

# **Personalwesen/Grundlagen: Personalmanagement und Schwerpunkte der Personalwirtschaft - ausgewählte Bereiche für die Praxis und Arbeitshilfen, Konrad Schwan, 2008, s.a. Literaturliste**

## **1. Personalmanagement und ganzheitliche Betriebs- und Führungsanalyse**

.....

### **Erfolgreiche Personal- und Führungsarbeit - 106 Fragen zur effektiven Betriebsführung**

#### **I. UNTERNEHMENSZIELE UND PERSONALARBEIT**

1. Haben Sie das Unternehmensziel schriftlich festgelegt?
2. Kennen Sie die Ursachen der bisherigen Entwicklung Ihres Unternehmens?
3. Planen Sie die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens?
4. Wissen Sie schon, wo in Zukunft der Schwerpunkt des Leistungsangebotes Ihres Unternehmens liegen wird?
5. Wissen Sie schon, welche Abnehmer oder welche Zielgruppen Sie künftig ansprechen wollen?
6. Überlegen Sie sich, welche Vertriebswege Sie künftig benutzen werden?
7. Können Sie heute schon abschätzen, welche Art von Dienstleistungen künftig von Ihnen verlangt wird?
8. Führen Sie eine planmäßige Suche nach Erzeugnissen (Leistungen) durch, die Ihr Programm ergänzen oder erweitern können?
9. Besteht in Ihrem Unternehmen eine Marketing-Konzeption von der Produktgestaltung über Absatzplanung und Verkaufsförderung bis zur Werbung?
10. Vergleichen Sie laufend Ihre Erzeugnisse, Preise und Konditionen mit jenen der Konkurrenz?
11. Wissen Sie, was die Konkurrenz vorhat?
12. Planen Sie nicht nur den Umsatz, sondern auch den Gewinn Ihres Unternehmens?
13. Verfügen Sie über eine kurz- oder mittelfristige Planung mit Sollvorgaben und Abweichungskontrolle?
14. Haben Sie schon darüber nachgedacht, wie die künftige Entwicklung finanziert werden soll?
15. Haben Sie schon überlegt, wie viele Mitarbeiter und welche Kenntnisse die künftige Entwicklung des Unternehmens erfordert?
16. Haben Sie „Ratgeber“, deren Meinung Sie sich vor Entscheidungen einholen können?
17. Nehmen Sie Beratungsdienste in Anspruch?
18. Haben Sie schon die Möglichkeit der Kooperation mit anderen Unternehmen geprüft?
19. Ist die Rechtsform Ihres Unternehmens Ihrer Situation angepasst?

#### **II. WIEVIEL WISSEN SIE ÜBER DEN ABSATZ IHRES UNTERNEHMENS?**

20. Ist der Umsatz Ihres Unternehmens im Vergleich zum Vorjahr (unter Berücksichtigung des Preisindex)
  - gestiegen?
  - gleichgeblieben?
  - zurückgegangen?
21. Ist der Gewinn nach Ausscheiden der außerordentlichen Aufwände und außerordentlichen Erträge in den letzten Jahren
  - gestiegen?
  - gleichgeblieben?
  - zurückgegangen?
22. Ist der Gewinn Ihres Unternehmens, ausgedrückt in Prozenten des Umsatzes, gegenüber dem Vorjahr

- gestiegen?
  - gleichgeblieben?
  - zurückgegangen?
23. Erstellen Sie eine Umsatzvorschau?
  24. Haben Sie eine aussagefähige Kundenstatistik?
  25. Entsprechen die gewährten Konditionen der Bedeutung des jeweiligen Kunden?
  26. Ist das Sortiment bereinigt?
  27. Sind die Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte, Warengruppen oder Dienstleistungsbereiche bekannt?
  28. Wird der Verkauf von rentablen Produkten oder Dienstleistungen forciert?
  29. Sind die Verkaufsbezirke optimal abgegrenzt und besetzt?
  30. Werden Verkaufsaktionen auf entwicklungsfähige Zielgruppen konzentriert?
  31. Wurde der Verkäufer/Vertreter in Argumentationstechnik und verkaufsfördernden Maßnahmen geschult?
  32. Gibt es ein Verkaufshandbuch?
  33. Wo sind die Schwachstellen der eigenen Verkaufsorganisation?
  34. Werden Angebote rationell erstellt?
  35. Wo bleiben die Kundenaufträge liegen?
  36. Werden alle Aufträge richtig eingeplant?

### **III. SIND SIE IMMER AM BALL?**

37. Welche Erzeugnisse (Leistungen) Ihres Unternehmens werden in den nächsten 5 Jahren voraussichtlich unverkäuflich sein?
38. Kontrollieren Sie die Qualität der Leistungen Ihres Unternehmens?
39. Werben Sie mit Erfolg?
40. Verfügen Sie über „Chef-Kennzahlen“, die einen schnellen Überblick über Ihr Unternehmen gestatten?
41. Ist Ihnen die Kostenstruktur Ihres Unternehmens bekannt?
42. Wissen Sie, mit welchen Ergebnissen die einzelnen Erzeugnisse, Sparten und Betriebsbereiche zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen?
43. Wird eine kurzfristige Erfolgskontrolle durchgeführt?
44. Werden Nachkalkulationen erstellt?
45. Kennen Sie die Höhe der Vertriebskosten ausgedrückt in Prozenten des Umsatzes?
46. Sind die Kosten der Angebotserstellung und Auftragsbearbeitung bekannt?
47. Ist die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals bekannt?
48. Werden die wichtigsten Statistiken erstellt?
49. Werden Statistiken auch ausgewertet?
50. Bekommen Sie und Ihre Mitarbeiter rechtzeitig wichtige und richtige Informationen?
51. Kontrollieren Sie laufen die Überstunden?
52. Arbeiten Büro und Verwaltung rationell?
53. Kontrollieren Sie die Leistungen der Mitarbeiter mittels Kennzahlen?
54. Ist Ihr Kontrollwesen ausreichend?
55. Ist eine Vereinfachung der Kontrolle möglich?

### **IV. FINANZIEREN SIE RICHTIG?**

56. Wie ist Ihr Anlagevermögen finanziert?
  - durch Eigenkapital?
  - durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital?
  - auch mit kurzfristigem Fremdkapital (Lieferantenkredit, Kontokorrentkredit)?
57. Gibt es einen Finanzierungsplan?
58. Analysieren und vergleichen Sie die Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen der letzten Jahre?
59. Haben Sie die Geldwertminderung in der Anlagenbewertung berücksichtigt?
60. Wie rasch zahlen Sie Ihre Lieferantenrechnungen?
61. Wie rasch zahlen Ihre Kunden?

- 62. Nützen Sie Skonti aus?
- 63. Mahnen Sie säumige Zahler fristgerecht?
- 64. Kann Leasing oder Factoring Ihrem Unternehmen Vorteile bringen?

#### **V. STIMMT DIE ORGANISATION?**

- 65. Entsprechen Organisation und Verwaltung den Erfordernissen des Betriebes?
- 66. Kennen Sie moderne Organisationshilfen?
- 67. Liegen schriftliche Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen/Arbeitsanweisungen vor?
- 68. Vermeiden Sie unnötige Arbeiten?
- 69. Warum?
- 70. Arbeitsorganisation im Büro?
- 71. Werden zugesagte Termine eingehalten?
- 72. Kennen Sie Ihr Formularwesen?
- 73. Ist der Schriftverkehr rationell?
- 74. Ermöglicht die Ablage bzw. das Archiv rasches Auffinden von Unterlagen?

#### **VI. UNTERNEHMER + MITARBEITER = UNTERNEHMEN**

- 75. Wird in Ihrem Unternehmen im „Team“ gearbeitet?
- 76. Ist die Fluktuation in Ihrem Unternehmen im Laufe der letzten Jahre
  - gesunken?
  - gleichgeblieben?
  - gestiegen?
- 77. Werden geplante Mitarbeiterbesprechungen abgehalten?
- 78. Hören Sie vor Entscheidungen die Meinungen Ihrer Mitarbeiter?
- 79. Begründen Sie Anweisungen an Ihre Mitarbeiter?
- 80. Werden Kritik und Anerkennung als Führungsmittel eingesetzt?
- 81. Ist die Verantwortung echt delegiert?
- 82. Wird eine laufende schriftliche Mitarbeiterbeurteilung durchgeführt?
- 83. Besteht eine konkrete Personalplanung?
- 84. Können z.B. zu Saisonspitzen Teilzeitkräfte gewonnen werden?
- 85. Stimmt Ihr Lohn- und Gehaltschema?
- 86. Leistungssteigerung durch Weiterbildung?
- 87. Rationalisierungsschub durch innerbetriebliches Vorschlagswesen?

#### **VII. IM EINKAUF LIEGT DER ERSTE GEWINN!**

- 88. Planen Sie den Einkauf?
- 89. Wird der Lagerbestand ständig wert- und mengenmäßig kontrolliert?
- 90. Werden regelmäßig Preis- und Konditionenvergleiche mehrerer Lieferanten durchgeführt?
- 91. Mindestlagermenge - Mindestgestellmenge - Höchstlagermenge?
- 92. Werden ein- und ausgehende Waren/Leistungen kontrolliert?
- 93. Sind Sie und Ihr Unternehmen ausreichend versichert?

#### **VIII. SIND SIE GERÜSTET?**

- 94. Reichen die Anlagen aus, um das Unternehmensziel mit größtmöglicher Wirtschaftlichkeit zu erreichen?
- 95. Läuft die Arbeit reibungslos ab?
- 96. Rationalisieren Sie auch im Büro?
- 97. Was kostet der Transport?
- 98. Wird die technische Entwicklung laufend verfolgt?

#### **IX. REICHT DIE WEITERBILDUNG AUS?**

- 99. Lesen Sie Fachzeitschriften?
- 100. Haben Sie persönlichen Kontakt zu Ihrer Kammerorganisation?
- 101. Haben Sie Kontakte zu Behörden?

## **X. SIND SIE PERSÖNLICH FIT?**

- 102. Lassen Sie Ihren Gesundheitszustand regelmäßig vom Arzt überprüfen?
- 103. Betreiben Sie einen Ausgleich zu Ihrer Tätigkeit als Unternehmer?
- 104. Haben Sie für sich und Ihre Familie Vorsorge getroffen?
- 105. Ist für den Fall längerer Abwesenheit vom Unternehmen die Stellvertretung gesichert?
- 106. Ist die Nachfolgefrage geregelt?

## **2. Betriebsklima, Führung und Personalmanagement**

### **Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebsklimas – Bogen aus der Praxis**

Quelle nach: Lutz von Rosenstiel, adaptiert von Dr. Schwan & Partner

Die Erfassung des Betriebsklimas kann konkret am besten dadurch erfolgen, relevante Punkte einzeln zu erheben und durch Mitarbeiter bewerten zu lassen. Bei genügenden und repräsentativen Befragungen entsteht mosaikartig ein in hohem Maße zutreffendes sowie gewichtetes Bild des tatsächlichen Betriebsklimas eines Betriebes bzw. einer Organisation und für deren funktionellen und organisatorischen Teilbereiche. Die Erhebungen können schriftlich durchgeführt werden, aber tendenziell besser durch geschulte Interviewer, was allerdings von den Erhebungskosten her vergleichsweise aufwendig ist.

.....

Name:

Bereich:

Position:

Datum:

Der vorliegende Fragebogen soll es rasch und rationell ermöglichen, ein umfassendes Bild über Ihre Sicht des Unternehmens, Ihren Arbeitsplatz, Ihre Beziehungen zu Ihren Vorgesetzten usw. zu erhalten. Bitte beantworten Sie alle Fragen, lassen Sie keine Frage aus.

Beschreiben Sie bitte unmittelbar hinter die entsprechende Frage Ihre ganz persönliche Einschätzung der jeweiligen Feststellung mit einer Note:

- 1** für stimmt (stimme voll und ganz zu)
- 2** für stimmt (stimme teilweise zu)
- 3** für weder noch
- 4** für stimmt nicht (stimme eher nicht zu)
- 5** für stimmt nicht (stimmt überhaupt nicht)

**Bewertung der jeweiligen Fragen zwischen:**

1 stimmt ► 5 stimmt nicht

**Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen:**

- 1. Unsere Firma legt Wert darauf, dass die Mitarbeiter gern hier arbei-

ten.

2. Es ist angenehm für unsere Firma zu arbeiten.
3. In unserem Betrieb werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten.
4. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn Leute bei den Arbeitsbedingungen in unserem Betrieb krank werden.
5. In unserem Betrieb kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen.
6. In unserer Firma ist das Wohlergehen der Mitarbeiter das Wichtigste.

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Kollegen:**

7. Das Betriebsklima ist zu unpersönlich.
8. Wenn jemand Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher nicht von den Kollegen geholfen.
9. So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt in unserem Betrieb – hier denkt jeder nur an sich selbst.
10. Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen.
11. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.
12. In unserem Betrieb behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich. Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird.
13. Wer sich in unserem Betrieb vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund.
14. Hinter Höflichkeitsfloskeln und Komplimenten wird all das versteckt, was in unserem Betrieb schief läuft.
15. Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen.
16. Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken.
17. In unserem Betrieb gibt es zwar Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach außen und nach oben hin ist alles in schönster Ordnung.
18. Persönliche, den anderen verletzende Kritik gibt es bei uns Kollegen nicht.

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „Beziehungen zwischen den**

**Kollegen“ insgesamt:**

- 19. Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei uns sind (gut/1 – schlecht/5)
- 20. Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich für (besonders wichtig/1 – nicht so wichtig/5)

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte:**

- 21. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.
- 22. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.
- 23. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.
- 24. Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüssten Sie alles.
- 25. Die Stimmung im Betrieb ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.
- 26. Die Vorgesetzten versuchen oft, von Ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.
- 27. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.
- 28. Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.
- 29. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.
- 30. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.
- 31. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit dem Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.
- 32. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.
- 33. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt.
- 34. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „Führung“ insgesamt:**

- 35. Die Führung durch die Vorgesetzten ist (von gut/1 – schlecht/5).
- 36. Dass die Führung durch die Vorgesetzten gut ist, halte ich für besonders wichtig/1 – nicht so wichtig/5.

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Organisation:**

- 37. In unserem Betrieb sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das größte Problem.
- 38. Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, dass damit Geld verdient werden kann.
- 39. Hier dürfen wir nichts anderes, als die Anweisungen des Vorgesetzten ausführen.
- 40. In unserem Betrieb geht vieles über den „Dienstweg“. Nichteinhaltung des Dienstweges gilt als Verstoß gegen die Betriebsregeln.
- 41. Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.
- 42. In unserem Betrieb geht es sehr bürokratisch zu.
- 43. Bei uns sind Aufgabengebiete in viele kleinen Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil.
- 44. Hier wird nichts dem Zufall überlassen, es gibt für alle Vorkommnisse Anweisungen, was zu tun ist.
- 45. Bei uns ist alles sehr gleichförmig, es gibt viel Routine.
- 46. Bei uns ist es so, dass nur einer entscheiden kann, und das ist der Vorgesetzte.

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „Organisation“ insgesamt:**

- 47. Die Organisation bei uns ist (gut/1 – schlecht/5).
- 48. Dass die Organisation bei uns gut ist, halte ich für (besonders wichtig/1 – nicht so wichtig/5).

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Information und Mitsprache:**

- 49. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.
- 50. In unserem Betrieb sind wir über alles was wichtig ist nie rechtzeitig informiert.
- 51. In unserem Betrieb kommt es recht oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden.
- 52. Die Leitung unseres Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge

der Arbeitnehmer zu berücksichtigen.

- 53. Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen der Planungen zu tragen haben.
- 54. Über Dinge, die unsere Arbeit betreffen, werden wir ausreichend informiert.
- 55. In unserem Betrieb werden schon lange vor der Einführung neuer Maschinen oder neuer Einrichtungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft.
- 56. Die Information über die geplante Einführung von neuen Maschinen, Einrichtungen oder ähnlichem ist so ausreichend, dass wir genau wissen, was auf uns zukommt.
- 57. Über Dinge wie Auftragsrückgang, Stellenstreichungen, Produktions einschränkungen, Kurzarbeit werden wir rechtzeitig unterrichtet.
- 58. Aus offiziellen Quellen (z.B. Rundschreiben, schwarzes Brett, Betriebszeitung u.a.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist.

**Bitte beurteilen Sie nun die Bereiche „Information“ und „Mitsprache“ insgesamt:**

- 59. Die Information bei uns funktioniert (gut/1 – schlecht/5).
- 60. Dass die Information gut funktioniert, halte ich für (besonders wichtig/1 – nicht so wichtig/5).
- 61. Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns (gut/1 – schlecht/5).
- 62. Dass die Mitsprachemöglichkeiten gut sind, halte ich für (besonders wichtig/1 – nicht so wichtig/5).

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Interessenvertretung:**

- 63. In unserem Betrieb werden die Interessen der Arbeitnehmer im Großen und Ganzen berücksichtigt.
- 64. Für die Durchsetzung der eigenen Interessen muss sich bei uns jeder selbst einsetzen.
- 65. Ohne die Gewerkschaft hätten wir heute noch in unserem Betrieb die gleichen Löhne und Gehälter wie vor 10 Jahren.
- 66. Bei der Einstufung der Arbeitnehmer in Lohn- und Gehaltsgruppen haben Betriebsrat/Personalreferat sich kaum jemals gegen die Betriebsleitung durchsetzen können.
- 67. Betriebsrat/Personalreferat oder andere Interessenvertreter werden erst dann eingeschaltet, wenn man alles andere schon erfolglos versucht hat
- 68. Unsere gewählten Interessenvertreter lassen sich sehr oft von der



Geschäftsleitung überfahren.

69. Auch wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen haben, erzielen sie in unserem Betrieb immer eine Lösung, die letztlich allen dient.
70. In unserem Betrieb ist es unwahrscheinlich, dass in den nächsten Jahren mit einer größeren Anzahl von Entlassungen gerechnet werden muss.

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „Interessenvertretung“ insgesamt:**

71. Die Interessenvertretung bei uns funktioniert (gut – schlecht)
72. Dass die Interessenvertretung gut funktioniert, halte ich für (besonders wichtig – nicht so wichtig)

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich betriebliche Leistungen:**

73. In dieser Firma werden Leistungen gerecht beurteilt.
74. Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.
75. Unsere Firma bietet gute Aufstiegsmöglichkeiten.
76. Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat.
77. Der Ja-Sager kommt hier am besten voran.
78. Es gibt hier viele Ungerechtigkeiten im Entlohnungssystem.

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich „betriebliche Leistungen“ insgesamt:**

79. Die betrieblichen Leistungen bei uns sind (gut – schlecht)
80. Dass die betrieblichen Leistungen bei uns gut sind, halte ich für (besonders wichtig – nicht so wichtig)

**Wir bitten Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person:**

(Zutreffendes bitte ankreuzen, bei Schwierigkeiten bitte daneben schreiben – alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und keinem Dritten zugänglich gemacht!)

- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| 1. Geschlecht    | - verheiratet                  |
| - männlich       | - geschieden (getrennt lebend) |
| - weiblich       |                                |
| 2. Alter         | 4. Anzahl Ihrer Kinder         |
|                  | - 1 Kind                       |
| 3. Familienstand | - 2 Kinder                     |
| - ledig          | - mehr                         |

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5. Schulausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hauptschule</li><li>- AHS</li><li>- BHS</li><li>- sonstige</li></ul> <p>6. Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ungelernt</li><li>- angelernt</li><li>- Lehre</li><li>- Geselle</li><li>- Meister</li></ul> <p>7. Wo arbeiten Sie?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verwaltung</li><li>- Einkauf/Vertrieb</li><li>- Produktion</li></ul> <p>8. Wie viele Personen arbeiten mit Ihnen im gleichen Raum?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- keine</li><li>- 1-5</li><li>- 6-10</li><li>- 11-20</li><li>- über 20 Personen</li></ul> <p>9. Mit wie vielen Mitarbeitern haben Sie bei Ihrer Tätigkeit regelmäßig</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- über 20 Personen</li></ul> | <p>zu tun?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- unter 5 Personen</li><li>- 6-10 Personen</li><li>- 11-20 Personen</li></ul> <p>10. Sie sind</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorarbeiter</li><li>- Meister</li><li>- technischer Angestellter</li><li>- kaufmännischer Angestellter</li></ul> <p>11. Wie ist Ihre Arbeitszeit geregelt?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- keine Schichtarbeit</li><li>- 2 Schichten</li><li>- 3 Schichten</li></ul> <p>12. Leisten Sie Teilzeitarbeit?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ja</li><li>- nein</li></ul> <p>13. Haben Sie Gleitzeit?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ja</li><li>- nein</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Anmerkungen:

.....

### 3. Führungsstil und Personalmanagement

#### Schema zur Erfassung des Führungsstils

|                                                                 |                             | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Art der Willensbildung                                          | individuell                 |                                 |   |   |   |   |   |   | kollegial                 |
| Verteilung von Entscheidungsaufgaben                            | zentral                     |                                 |   |   |   |   |   |   | dezentral                 |
| Art der Willensdurchsetzung                                     | bilateral                   |                                 |   |   |   |   |   |   | multilateral              |
| Informationsbeziehungen                                         | bilateral                   |                                 |   |   |   |   |   |   | multilateral              |
| Art der Kontrolle                                               | Fremd-kontrolle             |                                 |   |   |   |   |   |   | Selbst-kontrolle          |
| Formalisierungs- und Organisationsgrad                          | stark                       |                                 |   |   |   |   |   |   | schwach                   |
| Einstellung des Vorgesetzten zum Mitarbeiter                    | Mißtrauen                   | Extrem autoritärer Führungsstil |   |   |   |   |   |   | Offenheit                 |
| Einstellung des Mitarbeiters zum Vorgesetzten                   | Respekt, Abwehr             |                                 |   |   |   |   |   |   | Achtung, Vertrautheit     |
| Grundlage des Kontaktes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern  | Abstand                     |                                 |   |   |   |   |   |   | Gleichstellung            |
| Häufigkeit des Kontaktes zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern | selten                      |                                 |   |   |   |   |   |   | oft                       |
| Handlungsmotive des Vorgesetzten                                | Pflichtbewußtsein, Leistung |                                 |   |   |   |   |   |   | Integration               |
| Handlungsmotive des Mitarbeiters                                | Sicherheit, Zwang           |                                 |   |   |   |   |   |   | Selbständigkeit, Einsicht |
| Bindung des Mitarbeiters an das Führungssystem                  | schwach                     |                                 |   |   |   |   |   |   | stark                     |
| Soziales Klima                                                  | gespannt                    |                                 |   |   |   |   |   |   | verträglich               |

Quelle: Neuberger, 1994

## 4. Veränderungsmanagement durch Personalentwicklung

### Checkliste: ÄNDERUNGS- UND HANDLUNGSBEDARF Aus- und Weiterbildung

#### A. UNTERNEHMENSDIAGNOSE

Wie war die Umsatzentwicklung in den letzten Jahren?

- ☐ steigend
- ☐ gleichbleibend
- ☐ fallend

Wie war die Gewinnentwicklung in den letzten Jahren?

- ☐ steigend
- ☐ gleichbleibend
- ☐ fallend

Was war für die Entwicklung maßgebend?

- ☐ Nachfrage
- ☐ Produktveränderung
- ☐ Gesetze und Gesetzesänderungen
- ☐ technologische Veränderungen
- ☐ anderes

Wie hat sich der Mitarbeiterstand entwickelt?

- ☐ steigend
- ☐ gleichbleibend
- ☐ fallend

Wie hat sich das Verhältnis Produktions- zu Verwaltungsmitarbeitern verändert?

- ☐ steigend
- ☐ gleichbleibend
- ☐ fallend

Wie sehr "leiden" Sie unter Ihren Konkurrenten?  
In welcher Weise?

In welchen Punkten heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab?

Wann haben Sie zum letzten Mal Ihren "Markt" gründlich untersucht?

Welche wichtigen Veränderungen der letzten Zeit sind Ihnen in Erinnerung?

Wie haben Sie diese bewältigt? Wie haben Sie darauf reagiert?

Welchen Eindruck haben Sie von Ihren Mitarbeitern?

- ☐ gute Leute
- ☐ es könnte besser sein
- ☐ so sind Mitarbeiter eben
- ☐ ohne sie wär's leichter

Was ist das Hauptziel Ihres Unternehmens?  
Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre Ziele?

Welche Ziele haben Sie für die nächste Zukunft?

Welche Ziele haben Sie für die nächsten drei Jahre?

- ☐ Umsatz
- ☐ Gewinn
- ☐ Mitarbeiterzahl
- ☐ Produkte
- ☐ Veränderungen (Organisationsentwicklung, Produkte, Investitionen, Märkte)

Welche konkreten Schritte haben Sie bereits dafür geplant?

Was wird die Zukunft Ihres Unternehmens vor allem beeinflussen?

- ☐ Kundenwünsche
- ☐ andere Kundenstruktur
- ☐ Produktveränderungen, Konkurrenzprodukte
- ☐ Technologie
- ☐ Rohstoffbeschaffung
- ☐ Energie
- ☐ Fähigkeiten der Mitarbeiter
- ☐ Gesetze und Verordnungen

Welche Entwicklungstrends werden für Ihr Unternehmen Schwierigkeiten schaffen?

## **B. WEITERBILDUNG**

Wissen Sie, wie viel für Weiterbildung bisher jährlich ausgegeben wurde?

Haben Sie diese Ausgaben schon einmal nach Mitarbeitergruppen oder Themenbereichen unterteilt?

Wie hoch sind Ihre Weiterbildungskosten?

- ☐ in den Verhältnissen zu den Bruttolohnkosten
- ☐ pro Mitarbeiter und Jahr

Welche Arten der Weiterbildung führen Sie in Ihrem Unternehmen durch?

- ☐ geplante Einschulung von Mitarbeitern
- ☐ interne Seminare
- ☐ externe Seminare
- ☐ interne Workshops
- ☐ Messebesuche
- ☐ Literatur

Wer gibt in Ihrem Unternehmen den Anstoß zu Bildungsmaßnahmen?

Wie hoch schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die Bereitschaft sich weiterzubilden?

Wer ist für die Weiterbildung in Ihrem Unternehmen verantwortlich und was tut er/sie?

Sind die Führungskräfte des Hauses ein Vorbild im Bereich der eigenen Weiterbildung?

Auf welche Weise erhalten Sie Informationen über Veränderungen im Umfeld Ihres Unternehmens?

Wann erfolgte der letzte Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters?

Wer wird bei Ihnen weitergebildet, wer nicht?

Wer hat im Betrieb noch nie einen Kurs besucht?

#### **D. VORGESETZTE ALS TRAINER IHRER MITARBEITER**

Erkennen Vorgesetzte ihre Funktion als Trainer ihrer Mitarbeiter?

Kennen Vorgesetzte den immens hohen Stellenwert ihrer Traineraufgabe für ihre Mitarbeiter bei der Personalentwicklung?

Beherrschen Vorgesetzte die unterschiedlichen Möglichkeiten, als Trainer ihrer Mitarbeiter wirksam zu werden – Training on the job usw.?

Nehmen Vorgesetzte diese Funktion tatsächlich mit Engagement wahr?

Sorgen die Vorgesetzten der Vorgesetzten wirksam für die Erfüllung dieser Funktion, d.h. sprechen darüber, machen Vorschläge und setzen Ziele, helfen und kontrollieren die essentielle Trainerrolle der Vorgesetzten für ihre Mitarbeiter?

Fordern Mitarbeiter der Vorgesetzten für sich und andere die Erfüllung der Trainerrolle bei ihren Vorgesetzten ein?

#### **C. HINWEISE AUF BETRIEBLICHE PROBLEME**

Wissen alle Mitarbeiter, welche Ziele sie erreichen sollen? Wie erfahren sie das?

Gibt es Unklarheiten bei der Aufgabenverteilung?

Wie oft kommen außergewöhnliche Ereignisse vor? Wie wird auf sie reagiert?

Gibt es Klagen der Mitarbeiter, daß sie von "oben" zuwenig informiert werden?

Gibt es Entwicklungsmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiter?

Werden eher die eigenen Mitarbeiter höher qualifiziert oder neue Mitarbeiter aufgenommen?

Steigen die Unfallquoten, Krankenstände, Ausschuss, Fluktuationen?

Gibt es offen oder versteckt Beschwerden der Mitarbeiter (über Entlohnung, Arbeitsplatz, Führungsstil)?

Werden die gesetzten Ziele der Mitarbeiter durch diese erreicht?

Fühlen sich die Mitarbeiter überlastet?

Wirken die Mitarbeiter unmotiviert?

Wird wirksam nach Möglichkeiten der Motivation und besonders der Gründe für die Demotivation von Mitarbeitern geforscht und ernsthaft Verbesserungen gesucht und umgesetzt?

Ist Vorgesetzten bewusst, dass Motivationschancen und die Vermeidung von Demotivationen primär bei Mitarbeitern individuell zu erreichen sind?

Wann haben die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte zum letzten Mal an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen?

Wie ist die Meinung der Führungskräfte von den Mitarbeitern?

Wie ist die Meinung der Mitarbeiter von den Führungskräften?

Gibt es Bildungswünsche der Mitarbeiter?

Steigen die Beschwerden der Kunden?

Welche Fragen stellen sich noch nicht betriebsblinde neue Mitarbeiter, die für Sie überraschend und neu sind?

Gibt es Konflikte zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens?

Was sehen Ihre Mitarbeiter als Problem an?

Was sehen Sie in Ihrer Firma als Problem an?

Welche Lösungen haben Sie bisher probiert?

#### **D. VOR- UND NACHBEREITUNG VON BILDUNGSMASSENNAHMEN**

##### **VORHER:**

Gibt es Übereinstimmung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über den Sinn der geplanten Bildungsmaßnahme?

Welches Ziel möchte der Teilnehmer durch diese Maßnahme erreichen?

Welches Ziel soll nach Meinung des Vorgesetzten erreicht werden?

Was erwartet der Teilnehmer vom Seminar?

Was könnte für ihn besonders interessant sein?

Woran würde er das merken? Wie würde sich eine erfolgreiche Anwendung des Gelernten äußern?

##### **NACHHER:**

Wie beurteilt der Teilnehmer rückblickend das Seminar? - den Trainer? - den Veranstaltungsort?

Gab es Abweichungen gegenüber den Vorinformationen?

Wie praxisnah hat der Teilnehmer das Seminar erlebt?

Was war aus seiner Sicht für die eigene Situation besonders anwendungsbezogen, was nicht? Und warum?

Was will er/sie als erste Maßnahme aus dem im Seminar gelernten im Unternehmen umsetzen?

Welche Unterstützung benötigt er/sie dafür von Seiten des Vorgesetzten, der Kollegen?

Was könnte die Umsetzung fördern, behindern, blockieren?

Welche Maßnahmen will er/sie noch umsetzen?

Was soll damit erreicht werden? Wie schauen die gewünschten Ergebnisse konkret aus?

Bis wann will er/sie was, mit wem, zusammen erreicht haben?

---



## 5. Wie zukunftsorientiert ist Ihr Unternehmen – Konsequenzen für die Personal- und Führungsarbeit?

Wie sieht die Vorstellung des Topmanagements von der Zukunft verglichen mit jener der Konkurrenten aus?

Konventionell und reaktiv ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Distinktiv und weitblickend

Welcher Aufgabe widmet das leitende Management größere Aufmerksamkeit?

Reengineering der Kernprozesse ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Erneuerung der Kernstrategien

Ist unser Unternehmen in den Augen der Konkurrenz eher eines, das Regeln macht, oder eines, das Regeln übernimmt?

In erster Linie Übernahme von Regeln ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ In erster Linie Festlegung der Regeln

Liegt unsere Stärke eher in der Erhöhung der Betriebseffizienz oder in der Erschließung völlig neuer Geschäftsfelder?

Betriebs-effizienz ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Entwicklung neuer Geschäftsfelder

Dienen unsere Bemühungen zur Erringung von Vorteilen eher dazu, die Konkurrenz einzuholen, oder eher dazu, für die Industrie ganz neue Vorteile zu entwickeln?

Hauptsächlich dazu, die Konkurrenz einzuholen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Hauptsächlich dazu, für die Industrie ganz neue Vorteile zu entwickeln

Bis zu welchem Ausmaß sind unsere Umwandlungsbemühungen von den Maßnahmen der Konkurrenz bestimmt, inwieweit beruhen sie auf unserer eigenen, unabhängigen Zukunftsvision?

Großteils von der Konkurrenz bestimmt ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Großteils von unserer Vision bestimmt

Inwieweit bin ich als leitender Manager ein mit der Gegenwart beschäftigter Wartungstechniker, inwieweit ein die Zukunft gestaltender Architekt?

Vor allem Techniker ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Vor allem Architekt

Was herrscht unter Mitarbeitern vor: Angst oder Hoffnung?

Eher Angst ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Eher Hoffnung

Quelle: Hamel & Prahalad, 1999

## 6. Führungserfolg durch zeitgemäßen Führungsstil und Personalmanagement – Tipps für die Praxis

Ankreuzung der bevorzugten Handlung (A,B,C,D)

### Führungsstilanalyse - Lead-Technik

|    | Situation                                                                                                                                                                                        |                  | Alternative Handlung                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Die Untergebenen reagieren neuerdings nicht auf deine freundliche Konversation und die Sorge um ihr Wohlergehen. Deine Leistung ist zur Zeit unbeständig.                                        | A<br>B<br>C<br>D | Forciere die Anwendung eines einheitlichen Vorgehens und betone die Wichtigkeit der Aufgabenerfüllung.<br>Stelle dich für Diskussionen zur Verfügung, aber dränge nicht.<br>Unterhalte dich mit deinen Untergebenen und setze dann die Ziele.<br>Misch dich nicht vorsätzlich ein.      |
| 2. | Die wahrnehmbare Leistung deiner Gruppe wächst. Du hast dich versichert, dass sich alle Gruppenmitglieder ihrer Rolle und Anforderungen bewusst sind.                                            | A<br>B<br>C<br>D | Sorge für freundliche Interaktionen, aber fahre fort, Rollen und Anforderungen klar zu stellen.<br>Unternimm keine bestimmten Aktionen.<br>Sorge mit allen Mitteln dafür, dass sich die Gruppe wichtig und beteiligt fühlt.<br>Betone die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.        |
| 3. | Mitglieder der Gruppe sind nicht in Lage Probleme selbst zu lösen. Normalerweise hast du dich nicht darum gekümmert. Gruppenleistung und zwischenmenschliche Beziehungen waren gut.              | A<br>B<br>C<br>D | Ziehe die Gruppe bei der Problemlösung hinzu.<br>Lass die Gruppe eine eigene Lösung finden.<br>Handle schnell und sicher, um zu korrigieren und zu delegieren.<br>Ermutige die Gruppe, an dem Problem zu arbeiten, und stehe für Diskussionen zur Verfügung.                            |
| 4. | Du erwägst eine größere Veränderung. Deine Untergebenen erbringen gute Leistungen. Sie respektieren die Notwendigkeit der Veränderung.                                                           | A<br>B<br>C<br>D | Ermögliche der Gruppe ein Mitwirken an der Entscheidung.<br>Kündige die Veränderung an und implementiere sie unter enger Kontrolle.<br>Erlaube der Gruppe, ihre eigenen Richtlinien zu formulieren.<br>Beziehe die Vorschläge aus der Gruppe mit ein, aber übernimm selbst die Führung. |
| 5. | Die Leistung deiner Gruppe ist in letzter Zeit gesunken. Die Mitglieder zeigen sich gleichgültig gegenüber den gesetzten Zielen. Die Neudefinition der Rollen hat in der Vergangenheit geholfen. | A<br>B<br>C<br>D | Erlaube der Gruppe, ihre eigenen Richtlinien zu formulieren.<br>Beziehe Gruppenvorschläge mit ein, aber achte auf Objektivität.<br>Definiere Ziele neu und kontrolliere genau.<br>Erlaube der Gruppe die Mitwirkung an der Zielsetzung aber dränge nicht.                               |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.  | Du kommst in eine effizient arbeitende Gruppe, Der vorherige Verwalter führte straff. Du möchtest die produktive Situation erhalten, die Bedingungen aber dabei humanisieren.                                                                                                                                    | A<br>B<br>C<br>D | Setze dich dafür ein, dass die Gruppe sich wichtig und integriert fühlt.<br>Betone die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.<br>Mische dich nicht vorsätzlich ein.<br>Integriere die Gruppe in die Entscheidungsfällung, aber achte auf Objektivität.                                                                                    |
| 7.  | Du erwägst große Veränderungen in der Organisationsstruktur. Gruppenmitglieder haben Vorschläge zu den nötigen Veränderungen gemacht und Flexibilität bewiesen.                                                                                                                                                  | A<br>B<br>C<br>D | Definiere die Veränderungen und überwache sie sorgsam.<br>Gewinn den Beifall der Gruppe für die Veränderung und erlaube ihr, die Implementierung zu organisieren.<br>Bewillige eine Veränderung gemäß den gemachten Vorschlägen, aber behalte die Kontrolle über die Implementierung.<br>Vermeide Konfrontationen, lass die Dinge laufen. |
| 8.  | Gruppenleistung und interpersonelle Beziehungen sind gut. Du fühlst dich etwas unsicher aufgrund der fehlenden Führung der Gruppe.                                                                                                                                                                               | A<br>B<br>C<br>D | Lass die Gruppe allein.<br>Diskutiere die Situation mit der Gruppe und initiiere die nötigen Veränderungen.<br>Versuche die Untergebenen dahin zu lenken, dass sie klar-strukturiert und wohl-organisiert arbeiten.<br>Achte darauf, dass die Führer-Geführten-Beziehung nicht durch zu straffe Führung verletzt wird                     |
| 9.  | Dein Vorgesetzter hat dich dazu berufen, eine Task-force-Gruppe zu leiten, die bereits überfällige Vorschläge zu einer Veränderung machen soll. Die Gruppe ist sich über die Ziele nicht klar. Die Beteiligungen an den Sitzungen sind gering und haben sich allen falls in gesellige Zusammenkünfte verwandelt. | A<br>B<br>C<br>D | Lass die Gruppe das Problem allein ausarbeiten.<br>Beziehe Gruppenvorschläge mit ein, aber achte darauf, dass Objektives vereinbart wird.<br>Redefiniere die Ziele und überwache sie sorgfältig.<br>Erlaube der Gruppe die Mitwirkung an der Zielsetzung, aber dränge nicht.                                                              |
| 10. | Deine Untergebenen, normalerweise fähig Verantwortung zu übernehmen, reagieren nicht auf deine kürzlich erfolgte Neudefinition der Richtlinien.                                                                                                                                                                  | A<br>B<br>C<br>D | Erlaube der Gruppe die Mitwirkung an der Neudefinition von Richtlinien, aber dränge nicht.<br>Definiere neue Richtlinien und überwache sie sorgfältig.<br>Vermeide Konfrontationen, indem du keinen Druck ausübst.<br>Beziehe Gruppenvorschläge mit ein, aber achte darauf, dass neue Richtlinien gemacht werden.                         |
| 11. | Du bist in eine neue Position befördert worden. Der bisherige Vorgesetzte hat sich aus den Angelegenheiten der Gruppe heraus gehalten. Die Gruppe hat ihre Aufga-                                                                                                                                                | A<br>B           | Bringe die Gruppe dazu, klar strukturiert und wohl organisiert zu arbeiten.<br>Ziehe die Gruppe in die Entscheidungsfindung mit ein und forciere eine gute Mitarbeit.                                                                                                                                                                     |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ben und Anweisungen angemessen erfüllt. Die Beziehungen innerhalb der Gruppe sind gut.                                                                                                                                                                                                             | C<br>D           | Diskutiere vergangene Leistungen mit der Gruppe und prüfe die Notwendigkeit neuer Praktiken.<br>Fahre fort, die Gruppe allein zu lassen.                                                                                                                                                                                                                        |
| 12. | Neuere Informationen deuten auf einige Schwierigkeiten innerhalb der Gruppe hin. Die Gruppe ist sehr leistungsstark. Mitglieder haben auf lange Sicht geplante Ziele effektiv verfolgt. Sie haben in den letzten Jahren harmonisch zusammengearbeitet. Alle sind für die Aufgabe gut qualifiziert. | A<br>B<br>C<br>D | Probiere deine Lösung mit den Untergebenen aus und überprüfe die Notwendigkeit neuer Praktiken.<br>Erlaube der Gruppe, die Probleme selbst auszuarbeiten.<br>Handle schnell und sicher, um zu korrigieren und neue Anweisungen zu treffen.<br>Stelle dich für Diskussionen zur Verfügung, aber achte darauf, die Führer-Geführten-Beziehung nicht zu verletzen. |

Der **LEAD-Fragebogen** (Hersey/Blanchard 1974, 1982, S.99)  
Aus: Scholz, Ch.: Personalmanagement, Fanz Vahlen: München 1989 (S.437)

### Bestimmung der Führungsstilbandbreite zum LEAD – Fragebogen - Auswertung

| Situationen | Alternative Handlungen |     |     |     |
|-------------|------------------------|-----|-----|-----|
|             | (1)                    | (2) | (3) | (4) |
| 1           | A                      | C   | B   | D   |
| 2           | D                      | A   | C   | B   |
| 3           | C                      | A   | D   | B   |
| 4           | B                      | D   | A   | C   |
| 5           | C                      | B   | D   | A   |
| 6           | B                      | D   | A   | C   |
| 7           | A                      | C   | B   | D   |
| 8           | C                      | B   | D   | A   |
| 9           | C                      | B   | D   | A   |
| 10          | B                      | D   | A   | C   |
| 11          | A                      | C   | B   | D   |
| 12          | C                      | A   | B   | D   |

### Messung der Führungsstileffektivität - Häufigkeit:

| Situationen | Alternative Handlungen |     |     |     |
|-------------|------------------------|-----|-----|-----|
|             | (A)                    | (B) | (C) | (D) |
| 1           | +2                     | -1  | +1  | -2  |
| 2           | +2                     | -2  | +1  | -1  |
| 3           | +1                     | -1  | -2  | +2  |
| 4           | +1                     | -2  | +2  | -1  |
| 5           | -2                     | +1  | +2  | -1  |
| 6           | -1                     | +1  | -2  | +2  |
| 7           | -2                     | +2  | -1  | +1  |
| 8           | +2                     | -1  | -2  | +1  |
| 9           | -2                     | +1  | +2  | -1  |
| 10          | +1                     | -2  | -1  | +2  |
| 11          | -2                     | +2  | -1  | +1  |
| 12          | -1                     | +2  | -2  | +1  |

Untersummen:

(Total) =----- Ziel: hoher positiver Wert!

## 7. Bewertung- und Fördergespräche als Vorgesetzten- und Mitarbeiteraufgaben

### 1) Leitfaden für ein Förderungsgespräch

#### Bisherige berufliche Entwicklung des Mitarbeiters im Unternehmen

- Abteilung
- Funktion
- Aufgaben
- besondere Kenntnisse/Fertigkeiten

#### Bisherige Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen

#### Förderungsbeurteilung

- Eignung für die jetzige Arbeitsaufgabe
- Erweiterung der jetzigen Arbeitsaufgabe
- Übernahme einer höherwertigen Arbeitsaufgabe
- Übernahme einer Führungsaufgabe

#### Entwicklungswünsche des Mitarbeiters

- aufgabenbezogen
- persönlich

#### Entwicklungsziel des Mitarbeiters

#### Erforderliche Entwicklungsmaßnahmen

- Art der Aufgabe(n)
- Aufgabenbezogene Maßnahme(n)
- Weiterbildungsmaßnahme(n)
- Termine

#### Entwicklungskontrolle

- Art der Kontrolle des Entwicklungsfortschritts
- Termine

### 2) Vorgesetztenbeurteilung

Sie finden im folgenden 19 Aussagen zum Verhalten von Führungskräften. Bringen Sie diese Aussagen in eine Beziehung zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten, und halten sie bitte die jeweilige Ausprägung entsprechend der Skala

|          |   |   |
|----------|---|---|
| immer    | = | 1 |
| oft      | = | 2 |
| manchmal | = | 3 |
| selten   | = | 4 |
| nie      | = | 5 |

in Zahlen fest. Die Angaben werden zusammengefasst und bilden dann den Ausgangspunkt des Gespräches zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten.

**Der/Die ...**

- 1) hat klare Vorstellungen über die zu erreichenden Ziele.
- 2) benennt die Anforderungen an die MitarbeiterInnen.
- 3) erklärt Arbeitsaufgaben verständlich und gründlich.
- 4) informiert regelmäßig und umfassend über Dinge, die meinen Arbeitsplatz betreffen.
- 5) bestimmt Kriterien für erforderliche Leistungen.
- 6) a) äußert Anerkennung und  
b) konstruktive Kritik.
- 7) bietet MitarbeiterInnen Hilfestellung und Unterstützung an.
- 8) legt Wert auf positive menschliche Beziehungen.
- 9) gibt MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Fehler selbst herauszufinden und zu korrigieren.
- 10) bezieht MitarbeiterInnen in Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse ein.
- 11) belohnt und fördert MitarbeiterInnen hinsichtlich ihres Engagements.
- 12) bespricht mit MitarbeiterInnen ihren Leistungsfortschritt und Zielerreichungsgrad.
- 13) stellt ausgezeichnete Leistungen der MitarbeiterInnen besonders heraus.
- 14) beurteilt auf der Basis des tatsächlichen Leistungsverhaltens und weniger auf der Basis von Sympathie/Antipathie.
- 15) setzt sich für die weitere Entwicklung meines Verantwortungsbereiches ein.
- 16) führt Mitarbeitergespräche so durch, dass die Zusammenarbeit gefördert wird.
- 17) ermutigt MitarbeiterInnen, die Dinge, die sie für wichtig halten, zu benennen und zu realisieren.
- 18) zeigt persönliches Engagement in der Verfolgung unternehmensbezogener Ziele.
- 19) kann mit geäußerter Kritik umgehen.

Quelle: Bühner, 1994

**Auswertung: Summe der Einzelbewertung (1 – 5); Ziel: kleine Zahl!**

## 8. Organisationales Lernen als Hilfe der Führungsarbeit

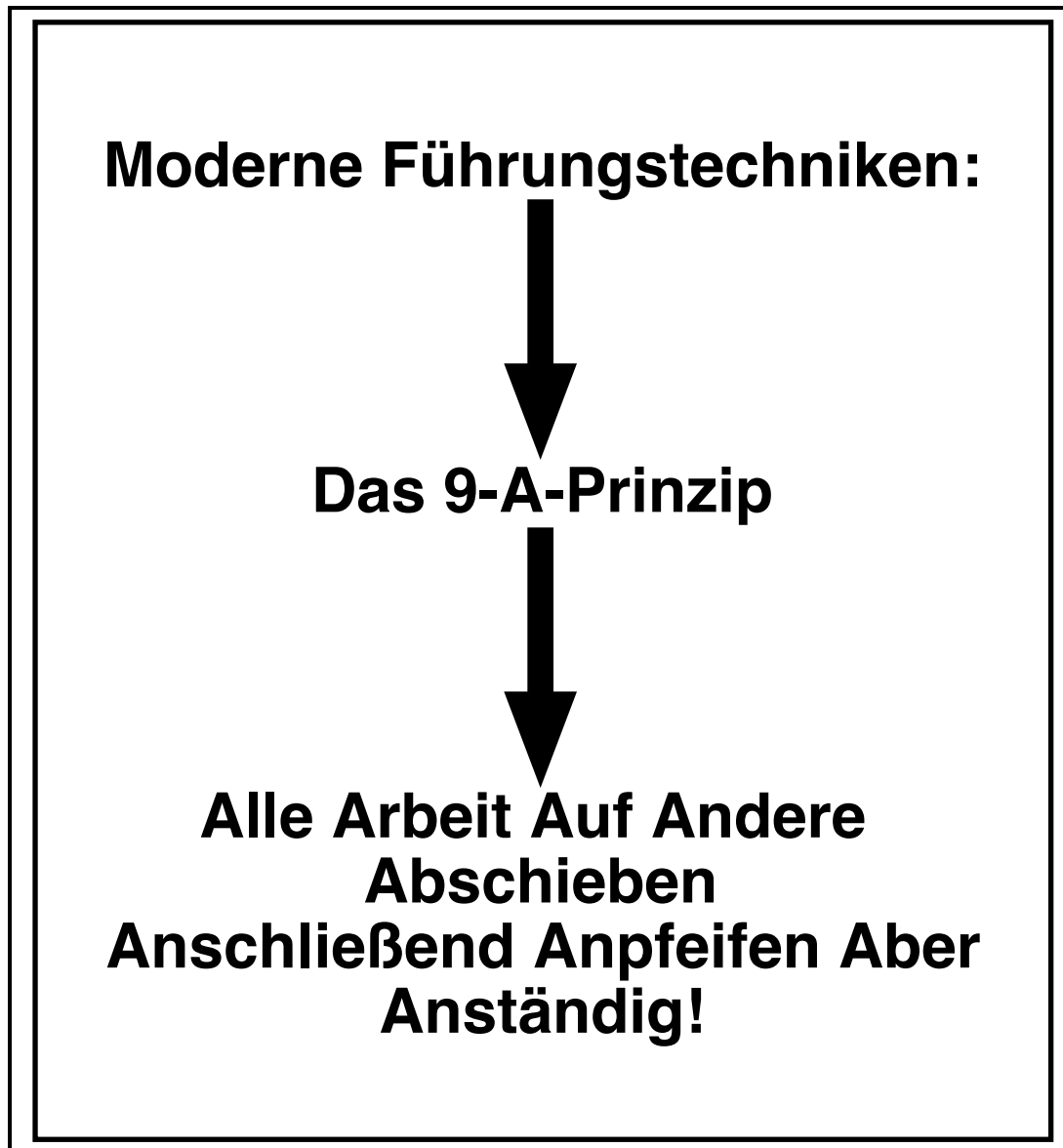
### Test für die Lernqualität einer Organisation

|                                                                                                                                                                           | immer                    | oft                      | selten                   | manch-<br>mal            | nie                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Die Organisation lernt aus Erfahrung und wiederholt ihre Fehler nicht.                                                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Wenn jemand die Organisation verlässt, bleibt ihr/sein Wissen erhalten.                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Wenn ein Team eine Aufgabe beendet, wird destilliert und dokumentiert, was gelernt wurde.                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Wissen, das in der Organisation erzeugt wird, wird gesichtet, bewertet und allen Teilen der Organisation zugänglich gemacht mit Hilfe von Datenbanken, Trainings, etc. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Die Organisation erkennt den Wert des Wissens an, das von Teams und Individuen erworben und zugänglich gemacht wird.                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Es werden systematisch Pläne dafür aufgestellt und umgesetzt, welches Wissen in Zukunft benötigt wird.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Die Organisation ermutigt das Experimentieren als einen Weg des Lernens.                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Die Organisation verbessert ihre Fähigkeiten, indem Lernerfahrungen von anderen Organisationen ausgewertet und angewendet werden.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Quelle: A.D. Little

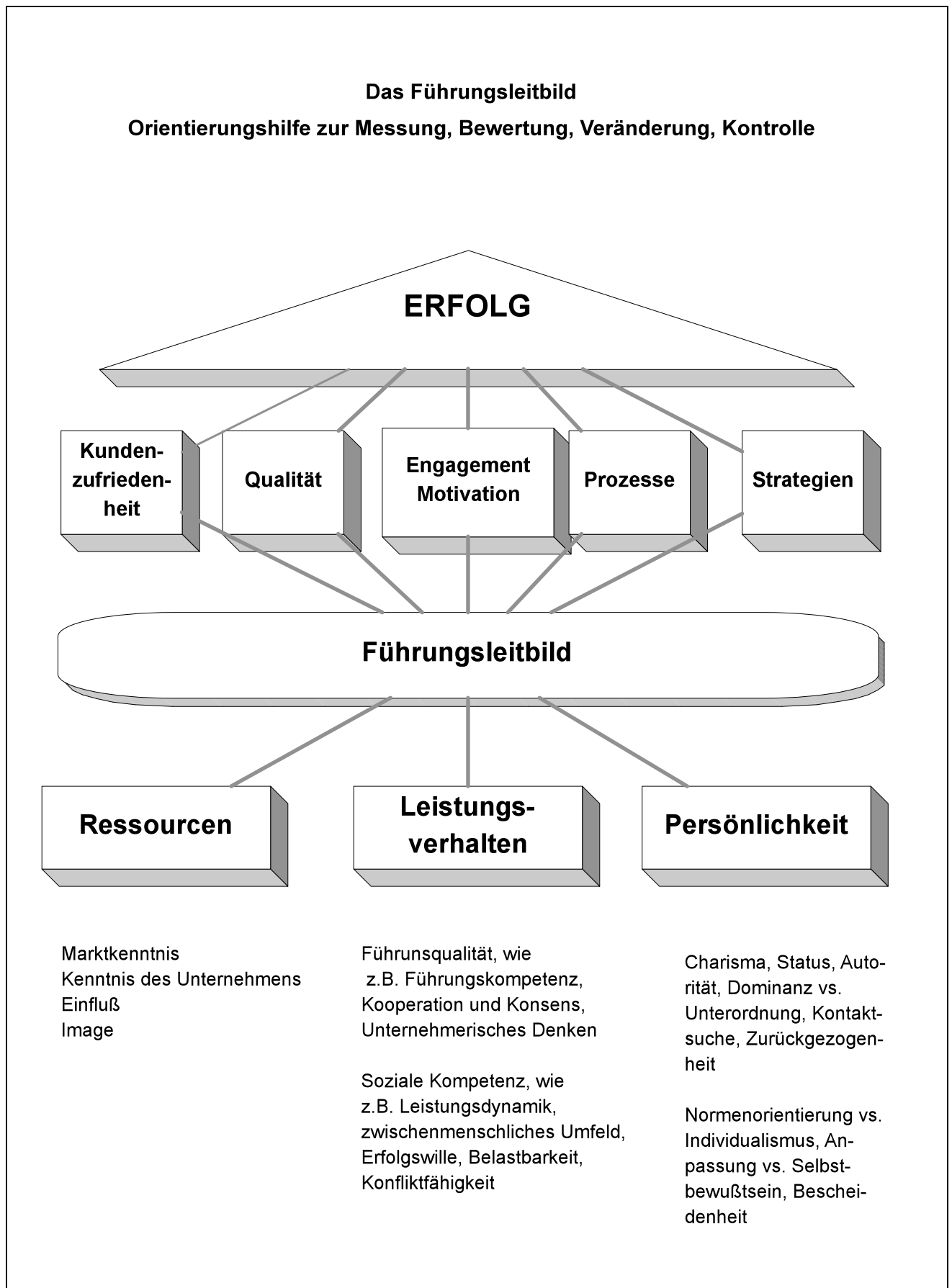
## 9. Hilfen der Personal- und Führungspraxis – Auswahl wichtiger Ansätze und verschiedener Materialien und Schemata

### 1) „MODERNE FÜHRUNGSTECHNIKEN?“

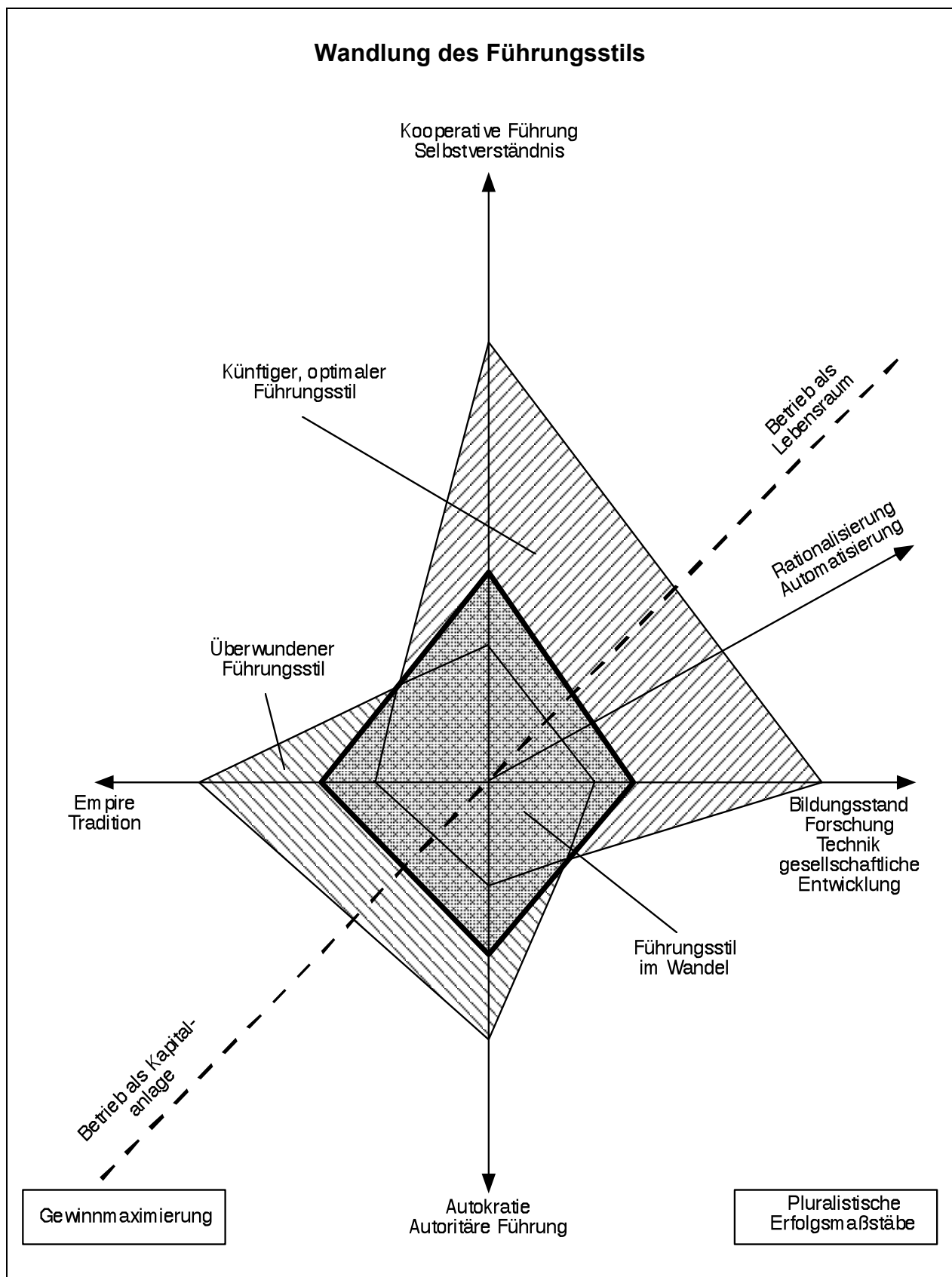




## 2) Führungsleitbildvariante



### 3) Wandel des Führungsstils



#### **4) Was Führungskräfte wirklich tun - Mythen und Realitäten nach H. Mintzberg**

##### **Erster Mythos:**

Der Manager ist ein überlegener, systematischer Planer.

##### **Realität:**

*Alle Forschungsergebnisse zeigen, daß Manager unstetig arbeiten, daß sich ihre Arbeiten durch Kürze, Vielfältigkeit und Diskontinuität auszeichnen, daß sie aktionsorientiert sind und eine Abneigung gegen reflektierende Tätigkeiten empfinden.*

##### **Zweiter Mythos:**

Der effiziente Manager braucht keine Routineaufgaben wahrzunehmen.

##### **Realität:**

*Außer einem Eingreifen in Ausnahmesituationen beinhaltet Management eine ganze Reihe von Routinetätigkeiten, einschließlich Zeremonien, Verhandlungen und der Verarbeitung unsicherer externer Informationen.*

##### **Dritter Mythos:**

Der Top-Manager braucht aggregierte Information, die ein formales Management-Informationssystem am besten garantiert.

##### **Realität:**

*Manager bevorzugen in besonderem Maße die verbale Kommunikation - vor allem Telephonate und Konferenzen.*

##### **Vierter Mythos:**

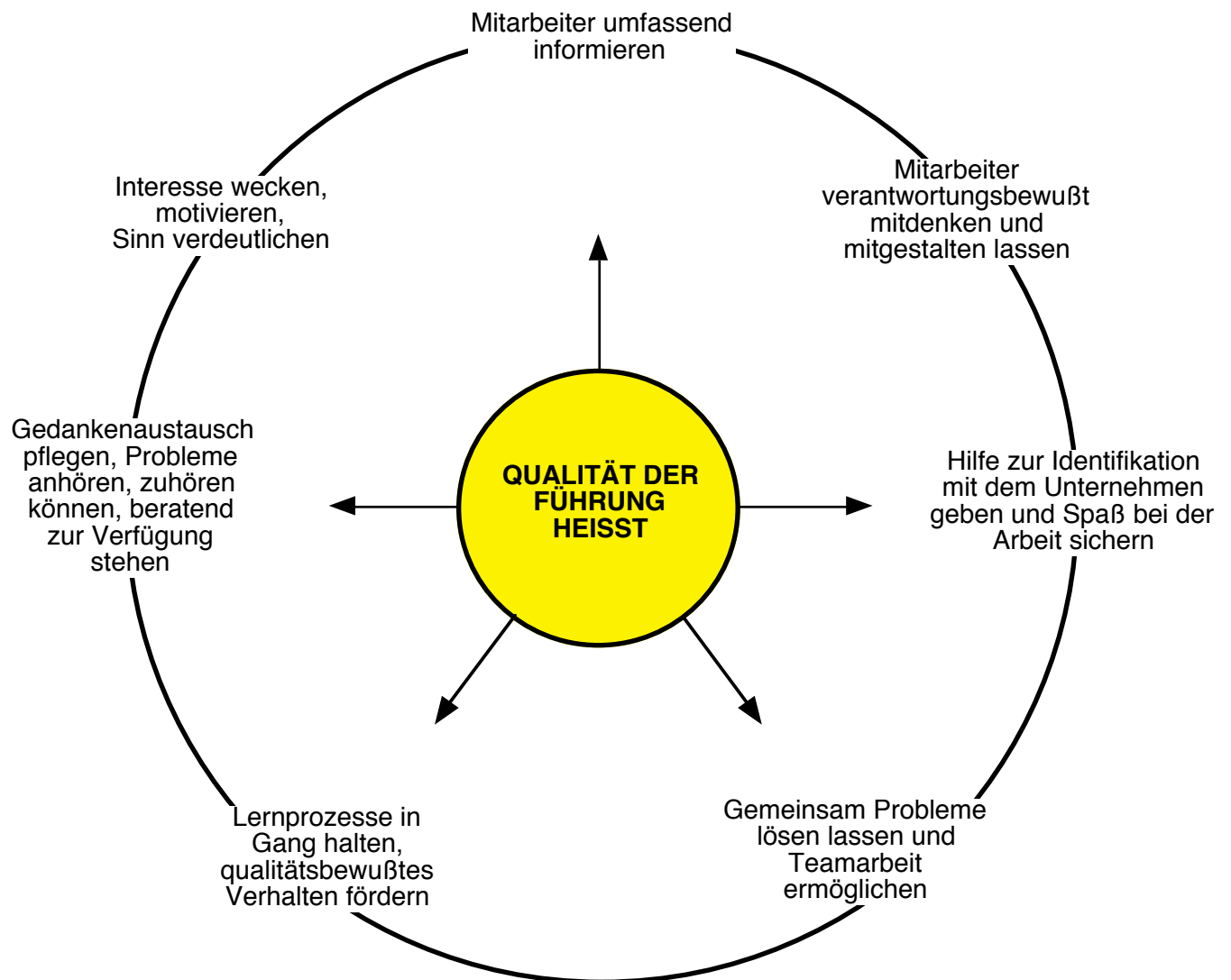
Management ist eine Wissenschaft und ein Beruf (oder zumindest im Begriff, es zu werden). Diese Behauptung ist falsch.

Schon die flüchtige Beobachtung räumt mit der Vorstellung auf, Manager betrieben eine Wissenschaft. Eine Wissenschaft schließt die Anwendung systematischer, analytischer Vorgehensweisen oder Programme ein.

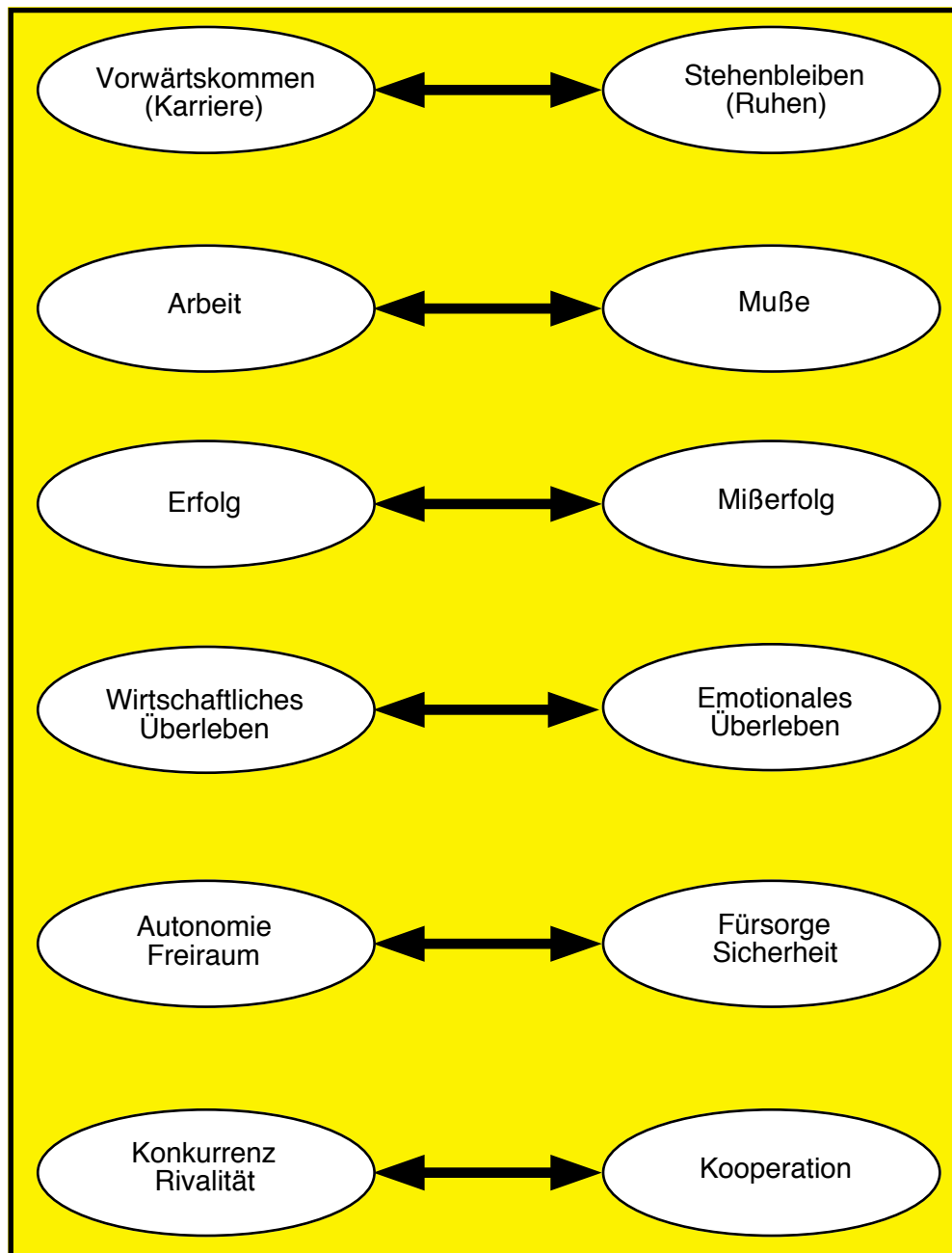
##### **Realität:**

*Die Programme des Managers - Zeit einteilen, Informationen verarbeiten, Entscheidungen fällen und so weiter - bleiben fest in seinem Gehirn verschlossen. Um diese Programme zu umschreiben, behelfen wir uns mit Begriffen wie "Urteilsvermögen" und "Intuition".*

## 5) Qualitätskreislauf der Führung



## 6) WICHTIGE SPANNUNGSFELDER EINER FÜHRUNGSKRAFT



## **7) 10 Rollen von Managern nach Mintzberg (1973, 1992)**

### **INTERPERSONELLE ROLLEN**

- 1) Repräsentant (Figurehead)  
Der Manager fungiert nach innen und außen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung und erfüllt Repräsentationsroutinen gesetzlicher oder sozialer Art.
- 2) Führer (Leader)  
Im Mittelpunkt dieser Rolle stehen Aufgaben der Motivation und Anleitung von Mitarbeitern, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung.
- 3) Koordinator (Liaison)  
Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen stehen im Zentrum dieser Rolle.

### **INFORMATIONELLE ROLLEN**

- 4) Informationssammler (Monitor, Beobachter)  
Der Manager sucht und empfängt sehr unterschiedliche Informationen, die sein Verständnis über das Funktionieren der Organisation und ihrer Umwelt fördern.
- 5) Informationsverteiler (Disseminator)  
Diese Rolle beschreibt die Weitergabe interner und externer Informationen - sowohl Fakten als auch Spekulationen - an Organisationsmitglieder.
- 6) Sprecher (Spokeperson)  
Als Sprecher gibt der Manager Informationen über Pläne, Maßnahmen oder erzielte Ergebnisse der Unternehmung an Externe weiter.

### **ENTSCHEIDUNGSROLLEN**

- 7) Unternehmer (Entrepreneur)  
Als Unternehmer sucht der Manager in der Organisation und ihrer Umwelt nach Chancen zu Innovation und Wandel und leitet gegebenenfalls Innovationsprojekte (ein).
- 8) Krisenmanager (Disturbance Handler)  
Erfasst werden durch diese Rolle Aufgaben der (durch Sachzwänge induzierten) Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses.
- 9) Ressourcenzuteiler (Resource Allocator)  
Kern dieser Rolle sind Entscheidungen über Vergabe von Ressourcen aller Art an Personen oder Abteilungen; durch den Entscheidungsvorbehalt behält der Manager die Kontrolle über Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen.
- 10) Verhandlungsführer (Negotiator)  
Der Manager tritt als extern als Verhandlungsführer auf und verpflichtet die Organisation für künftige Aktivitäten.

## **8) Anforderungsprofil der Führungskraft heute – Auswahl wesentlicher Punkte**

### **Fachliche Kompetenz**

- Fachwissen in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung (z.B. kaufmännische, juristische, technische Fachgebiete);
- Kenntnisse der Unternehmensführung (systemorientiertes Management);
- betriebswirtschaftliche Kennziffern interpretieren;
- gesamtwirtschaftliche Entwicklung einschätzen;
- Kenntnisse im Arbeits- und Sozialrecht;
- ein bis zwei Fremdsprachen beherrschen;
- etc.

### **Methodische/Strategische Kompetenz**

- sichere Beherrschung der Instrumente des operativen und strategischen Managements;
- Entscheidungen treffen und vertreten, Strategien einleiten;
- Erfolgskriterien definieren, Lösungsalternativen bewerten;
- Handlungsfolgen abschätzen und Handlungseffizienz bewerten;
- Methoden des Denkens beherrschen (Mind-Mapping, Suggestopädie u.ä.);
- neue Wege des Selbstmanagements kennen (neues "Zeit"-Bewusstsein);
- modernen Kommunikations- und Informationssysteme einsetzen;
- Veränderungen/Entwicklungen erkennen und bewerten;
- Polaritäten im Gleichgewicht halten;
- Qualitätsmanagement betreiben;
- etc.

### **Soziale Kompetenz**

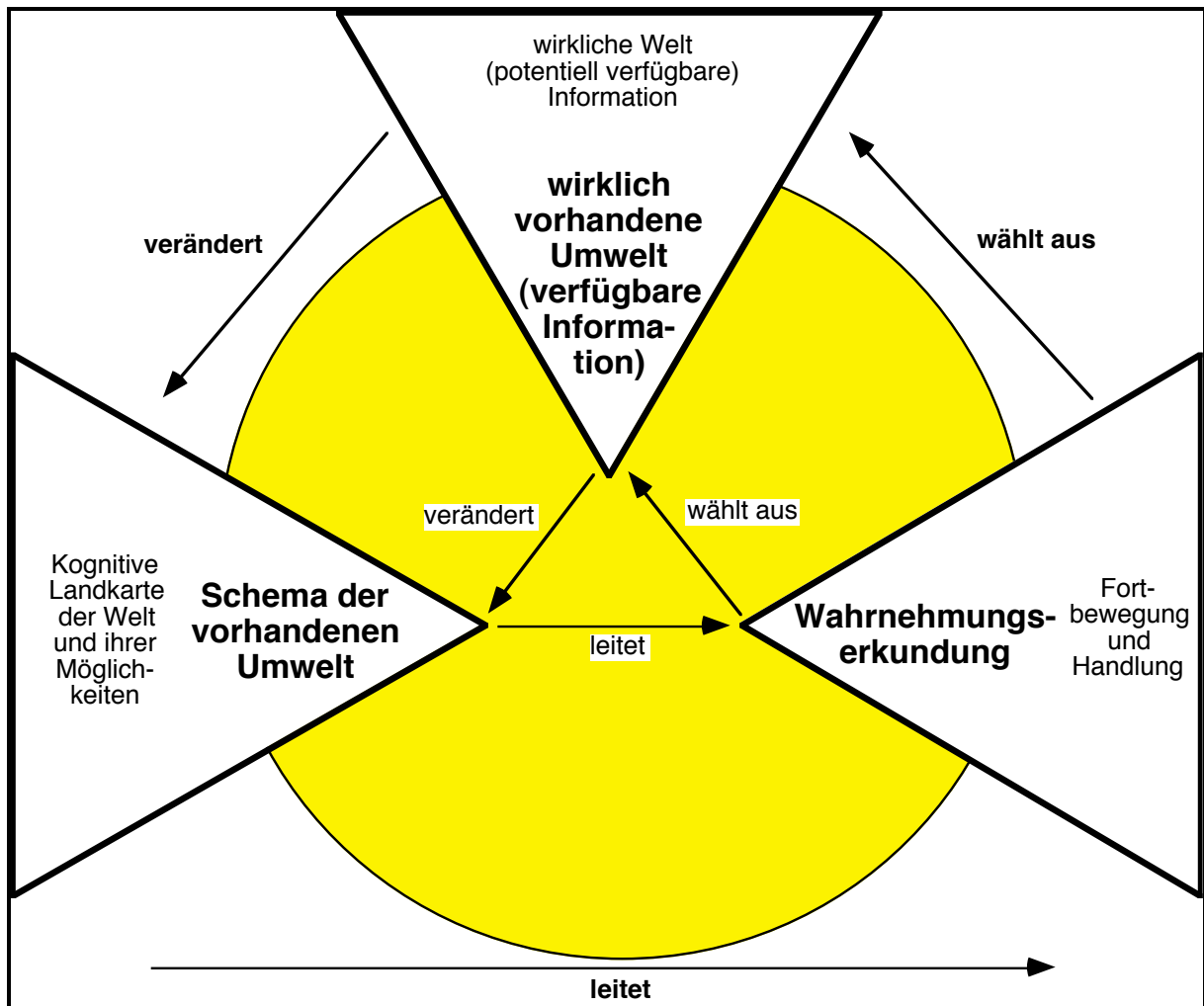
- Mitarbeitern Ziele und Aufgabeninhalte vermitteln, Partizipation bei der Ziel- und Strategiefindung zulassen;
- Mitarbeiter informieren, Visionen kommunizieren;
- Kommunikationsstrukturen steuern (koordinieren, moderieren, integrieren);
- Selbstorganisation und autonome Gruppen fördern;
- Mitarbeiter motivieren, fördern und entwickeln – Demotivationen erkennen und vermeiden;
- Personalentscheidungen treffen und verantworten;
- Gruppenprozesse gestalten;
- Menschlichkeit im Berufsalltag unterstützen, Vertrauen schaffen;
- Unternehmensziele/-werte nach innen und außen vertreten;
- gesellschaftspolitische Verantwortung zeigen;
- etc.

### **Persönliche Kompetenz**

- Eigenverantwortung und Selbstkontrolle;
- Verantwortungs- und Einsatzbereitschaft;
- Intuition und Visualisierungsfähigkeit;
- Kreativität und Gestaltungswille;
- Glaubwürdigkeit und Offenheit;
- Kooperations- und Teamfähigkeit;
- persönliche Ausstrahlungskraft besitzen;
- etc.

## 9) Wahrnehmung und Personal und Führungsarbeit

### Zusammenhang von Schema, Objekt und Erkundungsverhalten





## **10) 10 URSACHEN FÜR SCHLECHTES ZUHÖREN**

Gibt es Mittel und Wege, schlechtes Zuhören zu verhindern? Ja, wenn wir die Ursachen kennen und sie bekämpfen!

Bevor wir gut bzw. intensiv zuhören, müssen wir zunächst 10 Hindernisse aus dem Weg räumen. Das wurde bei einer Untersuchung deutlich, die vor einigen Jahren an 100 schlechten und 100 guten Zuhörern durchgeführt wurde:

### **1. DESINTERESSE**

Das erste charakteristische Merkmal, das den guten vom schlechten Zuhörer unterscheidet, ist das Desinteresse. Viele schlechte Zuhörer vertreten nämlich den Standpunkt, die Rede des Gesprächspartners sei langweilig. Das Interesse an dem darin zur Sprache gebrachten Problem steht in keinerlei Beziehung zu unseren Hauptinteressen, die teilweise auf einer völlig anderen Ebene liegen können, wie z. B. Sport, Auto oder Ferienpläne.

Der erste Schritt zum guten Zuhören beginnt jedoch damit, dieses Desinteresse in irgendeiner Weise zu überwinden. Wir müssen uns einfach dazu zwingen, zuzuhören. Wir müssen versuchen, in der uns überbrachten Nachricht eine praktische Bedeutung zu finden, auch wenn wir deren Wert nicht sofort ausschöpfen können.

### **2. PERSÖNLICHE ABLEHNUNG GEGENÜBER DEM GESPRÄCHSPARTNER**

Die zweite Ursache, die zu schlechtem Zuhören führt, ist die Kritik an der Person oder dem Aussehen des Gesprächspartners. Ein derartig veranlagter Zuhörer wird etwa wie folgt reagieren: "Schauen Sie sich diesen Burschen an. Hat ihm denn niemand gesagt, daß er beim Reden die Hände aus den Hosentaschen nehmen soll? Und seine Stimme!"

Die Reaktion des guten Zuhörens wird vielleicht nicht viel anders sein. Er hört aber trotzdem hin, weil der Gesprächspartner für ihn wichtige Informationen überbringt. Er konzentriert sich deshalb nicht auf Äußerlichkeiten, sondern einzig und allein auf den Inhalt.

Eines müssen wir uns merken: Die Nachricht ist wichtiger als die Form, in der sie uns überbracht wird. Wenn wir dies begriffen haben, werden wir auch zu besseren Zuhörern.

### **3. WORTGEFECHTE**

Viele Zuhörer gehören zu den kämpferischen Naturen. Entsprechend ihrer Veranlagung lassen sie den Gesprächspartner nicht ausreden, sondern beginnen mit ihm sofort ein Wortgefecht. Hier spielt bestimmt die Herausforderung des Gesprächspartners eine wichtige Rolle, ihn mit Fragen zu überschütten und nach Möglichkeit zu widersprechen.

Bei dieser Art von Diskussion verliert der Zuhörer sehr oft den Faden, er macht den Gesprächspartner auf Dinge aufmerksam, die dieser bereits gesagt hat, jedoch von dem Zuhörer überhört wurden. Überhört deshalb, weil die Zuhörereffizienz infolge der Konzentration auf die Gegenantwort auf den Nullpunkt gesunken war.

### **4 . DIE JAGD NACH FAKTEN**

Damit haben wir die vierte Eigenschaft des schlechten Zuhörers. Auf die Frage, worauf sie sich während eines Gespräches am meisten konzentrieren, antworten rund 97 der 100 schlechten Zuhörer, daß sie die wesentlichen Gedanken des Gespräches herauszufinden versuchten. In der Regel entwickelt nämlich jeder Gesprächspartner eine Art von Grundprinzip oder Konzept. Der Zuhörer konzentriert sich nun einzig und allein darauf, diese zentralen Ideen so gut wie möglich zu verstehen. Im Gegensatz dazu gelingt es jedoch dem guten Zuhörer noch, diese zentralen Ideen in ein System zu bringen, durch das er in der Lage ist, weit

mehr Fakten zu rekonstruieren als der schlechte Zuhörer, der die Fakten nur katalogisiert. Selbst wenn es unser oberstes Ziel ist, nur Fakten zu sammeln, sollten wir trotzdem das zugrunde gelegte Prinzip verstehen lernen, das die einzelnen Fakten limitiert und kontrolliert. Denn nur auf diesem Wege haben wir die Gewähr dafür, möglichst viele Fakten in unser Gedächtnis aufzunehmen.

## **5. PAPIERTIGER**

Viele Zuhörer haben die Angewohnheit, den größten Teil des Gespräches mitzuschreiben, wodurch natürlich ein Großteil der Aufmerksamkeit vom Hören zum Schreiben umgelenkt wird. Sie nehmen die vollgeschriebenen Bogen mit nach Hause, stapeln sie dort und schauen wahrscheinlich nie mehr hinein. Über Sinn oder Unsinn dieser Angewohnheit brauchen wir wohl kein Wort zu verlieren! Denn das Mitschreiben macht sich im allgemeinen nicht bezahlt, lediglich die spätere Verwendung der Notizen kann von einem gewissen Nutzen sein. Zum Zeitpunkt des Gespräches besteht jedoch auf jeden Fall eine negative Korrelation zwischen den Papierstapeln und der Zuhörleistung.

Auch unsere 100 schlechten Zuhörer in unseren Untersuchungen waren alle damit beschäftigt, während eines Gespräches eine Disposition anzufertigen. Im Grunde genommen ist an sich nichts dagegen einzuwenden, eine Gliederung aufzustellen, vorausgesetzt der Gesprächspartner hat überhaupt einen Faden, an den er sich hält. Diese Anforderung erfüllen jedoch nicht mehr als die Hälfte aller Gesprächspartner, und es ist geradezu ein Ding der Unmöglichkeit, ein ungegliedertes Gespräch gliedern zu wollen.

## **6. DAS HALBE ZUHÖREN**

Es handelt sich dabei um eine Untugend, von der hier und da jeder von uns einmal befallen wird. Das Fatale daran ist, daß wir dabei nach außen den Eindruck erwecken wollen oder zumindest bemüht sind, als seien wir die aufmerksamsten Zuhörer. Gleichgültig, ob uns dies nun gelingt oder nicht, die Zuhöreffizienz ist sehr gering. Der äußerliche Anschein des Zuhörens birgt jedoch eine sehr große Gefahr in sich, nämlich die Gefahr des Kommunikationszusammenbruches, weil der Gesprächspartner der Meinung ist, seine Nachricht komme an, was in Wirklichkeit leider nicht der Fall ist.

Beim Zuhören handelt es sich nicht um eine "Beschäftigung", die man nebenbei erledigen kann. Es handelt sich vielmehr um harte Arbeit.

## **7. FALSCHER HÖFLICHKEIT**

Gelegentlich kann es vorkommen, daß der Zuhörer von einer lärmenden Gruppe umgeben ist und somit nicht mehr den Gesprächspartner verstehen kann. Wäre es in einem solchen Fall unhöflich, den Gesprächspartner darum zu bitten, etwas lauter zu sprechen? Nein, ganz im Gegenteil, es zeigt das Interesse des Zuhörers an dem Vortrag, wofür jeder Gesprächspartner dankbar ist.

## **8. KEINE ÜBERANSTRENGUNG**

Viele von uns suchen immer den Weg des geringsten Widerstandes. Nur keine Überanstrengung heißt die Devise! Auch diese Verhaltensweise führt zu keiner effektiven Zuhörleistung.

Die 100 schlechten Zuhörer in unseren Untersuchungen wurden u. a. auch gefragt, welches Verhältnis sie zu Rundfunk und Fernsehen hätten. Interessanterweise hatte noch keiner von ihnen politische Sendungen oder Podiumsdiskussionen über Themen des politischen Tagesgeschehens über die ganze Sendezeit hinweg verfolgt. Im Vordergrund standen dagegen eindeutig Varietésendungen und Fernsehshows, kurzum alle Unterhaltungssendungen.

## **9. FALSCHER SPRACHGEBRAUCH**

Es mag zwar seltsam klingen, aber ein emotional geladenes Wort führt oft dazu, daß der Zuhörer mit dem Sprecher nicht zur Übereinstimmung gelangt.

Allgemein können wir diesen Sachverhalt so ausdrücken: Es gibt in jeder Sprache bestimmte Symbole, die, in einem falschen Zusammenhang gebraucht, zu unüberwindlichen Kommunikationshindernissen werden können.

## **10. FALSCHER SICHERHEIT**

Im Durchschnitt sprechen wir bis zu 125 Worte in der Minute. Diese Zahl reduziert sich auf etwa 100, wenn es sich um einen informativen Vortrag handelt. Wie verhält sich dies nun zu der Wortaufnahmefähigkeit des Menschen pro Minute? Eine Reihe von Untersuchungen kam zu dem Ergebnis, daß wir bis zu 400 Worten in der Minute aufnehmen können.

Diese Differenz ist die Ursache für eine falsche Sicherheit, da sie in irgendeiner Weise von jedem mißbraucht wird. Innerhalb von 10 Sekunden haben wir erfaßt, was der Sprecher sagen will und haben somit noch 50 Sekunden frei, um an etwas anderes zu denken, das nicht unbedingt in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Gespräch oder Vortrag zu stehen braucht. Wir sind also 10 Sekunden bei der Sache und 50 Sekunden nicht bei der Sache.

Bildhaft ausgedrückt, springt der Zuhörer bei einem Gespräch praktisch von einer Insel zur anderen. Auf der Insel des Gesprächspartners verbringen wir allerdings nur die wenigste Zeit, nämlich genau 10 Sekunden. Durch diese zeitliche Diskrepanz wird unsere Zuhörereffizienz auf weniger als 25 Prozent reduziert. Dabei fühlen wir uns jedoch so sicher, daß wir glauben, nur 10 Sekunden in der Minute zuhören zu müssen. Durch die vielen Gedankensprünge verlieren wir aber über kurz oder lang den Faden und wissen nicht mehr genau, von was der Gesprächspartner eigentlich spricht.

Nach: Bormann, Howell, Nichols, Shapiro.

## 11) Fehltritte über Führerschaft (leadership)

### **Jeder kann ein Leader sein – einfach unwahr.**

Vielen Führungskräften fehlt es einfach an der Selbsterkenntnis oder Glaubwürdigkeit, die es zur wirklichen Führerschaft braucht. Und diese Faktoren stellen nur die eine Seite der Medaille dar. Wem immer eine Führungsrolle zufällt, der muss auch bereit sein, bewusst als Leader aufzutreten und mit Entschlossenheit zu führen. Viele tüchtige Mitarbeiter haben jedoch gar kein Interesse daran, eine derartige Verantwortung zu schultern. Wiederum andere würden lieber ihrem Privatleben mehr Zeit – schließlich gibt es im Leben mehr als Arbeit und dabei auch noch Chef zu spielen.

### **Führungspersönlichkeiten sind erfolgreich – nicht immer.**

Wären Ergebnisse stets einer Sache guter Führung, wäre es leicht, die richtigen Leader zu finden. Es müssten im Unternehmen lediglich die Leute mit den besten Ergebnissen ausgewählt werden. Doch offenbar ist die Sache nicht ganz so einfach. Unternehmen in quasi-monopolistischen Branchen fahren häufig ziemlich gut mit einem kompetenten Management ohne überragende Führungspersönlichkeiten. Ebenso erzielen manche gut geführte Unternehmen nicht notwendigerweise gute Resultate, besonders in kurzer Zeit.

### **Wer es an die Spitze schafft, ist ein Leader – nicht unbedingt.**

Einer der hartnäckigsten Fehlschlüsse besteht darin, in den Leuten auf Führungspositionen zugleich Führungspersönlichkeiten zu sehen. Doch wer es bis an die Spitze bringt, hat das womöglich aufgrund taktischer Überlegungen geschafft und nicht notwendigerweise aufgrund echter Führungsqualitäten. Darüber hinaus sind wahre Führernaturen in einer Organisation überall zu finden, von der Chefetage bis hinunter in die Fabrik. Definitionsgemäß sind Führungskräfte Personen, die Gefolgsleute haben, und ihr Rang ist dabei nicht allzu wichtig. In einsatzbereiten Militärverbänden wie etwa der US-Navy hat schon vor längerem erkannt, wie sehr es darauf ankommt, für Führungsaufgaben geeignete Leute organisatorisch weit zu entwickeln.

### **Leader sind großartige Coaches – selten.**

Ein ganzer Erwerbszweig ist um die Lehre herum entstanden, dass gute Führer sich auch als gute Coaches erweisen sollten. Aber bei diesem gedanklichen Ansatz wird vorausgesetzt, dass ein und dieselbe Person sowohl die Truppe inspirieren als ihr auch fachliche Fertigkeiten und Fähigkeiten beibringen könne. Natürlich ist es möglich, dass großartige Führungskräfte zugleich auch hervorragende Lehrer sind. Weitaus typischer sind hingegen Führungspersönlichkeiten, wie z.B. Steve Jobs, deren unverkennbare Stärken sich in ihrer Fähigkeit verdichten, andere eher durch visionäre Kraft zu mobilisieren als durch ihre Talent zum Coach oder Trainer.

Quelle: Goffee/Jones HM 6/2001, S. 51

## **12) MANAGEMENT- PRINZIPIEN: FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE MANAGEMENT BY ...** **- Personal- und Führungsarbeit und Managementprinzipien -**

### **1. Management by EXCEPTION**

Führung nach dem Ausnahmeprinzip. Die Unternehmensführung trifft nur dann Entscheidungen, wenn außerordentliche Zielabweichungen oder Probleme übergeordneter Bedeutung auftreten. Konsequenzen: Entlastung der Unternehmensführung von Routinearbeiten, andererseits negative Wirkung möglich durch Eingreifen bei Misserfolgen (z.B. keine Weiterleitung bei ungünstiger Information).

### **2. Management by DELEGATION**

Führung durch Aufgabendelegation, Übertragung klar abgegrenzter Aufgabenbereiche mit Kompetenz und Verantwortung auf nachgeordnete Funktionsträger. Entlastung der Führung von Routinearbeiten bei gleichzeitiger Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf den einzelnen Mitarbeiter. Dadurch schnellere und sachgerechtere Entscheidungsfindung.

### **3. Management by COMMUNICATION and PARTICIPATION**

Führung durch Information der Mitarbeiter und Beteiligung an Entscheidungen, die sie betreffen.

### **4. Management by OBJECTIVES**

Führung durch Zielvorgabe. Unternehmensführung und Mitarbeiter erarbeiten eine klare Zielkonzeption bzw. -vorgabe. Das System besteht aus umfassender Unternehmensplanung, Anpassung der Führungsorganisation, Festlegung der Ziele und Leistungsmessung bzw. -kontrolle.

### **5. Management by RESULTS**

Ergebnisorientierte Führung. Statt Zielen (siehe 4.) werden Ergebnisse vorgegeben. Das System fördert Organisationen mit Gewinnzentren (Profit-Center).

### **6. Management by MOTIVATION**

Führung durch Verhaltensbeeinflussung. Durch die betrieblichen Umweltbedingungen (Anreize) soll das Verhalten bzw. die Disposition zur Leistungsabgabe gefördert werden. Das setzt die Kenntnis der Bedürfnis- und Motivationslage der Mitarbeiter voraus.

### **7. Management by BREAKTHROUGH**

Offensive Führungstaktik. Erstes Ziel dabei ist die Erreichung notwendiger und besserer Veränderungen, zweites Ziel das Verhindern des Auftretens ungünstiger Veränderungen. Alle Durchbruch- bzw. Kontrollmaßnahmen müssen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden.

### **8. Management by SYSTEM**

Führung durch Verfahrensweisen. Kybernetisches Modell als Ideal, bei dem weitgehende Selbststeuerung angestrebt wird. Voraussetzung ist die Konstruktion eines umfassenden Regelwerks.

## **9. Management by ALTERNATIVES**

Führung unter Berücksichtigung von Alternativlösungen. Wesentliche Kriterien sind Entscheidungsvorbereitung und -findung. Für jedes wichtige Problem sind Alternativlösungen zu entwickeln.

## **10. Management by INTEGRATION and SELF-CONTROL**

Führung durch Integration und Selbstkontrolle. Integration der Mitarbeiter durch Information und - daraus resultierend - eigenverantwortlicher Kontrolle der Zielerreichung.

## **11. Management by INNOVATION**

Führung durch Entwicklung von Neuerungen. Ziel ist die Unternehmensführung durch systematische Entwicklung und Realisierung von Innovationen.

## **12. Management by CONTROL and DIRECTION**

Führung durch Anleitung und Kontrolle.

**Frage – welches Management by–Modell soll in der Praxis gewählt werden, was ist dabei zu bedenken, wie gelangt man zu Grundlagen entsprechender Entscheidungen, sind Mischformen aus verschiedenen Modellen erforderlich, welche Vorgehensweisen führen am ehesten zu nützlichen Änderungen usw.? Ein idealtypisches Modell gibt es nicht. Es stünde im Widerspruch zur Komplexität der Realität bzw. würde sie negieren und die Fehleranfälligkeit des Managements würde mit hoher Wahrscheinlichkeit steigen.**

## **10. Richtige Personal- und Führungsarbeit für jugendliche Mitarbeiter**

Die bei älteren Mitarbeitern zu beachtenden Grundsätze gelten auch für die Behandlung der jugendlichen Mitarbeiter, deren Eigenart jedoch wie folgt berücksichtigt werden sollte:

### **Allgemeine Grundsätze**

Die Verantwortung als Vorgesetzter und Mensch den Jugendlichen gegenüber ist groß. Seine Einstellung und Behandlung soll es ihm ermöglichen, ihre Persönlichkeit harmonisch zu entwickeln.

Die jungen Leute sollen allmählich:

- ihre Kräfte zweckdienlicher einsetzen,
- ihre innere Sicherheit festigen,
- ruhiger, überlegter und gründlicher arbeiten,
- allgemein ausgeglichener und reifer werden,
- sich so ihrer beruflichen und sozialen Umgebung besser anpassen
- und mehr zur Eintracht und Produktivität der Arbeitsgemeinschaft beitragen.

### **Besondere Richtlinien**

- Zu vermeiden ist, jugendliche Mitarbeiter mit der Gegenwart zu schmähern und die "gute al-

te Zeit", die Tradition oder eigene Erfahrung zu rühmen.

- Vorgesetzte sollten gegenüber Jugendlichen eine positive Haltung einnehmen und sie zunächst einmal nehmen wie sie sind:
  - \* Versetzen in die Stelle des jugendlichen Mitarbeiters, um sie besser zu verstehen,
  - \* Bekundung von Aufgeschlossenheit und Wohlwollen, ohne Schwäche,
  - \* nicht Überlegenheit beweisen oder sie unbedingt auf Vorgesetztenweise „glücklich“ machen,
  - \* jugendlichen Mitarbeitern helfen, um mit Geduld und Hingabe ihre Entfaltung zu fördern und beitragen, dass sie einen eigenen Arbeits- und Lebensstil finden,
  - \* Achtung der jugendlichen Mitarbeiter und ihrer Würde als Menschen.
- Mit Jugendlichen einen guten persönlichen Kontakt herstellen. Häufig und offen mit ihnen reden. Aufrichtiges Interesse für ihre Interessen. So wird es auch gelingen, sie für die betrieblichen Aufgaben zu gewinnen.
- Durch das Vorgesetztenbeispiel - das nicht "erdrückend" sein darf - das Vertrauen der Jugendlichen in ihren Vorgesetzten rechtfertigen.
- Die jungen Mitarbeiter sind ernst zu nehmen und als Erwachsene zu behandeln:
  - \* Dazu gehört stets höflich, selbstbeherrscht und freundlich zu sein,
  - \* es lohnt die Mühe, sie zu orientieren und zu befragen,
  - \* ein richtig dosiertes Vertrauen schenken, indem ihnen selbständige Arbeiten und entsprechende Verantwortungen übertragen wird.
- Behandeln jedes jungen Mitarbeiter individuell und gerecht. Dazu gehört Zeit, weil jeder Einzelnen gut gekannt werden sollte.
- Großer Wert sollte auf den Empfang der neuen jugendlichen Mitarbeiter gelegt werden. Sie sind sehr aufnahmefähig und beeinflussbar. Das schafft besondere Chancen für ihre Einführung in die Unternehmung oder Organisation.
- Für eine zweckmäßige Einarbeitung der jungen Mitarbeiter ist Sorge zu tragen und in der Regel ist das eine wesentliche Vorgesetztenaufgabe. Die Umstellung auf die berufliche Tätigkeit ist für viele Jugendliche nicht immer einfach.
- Um ihr Interesse zu wecken und ihnen sogleich gute berufliche Gewohnheiten beizubringen, sollte besonderes Gewicht auf folgende Punkten gelegt werden:
  - \* Berücksichtigung der wirklichen Leistungsfähigkeit,
  - \* individuelle Unterweisung,
  - \* angemessene Abwechslung der Aufgaben,
  - \* Ruhepausen: öfters für die jüngeren Mitarbeiter,
  - \* anschauliche Instruktion,
  - \* den Jugendlichen keine fertigen Lösungen liefern sondern besser Lernen durch Selbsttätigkeit ermöglichen,
  - \* dem sportlichen Geist der Jugend Rechnung tragen, wie gelegentlich Gruppen wetteifern lassen,
  - \* produktive Arbeiten baldmöglich übertragen.
- Den jungen Menschen sollten bestimmte Ziele gesetzt werden, ebenso wie jugendliche Mitarbeiter auch selbst Ziele finden können und an gemeinsamen Zielvereinbarungen zu beteiligen wären. Ermutigung bei der Verfolgung von Ziele und Aussprechen von Anerkennung, gegebenenfalls auch Kritik. Beides kann aufbauend wirken und Orientierung geben.
- Neue jugendliche Mitarbeiter sollten nach Möglichkeit in eine Gruppe von Mitarbeitern integriert werden, die sie günstig beeinflussen können.
- In der Unternehmung oder Abteilung sollte eine frische und frohe Atmosphäre herrschen.

- Ganze Aufmerksamkeit brauchen Jugendliche, die von einer seelischen Not bedrückt werden, wie beispielsweise entwurzelte und junge Mitarbeiter, die in ihrer Familie keinen Halt finden. Der Vorgesetzte trägt ihnen gegenüber eine erhöhte Verantwortung und muss zugleich Freund und Helfer sein.  
Quelle: nach Chapuis. F.: Der Chef als Chef, aaO.

## 11. Der Karriere-Kreis in der Führungspraxis - Vision oder Realität?



Quelle: Schelp, 1994