

Einsendeaufgaben zu FUMZ01

Name: Nguyen	Vorname: Yen	Ihr Fernlehrer:
Postleitzahl und Ort: 81541 München	Straße: Balanstr. 68	
Studien-Nr.: 750060127	Lehrgangs-Nr.: 2880	Note:
Einsendeaufgabe: FUMZ01-XX1-A04	Druck-Code: 0912A04	

Füllen Sie das Adressfeld (*die nicht hinterlegten Felder*) bitte sorgfältig aus.

Nr.	Aufgaben/Lösung	Punkte
1.	<p>Beschreiben Sie kurz die Merkmale des Führungserfolges und geben Sie für zwei dieser Merkmale Beispiele aus der eigenen Erfahrung (erlebte Führungssituation aus dem Berufs- und/oder Privatleben) und bewerten Sie diese. 20 Pkt.</p> <p>Merkmale des Führungserfolges:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung - Messung des Erfolgs der Führungsarbeit an definierten Zielen, erzielten Ergebnissen sowie gemeinsamer Aufgabenbewältigung 2. Gruppenprozesse - Führung erfolgt innerhalb komplexer Arbeitsgruppen - Unterschiedliche Charaktere zu einer Einheit formieren - Berücksichtigung der einzelnen Gruppenmitglieder 3. Rollendifferenzierung - Situationsabhängige Erwartung die andere und wir selbst an unsere Position haben - Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit 4. Einflussprozesse (Macht) - Einflussnahme auf die Mitarbeiter, z.b. zur Verhaltensänderung - Machtausübung kann auch umgekehrt von den Mitarbeitern ausgehen 5. Soziale Interaktion - Wechelseite Abhängigkeit des Verhaltens aller Menschen bzw. innerhalb von Gruppen bedingt durch die sozialen Eigenschaften des Einzelnen - Einbeziehung und Steuerung dieser Abhängigkeit durch Führung 6. Wert- und Normbildung - herausbilden eigener Gesetzmäßigkeiten und Wertevorstellungen aufgrund wechselseitiger Einflussnahme der Gruppenmitglieder - Beeinflussung und Durchsetzung durch Führungskraft - Festlegung / Gestaltung / Sicherstellung von verbindlichen Werten / Regeln / Zielen und deren Einhaltung, Beseitigung von Unsicherheiten 7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten - bestimmte Anforderungen und Ausprägung der Führungskraft bei 	

	<p>Persönlichkeitseigenschaften (z.b. Durchsetzungskraft), Fähigkeiten (z.b. Einfühlungsvermögen) und Fertigkeiten (z.b. Beherrschung notwendiger Arbeitsmethoden) werden vorausgesetzt</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Konfliktprozesse - frühzeitige, fachkundige und konstruktive Beseitigung von aufkommenden Konflikten zwischen einzelnen Personen und innerhalb der Gruppe 9. Informations- und Kommunikationsprozesse - Sicherstellung eines umfassenden kontinuierlichen Informations- und Kommunikationsflusses durch Führungskraft, zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern sowie effiziente Prozesswege 10. Entscheidungsprozesse - Unterschiedliche Arten der Entscheidungsbildung / -durchsetzung durch Vorgesetztem, der Gruppe oder innerhalb eines vergebenem Rahmens (autonome, teilautonome Entscheidung) - Transparenz der Entscheidungsprozesse (kooperative Führung) 11. Entwicklungsprozesse (Zeitdimension) - Berücksichtigung und Unterstützung von Veränderungen (persönliche Entwicklung) sowohl des Vorgesetzten als auch der Mitarbeiter betreffend Rollen- und Wertevorstellungen, Regeln, Gruppengefühl, Spielregeln etc. <p>Beispiel zu Gruppenprozesse: Bei einem zu defensivem Verhalten z.b. aufgrund von Zeitmangel sowie falscher Methodik entwickelt sich das Verhalten der Gruppe mit einer gewissen Eigendynamik. Diese Eigendynamik beeinflusst die Arbeitsweise, die Zufriedenheit und die Beziehung bzw. Wertschätzung untereinander in verschiedensten Richtungen. D.h. ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl, aber auch unausgesprochene Gerüchte, Überreaktionen usw. können die Folge sein. Beispiel zu Informations- und Kommunikationsprozesse: Die Führungssituation von Vorgesetzter ist oftmals dadurch gekennzeichnet, dass den Mitarbeitern nur die Informationen gegeben werden, die zur konkreten Arbeitsaufgabenbewältigung notwendig erscheinen. Dies führt zu einer künstlichen Abhängigkeit und behindert die Weiterarbeit bei unvorhergesehenen Ereignissen. Zudem grenzt es die eigene Entfaltungsmöglichkeit ein. Die Folge sind Zeitverluste und unnötig langwierige Prozessketten.</p>	
2.	<p>Diskutieren Sie die Wirkung von materiellen Anreizsystemen für die Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen mithilfe der einzelnen Motivationsmodelle. Achtung: alle beschriebenen Motivationsmodelle sind anzuwenden! 20 Pkt.</p> <p>Motivation definieren wir als Sammelbegriff dafür, durch welche Prozesse ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft dieses Verhalten getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen. Es gibt vier verschiedene Motivationsmodelle: - die Bedürfnishierarchie von Maslow - Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation von Herzberg - Das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen - Den Mythos Motivation von Sprenger Maslow geht davon aus, dass es eine Regelung von menschlichen Bedürfnissen gibt. Er folgert aus einer Rangordnung, dass Bedürfnisse höherer Ordnung</p>	

	<p>erst wirksam werden, wenn die niedrigen Bedürfnisse befriedigt sind, das heißt erst durch die Befriedigung der grundsätzlichen körperlichen Bedürfnissen wie Hunger, Durst, Schlaf oder Sexualität entsteht ein Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit. Wenn dieses befriedigt ist, entsteht ein Bedürfnis nach Kontakt mit anderen Menschen und Anerkennung usw. An oberster Stelle seiner Bedürfnispyramide steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Dieses oberste Bedürfnis kann im Gegensatz zu den anderen nicht befriedigt werden. Es wird im Gegenteil immer größer. Je mehr ein Mensch also versucht, seine Berufung zu erfüllen, umso größer wird auch das Bedürfnis danach. Herzberg geht für den Bereich der Arbeit davon aus, dass Arbeitszufriedenheit nicht das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit ist. Beides sind eigenständige Dimensionen, die von jeweils anderen Faktoren beeinflusst werden. Das bedeutet, dass die Steigerung von Arbeitszufriedenheit nicht automatisch Arbeitsunzufriedenheit reduziert und umgekehrt. Die Faktoren, die die Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen, nennt Herzberg Hygienefaktoren. Sie hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst zusammen, sondern stellen positive oder negative Bedingungen der Arbeitsausführung dar. Herzberg zählt zu diesen Faktoren: Gehalt, Beziehungen zu Führungskräften und Kollegen, die Stellung im Unternehmen, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit. Die Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit bestimmen, nennt er Motivatoren. Sie leiten sich unmittelbar aus der Arbeitsdurchführung ab. Zu den Motivatoren zählen: Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und Entfaltungsmöglichkeiten. Darüber hinaus hat Herzberg festgestellt, dass in wirtschaftlich schlechteren Situationen das Bedürfnis nach Befriedigung der Hygienefaktoren größer ist, während in wirtschaftlich besseren Zeiten die Motivatoren wichtiger sind. Führungskräfte müssen also sowohl mit Hygienefaktoren als auch mit Motivatoren führen. Die Gestaltung der Hygienefaktoren hilft ihnen, Arbeitsunzufriedenheit im Unternehmen zu verringern. Der wesentliche Grundsatz dabei ist, die Hygienefaktoren so einfach wie möglich zu halten. Je komplizierter zum Beispiel ein Lohn- und Gehaltssystem oder ein System von Sozialleistungen ist, umso mehr Quellen für Unzufriedenheit liefert es. Darüber hinaus ist es wichtig, dass man mit materiellen Anreizen (also zum Beispiel mit Geld) lediglich die Arbeitsunzufriedenheit vermindern, nicht aber die Arbeitszufriedenheit erhöhen kann. Darüber müssen die Führungskräfte die Motivatoren gestalten. Dies kann durch folgende sieben Bedingungen geschehen: - die Mitarbeiter erhalten immer eine direkte Rückmeldung zu den Ergebnissen ihrer Arbeit - das Ergebnis der eigenen Arbeit soll überwiegend von demselben Empfänger genutzt werden - jede Arbeit soll eine Lernkomponente besitzen - die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit selbst einteilen können - jeder Mitarbeiter soll auf einem Gebiet über ein Spezialwissen verfügen - die Kommunikation während der Arbeit soll direkt geschehen, also nicht über andere - jedem Mitarbeiter soll das Ergebnis seiner Arbeit direkt zugeordnet werden Das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen besagt, dass Leistungsmotivation verstanden wird als Bedürfnis, Erfolg zu haben bzw. Misserfolg zu vermeiden, sowie die Fähigkeit, für eine erbrachte Leistung Stolz zu empfinden. Die Leistungsmotivation in einer bestimmten Situation oder für eine bestimmte Aufgabe wird als Projekt aus 3 Faktoren verstanden, dem Leistungsmotiv, der Erfolgserwartung und dem Erfolgsanreiz. Das Leistungsmotiv besteht in der Einstellung des Menschen, den Erfolg aufzusuchen oder den Misserfolg zu vermeiden. Ob mehr das eine oder das andere im Vordergrund ist, hängt von der frühkindlichen Erziehung</p>	
--	---	--

	<p>des Menschen ab. Er hat entweder einzuschätzen gelernt, dass er in einer Situation einen Erfolg erwarten kann, oder, dass er einen Misserfolg fürchten muss. Dies bedeutet, dass Menschen, die ständig Misserfolge zu vermeiden suchen, letztlich keine erfolgreiche Leistung erbringen können, gleich wie leicht die Aufgabe ist. Die Erfolgserwartung hängt von der Schwierigkeit der Aufgabe ab und von einem allgemeinen oder persönlichen Maßstab der Erfolgsmessung. Dabei spielen das Niveau des persönlichen Anspruchs und die Arbeitsausführung eine große Rolle. Weiterhin ist für die Erfolgserwartung wichtig, dass der Erfolg bei einer Aufgabe durch die eigene Anstrengung und die eigenen Fähigkeiten und nicht etwa durch den Zufall erklärt wird. Der Erfolg muss direkt nach der Aufgabenerfüllung bestätigt werden. Führungskräfte sollen also direkt nach der Aufgabenerfüllung loben und anerkennen. Eine Erklärung wie Ein blindes Huhn findet auch mal ein Korn senkt die Erfolgserwartung für zukünftige Aufgaben ab. Die Erfolgsanreize hängen zum einen von vergangenen Erfolgen in ähnlichen Situationen ab, zum anderen spielen die Schwierigkeiten in der konkreten Situation und das Selbstvertrauen dabei eine große Rolle. Die Arbeitssituation hat also einen gewissen Aufforderungscharakter, der zum Handeln motiviert. Führungskräfte sollten nach Sprenger auf die Bereiche der Motivation sehr unterschiedlich Einfluss nehmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hände weg von der Leistungsbereitschaft: Führungskräfte sind nicht dazu da, Mitarbeiter zu motivieren. Das müssen diese selbst tun. Stattdessen gilt es Leistung zu fordern, Ziele zu verhandeln und zu vereinbaren. Damit werden Mitarbeiter als vereinbarungsfähige Partner ernst genommen. 2. In der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitern investieren: Über Personalentwicklung unterstützen wir die Mitarbeiterin, Aufgabe wahrzunehmen und zu erfüllen, die persönlichen Wachstum ermöglichen. 3. Leistungsmöglichkeiten durch Zutrauen, Vertrauen und Freiräume eröffnen: Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen, in denen es Freude macht, sich einzusetzen. 4. Aufmerksam sein für die vielen demotivierenden Faktoren, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter behindern: Dazu gehört auch die kritische Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle. 	
3.	<p>Diskutieren Sie den in Abb. 3.4 dargestellten Zusammenhang zwischen Führungsperson, Führungssituation und Führungsverhalten in Bezug auf den Führungserfolg. Geben Sie ein Beispiel aus Ihrem eigenen beruflichen oder privaten Erleben. Achten Sie dabei auf eine verständliche und nachvollziehbare Darstellung.</p> <p>20 Pkt.</p> <p>Führungssituationen müssen beim Führungserfolg immer beachtet werden. Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten, aber nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation bedingen sie das Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz. Ist man zum Beispiel ein sehr humorvoller Mensch und man macht gerne Witze, so ist das in einer Situation im privaten Umfeld vielleicht angebracht, aber in einem Meeting, wo es zum Beispiel um wichtige Entscheidungen geht, kann es ganz schnell zum Misserfolg führen. Diese</p>	

	<p>und viele andere persönliche Eigenschaften spiegeln sich darin wieder. Nicht alle Eigenschaften kann man zuhause und auch im Berufsleben anwenden. Möchte man sich zum Beispiel bei Kollegen die einem untergeordnet sind durchsetzen, so gehört dazu ein wenig Aggressivität, diese ist aber meist zuhause nicht gerne gesehen.</p>	
4.	<p>Warum revolutioniert der Satz „Kundenorientiertes Führen heißt, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten!“ die Sichtweise auf das Phänomen Führung? Machen Sie Ihre Aussagen an einem konkreten praktischen Beispiel für kundenorientiertes Führen deutlich.</p> <p>20 Pkt.</p> <p>Für ein kundenorientiertes Unternehmen braucht es auch eine kundenorientierte Führung. Kundenorientiertes Führen heißt dabei, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten. Die Mitarbeiter sind die Kunden von uns Führungskräften. Unsere Führung ist also eine Dienstleistung für unsere Mitarbeiter und muss deren Werte, Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Führung berücksichtigen. Kundenorientierte Führungsauffassung ist folgende: - Der Chef ist für die Mitarbeiter da - Führen heißt, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten - Die Mitarbeiter sind die Kunden der Führungskraft - Die Mitarbeiter müssen von der Führung ihres Chefs Nutzen haben - Der Chef vereinbart mit seinen Mitarbeitern von ihm zu erfüllende Ziele in Bezug auf die Leistungen, die er für seine Mitarbeiter erbringt - Mitarbeiter beurteilen ihre Führungskräfte im Hinblick auf deren Führungsfunktion Die traditionelle Führungsauffassung muss in einem kundenorientierten Unternehmen zu Reibungsverlusten führen. Mitarbeiter, die in erster Linie für den Kunden da sein sollen, können dies nicht auch noch für den Chef sein. Sie müssen im Gegenteil auch gegenüber ihrem Chef für die Interessen der Kunden eintreten und deren Recht einfordern können. Wenn für die Mitarbeiter aber der Kundennutzen die oberste Richtschnur ihres Handelns sein soll, erwarten sie zu Recht, darin von uns Führungskräften auch unterstützt zu werden. Anhand dieser Fakten kann man auch den Satz gut erläutern, wir als Führungskräfte müssen unseren Mitarbeitern immer zur Seite stehen und stets für sie da sein, dass was unsere Mitarbeiter für unsere Kunden tun, müssen wir für unsere Mitarbeiter tun. Zum Beispiel in einem großen Autohaus, wo es drei Empfangsdamen im Schichtsystem gibt, diese können nicht auch noch für den Chef da sein und springen, wenn er etwas benötigt, sonst würde erstens der Empfang ohne Mitarbeiter sein und zweitens könnte der Mitarbeiter demzufolge nicht für unseren Kunden da sein und dieser müsste warten, was wiederum zu Kundenunzufriedenheit führt.</p>	
5.	<p>Erläutern und bewerten Sie die Führungstechnik „Führen durch Zielvereinbarung“. 20 Pkt. insges. 100 Pkt.</p> <p>Führen durch Zielvereinbarung ist die am weitesten entwickelte Führungstechnik. Sie setzt eine große Selbstgestaltungs- und Verantwortungsfähigkeiten der Menschen voraus. Die Kraft der Mitarbeiter soll auf vorgegebene oder miteinander vereinbarte Ziele ausgerichtet werden. Dabei entspricht die Vereinbarung von Zielen eher einem partnerschaftlichen Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Führen durch Zielvereinbarung kennt drei wichtige Perioden des Ablaufs. Zunächst werden die Ziele erstellt und einvernehmlich miteinander vereinbart. Das können zahlenmäßige Ziele</p>	

	<p>sein oder qualitative Ziele. Es folgt die vereinbarte zeitliche Periode, in der die Ziele verwirklicht werden sollen. In dieser Zeit finden Gespräche über die Zielrealisierung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nur dann statt, wenn die Erreichung vereinbarter Ziele gefährdet ist. In diesem Fall soll die Führungskraft den Mitarbeitern Hilfestellung zur Zielerreichung geben oder das Ziel gemeinsam mit den Mitarbeitern korrigieren. Ansonsten arbeiten die Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstständig an der Zielerreichung. Nach Ablauf der vereinbarten zeitlichen Periode sprechen Mitarbeiter und Führungskraft über die erreichten Ergebnisse und bewerten die erbrachten Leistungen. Das Gespräch mündet dann in eine neue Zielvereinbarung für die nächste zeitliche Periode. Es hat außerdem Einfluss auf die Personalentwicklung der Mitarbeiter sowie ggf. auf das Gehalt, sofern Gehaltsbestandteile an die Zielerreichung gekoppelt sind. Ich finde die Führungstechnik auf der einen Seite sehr positiv, da der Mitarbeiter immer wieder gefördert wird und sich somit entwickeln kann. Außerdem kann man selbstständig arbeiten und muss nicht ständig Report berichten. Auf der anderen Seite finde ich dieses System aber nur gut, wenn die Ziele wirklich mit dem Mitarbeitern zusammen erstellt werden, teilweise habe ich es schon erlebt, dass die Ziele ohne vorhergehender Absprache dem Mitarbeitern gegeben wurden und er somit stets unter Druck stand, weil er Angst haben musste, bei nicht Zielerfüllung, seinen Job zu verlieren. Teilweise kenne ich es auch so, dass man jede Woche Ziele bekommt, und wenn man drei Wochen hintereinander weniger als 75 % der Ziele erreicht hat, verliert man seinen Job, dadurch steht man nur unter Druck und ist Psychisch zu sehr belastet. Also diese Technik hat für mich Vorund Nachteile.</p>	
--	---	--