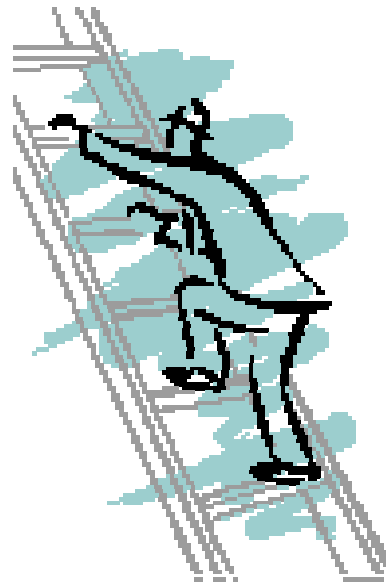




# Was ist Führung?



# Was ist Führung?

- **Leitung** = eine durch die Position definierte Funktion im Betrieb
- **Was?** Führung = ein Prozess der zielorientierten sozialen Einflussnahme in Gruppen
- Leiter werden eingesetzt, Führungspersonen werden „gewählt“
- **Wie?** → Führung geschieht in sozialer Interaktion mit Hilfe von Kommunikation
- **Welche Mittel?** → Mittel der Interaktion: Macht, Einfluss, Vertrauensvorschuss, Verständigung, ...
- **Welche Formen?** → Pole: Macht  Motivation
- **Welche Führungsstile?** Pole: autoritär  kooperativ
- These: → **Führung ist Anleitung zur Selbstverantwortung**

(nach: Peter Berger, V-Skript 2000)

# Kann Führung gelernt werden?

- Keine Patentrezepte
  - Keine herrschende Lehrmeinung in der Wissenschaft:  
Mit dem Zeitgeist wechseln die Konzepte und Theorien.  
Schon 1980 gab es rund 40 Theorien zu Führungsfragen
- Führung ist eine ständige Aufgabe!

# Wissenschaftliche Definitionen von Führung

- „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten; 1977)
- „Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung i. S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt“ (Seidel,1978)
- 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“ (Heeresdienstvorschrift 100/200)
- Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (Wunderer&Grundwald, 1980)

(nach: Neuberger: Führen und geführt werden, Stuttgart 1995, zit. nach Peter Berger, V-Skript 2000)

# Führung als beschreibender und normativer Begriff

- **Führung**

beschreibender Begriff

1. Die mit der Aufgabe der Führung betraute(n) Instanzen
2. Die Tätigkeit der Steuerung des Arbeitsvollzuges von unterstellten Mitgliedern der Organisation
3. Die Steuerung (als Ergebnis von 2.)

- **Führung**

normativer Begriff:

→ **Führungsaufgabe**

Die umfassende Aufgabe eines Vorgesetzten, den unterstellten Bereich in seinen Elementen, seiner Struktur und seiner Funktion sowie seinen Beziehungen zur Systemumwelt so zu beeinflussen, dass die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden bzw. den unterstellten Bereich mit der gleichen Zielsetzung zu repräsentieren.

(nach: [www.olev.de](http://www.olev.de))

# Eigenschaftsansatz

These:

Die Persönlichkeit des Führenden und seine Eigenschaften haben ausschlaggebende Bedeutung für den Führungserfolg

z. B.

Selbstbeherrschung, Durchsetzungsfähigkeit, Ausdauer, Willensstärke, Charakterfestigkeit, Dynamik, Sicherheit, Verantwortungsgefühl, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Intelligenz, Initiative, Kommunikationsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Urteilsvermögen, Gespür, Fairness, Humor, innere Ausgeglichenheit, ...

# Situative Führung (1)

- These: Erfolgreiche Führungskräfte passen ihr Führungsverhalten so an, dass es den Anforderungen einer bestimmten Situation gerecht wird

Situative Führung ist eine Kombination aus:

- zielorientiertem und beziehungsorientiertem Führungsverhalten
- in einer konkreten Situation,

wobei die Situation beeinflusst werden kann

- durch den Reifegrad der/des Mitarbeiter(s), der je nach Aufgabe unterschiedlich sein kann,
- durch die jeweilige Zielsetzung
- durch die organisatorische Struktur
- durch die gesellschaftliche Umwelt

(nach: Franz Waldherr)

## Situative Führung (2)

- Situatives Führen → Zusammenwirken von

| Situation   | Vorgesetzter  | Mitarbeiter   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Führungskultur</li><li>- Personalsituation</li><li>- Unternehmenssituation</li><li>- Arbeitsmarkt</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Persönlichkeit</li><li>- Eigenschaften</li><li>- Erfahrungen</li><li>- Führungsstil</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Wünsche</li><li>- Erwartungen</li><li>- Ziele</li><li>- Werte</li><li>- Gruppenstruktur</li></ul> |

**Vorteile:** Situationsangepasstes Verhalten; optimale Behandlung (Beratung, Förderung, Motivation, etc) der Mitarbeiter/innen; realistische Grundannahme

**Nachteile:** Eindruck der Ungerechtigkeit, Unsicherheit verbreitet sich; die Führungsaufgabe wird sehr viel schwieriger (www.treuz.de)

# Verhaltensansatz

Das Verhalten Führender (sein Führungsstil) hat ausschlaggebende Bedeutung für den Führungserfolg

Es gibt nicht den idealen Führungsstil  
Jede Situation erfordert angemessene Führungsverhalten

Demokratisch  
Kooperative  
Partizipativ



Autokratisch  
autoritativ  
patriarchalisch

(nach: Peter Berger, V-Skript 2000)

# Begriffe zum Thema „Führung“ (1)

- **Führungstheorie**

System wissenschaftlich begründeter Aussagen zur Erklärung bestimmter Tatsachen oder Erscheinungen und der ihnen zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten.

- **Führungsstil**

Verhaltensmuster (Grundmuster) in Führungssituationen, die durch eine bestimmte Grundhaltung der Führungsperson determiniert werden. Es ist demnach die generelle Orientierung bzw. Art und Weise des Führungsverhaltens, beschrieben insbesondere nach dem Ausmaß, in dem die Mitarbeiter an Führungsentscheidungen beteiligt werden oder dem Ausmaß der Orientierung des Führungsverhaltens an den Aufgaben (Sachorientierung) oder den Belangen der unterstellten Mitarbeiter/innen (Personenorientierung)

(nach: Franz Waldherr und [www.olev.de](http://www.olev.de))

## **Begriffe zum Thema „Führung“ (2)**

- **Führungsentscheidungen**

Entscheidungen in Wahrnehmung der Führungsaufgabe, d. h. mit Bezug auf die Gruppe der unterstellten Mitarbeiter/innen oder auf die Person eines Mitarbeiters oder übergeordnete Fragen wie Planung, Organisation, im Unterschied zu Sachentscheidungen, also Entscheidungen, die sich auf eine übertragene Sachaufgabe beschränken.

- **Führungsprinzip**

Für die Führungskräfte (eines Unternehmens) verbindliche Verhaltens- und Verfahrensweise (Idealtypus).

- **Führungsmodell**

Kombination aus Führungsprinzip, Führungsstil und organisatorischen Vorgaben

(nach: Franz Waldherr und [www.olev.de](http://www.olev.de))

# Grundfunktionen der Führung und Führungsfähigkeiten (nach: Franz Waldherr)

| <b>Führungsfunktion</b>   | <b>Führungsfähigkeiten</b>  |
|---|---|
| <b>Kohäsion:</b><br>Aufrechterhalten der Stabilität der Mitarbeitergruppe         | <b>social sensibility:</b><br>Gespür für das Verhalten von Individuen und Gruppen |
| <b>Lokomotion:</b><br>Beeinflussen der Mitarbeiter zum Erreichen des Gruppenziels | <b>action flexibility:</b><br>sich auf wechselnde Situationen flexibel einstellen |

# Führen (1)

## Wille

→ Ich bin überzeugt von mir! Ich kann das genügt nicht! Ich will das!!

## Zeit

→ Familie; Privatleben; „aussitzen“; mehr Kontakte nach außen und innen; viel reden

## Macht

→ Max Weber; Corporate/Good Governance; Kontrollieren/Delegieren; Bestechung;

## Verantwortung

→ Rechtsverbindlichkeit (z. B. gegenüber Kapitalgebern oder Haftung bei Verschulden von Mitarbeitern, gegenüber Arbeitnehmervertretungen; Prokura, Risiko des Eigenkapitals)

→ klare Regelungen schaffen (Verantwortungsgrad, z. B. Ausgabenvolumina oder Entscheidungsspielräume festlegen)

## Führen (2)

### Vorbildcharakter

→ „Wenn du als oberster Chef einmal die Grenze überschritten hast, dann denken die Leute, dass sie selbst das auch machen können“. (Lawrence Weinbach; Head of Unisys/IT Service Firm; Economist 27.7.2002, Übers. wsr)

### Taktik

→ Hinhalten/auskommen

→ zwei „Fronten“; Kleider machen Leute!

→ BR als Partner und „Kostenfaktor“

### Konflikt

→ -management; -Mediation;

→ not everybody's darling;

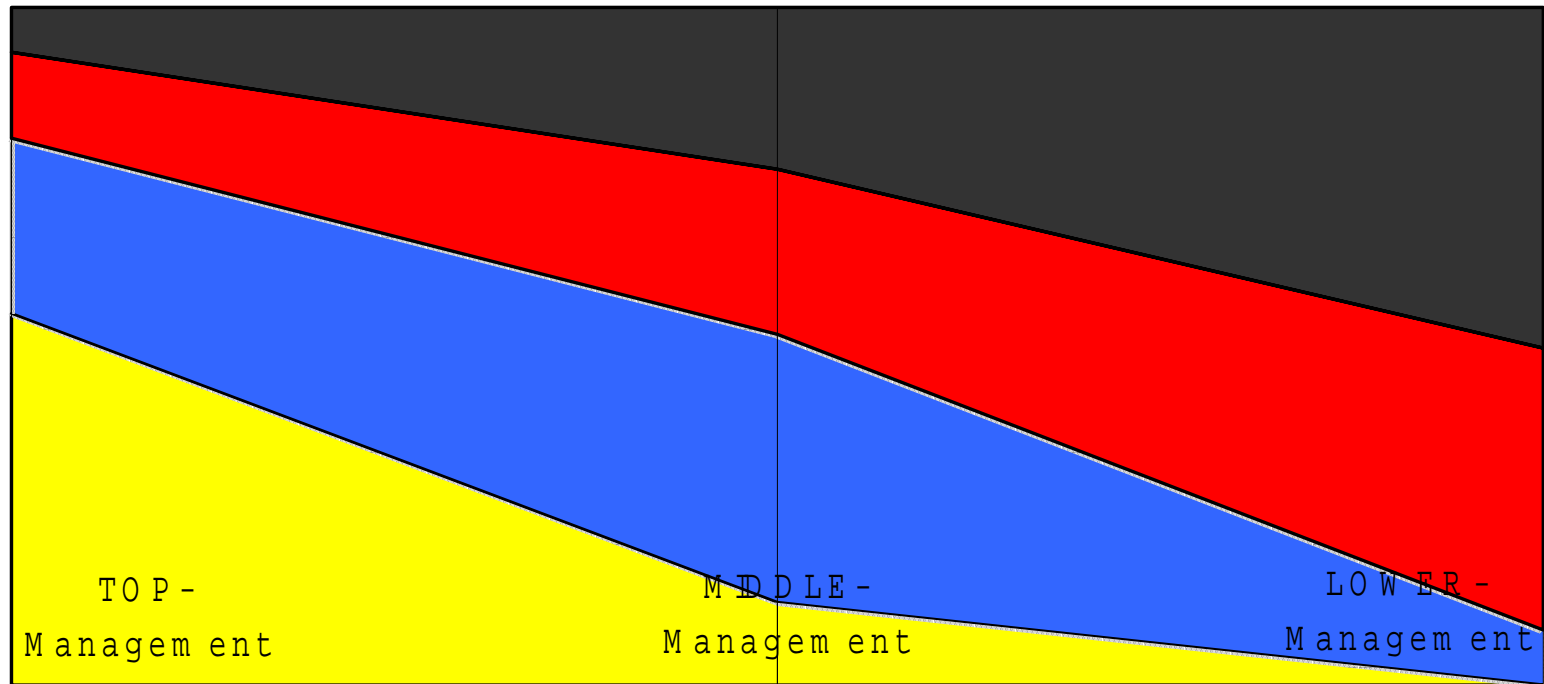
→ Strukturelle Konflikte (Unternehmen ≠ Mitarbeiter)

### Kompetenzveränderung

→ Praxisverlust

→ Strategiegewinn

# Tätigkeitsschwerpunkte der Führungsebenen:



- Strategische Entscheidungen
- Dispositive Entscheidungen
- Anordnungen
- Operative Entscheidungen

## **Führen (3)**

### **Entscheiden**

→ Viel und schnell!

→ Prüfen: „Bin ich entscheidungsstark?“

### **Prestigegewinn:**

→ im Betrieb;

→ in der Öffentlichkeit

→ in der Familie/bei Freunden;

→ in der erweiterten Arbeitswelt

### **Einkommensanstieg**

→ Mehr Gehalt

→ mehr Ausgaben

→ mehr Risiko

### **Selbstreflexion**

→ regelmäßig

→ Form individuell wählen!!!

# Führen (4)

## Motivation

„Ist die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, zu tun, was, wann wie man will, weil sie es selber wollen“ (nach: ‚Führungslehre Glossar‘ freetutorials.de)

→größter Einzeleinfluss auf die Unternehmenskultur!

Eine Aufgabe wird als motivierend empfunden, wenn folgende Aspekte des Erlebens erfüllt sind:

- Bedeutung der Arbeit erleben
- Verantwortung erleben
- Ergebnisse kennen