgehensweise wiederholt sich nun für alle ausgewählten Kriterien und gefundenen Handlungsmöglichkeiten.

Schließlich werden die Nutzwerte der Handlungsmöglichkeiten addiert und je nach Auftrag die **beste oder die besten Handlungsmöglichkeit(en)** mit der höchsten Gesamtpunktzahl ausgewählt.

Gerade bei der Nutzwertanalyse sei nochmals der Grundsatz in Erinnerung gerufen, der Entscheidungsträger arbeitet mit der Führungstechnik und nicht umgekehrt! Das Gesamtergebnis sollte deshalb dahingehend überprüft werden, ob wirklich die Gewichtungen der Kriterien und die Wertungen der Handlungsmöglichkeiten nachvollziehbar vergeben worden sind, bevor man zu einer Entscheidung gelangt.

13.4 Phase 4 der Führungstechnik

Das Ergebnis der Bewertung und Abwägung der eigenen Handlungsmöglichkeiten aus Phase 3 ist, je nach Auftrag, eine **Entscheidung** oder **Empfehlung** (Phase 4).

Die zugrunde gelegten Informationen, Kriterien und Folgerungen aus den Phasen 1 bis 3 machen die Entscheidung transparent und nachvollziehbar. Die Entscheidung stellt die **erfolgversprechendste Möglichkeit** dar, den erhaltenen Auftrag zu erfüllen. Die Entscheidung wird kurz, prägnant und mit knapper Begründung formuliert. Dies kann bei Bedarf schriftlich erfolgen.

Die Entscheidung wird als **eigene Zielsetzung** in die Phase 6 übernommen und bildet gleichzeitig **die Basis für den Umsetzungsplan** der Phase 5. Mit der Phase 4 endet die „Rolle“ als Auftragnehmer. Es kommt jetzt darauf an, die Entscheidung in Aufträge umzusetzen.

13.5 Phase 5 der Führungstechnik

Die Umsetzung der eigenen Entscheidung erfolgt mit Hilfe eines **Plans** (Phase 5). Er beantwortet die Fragen, wer macht was, bis wann, mit wem und zu welcher Absicht. Es finden die folgende **Merkmale** Berücksichtigung:

- die Entscheidung mit der Zielsetzung für die eigene Ebene,
- wer braucht welche Informationen,
- welche Organisationen/Gremien/Ebenen/dritte Personen sind zu beteiligen,
- wer koordiniert was bzw. mit wem ist zu verhandeln,
- wer hat die Federführung für was,
- welche Beschaffungsanträge sind zu stellen,
- welche Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzen) sind verfügbar

Beim Plan zur Umsetzung der Entscheidung kommt wieder eine Matrix zur Anwendung. Dieser Plan ist sozusagen die **Stoffsammlung** für den in der Phase 6 zu erstellenden Folgeauftrag.

Was?	Wer?	Bis wann?	Mit wem?	Wozu/ Mit welcher Absicht?

Mit der Spalte „**Was**“ legt der Auftraggeber die **Tätigkeiten** fest, die als Folge seiner Entscheidung zu erledigen sind. Das „**Wer**“ bestimmt den **Verantwortlichen**/Federführer für diese Tätigkeit. Hier ist grundsätzlich der Verantwortliche namentlich oder in seiner Funktion zu benennen.

Es folgt die **Terminierung** (bis wann). Während in dieser Phase noch mit Begriffen wie „sofort“ gearbeitet werden kann, ist in der Ausformulierung in der Phase 6 ein konkreter Termin festzuschreiben.

In der Spalte „**mit wem**“ legt der Auftraggeber bei Bedarf Personen fest, die den Federführer (Spalte „wer?“) bei der **Auftragserfüllung zu unterstützen** haben. Diese Personen müssen dem Auftraggeber unterstellt sein. Personen, die dem Federführer sowieso unterstellt sind, sind nicht zu benennen, da deren Einteilung in die Kompetenz des Federführers fällt.

In der letzten Spalte verdeutlicht der Auftraggeber seine Absicht bezüglich des Einzelauftrags und gibt bei Bedarf Hinweise **zu koordinierenden Tätigkeiten** mit Personen/Organisationen, die nicht dem Auftraggeber unterstellt sind. Die Masse, der nach einer getroffenen Entscheidung zu erledigenden Tätigkeiten ist in den Folgerungen (letzte Spalte) der Phase 2 wieder zu finden. Mit dieser Phase wird, wie bereits erwähnt, aus dem Auftragnehmer ein Auftraggeber.

13.6 Phase 6 der Führungstechnik

Die Führungstechnik schließt mit der Phase 6 „**Erteilung eines Auftrags**“ ab.

Die Gliederung eines Auftrags nach der Führungstechnik ist immer gleich und umfasst mindestens die ersten vier Punkte. Die Punkte Koordinierung, Haushalt und Beteiligung sind bei Bedarf zu erstellen. Damit ist die Struktur eines Auftrags für alle Bereiche verbindlich vorgegeben.

In der Ausgangssituation beschreibt der Auftraggeber, in welchem Kontext der Auftrag erteilt wird, was die auslösenden Faktoren für den Auftrag waren, wie sich die Situation der eigenen Organisation bezüglich des Auftrags darstellt. Dabei ist davon auszugehen, dass diejenigen, die jetzt Einzelaufträge erhalten, nicht den Informationsstand haben wie der Auftraggeber selbst. Die Ausgangssituation sollte deshalb im Zweifel lieber etwas ausführlicher als zu kurz formuliert werden.

Es schließt sich der **Auftrag und Absicht der übergeordneten Führungsebene** an. Hier kann der für die Entscheidung auslösende Auftrag „1 zu 1“ übernommen werden.

Die Ziffer 3 stellt den **Kern des Auftrags** dar. In ihr wird durch den Auftraggeber deutlich gemacht was er beabsichtigt bzw. erreichen will. Der Auftrag lässt Handlungsfreiheit und bindet durch Auflagen und Maßnahmen nur soweit, wie es die Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten erfordert. Die Kenntnis der Absicht des Auftraggebers ermöglicht dem Auftragnehmer, seinen Spielraum auszuschöpfen und auch dann im Sinne der übergeordneten Führungsebene zu handeln, wenn unvorhersehbare oder nicht geregelte Sachverhalte zu Tage treten.

Hier findet sich die „**eigene Entscheidung**“ aus der Phase 4 der Führungstechnik wieder. Unter den Vorgaben „**wer tut was wann wozu**“ wird kurz, klar und anschaulich formuliert.

Das ist der Schlüssel zum Erfolg!

Mit diesen drei Ziffern eines Auftrags werden die jetzt folgenden Auftragnehmer darüber in Kenntnis gesetzt, weshalb eine Entscheidung notwendig war, wie diese Entscheidung lautet und welche Absicht damit verfolgt wird. Die eigene Tätigkeit/Verantwortung lässt sich damit präzise in den **Gesamtauftrag einordnen**. Die Gliederung und Zusammenfassung der Einzelaufträge sollten nach den in diesen Auftrag handelnden Personen erfolgen.

Dieses Vorgehen erleichtert das Auswerten von Aufträgen enorm. Denn damit sieht ein Auftragnehmer mit einem Blick, was von ihm im Rahmen eines Gesamtauftrags verlangt wird. Dies reicht von federführenden Tätigkeiten bis hin zu Aufträgen, wo lediglich das Einstellen auf Unterstützung für Andere angeordnet wird. Zusätzlich weiß er genau, wie seine Tätigkeiten in den Gesamtauftrag eingepasst sind und wer sonst noch wie an diesem Gesamtauftrag mitarbeitet.

Oft müssen Einzelaufträge mit umfangreichen **Erläuterungen** verbunden werden. Diese Erläuterungen sind in **Anlagen der Gesamtweisung** beizulegen. Bei den Einzelaufträgen ist dann auf die entsprechende Anlage zu verweisen. Mit dieser Vorgehensweise bleibt die eigentliche Gesamtweisung kurz, präzise und übersichtlich.

Einzelaufträge können mit **Terminen** versehen werden, es können aber auch sogenannte Meilensteine und zentrale Meldetermine unter dem Punkt Koordinierung erfolgen.

Die Ausführlichkeit von Einzelaufträgen hängt von den handelnden Personen ab. Während bei einem Mitarbeiter eine grobe Beschreibung ausreicht, kann bei einem anderen Mitarbeiter eine präzise Festlegung der auszuführenden Tätigkeiten vorteilhafter sein.

Der Punkt **Koordinierung** kommt dann besonders zum Tragen, wenn zentrale Termine für alle am Auftrag Beteiligten gesetzt werden sollen. Dies reicht von erforderlichen Abstimmungen über Meilensteine und Meldetermine bis hin zur Festlegung der Kontrolle.

Haushaltstechnische Anweisungen und Beteiligungen, z.B. der Personalvertretung sowie der Gleichstellungsbeauftragten, sind auftragsabhängig mit aufzuführen.

Wird ein Auftrag gemäß Phase 5 vorbereitet und gemäß Phase 6 umgesetzt, ist sichergestellt, dass Missverständnisse bei der Auftragserfüllung auf ein Minimum reduziert werden können und der Auftraggeber die Ergebnisse erhält, die er sich erwartet.

In großen Organisationen führt eine einheitliche Auftragserteilung zu **Handlungssicherheit** sowie zu **Zeitersparnis**, weil das Nachsteuern von Aufträgen weitgehend entfällt. Dies erhöht, wie gefordert, zumindest mittelfristig den Unternehmenserfolg.

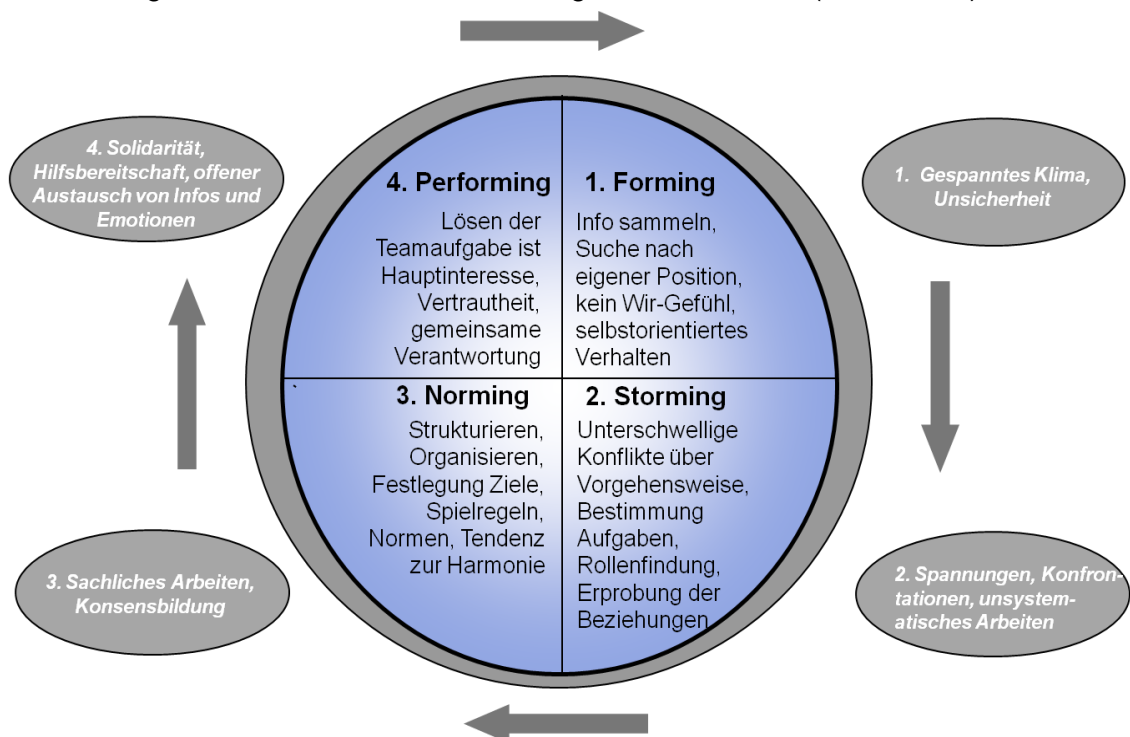
14 Das Team

Ein **Team** ist eine aktive Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, dabei eng und harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der gemeinsamen Arbeit haben und hervorragende Leistungen erbringen.

Ein erfolgreiches Team ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- klares gemeinsames Ziel
- Leistungsorientierung
- Teamstruktur und Teamgröße (optimal 7 – 10)
- gemeinsame Normen und Verhaltensregeln
- enge Kooperation und Kommunikation
- Synergie durch komplementäre Fähigkeiten
- Teamgeist
- Ein anerkannter Teamführer

Die Bildung eines Teams verläuft in der Regel in vier Phasen (nach Lewin):



Es gibt eine stets vorhandene **Dynamik**. Das Team muss nicht immer beim Performing bleiben. Z.B. bei Ereignissen, neuen Gruppenmitgliedern etc. evtl. kann es einen Rückfall auf frühere Phasen geben. (siehe Anlage)

Kriterien für ein erfolgreiches Team sind **Leistungsorientierung**, **Regelkommunikation** und **Verbindlichkeit**.

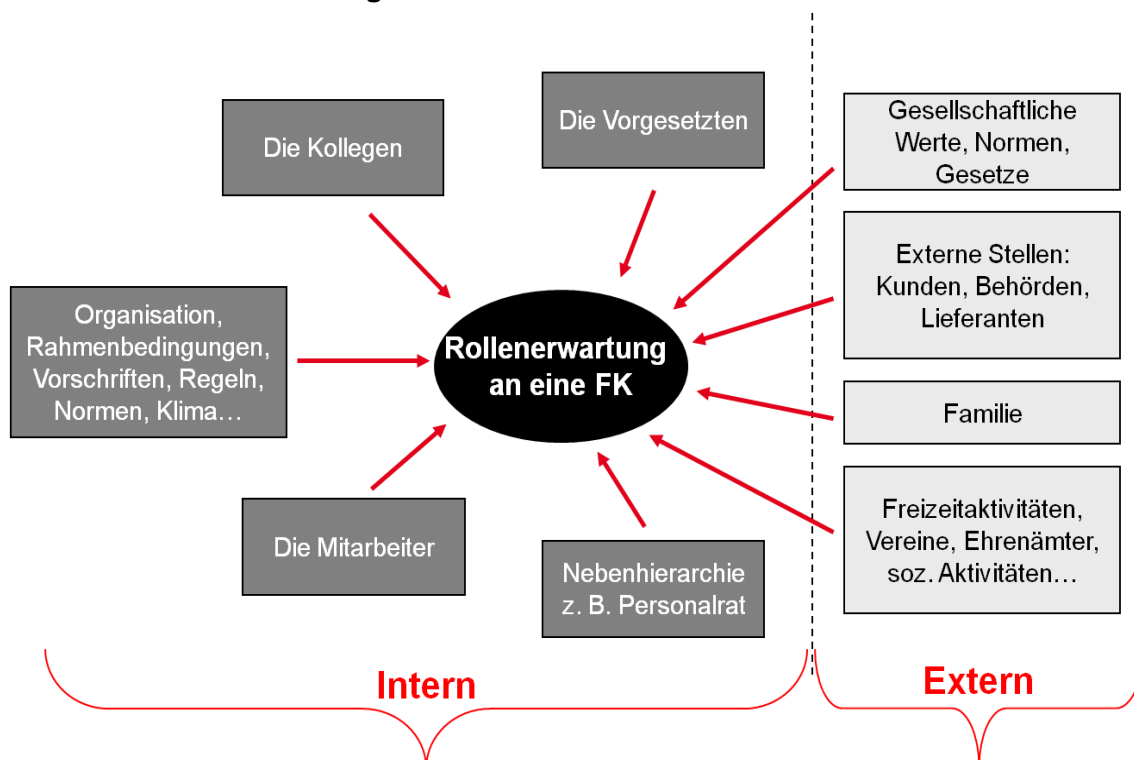


15 Rolle und Erwartungen an Führungskräfte

Rolle (lat. = *Maske*) ist ein Set von Erwartungen, die von anderen Mitgliedern des Systems („Rollensender“) an Inhaber bestimmter Positionen („Rollenempfänger“) gerichtet werden.

- Charakterisiert Menschen als Inhaber einer bestimmten Position innerhalb des sozialen Systems
- Klare Rollendefinition und daraus resultierende Erwartungen sind Basis erfolgreicher Teamarbeit

Rollen sind Erwartungsbündel der Umwelt. Diese **Erwartungen** sind positions-spezifisch, mehr oder weniger verbindlich und eindeutig. Jeder Mensch ist gleichzeitig Inhaber verschiedener Rollen und ist damit **Träger mehrerer Rollen**.



Rollenkonflikte ergeben sich aus nicht miteinander zu vereinbarenden Erwartungen von Rollensendern. Sie entstehen durch:

- Nacheinander oder sogar gleichzeitig Erfüllen mehrerer Rollen
- Nicht klar definierte Rollenerwartungen

- Verknüpfung verschiedener Erwartungen an Rolle
- Keine Übereinstimmung von Persönlichkeitsmerkmalen des Rollenträgers (Einstellung, Motive, Gewohnheiten) und erwartetes Rollenverhalten
- Neue Position: Neues Rollenverhalten noch nicht erlernt

An Führungskräfte wird oftmals eine **Vielzahl von Erwartungen** gestellt.

- » *„Ich will ein klares Ziel und eindeutige Leistungsvorgaben.“*
- » *„Ich erwarte gründlich vorbereitete Entscheidungen, damit sie nicht fortlaufend umgeworfen werden.“*
- » *„Bei Gesprächen soll er nicht Wesentliches und Unwesentliches vermischen.“*
- » *„Er soll nur das an Veränderungen einführen, was unbedingt erforderlich ist.“*
- » *„Ich möchte erfahren, was meinem Chef an meiner Arbeit nicht gefällt und was ich zur Veränderung beitragen soll.“*
- » *„Ich möchte besser informiert sein.“*
- » *„Ich möchte Aufträge besser verteilt bekommen.“*

16 Führen über Ziele

Ergebnisse statt einzelner Handlungen

Führen über Ziele findet auf allen Führungsebenen statt. Der Grad der Handlungsfreiheit richtet sich dabei nach der Art der zu erfüllenden Aufgaben und der Führungsebene. Alle Beschäftigten sind in ihrem eigenen Aufgabenbereich mitverantwortlich, die Ziele zu erreichen. Führungskräfte definieren dafür anzustrebende Ergebnisse und geben nicht einzelne Handlungen vor.

Führung und Resultate

Erfolgreiches und wirksames Führen über Ziele wird an den Resultaten gemessen:

Am operativen Ergebnis, an der Qualität der Dienstleistung, am wirtschaftlichen Mitteleinsatz, am Beitrag zum Gesamterfolg, an zufriedenen Kunden und an motivierten Beschäftigten. In den übergeordneten, geschäftspolitischen Zielen der Firma bilden sich diese Felder ab.

Höhere Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es ist unbestritten, dass das Führen über Ziele (im Englischen: Management by Objectives) für Organisation, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter die sinnvollste Methode zum Erreichen von Ergebnissen ist. Gegenüber der Vorgabe und Kontrolle einzelner Verhaltensweisen stellt sie jedoch höhere Anforderungen an alle Akteure. Führen über Ziele

beruht einerseits auf **gegenseitigem Vertrauen** und erfordert auf das gemeinsame Ziel gerichtete, aufeinander **abgestimmte Anstrengungen** sowie selbstständig denkende, verantwortungsfreudige und im Sinne des Ganzen handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ziele werden über Aufträge operationalisiert. Dies erfordert aber auch einen **klaren Auftrag** von Seiten der Führungskräfte. Dieser Auftrag umfasst immer ein Ziel und die ausgewogene Beachtung aller operativen Faktoren.



Peter F. Drucker . Geboren 1909 in Wien, gestorben 2004 in den USA

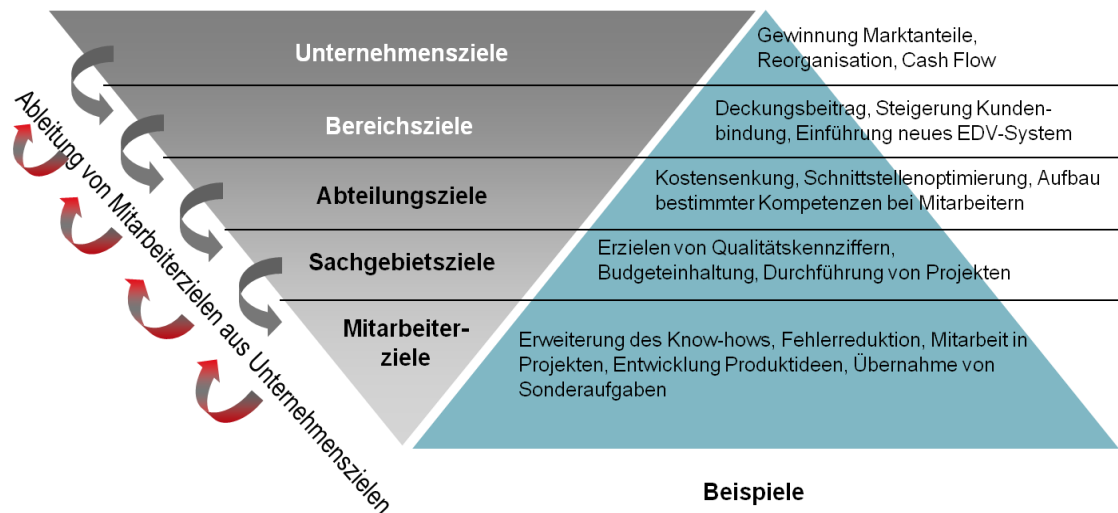
- Management by Objectives (MbO) ist eine Methode zur Führung von Mitarbeitern eines Unternehmens, die 1955 von **Peter F. Drucker** erfunden wurde. Unter arbeits- und organisationspsychologischen Gesichtspunkten ist MbO eine Form **transaktionaler Führung**.
- Wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit von MbO ist, sie als **Management-Aufgabe** zu verstehen. Diese besteht darin, dafür zu sorgen, dass überhaupt Ziele vorhanden sind.
- Richtig funktioniert das Führen mit Zielen erst dann, wenn es nicht nur als **Methode der Führung eines Unternehmens** als Ganzes angesehen wird (was sie auch ist), sondern als **Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft** nach demselben Prinzip

Zielnachhaltung als Führungsaufgabe

Führen über Ziele bedeutet nicht, dass die Führungskraft sich nach erteiltem Auftrag „zurücklehnen“ kann. Sie trägt neben der **Entscheidungsverantwortung** auch weiter hin die **Ergebnisverantwortung**. Aus diesem Grund gehören auch die Zielnachhaltung, das Kontrollieren und Koordinieren sowie die erforderliche Fachaufsicht zum Führen über Ziele dazu.

Mit anderen Worten: Die Führungskraft muss sich auch zwischenzeitlich ein Bild vom Grad der Zielerreichung machen (durch **Soll-Ist-Vergleich** im Zuge der ständigen Situationsanalyse), um unter Umständen Maßnahmen zur Korrektur und Verbesserung einleiten zu können. Eine Zielabweichung muss zudem immer gesamthaft und mit Blick in die Zukunft bewertet werden. Der Focus muss auf das „**Was ist zu tun?**“ gerichtet sein, weniger auf das „**Warum ist es passiert?**“.

Typischerweise laufen **Zielvereinbarungssysteme** kaskadisch ab. Dabei werden Unternehmensziele soweit runter gebrochen, dass sie auch auf Mitarbeiterebene beeinflussbar werden. (siehe Anlage)



SMART-Kriterien der Ziele

Führungskräfte sollten stets darauf achten, dass „Warum“ von Zielen zu erläutern und die Ziele logisch im Kontext des gesamten Zielsystems einzubetten. Gleichmaßen müssen die definierten Ziele den **SMART-Kriterien** genügen. Führungskräfte, die zu einfache, unspezifische, nicht messbare, unrealistische oder zeitlich nicht klar geregelte Ziele vorgeben, kommen ihrem Führungsauftrag nicht nach.

Spezifisch

- Ziele müssen konkret, genau beschrieben und verständlich sein.
- Ziele sollen sowohl vertikal zwischen Vorgesetzten und Führungskraft, als auch horizontal mit allen Beteiligten, vor allem den unterstützenden Stellen, abgestimmt sein.

Messbar

- Ziele müssen messbar sein, durch quantitative Maßstäbe oder beurteilbar aufgrund übereinstimmender Vorstellungen über das Resultat.
- Hierzu müssen Minimum, Ziel und Maximum bzw. die Stufen voll erreicht und weit übererreicht definiert werden.

Anspruchsvoll

- Ziele sollten bei entsprechender Anstrengung erreichbar sein, d. h. die Ziele sollten herausfordernd sein und dabei Unter- und Überforderung vermeiden.

Realistisch

- Es muss für den Mitarbeiter möglich sein, das Ziel zu erreichen.

Terminiert

- Ziele sollten mit einem Zeitplan versehen werden.

Ziele in Unternehmen leiden oftmals unter **Problemen**. Sie sind häufig:

- .. zu kompliziert (Verständnis)
- ... zu hoch (Anspruchsniveau)
- ... zu niedrig (Anspruchsniveau)

- ... zu langer Erfüllungszeitraum
- ... zu kurzer Erfüllungszeitraum
- ... in den Ergebnissen nicht messbar
- ... schwierig kontrollierbar: der Aufwand für Messung der Zielerreichung ist oft zu hoch

„Gute Ziele“ **sind realistisch, terminiert, konkret, schriftlich fixiert, kontrollierbar, persönlich erstrebenswert** und **präzise** mit Sollwerten hinterlegt.

Je größer das Verständnis und die eigene Beteiligung am Zielfindungsprozess, desto höher ist die Motivation für das Ziel!

17 Delegation

Delegation

Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen - und genug Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.

Theodore Roosevelt (1858 – 1919)

Das **Führungsprinzip** über alle Geschäftsfelder und Führungsebenen hinweg lautet „**Führen durch Delegation**“. Dieses Prinzip muss in der Führungskultur und im Führungsstil jedes Einzelnen über einen **ständigen Dialog** und Feedback gelebt werden!

Es gilt

- **Delegation von Verantwortung.** Soviel dezentrale Verantwortung wie möglich, so wenig zentrale Vorgaben wie nötig.
- **Ergebnisverantwortung** bleibt beim Auftraggeber, **Verantwortung wie das Ziel erreicht wird** liegt beim Auftragnehmer.

Voraussetzungen

- **Gegenseitiges Vertrauen.** Die Führungskraft setzt den Rahmen durch eine transparente Leistungserwartung, gibt Orientierung und Unterstützung. Kompetenz und Verantwortung liegen beim Mitarbeiter, der durch diesen Handlungsspielraum Gestaltungswillen und Vertrauen gewinnt!
- **Akzeptanz von Fehlern.** Dies gilt jedoch nicht mehr, wenn die Zielerreichung gefährdet wird!

Instrument

- Das **Instrument der Führungstechnik** strukturiert Denk- und Handlungsabläufe und regelt das Zusammenwirken der Beteiligten.

- Es ist auf allen Führungsebenen im Grundsatz gleich anzuwenden. Inhalt, Ablauf und Umfang sind der Situation und dem Auftrag anzupassen.
- Darüber hinaus ist die Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe wichtig!

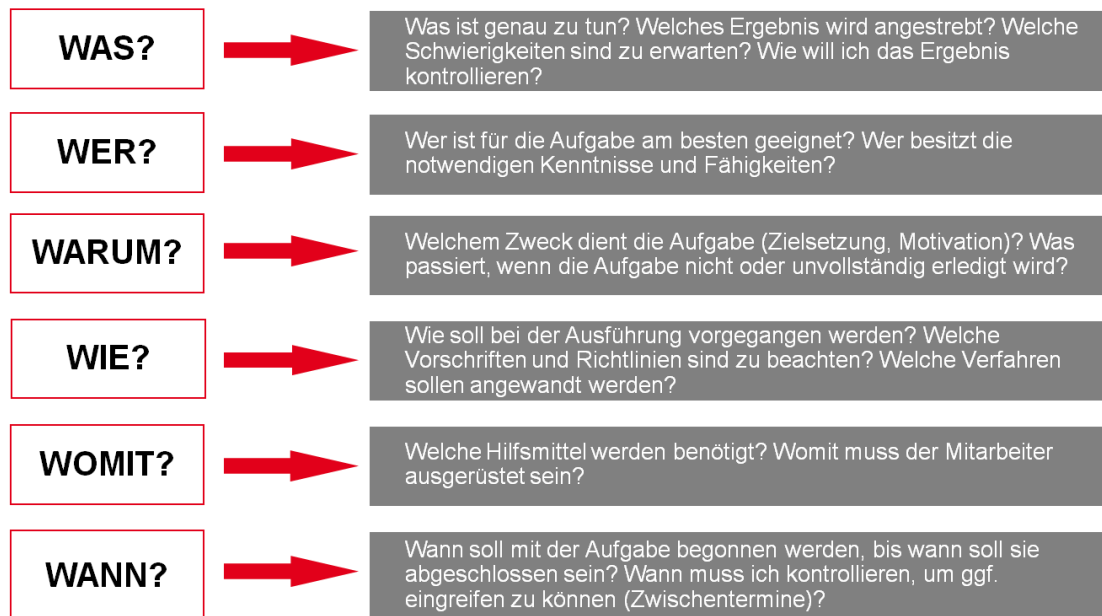
Führungstechnik verbessert Führungsleistung und trägt so wesentlich zur Steigerung des Unternehmenserfolges

Führen durch Delegation beruht auf:

- Gegenseitigem Vertrauen
- Zusammenführen von Aufgaben- und Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung

„6 W – Fragen“ der Delegation

Es ist hilfreich, sich als Führungskraft bei der Formulierung eines Delegationsauftrags immer an die folgenden „6 W – Fragen“ zu halten (siehe Anlage):



Führungsverantwortung beim Delegierenden

Der Auftraggeber entscheidet darüber, was er an wen delegiert. Durch die Vorgabe, was erreicht werden soll, bleibt er für das erzielte Resultat mitverantwortlich. Seine Führungsverantwortung umfasst aber auch, den Durchführenden richtig auszubilden und einzusetzen. Wie das Ziel erreicht wird, liegt hingegen in der Verantwortung der/des Durchführenden. Führungstechnik regelt den Führungsprozess. Sie ist das Instrument, um das Prinzip „Führen durch Delegation“ wirksam werden zu lassen.

Rückdelegation

Rückdelegation bedeutet, dass Aufgaben, die Sie an Mitarbeiter/innen delegiert haben, wieder bei Ihnen landen!

Rückdelegation ist meist ein „anerzogenes“ Problem: Mitarbeiter/innen haben festgestellt, dass sie auf diese Art und Weise die Aufgaben wieder an Sie loswerden.

Typische **Ursachen** für Rückdelegation sind:

- Misstrauen gegenüber anderen Meinungen oder auch Arbeitsstilen: Sie möchten, dass eine Aufgabe exakt nach Ihren Vorstellungen erledigt wird.
- Sie delegieren auf den letzten Drücker und lassen den Mitarbeitern keine Zeit für eine gute Bearbeitung.
- Sie stellen Ihrem Mitarbeiter nicht alle nötigen Informationen zur Verfügung, die für die Erledigung der Aufgabe wichtig sind.
- Sie delegieren nicht die Befugnisse mit, die für die Erledigung der Aufgabe erforderlich sind.

Eine bewährte Hilfe bei Rückdelegation: Gegenfragen!

(Bsp. Subtile Rückdelegation: „Sie können das doch viel besser!“)

- Was würden Sie tun, wenn ich nicht da wäre?
- Was sind Ihre Ideen, wie man das Problem lösen könnte?
- Was haben Sie bisher schon versucht, um das Problem zu lösen?
- Welche Befugnis oder Kompetenz benötigen Sie, um das Problem zu lösen / die Entscheidung umzusetzen?

18 Besprechungen

Eine Besprechung ist ein **Führungsinstrument**

- zur effektiven Wahrnehmung von Führungsaufgaben
- wenn mehrere Mitarbeiter/innen betroffen sind
- wenn die Aufgaben einen bestimmten Schwierigkeitsgrad aufweisen
- wenn Zeitaufwand und Effekt in sinnvoller Beziehung stehen

Eine Besprechung ist auch ein **kommunikativer Prozess**, in dessen Mittelpunkt die Diskussion zum Zweck der **Problemlösung** und **Entscheidungsfindung** zu einem oder mehreren Punkten steht.

Gestaltung effektiver Besprechungen

Am Anfang steht die Frage „Ist das Meeting wirklich **notwendig**?“:

- Kann das Meeting evtl. durch Einzelgespräche oder durch schriftliche Kommunikation ersetzt werden (Kosten-Nutzen-Aspekt)?
- Sind die Themen für das Meeting geeignet?
- Sind die Entscheidungen personeller oder technischer Art zu treffen, über die Beteiligte unbedingt frühzeitig informiert werden müssen?
- Gibt es eine Grundsatzentscheidung der oberen Führungsebene, die Sie befugt allein zu entscheiden?
- Handelt es sich um eine Routinebesprechung, deren Turnus noch sinnvoll ist?
- Was passiert, wenn ein Meeting ausfällt?



Jede Besprechung ist **vorzubereiten**:

- Formulieren Sie Ihr Ziel und leiten Sie die zur Zielerreichung nötige Agenda ab
- Legen Sie einen Besprechungsplan fest
- Bestimmen Sie den Zeitrahmen (Beginn, Pausen, Ende)
- Legen Sie die Anzahl der Teilnehmer/innen fest
- Wählen Sie die Teilnehmer/innen aus
- Informieren Sie die Teilnehmer/innen über Inhalt, Ort und Zeit
- Bereiten Sie Material vor

Jede Besprechung sollte bestimmten **Regeln** folgen:

- Fragen Sie mehr, statt festzulegen.
- Geben Sie klare Spielregeln vor, statt lockerem Chaos.
- Achten Sie auf einen reibungslosen Ablauf, statt häufige Störungen zuzulassen.
- Hören Sie aktiv zu, statt Monologe zu halten.
- Machen Sie Pausen, statt des üblichen Sitzungsmarathons.
- Wählen Sie eine angenehme Atmosphäre, statt schlecht durchlüfteter Räume.
- Machen Sie einen Scherz, statt überzogener Spannung und Schärfe.
- Loben Sie, statt zu tadeln.
- Seien Sie kompromissbereit, statt auf Prinzipien zu bestehen.
- Wählen Sie eine überschaubare Größe, statt einer Massenveranstaltung.
- Schaffen Sie Gemeinsamkeiten, statt unpersönlicher Äußerungen.
- Formulieren Sie kurz, klar und präzise, statt vom Thema abzuschweifen.
- Behandeln Sie alle gleich, statt Einzelne zu bevorzugen.
- Sprechen Sie mit Namen an, statt anonym zu formulieren.
- Denken Sie positiv, statt eine negative Haltung einzunehmen.
- Respektieren Sie Redepausen, statt laufend einzugreifen.

19 Operative Faktoren für Führungskräfte

Resultate und Rahmenbedingungen

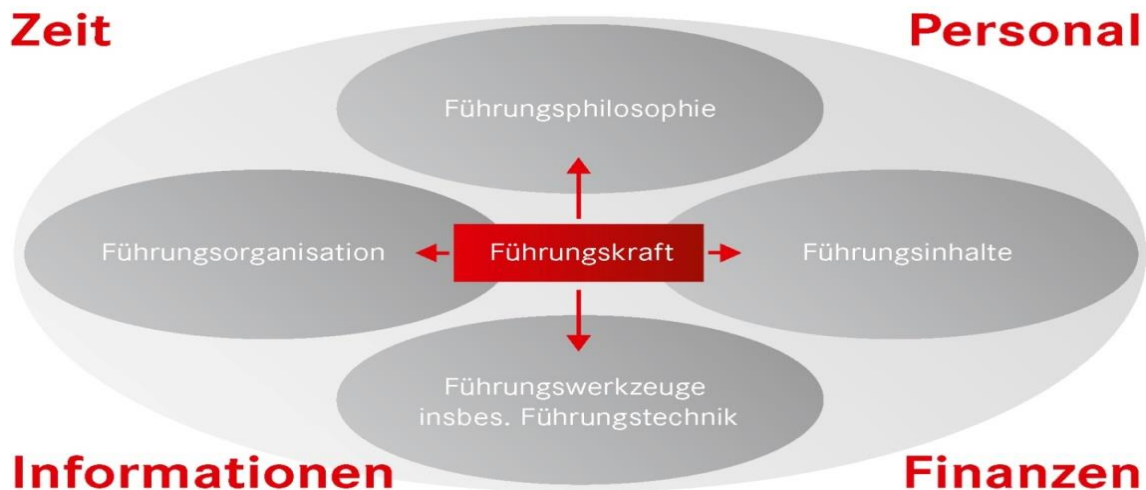
Wirksames Führungsverhalten misst sich immer an **Resultaten**. Jede Führungshandlung muss daher auf ein bestimmtes Ziel und Ergebnis ausgerichtet sein. Gute Resultate sind jedoch nicht nur von den Fähigkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte abhängig. Die jeweils gegebenen personellen, zeitlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen spielen für die Ergebnisse ebenfalls eine große Rolle.

Operative Faktoren der Führung

Eine Führungskraft muss ihre Ziele mit den verfügbaren Mitteln erreichen können.

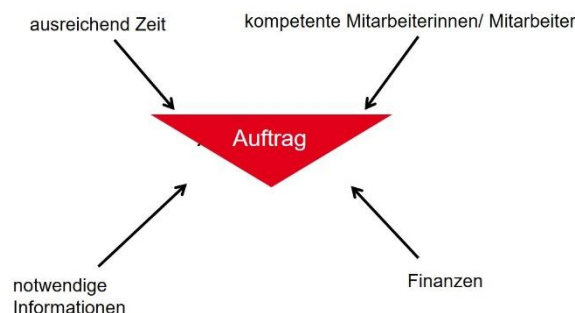
Die wichtigsten operativen Faktoren sind dabei

- – Zeit
- – Personal
- – Finanzen und weitere Ressourcen
- – Informationen



Erfüllbare Aufträge

Erteilen Führungskräfte Aufträge, müssen sie darauf achten, dass die Empfänger der Aufträge ausreichend Zeit, Informationen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Ressourcen zur Verfügung haben, um den Auftrag erfüllen zu können. Unerfüllbare Aufträge untergraben das Vertrauen zur Führung und sind der Zielerreichung nicht dienlich. Auf der anderen Seite stehen auch Führungskräfte, die Aufträge annehmen, in der Pflicht, die operativen Faktoren so einzusetzen, dass eine maximale Wirkung hinsichtlich des angestrebten Ergebnisses erreicht wird. Dazu gehört eine realistische Einschätzung der benötigten Zeit und der zu beteiligenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie die Beschaffung ausreichender Informationen. Auch ist davon auszugehen, dass operative Faktoren oftmals knapp und nicht im Überfluss vorhanden sein werden.



Verantwortungs- und Interessensbereich

Der sinnvolle Einsatz operativer Faktoren gilt primär für den eigenen Verantwortungsbereich, im weiteren Sinne jedoch auch für den Interessensbereich der Führungskraft.

Der **Verantwortungsbereich** ist dabei der zugewiesene Bereich, für den eine Führungskraft verantwortlich ist (z. B. ein Team oder ein Projekt).

Führungskräfte müssen über ein klares und umfassendes Bild bezüglich der in ihrem Verantwortungsbereich vorhandenen operativen Faktoren verfügen. Nur so können sie die Faktoren angemessen einsetzen.

Der **Interessensbereich** ist ein über den eigenen Verantwortungsbereich hinausgehender Bereich, der für das eigene Handeln von Bedeutung werden kann oder der durch das eigene Führungsverhalten beeinflusst werden kann. Zu diesem Bereich gehört z. B. ein anderes Team oder die benachbarte Abteilung.

**Weitblick statt Organisationsegoismen**

Eine Führungskraft darf sich dabei keine Bereichs- bzw. Organisationsegoismen erlauben. Bei der Planung und dem Einsatz der operativen Faktoren ist somit immer auch auf die Auswirkungen auf den Interessensbereich zu achten. Es ist aus einer Gesamtperspektive nicht sinnvoll, alle Ressourcen für den eigenen Bereich zu nutzen, während der Nachbarbereich ohne Mittel arbeiten muss. Von Führungskräften wird daher Weitsicht und vernetztes Denken sowie Verantwortung gegenüber der Gesamtorganisation beim Einsatz ihrer operativen Faktoren erwartet.

19.1 Operativer Faktor Zeit

Realistische Kalkulation des Zeitbedarfs

Führungskräfte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihr Handeln auf die verfügbare Zeit einstellen. Wichtig ist dabei besonders, den **Zeitbedarf** vom Anfang der Planung bis zur operationellen Umsetzung zu berücksichtigen und realistisch zu kalkulieren. Der tatsächliche Zeitbedarf wird oft unterschätzt. Insbesondere wird übersehen, dass fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit mehreren Aufgaben betraut sind. Sie brauchen also nicht nur Zeit zur Bearbeitung dieses Auftrages, sondern müssen ihre eigenen Ressourcen auf mehrere Aufträge aufteilen. Führungskräfte sollten daher stets einen Überblick darüber haben, wie viel Zeit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen geplanter Auftragserfüllung noch zur Verfügung haben.



Vorinformation und frühzeitige Beteiligung

Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, unterstellten Führungs- und Fachkräften die Zeit zu verschaffen, die jene für die Planung, Vorbereitung oder Umsetzung eines Auftrages benötigen. Dazu gehört vor allem die **frühzeitige Orientierung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich sich abzeichnender Entwicklungen.

Vorinformationen erleichtern es, im Sinne der übergeordneten Absicht zu handeln und schaffen Verständnis für die Aufgaben. Wo immer möglich und sinnvoll, sollten Führungskräfte darüber hinaus ihre Organisationseinheiten nicht nur frühzeitig

informieren, sondern sogar an der Planung beteiligen.

Mit folgenden Methoden können Führungskräfte den Zeitbedarf zur operativen Umsetzung verringern:

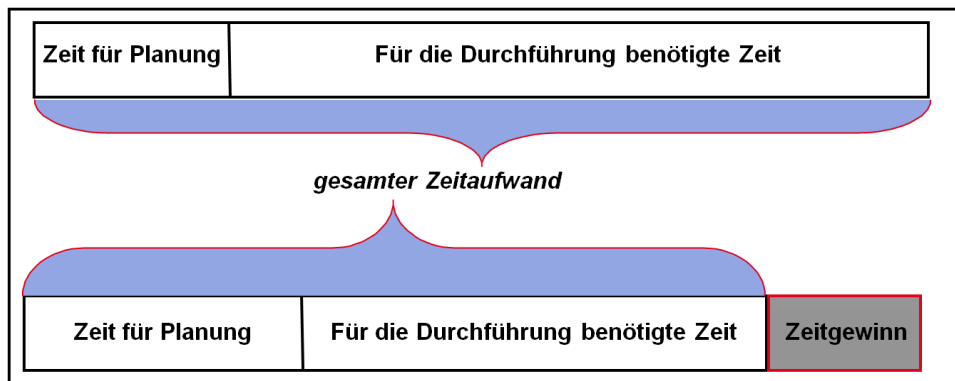
- Vorinformationen,
- Vorausschauende Abstimmungen,
- Gemeinsame Planung und Entscheidungsvorbereitung.

Kurzfristige Aufträge

Viele Führungskräfte mussten bereits selbst Situationen erleben, in denen sie unerwartet mit Aufträgen zur sofortigen Umsetzung konfrontiert wurden. Sie wissen daher, dass dies belastend – vor allem aber auch riskant für die Qualität der Ergebnisse – sein kann. Wann immer es Ihnen möglich ist, sollten Sie daher Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich schon im Voraus auf anstehende Aufgaben einstellen zu können.

Planvolles Entscheiden und Handeln

Zeitdruck darf auch in dringenden Situationen nicht zu übereiltem Handeln führen. Er kann oftmals durch **realistische Planung** und **vorausschauende Führung** vermieden oder reduziert werden. Aber auch zu langes Zögern in dem Bestreben, möglichst alle Informationen transparent zu haben, bevor man entscheidet, muss vermieden werden. Führungsaufgabe ist es, **zur richtigen Zeit die richtige Entscheidung** zu treffen.



Zeitmanagement und Arbeitsmethodik

Zum erfolgreichen Umgang mit dem operativen Faktor „Zeit“ gehören daher auch die Optimierung der eigenen **Arbeitsmethodik** und das konsequente eigene **Zeitmanagement**. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Dringendes von Wichtigem zu unterscheiden, ihre Arbeitszeit mit Planungstechniken sinnvoll zu gestalten und Elemente der Ineffizienz konsequent zu eliminieren. Auch müssen sich Führungskräfte der Verantwortung bewusst sein, ausschließlich sinnvolle Aufträge und Anfragen weiterzugeben, um so nicht selbst zum „Zeitfresser“ für andere zu werden.

Unterschiedliche Arbeitsmethoden sind bekannt (siehe Anlage):

- ALPEN – Methode
- Das Pareto – Prinzip
- Das Eisenhower – Prinzip

19.2 Operativer Faktor Personal

Das Aufgabenspektrum macht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur wichtigsten Ressource

Die Bezeichnung des Personals „operative Faktoren“ mag im ersten Moment merkwürdig anmuten. Diese Klassifizierung zielt jedoch in keiner Weise auf ein technokratisches Menschenbild des Mitarbeiters als reinen Produktionsfaktor ab. Dennoch ist es Fakt: Führungskräfte müssen das **Leistungsvermögen** ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die **Verfügbarkeit** von Personal bei der Erteilung von Aufträgen stets beachten. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei Weitem der wichtigste operative Faktor. Keiner der anderen Faktoren kann sie ersetzen oder ihr Fehlen ausgleichen.



Teilelemente des operativen Faktors Personal, oder: Quantität und Qualität zählt

Das Leistungsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resultiert u. a. aus der **Anzahl** der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihrer Erfahrung mit bestimmten Themen, ihrer Qualifikation sowie ihrer Arbeitsmotivation und individuellen Berufs- und Lebenssituation – oder kurz gesagt: aus der Anzahl und der **Kompetenz** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus spielen auch die **Kultur** und die Qualität der **Zusammenarbeit** im eigenen Verantwortungs- und Interessensbereich für das Erfüllen von Zielen eine große Rolle. Widerstände (z. B. gegenüber Veränderungen), Motivationsdefizite und -potenziale müssen bei Planungen und in der Umsetzung berücksichtigt werden. Wenn diese Aspekte aktiv angegangen werden, kann das Mitarbeiterpotenzial auch bei gleicher Quantität deutlich optimiert werden.

Mitarbeiterorientierung als Kernaufgabe

Für die erfolgreiche Erzielung von Resultaten ist die Fähigkeit zum Umgang mit Menschen wichtiger als jene zum Umgang mit allen anderen Faktoren. Mit noch deutlicheren Worten: Wer nicht mit Menschen umgehen kann, ihre Motivation und Kompetenzen nicht kennt sowie ihren gezielten Einsatz nicht steuert, wird auch bei effektiver Nutzung von Zeit, Information und anderen Hilfsmitteln scheitern.

Der gewachsene Zusammenhalt in Organisationen, eine positive Arbeitskultur und eingespielte Verfahren der Zusammenarbeit (auch über Führungsebenen hinweg) verbessern die Wirksamkeit dieses Faktors bei der Erreichung von Zielen. Die positive Beeinflussung dieser Faktoren ist eine Kernaufgabe von Führungskräften. Der Erfolg einer mitarbeiterorientierten Führung hängt maßgeblich davon ab, ob die gegen seitige Angebote und Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern übereinstimmen. Eine Führungskultur, die die vielfältigen, von der Lebenssituation des einzelnen Beschäftigten abhängigen Bedürfnisse und Potenziale berücksichtigt, ist dafür die beste Grundlage.

19.3 Operativer Faktor Ressourcen

Wichtigste Hilfsmittel und Ressourcen

Zu den weiteren Hilfsmitteln und Ressourcen von Führungskräften zählen z. B.:

- – **finanzielle Ressourcen / Budgets,**
- – die Infrastruktur,
- – Arbeitshilfen sowie
- – Hard- und Software (insbesondere prozessrelevante Systeme).



Knappheit von Ressourcen

Die Tätigkeit jeder Führungskraft ist dadurch gekennzeichnet, dass – ähnlich wie bei den operativen Faktoren Personal und Zeit – die Knappheit von Ressourcen eher die Regel als die Ausnahme sein wird. Damit soll nicht ausgesagt werden, dass die Führungskraft sich primär als „Mangelverwalter“ zu verstehen hat. Die Ausstattung der Arbeitsbereiche mit allen notwendigen Hilfsmitteln wird in der Regel gegeben sein.

Vorausschauender Umgang mit Ressourcen

Dennoch gehört ein vorausschauender Umgang mit allen genannten Ressourcen zu den Grundaufgaben jeder Führungskraft. Dem jeweiligen Auftrag wird man nur gerecht, indem man die anvertrauten Mittel wirksam und wirtschaftlich einsetzen. Um den Leitgedanken „**Zu Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit verpflichtet**“ mit Leben zu füllen, müssen dabei alle Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

19.4 Operativer Faktor Information

Suche und Bereitstellung von Informationen

Die Verfügbarkeit von Informationen beeinflusst Planung und Einsatz von Personal und anderen Ressourcen bei jeder Führungshandlung. In allen Situationen müssen Führungskräfte die Verantwortung übernehmen, rechtzeitig sämtliche für die Erfüllung von Aufgaben notwendigen Informationen zu suchen und zielgerichtet bereit zu stellen. Informationen unterliegen dabei nicht nur einer **Bringschuld**, sondern auch einer **Holschuld**. Mit anderen Worten: Auf Informationen dürfen Führungskräfte nicht ausschließlich warten, sie müssen sich auch aktiv darum kümmern, an die relevanten Informationen zu kommen.



Informiertheit über den eigenen Bereich

Führungsinformationssysteme ermöglichen es Führungskräften, bezüglich zielrelevanter Informationen stets auf dem neuesten Stand zu sein. Es werden strukturierte Informationen zum Leistungsstand einzelner Organisationseinheiten abgebildet und die Führungskraft auf Entwicklungen hingewiesen, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Jede Führungskraft sollte zu jeder Zeit über die **aktuelle Situation im Verantwortungsbereich und im Interessensbereich** informiert und auskunftsfähig sein. Ist dies nicht der Fall, ist der sinnvolle Einsatz der anderen operativen Faktoren nicht möglich.

Verantwortungsvoller Umgang mit Informationsvorsprung

Das Ausüben einer Führungsposition ist häufig mit einem Informationsvorsprung verbunden. Führungskräfte erhalten geschäftspolitisch relevante oder für eine Auftragserledigung wichtige Informationen früher als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Informationen müssen von Führungskräften **umfassend, wahrheitsgetreu, regelmäßig und zielgruppengerecht** an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt werden. Dies kann auch die Reduktion komplexer Sachverhalte erfordern. Einfachheit ist gefragt. Insbesondere sollen Informationen nicht unkommentiert per E-Mail weitergeleitet, sondern aufbereitet werden. Ansonsten kann die Informationsflut Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lähmen.

Glaubwürdige Informationsarbeit nach innen

Eine sachliche und wahrheitsgetreue aktuelle Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für das Vertrauen in die Führungskräfte besonders relevant. Dabei kommt der Führungskraft auch die Aufgabe zu, Informationen bezüglich ihrer Komplexität zielgruppengerecht zu reduzieren und durch **Zeitnähe, Transparenz und inhaltliche Vollständigkeit** bei gleichzeitiger **Verständlichkeit** möglichen Fehlentscheidungen und Gerüchten vorzubeugen. Umfassende Information ist eine der wichtigsten Grundlagen für mitdenkendes Handeln im Sinne der Absicht der übergeordneten Führung. Zu ihr gehört auch, rechtzeitig die Bedeutung der eigenen Leistung zu verdeutlichen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar zu machen, inwiefern ihre Arbeit dazu beiträgt, die Ziele des eigenen Verantwortungsbereichs und somit letztlich der ganzen Firma zu erreichen. Umfassende Information bedeutet aber auch, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitzuteilen, wenn es in Bezug auf mitarbeiterrelevante Themen keine neuen Informationen oder Erkenntnisse gibt. Wichtig ist also nicht nur, dass die Führungskraft alle relevanten Informationen weitergibt, sondern auch dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, vollständig informiert worden zu sein.

Glaubwürdige Informationsarbeit nach außen

Glaubwürdige **Informationsarbeit gegenüber der Öffentlichkeit** stärkt die Position des Betriebes und festigt ihre positive Wahrnehmung bei Interessensgruppen. Diese Informationsarbeit ist jedoch immer **eng abzustimmen**, um unerwünschte Wirkungen auszuschließen. Führungskräfte sollten sich stets dessen bewusst sein, dass ihr Handeln Auswirkungen auf den öffentlichen Raum hat und eine entsprechende Resonanz auslösen kann. Dieses Bewusstsein impliziert auch, dass Führungskräfte dafür Sorge tragen müssen, unterstellten Führungskräften und Mitarbeitern einen Informationsvorsprung vor Medien und Öffentlichkeit zu verschaffen.

20 Antreiberdynamiken

Das Konzept des Antreibers ist ein Modell zur **Analyse** von Persönlichkeits- und Beziehungsdynamiken. Viele Menschen fühlen sich vor allem in Stress und Belastungssituationen als vollwertig oder geschätzt. In der Regel entwickeln Menschen Strategien, diesem "Nicht OK - Gefühl" zu entrinnen. Diese Strategien sind meist mit illusionären Ideen verbunden: „Ich wäre (wieder) OK, wenn ...“. Diese Ideen, repräsentiert als verinnerlichte Anweisungen, werden als Antreiber bezeichnet. Der Name „Antreiber“ weist daraufhin, dass Menschen diesen „Geboten“ nahezu zwanghaft folgen. Wenn sie bei einem Vortrag unter Stress geraten, glauben sie beispielsweise, keinen Fehler machen zu dürfen, um von den Zuhörern anerkannt zu werden. Die Verheißung der Antreiber bleibt aber letztlich unerfüllt. Antreiber lösen das „Nicht-OK-Gefühl“ nicht, sondern verstärken oder verwalten es nur.

Man unterscheidet **fünf Antreiberdynamiken**:

- Sei-Perfekt-Antreiber
- Sei-Stark-Antreiber
- Sei-Gefällig-Antreiber
- Beeil-Dich-Antreiber
- Streng-Dich-an-Antreiber



Sei-Perfekt-Antreiber

Dieser Antreiber verlangt Perfektion, Vollkommenheit und Gründlichkeit in allem, was man tut. Man ist überzeugt, dass alles, was man präsentiert, bis ins kleinste Detail absolut fehlerlos sein muss. In der Regel erwartet man ein solches Verhalten auch von anderen. Dieser Antreiber ist ein „Aufruf zur Übererfüllung der Ziele“. Jeder Fehler wird als Bloßstellung empfunden.

Sei-Stark-Antreiber

Dieser Antreiber besagt: Sich keine Blöße geben, Vorbild sein, Haltung bewahren, eiserne Konsequenz zeigen und am besten alles allein durchstehen. Sie unterliegen der Überzeugung, dass Stärke gleichzeitig Unabhängigkeit bedeutet. Sie schlüpfen in die Rolle eines Ideals, das in jeder Situation die Kontrolle behält und überlegen ist. Es entsteht ein Gefühl der scheinbaren Sicherheit, dass die Angst vor Verletzung und Kränkung verdeckt.

Sei-Gefällig-Antreiber

Bei diesem Antreiber ist der andere immer wichtiger als man selbst. Wer unter diesem Antreiber steht, fühlt sich dafür verantwortlich, dass die anderen sich wohlfühlen. Man kommt den anderen entgegen, es ist wichtig, von anderen geschätzt zu werden und beliebt zu sein. Es ist eine Warnung vor Konflikten und eine Ermahnung, keine eigenen Bedürfnisse anzumelden.

Beeil-Dich-Antreiber

Dieser Antreiber ist Anlass, alles rasch zu erledigen, rasch zu antworten, zu sprechen, zu essen. Man ist ständig in Eile. Es geht immer nur darum, möglichst viel zu schaffen, was dazu führt, dass versucht wird, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen. Dabei läuft man allerdings schnell Gefahr, sich zu verzetteln und zeitlich wie inhaltlich keine Schwerpunkte zu setzen.

Streng-Dich-an-Antreiber

Wer diesem Antreiber folgt, macht aus jedem Auftrag ein Jahrhundertwerk und versucht, auch andere dazu zu bringen, dass sie sich mit ihm zusammen bemühen. Sie haben das Bestreben, überall zu den Besten gehören zu wollen und investieren Unmengen von Energie in sämtliche Bereiche. Es herrscht die Überzeugung vor, dass nur das zählt, was mit viel Mühe und Anstrengung erreicht wurde. Es gilt hierbei der Aufruf: Nur nicht lockerlassen.

21 Kommunikation

Unter Kommunikation versteht *man den* Prozess der **Übertragung von Nachrichten** zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern bzw. den **Austausch von Informationen** zwischen Personen. Als Kommunikationskanäle werden die Sprache einerseits sowie die Körpersprache (nonverbale Kommunikation) verwendet.

Kommunikation ist zudem ein Prozess, bei dem Informationen mit dem Ziel, sich über Aufgaben zu verständigen, ausgetauscht werden. **Führungskräfte verbringen den größten Anteil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation.**

Eine **klare und deutliche Sprache** ist gerade für Führungskräfte von erheblicher Bedeutung.

22 Führung des / der Vorgesetzten

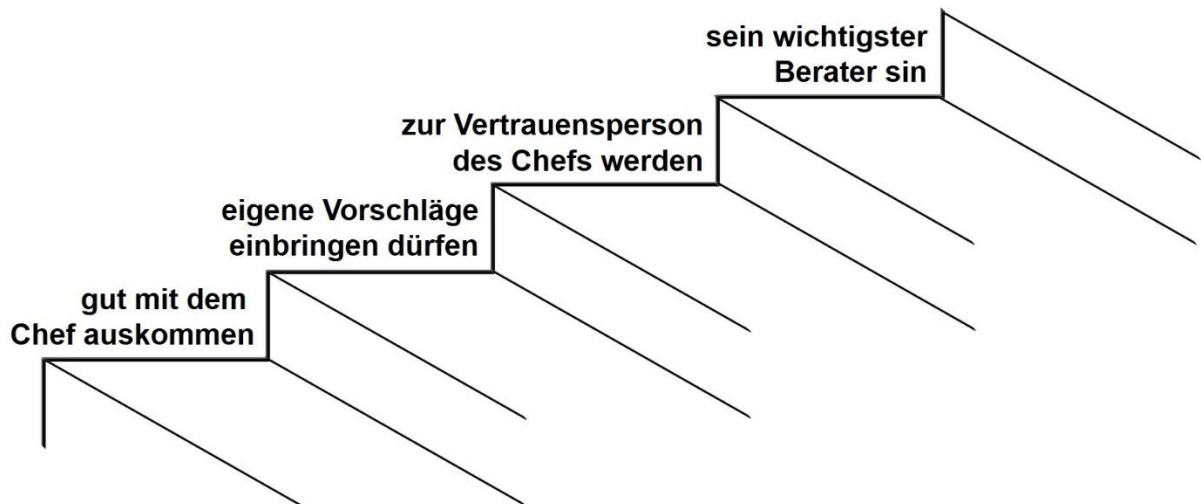
Die gesamte Führungsliteratur und die gesamte Managementausbildung sind durch die Perspektive „**von oben nach unten**“ geprägt. Praktisch zu 100% dominiert die Frage: Was muss ich tun, um ein besserer Vorgesetzter für meine Mitarbeiter zu werden, um meine Mitarbeiter besser zu führen? Viele Führungskräfte beantworten die Frage nach dem schwierigsten Problem damit, dass sie äußern, ihr Chef sei das größte Problem und nicht der Mitarbeiter. Mögliche Ursachen dafür sind:

Das Verhalten seiner Mitarbeiter kann man in gewissen Grenzen verändern, das seiner Chefs kann man **nicht** verändern.

Als Vorgesetzter hat man gegenüber seinen Mitarbeitern als Ultima Ratio, wenn alles andere gar nicht mehr funktioniert, noch immer das Mittel der **Weisung**; man kann in allerletzter Konsequenz **noch immer** nach unten einen Befehl erteilen.

Mitarbeiter wissen, dass der Vorgesetzte diese **letzte Möglichkeit** hat, und sie werden es daher in aller Regel nicht darauf ankommen lassen, dass eine Weisung erteilt werden muss. Man arrangiert sich daher, **bevor** eine Weisung gegeben werden muss.

Grundsätzlich sind **vier Stufen der „Vorgesetztenführung“** bekannt:

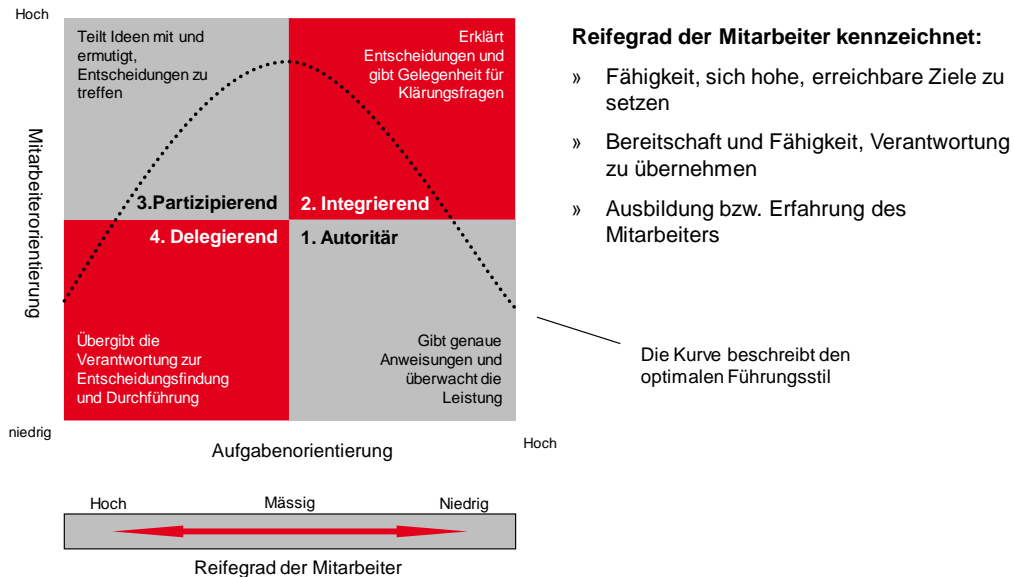


Quelle: Kutzschenbach

Führung bedeutet immer Manipulation. Auch Mitarbeiterführung ist Manipulation. Jedes Gespräch beinhaltet ein Stück Manipulation. Ohne Manipulation könnte man nicht voneinander Lernen und Interaktionen wären wahrscheinlich relativ langweilig. Die Frage ist immer, zu welchem Zweck man die Manipulation einsetzt.

23 Anlagen

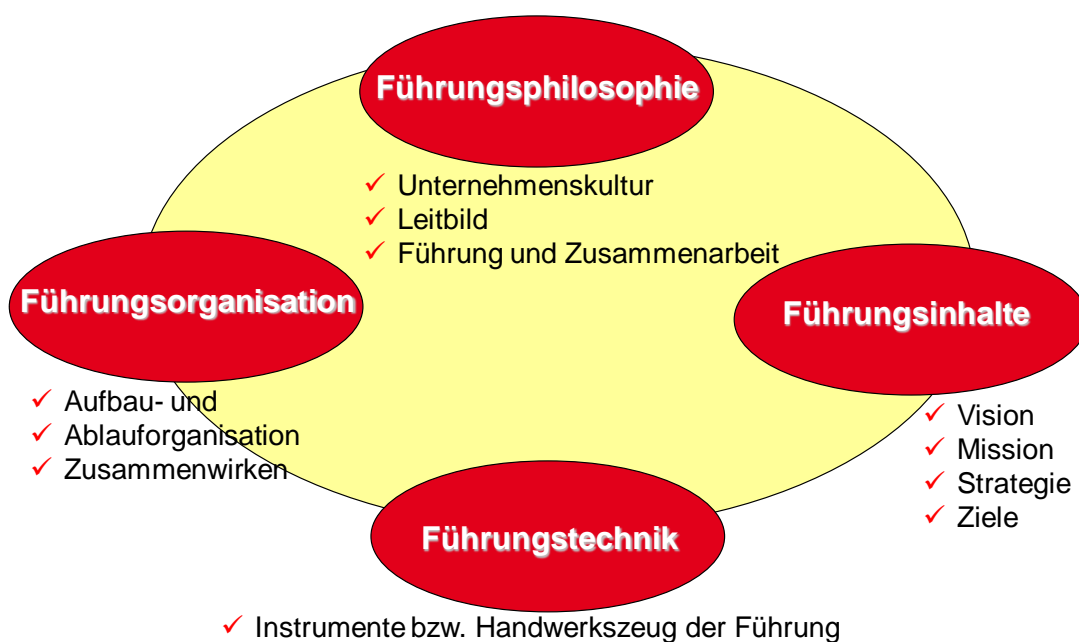
Führungstheorien



Quelle: Hersey & Blanchard (1982)

Seite 1

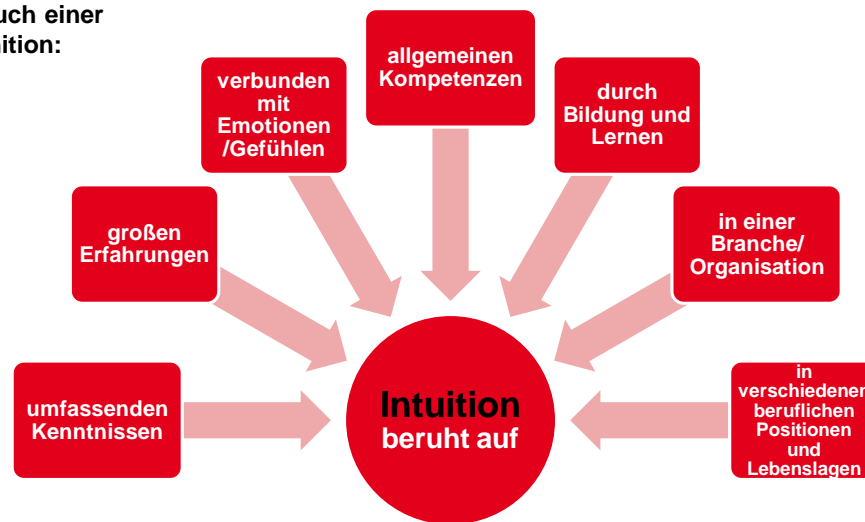
Das Führungssystem



Seite 2

Aspekte des Entscheidens – Intuitives Entscheiden

Versuch einer
Definition:



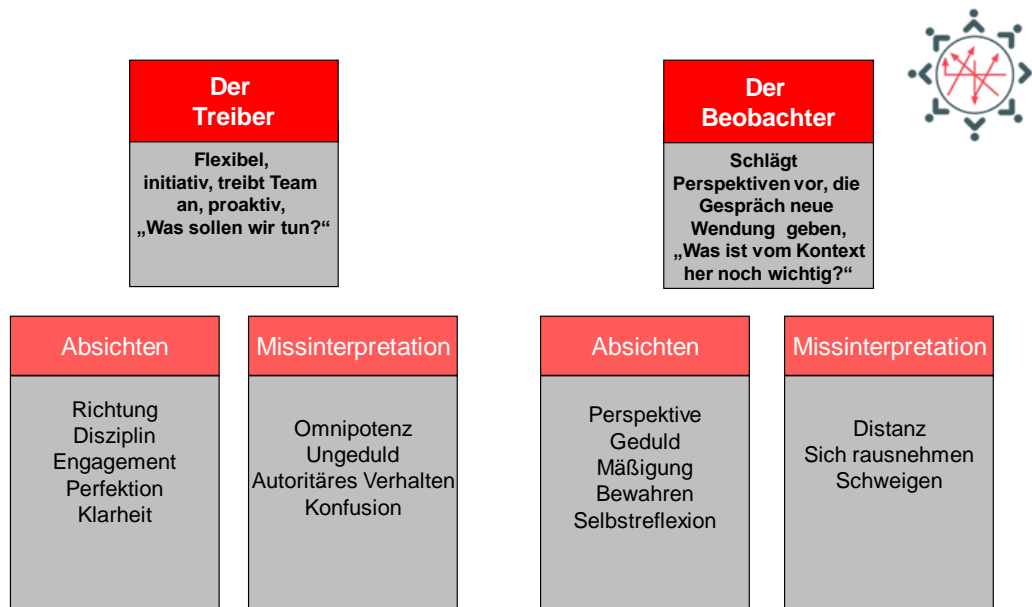
Seite 3

Aspekte des Entscheidens – Rationales Entscheiden

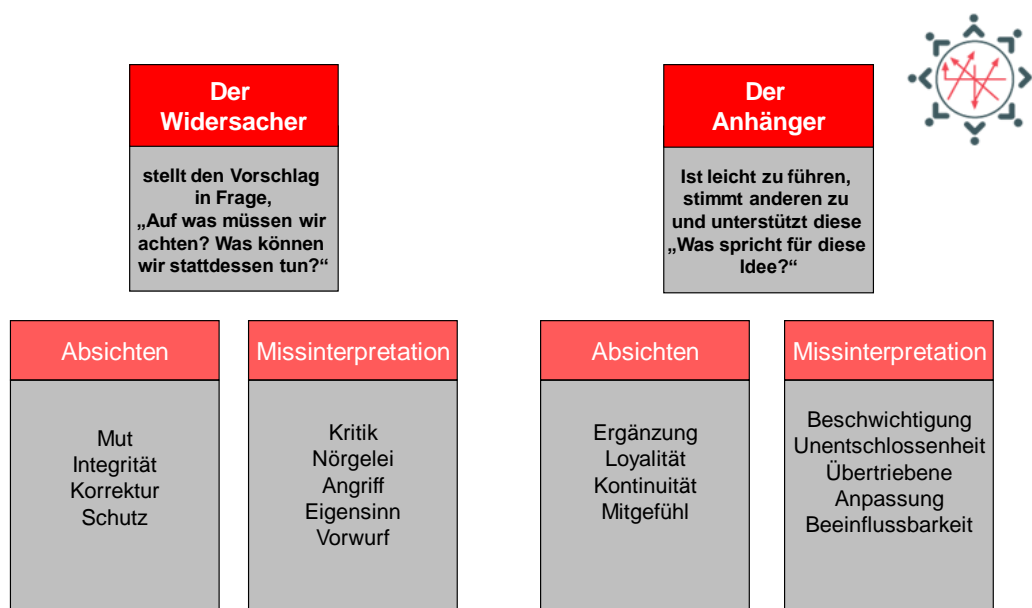


Seite 4

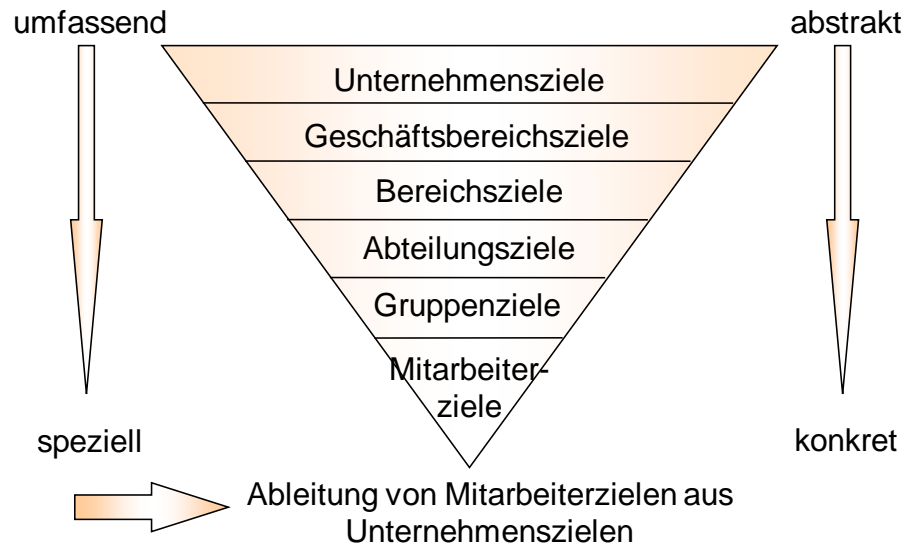
Positionen in der Teamkommunikation



Positionen in der Teamkommunikation



Die Zielkaskade in Unternehmen



Seite 10

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Was?

Es kann delegiert werden...

- » Routinearbeiten
- » Vorbereitende Arbeit (Entwürfe, usw.).
- » Stellvertretende Teilnahme an Meetings und oder Verhandlungen
- » ...

Es kann nicht delegiert werden...

- » Aufgaben mit hoher Wichtigkeit und hohem Risiko
- » Außergewöhnliche Spezialfälle
- » Äußerst wichtige Aufgaben, die keine Zeit für Erklärungen und Überprüfungen lassen
- » Streng vertraulich Angelegenheiten
- » Echte Führungsfunktionen
- » Führung und Motivation von Mitarbeitern
- » ...

Seite 12

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Wie?

So nicht! Typische Delegationsfehler

- » Verteilen unzusammenhängender Einzelaufgaben
- » Unklare Aufgabenstellung
- » Zu enge / zu laxer Kontrolle
- » Unklare Termine (sofort, schnell ...)
- » Doppeldelegation
- » Rückdelegation zulassen
- » Eigenen Arbeitsstil mitdelegieren
- » Unklare Kompetenzen mitgeben
- » Zeit von der Übertragung der Aufgabe bis zur eigenständigen Bearbeitung und Erledigung zu knapp bemessen
- » Keine Feedback-Schleifen
- » Angst des Mitarbeiters vor Fragen
- » Selbst hineinregieren
- » Delegation erfolgt zwischen „Tür und Angel“

Seite 13

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Wie?

Wichtige Kriterien der Delegation

- » Nicht nur die Aufgabe, sondern auch **dazugehörige Verantwortung und Entscheidungsfreiheit** delegieren.
- » Das **Ergebnis nennen** und über mögliche **Wege zum Ziel** sprechen.
- » Saubere **Aufgabenabgrenzung**
- » Eindeutige **Verantwortungen zuweisen** -> **Vertrauen** zeigen
- » **Handlungsspielräume** schaffen
- » **Erfolgs-Kriterien** festlegen (Menge, Qualität, ...)
- » **„Meldepflicht“** bei Problemen, Fertigstellung, ...
- » Stets nur **an direkt unterstellte** Personen delegieren
- » Beidseitiges **Verständnis** sichern
- » Das richtige Maß an **Informationen** liefern
- » Als **Ansprechpartner** zur Verfügung stehen

Seite 14

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Wie?

Wichtige Kriterien der Delegation

- » **Herausfordernde Aufgaben** delegieren -> Fordern und Fördern!
- » Aufgaben delegieren, die für den Mitarbeiter mit dem **Erwerb neuer Kompetenzen** verbunden sind.
- » Aufgaben delegieren, die Sie selber besser machen könnten, um Ihre **Mitarbeiter gezielt zu entwickeln**.
- » Regelmäßiges **Nachsteuern** und bereits während der Aufgabenerteilung **Feedbackschleifen ankündigen** (je nach Reifegrad mit unterschiedlichen zeitlichen Abständen).

Seite 15

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Warum?

Vorteile von Aufgaben- und Verantwortungsabgabe

- » Durch die Delegation bestimmter Aufgaben schaffen Sie sich **Freiraum**, um sich verstärkt um z. B. Ihre Führungsaufgaben zu kümmern.
- » Sie können das **Know-how** Ihrer Mitarbeiter nutzen.
- » Im Sinne der **Forderung und Förderung** können Sie Ihren Mitarbeitern neue, interessante und abwechslungsreiche Aufgaben stellen, die eine Herausforderung darstellen.
- » Sie beweisen Ihren Mitarbeitern, dass Sie **Vertrauen** in deren Fähigkeiten haben.
- » Sie sprechen den Wunsch der Mitarbeiter nach Selbstbestätigung und **Anerkennung** an.
- » Sie **verhindern Monotonie** in der Arbeit Ihrer Mitarbeiter.
- » Durch geschickte Verteilung von Aufgaben entsteht **Teamgeist**.

Seite 16

Sonderaufgaben übertragen – 6 W-Regeln: Womit und Wann?

Womit?

- » Welche Ressourcen benötigt Ihr Mitarbeiter, welche stehen ihm zur Verfügung? (Arbeitsmaterial, unterstützende Personen...)
- » Was muss noch extra erstellt / angeschafft werden? (Genügend Zeit einplanen!)
- » Welche Befugnisse / Kompetenzen hat und benötigt Ihr Mitarbeiter?
- » Welches ist das richtige Maß an Informationen für Ihren Mitarbeiter?

Wann?

- » Wann beginnt die Aufgabe, wann soll sie beendet sein? (Klare Kommunikation an Ihren Mitarbeiter!)
- » Vereinbaren Sie ggf. Abstimmungstermine für Zwischenkontrollen bzw. Klärung von Fragen seitens des Mitarbeiters.
- » Achten Sie auf Terminkollisionen und vermeiden Sie diese!

24 Literaturverzeichnis

- | | |
|----------------------------|--|
| Bennis, Waren, Nanus, Burt | Führungskräfte – Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens, 5. Aufl. Frankfurt a.M./ New York, 1992 |
| Führungsakademie der BA | Führungskompass, Lauf September 2010 |
| Meiffert, Mattias | Führung Haufe März 2011 |
| Gaugler Eduard | Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, in: Betriebliche Weiterentwicklung als Führungsaufgabe, Wiesbaden 1986 |
| Greif, Siegfried | Soziale Kompetenz, München 1983 |
| Kieser, Alfred (Hrsg.) | Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995 |
| Niermeyer, Rainer | Teams führen, Haufe September 2008 |
| Zwygart, Ulrich | Wie entscheiden Sie? Haupt-Verlag 2007 |