

"Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle **Verhaltensbeeinflussung** mit Hilfe von Kommunikationsprozessen."

Der Begriff

Transformationale Führung

bezeichnet ein Führungsmodell, bei dem die Geführten

Vertrauen, Respekt, Loyalität und

Bewunderung gegenüber der Führungskraft

empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.

"Führung ist **richtungsweisendes und steuerndes Einwirken** auf das

Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik."

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff Führung ein intentionaler **sozialer Beeinflussungsprozess** verstanden, bei dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.

Führung ist eine **Kunst**, andere Menschen für die gesetzten Ziele zu **begeistern** und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen. Das erfordert eine **"ständige Begleitung"** derer, die geführt werden.

"Führen ist vor allem das **Vermeiden von Demotivation.**"

"Nur wenige Menschen sehen ein, dass sie letztendlich **nur eine einzige Person** führen können und auch müssen. Diese Person sind **sie selbst.**"

"Führen heißt vor allem, **Leben in den Menschen**

wecken, Leben aus ihnen hervorlocken."

"Führung in Organisationen: **Zielorientierte soziale Einflussnahme** zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation."

"Ein guter **Feldherr** ist so gut wie eine halbe Armee."

Führung: Durch **Interaktion**

vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der **Über- und Unterordnung.**

"Beurteile einen Menschen lieber nach seinem Handeln als nach Worten; denn viele **handeln schlecht und sprechen vortrefflich.**"

"**Werte** kann man nicht lehren, sondern nur vorleben."

"Ein Heer von **Schafen**, das von einem **Löwen** geführt wird, schlägt ein Heer von Löwen, das von einem Schaf geführt wird."

FÜHRUNGSRADAR



Eine Forschungsinitiative

Das Modell:

Was tun Führungskräfte wirklich wenn sie führen?

Womit sind sie als Führungskräfte erfolgreich?

Hypothese 1

Unterschiedliche Hierarchiestufen haben ganz unterschiedliche Funktionen und ganz unterschiedliche Rollenerwartungen zu erfüllen.

Die Hierarchiethese



Ökonomische Regel

Führung ist eine Dienstleistung, deren Ziel eine bessere Performance ist.

Unternehmen wollen Leistung

Menschen wollen leisten

Beziehung zwischen Motivation und Leistung: Mitarbeiter-Motor



Fragt man Mitarbeiter, weshalb sie den Job verlassen haben, erhält man meistens diese zwei Gründe:

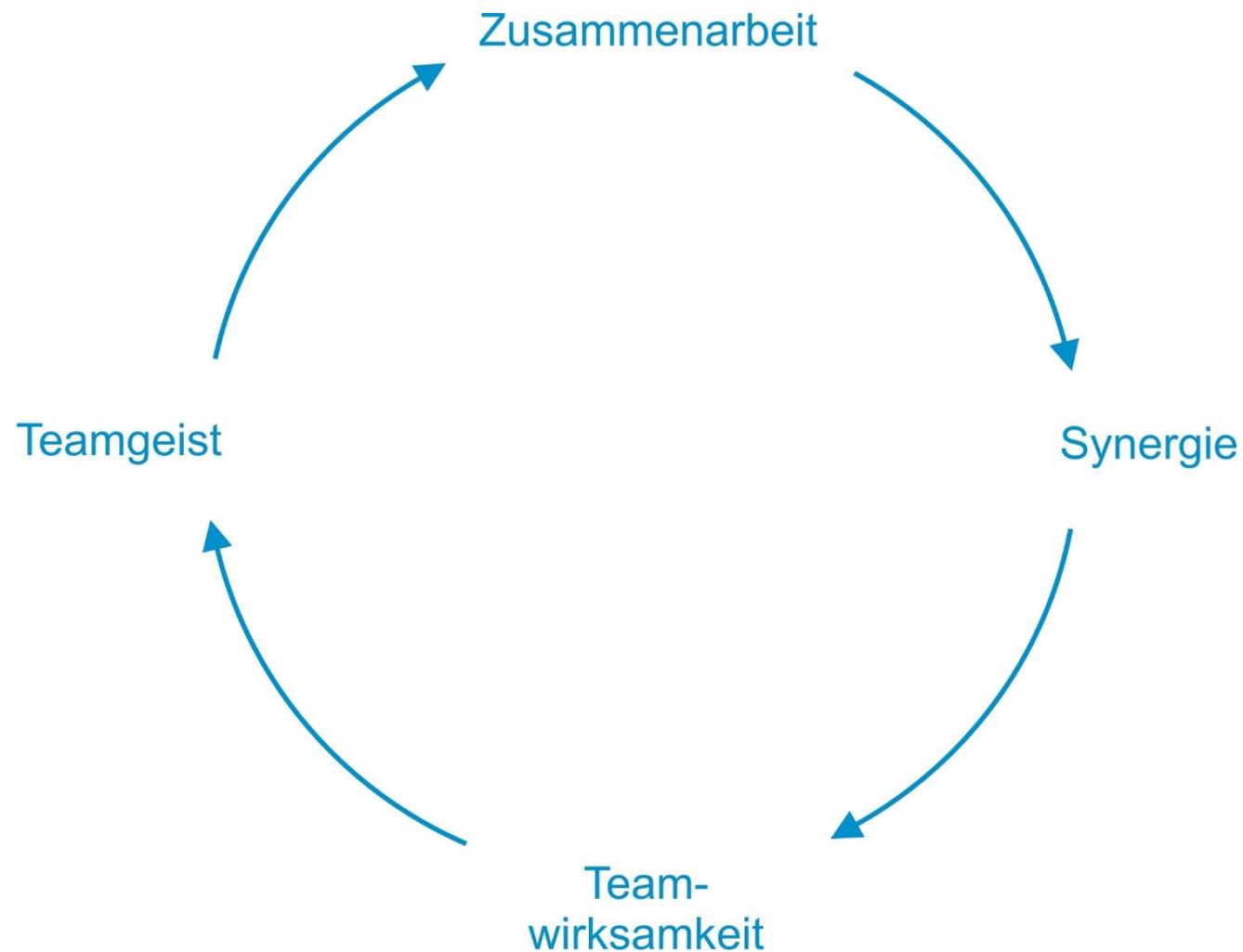
Die Arbeit war nicht befriedigend.

Das Klima war schlecht.

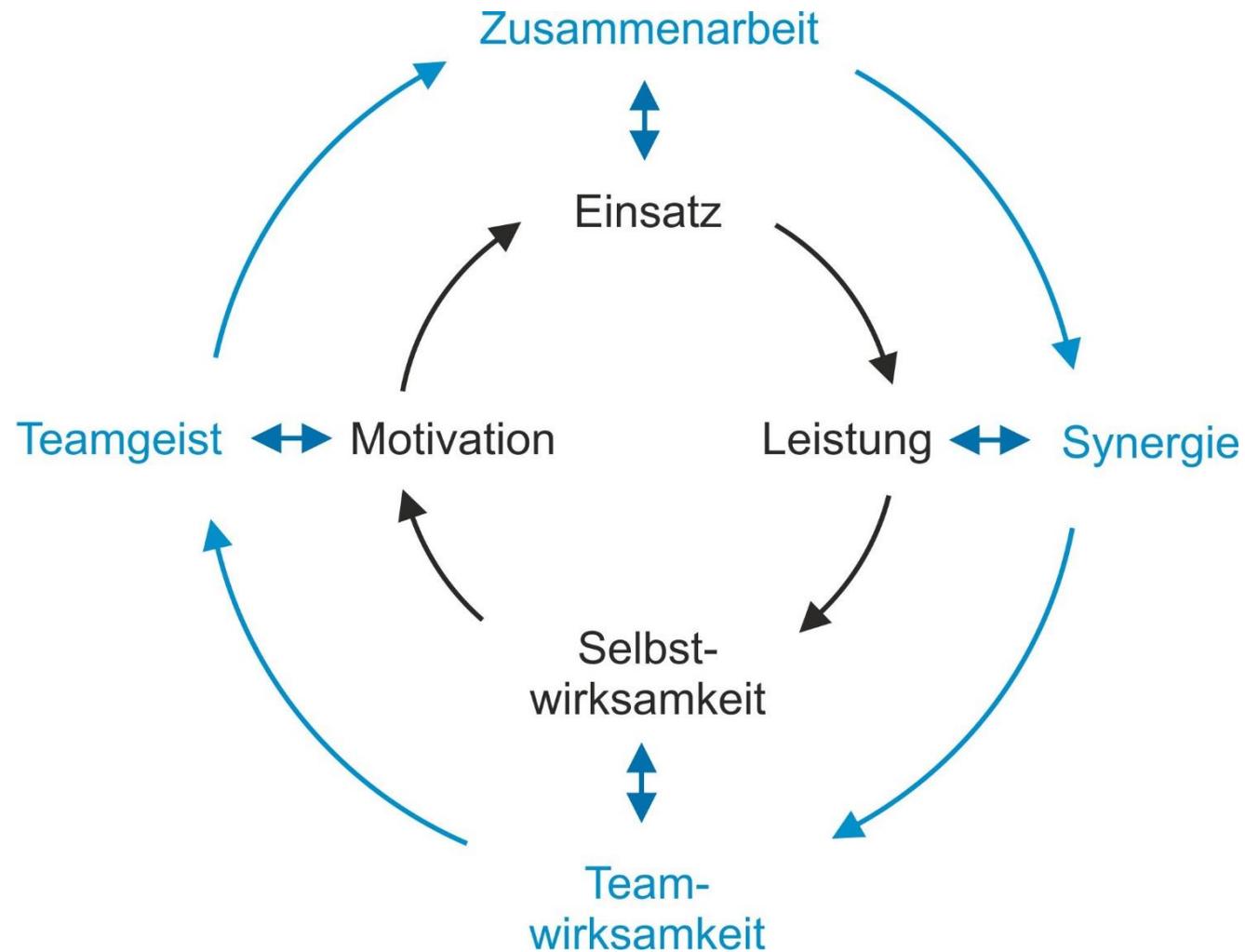
Unternehmen wollen Synergien

Menschen wollen ein gutes Klima

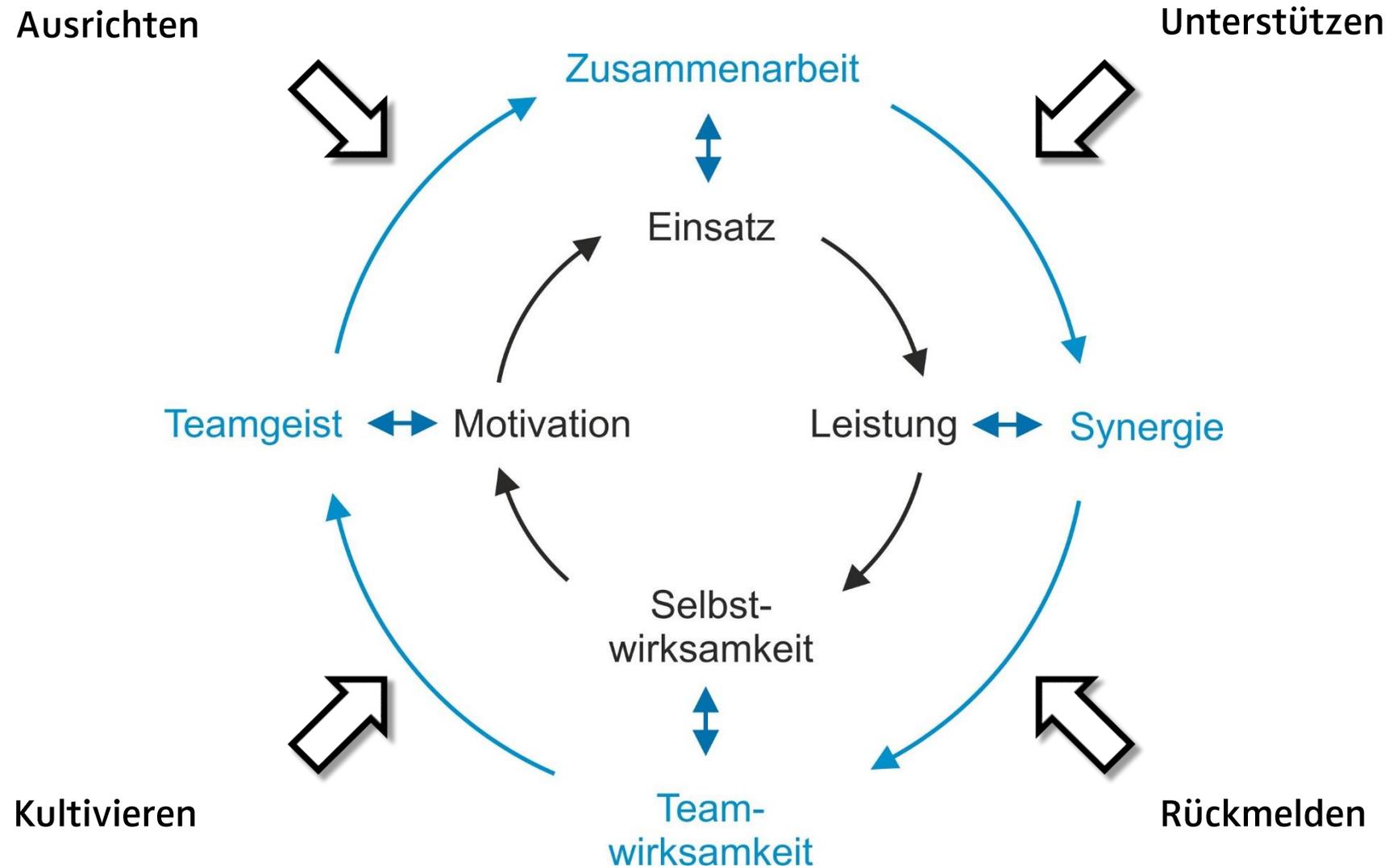
Beziehung zwischen Teamgeist und Synergie: Klima-Motor



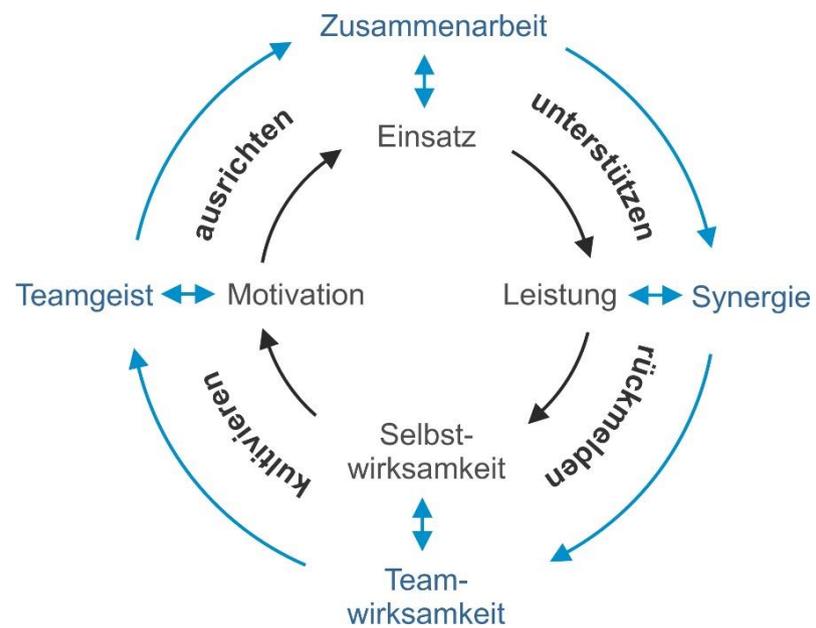
Kernhypothese 2



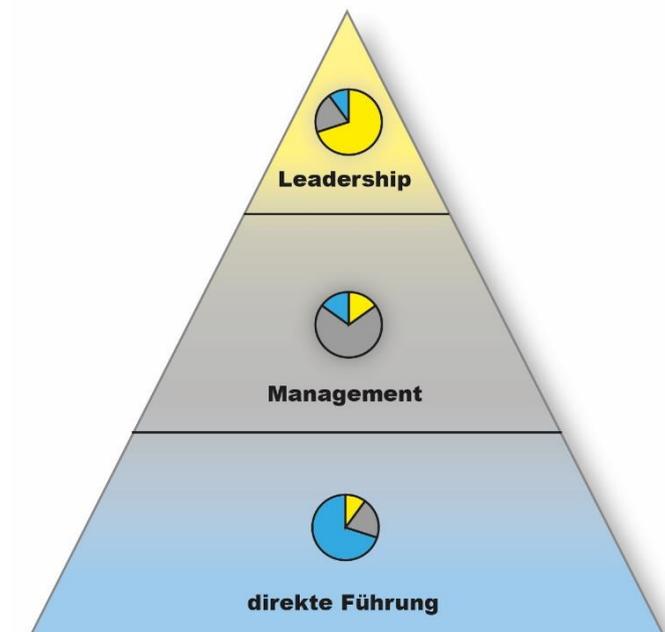
Interventionstypen



Die Kombination



X



Führungsaufgaben

	Unternehmensführung		Management		Mitarbeiterführung	
	Mitarbeiter-Motor	Team-Motor	Mitarbeiter-Motor	Team-Motor	Mitarbeiter-Motor	Klima-Motor
ausrichten	Bei den Mitarbeitenden die allgemeine Richtung verankern	Seines Vorbilds bewusst sein und Aktivitäten mit Vorbildwirkung bewusst planen	Ziele von Vorgaben ableiten, Entscheidungen treffen und durchsetzen	Klärung der Grundregeln des Arbeitsklimas, der Zusammenarbeit	Ziele und Rahmenbedingungen mit Mitarbeitenden besprechen und klären	Rollen und Erwartungen mit den Mitarbeitenden besprechen und klären
unterstützen	Gesamtheit der Entwicklungsprojekte steuern	bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Richtung Kundenfokus fördern und fördern	Ressourcen (Arbeit, Geld, Zeit, Wissen) zuteilen aufgrund strategischer Vorgaben	Informationsfluss sicherstellen zur Koordination zwischen den Abteilungen	Mitarbeitende unterstützen und ihnen den Rücken decken	Teamarbeit (Arbeit in Gruppen) lenken und steuern
rückmelden	Entwicklungen der Unternehmensumwelt aktiv beobachten und rückmelden	Unternehmen nach aussen repräsentieren	Beurteilungs- und Feedbacksysteme installieren und deren Betrieb sicherstellen	Feedback zu allgemeiner Zusammenarbeit und Klima geben	persönliche Leistungen erkennen und rückmelden	Leistungen der Gruppe erkennen und rückmelden
kultivieren	für ein entwicklungsfreudiges Klima sorgen (Wille zur Innovation und Veränderung)	Aktionen zur Stärkung der Unternehmenswerte in die Wege leiten und unterstützen	Freiräume für die Mitarbeitenden schaffen, ihre Selbstverantwortung stärken	Barrieren innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend abbauen	Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend bestmöglich einsetzen	Aufgaben für Teamarbeit definieren, Teams gezielt zusammenstellen und einsetzen

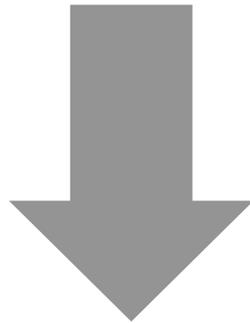
Wann ist eine Führungskraft als Führungskraft erfolgreich?

Führen ist eine
Dienstleistung.

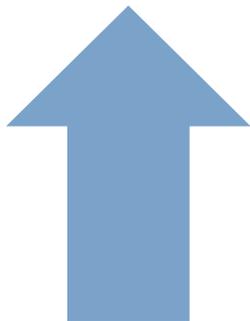
Jede Dienstleistung hat eine
Kundin/einen Kunden.

Die beiden Kunden

Mein Chef



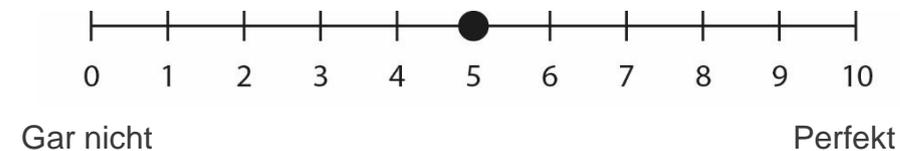
Ich



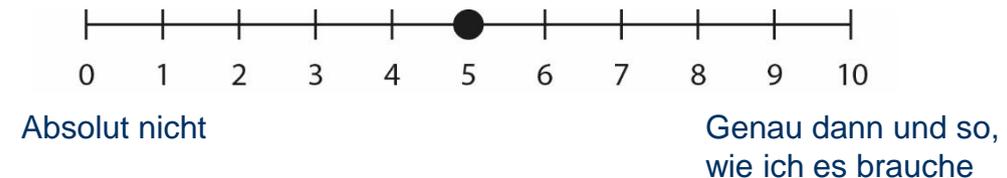
Mein Mitarbeitender

Will die Ziele umgesetzt haben

Wie gut setzt Ihr Mitarbeitender die Aufträge und Ziele von oben durch?



Wie gut unterstützt Sie der Vorgesetzte bei der erfolgreichen Durchführung Ihrer Arbeiten?

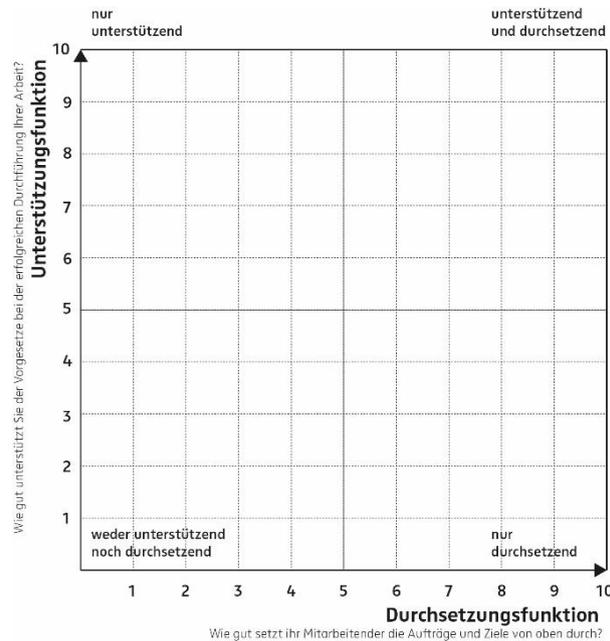


Will meine Unterstützung, um zu leisten

Forschungsdesign (Multiple Regression)

Erfolg → Einsatz der 24 Führungsinterventionen

$$y_{VG,MA} = f(x_1 \dots x_{24})$$



= f(

bei den Mitarbeitenden die allgemeine Richtung verankern	seines Vorbilds bewusst sein und Aktivitäten mit Vorbildwirkung bewusst planen	Ziele von Vorgaben ableiten, Entscheidungen treffen und durchsetzen	Klärung der Grundregeln des Arbeitsklimas, der Zusammenarbeit	Ziele und Rahmenbedingungen mit Mitarbeitenden besprechen und klären	Rollen und Erwartungen mit den Mitarbeitenden besprechen und klären
Gesamtheit der Entwicklungsprojekte steuern	bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Richtung Kundenfokus fördern und fördern	Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeit, Wissen) zuteilen aufgrund strategischer Vorgaben	Informationsfluss sicherstellen zur Koordination zwischen den Abteilungen	Mitarbeitende unterstützen und ihnen den Rücken decken	Teamarbeit (Arbeit in Gruppen) lenken und steuern
Entwicklungen der Unternehmensumwelt aktiv beobachten und rückmelden	Unternehmen nach aussen repräsentieren	Beurteilungs- und Feedbacksysteme installieren und deren Betrieb sicherstellen	Feedback zu allgemeiner Zusammenarbeit und Klima geben	persönliche Leistungen erkennen und rückmelden	Leistungen der Gruppe erkennen und rückmelden
für ein entwicklungsfreudiges Klima sorgen (Wille zur Innovation und Veränderung)	Aktionen zur Stärkung der Unternehmenswerte in die Wege leiten und unterstützen	Freiräume für die Mitarbeitenden schaffen, ihre Selbstverantwortung stärken	Barrieren innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend abbauen	Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend bestmöglich einsetzen	Aufgaben für Teamarbeit definieren, Teams gezielt zusammenstellen und einsetzen

)

Die Befragung:

Wie findet man heraus, was die Führungskräfte wirklich tun?

Abschliessen

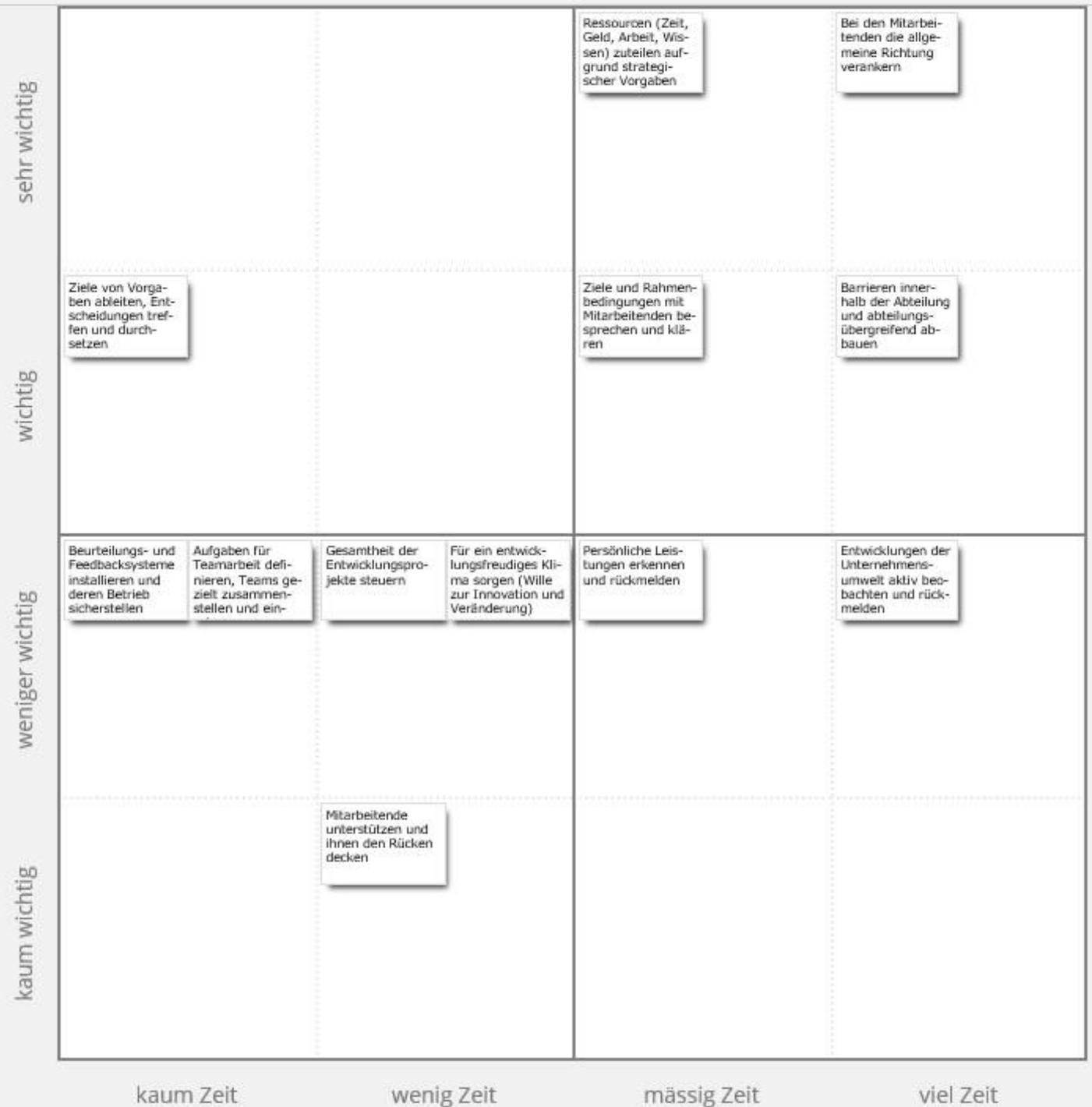
Haben Sie die Karten richtig positioniert? Dann klicken Sie bitte auf «weiter».

weiter

Nochmals beginnen

Wünschen Sie die Befragung nochmals von vorne zu beginnen? Dann klicken Sie auf «zurücksetzen».

zurücksetzen



**Die interessantesten
Ergebnisse:**

Erwartetes und Unerwartetes

Unterstützung



Forschungs-Design:

Prof. Dr. Pietro Beritelli, Vizedirektor Institut für Systemisches Management und Public Governance, Spezialist für komplexe empirische Forschungsdesigns



Statistische Auswertung:

Basil Schmid, Master of Arts in Economics Spezialist für advanced Data analysis and statistical modelling



Webapp:

Spezialisten für hochindividuelle, massgeschneiderte Lösungen im Webapp-Bereich, die schon beim ersten Mal perfekt funktionieren!



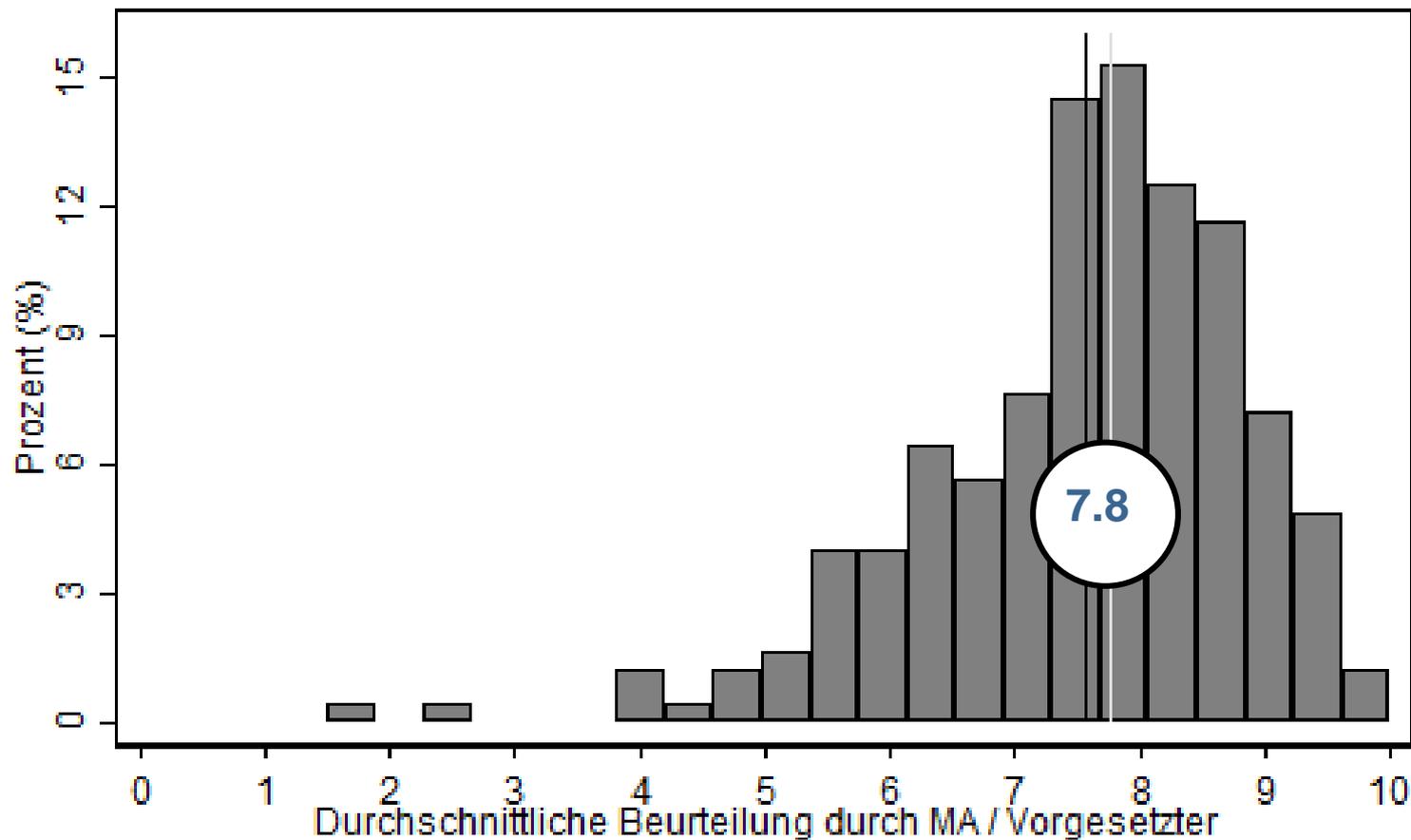
Qualitative Auswertung:

Thomas Meier, Filemaker-Zauberer, Gründer und Inhaber von Incon

**«Es gibt viel mehr schlechte
als gute Führungskräfte.»**

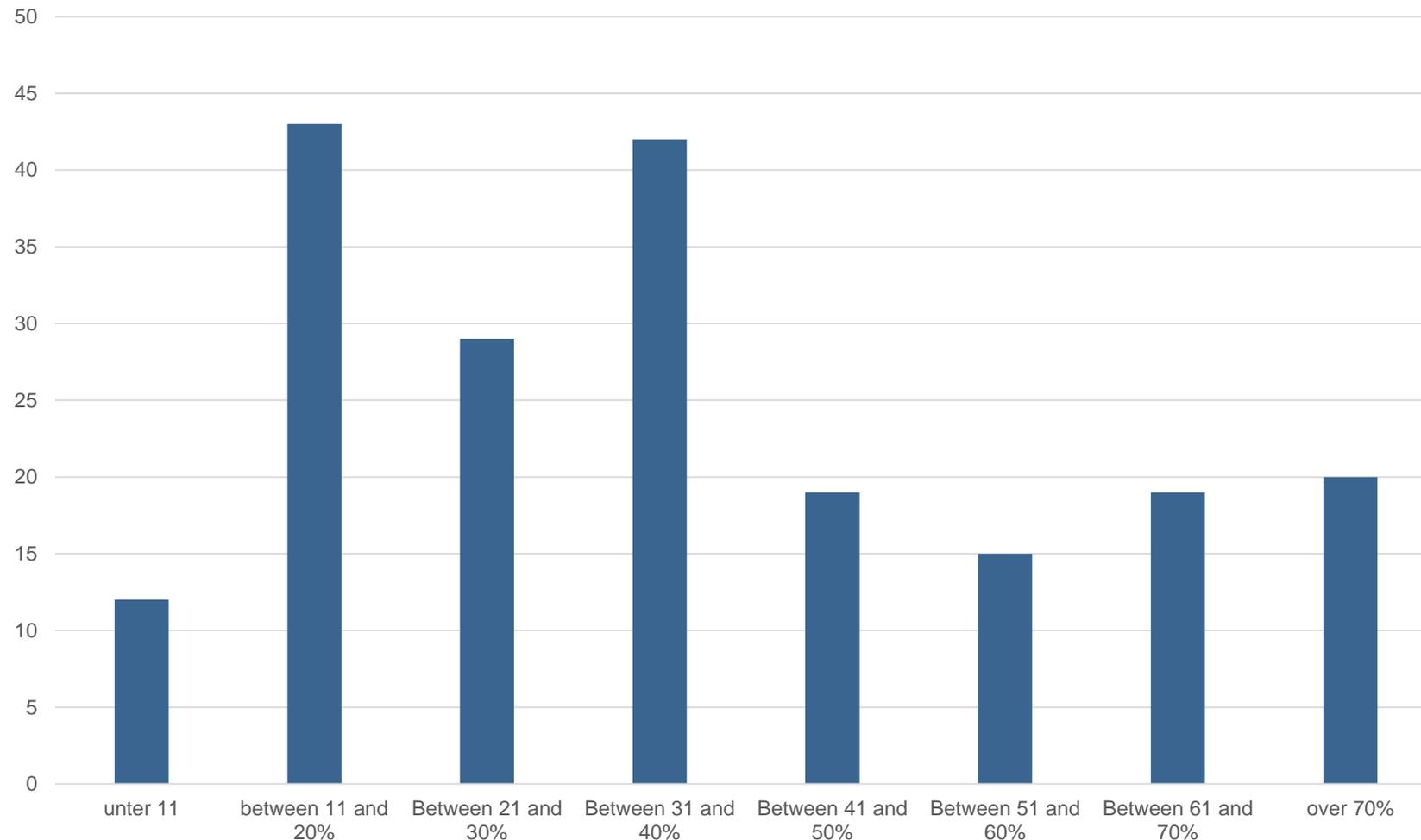
Grenze zwischen «erfolgreich» und «weniger erfolgreich»

Beurteilung des Mitarbeitenden: z.B. 5, 6, 9, 8 → Mittelwert 7
Beurteilung vom Vorgesetzten: z.B. 8 } Gesamt → $(7+8):2 = 7.5$



**«Dein Job ist es, die
Mitarbeiter zu führen!»**

Die Profi-Illusion: Zeiteinsatz in Führung



Im Durchschnitt knapp 40% Führung ist eine Nebenjob!

Wenn Führungskräfte «nur» Führung beherrschen, können sie ihren Hauptjob nicht erledigen

**«Wenn ich nur mehr Zeit für
Führung hätte...»**

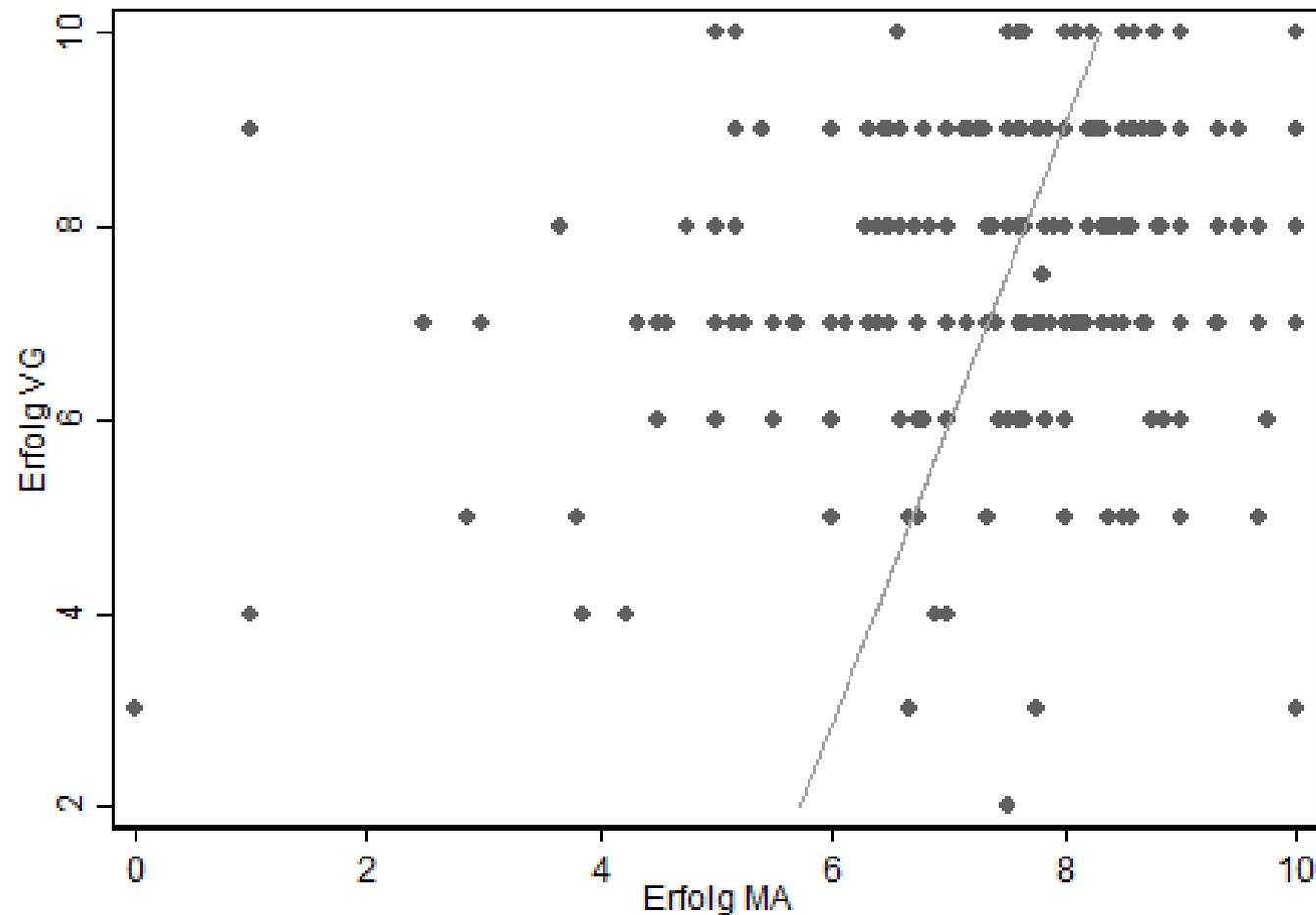
Zeitknappheits-These

	erfolgreich	Weniger erfolgreich
	% der Arbeitszeit in Führung investiert	% der Arbeitszeit in Führung investiert
Top Kader	26.7	52.9
Middle Management	41.7	41.4
Team LeiterInnen	37.9	34

- > Es ist nicht erfolgreich, mehr Zeit in Führung zu investieren..
- > Tatsächlich könnte weniger mehr sein

**«Soll ich es denen unten oder
denen oben recht machen?»**

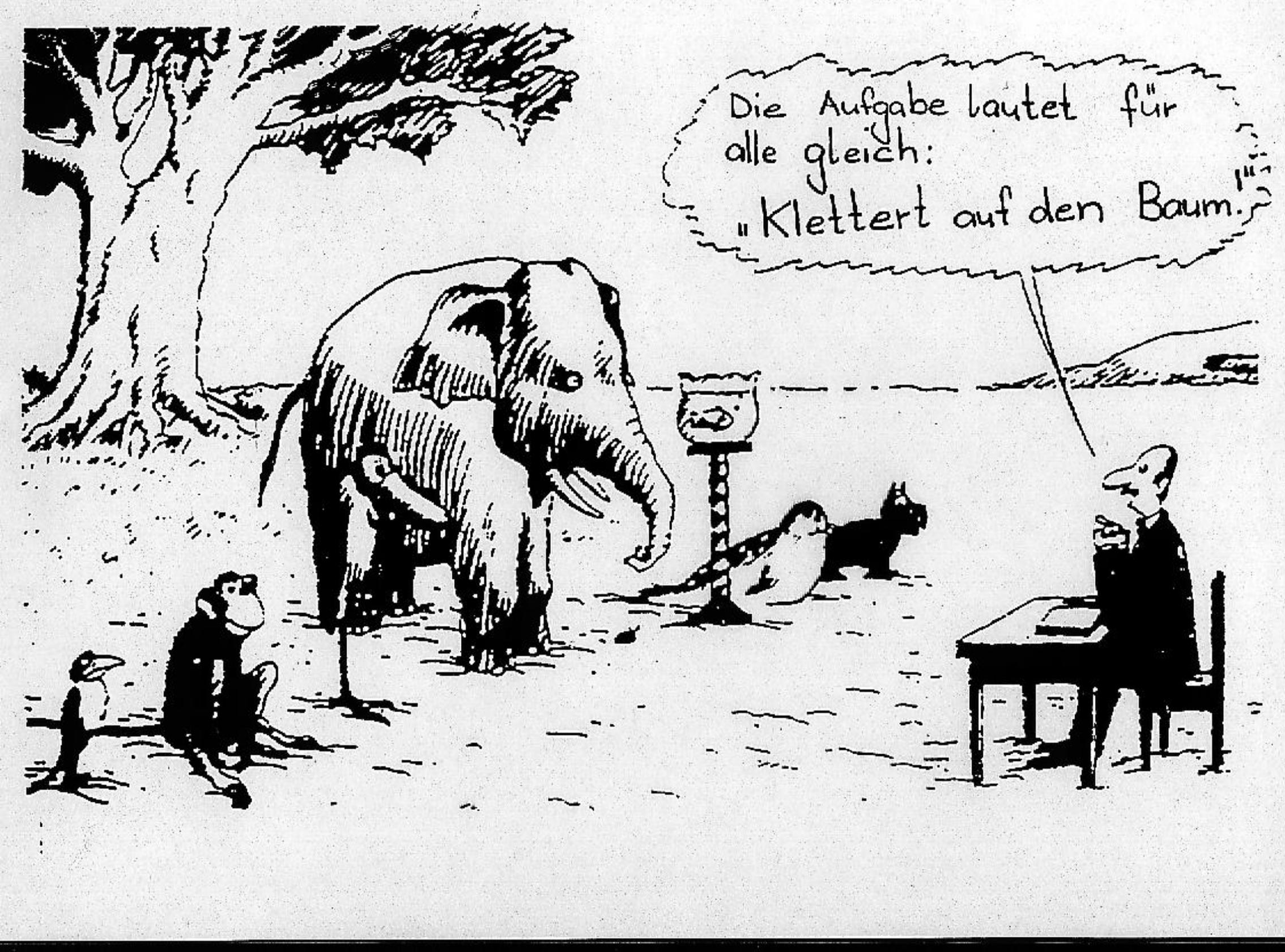
Leadership sandwich?



- > Die Mitarbeiter und die Führungsbeurteilungen korrelieren statistisch signifikant..
- > Gute Führungskräfte sind für Chefs **und** Mitarbeiter gut.

Einmal mehr:

In search of great (wo)man



Die Aufgabe lautet für
alle gleich:

„Klettert auf den Baum.“

Allgemeines Muster

Es gibt Ansätze aber keine Muster!

Und dennoch:

**3 Korrelationen und eine
Empfehlung**

Korrelationen

		Leadership		Management		direkte Führung	
		Mitarbeiter-Motor	Klima-Motor	Mitarbeiter-Motor	Klima-Motor	Mitarbeiter-Motor	Klima-Motor
ausrichten	ausrichten	Bei den Mitarbeitenden die allgemeine Richtung verankern	seines Vorbilds bewusst sein und Aktivitäten mit Vorbildwirkung bewusst planen	Ziele von Vorgaben ableiten, Entscheidungen treffen und durchsetzen	Klärung der Grundregeln des Arbeitsklimas, der Zusammenarbeit	Ziele und Rahmenbedingungen mit Mitarbeitenden besprechen und klären	Rollen und Erwartungen mit den Mitarbeitenden besprechen und klären
	unterstützen	Gesamtheit der Entwicklungsprojekte steuern	bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Richtung Kundenfokus fördern und fördern	Ressourcen (Zeit, Geld, Arbeit, Wissen) zuteilen aufgrund strategischer Vorgaben	Informationsfluss sicherstellen zur Koordination zwischen den Abteilungen	Mitarbeitende unterstützen und ihnen den Rücken decken	Teamarbeit (Arbeit in Gruppen) lenken und steuern
	rückmelden	Entwicklungen der Unternehmensumwelt aktiv beobachten und rückmelden	Unternehmen nach aussen repräsentieren	Beurteilungs- und Feedbacksysteme installieren und deren Betrieb sicherstellen	Feedback zu allgemeiner Zusammenarbeit und Klima geben	persönliche Leistungen erkennen und rückmelden	Leistungen der Gruppe erkennen und rückmelden
	kultivieren	für ein entwicklungsfreudiges Klima sorgen (Wille zur Innovation und Veränderung)	Aktionen zur Stärkung der Unternehmenswerte in die Wege leiten und unterstützen	Freiräume für die Mitarbeitenden schaffen, ihre Selbstverantwortung stärken	Barrieren innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend abbauen	Mitarbeitende ihren Fähigkeiten entsprechend bestmöglich einsetzen	Aufgaben für Teamarbeit definieren, Teams gezielt zusammenstellen und einsetzen

Im Klartext

Wenn Sie nicht Top-Kader sind, lassen Sie die Finger davon, den Mitarbeitern Ihre Sicht der allgemeinen Ausrichtung der Unternehmung mitzuteilen!

Bevor Sie etwas anderes tun, fördern Sie die Potenziale der Mitarbeitenden, indem Sie Möglichkeiten zur Entwicklung bieten. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter bestmöglich eingesetzt sind und geben Sie dann möglichst viel Spielraum!

UND DANN SOLLTE ICH SIE NOCH DARRAN
ERINNERN, DASS SIE HEUTE IHRE
MITARBEITER NOCH LOBEN WOLLTEN!!



TP