

2017-1 Leadership II

14870 characters in 1607 words on 419 lines

Florian Moser

February 20, 2018

1 Führen als soziale Interaktion

1.1 Gruppe vs Team

Gruppe

soziale Vereinigung, Rollen- / Statusdifferenzierung, intensiver sozialer Kontakt, gemeinsame Aufgabe / Ziele / Normen, längerfristig

Team

Spezialfall Gruppe, klein & funktionale Gruppe, gemeinsames Ziel, Teamwork und -sprit, wenig Hierarchie, kollektive Verantwortung

1.2 Gruppenarten

Primärgruppe

z. B. Familie, intime Beziehungen erlaubt, langfristig, emotional begründet, stabil

Sekundärgruppe

bewusst geplant, rational, spezifische Aufgaben, formale

Kleingruppe

3- 25 Personen

Grossgruppe

grösser, es bilden sich Untergruppen

Formell

Durch Effizienz gegründete Gruppe

Informell

Entsteht innerhalb / über formelle Gruppen hinweg, langfristige Kontakte

1.3 Gruppenführung

Vorarbeit

Arbeit erfassen, Arbeitsform & -ziele der Gruppe festlegen

Voraussetzung

Material, Personal, Infrastruktur

Bilden & Formen

geeignete Mitglieder auswählen, Aufgaben festlegen, erwartetes Verhalten definieren

Unterstützen

Material nachfüllen, Abgänger ersetzen, Probleme lösen

Teambuilding

Kompetenzen ergänzen, gute Grösse finden, Identitätsstiftung, informeller Führer einbeziehen, Rollenvergabe, Psychologische Faktoren einbeziehen

1.4 Gruppenbildung

Forming

Gruppe trifft sich, alle nett zueinander, Kennenlernen

Storming

Konflikte offenbaren sich, Aufstand gegen Leader, Rollenzuweisungen

Norming

Gruppe passt sich an, eine Identität entwickelt sich, Gruppennormen

Performing

Gruppe ist maximal effizient aufgrund der festgelegten Regeln, Teamwork

Adjourning

Gruppe löst sich auf, das Aufgaben abgeschlossen sind, Auseinanderfall

1.5 Gruppenkohäsion

Wir-Gefühl, persönliche Interessen der Individuen werden zurückgestellt zugunsten der Gruppe
Entsteht, wenn Gruppe Vorteile verspricht, anders ist wie die anderen

Faktoren

Interaktionsfrequenz, Homogenität, Abhängigkeit, Attraktivität,

Konkurrenz & Gefährdung von Aussen, Kommunikationsdichte, Konfirmität, Gruppengrösse, Organisation

1.6 Group-Think

Illusion Unverwundbarkeit

Optimistisch, Gefahren ignorieren

Kollektive Rationalisierung

Meinungen von ausshalb werden ignoriert

Unhinterfragte Moral

Negative Stereotypisierung

Die Anderen sind einfach Haters

Koformitätsdruck

Compliance → Identification → Internalisation

Selbstzensur

Illusion Einigkeit

Glaubenspolizisten

1.7 Steuerung und Beeinflussung von Gruppenprozessen

persönliches Gespräch mit Gruppenmitglied

Kompetenzen Gruppenmitglieder analysieren und entsprechend reagieren

Negative Kommunikation unterbinden

Begründung Rollen

Ziele und Aufgaben definieren

Moderation in Konflikten

Motivieren

Stärkung Wir-Gefühl

Unterstützung bei

Teamwork, Entscheidungsfindung, Zusammenarbeit, Kommunikation, Konflikten

1.8 Interne sozialstruktur Gruppe

Statusstruktur (Rang), Rollenstruktur (Verhaltenserwartungen),
Führungsstruktur (informelle Führung)

Alpha

Führung Gruppe

Beta

Experte der Alpha stützt

Gamma

Normales Mitglied

Omega

Setzt sich Alpha entgegen

1.9 Konflikt

Meinungsverschiedenheiten. Ein Konflikt besteht falls mindestens ein Mitglied seine Selbstverwirklichung in Gefahr sieht durch Denkweisen, Handlungen, Ansichten mindestens eines anderen Mitglieds

1.9.1 Konfliktmanagements

Partei ergreifen, Lösungen ausarbeiten

1.9.2 positiv

Zeigt Probleme auf, verhindert Stagnation, kann Gruppe stärken

1.9.3 negativ

Böses Blut, Stress, kann Gruppe zerreißen, Widerstand, hinterlässt Gewinner & Verlierer

1.9.4 Verlauf

Vermeidung, Veleugnung

Ausblendung, Eskalation, Koexistenz

Gespräch

scheitern / überwinden

Kampf

kurzfristiger Sieg / Niederlage

1.10 Konfliktführung

1.10.1 Prophylaxe

versuchen im Voraus zu verhindern

1.10.2 Diagnose

Ursache, Verlauf, Komplexität, Dynamik verstehen

1.10.3 Positionieren & Eingreifen

Harward

Menschen & Probleme trennen bei Lösung (aber zusammen ansehen),
Interessen nicht Position beachten, mehrere Lösungsvorschläge, objektive
Kriterien ausarbeiten

1.11 Führung

zweck-rational

by-task-contribution: offering ideas, information based, summarize
discussion, clarify suggestions, time management, prepare tasks

emotional

by maintenance contribution: encouraging others, expressing standards,
offering agreement, inviting for participation

Probleme lösen & Entscheidungen finden

Wechselseitiges Vertrauen & Respekt

Offene Kommunikation

Konfliktmanagement durch direkte Konfrontation

1.12 Eskalationsdynamik

Simplifizierung eigener Standpunkte
Emotionalisierung
Veleumdung Gegner
Opfer-Täter Zuweisungen

1.13 Eskalationsstufen

win/win (moderation)

Verhärtung
Polarisation / Debatte
Taten statt Worte

win/lose (mediation)

Sorge um Image
Gesichtsverlust
Drohstrategien

lose/lose (machteingriff)

Begrenzte Vernichtungsschläge
Zersplitterung
gemeinsam Untergehen

1.14 Experimente

Hawthorne

In Industrie: Motivation Arbeitnehmer ist komplex

Merei

Kindergartenexperiment: Bestimmte Personen sind natürliche Leader

Ash

Conformity: Strichlänge Vergleiche

Milgram

Naziexperimente

1.15 Gruppeneffekte

Konformität

Anpassung an Gruppe,

Risikoschub

Gruppe entscheidet extremer als Durchschnittsmeinung

Deindividuation

Verminderte Beachtung gesellschaftlicher Normen sobald Individuum in

einer Gruppe ist

Verantwortungsdiffusion

Aufgabe wird nicht ausgeführt, obwohl genügend Resource / Personen
anwesend sind. Bystander Effekt

Soziales Faulenzen

Einfache Aufgaben weniger effizient, schwere effizienter

Ringelmann-Effekt

Soz. Faulenzen aber nicht klar ob Motivation schuld oder Zusammenarbeit

2 Führung in Krisen

2.1 Krise

unter Zeitdruck schwierige grundsätzliche Probleme lösen

Mehrdeutiger Begriff

Verlust Kontrolle, Wendepunkt, Chance & Gefahr

2.2 Krisenmatrix

2.2.1 Auslösende Faktoren

Einzel- und Mehrereignisse, Kritik, menschliches Handeln

2.2.2 Auftreten & Häufigkeit

Periodisch, Einzel, Progressiv oder Impulsartig

2.2.3 Zeitlicher Verlauf

An- und Abschwellen, mit Klimax, Verbundkrisen

2.2.4 Krisenstruktur

Einfache vs komplexe Krise (ein oder mehrere Krisen)

2.2.5 Folgen & Konsequenzen

Schaden oder Nutzen, Veränderungen Führungssystem, Schaden, Chancen,
Folgen, Kettenreaktionen

2.2.6 Persönliche Perzeption

subjektive Beurteilung

2.2.7 Stressfaktoren

bestehen oder scheitern, Zeitdruck, Überraschung, Druck, Risiko der
weiteren Eskalation

2.2.8 Krisensteuerung

Krisenmanagement, Strategische Entscheide

2.2.9 Kommunikation

Hohe Erwartungen an Kommunikation

Medien

Wer verantwortlich? Wann bemerkt? Wie versucht zu verhindern? Was
versäumt? Wie entschädigen? Wie in Zukunft verhindern?

**Unterstützung durch Team, nicht provozieren lassen, nur richtige
Informationen kommunizieren, KISS, Fakten kennen und
überzeugend vertreten,**

One Voice Prinzip, einheitlich, alle Kommunikationskanäle

Handbuch

Notfallnummern, Befugnisse festlegen

Nachbearbeitung

Internes System verbessern, Reaktion Unternehmen & Medien, Ankunft
der Botschaften, Wahrnehmung der Firma extern

2.3 Warum Krisen analysieren

Lessons learned, Krisenvorbereitung, Einsicht welche Leadershipqualitäten
in Krise vonnöten sind.

2.4 Crisis Action Plan

Risiko-Beurteilung

Definition von Krisenindikatoren

Handlungsanweisungen

Kommunikationsplan

Verantwortung festlegen

Krisenteam mit genauen Instruktionen für Orte / Ausrüstung

Checklisten für den jeweiligen Krisenfall

2.5 Führungsqualitäten im Krisenfall

Bereite dich vor

Das wichtigste zuerst
Unterstützung von guten Leuten
Jeder ist jederzeit verantwortlich
Wenig versprechen, viel halten
Mitgefühl, Einfühlungsvermögen, zuhören
klare & offene Kommunikation
Risiko eingehen aber eingrenzen

Leader

Optimist, Überzeugtes Handeln, Flexibel, eigene Schwächen durch andere Personen ausgleichen, um andere Leute kümmern

Erfolgreiche Führung

Idee verkörpern, Klima des Vertrauens

2.6 Krisenstadien

I

Überraschung, Fehlende Informationen, Kontrollverlust, Intensive Kritik, Defensive Kommunikation

II

Panik, Verwirrung, Emotionalisierung, Zeitdruck, kurzfristige Aktionen, Schuldzuweisungen

2.7 Krisenphase

Potentiell

Krise wird nicht wahrgenommen

Latent

Erste Anzeichen, Lösungsmechanismen starten

Akut

Umwelt nimmt wahr, Lösungsmassnahmen scheitern

Nach

Normaler Betrieb

3 Führung und Kultur

3.1 Kulturebenen-Modell

Ebene 1

Symbole & Zeichen: konkrete Handlungsweisen, Artefakte, Rituale (sichtbar, bewusst)

Ebene 2

Normen & Standards: Maximen, Gefühl für das Richtige, kollektive Werte (unsichtbar, teils bewusst)

Ebene 3

Basis-Annahmen: Grundannahmen über Wesen des Menschen, Natur, Orientierung (unsichtbar, unbewusst)

3.2 Kulturdimensionen

Unsicherheitsvermeidung
Machtdistanz
Kollektivismus
Geschlechtergleichheit
Durchsetzungsart
Zukunftsorientierung
Leistungsorientierung
Menschenorientierung

3.3 Organisation

Funktionaler Ansatz

Systeme entwickeln eigene Kultur

Symbolischer Ansatz

Entwicklung kollektiver Ordnungsmuster

3.4 Organisationskultur

Allgemeines Muster gemeinsamer Handlungen, Verhaltensweisen, Werte und Normen einer Organisation.

3.5 Organisationsklima

Zusammenhang von Führung und Wohlbefinden

“Atmosphärische“ Bestimmung (Wahrnehmungen) der sozialen Realität

Negative Faktoren (Auswahl)

Geringe Rücksicht auf persönliche Würde und Überstunden (Chi 1996).

Konflikte mit Berufskollegen (Trefalt 2003).

Geringe Unterstützung durch Vorgesetzte, geringer Gruppenzusammenhalt, wenig Autonomie, niedrige Partizipation (Miller 2003).

Zunahme durch

Verunsicherung, Arbeitsverhältnisse, Arbeitsverdichtung, flexible Arbeitszeiten

Gruppenarbeitsstrukturen (büro) gesünder als arbeitsteiligen Arbeitsstrukturen (schichtarbeit)

3.6 Schlechtes Klima

Herzinfarkt, Voraltern, Burn-out, Psychische Krankheiten

3.7 Führung

Krankheiten vorbeugen

Motivation, Life-Work Balance, Arbeitszufriedenheit

Arbeitsklima verbessern

Führungsverhalten hinterfragen

3.8 interkulturelle Kompetenz

Fähigkeit, in multikulturellen Situationen effektiv zu kommunizieren und in verschiedenen Kulturen in angemessener Weise zu interagieren
Wissen, wie man – für alle Beteiligten – erfolgreich mit Menschen aus anderen Kulturen interagiert, und die Fähigkeit, dieses Wissen in den jeweiligen Situationen anzuwenden

3.8.1 affektiv (emotional)

Respekt, Flexibilität, Frustrationstoleranz, Empathie, Offenheit

3.8.2 kognitiv

Verständnis anderer Kultur

3.8.3 Verhalten

Kommunikation & hohe soziale Kompetenz

3.8.4 Kompetenzen

Fachkompetenz (Fachwissen)

Strategische Kompetenz (Organisation, Geld)

Individuelle Kompetenz

Optimismus, Motivation, Belastbarkeit

Soziale Kompetenz

Kommunikation, Team, Assimilierung, Empatie

3.9 Diversity Management

Bezugnahme auf Unterschiede und Ähnlichkeiten

Vielfalt & Abkehr von Homogenität

Ende Diskriminierung

3.10 Symbole & Führung

Sinnstiftung, -vermittlung, -verstärkung, -veränderung

verbale

Geschichten, Mythen, Anekdoten, Sprachregeln, Lieder

interaktionale

Beförderungen, Abzeichen, Feiern, Riten, Vorstandsbesuche

artifizielle

Abzeichen, Logos, Kleidung, Architektur, Arbeitsbedingungen

3.11 Symbolisierte Führung

Personenunabhängige Führung durch Symbole (in Org. verfestigt)

Schwierigkeiten da Symbole nicht überprüfbar sind

3.12 Symbolisierende Führung

“Sinnstiftung“ (aktive Rolle der Führungsperson)

Erkennung Sinn der Führung

Änderungen einfacher durchsetzbar

4 Führung und Strategie

4.1 Strategie

Herauseinandersetzung mit Wesentlichem der Unternehmung und deren zentralen Herausforderungen

Denken

zielgerichtet, zukunftsorientiert, ganzheitlich, aufs Wesentliche

4.2 Strategie und Vision

ergänzend

Vision ist Entwurf der Strategie

4.3 Strategisches Denken (normative Ebene → strategische Ebene → operative Ebene)

Werte (philosophisch)

Politik (Ziele)

Strategie (Mittel & Methoden)

Prozess (Vorgang)

Ausführung (Tätigkeit)

4.4 Strategische Planung

Aktivitätsfelder? Alleinstellungsmerkmal? Vorhandene Ressourcen?

4.5 Strategische Grundsätze

Konzentration der Kräfte

Aufbauen von Stärken

Ausnützen von Synergiepotentialen

Ausnützen von Umwelt- und Marktchancen

Gemeinschaftsgeist

4.6 Organisation

4.6.1 zentral

Zielausrichtung, Arbeitsteilung und Koordination

4.6.2 structure (Aufbauorganisation, ist-Wert, Verantwortung, Rollen) follows process (Ablauforganisation, soll-Wert, Vorgaben, Budget) follows strategy

4.6.3 Kohärenz & Konsistenz der Organisation

4.6.4 Kongruenz der Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen

4.6.5 Organigramme

Funktional

Finanzen, Entwicklung, ...

Divisional

Office, Windows, ...

Matrix

Funktionale & Divisionale überlappen

4.7 Organisationsformen

Business Process Reengineering

radikale Ausrichtung auf optimale Geschäftsprozesse

Wertkettenanalyse

möglichst hohe Wertschöpfung zu möglichst geringen Kosten

Entscheidungsorientiertes Organisationskonzept

radikale Ausrichtung auf strategische Vorgaben

4.8 Einzel / Gruppenentscheidungen

beschränkte Rationalität vs Verantwortungsdiffusion, Groupthink

Intuitive Entscheidungen

Emotionen, Selbstwahrnehmung, Heuristiken

Rationale Entscheidungen

Kosten Nutzen, Ziel Mittel, Nutzwertanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse

4.9 Entscheidung treffen

Problem definieren

Ziel definieren

Lösungen suchen

Für die beste Entscheiden

4.10 Macht

Max Weber

Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht

Legal, traditionell, charismatische Herrschaft

Michel Foucault

die Vielfältigkeit von Kraftverhältnissen (komplexe strategische Situation

in der Gesellschaft)

Allgegenwart, produktives Netz, Handlung

Joseph Nye

Intelligente Macht ist die Kombination aus ‚harter‘ (mit Zuckerbrot und Peitsche operierender) Macht (hard power) und ‚sanfter‘, auf Überzeugungsarbeit und Attraktion setzender Macht (soft power).

Soft ist Kultur, Diplomatie, Freundschaft; Hart ist militär, Drohungen

4.11 Macht in Organisationstheorie

Michel Crozier & Erhard Friedberg

Tausch- und Verhandlungsbeziehung, Macht der Beziehungen

Oswald Neuberger

Die kleinen Techniken, die von Einzelpersonen benutzt werden um ihre eigene Macht auszubauen.

4.12 Psychologie der Macht

Macht und sozialer Status

Macht und Emotionen

Tendenz zur Selbstüberschätzung der Mächtigen

Machtstreben und Versuche der Bildung von Gegenmacht bzw. eines

Sich-Entziehens

Gefahren eines Machtmissbrauchs (Macht verleiht erweiterten

Handlungsspielraum)

Kulturunterschiede

Konformitätsdruck

5 Führungsphilosophie

5.1 Leitbilder von Führung

Asia

Paternalismus, Harmoniegedanken (natürliche Ordnung erlaubt Harmonie), Kollektivismus, hohe Machtdistanz

Europa

Individualismus, tiefe Machtdistanz

5.2 Asia

Konfuzius

Menschlichkeit, Nächstenliebe, Respekt, Rituelier Anstand, Weisheit, Loyalität, kindliche Pietät

Daoismus

Gleichmut, Spontanität, Nicht-Eingreifen, Kosmos folgt einem Flow dem gefolgt werden soll

Budismus

Vier edle Wahrheiten, Wiedergeburt der Karmaimpulse, Samsara, Nirvana

5.3 Asiatische Führung

mit natürlichem Flow gehen, Spontanität, Rollenbilder respektieren

Holistische Ansatz (Vertrauen, Harmonie, Beziehungen) trifft auf

Leistungsbezogener Ansatz (Resultat, Aufgabe)

Zyklisches Denken und Herausbildung von allgemeinen Grundprinzipien (nicht Handlungsanweisungen!).

5.4 Authentische Führung

Selbst-Bewusstsein, -Kenntnis, -Bildung, -Reflektion, -Erkenntnis

5.5 Gute Führung

Aspekte der Moral und Ethik

Effizienz

Effektivität

Akzeptanz, Legitimität und Legalität (Autorität)

Leidenschaft – Verantwortungsgefühl – Augenmaß

Sachverstand, Leidenschaft, das “Alpha-Gen“, Tatkraft, Einfachheit,

Team-Building und Beharrlichkeit

5.6 Developing Independent Leadership Model

Direction

Alignment

Commitment

5.7 Leadership Logiken

Abhängigkeitslogik

Autorität

Unabhängigkeitslogik
Expertentum & Heroismus

Interdependenzlogik
Gemeinsam

5.8 4 Ebenen von Leadership

Gesellschaft

Art of dialog: Reflect unquestioned assumptions

Organisation

Art of headroom: Give time to leadership to explore

Gruppe

Art of boundary spanning: Combine Stakeholders, Cultures, Divisions

Individuum

Art of inside-out development: individual mindset development