



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS

FÜHRUNG IM ALLTAG

Inhaltsverzeichnis

GUTE FÜHRUNG IM ALLTAG	3
Was nützt „gute Führung“?	3
Was tut eine „gute Führungskraft“?	5
Grundsätze „guter Führung“?	8
Unternehmerisch Führen - Ein Führungsmodell für die Praxis	10
UMGANG MIT DER MACHT	14
Führung und Macht	14
Führen über Persönlichkeitsautorität	16
MOTIVATION STÄRKEN – DEMOTIVATION VERMEIDEN	18
Motivation	18
Demotivation vermeiden	21
VERTRAUEN AUFBAUEN UND STÄRKEN	24
Grundeinstellung	24
Vertrauen führt	26
SITUATIV FÜHREN	31
Entwicklungsstufe	32
Führungsstil	33
Zusammenfassung	38

GUTE FÜHRUNG IM ALLTAG

*„Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“*

Johann Wolfgang von Goethe

Einleitende Gedanken

Führungsarbeit hat mit Menschen zu tun. Ratgeber und Bücher fokussieren gern auf Methoden, wie Menschen dazu gebracht werden können, Ziele der Unternehmen zu erreichen. Dabei fällt oft der Begriff «Management» z.B. Performance Management, Quality Management oder Motivation Management. Hier ist Vorsicht geboten! Denn Führung hat in erster Linie mit Menschen zu tun. Ross Perot, ein amerikanischer Top-Berater, brachte es auf den Punkt: «Unternehmen kann man managen, Menschen aber muss man führen!» Es lohnt sich, hier genau zu unterscheiden: Leadership (Menschenführung) stellt den Menschen in den Mittelpunkt, Management das Unternehmen (Unternehmensführung). Beide Disziplinen sind eng miteinander verzahnt. In geschickter Kombination entfalten sie die optimale Wirkung für den Unternehmenserfolg. Stimmt diese Balance nicht, führt dies langfristig zu ernsthaften Führungsproblemen und verunmöglicht eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Was nützt „gute Führung“?

Die Führungspersönlichkeit

Ob Management oder Leadership – auf die Qualität der Führungskräfte kommt es an. Leitbilder oder Strategien ersetzen keine Führungspersönlichkeit, der Chef ist die wichtigste Bezugsgrösse. Und zwar nicht seine formelle Autorität: Bei der Bewältigung unternehmerischer Anforderungen ist neben der fachlichen vor allem die persönliche Autorität gefragt. Dies verlangt nach Führungspersönlichkeiten, die Führen als eine Art des Dienens verstehen. Ein solcher Chef zeichnet sich aus durch Initiative, Sinn für das Machbare, Durchsetzungskraft und Verantwortungsbewusstsein. Er lebt vor, was er verlangt. Unter solchen Vorgesetzten wollen sich Mitarbeitende einbringen und auch ihre individuelle Persönlichkeit am Arbeitsplatz entwickeln. Gute Rahmenbedingungen können diesen Leistungswillen weiter fördern. Ein Unternehmen zieht nicht dadurch Talente an, weil es diese gut entschädigt, sondern weil es eine Atmosphäre bietet, in der sie etwas bewirken können. Es mobilisiert die Schaffenskraft der Menschen.

Langzeitstudie

Design der Langzeitstudie des Gallup-Instituts:

- 25 Jahre Forschungsarbeit
- mehr als 1 Million Arbeitnehmende befragt
- über 80.000 Vorgesetzte (Top und Middle Management) interviewt
- alle wichtigen Wirtschaftsbereiche und –zentren enthalten

Die wichtigsten Ergebnisse:

Gemäss Gallup besteht Unternehmenserfolg aus 70 % Geschäftsmodell (Produkte, Preise, Positionierung, Standorte) und 30% Humankapital (Einstellungen und Fähigkeiten von Mitarbeitern und Vorgesetzten).

„Gute Führung“ stärkt die emotionale Bindung der Mitarbeitenden(plus xx%), desto geringer die ungewollte Fluktuation (minus 44%), desto höher die Produktivität (plus 50%), desto besser die Kundenzufriedenheit (plus 50%) und desto höher die Rentabilität (plus 33%) im Unternehmen.

In der Schweiz (2005) sind ..

- 20% der Arbeitnehmenden zeigen eine starke emotionale Bindung und sind voll engagiert
- 70% haben eine ambivalente Beziehung zur Arbeit (Dienst nach Vorschrift)
- 10% sind gering emotional gebunden (vollzogene innere Kündigung)

Erkenntnisse

- Fähige Mitarbeiter brauchen gute Vorgesetzte, um anhaltend überdurchschnittlich gute Ergebnisse leisten zu können
- Gute Vorgesetzte beweisen Disziplin, Augenmass, Vertrauen und eine Bereitschaft zur ganz individuellen Behandlung eines jeden Mitarbeitenden
- Lohn, Zusatzleistungen, Organisationsstruktur und Unternehmensführung spielen nach Erreichung des „Marktniveaus“ nur eine untergeordnete Rolle

Q12

Gallup hat zwölf Fragen (Q12) identifiziert, welche die emotionale Bindung – also auch die Leistungsbereitschaft und Produktivität – bewertbar machen:

1. Weiss ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?

6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Was tut eine „gute Führungskraft“?

Fähigkeiten von Führungskräften

Führende haben aber erst dann Folgende, wenn sie von ihren Mitarbeitenden anerkannt werden. Die Messlatte liegt zurecht hoch. Nicht die Position, sondern die wahrgenommene Kompetenz macht Kaderleute zu Führungskräften. Diese Kompetenz basiert zu einem Teil auf fachlicher Qualifikation. Sie hat aber insbesondere etwas mit Integrität, Charakter, ethischem Verhalten, guter Kommunikation, Bescheidenheit und Ausgeglichenheit zu tun. Eine solche Führungspersönlichkeit verfolgt eine klare Linie und orientiert sich nicht an jedem Pendelausschlag moderner Managementmethoden.

Treiber für Engagement

In einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft lässt sich Hochleistung immer weniger durch Mittel der extrinsischen Motivation (materielle Anreizsysteme) und Kontrolle organisieren. Die Wertschöpfungsprozesse sind zwingend auf (eigen-) engagierte Mitarbeiter angewiesen. Die nachfolgenden fünf Treiber beeinflussen das Engagement massgeblich und nachhaltig:

1. Treiber: Sinn

Sinn ist ein zentraler Treiber für die Handlungsmotivation. Wer einen Sinn in seiner Arbeit erkennt wird sie ausdauernd, engagiert und in der Regel wirksam verrichten. In erfolgreichen Unternehmen wird Wert darauf gelegt, dass Mitarbeiter eine Einstellung zu den Organisationszielen insgesamt und ihrem Beitrag zur Erreichung dieser Gesamtziele entwickeln.

2. Treiber: Beteiligung

Ein zweiter wichtiger Treiber ist Beteiligung. Nur wenn Mitarbeiter ihre Arbeit mitgestalten und an der Formulierung der Ziele mitwirken können, werden sie sich nachhaltig engagieren. Und darüber hinaus gilt: Die Mitarbeiter sind das wichtigste Bindeglied eines Unternehmens an der Nahtstelle zu seinen Kunden. In Beteiligungskulturen fühlen sich Mitarbeiter stets aufgefordert, sich mit den spezifischen Bedürfnissen und Wünschen ihrer Kunden zu befassen. Diese „Befassung“ ist die Basis für werthaltige und langfristige Kundenbeziehungen.

**3. Treiber:
Entwicklung**

Kein Mensch möchte auf Dauer in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung stehenbleiben. Engagement entsteht auch dadurch, dass Mitarbeiter sich durch ihre Arbeit weiterentwickeln und persönlich wachsen können. Dieser Entwicklungs- und Wachstumsprozess hängt entscheidend davon ab, ob und wie Mitarbeiter ihre eigenen Stärken in die Arbeit einbringen und nutzen können. Ihre Stärken müssen mit den Aufgaben zu einer optimalen Deckung gebracht werden. Dazu braucht es einen offenen Umgang mit Stärken und Schwächen im gesamten Unternehmen und in den Arbeitsteams. Zeit sollte dabei maßgeblich in die Entwicklung der Stärken, nicht aber in die Beseitigung der Schwächen investiert werden.

**4. Treiber:
Wertschätzung**

Gute Vorgesetzte haben gelernt, den Wert der Menschen zu entdecken und zu schätzen. Das Arbeitsklima muss für alle Mitarbeiter so gestaltet werden, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und für ihre Aufgabe engagieren können. Ihr Engagement hängt wesentlich von der „Wertschätzung“ ab, die sie in und durch ihre Arbeit erfahren. Durch Wertschätzung entsteht die enorme, ansteckende Energie, die Menschen am Ende zu Spitzenleistungen befähigt und die am Ende aus nicht - engagierten Mitarbeitern engagierte Mitarbeiter macht. Wertschöpfung entsteht durch Wertschätzung.

**5. Treiber:
Führung**

Gallup hat empirisch nachgewiesen, dass das Mitarbeiterengagement wesentlich durch den Faktor „Führung“ beeinflusst wird. Das heißt im Klartext: Der direkte Vorgesetzte hat den größten Einfluss auf das Engagement seiner Mitarbeiter. Durch gute Führung können aus nicht engagierten Mitarbeitern engagierte Mitarbeiter werden, was zu einer messbaren Erhöhung der Wertschöpfung führt. Der Faktor „Führung“ wird damit zu einem zentralen Faktor des Unternehmenserfolges und zu einem wichtigen Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Was aber kennzeichnet eine gute Führung?

FAZIT: „Hebel“ guter Führung

Erfolgreiche Vorgesetzte betonen, dass jeder Mitarbeitende eine eigene Motivationsstruktur, Denkweise und Verhaltensstil besitzt. Sie geben auch zu bedenken, dass sich Menschen nur bedingt verändern lassen. Doch sie beklagen diesen Sachverhalt nicht sondern richten ihren Führungsstil danach aus.

Was tun „gute“ Vorgesetzte konkret?

- Sie setzen sich in Einzelgesprächen intensiv mit ihren Mitarbeitenden auseinander, stellen ihnen Fragen, hören ihnen zu und arbeiten mit ihnen.
- Sie konzentrieren sich auf die Weiterentwicklung von ihren Stärken und Potenzialen und umschiffen – soweit möglich und sinnvoll – deren Schwächen
- Sie engagieren sich für ihre Mitarbeitenden, für sich die optimalen Anforderungen der beruflichen Aufgaben zu finden. Durch konkrete Vorbilder

stellen sie sicher, dass diese Funktionen und Tätigkeiten als geachtet positioniert bzw., aufgewertet sind.

Die Vorgesetzten der unteren und mittleren Ebenen spielen dabei ein ganz besonders zentrale Rolle: Sie müssen den Zugang zu den Mitarbeitenden finden und deren ganz speziellen Fähigkeiten zur Anwendung zu verhelfen, also Potenziale freizusetzen.

**1. Hebel:
Orientierung und
Richtung geben**

Die Führungskraft muss bei ihren Mitarbeitern eine nachhaltige, gemeinsame Orientierung entwickeln. Dazu gehört die Schaffung einer positiven Machbarkeitsorientierung und konstruktiven Grundmentalität. Dafür müssen wirksame Ziele konkretisiert und operationalisiert werden.

**2. Hebel:
Beteiligung
ermöglichen**

Führungskräfte müssen die verfügbaren Potentiale der Mitarbeiter für die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung mobilisieren, entwickeln und nutzen. Hierzu muss die Führungskraft zunächst Zielkongruenz mit den Mitarbeitern herstellen, Zuständigkeiten und Kompetenzen festlegen und dann ... loslassen. Nur wer Mitarbeiter wirksam an der Zielerreichung beteiligt, indem er Aufgaben verantwortungsvoll delegiert und den Mitarbeitern auch die erforderlichen Handlungsspielräume lässt, wird am Ende erfolgreich führen können.

**3. Hebel:
Mitarbeiter
entwickeln**

Die Wirksamkeit einer Führungskraft hängt entscheidend davon ab, ob und wie sie die Stärken ihrer Mitarbeiter in die Arbeit einbringt und nutzt. Sie muss die Stärken ihrer Mitarbeiter erkennen, sie auf Basis dieser Stärken einsetzen und fordern, um so nicht nur die Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, sondern zugleich auch deren persönliche und berufliche Entwicklung zu ermöglichen.

**4. Hebel:
Konsequenz
zeigen**

Durch Konsequenz und Klarheit der Führung muss eine Festigkeit im Tun und Wollen erzeugt werden, die schließlich auch die Stetigkeit und Berechenbarkeit des Führungshandelns gewährleistet. Führungskräfte müssen ihre Werthaltung leben.

**5. Hebel:
Wertschätzung
praktizieren**

Führungskräfte scheinen vielfach nach dem Grundsatz zu verfahren: „Wenn Sie nichts von mir hören, dann ist Ihre Arbeit in Ordnung“. Das reicht nicht mehr. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft kann nur auf der Basis einer wechselseitigen Wertschätzung aufgebaut werden. Eine erfolgreiche Führung bezieht ihre eigentliche Kraft aus einem positiven Selbstwertgefühl der Führungskraft und der damit verbundenen Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitern. Führungskräfte müssen sich deshalb zunächst selbst wertschätzen können und sich selbst so organisieren, dass sie ihre eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig erhalten können. Eine gesunde gute Life-Balance ist das Fundament einer wirksamen, wertschät-

zenden Führung.

Grundsätze „guter Führung“?

Die ideale Führungspersönlichkeit gibt es nicht. Doch erfolgreiche Menschen haben einen gemeinsamen Nenner: Sie richten sich nach wenigen Regeln.

Wozu Grundsätze

Klare Grundsätze sind das Fundament der Professionalität im Management. Sie regeln, wie Management-Aufgaben erfüllt und Management-Werkzeuge eingesetzt werden. Führungskompetenz ist weniger eine Frage der Persönlichkeit, als der Regeln, an denen sich die Führungskraft orientiert. Erfolgreiche und effektive Führungskräfte sind so verschieden, wie Menschen sein können. Manche sind analytisch, kalkulierend und systematisch; andere spontan, intuitiv und sprunghaft. Einige verfügen über eine herausragende Intelligenz, andere sind diesbezüglich durchschnittlich. Manche sind Arbeitstiere, andere eher bequem. Menschen, die ihre Aufgaben effizient und effektiv ausführen, lassen sich unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen von bestimmten Prinzipien des Handelns leiten. Was immer sie tun, sie richten dies nach einigen wenigen Regeln aus; den sechs Grundsätze wirksamer Führung.

1. Grundsatz: Ausrichtung auf Resultate

Selbst wenn man unterstellt, dass alle Menschen Tag für Tag hart arbeiten, so heisst das noch lange nicht, dass auch Ergebnisse erzielt werden. Ein Grossteil ist mehr an Aufwand, Anstrengung und Arbeit ausgerichtet, als an Leistung und Ergebnis. Kompetente Manager sind an Resultaten interessiert. Alles andere ist für sie zweitrangig. Resultate sind letztlich das einzige und entscheidende Beurteilungskriterium für jede Führungskraft und ihre Wirksamkeit.

2. Grundsatz: Beitrag ans Ganze

Doch es kommt auf die richtigen Resultate an. Inhaltlich lassen sie sich nur bestimmen, wenn man von Zeit zu Zeit den Blick von seinem Verantwortungsbereich weg auf das Ganze richtet. Die entscheidende Frage lautet: «Was kann ich tun, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?» Je mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung, umso grösser die Gefahr, dass die erzielten Resultate keinen Bezug zu diesem Zweck haben. Nur die immer wieder neu gestellte Frage nach dem Beitrag kann dies verhindern und begründet zudem die Basis für Selbstkoordination und Selbstorganisation in einer Institution.

3. Grundsatz: Konzentration auf

Die Einhaltung der ersten zwei Grundsätze erfordert Konzentration. Niemand kann auf Dauer auf vielen Gebieten zugleich erfolgreich sein. Wenn es ein der

Weniges	Effektivität gibt, so heisst es Konzentration. Effektive Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und immer nur eine Sache auf einmal. Management ist, wie kein anderer Beruf, der steten Gefahr der Zersplitterung und Verzettlung der Kräfte ausgesetzt. Gerade dies verleiht dem Grundsatz der Konzentration auf Weniges Gewicht.
4. Grundsatz: Stärken nutzen	Fast alle Organisationen stehen unter hohem und steigendem Leistungsdruck. Wie kann aber erwartet werden, dass Menschen höchsten Ansprüchen gerecht werden, wenn man berücksichtigt, dass wir alle gewöhnliche Menschen sind, weit davon entfernt, jeden Tag Spitzenleistungen erbringen zu können? Es gibt nur einen Weg, diesen Widerspruch aufzulösen: auf vorhandenen Stärken aufbauen. Niemand wird erwarten können weder von sich noch von andern dass er dort besonders gute Leistungen erbringen kann, wo seine Schwächen sind. Vielleicht kann man das vorübergehend verlangen. Es auf Dauer zu fordern, wäre inhuman. Es ist aber keineswegs unmenschlich, hervorragende Resultate auf Gebieten zu verlangen, wo jemand seine Stärken hat. Man stellt oft fest, dass Leistungen dort gar nicht speziell gefordert werden müssen, weil Menschen gern und leicht Resultate erbringen, wo sie gut sind.
5. Grundsatz: Vertrauen	Es gibt Führungskräfte, die zwar alles falsch machen, wenn man sie an den Lehrbüchern misst aber trotzdem läuft in ihren Verantwortungsbereichen alles ausgezeichnet. Diesen Managern ist es gelungen, das Vertrauen der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten zu gewinnen. Eine solide Vertrauensbasis schafft eine robuste Führungssituation. Und sie muss robust sein gegen die vielen Führungsfehler, die passieren. Den meisten unterlaufen sie täglich ohne dass sie es wollen und oft, ohne dass sie es merken. Entscheidend ist aber nicht, ob Fehler gemacht werden, sondern wie schwer sie wiegen. Nur eine solide Vertrauensbasis kann Fehler auffangen. Gute Manager tun alles, um Vertrauen zu schaffen und verhindern alles, was Vertrauen unterminiert. Vertrauen ist letztlich Verlässlichkeit und Kalkulierbarkeit. Das wiederum bedeutet: meinen, was man sagt, und so handeln.
6. Grundsatz: Positives Denken	Gute Manager denken positiv und konstruktiv. Wenn es anders nicht geht, zwingen sie sich dazu. Sie verlassen sich nicht auf Wunder und haben gelernt, dass man auch schlechten Lagen Positives abgewinnen muss. Denn sie wissen, dass negative Einstellungen und Erwartungen den Erfolg verhindern, während positive ihm zumindest eine Chance geben. Die Fähigkeit, sein Denken, seine Einstellung und Erwartungen zu steuern, ist aus zwei Gründen wichtig: Sie führt von der Problemfokussierung zur Chancennutzung und von Fremdmotivation zu Selbstmotivation.
Fazit	Diese sechs Grundsätze wirksamer Führung haben die Funktion von regulativen Ideen, von Standards und Massstäben. Sie trennen richtig von falsch , brauchbar von unbrauchbar, gut von schlecht und akzeptabel von inakzeptabel.

bel. Sie sind einfach zu verstehen, aber nicht leicht anzuwenden. Doch man kann sie sich zu Eigen machen und lernen, sie anzuwenden.

Unternehmerisch Führen - Ein Führungsmodell für die Praxis

Prinzipien unternehmerischer Führung

- Führungskräfte legen die Richtung fest, regen zu kreativer Mitarbeit an und bieten den Mitarbeitenden ein inspirierendes und forderndes Umfeld
- Führungskräfte sind initiativ und entfachen Begeisterung und Engagement
- Führungskräfte und Mitarbeitende denken nicht nur für den eigenen Verantwortungsbereich sondern auch für die übergeordnete Ebene (Team, Abteilung, Unternehmung)

Definition der un- ternehmerischen Führung

Unternehmerisches Führen schafft ein Umfeld, das unternehmerisches Denken und Handeln fördert. Durch unternehmerisches Denken und Handeln werden neue Ideen entwickelt, um Chancen zu nutzen und am Markt erfolgreich zu sein.

4. Hauptfaktoren

1. Rahmen

Der Rahmen beschränkt den Handlungsspielraum. Dieser Rahmen wird gesetzt durch fix vorgegebene Prozesse, Produkte, Projekte und Aktivitäten auf übergeordneter Ebene (Marktaktivitäten, Ausbildungen, etc.) sowie durch rechtliche/ethische Vorgaben und operative Risikoleitlinien. Wer den Rahmen kennt, kann als potenzieller Unternehmer schneller und fokussierter Ideen generieren und die damit verbundenen Risiken und Kosten verringern. Deshalb müssen unsere Führungskräfte sicherstellen, dass den Mitarbeitenden die Bedeutung des jeweiligen Rahmens bewusst ist, besonders wenn es sich um betriebskritische Vorschriften handelt.

2. Richtung

Durch die Richtung wird klar, wo das Unternehmen steht und wo es hin möchte; dies betrifft beispielsweise seine Vision, Strategie, Zielsetzungen, und Positionierung insgesamt. Potenzielle Unternehmer müssen diese Richtung ebenso kennen wie die Prioritäten ihrer Vorgesetzten, damit sie ihre Ideen auf die Bedürfnisse des Unternehmens abstimmen können. Eine zu starke Festlegung des Kurses hemmt jedoch die Initiative der Mitarbeitenden. Eine effektive Kursbestimmung erfordert daher, dass die Führungskräfte eine gemeinsame Richtung vorgeben, die Entscheidungsprozesse strukturieren und Innovationen ermöglichen. Diese Richtung muss immer wieder überprüft und an veränderte Marktgegebenheiten angepasst werden.

3. Freiräume

Der Begriff Freiraum bezieht sich auf die Freiheit, die eine Führungskraft bei der Erfüllung ihrer Verpflichtungen hat. Zu viele Freiräume können die Fokus-

sierung der potenziellen Unternehmer auf die alltägliche Unterstützung des bestehenden Geschäfts gefährden und zu einer Verschwendung von Ressourcen auf Projekte führen, die nie etwas bewirken werden. Fehlende Freiräume führen zu Verunsicherung und zur Delegation von Verantwortung nach oben. Um hier die richtige Balance zu finden, müssen Führungskräfte eine Unterscheidung treffen zwischen dem Festlegen von Zielen und der Entscheidung darüber, wie diese Ziele zu erreichen sind. Dabei ist es essentiell, auch ein Scheitern des Einzelnen zuzulassen und ihn dazu zu ermutigen, von seinen Fehlern zu lernen.

4. Unterstützung

Unterstützung umfasst sämtliche Faktoren, die jemandem dabei helfen, seine Aufgabe zu erfüllen. Potenzielle Unternehmer brauchen handfeste Unterstützung, z.B. in Form von Finanzmitteln, aber auch «weichere» Hilfestellungen durch Mentoren und Kontakte innerhalb des Unternehmens. Führungskräfte sollten Ideen aktiv unterstützen und gleichzeitig Systeme und eine Unternehmenskultur aufbauen, die zu kreativer Mitarbeit anregen. Auch hier muss das richtige Mass an Unterstützung gefunden werden: Zu viel schafft Bürokratie, zu wenig bedingt Stagnation. Unterstützung wird zur Verfügung gestellt, muss aber zu einem wesentlichen Teil auch eingeholt werden (Holprinzip)!

Einsatz der Hauptfaktoren

Der Rahmen und die Richtung sollten allgemein festgelegt werden. Durch ein klares Erfassen des Rahmens und der Richtung werden die Anstrengungen der Einzelnen auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet und damit effektiver. Demgegenüber erfordern Freiräume und Unterstützung eine flexible Herangehensweise. Obgleich ein Mindestmass an Freiräumen und Unterstützung eine Grundvoraussetzung für unternehmerisches Denken und Handeln ist, hängt das tatsächliche Mass stark vom jeweils Handelnden und seinen Fähigkeiten ab, eine Idee umzusetzen. Je mehr Vertrauen in diesen beiden Bereichen vorhanden ist, desto mehr wird eine Führungskraft bereit sein, Verantwortung zu delegieren und neue Ideen aktiv mit zu tragen. (Mit-) Unternehmer müssen Schritt für Schritt Vertrauen erwerben, ihre Freiräume erweitern und um Unterstützung werben, wobei sie gleichzeitig den bestehenden Rahmen und die vorgegebene Richtung berücksichtigen. Ihre Motivation zur Umsetzung einer Idee hängt eng mit den Freiräumen und der ihnen letztendlich gewährten Unterstützung zusammen. Deshalb erfordert unternehmerisches Führen, dass bei den Freiräumen und bei der Unterstützung genügend Flexibilität vorhanden ist, um Begeisterung und Engagement zu entfachen, dass aber auch die Grenzen und die Richtung klar sind, um die Verantwortung wahrnehmen zu können.

Szenarien

	Zu eng	Ausgewogen	Zu chaotisch
Rahmen	Der Rahmen wird eng gezogen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter alle rechtlichen, aufsichtsrechtlichen, finanziellen, ethischen, verhaltensspezifischen und moralischen Anforderungen des Unternehmens erfüllen. Überschreitungen werden mit sofortiger Entlassung geahndet.	Enger Rahmen wird dort gesetzt, wo das Unternehmen in seiner Substanz gefährdet sein könnte. Ein Überschreiten dieses Rahmens führt zur Entlassung. Andere Rahmen werden eher indirekt gezogen, indem Regelkonformität durch die Etablierung gemeinsamer Werte gefördert wird.	Der Rahmen ist vorhanden und wird auch überwacht, aber die Kontrollsysteme werden nicht richtig gemanagt, so dass es für innovative Mitarbeiter immer Wege gibt, die Systeme «auszutricksen». Mitarbeiter, die erwischt werden, werden nicht zwangsläufig entlassen. Das Unternehmen bietet eine Vielzahl von Systemen und Programmen zur Unterstützung seiner Mitarbeiter an.
Richtung	Die obere Führungsebene macht strikte Vorgaben für die Unternehmensstrategie. Betriebliche Führungskräfte können kaum oder gar nicht zur Strategieentwicklung beitragen. Die obere Führungsebene beteiligt sich an der Ausarbeitung von Geschäftszielen und kümmert sich in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Managern darum, wie diese Ziele erreicht werden können. Alle neuen Produkte und Marktideen werden auf höchster Ebene geprüft.	Das obere Management macht grundlegende Vorgaben für die Unternehmensstrategie. Die Unternehmensführung gibt eine klare Richtung vor. Die Führungskräfte besitzen jedoch erhebliche Handlungsspielräume, um anhand der Richtungsvorgabe für ihr Geschäft eine Strategie zu entwickeln. Die obere Führungsebene konzentriert sich auf die Festlegung und Messung von Geschäftszielen, kümmert sich jedoch weniger darum, wie diese Ziele erreicht werden.	Die Unternehmensstrategie wird von der oberen Führungsebene nur in sehr groben Zügen festgelegt, so dass praktisch nichts ausgeschlossen ist. Die betrieblichen Führungskräfte werden ermuntert, allen möglichen neuen Produkt- und Marktchancen nachzugehen.

Freiraum	Die Funktionen der Mitarbeiter sind klar festgelegt. Die Mitarbeiter werden hinsichtlich ihrer Leistung (was sie erreichen) und ihres Vorgehens (wie sie es erreichen) überwacht. Alles, was über die förmliche Stellenbeschreibung hinausgeht, muss vom Chef genehmigt werden.	Die Funktionen der Mitarbeiter werden eher vom Ergebnis als von der Tätigkeit her definiert. Im System wird absichtlich etwas «Luft» gelassen, damit sich die Mitarbeiter 5–10% ihrer Zeit mit Dingen beschäftigen können, die streng genommen nicht in ihrer Stellenbeschreibung stehen. Die Mitarbeiter werden zu eigenen Initiativen angeregt.	Die Funktionen der Mitarbeiter werden nur sehr grob definiert. Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie selbst ihre Stelle und Position definieren und sich so viel Zeit wie erforderlich nehmen, um für sich eine Rolle zu finden. Jede neue Möglichkeit sollte ausgelotet werden.
Unterstützung	Schulungen, Personalentwicklung und Karriereplanung werden allesamt zentral gemanagt. Top-down-Systeme werden eingerichtet, um die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten zu fördern. Umfassende, zentral gepflegte Informationssysteme werden eingesetzt.	Schulung und Karriereplanung werden zwar «von oben» koordiniert, die Geschäftseinheiten und der Einzelne können jedoch selbst über ihre Teilnahme entscheiden. Systeme werden entwickelt, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Geschäftseinheiten zu fördern, ohne hieraus eine Verpflichtung zu machen. Bestimmte Informationssysteme werden zentral gemanagt.	Der Einzelne ist selbst für seine Karriereplanung, Fortbildung und sein Fortkommen verantwortlich. Die Geschäftseinheiten sind sehr eigenständig. Die Konzernzentrale unternimmt (wenn überhaupt) nur wenige Versuche, die Geschäftseinheiten zur Zusammenarbeit und zum Wissensaustausch anzuregen. Das System wird wie ein freier Markt geführt.

Quellen:

- Julian Birkinshaw: «Building an Ambidextrous Organization» und «The Paradox of Corporate Entrepreneurship»
- Gifford Pinchot: «Be A Courageous Moderate Risk Taker» und «Innovation through Intrapreneuring»

UMGANG MIT DER MACHT

Führung ist ein faszinierendes Phänomen. Es thematisiert die Macht des Menschen über den Menschen und damit zugleich die Abhängigkeit der Menschen untereinander. Dies ist auch der Kern der ambivalenten Haltung gegenüber der Führung. Sie produziert Gefolgschaft und Gegnerschaft, Fügsamkeit und Widerstand, Anerkennung und Ablehnung. Ihr wird etwas Erhabenes und Verwerfliches zugeschrieben. Autorität bietet Zuversicht, schafft Mut und Selbstvertrauen, fördert Respekt und Achtsamkeit, kann aber auch Gehorsam, Unselbständigkeit und Ängstlichkeit bewirken.

Führung und Macht

Warum?

1. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen.
2. Führung gibt es, weil Menschen geführt werden müssen.
4. Führung ermöglicht und fördert Entwicklung.
5. Führung ist funktional zur Steuerung komplexer Systeme.

Zwei Seiten ...

Die eine Gruppe der Führungskräfte bekunden ein offenes und positives Verhältnis zur Macht, indem sie davon ausgehen, dass Führung immer mit Machtausübung verbunden sei und dass vom Führenden auch erwartet werde, dass in bestimmten Situationen tatsächlich Entscheidungen gefällt und durchgesetzt werden. Zu diesem 'gesunden' Verhältnis zur Macht gehöre auch ein entsprechendes Bedürfnis, Macht auszuüben, nicht nur der 'Wille zur Macht' sondern geradezu 'Lust zur Macht'. Führung und Macht gehören zusammen, ihre Trennung würde den Führenden zum Papiertiger machen. Dem widersprechen andere Führungskräfte ganz entschieden. Führung sei keine Machtfrage, sondern eher ein behutsames Eingreifen, ein Appell zur Kooperation, ein Aufruf zur Förderung von Teamgeist, eher daran interessiert, vorhandene Motivation und Kooperationsbereitschaft nicht zu verhindern und den Arbeitseinsatz mündiger MA auf die richtigen Ziele zu lenken.

Fünf Machtgrundlagen

1. Die **Belohnungsmacht**, als Möglichkeit der Verfügung über positive Verstärker, sei es durch die Gewährung von Gratifikationen oder die Abwehr von Beeinträchtigungen.
2. Die **Bestrafungsmacht** als Möglichkeit der Verfügung über negative Verstärker, sei es als Bestrafung oder Wegnahme von Vergünstigungen.
3. Die **Expertenmacht**, die sich auf die Verfügung über Informationen bezieht und gängig als "Wissen ist Macht" beschrieben wird.
4. Die **legitimierte Macht** als einer Einflussnahme, die durch gesellschaftliche Strukturen gesichert und akzeptiert wird.
5. Die **Identifikationsmacht**, die darauf beruht, dass der Mächtige - gleichsam ohne aktive Machtausübung - zur Bezugsperson wird, der andere folgen, mit der sie sich sogar identifizieren.

**Zur Belohnungs-
bzw. Bestrafungs-
macht**

Führungskräfte beklagen sich oft darüber, dass ihnen die "Hände gebunden" seien und ihnen weder Belohnungen noch Bestrafungen (diese erst recht nicht) als Quellen der Einflussnahme zur Verfügung stünden, und sie denken dabei implizit an monetäre Belohnungen und disziplinarische Bestrafungen. Diese sind sicherlich nicht frei verfügbar, sondern durch vertragliche und gesetzliche Regelung gebunden. Es bleibt jedoch zu beachten, dass sich Belohnung und Bestrafung nicht aus der Sicht des Mächtigen, sondern nur aus der Sicht der Geführten definieren lässt: Nur das, was von ihnen als attraktiv oder aversiv erlebt wird, ist belohnend oder bestrafend.

In diesem Sinne verfügen Führungskräfte

- möglicherweise nicht aktiv bewusst einsetzbar, aber deswegen nicht minder wirksam
- über positive wie negative Sanktionsmacht, angefangen von der Vermittlung oder Vermeidung von interpersoneller Wertschätzung über die Weitergabe oder Unterdrückung von Informationen, die Nutzung direkter oder partizipativer Entscheidungsregeln, Förderung oder Missachtung der Qualifikation der Mitarbeiter bis hin zur Gewährung oder Verhinderung von Autonomie und Handlungsspielräumen.

Zur Expertenmacht

Die Expertenmacht ist an Wissen und Information gebunden. Expertentum ist kein Privileg der Führungskräfte. In vielen Fällen dürften gerade die Sachbearbeiter über das größere Know-how verfügen. Innerhalb moderner technologisch komplexer Betriebe dürfte das Potenzial dieser Expertenmacht immer dann deutlich werden, wenn Störungen auftreten, zu deren Bewältigung Spezialwissen erforderlich ist, das nur in den Köpfen der Experten verfügbar ist und ohne ihre Bereitwilligkeit nicht gewonnen werden kann. Hier liegt auch ein Sabotagefeld, bei dem Mitarbeiter etwa Computersteuerungen ändern, was gewaltige Fehler nach sich ziehen kann, ohne dass diese rechtzeitig entdeckt und rückverfolgt werden können. Man denke auch an die Produktion von Computer-Viren und die dadurch ausgeübte Expertenmacht. Diese Überlegungen dürfen allerdings nicht so verstanden werden, als bliebe der hierarchisch höheren Position diese Machtquelle verschlossen. Es ist hier zu zwischen der Spezialistenmacht und der Macht, die sich aus der Kontrolle über die Informationskanäle ergibt. Letztere steht dem Management eher offen als den Mitarbeitern.

**Zur legitimierten
Macht**

Die legitimierte Macht, im Sinne von positionaler Macht, dürfte im Schwinden begriffen sein. Amtsautorität - Herrschaft qua Position - ist heute kein solides Fundament; Gehorsams- und Pflichtwerte sind stark rückläufig. Es hat sich ein anderes Ethos etabliert, das der Leistung und der Leistungslegitimation. Führungskräfte, die Leistung fordern, sind gesellschaftlich legitimiert, zumal ihr eigenes Verhalten hieran gemessen wird. Dabei ist zu beobachten, dass Leistung zunehmend monetär quantitativ gemessen wird. Insbesondere in Profit-, aber auch in Non-Profit-Organisationen (wie Krankenhäusern, Universitäten oder Gefängnissen) setzt sich eine marktwirtschaftliche Denkweise durch, deren Folgen noch nicht absehbar sind. Diese Perspektive verdeutlicht, dass die Führungskräfte selbst in ein soziales System oder eine Organisation eingebunden und nur begrenzt Gestalter der organisationalen Regeln sind.

Zur Referenzmacht

Die Referenzmacht beruht darauf, dass Menschen emotional gewonnen oder verführt werden und sich mit der Führungspersönlichkeit identifizieren.

Dieses Phänomen hatte Freud (1921c) als Ergebnis von Projektion und Identifikation (eher negativ) gedeutet. Der Geführte projiziert seine Wünsche, Hoffnungen und Allmachtsphantasien, deren Erfüllung ihm versagt ist, auf den Führer, dessen Macht er durch eigene Unterwerfung fördert, um zugleich durch Identifikation an dieser Macht teilzuhaben.

In einem positiveren Fall entsteht Referenzmacht durch die Persönlichkeitsautorität der Führungskraft

Führen über Persönlichkeitsautorität

Definition

Autorität

- Autorität kommt vom lateinischen „auctoritas“ Ansehen, Würde, Macht, bzw. vom Verb „augere“ vermehren, fördern bereichern, wachsen
- Autorität ist das Ansehen, das eine Person oder Institution hat und das bewirkt, dass sich andere in ihrem Denken u. Handeln nach ihnen richten
- Sie beruht auf vorausgehender Erfahrung von Macht, Fähigkeiten, Wissensvorsprung oder auf (religiösen) Überzeugungen
- Wirkliche Autorität kommt von der Vertrauensmacht und nicht von Gewalt. Autorität kennt nur Partner. Sie hat Gewalt nicht nötig und verliert sich gerade in der Masse, in der sie durch Gewalt ersetzt wird

**Autoritäten sind
nicht autoritär**

Zeichen „falscher“ Autorität

- Nur Positionsmacht (Vorgesetzte besitzt Macht „Kraft seines Amtes,,)
- Angst (Unsicherheiten fördern, wenig Kontinuität)
- Härte (harte Vorgaben, viele und harte Kontrollen, keine Widerspruch)
- Fehlende Sicherheit (KITA und Management-by-USA)
- Autoritäres Verhalten (nur kritisieren, nur eigene Meinung zählt, kaum Information, keine Partizipation, etc.)
- Umgeben mit Nickern Ja-Sagern bzw. fachlich wenig versierten MA

Autoritäres Führungsverhalten

- Kritik in Gegenwart anderer
- Änderung der Aufgaben des Mitarbeiters, ohne es mit ihm zu besprechen
- Entscheidungen und Handlungen ohne Absprache
- Anweisungen in Befehlsform
- Gibt Mitarbeitern das Gefühl, unterlegen zu sein

**Voraussetzungen
für echte Autorität**

Die Persönlichkeitsautorität basiert auf herausragenden Charaktereigenschaften (z.B. Anstand, Fleiss, Aufrichtigkeit)

- Autorität hat nicht der, der etwas zu verbieten hat, sondern der, der etwas zu bieten hat.
- Echte Autorität basiert auf innerer Sicherheit, Selbstvertrauen, emotionaler Stabilität, Offenheit, Sachlichkeit, Fairness und ausgewogener Loyalität
- Daraus erwächst eine Balance aus konsequentem und situationsgerechtem Handeln
- Dies wiederum äußert sich in Durchsetzungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit
- **Wer Angst hat, seine Autorität zu verlieren, der hat sie schon verloren**

**Vertrauen als
Grundlage echter
Autorität**

Vertrauen baut sich auf, wenn

- Zusagen eingehalten werden
- der Vorgesetzte aktiv hinhört und sich dafür Zeit nimmt
- der Mitarbeitende damit rechnen kann, dass die Wahrheit gesagt wird
- der Vorgesetzte seine MA nicht öffentlich kritisiert oder bloss stellt
- man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann

Kontrolle ist nicht das Gegenteil von Vertrauen, sondern eine notwendige Bedingung für Vertrauen! Vertrauen heisst nicht blindes Vertrauen. „Vertraue jedem, soweit du nur kannst – und gehe dabei sehr weit, bis an die Grenzen“ (Malik, 2004) Stelle jedoch sicher, dass du jederzeit erfahren wirst, ab wann dein Vertrauen missbraucht wird; stelle sicher, dass deine MA und Kollegen wissen, dass du das erfahren wirst; stelle sicher, dass jeder Vertrauensbruch gravierende und unausweichliche Folgen haben hat; und stelle sicher, dass deine MA das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen.

**Wie gewinnt man
Autorität?**

- Aktiv Feedback einfordern und geben
- Aufbau einer vernünftigen Information und Kommunikationskultur
- Abbau bedrohlicher (autoritärer) Handlungen und Verhaltensweisen
- Gezielter Aufbau von Vertrauen
- Auch wenn man als Führungskraft manchmal auf einen Vertrauensvorschuss rechnen kann, so ist das Erhalten von Vertrauen eine tägliche Aufgabe.
- **Autorität braucht Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten**

MOTIVATION STÄRKEN – DEMOTIVATION VERMEIDEN

Motivation

Grundsätzliches

Das Verhalten eines Menschen ist in erster Linie durch ihn selber bestimmt, d.h. durch gelernte oder auch vererbte Antriebe gelenkt. Solche Antriebe sind Motive, Bedürfnisse in Form von Wünschen, Trieben, Interessen und Erwartungen, die man als subjektiven Grund des Verhaltens bezeichnen kann. Antrieb sind sie deshalb, weil der Mensch stets danach trachtet, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Wenn in einer bestimmten Situation aus dem Zusammenspiel verschiedener Bedürfnisse (Motive) ein konkretes Verhalten entsteht, spricht man von Motivation. Es gibt zwar Grundmotivationen (z.B. Ehrgeiz, Machtstreben, soziale Bedürfnisse, Neugier) die in jedem Menschen grundsätzlich vorhanden sind. Die Stärke dieser Motivationsarten ist aber von Person zu Person verschieden und kann als Persönlichkeitsmerkmal angesehen werden. Wie stark wir jedoch in einem konkreten Einzelfall motiviert sind, etwas zu tun, hängt entscheidend von zwei weiteren Faktoren ab: von den Erfolgsaussichten und dem subjektiven Wert. **Jeder Mensch ist unterschiedlich motiviert und motivierbar.**

Fremdmotivation

Fremdmotivation ist die Motivation, die von aussen, in Form extrinsische Motivation von Belohnungen oder Strafen, auf den Menschen einwirken soll, damit er ein gewünschtes Verhalten zeigt. An dieses «Anreizsystem» sind wir seit der Kindheit gewöhnt, und es gilt im Prinzip auch für das Berufsleben. Zum einen tun Menschen vieles, weil sie für ihr Tun in der einen oder anderen Form belohnt werden. Der Mensch wird als eigennütziges Individuum gesehen, das vor allem auf ökonomische Anreize reagiert. Wenn also das Individuum für eine Aktivität mehr Geld bekommt, wird es diese Tätigkeit vermehrt unternehmen. Dieses Menschenbild wird mit einigem Erfolg in Wirtschaft, aber auch Umwelt, Politik, Recht, Sport, Kriminalität, Familie und Kunst angewendet. Unternehmen, die auf typisch monetäre Anreize wie Leistungslohn, Boni oder Auto setzen, zielen demnach vor allem auf die so genannte extrinsische Motivation ihrer Anspruchsgruppen.

Selbstmotivation

«Keiner kann Sie besser motivieren, als Sie sich selbst.»

Wenn der Mensch vieles einfach aus sich selbst heraus tut, intrinsische Motivation aus so genannt intrinsischer Motivation, liegen die Hauptgründe seiner Handlungen in den Wurzeln seiner Persönlichkeit und/oder im besonderen Reiz der beabsichtigten Handlung.

Intrinsische Motive treten in drei Ausprägungen auf:

- Eine Tätigkeit bereitet dem Menschen Vergnügen.
- Der Mensch hält durch seine Tätigkeit Normen ein; zum Beispiel ethische (keinen Schaden zufügen, jemandem helfen usw.) oder Normen der Fairness oder der Gruppenzugehörigkeit (Teamgeist).
- Ein sich selbst gesetztes Ziel will erreicht werden, auch wenn der Weg zum Ziel alles andere als lustvoll ist (z.B. Nichtraucher/-in werden, Weiterbildung usw.).

Beide Motivationsarten sind wichtig

Unternehmen sind auf beide Arten der Motivation ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Für die Führungskräfte heisst dies, dafür zu sorgen, dass die Wirkung des einen Motivs nicht das andere verdrängt. So verlieren zum Beispiel motivierte Mitarbeitende rasch an Motivation, wenn ihre Freiräume zu sehr eingeschränkt werden. Sowohl im beruflichen wie im privaten und gesellschaftlichen Bereich sollte die intrinsische Motivation bewahrt und gefördert werden.

Motivierendes Führungsverhalten

So „motivieren“ Sie als Vorgesetzter richtig:

- Die Mitarbeitenden als Menschen akzeptieren und ihnen Wertschätzung, Toleranz und Respekt entgegen bringen. Das bedingt auch, dass man auf deren individuellen Bedürfnisse, Gefühle und Probleme eingeht.
- Eigene Werte (vor-)leben: Ehrlichkeit, Fairness, Toleranz, Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen, etc.
- Jedem Mitarbeitenden genau seine Aufgabe, Kompetenzen sowie Verantwortung zeigen und ihm die Bedeutung seiner Arbeit für das Unternehmen klarmachen.
- Häufig über konkrete Erwartungen in Bezug auf Leistung und Verhalten sprechen (Pygmalions Gesetz) und dabei immer auch nach den Erwartungen des Gegenübers fragen
- Klare, realistische Ziele vereinbaren und regelmässig Rückmeldung über die Zielerreichung geben. Mindestens zwei gut vorbereitete Standortbestimmungen pro Jahr führen. Leistung und Verhalten nicht nur an absoluten Standards beurteilen, sondern auch an der individuellen Leistungssteigerung, die das persönliche Potenzial des Mitarbeitenden berücksichtigt

Motivierendes Führungsverhalten

- Die Betroffenen an Entscheidungen beteiligen:
 - Keine Scheinbeteiligung. Offen sagen, was bereits entschieden ist und wo Beteiligung möglich bzw. erwünscht ist.
 - So oft wie möglich delegieren. Rückdelegation nicht akzeptieren.
 - Handlungsspielraum der Gesprächspartner erweitern.
 - Wissen und Erfahrung der Gesprächspartner einbeziehen.
 - Eventuelle Ablehnung direkt und wertschätzend begründen.
- Motivation durch Leistung bzw. Aufgabe:
 - Keine Unterforderung, keine Überforderung.
 - Kompetenzen und Verantwortung in Übereinstimmung bringen.
 - Fähigkeiten und Neigungen berücksichtigen.
 - Fachliche Beratung und Förderung ermöglichen.
 - Eigenmotivation erkennen und fördern.
 - Optimale Arbeitsbedingungen gestalten.
- Verhalten bei Erfolgen:
 - Nicht nur Spitzen- sondern bereits sehr gute Leistungen anerkennen.
 - Nicht nur "warme Worte", sondern Taten.
- Verhalten bei Misserfolgen:
 - Nicht anklagen, keine Schuldzuweisungen, sachliche Ursachenanalyse, handelnd reagieren.
 - Fehlverhalten und Minderleistung wertschätzend, klar und schonungslos konfrontieren.
 - Fachliche Beratung und Unterstützung ermöglichen.
 - Gemeinsam angemessene und verbindliche Massnahmen beschliessen: Beratung, Training, Aufgabenwechsel, Versetzung u.a.m..
- Verhalten in Konfliktsituationen:
 - Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten.
 - Bei negativen Entscheidungen (Degradierungen, Versetzungen, Kündigungen) den Betroffenen die Möglichkeit lassen, ihr Gesicht zu wahren.
- Vorbild sein:
 - Übereinstimmung von Worten und Taten. Nicht Übermassig Privilegien in Anspruch nehmen.
 - Entgegengebrachtes Vertrauen nicht missbrauchen.
 - Sich an Vereinbarungen halten.
 - Eigene Fehler und Schwächen eingestehen.
 - Zivilcourage zeigen, insbesondere nach oben.
- Persönliches Wachstum fördern und fordern:
 - Neue, herausfordernde Aufgaben stellen. Nutzen Sie Schwierigkeiten als Lernchancen.
 - Perspektiven zeigen, Aufstiegschancen eröffnen.
 - Mehr Verantwortung übertragen, verbunden mit Selbststeuerung
 - Entscheidungsspielräume vergrössern.
- Mitarbeitende direkt, möglichst rasch und umfassend informieren.

Motivierendes Führungsverhalten

- Erschlagen Sie nicht jedes Gestaltungsproblem mit einer Richtlinie. Überprüfen und reduzieren Sie wenn immer möglich die Regelungsdichte.
- Transparente und nachvollziehbare Kriterien für Aufstiegsmöglichkeiten und Einkommenssteigerung etablieren.
- Mehrere, für Menschen mit verschiedenen Motiven attraktive Laufbahnen einrichten (statt nur der Führungs- und Fachlaufbahn).
- **Verzicht auf demotivierendes Chefverhalten:**
 - Geringe Leistungserwartung
 - Chef weiss und kann alles besser
 - Missachtung fachlicher Kompetenz
 - Chef greift oft und gerne eine („Chefsache“),
 - Übertrieben Kontrolle
 - Chef schmückt sich mit fremden Federn

Führungsfragen

Fragen Sie Ihre Teams sowie die einzelnen Mitarbeitenden häufig zwei Fragen:

- „Was hindert dich daran bzw. unterstützt dich dabei, deine Ziele (noch) besser zu erreichen?“
- „Wie kann ich dich konkret unterstützen, damit du deine Ziele (noch) besser erreichen kannst?“

Demotivation vermeiden

Grundsätzliches

Demotivation ist die von Führungskräften meist vernachlässigte „Schattenseite“ der Motivation, die Ressourcen blockiert und eine sehr gute Performance verunmöglicht. Demotivation blockiert Motivationspotenziale durch strukturelle Barrieren (z.B. organisatorische Unklarheiten, Überlappungen, Bürokratie) oder frustrierendes Verhalten wichtiger Bezugspersonen. Demotivation ist dabei besonders bei eigenmotivierten Leistungsträgern ein zentraler Ansatzpunkt, weil diese Mitarbeiter in ihrer Intensität gar nicht mehr „motiviert“ werden müssen, denn sie sind es ja schon. Es reicht schon, diese auf Ziele zu fokussieren, sie zu koordinieren und zu unterstützen. Demotivieren kann man sie aber bis zur „inneren Kündigung“. Von den Führungskräften wird deshalb auch gefordert, demotivierende Verhaltensweisen zu unterlassen.

Die wichtigsten Demotivatoren (Motivationsbarrieren)

Bei mehrjährigen Studien zur Motivation und Demotivation wurden empirische Analysen mit einer Zielgruppe von 500 Führungskräften aus dem mittleren Management durchgeführt (Durchschnittsalter ca. 40 Jahre). In einem Befragungskonzept wurden folgende Motivationsbarrieren differenziert.

- 1. Arbeitsinhalt** Der Arbeitsinhalt ist nicht herausfordernd, sinnvoll, ganzheitlich oder zu monoton, überfordernd, unterfordernd.

- 2. Führungsbeziehung** Das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten ist mangelhaft: Zuwenig Kooperation, Einbezug, Mitsprache; Nichteinhalten von Zusagen, Vorgesetzter ist kein Vorbild, mangelnde Führungs- oder Fachqualifikation des Vorgesetzten.
- 3. Teambeziehung** Das Verhältnis zu Teamkollegen ist nicht gut: Egoismus, Teamkonflikte, schwierige Zusammenarbeit, geringe Motivation im Team, schwache Qualifikationen im Team.
- 4. Kultur** Unternehmenskultur ist nicht gut: Widersprüche zu eigenen Werten; Reden und Verhalten von wichtigen Firmenvertretern differieren, fehlende Kooperations- oder Konfliktlösungskultur, hemmende Bürokratie, Misstrauenskultur.
- 5. Anerkennung** Die Anerkennung ist unbefriedigend: Unfaire Kritik, Anerkennung besonderer Leistungen fehlt, Erfolge des MA werden wenig klar dargestellt, schlecht bewertete Arbeitsergebnisse.
- 6. Perspektiven** Die Perspektiven sind wenig zukunftsorientiert: Fehlende Entwicklungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten, unklare Unternehmensstrategie.
- 7. Life-Balance** Die Life-Balance stimmt nicht: Fehlende Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Beeinträchtigung des Familienlebens, Gefährdung der Gesundheit.
- 8. Koordination** Die Arbeitskoordination ist unklar: Unklare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung, Unproduktive Arbeitssitzungen, ungerechte Arbeitsauslastung, problematische Schnittstellen mit andern Organisationseinheiten.
- 9. Arbeitsbedingungen** Die Arbeitsdurchführung ist ungünstig; Ungünstige Arbeitsbedingungen/-prozesse, grosser Zeitdruck, unbefriedigender Leistungserfolg.
- 10. Ressourcen** Ressourcen sind ungenügend: Ungenügende Budgets, Arbeitsplatzausstattung, Informationszugänge, Qualität oder Anzahl der Mitarbeitenden.
- 11. Politik** Unternehmens-/Personalpolitik ist intransparent: Widersprüchlich, ständig wechselnd, fehlend, inkonsequent, mangelhafte Umsetzung.

Demotivierendes Führungsverhalten

Jeder einzelne Vorgesetzte muss sich im klaren sein, dass er seine Mitarbeiter durch sein persönliches Verhalten entmutigen und unzufrieden machen, d.h. demotivieren kann, wenn er ...

- Misserfolge betont
- schlechte Arbeitsbedingungen schafft bzw. zulässt
- Wichtige Arbeitsmittel nicht zur Verfügung stellen kann oder will
- auf Anerkennung verzichtet, stattdessen mit Kritik Leistung steigern will
- unangemessen und undifferenziert kritisiert oder lobt
- Angst vor Arbeitsplatzverlust erzeugt (z.B. bei Reorganisationen)
- selten verfügbar ist
- es sich immer wieder anders überlegt
- Ziele nicht klar formuliert
- Informationen vorenthält oder durch ungefilterte Weitergabe zu Überlastungen führt
- Leerlauf und Langeweile entstehen lässt, seine MA nicht fordert
- Fehler nicht anspricht, bis sich Misserfolge einstellen
- abwertende Bezeichnungen macht: z.B. „die Mädels“ oder „meine Tippse“
- undifferenziert kritisiert, bspw. „Vielleicht könnten Sie das ja mal ein bisschen ändern“
- unverbindliche oder ironische Ratschläge erteilt, bspw. „Wenn Sie so weitermachen, übertreffen Sie sich bestimmt noch selbst“
- „hintenherum“ schlecht über seine Mitarbeitenden spricht

Signale

An diesen Signalen können Sie die Demotivation erkennen

- Ist der Mitarbeiter schweigsamer als früher?
- Meldet er sich in Meetings nicht mehr zu Wort?
- Führt er Ihre Anordnungen aus, ohne nachzufragen?
- Arbeitet der Mitarbeiter unkonzentriert und ungenauer als früher?
- Ist es ihm augenscheinlich egal, ob etwas funktioniert oder nicht?
- Lässt der Mitarbeiter sich widerstandslos Arbeit aufbürden, obwohl er es gar nicht schaffen kann?

Vorgehen

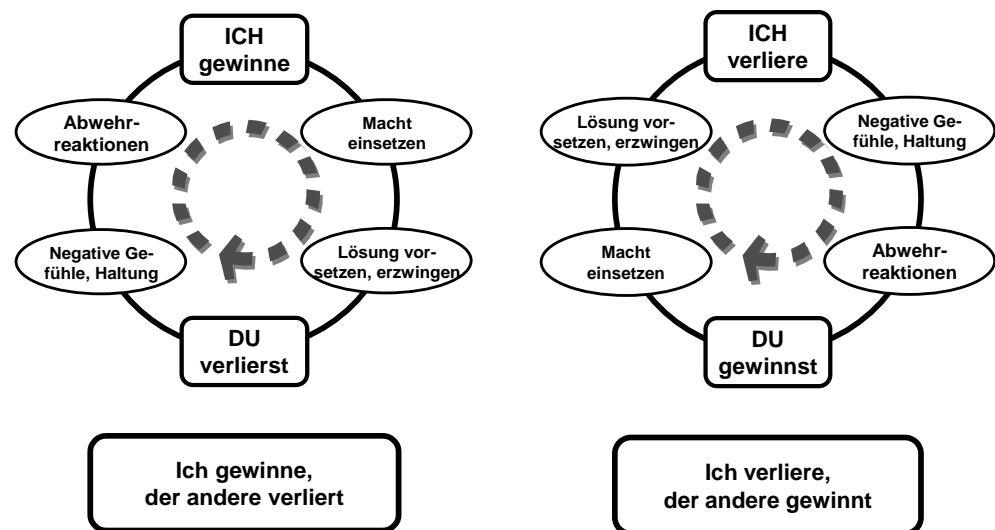
Suchen Sie bei Verdacht auf Demotivation sofort ein persönliches Gespräch mit dem Mitarbeiter. Stellen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre her und versuchen Sie, die Gründe für die Demotivation herauszufinden und gemeinsam zu beseitigen.

VERTRAUEN AUFBAUEN UND STÄRKEN

Grundeinstellung

Die fragwürdige Gewinner-Verlierer- Strategie

Wir haben uns früh daran gewöhnt, die zwischenmenschliche Kommunikation im Alltag und Beruf mit einer Gewinner-Verlierer-Grundeinstellung anzugehen. Dies gilt insbesondere für Konfliktsituationen und wettkampfähnliche Begegnungen: Gewinnen kann ich nur, wenn der andere verliert. Und: Gewinnt der andere, so muss ich halt verlieren und ich denke mir: "Aber warte nur, das nächste Mal ...!" Der Teufelskreis ist somit vorprogrammiert.

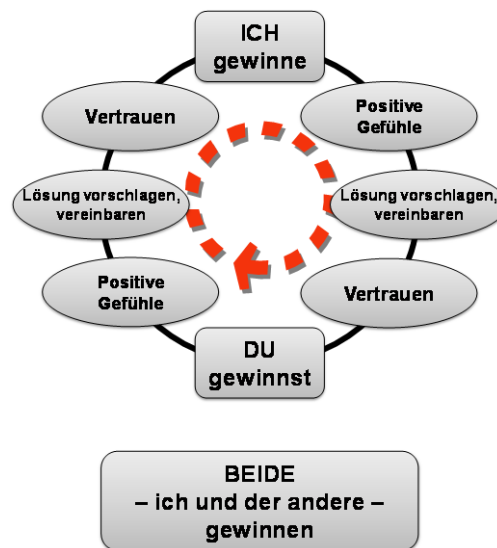


Beide Varianten der Gewinner-Verlierer-Strategie lassen einen Verlierer auf der Strecke, der verständlicherweise aufgrund der negativen Gefühle mit Hilfe verschiedenster Abwehrreaktionen versucht, mit seiner Niederlage fertig zu werden. Problemlösungen und Konflikte werden hier zum "Nullsummen-Spiel". Sicher, diese Grundannahme trifft in vielen Situationen zu, in denen wir mit Problem- und Konfliktlösungen zu tun haben. Selbstverständlich gibt es grundsätzliche, unmöglich vereinbare Bedürfnisse, Interessen und Ziele. Die Gefahr eines ausgeprägten Gewinner-Verlierer-Denkens liegt aber nicht so sehr im einzelnen begründbaren Fall, sondern darin, dass es als Grundhaltung in alle Beziehungen einfließt, damit aber auch Konfliktverläufe negativ vorprogrammiert, die keineswegs absolute Unvereinbarkeiten enthalten. Das unhinterfragte Anwenden der Gewinner-Verlierer-Strategie führt dazu, dass man Gelegenheiten, in denen beide Parteien gewinnen könnten, gar nicht mehr erkennt und wahrnimmt. Abschliessend bleibt zu erwähnen, dass die Anwendung von Gewinner-Verlierer-Bewältigungsstrategien aus der Position der Macht heraus die verführerischste Möglichkeit ist, da man sich von dort her als der sichere Gewinner sieht. Hier ist also für Vorgesetzte besondere Vorsicht geboten, denn die negativen Auswirkungen werden besonders verheerend.

"Nur wer Vertrauen gibt, bekommt auch Vertrauen."

Vertrauen als konstruktive Strategie

Zu den beiden Sieger-Verlierer-Methoden gibt es in den meisten Fällen auch eine konstruktive dritte Möglichkeit. Es gibt eben nicht nur Entweder-Oder-Situationen, wie es häufig auf den ersten Blick den Anschein macht, sondern es gibt viel mehr Sowohl-als-auch-Situationen, als man denkt. Man muss lernen, solche zu erkennen. Wir wollen dies die "Gewinner-Gewinner-Strategie" nennen. Anstelle von Konfrontation wird hier Kooperation zur Leitlinie für die Problem bzw. Konfliktlösung:



Steht zu Beginn einer Auseinandersetzung die Frage, wie wir beide gewinnen können, so entsteht gewissermassen ein "positiver Teufelskreis". Die Grundhaltung, dem anderen auch seinen Anteil am Ganzen zuzugestehen, strahlt positive Gefühle aus. Sie äussert sich durch Lösungsvorschläge und Angebote, welche in Absprache mit dem andern zu vereinbaren sind. Das Vertrauen darauf, dass der andere das "Reichen der eigenen Hand" nicht ausschlägt, bewirkt früher oder später meistens, dass der andere sich genauso verhält.

Klar, dass hier sofort der Einwand entgegengehalten wird; "Zu einfach, in Wirklichkeit ... ! Schön wäre es ja, aber ... ! Ein bisschen blauäugig, fast biblisch ... "Dem ist folgendes Gegenargumente entgegenzuhalten:

„Es genügt nicht, nur für das Gute zu sein, man muss auch dafür kämpfen“

Schritte zu einer „Beide-Gewinnen“-Haltung

Niemand behauptet, dass jede Konfliktsituation mit der "Beide-Gewinnen"-Haltung gelöst werden kann. Es geht nur darum, sich in diesem aktuellen Einzelfall selbstkritisch zu (hinter-) fragen, ob es ein "Beide-Gewinnen"-Fall sein könnte! immer wieder hingestreckte Hand ist jedoch auf die Dauer unwiderstehlich. Es empfiehlt sich also, den Wechsel zur Beide-Gewinnen-Strategie bei einfacheren Konflikten im Berufs- und Privatleben zu erproben und dabei Erfahrungen zu sammeln. Es wird immer wieder Situationen bzw. Personen geben, die derart versessen darauf sind, dauernd zu siegen, dass es zuweilen nötig wird - auch contre coeur - die Stirn zu bieten und mit Gegen-drohung zu reagieren.

Das "Gleichgewicht des Schreckens" als zeitlich befristetes Vorgehen ist legitim, um den anderen zur Vernunft zu bringen. Denn: Wer sich zum Wurm macht, muss sich nicht wundern, wenn er getreten wird. Dazu gehört aber das fortlaufende sich selbstkritische Überprüfen, ob man nach wie vor die Bereitschaft hat auf win-win zurückzugehen und ob man die Gelegenheiten nutzt, dem Konfliktpartner die Vorläufigkeit des eigenen konfrontativen Verhaltens zu erklären. Also beachten: Wer sich zum Wurm macht, muss sich nicht wundern, wenn er getreten wird.

Vertrauen führt

Definition

Ich bin bereit, die Kontrolle eines anderen zu reduzieren, weil ich erwarte, dass der andere kompetent, integer und wohlwollend ist.

Grundsätzlich

Es dauert lange, bis Vertrauen aufgebaut ist. Und es ist schnell zerstört. Alle reden davon, alle beschwören es. Meist, wenn es zu spät ist. Und nur wenige tun etwas, damit Vertrauen entstehen kann. Dabei wäre das klug. Denn Vertrauen ist weniger eine Moral als vielmehr ein ökonomisches Prinzip, das sich "rechnet". Ohne Vertrauen kann keine Reorganisation erfolgreich sein. Vertrauen ist geradezu die Existenzbedingung flexibler Organisation. Auch bei Fusionen und Übernahmen ist es der kritische Faktor. Vertrauen spart Kosten, erhält die Motivation der Mitarbeiter, ermöglicht Wissensmanagement, bindet Kunden und ist die unersetzliche Voraussetzung erfolgreicher Führung. Und zunehmend wichtiger: je "unruhiger" unsere Arbeitsverhältnisse werden, desto mehr wird Vertrauen das Band sein müssen, das die Menschen "zusammen"-arbeiten lässt.

Was ist Vertrauen?

Ist es ein Gefühl "aus dem Bauch" oder kann man sich auch zum Vertrauen "entschliessen"? Muss es sich langsam entwickeln oder gibt es einen direkten, schnellen Weg? Und wo sind die Grenzen zu Misstrauen und Kontrolle? Klar ist, dass ein Vertrauen aus Vertrautheit nicht mehr funktioniert. Wir müssen Vertrauen auf "moderne" Füße stellen. **Vertrauen ist die (überlegte) Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird.**

Dieses Vertrauen weiss um die Gefahren der Welt und die Unzuverlässigkeit der Menschen. Es ist sich bewusst, dass Menschen sich nur allzu oft vereinbarungswidrig und verantwortungslos verhalten. Es ist bereit, sich diesem Risiko auszusetzen und dennoch von der Berechenbarkeit der Verhältnisse und der Vertrauenswürdigkeit der Menschen auszugehen. Und genau in dem Masse, in dem Vertrauen ein Risiko ist, wird es zur persönlichen Leistung. Es muss die Unmöglichkeit kompensieren, alles im Griff haben, die Umwelt kontrollieren zu können. Es ist eine Weise, mit der Freiheit des anderen umzugehen.

Es ist heute eine Führungsaufgabe, gleichsam in das Vertrauen zu "springen" - ohne auf gute Erfahrungen zurückgreifen zu können. Das schaffen nur Führungskräfte, die sich selbst vertrauen, die zurechnungsfähig sind, die verantwortungsvoll denken und eigenverantwortlich handeln. Modernes Vertrauen beruht also auf Menschen, die gewählt haben, miteinander zu arbeiten und einander zu vertrauen.

Dieses Vertrauen ist weder blind noch naiv, sondern reflektiert und kalkuliert. Es weiss, dass eine Wahl getroffen werden muss und keine Option ohne Verlust zu haben ist.

Für den operativen Nutzen des Vertrauens ist eine intellektuelle Sackgasse besonders hinderlich: das Denken in der Manier Entweder-oder. Wer glaubt, Vertrauen gäbe es nur als Ganzes - entweder man vertraut mir, oder man vertraut mir nicht -, der irrt. Vertrauen ist immer spezifisch (man vertraut zum Beispiel jemandem, dass er eine Aufgabe lösen will, aber nicht, dass er es auch kann) und bedingt (es ist nicht grenzenlos). Vertrauen ist ein relativer, kein absoluter Begriff. Man kann mehr oder weniger vertrauen, man kann nicht nur entweder vertrauen oder misstrauen. Deshalb widersprechen sich Vertrauen und Kontrolle nicht. Beide sind aufeinander bezogen, bilden ein Fließgleichgewicht. Wir müssen ein Mass finden, das sich zwischen zwei gleichsam pathologischen Polen positioniert. Für dieses Mass müssen wir uns entscheiden.

Vertrauen durch Kontrollverzicht

Auf den ersten Blick erscheint Vertrauen als ein Zustand, den man kaum willentlich beeinflussen kann. Ob Ihnen ein anderer Mensch vertraut, können Sie zwar beeinflussen, aber nicht steuern. Letztlich haben Sie es nicht im Griff. Manche halten Vertrauen für nicht herstellbar, sondern für etwas, das sich unwillkürlich einstellt - oder eben auch nicht. Dann hätten so genannte vertrauensbildende Massnahmen nur einen geringen Wirkungsgrad: Verlässlichkeit, Verhaltensstabilität, Berechenbarkeit, Erfüllung von Versprechen, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Diskretion, Glaubwürdigkeit. Sicher wichtige Verhaltensweisen, die Vertrauen erhalten.

Was aber lässt Vertrauen entstehen? Stellen Sie sich beispielsweise vor, Sie übertrügen einem Mitarbeiter eine Aufgabe, ohne zu wissen, ob er sich des Vertrauens als würdig erweisen wird. Er könnte den Handlungsspielraum zu Ihrem Schaden ausnutzen. Für Sie als Chef ist das Vertrauen daher zunächst riskant. Wenn Sie sich dafür entscheiden, werden Sie durch eine Flammenwand aus Zweifeln gehen, ohne wissen zu können, ob sich der Aufwand lohnt. Wollen Sie also den direkten Weg wählen, den schnellen, den aktiven, dann gibt es darauf nur eine Antwort: **Verwundbarkeit startet Vertrauen.** Indem Sie sich verwundbar machen, bringen Sie den Vertrauensmechanismus in Gang.

Kontrollverzicht ist das Instrument, mit dem Sie die Vertrauensbeziehung beginnen. Es ist Ihr "Einsatz", um den Sie fürchten müssen, soll von Vertrauen die Rede sein. Und je grösser der für Sie mögliche Schaden, desto grösser Ihre Vertrauensleistung. Wohlgermerkt: sich verwundbar machen. Den ersten Schritt tun, indem Sie auf explizite Sicherungsmassnahmen verzichten. Regularien abschaffen. Das Kontrollsystem abbauen. Zugangsbeschränkungen lockern. Auf zusätzliche Informationen verzichten. Die Misstrauensrituale der (falschen) Zielvereinbarungen und (falschen) angehängten Bonussysteme abschaffen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einstellen, die besser sind als Sie. Wenn der Mitarbeiter Mühe hat zu kündigen, weil er spürt, dass Sie sich auf ihn verlassen, dass er wirklich gebraucht wird. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter eine wichtige Aufgabe übertragen haben und ihm nicht ständig über die Schulter schauen, sondern darauf vertrauen, dass er zu Ihnen kommt, wenn er sich abstimmen möchte oder eine Frage hat. Wenn Sie darauf vertrauen, dass die Menschen einen eigenen Qualitätsanspruch an sich und ihre Arbeit haben (vereinbaren Sie Ergebnisse - und dann lassen Sie jede Person ihren eigenen Weg finden). Wenn Sie sich Ihren Mitarbeitern zur Wahl stellen, ihnen die Möglichkeit einräumen, Sie abzuwählen. Das ist das Maximum an Verwundbarkeit, das im betrieblichen Rahmen möglich ist. Und das Maximum an Vertrauen. Erst wenn Sie sich wirklich abhängig machen von der Zustimmung, der Wahl und der Leistung Ihrer Mitarbeiter, ist Vertrauen möglich. Das muss keine Entscheidung zwischen einander ausschliessenden Alternativen sein, es kann den Ermessensspielraum ein wenig vergrössern, Art und Menge der anvertrauten Aufgaben verändern. Wichtig ist: Das eigene Risikoangebot wird von Ihrer Umwelt sehr genau beobachtet. Es ist ein Signal des Vertrauens. Aber mit all dem ist noch nicht gesagt, warum Sie damit Verhalten steuern. Warum erzeugen Sie durch Verwundbarkeit Vertrauen? Was können Sie tun, damit ein anderer Mensch Ihnen vertraut? Wie beginnt Vertrauen zu wachsen?

**Vertrauen
verpflichtet**

Das ist die grösste Leistung des Vertrauens, eine Leistung, der weder Macht noch Geld nahe kommen: Vertrauen verpflichtet. Es erzeugt Ansprüche. Es bindet. Es erzeugt einen Sog, dem man sich kaum entziehen kann. Und je grösser die Vorleistung, desto grösser die verpflichtende Wirkung. Menschen haben schier Unglaubliches geleistet, weil ihnen andere vertrauten. Warum? Welche psychologische Mechanik steckt dahinter? Wir Menschen suchen den Ausgleich. Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein, damit wir uns entspannt fühlen. Das ist das Gesetz der Reziprozität. Es ruft uns zu: "Gleiche ein Geschenk aus!" Wenn wir etwas bekommen - und sei es noch so schön oder wertvoll -, verlieren wir für einen Augenblick unsere Unabhängigkeit. Der andere hat etwas in uns investiert. Dadurch ist unsere Beziehung aus dem Gleichgewicht geraten. Wir fühlen uns dem Geber verpflichtet. Wenn wir für vertrauenswürdig gehalten werden, fühlen wir einen starken Druck. Wir können uns nur entlasten, wenn wir Vertrauen mit Vertrauen vergelten.

Zutrauen wirkt also wie eine Hypothek. Schon Niklas Luhmann schrieb, dass man durch Vertrauensbeweise genauso fesseln kann wie mit Geschenken. Jeder kennt das Gefühl fast erstaunten Geehrtseins, wenn einem unerwartet grosses Vertrauen geschenkt wird. Man fühlt sich geradezu entwaffnet. Mit Ausnahme von Psychopathen verfügt jeder Mensch über Reflexe des Gewissens, der Selbstachtung, der Scham. Und beugt sich ihnen. Montaigne hat diesen Mechanismus 1580 so beschrieben: "Wem ich auf der Reise die Kassenführung anvertraue, dem überlasse ich sie ganz ohne Kontrolle. Er könnte mich beim Abrechnen ja sowieso leicht betrügen. Und wenn er nicht der Teufel ist, zwingt ich ihn zur Ehrlichkeit durch ein so hingegebenes Vertrauen." Wichtig ist: Das Schenken von Vertrauen ist eine Leistung, die, gerade weil sie nicht oder nur schwer einforderbar ist, Ansprüche erzeugt. Es ist wie eine Einzahlung auf ein imaginäres Beziehungskonto, das der andere mit einer Gegenleistung ausgleichen muss, will er nicht mit einer spürbaren inneren Schiefelage leben. Vertrauen rechtfertigt sich daher oft im Nachhinein selbst, auch wenn es aufgrund situativer Umstände zunächst ungerechtfertigt erscheint. Nicht selten lehnen Menschen auch Vertrauen ab, um sich der verpflichtenden Wirkung zu entziehen. Sie bevorzugen quantitative und schematische Tauschverhältnisse: Überstunden gegen Prämie. Weil sie weder Chef noch Kollegen trauen, wollen sie nach Anwesenheit, nicht nach Aufgabenerledigung bezahlt werden. So wird die Vertrauensarbeitszeit von Mitarbeitern oft abgelehnt, weil sie die Vertrauensverpflichtung fürchten. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit scheitert weniger am misstrauischen Management oder an rechtfertigungsscheuen Mitarbeitern, sondern schlicht an der Kraft des Vertrauens.

Es ist deutlich geworden, dass zusammengehört, was sich auszuschliessen scheint: Vertrauen und Kontrolle. Vertrauen steuert das Verhalten eines anderen Menschen. Es ist einfach falsch, Vertrauen gegen Kontrolle auszuspielen. Das Gegenteil ist der Fall: Vertrauen ist Kontrolle.

Vertrauen zerstören

Da Misstrauen die unabweisbare Tendenz hat, sich im sozialen Miteinander zu bestätigen und zu verstärken, beginnt oft jene Misstrauensspirale, die wie nur wenige vergleichbare Paradigmen die innere Verfasstheit heutiger Unternehmen prägt. Der Prozess läuft wie folgt: Wenn Sie aus irgendeinem Grunde misstrauisch werden, beginnen Sie mit dem, was Sie unter Kollegen "enger führen" nennen. Sie intensivieren Beobachtung, Steuerung und Kontrolle, setzen verstärkt internes Reporting, Monitoring und andere Sicherungsmassnahmen ein. Regeln sollen das Erlaubte vom Verbotenen trennen. Arbeitsstunden werden erfasst, Zielvereinbarungen schärfer formuliert. Nicht nur Ergebnisse werden vereinbart, sondern auch die Wege dorthin. Das wird vom Mitarbeiter als Vertrauensentzug erlebt. Obwohl - oder gerade weil - dieser Bruch häufig mehr gespürt als analytisch durchdrungen wird, sind die Folgen überaus konkret und weitreichend. Der Mitarbeiter fühlt sich weniger

an Sie gebunden, weniger verpflichtet. Er reduziert seine Bemühungen, das in ihn gesetzte Vertrauen zu rechtfertigen. Seine innere Motivation sinkt. Mehr noch: Kontrolliert und misstrauisch beobachtet fühlt sich der Mitarbeiter zu unkooperativem Verhalten geradezu ermutigt, da die inneren psychologischen Kosten eines schlechten Gewissens entfallen.

Nach ersten - oft heimlichen - Unmutsäusserungen ändert er sein Verhalten. Er strengt sich weniger an, geht kein Risiko mehr ein, hält Informationen zurück. Seine Arbeitsmoral sinkt, was wiederum Ihr Misstrauen zu rechtfertigen scheint. Sie fühlen sich bestätigt. Sie reagieren auf die Verschlechterung des Arbeitsergebnisses und versuchen, durch zusätzliche Steuerungsmassnahmen den Verlust an Eigenmotivation auszugleichen. Sie verdichten die Kontrolle. Das kostet Zeit und Geld. Mit mässigem Wirkungsgrad: Denn das verdichtete Überwachungssystem funktioniert nur so lange, bis Wege gefunden werden, dieses erneut zu umgehen. Bekanntlich fördert Kontrolle lediglich die Kreativität der Kontrollierten, die Kontrolle möglichst wirkungsvoll auszuhebeln. Jede Regel schafft neue Schlupflöcher, innovative Kontrollmechanismen erzeugen noch innovativere Kontrollumgehungsmechanismen. Das kann man bei italienischen Autoknackern und amerikanischen Computerhackern immer wieder amüsiert beobachten. Man stärkt, was man bekämpft. Eine solche Spirale führt nicht selten zum völligen Zusammenbruch der Vertrauensbeziehung. Misstrauen als sich selbst erfüllende Prophezeiung. Je enger Sie den Spielraum machen, desto wahrscheinlicher wird die Regelverletzung. Seneca schreibt: "Manche haben anderen das Betrügen beigebracht, weil sie fürchteten, betrogen zu werden."

Gebrochenes Vertrauen

Wie aber konkret und sinnvoll auf einen individuellen Vertrauensbruch reagieren, unter der Bedingung, dass Sie sich nicht sofort von Ihrem Mitarbeiter trennen wollen oder können? Damit Vertrauen unter dem Strich mehr Gewinn als Verlust ergibt, hat die Evolution eine sehr erfolgreiche Strategie entwickelt, die unter dem Namen "Tit for Tat" bekannt geworden ist. Die Strategie wurde zunächst von Spieltheoretikern beim Durchrechnen des Gefangenendilemmas entdeckt und dann erst in der Evolutionsforschung angewandt. Tit for Tat bietet einem anderen Spieler - setzen wir hier Ihren Mitarbeiter ein - immer zuerst Kooperation und Vertrauen an. Bestätigt er dieses Vertrauen, beantworten Sie dieses Verhalten wiederum mit Vertrauen. Auf diese Weise ist gemeinsam ein höherer Nutzen zu erzielen, als wenn der eine Spieler Gewinne auf Kosten des anderen macht. Verhält sich der andere plötzlich unkooperativ, missbraucht er das in ihn gesetzte Vertrauen zu seinem alleinigen Vorteil, so reagieren Sie als der "enttäuschte" Spieler sofort ebenfalls mit dem Abbruch der Kooperation. Sie stellen die Kommunikation ein. Sie entziehen ihm das Vertrauen.

Dies in aller Entschiedenheit und Klarheit. Aber nur zeitweilig! Nach einer angemessenen Zeit - einer weiteren Spielrunde - bieten Sie ihm wieder Ver-

trauen an. Sie geben ihm dadurch die Möglichkeit, Ihr Vertrauen wiederum zu honorieren und damit seinen ersten Vertrauensbruch gleichsam wieder gutzumachen. Er hat Erfahrung sammeln können und erhält von Ihnen die Chance, aus dieser Erfahrung zu lernen. Bieten Sie ihm dieses Vertrauen aber nur noch einmal, kein drittes Mal mehr an. Offene, klare Konfrontation schafft Vertrauen, macht berechenbar. Harmonieideal, Burgfrieden und fehlende Sanktionsmöglichkeiten erzeugen nur neues Misstrauen. Das ist die Ethik der zweiten Chance.

Ihre Regeln:

- Kooperiere! Biete immer zunächst Kooperation an!
- Wenn sie erwidert wird, stelle das Vertrauen auf Dauer! Wenn nicht, bestrafe sofort und unnachsichtig!
- Mache nach einer gewissen Zeit ein zweites (und letztes) Vertrauensangebot!

Fazit

Wenn Sie mit Misstrauen starten, produzieren Sie das Phänomen, das Sie nachher beklagen. Denn intensivierte Sicherungsmassnahmen können den Vertrauensmechanismus nicht nur nicht ersetzen, sondern sie setzen ihn ausser Kraft. Dadurch wird betriebswirtschaftlich wertvolles Kapital zerstört, denn wenn das Vertrauen zerstört ist, ist weit mehr zerstört als nur das Vertrauen. **Um Menschen zu begegnen, muss man vertrauen.**

SITUATIV FÜHREN

Kurzbeschreibung

Situatives Führen (auch „Entwicklungsorientierte Führung“) beinhaltet das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard (Center for Leadership, USA). Ziel dieses Ansatzes ist es, das Potential jedes einzelnen Mitarbeiters zu erkennen und auszuschöpfen. Das Grundprinzip beruht auf der Annahme, dass jeder Mitarbeitende nach seiner Entwicklungsstufe bzw. Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen. Ausgehend vom jeweiligen Reifegrad des Mitarbeiters sollte das jeweils passende Führungsverhalten praktiziert werden. Dieser Reifegrad (maturity score) wird aus der Kombination von Engagement und Kompetenz bestimmt.

Einführung

Beim "Situativ führen" handelt es sich um ein Führungskonzept, dem ein effizienter Führungsstil zu Grunde liegt. Dieser Führungsstil verhilft den Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum dazu, ihr höchstes Leistungsniveau zu erreichen. Im Mittelpunkt steht das Verhältnis zwischen der Entwicklungsstufe (verschiedene Kombinationen aus Kompetenz und Engagement) des Einzelnen hinsichtlich einer bestimmten Aufgabe oder eines bestimmten Ziels und dem Führungsstil (verschiedene Kombinationen aus dirigierendem und unterstützendem Verhalten) des Vorgesetzten.

THESE: Jeder will und kann sich weiterentwickeln

Entwicklungsstufe

Auch wenn die Fähigkeit eines Mitarbeiters, seine Aufgabe gut zu meistern, von vielen Faktoren abhängt, konzentriert sich dieses Modell hauptsächlich auf eine situationsbezogene Variable, nämlich die Entwicklungsstufe, auf der sich eine Person hinsichtlich einer bestimmten Aufgabenstellung oder eines bestimmten Ziels befindet. Bei der Entwicklungsstufe handelt es sich um eine aufgabenspezifische und nicht um eine personenspezifische Darstellung. Eine Person befindet sich nicht auf nur einer gewissen Entwicklungsstufe. Die Entwicklungsstufen variieren von Aufgabe zu Aufgabe, d.h. der Einzelne befindet sich für eine bestimmte Aufgabe auf einer bestimmten Entwicklungsstufe und für eine andere Aufgabe auf einer anderen Entwicklungsstufe.

Dieser Entwicklungsprozess, der von jeder Person durchlaufen wird, bis sie ihre höchste Leistungsstufe erreicht hat, ist mit einer Reise vergleichbar. Das Endziel ist die Fähigkeit, autonom, d.h. ohne Überwachung, Bestleistungen zu erbringen. Doch auf dem Weg dorthin müssen die für jede "Entwicklungsstation" spezifischen Anforderungen des Mitarbeiters erfüllt werden.

Die Entwicklungsstufe ist abhängig von dem Ziel oder von der Aufgabe

Elemente der Entwicklungsstufe

Bei der Entwicklungsstufe handelt es sich um eine Kombination aus den Faktoren Kompetenz und Engagement. Die Diagnose dieser Entwicklungsstufe ermöglicht es dem Vorgesetzten, den richtigen Führungsstil zu wählen.

A. Faktor Kompetenz

Kompetenz ist das Wissen und Können, das der Einzelne für die Bewältigung einer Aufgabe mitbringt. Kompetenz lässt sich am besten an der gezeigten Leistung messen und kann im Laufe der Zeit mit der richtigen Unterstützung und Anleitung weiterentwickelt werden.

Kompetenz wird durch Bildung, Ausbildung am Arbeitsplatz oder Erfahrung erworben, wobei Erfahrung in vorherigen Jobs oder Aufgabenbereichen erlernte Fertigkeiten, wie z.B. Planungs-, Organisations-, Problemlösungs- und Kommunikationsfertigkeiten, einschliesst. Hierbei handelt es sich um standardmässige Fertigkeiten, die für viele Aufgabenbereiche unerlässlich sind.

KOMPETENZ: Kompetenz bedeutet das Wissen bzw. die Fertigkeiten, die zur Bewältigung einer Aufgabe oder zum Erreichen eines Ziels erforderlich sind

B. Faktor Engagement

Engagement ist eine Kombination aus Motivation und Selbstvertrauen, mit der Einzelne ein Ziel oder eine Aufgabe angeht.

Die Motivation beschreibt den Grad an Interesse und Begeisterung für eine bestimmte Aufgabe. Interesse und Begeisterung drücken sich verhaltensmässig in der Aufmerksamkeit, Lebhaftigkeit, Tatkraftigkeit, dem Gesichtsausdruck und den verbalen Äusserungen des Mitarbeiters aus.

Selbstvertrauen beschreibt die Selbstsicherheit einer Person, d.h. den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, wenn es darum geht, eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Wenn Motivation oder Selbstvertrauen nur geringfügig oder gar nicht vorhanden sind, dann ist auch das Engagement im Allgemeinen nicht sehr stark ausgeprägt.

ENGAGEMENT Engagement ist eine Kombination aus Motivation und Selbstvertrauen

Bestimmung der Entwicklungsstufe

Die erste Fähigkeit einer situativen Führungskraft bedeutet, die Bedürfnisse eines Mitarbeiters hinsichtlich dirigierendem und unterstützendem Verhalten einzuschätzen:

Entwicklungsstufe	Motivierter Einsteiger	In Entwicklung			Motivierter Selbstläufer
Entwicklungsstufe	E1	E2	E3	E4	
Kompetenz	Wenig Kompetenz	Wenig – einige Kompetenz	Mässige - hohe Kompetenz	Hohe Kompetenz	
Engagement	Hohes Engagement	Wenig Engagement	Schwankendes Engagement	Hohe Engagement	

Führungsstil

Das Ziel von "Situativ führen" besteht darin, eine Umgebung zu schaffen, die es dem Einzelnen ermöglicht, den Entwicklungszyklus – von E1 (in Entwicklung) bis zu E4 (entwickelt) – sequenziell zu durchlaufen und schlussendlich sein Potenzial voll auszuschöpfen. Der Vorgesetzte wird dabei den Führungsstil anwenden, der dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters für die jeweilige Aufgabenstellung oder das zu erreichende Ziel am ehesten entspricht. Wenn sich der Entwicklungsstand des Mitarbeiters ändert, muss der Führungsstil dementsprechend angepasst werden.

Es gibt keinen optimalen Führungsstil. Der Führungsstil ist von der jeweiligen Situation abhängig

Kategorien im Führungsverhalten

Beim Führungsstil handelt es sich um ein Verhaltensmuster, das eingesetzt wird, um andere Menschen zu beeinflussen, die wiederum den Führungsstil gemäss ihrer eigenen Wahrnehmung aufnehmen. In Studien wurde nachgewiesen, dass dieses Verhaltensmuster in zwei grundlegende Kategorien unterteilt werden kann. Diese werden in "Situativem Führen" als dirigierendes Verhalten und unterstützendes Verhalten bezeichnet. Vorgesetzte wenden unterschiedliche Kombinationen dieser beiden Verhalten an.

Führungsstil	Beim Führungsstil handelt es sich um ein Verhaltensmuster, das verwendet wird, um andere zu beeinflussen, die den Führungsstil gemäss ihrer eigenen Wahrnehmung aufnehmen
---------------------	--

Beim dirigierenden Verhalten steht die Vorgehensweise im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte weist seine Mitarbeiter an, was wann und wo zu tun ist und gibt ihnen häufiges Feedback über den Arbeitsfortschritt. Dieses Verhalten ist äusserst wichtig, wenn die Kompetenz der Mitarbeiter gefördert werden soll.

Dirigierendes Verhalten:	Strukturieren, Organisieren, Ausbilden, Kontrollieren
---------------------------------	--

Beim unterstützenden Verhalten steht die Initiative der Mitarbeiter und deren Einstellung zur Aufgabe im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte lobt die Leistungen des Mitarbeiters, hört zu und versucht, die Mitarbeiter in den Problemlösungs- und Entscheidungsprozess mit einzubeziehen. Unterstützendes Verhalten ist wichtig, wenn das Engagement der MA gefördert werden soll.

Unterstützendes Verhalten:	Ermutigen/Fördern, Zuhören, Fragen, Erklären
-----------------------------------	---

Bei der Darstellung des dirigierenden und unterstützenden Verhaltens in Form einer horizontalen und vertikalen Achse mit von "Niedrig" zu "Hoch" gehender Steigerung werden vier Kombinationen aus beiden Verhaltensweisen, die vier grundlegenden Führungsstile, ersichtlich (siehe Modell unten).

	S3	S2
	Stark unterstützendes und wenig dirigierendes Verhalten	Stark unterstützendes und stark dirigierendes Verhalten
Unterstützendes Verhalten	S4 Wenig unterstützendes und wenig dirigierendes Verhalten	S1 Stark dirigierendes und wenig unterstützendes Verhalten
	Dirigierendes Verhalten	

Diese vier Führungsstile unterscheiden sich durch den Umfang von dirigierendem bzw. unterstützendem Verhalten und dadurch, inwieweit der einzelne Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt ist.

Führungsstil 1 (Dirigieren)

Das sogenannte Dirigieren zeichnet sich durch ein hohes Mass an dirigierendem und nur wenig unterstützendem Verhalten aus. Der Vorgesetzte gibt genaue Anweisungen für die Aufgabenbewältigung und Ziele und überwacht den Arbeitsfortschritt genau. In Stil 1 werden die meisten Entscheidungen von dem Vorgesetzten getroffen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Die Begeisterung des Mitarbeiters betonen
- Die übertragbaren Fertigkeiten und die bisherigen Fortschritte des Mitarbeiters schätzen
- Die gewünschten Ergebnisse, Ziele und Termine festlegen
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung bewertet und überwacht wird
- Einen Plan zur Entwicklung neuer Fertigkeiten des Mitarbeiters aufstellen
- Die Aktionsplanung übernehmen
- Den Grossteil der Entscheidungen darüber treffen, was, wann, wie und mit wem geschehen soll
- Genaue Anweisung und Anleitung geben
- Die Problemlösung übernehmen
- Häufig Anleitung und Feedback geben

Stil 1: Dirigieren Gib genaue Anweisungen und überwache die Leistung!

Führungsstil 2 (Trainieren)

Das sogenannte Trainieren zeichnet sich durch ein hohes Mass an dirigierendem und unterstützendem Verhalten aus. Der Vorgesetzte erklärt Entscheidungen, fordert die Mitarbeiter dazu auf, Vorschläge zu unterbreiten, lobt auch annähernd richtige Vorgehensweisen und leitet weiterhin die Aufgabenerfüllung. Das Feedback der einzelnen Mitarbeiter wird zwar bis zu einem gewissen Grad berücksichtigt, doch die endgültige Entscheidungsgewalt liegt bei dem Vorgesetzten.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Den Mitarbeiter bei der Problemerkennung und an der Zielsetzung beteiligen.
- Unterstützung bieten, Sicherheit geben und loben.
- Zuhören: dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, Bedenken zu diskutieren und Ideen mitzuteilen.
- Den Mitarbeiter bei Problemlösungen und Entscheidungen beteiligen.
- Endgültige Entscheidungen über Aktionspläne treffen, nachdem der Mitarbeiter seine Ideen und Gefühle geäussert hat.

- Anweisungen geben und ihn beim Ausbau seiner Fertigkeiten anleiten.
- Erklären, warum eine Aufgabe auf eine bestimmte Weise erledigt werden muss.
- Einen Zeitrahmen vorgeben, wie lange etwas dauern sollte und Feedback über Entwicklungs- und Leistungssteigerung geben.
- Bestimmen, wie gute Arbeit aussieht und die Leistung gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewertet werden kann.
- Weiterhin häufig Anleitung und Feedback geben.

Stil 2: Trainieren Erkläre Entscheidungen und gib Gelegenheit für Klärungsfragen!

Führungsstil 3 (Unterstützen)

Das sogenannte Unterstützen zeichnet sich durch ein hohes Mass an Unterstützung und nur wenig dirigierendes Verhalten aus. Der Vorgesetzte steht zur Verfügung, hört zu, erfragt Vorschläge und motiviert die Mitarbeiter dazu, ihre Vorschläge zu unterbreiten, eigene Entscheidungen zu treffen und selbständig Probleme zu lösen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Die Verantwortung für die Problemerkennung und Zielsetzung mit dem Mitarbeiter teilen.
- Den Mitarbeiter auffordern, die Aktionsplanung und Problemlösung zu übernehmen.
- Als Gesprächspartner dienen und den laufend Mitarbeiter ermutigen, Ideen und Bedenken zu diskutieren.
- Sich die Problemlösung und Entscheidung des Mitarbeiters anhören und fördern.
- Bestätigung, Unterstützung, Ermutigung und Lob bieten
- Erklären, wie die Aufgabe oder das Ziel interessanter und anspruchsvoller werden kann, falls die Motivation schwankt.
- Mit Ideen bei der Problemlösung weiterhelfen, wenn man darum gebeten wird.
- Die Arbeit gemeinsam mit dem Mitarbeiter bewerten.

Stil 3: Unterstützen Teile Ideen mit und ermutige Entscheidungen zu treffen!

Führungsstil 4 (Delegieren)

Das sogenannte Delegieren zeichnet sich durch ein geringes Mass an Unterstützung und Dirigieren aus. Der Vorgesetzte ermutigt seinen Mitarbeiter, selbständig, d.h. eigenverantwortlich, zu handeln, und er stellt die Ressourcen bereit, die der Mitarbeiter zur Aufgabenbewältigung benötigt. Die meisten Entscheidungen werden von dem Mitarbeiter getroffen.

Konkrete Verhaltensweisen des Vorgesetzten

- Dem Mitarbeiter ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen.
- Probleme und gewünschte Ergebnisse mit dem Mitarbeiter definieren.
- Vom Mitarbeiter erwarten, die Zielsetzung, Aktionsplanung und Entscheidungsfindung zu übernehmen.
- Den Mitarbeiter ermutigen, die eigene Arbeit zu bewerten.
- Erfolge mit dem Mitarbeiter teilen und sie mit ihm feiern.
- Dem Mitarbeiter Möglichkeiten bieten, für andere als Mentor zu fungieren.
- Den Beitrag des Mitarbeiters für das Unternehmen loben, achten und belohnen.
- Den Mitarbeiter zu noch besseren Leistungen anspornen.

Stil 4: Delegieren Übergib die Verantwortung zur Entscheidung und Durchführung!

In allen vier Führungsstilen legt der Vorgesetzte die gewünschten Ziele fest und sichert ab, dass diese Ziele deutlich sind; überwacht der Vorgesetzte den Arbeitsfortschritt und gibt den einzelnen Mitarbeitern diesbezüglich Feedback.

Unterschiede im Führungsverhalten

Wie unterscheidet sich Stil 2 von Stil 1?

- Es werden mehr Verhaltensweisen wie Unterstützen, Loben und Zweiweg-Kommunikation eingesetzt. Der Mitarbeiter wird stärker an der Entscheidungsfindung und an der gemeinsamen Problemlösung beteiligt.
- Es wird weniger bestimmt und mehr erklärt.
- Es wird weniger gesagt und mehr geklärt.
- Die Betonung liegt weniger auf dem Wie und Was, sondern mehr auf dem Warum.

Wie unterscheidet sich Stil 3 von Stil 2?

- In Stil 3 übernimmt der Mitarbeiter die Planung, wie die Arbeit erledigt werden soll. Der Mitarbeiter arbeitet eigenverantwortlicher.
- In Stil 2 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter verstanden hat, was getan werden muss.
- In Stil 3 hört die Führungskraft zu, um sicherzustellen, dass sie selbst verstanden hat, wie der Mitarbeiter vorgehen will. So kann sie bei Bedarf Hilfestellungen leisten und Mittel zur Verfügung stellen.
- In Stil 3 fragt die Führungskraft mehr und ordnet weniger an.
- In Stil 3 ist die Führungskraft mehr Kollege oder Gleichgestellter. Sie beteiligt sich an der gemeinsamen Problemlösung und Entscheidungsfindung.

Wie unterscheidet sich Stil 4 von Stil 3?

- Der Mitarbeiter gibt sich selbst Anweisung und Unterstützung.
- Führungskraft und Mitarbeiter haben weniger miteinander zu tun.
- Der Mitarbeiter ist bei der Zielsetzung und bei der Entwicklung von Aktionsplänen selbständiger. Er sucht von sich aus nach Möglichkeiten, Leistung zu zeigen und Feedback über seine Leistung einzuholen.
- Die Führungskraft muss sich jetzt weniger mit der Lösung alltäglicher Probleme befassen und kann sich nun mehr auf die Zukunft konzentrieren.

Zusammenfassung

Schrittweise Umsetzung

A. Schätzen Sie den individuellen Reifegrad jedes einzelnen MA ein.

Jeder Ihrer Mitarbeiter bringt einen unterschiedlichen Reifegrad in Bezug zur Arbeit mit. Kennzeichen des jeweiligen Reifegrads sind die Kompetenz und das Engagement Ihres Mitarbeiters.

B. Legen Sie den angemessenen Führungsstil fest.

Je höher der Reifegrad, um so mehr gehen Sie weg vom dirigierenden Führungsstil hin zum delegierenden Führungsstil.

C. Setzen Sie den Führungsstil um.

Mitarbeiter mit geringer Reife unterweisen und kontrollieren Sie. MA mit hoher Reife lassen Sie selbständig und eigenverantwortlich arbeiten.

D. Laufende Anpassung (Regelkreis)

Der Reifegrad des Mitarbeiters verändert sich im Laufe der Zeit. Passen Sie deshalb den Führungsstil entsprechend an. Situatives Führen ist ein dynamischer Prozess und kann als Regelkreis gesehen werden.



Der passende Führungsstil

Der Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt die Art des Führungsstils:

Ihr Mitarbeiter ist	Ihr Führungsstil ist
(E1) nicht motiviert und fachlich schlecht ausgebildet	(S1) klar, aufgabenbezogen dirigierend und kontrollierend
(E2) motiviert aber unzureichend ausgebildet	(S2) klar, fördernd, unterstützend und erklärend
(E3) fachlich kompetent aber nicht besonders motiviert	(S3) motivierend, einbeziehend und wertschätzend
(E4) fachlich kompetent und motiviert	(S4) delegierend, zielbezogen, und vertrauensvoll