KAPITEL 1

Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung

Rahmenplan 9.1 · Buch S. 18 bis 41

1.1 Persönlichkeit und berufliche Entwicklung

- Persönlichkeit = relativ beständige Merkmale von Denken, Fühlen, Handeln
- Einflüsse: Anlage, Umwelt, berufliche Erfahrungen, Selbststeuerung
- Verhalten ist leichter zu ändern als Persönlichkeit → Verhalten ansprechen
- Eisbergmodell: Sachebene sichtbar, Beziehungsebene darunter entscheidet

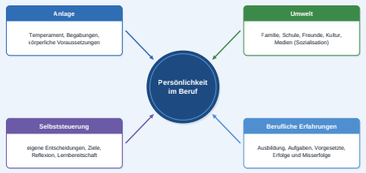


Abb. 6 · Buch S. 19

1.2 Die Entwicklung des Sozialverhaltens

- Sozialisation: primär (Familie) → sekundär (Schule) → tertiär (Beruf)
- Zwei Prozesse: Reifung und Lernen
- Lernen am Modell, durch Verstärkung, durch Einsicht
- Ausbilder und Führungskräfte sind immer Vorbilder

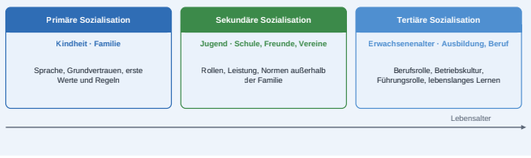


Abb. 8 · Buch S. 20

1.3 Motivation: Was Menschen antreibt

- Die Bedürfnispyramide nach Maslow
- Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
- Fünf Stufen: Grund-, Sicherheits-, soziale, Ich-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung
- Untere vier = Defizitbedürfnisse, Spitze = Wachstumsbedürfnis
- Befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr
- Prüfung: jeder Stufe eine konkrete betriebliche Maßnahme zuordnen



Abb. 9 · Buch S. 21

1.4 Besondere Personengruppen im Betrieb

- Jugendliche und Auszubildende
- Ältere Mitarbeitende
- Frauen und Männer
- Menschen mit Behinderung
- Generationen im Team



Abb. 12 · Buch S. 23

1.5 Zielorientiertes Führen

- Die Zielhierarchie
- Ziele richtig formulieren: SMART
- Führung = zielorientierte Beeinflussung auf Sach- und Personenebene



Abb. 14 · Buch S. 26

1.6 Führungsstile und ihre Wirkung

- Die klassischen Führungsstile nach Lewin
- Das Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt
- Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton
- Situatives Führen nach Hersey und Blanchard
- Lewin: autoritär, kooperativ, laissez-faire
- Kein Stil passt immer – Situation und Mitarbeitende entscheiden
- R1 kann nicht, unsicher → S1 Unterweisen

Merkmal	autoritär	kooperativ	laissez-faire
Entscheidung	Führungskraft allein	gemeinsam, Führungskraft trägt Verantwortung	Mitarbeitende allein, oft ungesteuert
Kommunikation	von oben nach unten	in beide Richtungen, offen	zufällig, wenig
Kontrolle	eng, Fremdkontrolle	Ergebniskontrolle, Selbstkontrolle	kaum
Vorteile	schnell, klar, in Krisen wirksam	Motivation, Ideen, Akzeptanz	Freiraum für sehr reife Teams
Nachteile	Demotivation, Abhängigkeit, Fehler bleiben verborgen	zeitaufwendig, verlangt reife Mitarbeitende	Orientierungslosigkeit, Konflikte, Leistungsabfall

Abb. 17 · Buch S. 27



Abb. 18 · Buch S. 28

1.7 Führungsmethoden und Führungsmittel

- Management by Objectives
- Delegation
- Weitere Management-by-Techniken
- Führungsmittel
- MbO: Ziele vereinbaren, Weg offen, Zielerreichung messen
- MbD, MbE, MbR, MbP, Walking Around – in der Praxis kombiniert
- Kongruenzprinzip: Aufgabe = Kompetenz = Verantwortung

Führungsstil – WIE führe ich Menschen?		Führungsmethode – WOMIT organisiere ich Führung?	
Blickwinkel	Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden	Blickwinkel	Regeln und Instrumente, nach denen Führungsarbeit abläuft
Kernfrage	Wie viel entscheide ich allein, wie viel beteilige ich?	Kernfrage	Wer setzt Ziele, wer entscheidet, wann greife ich ein?
Beispiele	autoritär, kooperativ, laissez-faire; situativ nach Reifegrad	Beispiele	Management by Objectives, by Delegation, by Exception
Wirkt auf	Klima, Motivation, Beziehung	Wirkt auf	Ablauf, Zuständigkeit, Steuerung

Beides zusammen ergibt das Führungsverhalten

Abb. 21 · Buch S. 31

Technik	Grundgedanke	Voraussetzungen	Risiken
by Objectives (MbO)	Führen durch Zielvereinbarung	klare Zielhierarchie, Delegation, messbare Ziele	Zieldruck, Kurzfristdenken, unerwünschte Nebenwirkungen
by Delegation (MbD)	Aufgaben mit Kompetenz und Verantwortung übertragen	qualifizierte Mitarbeitende, Stellenbeschreibung	Rückdelegation, Überforderung, Kontrollverlust
by Exception (MbE)	Führungskraft greift nur bei Abweichungen ein	Toleranzgrenzen, Berichtssystem	nur negative Rückmeldung, Demotivation
by Results (MbR)	Führen über Ergebnisvorgaben	Kennzahlen, Controlling	Druck, Weg wird vernachlässigt
by Participation (MbP)	Beteiligung an Zielfindung und Entscheidung	Offenheit, Zeit, Vertrauen	langsam, Scheinbeteiligung
by Systems (MbS)	Steuerung über Regelkreise und Systeme	IT, definierte Prozesse	Bürokratie, Starrheit

Abb. 22 · Buch S. 32

1.8 Führungsdefizite erkennen und beheben

- Druck von oben, Erwartungen von unten
- Anzeichen: Fluktuation, Krankenstand, Flucht in Facharbeit
- Abhilfe 1: Selbsterkenntnis (Feedback, 360 Grad, Coaching)

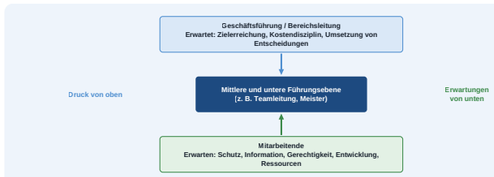


Abb. 26 · Buch S. 35

1.9 Grundsätze der Zusammenarbeit und Kommunikation

- Das Sender-Empfänger-Modell
- Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun
- Das Johari-Fenster
- Aktives Zuhören und Ich-Botschaften



Abb. 28 · Buch S. 36

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de