



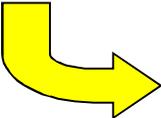
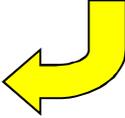
# Führung und Motivation

- Temperament
- Autorität
- Führungsaufgaben und Führungsmittel
- Führungsstile
- Führungstechniken
- Gruppen
- Mobbing
- Mikropolitik
- Motivation von Mitarbeitern
- Motivationstheorien



# Führung und Motivation

## Aspekte der Unternehmensführung

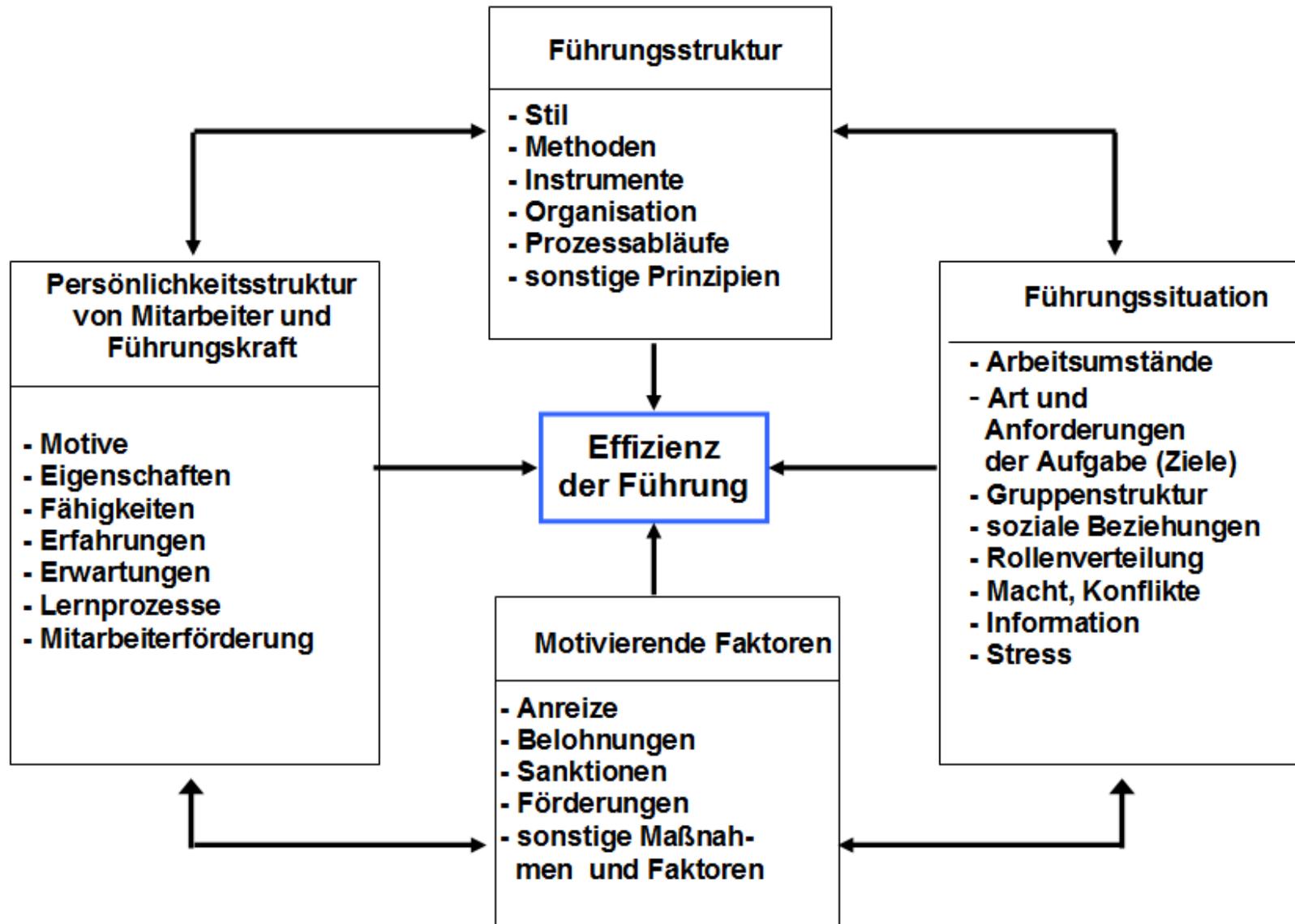
<b>Sachaspekt</b> (materielle Sicht)	<b>Personalaspekt</b> (personelle Sicht)
Planung, Steuerung und Kontrolle, Gestaltung des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes	Beeinflussung der Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter zur Erbringung von Höchstleistungen unter Berücksichtigung von Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter
 <b>Existenzsicherung, Gewinnoptimierung</b> 	

**Zweck der Führung** ist es, Menschen zu Leistungen zu bringen, die sie alleine nicht schaffen.



# Führung und Motivation

## Einflussfaktoren auf die Führungseffizienz





Grundvoraussetzung für eine gezielte Führung von Mitarbeitern sind **Kenntnisse über die Persönlichkeit** von Menschen, die für eine Persönlichkeitsanalyse genutzt werden können.

### **Definition Persönlichkeit**

Persönlichkeit ist die mehr oder weniger feste und überdauernde Organisation des **Charakters, des Temperamentes, des Intellekts und der Physis** eines Menschen. (Eysenck, 1953)



### Nutzen der Persönlichkeitsanalyse

- Effizienzsteigerung bei Führung und Zusammenarbeit
- Typgerechte und individuelle Motivation
- Kenntnisse über Stärken und Schwächen des Einzelnen
- Optimierung der Personalauswahl
- Erkennen von (berufsrelevanten) Verhaltensmustern
- Prognostizierbarkeit persönlicher Stärken
- Abgleich von Verhaltens- und gewünschtem Anforderungsprofil
- Motivationssteigerung durch verbesserte Kommunikation
- Steigerung der Zielerreichung durch typgerechte Kommunikation
- Verbesserung des Arbeitsklimas & Förderung des Teamgeistes



Das Temperament beschreibt die **Art und Weise**, wie ein Lebewesen **agiert** und reagiert, seinen **Verhaltensstil** also.

Der Begriff umschreibt relativ konstante, daher typische Merkmale des Verhaltens wie Ausdauer, Reizschwelle, Stimmung, Tempo.

Die **4 traditionellen Temperamente** sind:

- Choliker,
- Melancholiker,
- Phlegmatiker und
- Sanguiniker.



Es sind vor allem **vier Merkmale**, mit denen Psychologen heute das Temperament beschreiben:

<b>Aktivität</b>	Kraft, Stärke und Geschwindigkeit der Bewegungen, des Denkens und Sprechens.
<b>Reaktivität</b>	Tempo und Stärke, mit der man auf äußere Reize reagiert. Wie offen man für Reize ist.
<b>Emotionalität</b>	Häufigkeit und Stärke, mit der Gefühle geäußert werden und die Stimmungen wechseln.
<b>Soziabilität</b>	der Wunsch, die Nähe anderer zu suchen, und die Art und Weise, mit ihnen umzugehen.

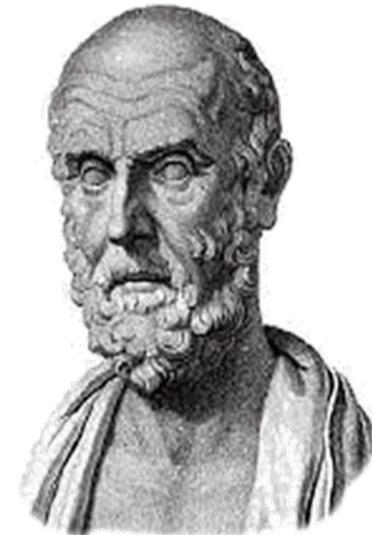


Erfolgreiche Führungstätigkeit gelingt nur, wenn der Vorgesetzte in der Lage ist "**Menschenkenntnis**" zu entwickeln und diese Erfahrungen anzuwenden.

Ein Hilfsmittel für das Erkennen von Eigenschaften und Wesensart von Menschen bietet die **Typenlehre**.

Diese geht von der Tatsache aus, dass sich jeder Mensch von anderen Menschen unterscheidet, aber bestimmte Menschengruppen sich in ihrem Verhalten ähneln. Sie sind an bestimmten Merkmalen erkennbar.

Die Klassifizierung nach dem Temperament geht auf die bedeutendsten Ärzte der Antike, nämlich **Hippokrates** (460 v. Chr.) und Galenus (129 v. Chr.) zurück.





Sie hat ihre Gültigkeit bis heute bewahrt und geht von der Annahme aus, dass das Verhalten der Menschen von den in ihnen **fließenden "Säften"** - zum Beispiel Blut, Galle usw. abhängig ist.

<b>Blut</b> ("Sanguis"):	Sanguinisch (heiter, aktiv)
<b>Schleim</b> ("Phlegma"):	Phlegmatisch (passiv, schwerfällig)
<b>Schwarze Gallenflüssigkeit</b> ("Melas Cholé"):	Melancholisch (traurig, nachdenklich)
<b>Gelbe Gallenflüssigkeit</b> ("Cholé"):	Cholerisch (reizbar und erregbar)



### Sanguiniker



**Der lebhafteste, wendige, fundierte Mensch**

**Positiv:**

Wendig, gesprächig, kontaktfreudig, reagiert schnell, begeisterungsfähig

**Negativ:**

Etwas „windig“ und oberflächlich, überheblich, ironisch bis zynisch, leichtfertig bis leichtsinnig, lässt „Fünfe gerade sein“



### Phlegmatiker



**Der gemütliche, ausgeglichene Mensch**

**Positiv:**

Ruhig, bedächtig, verträglich, ausgeglichen, anpassungsfähig, betriebstreu, dankbar für Unterstützung

**Negativ:**

Etwas träge, schwerfällig, gleichgültig, wenig begeisterungsfähig, geringe Initiative und Aktivität



### Melancholiker



### Der schwermütige, bedrückte Mensch

#### Positiv:

Tiefsinnig, ernst, pflichtbewusst, gewissenhaft und bedächtig, stark gefühlsbetont und dankbar

#### Negativ:

Trübsinnig, leicht mutlos, gehemmt, empfindlich, geringe Anpassungsfähigkeit und Wendigkeit



### Choleriker



### Der gereizte, launische Mensch

#### Positiv:

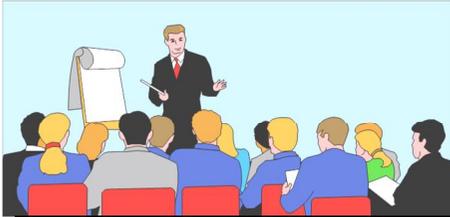
Kritisch, willensstark, ehrgeizig, dynamisch, wachsam, starkes Erleben und Fühlen im seelischen Bereich

#### Negativ:

Nervös, gereizt, launisch, unbeherrscht, oft rücksichtslos u. unduldsam, streitsüchtig u. jähzornig



<b>Temperamentstyp des Mitarbeiters</b>	<b>Verhalten des Vorgesetzten</b>
<b>Sanguiniker</b>	<p>Auf seine anspruchsvolle Art eingehen, reden lassen, höhere Anforderungen stellen, nur fundiertes Wissen anbringen und konsequent bleiben.</p> <p>Überheblichkeit durch schwierige Aufgaben dämpfen, gelassen, ernst und sachlich bleiben, sich nicht herausfordern lassen, aber energisch bleiben.</p>



### **Phlegmatiker**

Ansporn durch Lob, Leistung anerkennen, aber immer „hinterher sein“, Humor zeigen und durch Vorbild mitreißen.

Ohne Rücksicht Pflichterfüllung verlangen, nicht nachgeben und nie nachlassen, Leistung zu fordern.

### **Melancholiker**

Wichtige, aber Erfolg versprechende Aufgaben übertragen, anspornen, Selbstwertgefühl steigern, Leistungen hervorheben

Kräftigen Ton anschlagen, Mut zur Leistung wecken, Mitgefühl und Verständnis, aber kein Mitleid zeigen



### **Choleriker**

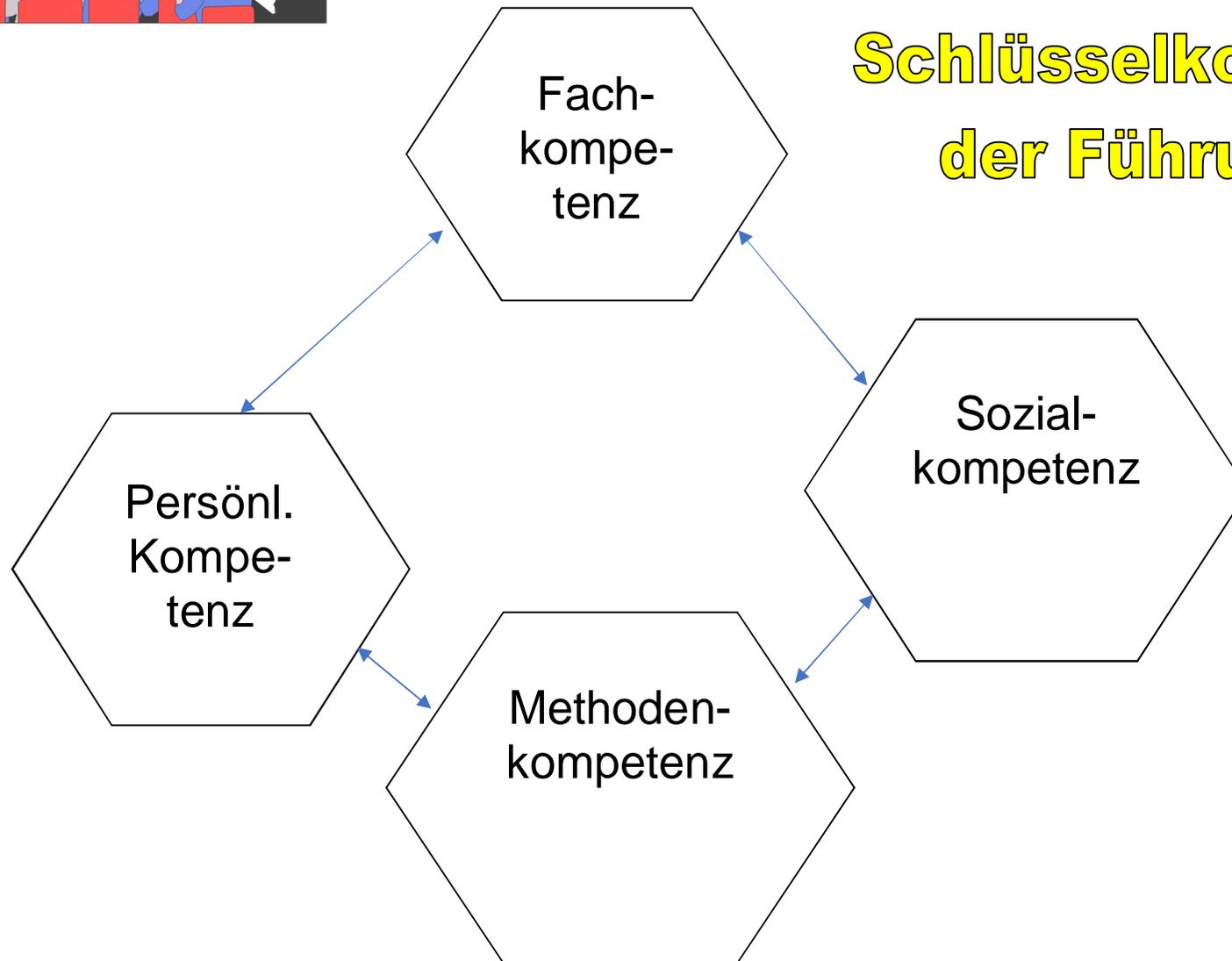
Sachlich bleiben, ausreden lassen, Ruhe bewahren, sich nicht auf seinen Ton einlassen.

Vorgesetzter darf nicht empfindlich und nachtragend sein. Er muss Sicherheit zeigen sowie den „langen Willen“, sich nicht auf provozierende Diskussionen einzulassen.



# Führung und Motivation

## Schlüsselkompetenzen der Führungskraft





### 1. Fachliche Kompetenz:

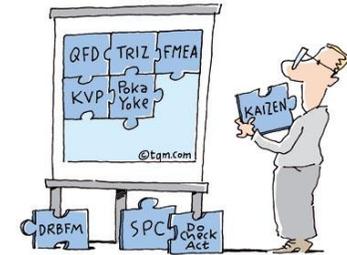
Die Führungskraft benötigt eigene fachliche Erfahrung, um die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter und deren Ergebnisse zu beurteilen, sie zielorientiert zu führen sowie die Notwendigkeit des Einsatzes zusätzlicher Experten erkennen zu können.





### 2. Methodische Kompetenz:

- **Lernfähigkeit:** individuelle Lerntechnik, neue Fähigkeiten aneignen, dauernder Lernprozess, in dem aus Erfahrungen gelernt wird
- **Denkfähigkeit:** Fähigkeit, abstrakt zu denken und Dinge auf den Begriff zu bringen, zu organisieren
- **Interaktionen:** Interaktionen in der Gruppe lenken
- **Steuerung:** Prozesse gestalten, indem Lernmethodik und Problemlösungsstrategien der Mitarbeiter entwickelt werden
- **Kreativität:** Kreativität der Mitarbeiter über geeignete Methoden fördern
- **Präsentation:** Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge verständlich darzulegen.
- **Diagnostik:** Symptome von Sachverhalten werden diagnostiziert
- **Urteilsvermögen:** Führungskraft weiß, wann gehandelt werden muss.
- **Problemlösungsfähigkeit:** auch schlecht strukturierte Probleme werden erkannt, definiert und gelöst
- **Systematik:** Sie besitzt eine gute Zeiteinteilung.





### 3. Soziale Kompetenz:

- **Interaktionen:** Einstellungen und Verhalten anderer beeinflussen; bezieht die Mitarbeiter in hohem Maße mit ein und macht damit "Betroffene" zu "Beteiligten".
- **Kommunikation:** Sie kann Gedanken und Gefühle mitteilen.
- **Sensibilität:** Fähigkeit, Gefühlsschwankungen anderer wahrzunehmen und ernst zu nehmen.
- **Konfliktfähigkeit:** erkennt Konflikte frühzeitig und ist in der Lage, diese durchzustehen und zu einer Lösung zu führen.
- **Delegation:** kann Aufgaben delegieren.
- **Engagement:** ist selbst aktives Mitglied der Organisation, forscht nach Problemen, hat den Finger am Puls des Unternehmens.
- **Persönliche Reife:** Fähigkeit mit Mitarbeitern und Vorgesetzten konstruktive Beziehungen aufzubauen und zu entwickeln.
- **Soziale Verantwortung:** akzeptiert die soziale Verantwortung und demonstriert dabei aktive Führungsqualitäten.



### 4. Persönliche Kompetenz :

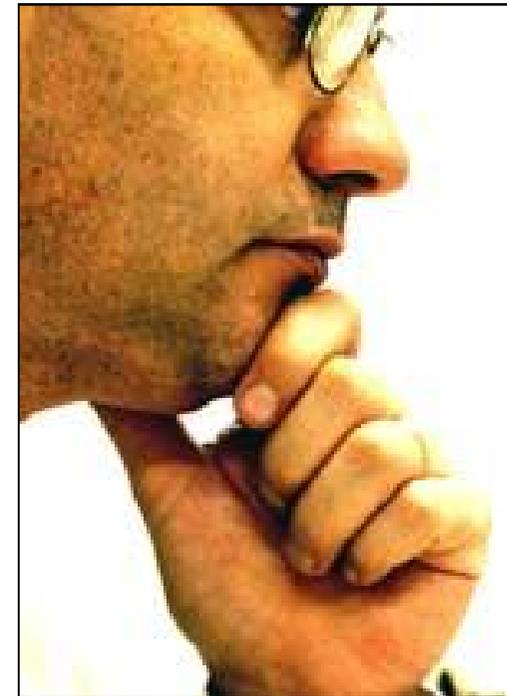
- **Wertebewusstsein:** kulturgerechtes Wertesystem.
- **Lernwilligkeit:** permanenter Lernprozess
- **Feedback:** Rückkoppelung von Mitarbeitern.
- **Förderung:** zentrale Funktion der Förderung der Mitarbeiter.
- **Akzeptanz:** Anerkennung der Persönlichkeit durch Mitarbeiter
- **Objektivität:** emotionaler Abstand zu Aufgaben
- **Selbstkontrolle:** Fähigkeit, eigene Impulse unter Kontrolle zu halten.
- **Autorität:** Gefühl, eine "natürliche" Führungspersönlichkeit zu sein,
- **Aktive Handlungsorientierung:** an Problemen und Bedürfnissen des Unternehmens orientieren
- **Offenheit:** Fähigkeit, aus dem gewohnten Denken auszubrechen und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen.
- **Sinn für Humor:** Sie nimmt sich selbst nicht zu ernst.



Die Persönlichkeit ist durch die individuelle Struktur der personalen Eigenschaften eines Menschen geprägt. Von dieser Persönlichkeitsprägung hängt ganz wesentlich der Führungserfolg ab.

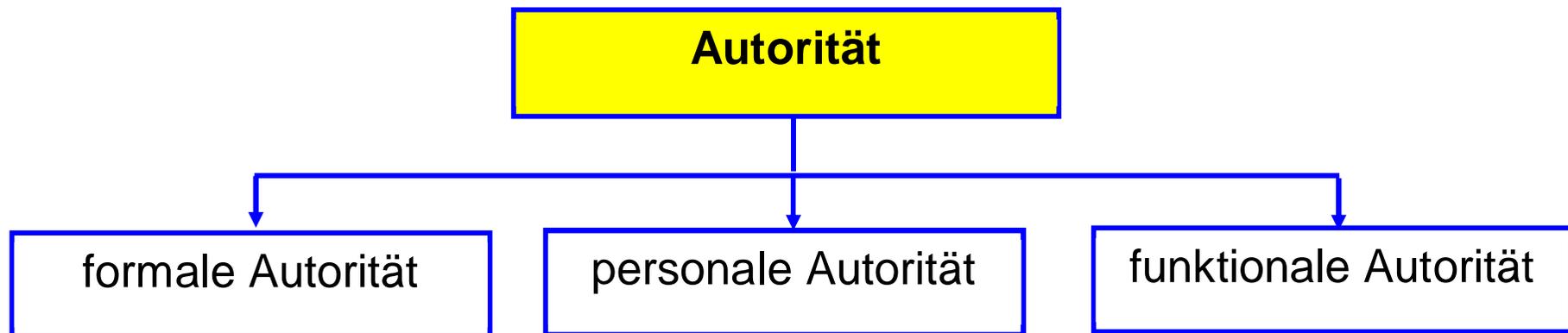
**Beeinflussende Persönlichkeitsfaktoren** können sein:

- Ausdrucksfähigkeit (Redegewandtheit)
- Ausstrahlungskraft (Frohsinn, Charisma u.a.)
- Begabung
- Belastbarkeit (körperlich, geistig)
- Intelligenz
- Reife (Erfahrung, Fähigkeiten, Bereitschaft)
- Selbstsicherheit (Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein)
- Überzeugungskraft (Sachlichkeit, Durchsetzungsvermögen)
- Verantwortungsbereitschaft
- Vitalität (z.B. Antriebsstärke)





Die Autorität lässt sich unterteilen in:





**Autorität braucht  
Mut und Ver-  
trauen in die ei-  
genen Fähigkei-  
ten.**



Video Blesshuhn 13.7.17



## erforderliche Eigenschaften der Führungskraft

Eine gute Führungskraft muss über soziale, persönliche, fachliche und methodische Kompetenzen verfügen.

**Rangfolge der notwendigen Kompetenzen einer Führungskraft:**

1. **Selbstkompetenz**
2. **Sozialkompetenz**
3. **Methodische Kompetenz**
4. **Fachliche Kompetenz**



### Befragung zu Eigenschaften einer Führungskraft

1. guter Zuhörer sein
2. korrekt auftreten
3. Ehrlichkeit und Vertrauen erwecken
4. Menschlichkeit und Humor zeigen
5. Kontaktfreudigkeit und Einfühlungsvermögen besitzen
6. gutes Fachwissen haben
7. Delegationsfreudigkeit aufweisen
8. Ausgeglichenheit und Selbstkritik entwickeln
9. sich durch Zielstrebigkeit auszeichnen
10. Durchsetzungsvermögen und Rückgrat zeigen
11. andere motivieren können
12. positiv denken

Sozial- und  
Selbstkompe-  
tenz



Welches ist der größte Erfolgsfaktor für Führungskräfte?

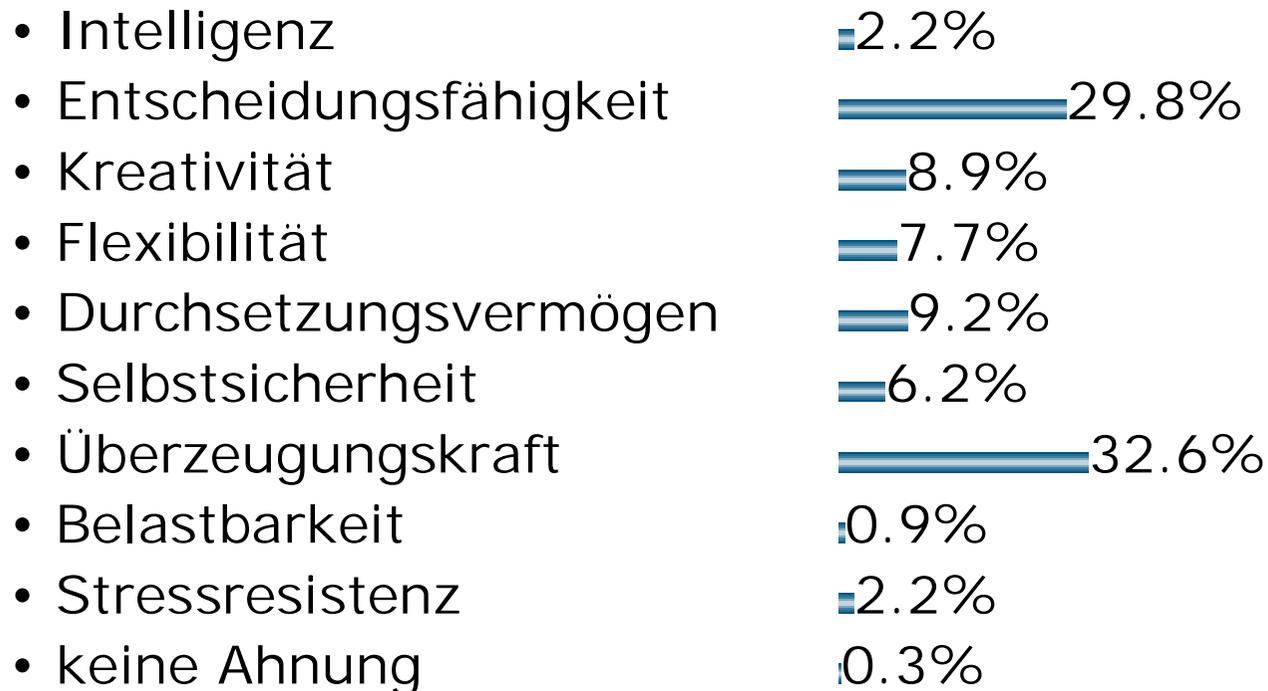


Abbildung 1 Umfrage Erfolgsfaktor unter <http://www.chef-spiegel.de>



Welches ist der schlimmste Managementfehler?

- ständige Kontrolle der Mitarbeiter 19.7%
- Spontanentscheidungen aus der Hüfte 9.2%
- festhalten am Alten 15.2%
- autoritärer Führungsstil 16.0%
- alles anpacken - nichts beenden 38.7%
- keine Ahnung 1.1%

Abbildung 2 Umfrage Managementfehler unter <http://www.chef-spiegel.de>



## Führungskräfte-Typen

<b>Strenge</b> Führungskräfte	Sie pflegen einen überwiegend autoritären Führungsstil.
<b>Sachliche</b> Führungskräfte	Ihr Handeln orientiert sich stark an Richtlinien, Dienstanweisungen usw.
<b>Muntere</b> Führungskräfte	Sie können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ideen und Ziele begeistern.
<b>Kritische</b> Führungskräfte	Sie suchen ständig nach weiteren Verbesserungen.

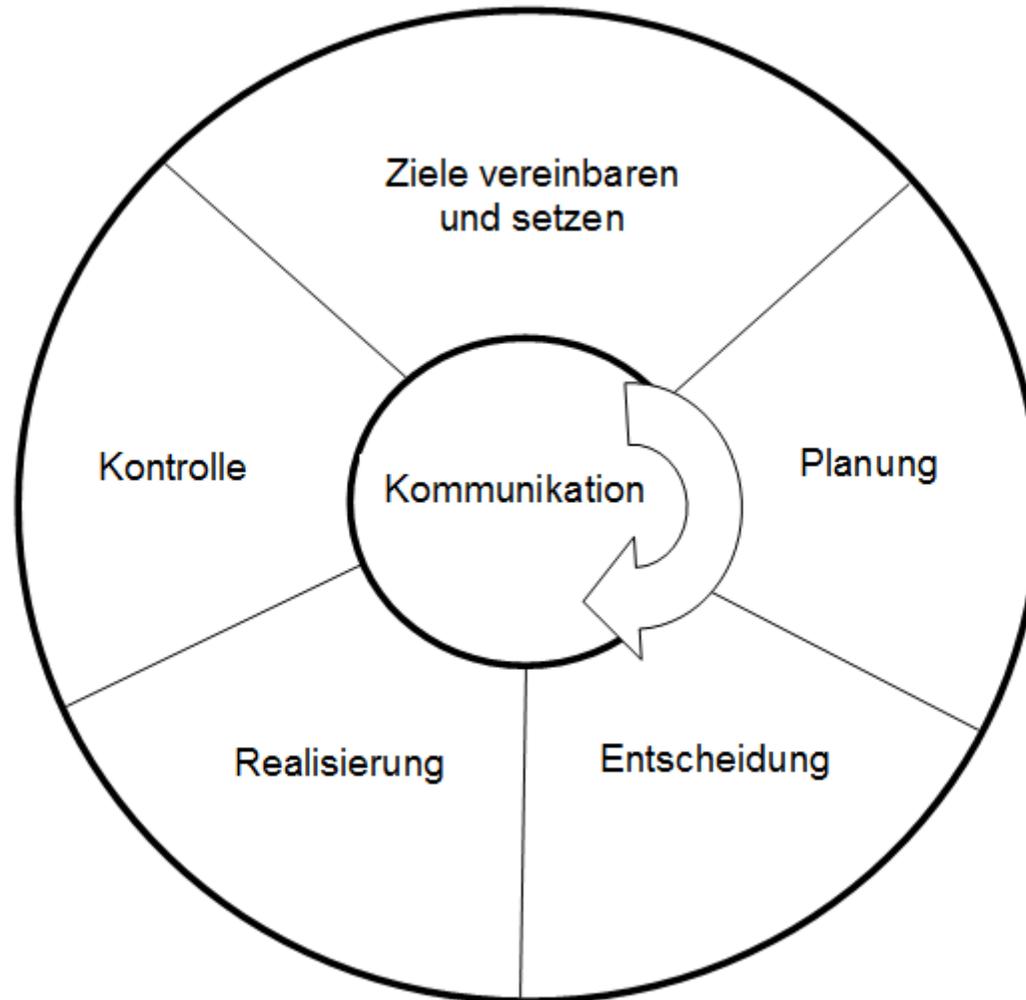


# Führungskräfte-Typen

<b>Ehrgeizige</b> Führungskräfte	Sie betonen Leistungsanreize stärker als menschliche Belange.
<b>Humane</b> Führungskräfte	Sie neigen zu einem kooperativen Führungsstil und haben Verständnis für die Belange ihrer Mitarbeiter.
<b>Hektische</b> Führungskräfte	Sie setzen sich selbst ständig unter Termindruck und tun zu wenig für die Lösung der Probleme ihrer Mitarbeiter.
<b>Souveräne</b> Führungskräfte	Sie haben in der Regel keine Führungsprobleme und überzeugen durch präzise Analysen sowie durch den Blick für das Machbare.



Die einzelnen **Führungsaufgaben** innerhalb des Führungsprozesses lassen sich im sog. Managementkreis (Regelkreis der Führung) darstellen:





Vertrauen oder Kontrolle:

Welcher Aussage stimmen Sie am ehesten zu?

- Kontrolle demotiviert Mitarbeiter. 4.3%
- Vertrauen stärkt Beziehung zu Mitarbeitern. 26.0%
- Kontrolle ist häufig ein Zeichen des Miss-  
trauens. 4.3%
- Kontrolle ist wichtig. 9.1%
- Vertrauen motiviert Mitarbeiter. 38.6%
- Vertrauen ist häufig ein Fehler. 0.9%
- Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser. 16.5%
- Keine Ahnung. 0.2%



# Führung und Motivation

## Allgemeine Führungsaufgaben

### 1. Planen von Zielen, Entscheiden, Informieren, Repräsentieren

Beispiele für Aufgabengebiete:

Ziele festlegen und planen, Termine festlegen, Materialbeschaffung, Einkauf, Personal festlegen, Rahmenbedingungen schaffen

### 2. Auftragserteilung, Delegieren, Koordinieren

Grundsätze:

- ⇒ Personenbezogenheit der Aufträge
- ⇒ Klarheit, Vollständigkeit und Angemessenheit der Aufträge
- ⇒ Festlegung klarer Verantwortlichkeiten
- ⇒ Begründung von Änderungen



# Führung und Motivation

---

## Allgemeine Führungsaufgaben

### 3. Kontrolle der Arbeit

---

#### Grundsätze:

- ⇒ Richtig und rechtzeitig anerkennen und korrigieren
- ⇒ Lob und Tadel vorsichtig gebrauchen
- ⇒ Korrekturen mit Verbesserungsüberlegungen verbinden

### 4. Sicherung des Gruppenzusammenhaltes, Integration, Koordination

---

#### Grundsätze:

- ⇒ Richtige Aufgabenstellung
- ⇒ Gerechte Aufgabenverteilung unter Berücksichtigung der Qualifikation
- ⇒ Innerbetriebliche Lohngerechtigkeit
- ⇒ Reibungsloser Informationsaustausch



# Führung und Motivation

## Allgemeine Führungsaufgaben

### 5. Pflege der Mitarbeiterbeziehungen, Motivation

---

- ⇒ Zuhören
- ⇒ Regelmäßige Kommunikation
- ⇒ Konfliktbewältigung



# Führung und Motivation

## Führungsmittel

Führungsmittel sind Führungsinstrumente, die von der Führungskraft eingesetzt werden können, um den gewünschten Erfolg zu erreichen.

Dazu zählen:

<b>Information</b>	Der Information dienen Weisungen, Rundschreiben, Anhänge, Berichte, Intranet, Merkblätter u.a.
<b>Kommunikation</b>	Zur Kommunikation gehören Gespräche, Besprechungen und Konferenzen
<b>Kooperation</b>	Sie erfolgt durch Einbeziehung der Mitarbeiter in Projekte, durch verstärkte Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.
<b>Partizipation</b>	(Teilhabe lassen) Dazu zählen Delegation, Mitbestimmung, Übertragung von Verantwortung



# Führung und Motivation

## Führungsmittel

<b>Beurteilung</b>	Die Leistung der Mitarbeiter wird mittels Beurteilungsbogen an Hand bestimmter Kriterien bewertet und mit dem Mitarbeiter besprochen.
<b>Entwicklung</b>	Ausbildung, Fortbildung, Umschulung
<b>Status</b>	Titel, Dienstwagen, Parkplatz, Reisen in der First Class u.a.
<b>Arbeit</b>	Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen, Arbeitsvertrag und Arbeitszeit.



# Führung und Motivation

## Führungsmittel

<b>Kritik</b>	Anwendung von positiver und negativer Kritik (Lob und Tadel), Verweis, Abmahnung, Sanktionen, Strafen, Verwarungen. Wichtiges Führungsmittel ist die Anerkennung.
<b>Entgelt</b>	Anreize über den Lohn, Prämien, Erfolgsbeteiligung
<b>Motivation</b>	durch verschiedene Anreize wie Ermunterungsanreize, Arbeitsanreize, Verwirklichungsanreize, Aufstiegsanreize.



### Inhalt des Mitarbeitergespräches

1. Aufbau einer Gesprächsbeziehung
2. Erörterung der Arbeitssituation
3. Darstellung von Aufgaben und Zielen
4. Feststellung der Zielerreichung
5. Würdigung konkreter Leistungserfolge
6. Ermittlung von Abweichungen und deren Ursachen
7. Erhebung weiterer Probleme
8. Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen und Zielen
9. Feststellung des Gesprächsergebnisses
10. Besprechung des Qualifizierungsbedarfs
11. Erörterung der persönlichen beruflichen Entwicklung
12. Schriftliche Vereinbarung der Ziele

Beratungsteil

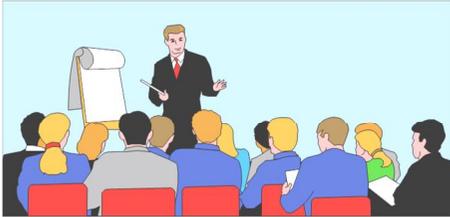
Zielvereinbarung

Förderung



Die Wirkung von Anerkennung und Kritik beruht auf 4 Gesichtspunkten:

- **Informationsaspekt**
- **Lernaspekt**
- **Motivationsaspekt**
- **sozialer Aspekt**



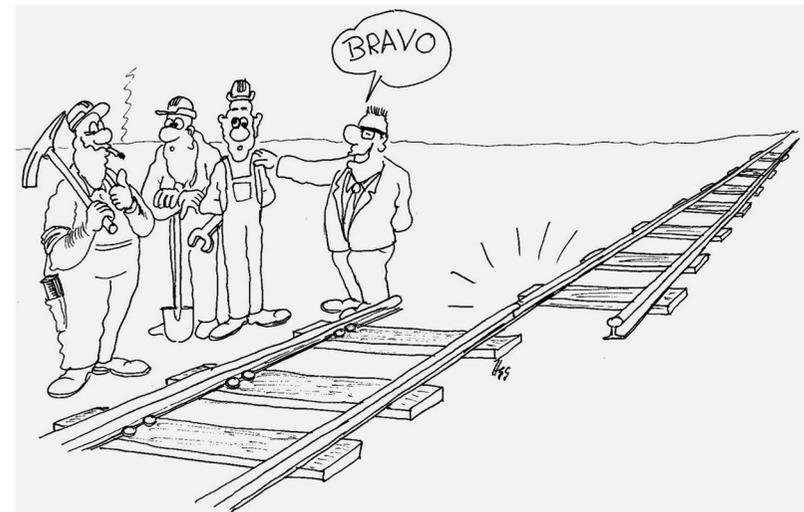
# Führung und Motivation

## Lob und Tadel

**Lob** ist eine Anerkennung einer Leistung. Sie dient u.a. der Motivation der gelobten Person, um das gezeigte Verhalten fortzuführen bzw. das Bemühen intensivieren.

Der Wert der Anerkennung beruht auf der Kompetenz oder Macht des Lobenden und auf seiner Seltenheit. Gegenbegriff zum „Lob“ ist der „Tadel“.

Der **Tadel** bezeichnet eine Erziehungsmaßnahme mit verhaltenskorrigierender Funktion.





Das Wort „Tadel“ tritt seit dem 13. Jahrhundert im Mittelhochdeutsch aus dem Mittelniederdeutschen auf.

Bereits im Althochdeutschen stand „zadal“ oder „zadel“ für „Mangel“.

Der Tadel führt zu einer **Beeinträchtigung** der sozialen **Anerkennung** und Wertschätzung von Menschen, die sich widrig gegenüber geltenden Normen verhalten haben.

Er bezweckt die Hinführung oder Rückführung zu **normangemessenem Verhalten**.



# Führung und Motivation

---

## Vorgehensweise bei Anerkennung und Kritik

.....

### Anerkennung

- sofort anerkennen
- ausdrücklich anerkennen
- differenziert anerkennen
- angemessen anerkennen
- die Leistung, nicht die Person anerkennen
- nicht nur herausragende Leistungen anerkennen
- Taten folgen lassen

### Kritik

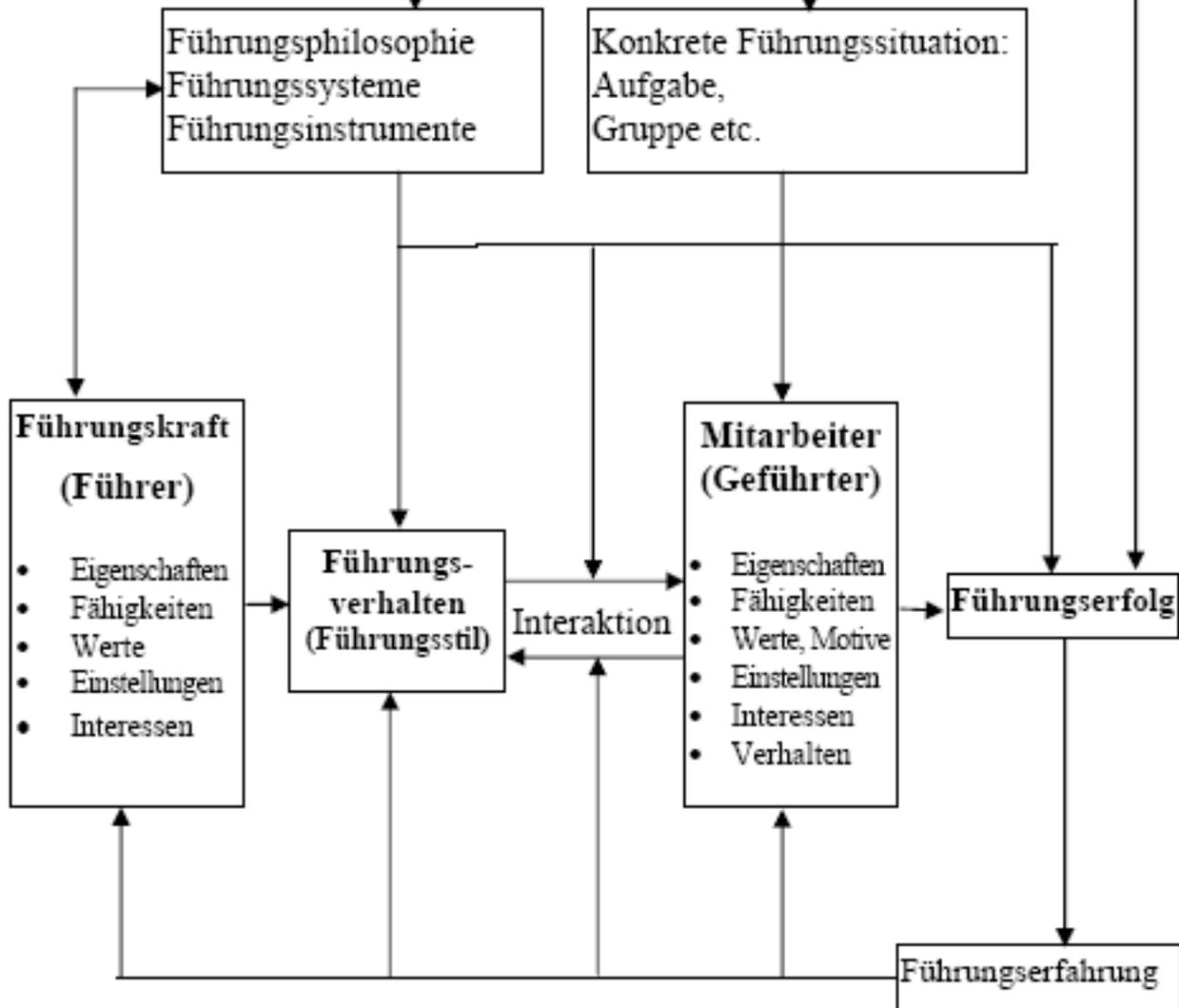
- sich klar werden über das Ziel
- positiven Kontakt herstellen
- von Tatsachen ausgehen
- eine klare Sprache sprechen
- unter vier Augen kritisieren
- schonend kritisieren
- konstruktiv kritisieren
- sachlich, nicht affektiv kritisieren
- einen positiven Abschluss finden



## Externe, gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Führungsprozesses

### Interne, organisationale Rahmenbedingungen des Führungsprozesses

#### Führungsprozess





# Typisches Dilemma der Führung

- Alle Mitarbeiter gleich oder unterschiedlich behandeln?
- In wie weit sich auf die individuellen Persönlichkeiten einstellen?
- Wie viel Selbstorganisation, wie viel Vorgabe?
- Wie viel Beteiligung an Entscheidungen?
- Wie viel Herausforderung, wie viel Fürsorge?
- Wie viel Zurückhaltung, wie viel Offenheit?
- Wie viel Sachlichkeit, wie viel Emotionalität?
- Wie viel Vertrauen, wie viel Kontrolle?
- Wie viel Konkurrenz, wie viel Kooperation?



Der **Führungsstil** ist die vom jeweiligen Chef oder Vorgesetzten innerhalb des vom Führungssystem gesetzten Rahmens

**individuell praktizierte Art und Weise der Mitarbeiterführung.**



# Führung und Motivation

## Führungsstil

<b>Autoritärer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert; Mitarbeiter führen aus.</li><li>▪ Folge ist ein distanzierendes Verhältnis</li></ul>
<b>Kooperativer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen</li><li>▪ Delegation ist möglich</li><li>▪ Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt</li><li>▪ Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, Motivation</li></ul>
<b>Laissez-faire-Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeiter haben volle Freiheit</li><li>▪ Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe</li></ul>



## Iowa-Studien

In den Iowa-Studien (1938 – 1940) untersuchte Kurt Lewin und seine Mitarbeiter **autoritäres und demokratisches** Führungsverhalten.

Dabei lief eine Gruppe aus dem Ruder, und man ließ diese Gruppe **ohne Leiter**.

Sie zeigte jedoch sowohl in Bezug auf das Aufgabeninteresse, die Gruppenzugehörigkeit und die Zufriedenheit die **schlechtesten Resultate**.

**Daraus kann abgeleitet werden:**

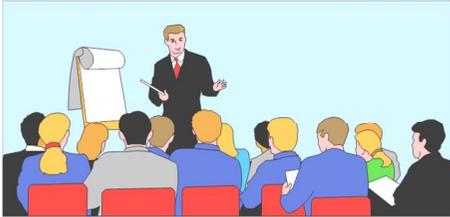
Irgendeine Führung ist besser als gar keine Führung.

Die meisten **Vorteile** werden bei der **kooperativen Führung** gesehen.



## Klassische Führungsstile

Autoritärer Führungsstil	Kooperativer Führungsstil	Laissez-faire-Führungsstil
Vorgesetzter sieht sich als <b>überlegen</b> an und lässt dies bei jeder Gelegenheit spüren	Vorgesetzter behandelt den Mitarbeiter als <b>gleichwertige</b> Person	Vorgesetzter ist nur an der <b>fachlichen Tüchtigkeit</b> der Mitarbeiter interessiert
Vorgesetzter gesteht sich selbst <b>keine Fehler</b> ein	Vorgesetzter <b>interessiert</b> sich für die Probleme seiner <b>Mitarbeiter</b> . Er gesteht eigene Fehler ein	Vorgesetzter hat <b>wenig Verständnis</b> bzw. Interesse an den Problemen seiner Mitarbeiter. Der andere ist ihm gleichgültig



# Führung und Motivation

## Führungsstil

Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
<p>Vorgesetzter bringt den Mitarbeitern <b>mangelnde Achtung</b> und verletzende Verhaltensformen entgegen, wie Ironie, Beschämungen, Demütigungen, Beschimpfungen, Beleidigungen</p>	<p>Vorgesetzter hat Verständnis bei persönlichen Fehlverhalten und Schwierigkeiten. Er gebraucht <b>nie verletzende Verhaltensformen</b></p>	<p>Vorgesetzter ist <b>kühl</b>, reserviert, <b>distanziert</b>, insgesamt aber nicht unfreundlich</p>
<p>Pessimistische Grundeinstellung im Hinblick auf Gesamtentwicklung seiner Mitarbeiter, nach dem Motto:</p> <p><b>„Aus Dir wird nie etwas“</b></p>	<p>Optimistische Grundeinstellung von den Möglichkeiten seiner Mitarbeiter, nach dem Motto:</p> <p><b>„Du wirst es bestimmt schaffen“</b></p>	<p>Neutrale Grundeinstellungen, hegt keinerlei Erwartungen an seine Mitarbeiter, <b>weder positiv noch negativ</b>. Ihn interessiert der Mitarbeiter weniger, sondern nur der tatsächliche Zustand.</p>



# Führung und Motivation

## Führungsstil

Autoritär	Kooperativ	Laissez-faire
Er hat kein oder nur <b>wenig Zutrauen</b> in die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter.	Er ist darum bemüht, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen und zu <b>fördern</b> .	Er setzt die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter voraus.
Er unterstellt seinen Mitarbeitern mangelnden Lern- und Arbeitswillen, wirkt <b>demoralisierend</b> und <b>entmutigend</b>	Er <b>ermutigt</b> seine Mitarbeiter zu ihren Fähigkeiten und lobt eintretende Erfolge.	Er setzt Lern- und Arbeitswillen voraus. Es interessiert ihn <b>nur</b> der Erfolg.
Führung durch stark <b>lenkendes Verhalten</b> , durch strikte und detaillierte Anweisungen, <b>Befehlen</b> und kleinlichen <b>Kontrollen</b>	Führung durch <b>geringes</b> Ausmaß an Dirigierung, <b>Anweisungen</b> , Befehle, Kontrollen nur soweit unbedingt notwendig.	Führung durch weitgehende <b>Selbstüberlassung</b> der Mitarbeiter (kaum Lenkung und Dirigierung)



# Führung und Motivation

## Führungsstil

<b>Autoritär</b>	<b>Kooperativ</b>	<b>Laissez-faire</b>
Lenkung der Mitarbeiter durch viel Sprechen und Vormachen	Lenkung durch kollektive Diskussion über das Was und Wie	Kaum Lenkung vorhanden
Vorgesetzter überlässt seinen Mitarbeitern kaum Spielraum für Aktivitäten und Eigeninitiative	Ermöglichung und Förderung von Aktivitäten, Eigeninitiative und Kreativität sowie Übertragung von Eigenverantwortung	Aktivitäten und Eigeninitiativen werden nicht gesteuert, kaum Kontrollen.



Managementtechniken (Führungstechniken) beschreiben grundsätzliche Verhaltens- und Verfahrensweisen, die in einem Unternehmen oder Betrieb zur Bewältigung von Führungsaufgaben angewendet werden.

Man spricht auch von

- **Führungsprinzipien,**
- **Führungskonzeptionen,**
- **Managementtechniken,**
- **Managementprinzipien** bzw. -konzeptionen.

Mit Führungstechnik wird das angewendete **Führungssystem** des **Unternehmens** oder Betriebs beschrieben, das für alle Mitarbeiter verbindlich ist.



Unter der Vielzahl der vorgeschlagenen und publizierten Konzepte sollen folgende näher betrachtet werden:

- Management by Objectives,
- Management by Delegation,
- Management by Exception und
- Management by Decision Rules



### Management by Objectives

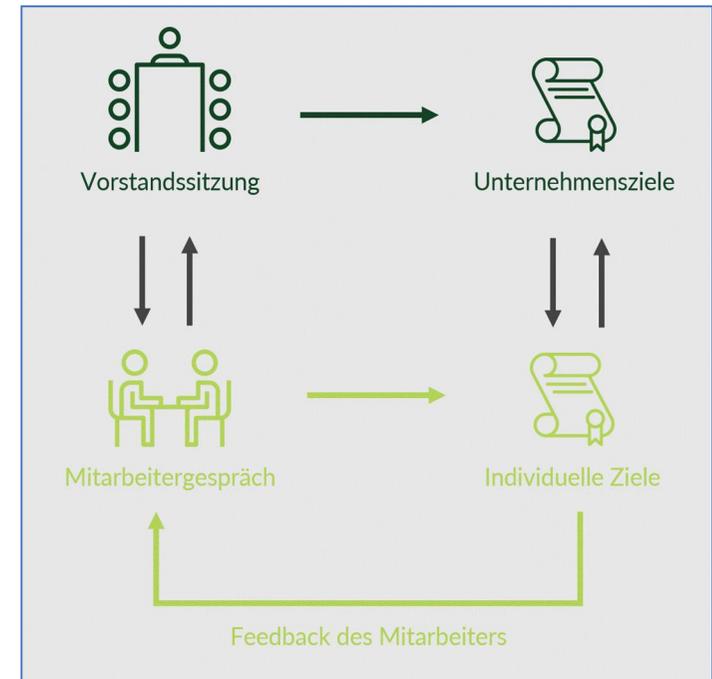
Deutsch: Management durch Zielvereinbarungen; legt den Schwerpunkt auf **konkrete Ziele für die Mitarbeiter**. Diese Ziele werden gemeinsam vom Angestellten und der Führungskraft bestimmt.

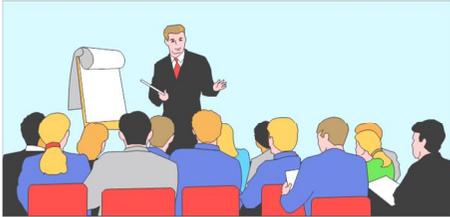
Vorrangiges Ziel des Management by Objectives ist die **Entlastung der Führungskräfte**.

Da der Vorgesetzte die Aufgaben abgibt und letztlich „nur“ noch die Zielerreichung prüfen muss, wird ihm einiges an Arbeit erspart.

#### Zentrales Merkmal:

Der Fokus dieses „Management by“ Konzepts liegt auf gemeinsamen Zielvereinbarungen.





### Vor- und Nachteile Management by Objectives

Vorteile	Nachteile
Mitarbeiter werden in die unternehmerischen Ziele einbezogen.	Die Mitarbeiter müssen regelmäßig kontrolliert werden.
Die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wird gestärkt.	Der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter steigt.
Mitarbeiter bekommen mehr Verantwortung und werden dadurch motiviert.	Der Fokus auf die Ziele lässt andere Dinge in den Hintergrund rücken (z.B. Qualität oder Kundenservice).
Die Führungskräfte werden entlastet.	Ohne ständig neue Anreize könnte der Mitarbeiter die Motivation verlieren.



### Management by Delegation

(deutsch: Führung durch Delegation) zielt auf die Arbeitsentlastung der Vorgesetzten. In diesem Fall vereinbaren Mitarbeiter und Chef aber keine Ziele, sondern **der Vorgesetzte überträgt bestimmte Aufgaben** auf seine Mitarbeiter.

Das kann allerdings nur funktionieren, wenn ein paar Bedingungen erfüllt sind:

- Die Aufgaben müssen für die Delegation geeignet sein (z.B. Routineaufgaben).
- Der Mitarbeiter muss fachlich in der Lage sein, die Aufgaben zu übernehmen.
- Dem Mitarbeiter müssen zusätzlich zur Aufgabe auch die notwendigen Kompetenzen und Verantwortungen übertragen werden.

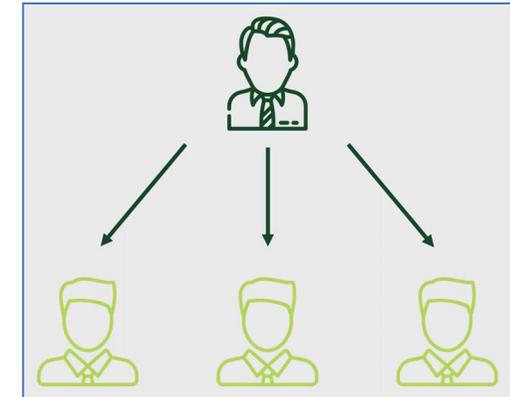
der Vorgesetzte kann sich auf die Kontrolle der Arbeit beschränken und gewinnt Spielraum für andere Aufgaben.

#### Zentrales Merkmal:

Bei diesem „Management by“-Konzept liegt der Schwerpunkt auf der Delegation von Aufgaben.

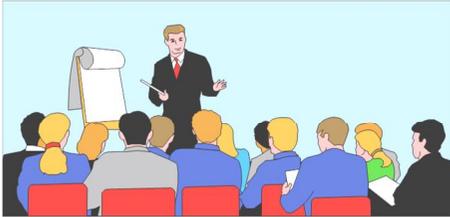


Das Management by Delegation ist relativ simpel: Der Chef gibt bestimmte Aufgaben (inkl. der Kompetenzen und Verantwortungen) an seine Mitarbeiter ab.



### Vor- und Nachteile von Management by Delegation

Vorteile	Nachteile
Die Mitarbeiter werden durch zusätzlichen Kompetenzen motiviert.	Der Vorgesetzte muss weiterhin Kontrollaufgaben ausführen.
Die Führungskräfte werden zeitlich entlastet.	Zu starke Kontrolle kann zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen.
Die Aufgaben werden vom fachlich passenden Mitarbeiter bearbeitet.	Delegation beinhaltet immer das Risiko, dass Aufgaben nicht wie gewünscht bearbeitet werden.



### Management by Exception

Deutsch: Führung in Ausnahmefällen; Es **basiert grundsätzlich auf dem Management by Delegation**, denn auch hier werden Aufgaben bzw. ganze Verantwortungsbereiche an die Mitarbeiter übertragen.

Der wichtige Unterschied beim Management by Exception:

Der Vorgesetzte lässt seinen Mitarbeitern viel Spielraum und **greift nur in Ausnahmefällen ein**.

#### Zentrales Merkmal:

Chef greift nur in Ausnahmefällen (unerwartet schlechte Ergebnisse, besonders wichtige Ereignisse oder neue Vorgaben)





### Vor- und Nachteile Management by Exception

Vorteile	Nachteile
Geringer Kontrollaufwand für die Vorgesetzten	Vorgesetzte bemerken vorrangig negative Entwicklungen.
Starke zeitliche Entlastung für Führungskräfte	Die Balance aus Eigenverantwortung und Eingriffe durch den Chef ist schwierig zu finden.
Hohe Verantwortung motiviert die Mitarbeiter.	Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter schlechte Leistungen erbringen (und sie vertuschen).



### Management by Decision Rules

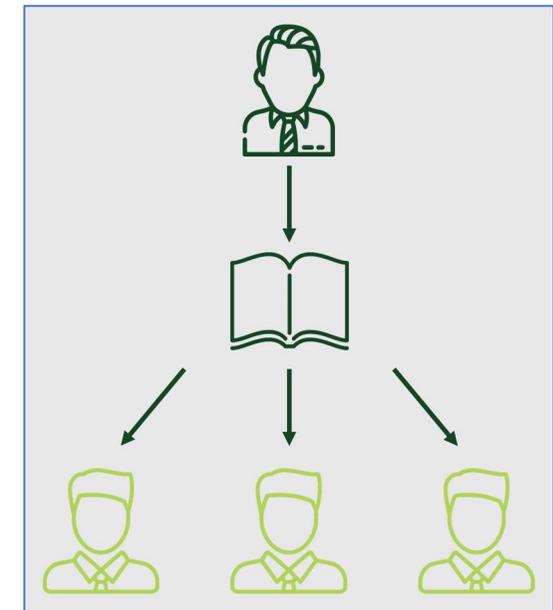
Deutsch: Führung durch Entscheidungsregeln; Es eignet sich **vor allem für Routineaufgaben**, in denen selten unerwartete Situationen auftreten.

Das Führungsmodell zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter im Voraus ganz **klare „Wenn-Dann-Regeln“ für ihre Aufgaben** bekommen.

So erhalten sie für jede mögliche Situation eine Arbeitsanweisung, ohne dass der Chef jedes Mal persönlich eingreifen muss.

#### Zentrales Merkmal:

Management by Decision Rules setzt auf ein Regelwerk, in dem festgelegt ist, wie sich die Mitarbeiter in bestimmten Situationen verhalten sollen.





### Vor- und Nachteile Management by Decision Rules

Vorteile	Nachteile
Vorgesetzten werden stark entlastet.	Führungskonzept eignet sich nur für Routineaufgaben.
Tätigkeiten der Mitarbeiter lassen sich einfach steuern und kontrollieren.	Mitarbeiter werden nicht motiviert, da sie kaum Eigenverantwortung haben.
Routineaufgaben lassen sich gut auf die Unternehmensziele ausrichten.	Es können nicht im Voraus alle möglichen Situationen erkannt werden.
	Die Arbeit wird stark formalisiert und auf einfache Regeln verkürzt.



# Führung und Motivation

## „Ultimative Managementtechniken“

### „Ultimative Managementtechniken“

#### 1. Management by Babysitter

Man kümmert sich um die Angelegenheit, wo jemand am lautesten schreit.

#### 2. Management by Champignon

Die Mitarbeiter im Dunkeln lassen, gelegentlich mit Mist bestreuen; und wenn sich ein heller Kopf zeigt: abschneiden!

#### 3. Management by Moses

Er führte sein Volk in die Wüste und hoffte auf ein Wunder.

#### 4. Management by Alphüttli

Hoch oben angesiedelt, aber furchtbar primitiv eingerichtet.





# Führung und Motivation

## „Ultimative Managementtechniken“

### 5. Management by Fallobst

Wenn Entscheidungen reif sind, fallen sie von selbst.

### 6. Management by Sanduhr

Alles durchlassen und warten bis eine Wende kommt.

### 7. Management by Efeu

Kriechend über sich selbst hinauswachsen.

### 8. Management by Cowboy

Alles abgrasen und dann weiterziehen.

### 9. Management by Helikopter

Über allen schweben, von Zeit zu Zeit auf den Boden kommen, viel Staub aufwirbeln und dann wieder ab nach oben.



# Führung und Motivation

## „Ultimative Managementtechniken“

### 10. Management by Jeans

An den wichtigsten Stellen sitzen die größten Nieten.

### 11. Management by Ping-Pong

Jeden Vorgang solange zurück- oder weitergeben, bis er sich von selbst erledigt.

### 12. Management by Darwin

Mitarbeiter gegeneinander aufstacheln, Sieger befördern, Verlierer abschieben.

### 13. Management by Robinson

Alle warten auf Freitag.

### 14. Management by Nilpferd

Maul aufreißen und danach untertauchen.



# Führung und Motivation

## „Ultimative Managementtechniken“

### 15. Management by Crocodile

Bis zum Hals im Dreck stecken - aber das Maul groß aufreißen!

### 16. Management by Sausage

Alles ist wurscht und jeder gibt seinen Senf dazu.

### 17. Management by Känguru

Große Sprünge bei leerem Beutel.

### 18. Management by Chromosom

Führungsqualifikation ausschließlich durch Vererbung

### 19. Management by Harakiri

Souveräne und dauernde Missachtung aller Gegebenheiten

### 20. Management by Kette

Loch an Loch - aber es hält!



Eine **soziale Gruppe** ist eine bestimmte **Anzahl von Mitgliedern** die zur

- Erreichung eines gemeinsamen **Zieles** (Gruppenziel)
- über **längere Zeit** in einem relativ kontinuierlichen
- Kommunikations- und **Interaktionsprozess** stehen und ein
- Gefühl der **Zusammengehörigkeit** (Wir-Gefühl) entwickeln.

Gruppen unterliegen ganz bestimmten **Eigengesetzlichkeiten**. Die Gruppenmitglieder zeigen ein bestimmtes Verhalten zueinander und gegenüber Außenstehenden.

**Gruppennormen, Rangordnungen** und Interaktionen in der Gruppe sind nicht statisch, sondern unterliegen wechselnder Zusammensetzung und **äußeren Einflüssen** einer ständigen Veränderung.



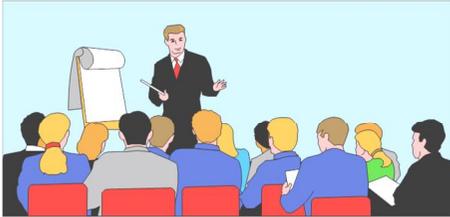
## Entstehen von Gruppen

Gruppen bilden sich überall in der menschlichen Gesellschaft wie z.B. der

- Kegelerverein,
- Schiffbrüchige im Rettungsboot,
- Arbeitsgruppen im Unternehmen oder in ihrer kleinsten Einheit, als
- Familie.

Gruppen **können spontan entstehen**, etwa aufgrund derselben Situation, in der man steht (Ferienbekanntschaft), oder sie werden

- verordnet,
- reglementiert,
- organisiert, wie zum Beispiel im Unternehmen.



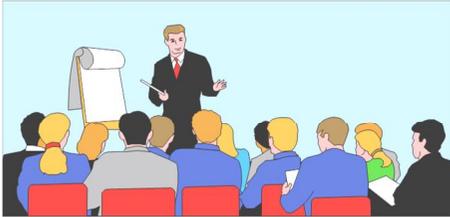
### Vorteile von Gruppen

- Bessere **Qualität** bei den **Entscheidungen**
- **Mehr** Information, Alternativen, **Kreativität** und Innovation
- verbessert die **Motivation** und ist ein gutes Training.
- **Lernprozesse** innerhalb der Gruppe, d.h. jeder lernt von jedem.
- Nutzung von verschiedenen Ideen und **Problemlösungsansätzen**, da die gesamte Gruppe mehr Informationen besitzt als ein Einzelner.
- **höhere Kommunikation** der Gruppenmitglieder untereinander, daraus resultiert ein besseres **Betriebsklima** und Motivation der einzelnen Arbeitnehmer steigt.
- Mitglieder der Gruppe können die **Ängste** und Schwächen eines Einzelnen **reduzieren**.

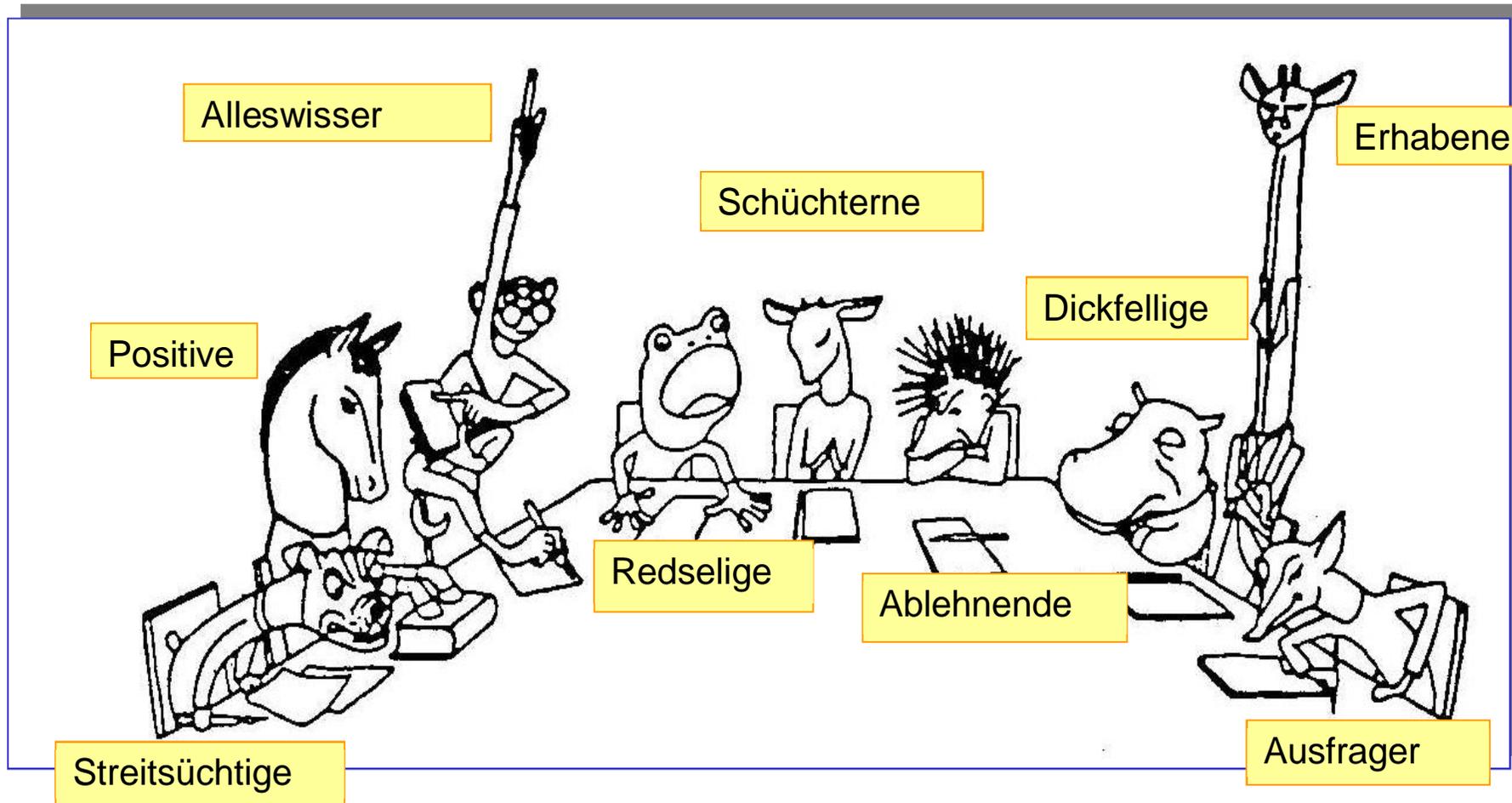


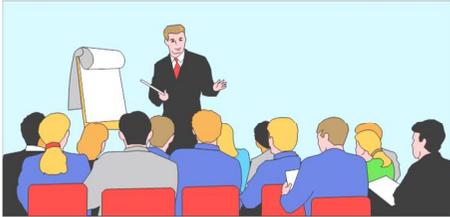
## Phasen der Gruppenbildung

Phase	Gruppenstruktur	Aufgabenverhalten
(1) Forming	Unsicherheit; Abhängigkeit von einem Führer; Ausprobieren, welches Verhalten in der Situation akzeptabel ist	Mitglieder definieren die Aufgaben, die Regeln, die geeigneten Methoden
(2) Storming	Konflikte zwischen Untergruppen, Aufstand gegen den Führer, Polarisierung der Meinungen, Ablehnung einer Kontrolle durch die Gruppe	emotionale Ablehnung der Aufgabenanforderungen
(3) Norming	Entwicklung von Gruppenkohäsion, Gruppennormen und gegenseitiger Unterstützung, Widerstand und Konflikte werden abgebaut bzw. bereinigt	Offener Austausch von Meinungen und Gefühlen, Kooperation entsteht
(4) Performing	Interpersonelle Probleme gelöst, Gruppenstruktur ist funktional zur Aufgabenerfüllung, Rollenverhalten ist flexibel und funktional	Problemlösungen tauchen auf, konstruktive Aufgabenbearbeitung, Energie wird ganz der Aufgabe gewidmet (Hauptarbeitsphase)



### „Gruppenrollen“





## Gruppenarten

### 1. Formelle Gruppen

**Zweckorganisationen**, durch **Vorgesetztenanweisungen** entstanden, um Arbeitsaufgaben gemeinsam zu lösen.

### 2. Informelle Gruppen

sind vornehmlich dynamische Gebilde, die sich unabhängig von Vorschriften „von selbst“ entwickeln. Das heißt, sie sind Interessengemeinschaften, die auf "**Privatziele**" ausgerichtet sind.

Entstehen informeller Gruppen:

- auf dem Weg zur Arbeit,
- in Frühstückspausen,
- in Sport-, Toto-, Hobby-Gemeinschaften,
- in politische und religiöse Gemeinschaften usw. –



### Cliquenbildung

**negative Auswirkung** innerhalb einer Gruppe, Abteilung oder eines Unternehmens ist die so genannte Cliquenbildung.

- Clique ist eine Gruppe, die **schädlichen Einfluss** auf die Umgebung ausübt, z.B. die restliche Arbeitsgruppe, die Abteilung oder das Unternehmen.
- bilden sich häufig innerhalb formeller Gruppen und sind meist
- Ausdruck von Spannungen und Konflikten innerhalb der gesamten Gruppe.
  
- eine Clique ist eine **entartete Gruppe**, die moralisch bedenkliche Ziele verfolgt und sehr oft egoistisch ausgerichtet ist.
- Eine Clique sondert sich regelmäßig von anderen Gruppen oder Gruppenmitgliedern ab und nimmt nicht jedermann in sich auf.



## Gruppennormen

Gruppen sind durch spezifische Verhaltensnormen gekennzeichnet, die für die Gruppenmitglieder bindend sind, frei nach dem Motto: *"Man tut etwas so und nicht anders"*.

Die Gruppe hat **fixierte Leistungsnormen**, was sich u.a. im bewussten Einhalten einer Leistungsobergrenze dokumentiert. Man tut gerade so viel, wie es von den Gruppenmitgliedern als "angemessen" angesehen wird - und keinen Schlag mehr.

### **Beachte:**

Die Einführung neuer Leistungsnormen - ermittelt anhand sorgfältigster Arbeitszeit- und Arbeitsablaufstudien - kann an solchen Gruppennormen scheitern.

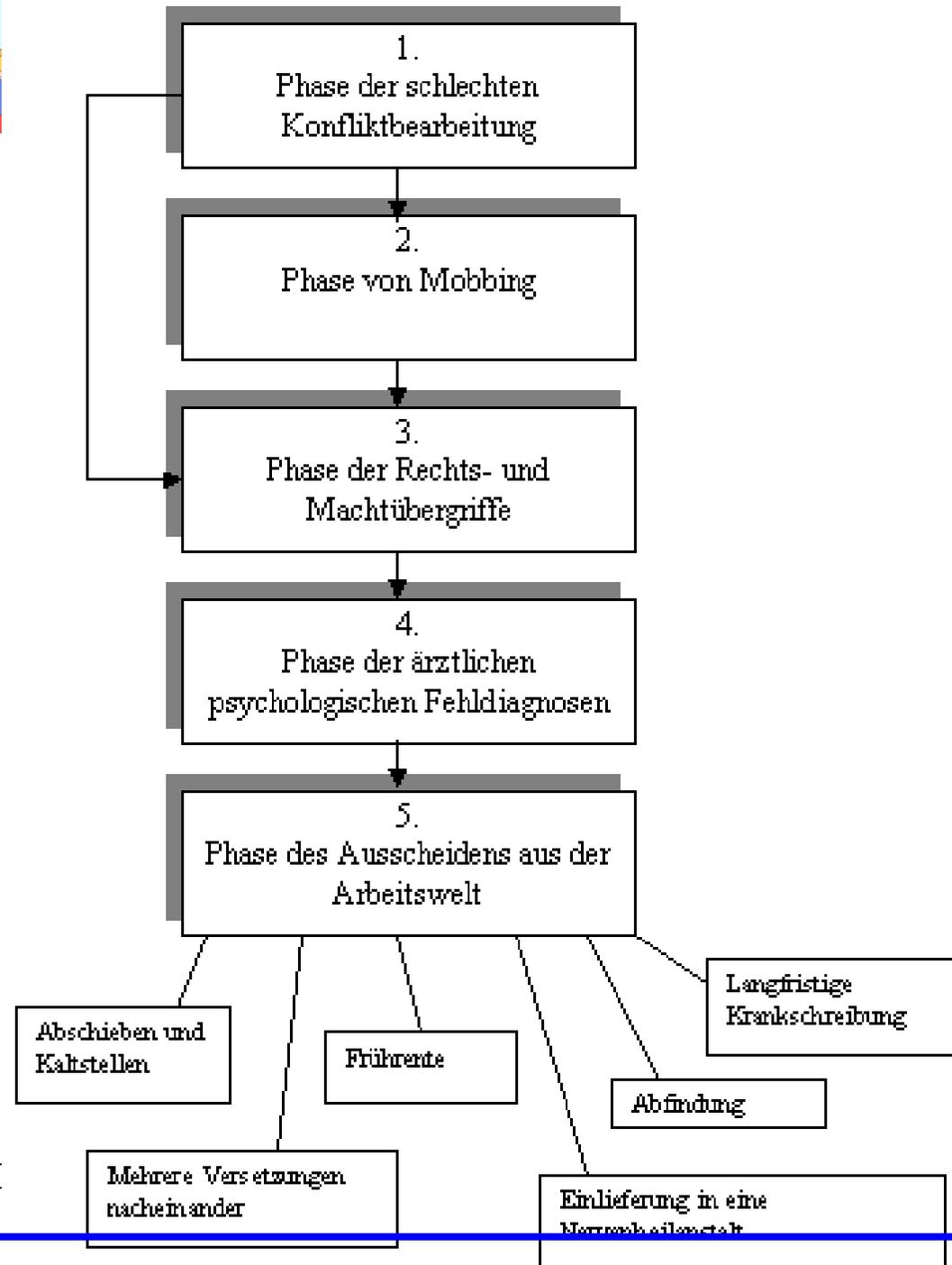


Unter Mobbing werden systematische **Handlungen** einer Gruppe oder eines Individuums am Arbeitsplatz verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sich gerichtet wahrnimmt, ein

- feindseliger,
- demütigender oder
- einschüchternder Charakter

zugeschrieben wird und das Ziel und/oder den Effekt des Ausstoßes dieser Person haben.

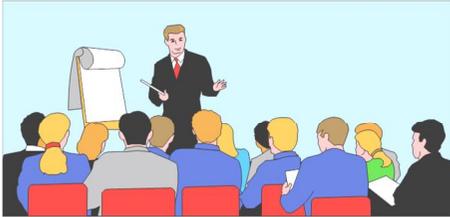
# Mobbing





### Mobbingursachen

betriebliche/ strukturelle Ursachen	individuelle Ursachen
unzureichende Kommunikationsstrukturen	mangelnde Konfliktfähigkeit
fehlende Transparenz und Zielsetzung in der Arbeit	Macht/ Konkurrenz
mangelnde Führungsqualifikation	Feindbilder
autoritärer Führungsstil	Angst vor Autoritätsverlust
hierarchische Machtstrukturen	Intoleranz
schlechte Arbeitsorganisation	Neid und Missgunst
unfähige, überforderte, missgelaunte, entscheidungsschwache, intrigante Vorgesetzte	mangelnde soziale Kompetenzen
Arbeit, die über- oder unterfordert	mangelnde Qualifikation
Rahmenbedingungen, die eigenverantwortliches Handeln erschweren bzw. unmöglich machen	Angst vor Veränderungen und Arbeitsplatzverlust

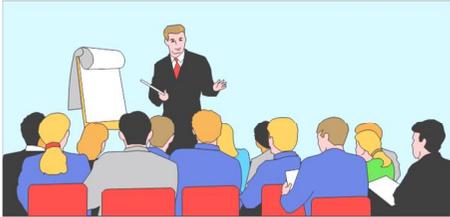


## typische Mobbinghandlungen

### Angriffe auf die Persönlichkeit

- Der Vorgesetzte schränkt die Möglichkeiten ein, sich zu äußern
- Man wird ständig unterbrochen
- Anschreien oder lautes Schimpfen
- Ständige Kritik an der Arbeit und Verhalten
- Mündliche Drohung
- Schriftliche Drohung
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Kontaktverweigerung durch Andeutung, ohne dass man etwas direkt ausspricht





### Angriffe auf die sozialen Beziehungen

- Man spricht nicht mehr mit dem Betroffenen, mit der Betroffenen
- Man lässt sich nicht ansprechen
- Den Arbeitskollegen wird verboten, den Betroffenen anzusprechen
- Hinter dem Rücken des Betroffenen wird schlecht über ihn geredet
- Man verbreitet Gerüchte
- Man macht jemanden lächerlich
- Man macht sich über das Privatleben lustig
- Man verdächtigt jemanden, psychisch krank zu sein
- Man beurteilt den Arbeitsplatz in falscher oder kränkender Weise
- Man stellt die Entscheidungen des Betroffenen in Frage



Mikropolitik ist das Arsenal jener alltäglichen „**kleinen**“ **Machtmethoden**, mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird.

Mitarbeiter in Organisationen verfolgen Eigeninteressen jenseits der Organisationsziele gestalten dabei die sozialen **Strukturen** und menschlichen Verhältnisse in Institutionen und Unternehmen mit.

- Druck ausüben,
- sich anbiedern,
- Beziehungen knüpfen

das Arsenal mikropolitischen Verhaltensweisen ist groß. Doch nicht immer dienen sie der eigenen Karriere oder schaden dem Unternehmen.



**Mittel, um in Unternehmen voranzukommen:**

- **Offenen Druck** ausüben, also Macht ausspielen, oder psychologischen Druck gegenüber Kollegen oder Mitarbeitern praktizieren.
- **Beziehungen** im Unternehmen auf die Personen ausrichten, die einem nützlich sind oder von denen man selbst unterstützt wird.
- Sich **anbiedern**, indem unterwürfig Gefälligkeiten erwiesen und Komplimente an karrierefördernde Personen verteilt werden, sowie das Streben nach Anerkennung durch einflussreiche Personen.
- **Einschüchtern**, also den Eindruck von Macht und Gefährlichkeit erwecken.
- **Koalitionen** bilden und an tragfähigen, von Loyalität gekennzeichneten Beziehungen arbeiten.
- **Informationsweitergabe** steuern und dabei selektiv und gezielt vorgehen, so dass eigenen Ziele unterstützt werden.



## Zielsetzungen von "Mikropolitikern"

### Verfolgte Ziele sind häufig

- der Aufstieg in der Organisation, Beförderung,
- eine bessere Bezahlung,
- die Erweiterung eigener Handlungsspielräume, Gestaltungsmöglichkeiten,
- der Ausbau der einem in der Einrichtung zur Verfügung stehenden finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen und Statussymbole ,
- der Versuch, sich oder die eigene Leistungsfähigkeit einer (hierarchischen) Kontrolle zu entziehen.



### mikropolitische Methoden und Taktiken

- das **Einschalten von Vorgesetzten** und höherer Autoritäten,
- **Zurückhalten** oder Schönen von Informationen, das Verbreiten von Gerüchten, um die Glaubwürdigkeit anderer in Zweifel zu ziehen,
- die Kontrolle oder **Erweiterung von Regeln und Normen**, indem sie im eigenen Sinne ausgelegt und ausgedehnt werden.
- (verdeckte) **Bildung von Koalitionen** (Klüngeln),
- die **Günstlingswirtschaft** durch das Heranziehen einer Gefolgschaft,
- das **Formen loyaler Mitarbeiter** über Anerkennung, Belohnung
- der **Einsatz der Machtmittel** bis hin zur Androhung von Sanktionen;
- allgemein **Formen der Selbstdarstellung** oder des **Bluffs**;
- der **Einsatz von Expertenwissen und Fachkompetenz**, das sachliche Überzeugen;
- das **Erzeugen von Handlungsdruck** durch eine Emotionalisierung von Situationen,



# Führung und Motivation

## Mikropolitik

Positive Effekte	Negative Effekte
<p>Sozialdarwinismus: die „Starken“ setzen sich im Unternehmen durch; im Prozess der Entscheidungsfindung werden viele Aspekte diskutiert; mehr Meinungsvielfalt.</p>	<p>Es werden die falschen Ziele gefördert, die richtigen nicht erreicht, wenn mikropolitische Akteure opponieren; Informationen werden nicht weitergegeben.</p>
<p>Change-Management wird gefördert und Trägheit überwunden, da mikropolitische Akteure die Dinge vorantreiben.</p>	<p>„Opfer“ der mikropolitischen Akteure sind frustriert, misstrauisch und demotiviert.</p>
<p>Mikropolitische Akteure helfen bei der Umsetzung von Neuerungen, wenn sie darin einen Nutzen für sich erkennen.</p>	<p>Ressourcen werden falsch eingesetzt – zum Nutzen Einzelner, aber nicht des Unternehmens.</p>



### Schlussfolgerung

Mikropolitik ist also nicht grundsätzlich schlecht.

- Sie schafft und verhindert Regeln in der Organisation und
- macht deutlich, welches Verhalten akzeptiert wird und welches nicht.

Kein Unternehmen kann auf Dauer nur durch die offiziell beschriebenen Regeln und Strukturen geführt werden. Alle sind auf das persönliche Engagement der Mitarbeiter angewiesen – jenseits von Dienst nach Vorschrift.



## Gegenstrategien

Gegenstrategien, um sich verselbständigenden mikropolitischen Phänomenen vorzubeugen oder ihnen entgegenzuwirken, sind:

- **Bündelung der Gestaltungskompetenz** in der Organisationsführung, die durch die geschickte Nutzung einer eigenen Mikropolitik und das Ansammeln interner Informationen (z.B. Wissen um Besonderheiten der Mitarbeiter, um deren Verbindungen untereinander ...) ergänzt wird
- **Offenlegung von Entscheidungswegen**
- **Berichtswesen und Controlling**, um Transparenz bezüglich des Erreichens und Erfüllens von Vereinbarungen und Zielen herzustellen
- klare **Kommunikationswege** mit klaren Ansprechpartner, um Informationen zu bündeln
- **klare Regelung** von Kompetenzen und Befugnissen
- **offenes Austragen von Konflikten**



Untersuchungen ergaben:

*„**84% der** Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, wobei **15%** von ihnen ‚aktiv unengagiert‘ sind. Der gesamtwirtschaftliche Schaden ... summiert sich jährlich auf eine Summe von 220 – 230 Mrd. €.“*

*„Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Management.“*

*„**Arbeitnehmer sagen aus,***

- *dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird,*
- *dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren,*
- *dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt und*
- *dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben.“*



### Definition

Motivation (lateinisch movere = bewegen; motus = die Bewegung)  
Die Motivation eines Menschen ist der Beweggrund seines Handelns.

Ein Synonym von „Motivation“ ist „Verhaltensbereitschaft“, ein Mangel an Motivation wird informell auch als "Innerer Schweinehund" bezeichnet.

### Motiv

ist Beweggrund des Handelns/ Verhaltens (movere= bewegen).

### Motivation

ist das Zusammenspiel aller Motive in einer konkreten Situation. Es sind also meist viele Motive, die ein bestimmtes Verhalten hervorbringen. Nach der Motivation einer Handlung zu fragen, heißt die Frage nach den Beweggründen zu stellen.



### Motivieren

bedeutet, Einfluss zu nehmen auf die Motivation eines Menschen unter Berücksichtigung seiner Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Bedenken.

**Vier Merkmale** kennzeichnen das Phänomen **Motivation**:

- **Aktivierung**: Motivation bedeutet immer einen Prozess, in welchem Verhalten in Bewegung gesetzt wird.
- **Richtung**: Die Aktivität wird auf ein bestimmtes Ziel hin gesteuert und bleibt in der Regel so lange bestehen, bis dieses Ziel erreicht ist oder bis ein anderes Motiv vorrangig ist.
- **Intensität**: Die Aktivität kann mehr oder weniger stark, kräftig oder gründlich ausgeführt werden.
- **Ausdauer**: Zielstrebiges Verhalten kann mehr oder weniger Beständigkeit aufweisen, daher wird die Aktivität meist auch dann aufrechterhalten, wenn sich Schwierigkeiten ergeben.



### 16 Grundmotive des Menschen



- **Macht** (Streben nach Erfolg, Leistung, Führung)
- **Unabhängigkeit** (Streben nach Freiheit, Autarkie)
- **Neugier** (Streben nach Wissen und Wahrheit)
- **Anerkennung** (Streben nach sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und positivem Selbstwert)
- **Ordnung** (Streben nach Stabilität, guter Organisation)
- **Sparen / Sammeln** (Streben nach dem Anhäufen materieller Güter)
- **Ehre** (Streben nach Loyalität und charakterlicher Integrität)
- **Idealismus** (Streben nach sozialer Gerechtigkeit und Fairness)
- **Beziehungen** (Streben nach Freundschaft, Kameradschaft, Humor)
- **Familie** (Streben nach eigenen Kindern, Familie)
- **Status** (Streben nach Reichtum, social standing)
- **Rache / Wettkampf** (Streben nach Konkurrenz, Kampf, Vergeltung)
- **Eros** (Streben nach erotischem Leben, Sexualität und Schönheit)
- **Essen** (Streben nach Essen und Nahrung)
- **Körperliche Aktivität** (Streben nach Fitness und Bewegung)
- **Emotionale Ruhe** (Streben nach Entspannung und emotionaler Sicherheit)



### Einflüsse auf die Motivation





## Motivieren von Mitarbeitern

### 1. Erforschen der Motive der Mitarbeiter

Zur Motivation eines Mitarbeiters ist es erforderlich, die **wichtigsten inneren Motive seines Handelns** zu kennen.

### 2. Analyse und Beseitigung von Demotivationsfaktoren im Unternehmen

Viel wichtiger als Kenntnis der Motive eines Menschen ist die **Kenntnis und Aufdeckung** der einwirkenden **Demotivationsfaktoren**.



## Motivieren von Mitarbeitern

### alltägliche einfache Möglichkeiten:

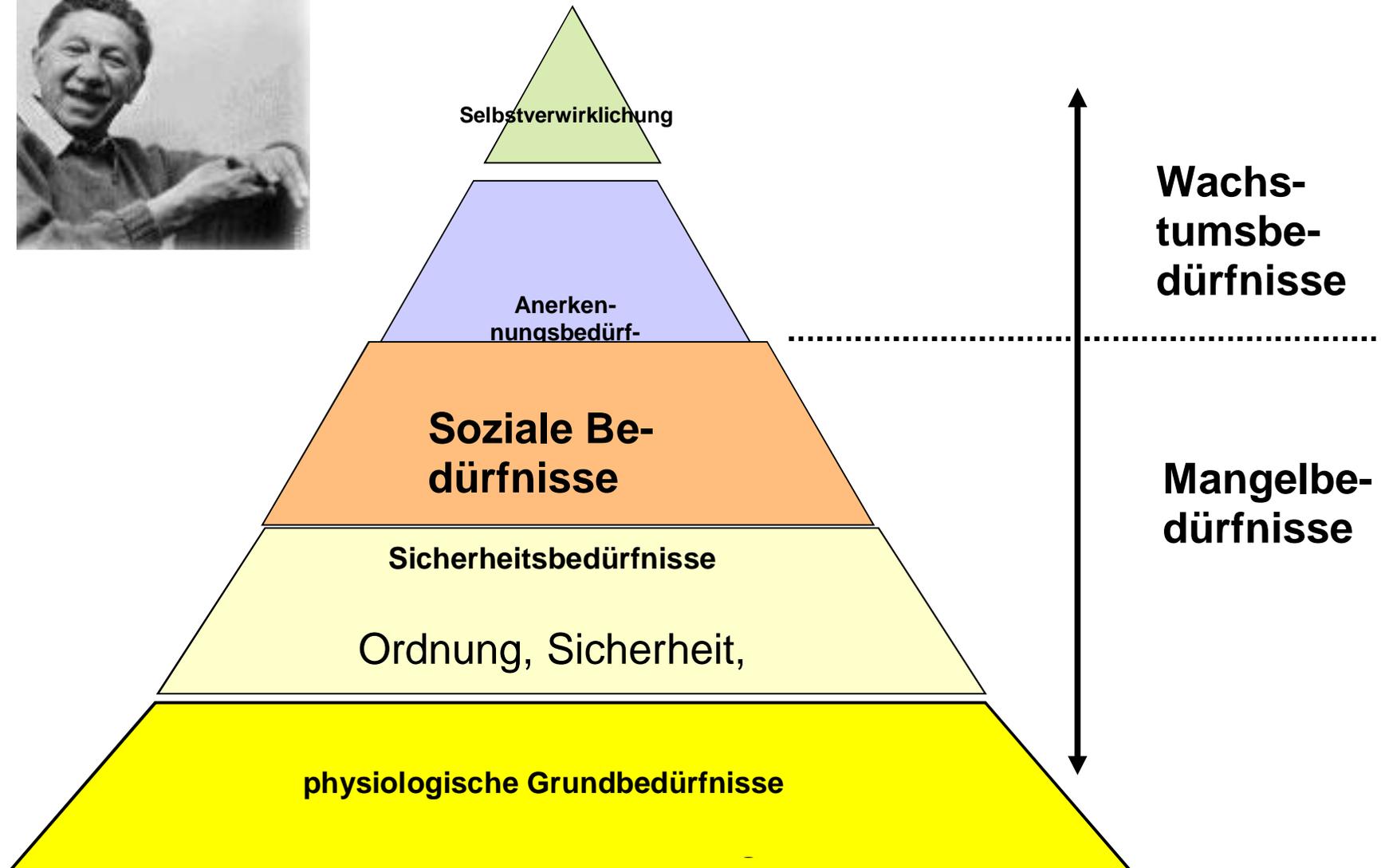
- Gratulation des Mitarbeiters zum Geburtstag oder sonstigen persönlichen Höhepunkten
- Besuch des Mitarbeiters bei schwerer Krankheit
- unkomplizierte Hilfe bei persönlichen Problemen des Mitarbeiters
- Wahrung der gebräuchlichsten Umgangsformen
- Anerkennung für die erbrachten Leistungen
- Feiern von Betriebsjubiläen und sonstigen Festlichkeiten (z.B. Weihnachtsfeier)

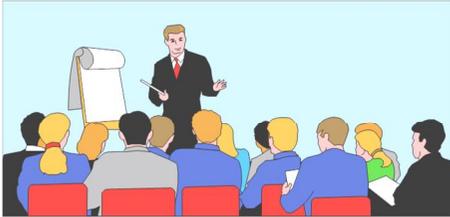


# Führung und Motivation

## Motivationstheorie

### Maslowsche Motivationstheorie





### Beispiel Maslowsche Bedürfnispyramide

Herr Dr. Ford, Wissenschaftler, hält sich überwiegend in den oberen Stufen der Bedürfnispyramide auf. Er hat die sichere Basis erarbeitet, so dass er sich überwiegend um die Absicherung seiner Anerkennungsbedürfnisse kümmert. Außerdem arbeitet er an der Selbstverwirklichung.



Nun fliegt Dr. Ford zu einem Kongress -----



.....und erlebt eine Notlandung.



Sofort wandert sein Interesse von der wissenschaftlichen These, die er während des Fluges bearbeitet hatte, zu den **Stufen 1 und 2 der Bedürfnispyramide**.

Seine ersten Fragen, nachdem geklärt ist, dass alle überlebten:

- Wie viel Nahrungsmittel haben wir?
- Wie steht es mit dem Wasser?

Nachdem geklärt ist, dass die Nahrungsmittel reichen, stellt man auch fest, dass das Wasser aus einem Bach trinkbar ist.

Nun wendet sich Dr. Ford den **Sicherheitsbedürfnissen** zu:

Wie können wir uns vor Sonne und Regen schützen? Man errichtet also ein „Dach“ aus Rettungsbooten, die im Flugzeug sind.



Danach wird die **dritte Stufe der sozialen Bedürfnisse** interessant:  
Dr. Ford stellt fest, dass einige Mitreisende Intellektuelle sind, zu denen er sich mehr hingezogen fühlt als zu den anderen.

Jetzt bilden sich also kleine Gruppen, womit die Zugehörigkeitsbedürfnisse befriedigt werden.

Und nun vertreibt sich Dr. Ford einen Teil seiner Zeit mit der Bearbeitung der wissenschaftlichen These, weil erst jetzt die **Bedürfnisse der 4. Stufe** wieder interessant geworden sind.



## Motivationstheorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Herzberg ist eine Theorie zur **Arbeitszufriedenheit und zur Arbeitsmotivation**.

Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind als zwei unabhängige Eigenschaften zu betrachten:

Die "**Hygienefaktoren**" (unzufrieden – nicht-unzufrieden) sowie die "**Motivatoren**" (zufrieden – nicht-zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche. Zufriedenheit besteht also nicht, wenn keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.





## Hygienefaktoren

sind **Faktoren**, die die Entstehung von **Unzufriedenheit verhindern**, aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit beitragen. Häufig werden diese Faktoren gar nicht bemerkt bzw. als **selbstverständlich** betrachtet. Sind sie aber nicht vorhanden, empfindet man dies als Mangel.

- Entlohnung und Gehalt
- Personalpolitik
- zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Führungsstil
- Arbeitsbedingungen
- Sicherheit der Arbeitsstelle



### Motivatoren

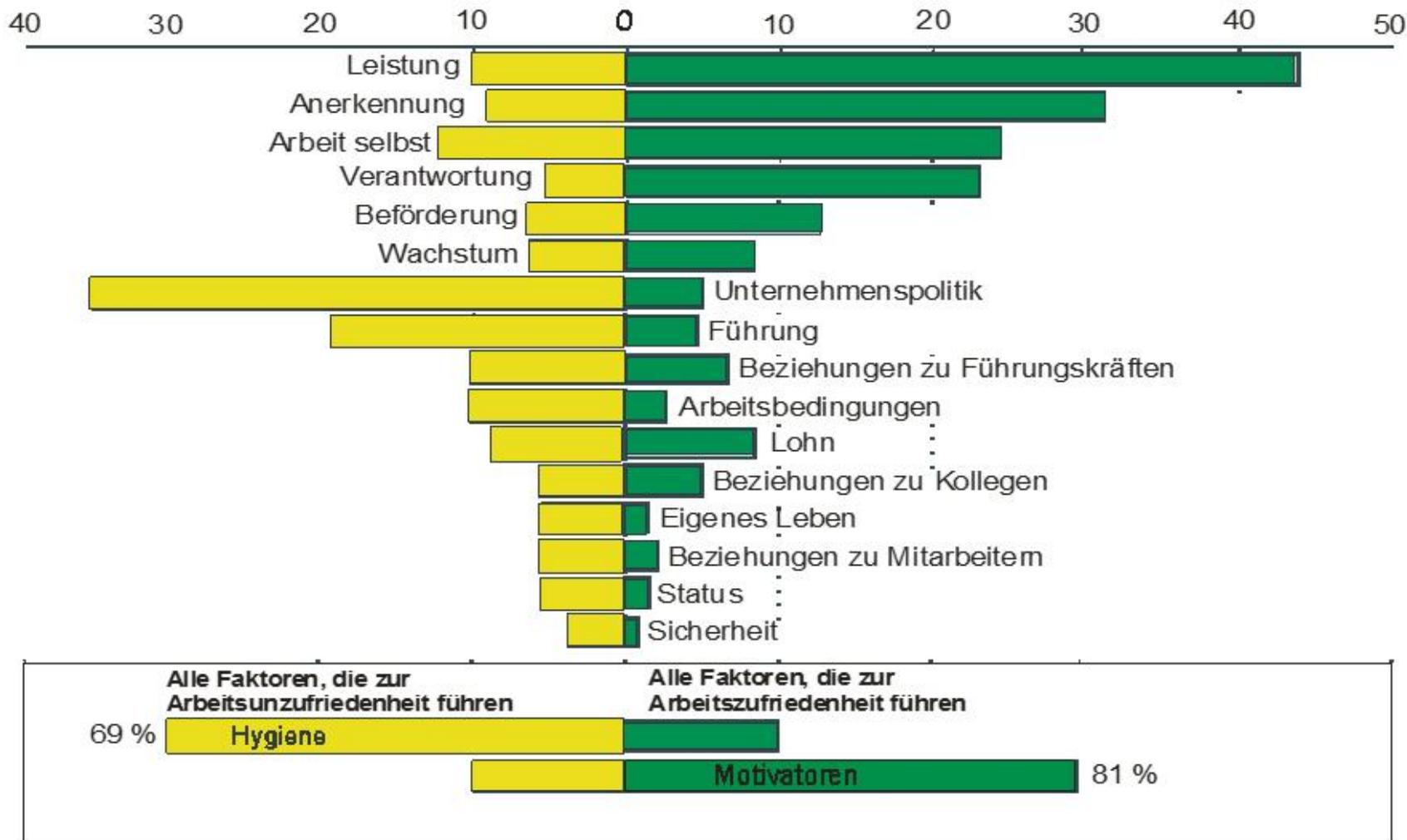
Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und betreffen schwerpunktmäßig den Arbeitsinhalt. Motivatoren verändern also die **Zufriedenheit**, ihr Fehlen führt aber nicht zwangsläufig zur Unzufriedenheit.

- Leistung und Erfolg
- Anerkennung
- Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg und Beförderung
- Wachstum

# Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt

Faktoren, die zu extremer Unzufriedenheit führten  
(gewonnen aus 1844 Arbeitsepisoden)  
Häufigkeit in %

Faktoren, die zu extremer Zufriedenheit führten  
(gewonnen aus 1753 Arbeitsproben)  
Häufigkeit in %



Quelle: Herzberg, F.: Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. In Harvard Manager, Führung und Organisation

## Hygiene-Faktoren (Unzufriedenmacher)

...Faktoren, die Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen

### Beispiele

- Entlohnung
- Unternehmenspolitik
- Arbeitsbedingungen
- Personalführung



## Motivatoren (Zufriedenmacher)

...Faktoren, die Zufriedenheit herstellen können

### Beispiele

- Leistung
- Anerkennung
- interessante Arbeitsinhalte
- Verantwortung
- Aufstieg



**Gegenteil von Unzufriedenheit = Fehlen von Unzufriedenheit**



### XY-Theorie McGregor

Douglas McGregor (\* 1906 in Detroit; † 1. Oktober 1964 in Massachusetts) war ein Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Er gilt als einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens.



Die Theorien X und Y sind Managementtheorien, die zwei **völlig unterschiedliche Menschenbilder** repräsentieren.



### Grundannahmen bei der Theorie X:

- Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und ersucht, ihr aus dem Wege zu gehen, wo irgend möglich. Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens
  - gezwungen,
  - gelenkt,
  - geführt und
  - mit Strafe bedroht werden,
- damit er einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet. Er will „an die Hand genommen“ werden, da er
  - zu wenig Ehrgeiz besitzt,
  - Routineaufgaben vorzieht und
  - nach Sicherheit strebt.
  - Er scheut sich vor jeder Verantwortung.



### Grundannahmen bei der Theorie Y:

- Arbeit hat einen hohen Stellenwert und
- ist wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist „von Natur aus“
- leistungsbereit und
- von innen motiviert.
- wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich- Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung.
- Identifiziert sich der Mensch mit den Zielen der Organisation, dann sind externe Kontrollen nicht notwendig.
- Denn er wird Verantwortung übernehmen sowie Selbstkontrolle und Eigeninitiative entwickeln.
- Auch Kreativität wird bei dieser Theorie gefördert und gefordert.



### Übersicht zur Theorie XY

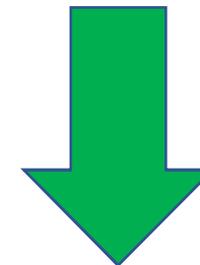
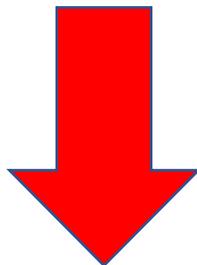
#### Theorie X

- Angeborene Abscheu vor Arbeit
- Externe Kontrollen und Strafen erforderlich
- Angst vor Verantwortung
- Kein Ehrgeiz
- Sicherheitsstreben

#### Theorie Y

- Arbeit als Quelle der Zufriedenheit
- Selbstkontrolle und Eigeninitiative sind möglich
- Verantwortungsbewusstsein
- Freude an der Leistung
- Kreativität

**typisches Verhalten einer Führungskraft**





## typisches Verhalten einer Führungskraft

### Theorie X

- Führung durch Kontrolle
- Autoritäre Anleitung
- Keine Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse des Untergebenen
- Keine Investitionen in menschliche Fähigkeiten
- Keine Einbeziehung in den betrieblichen Entscheidungsprozeß
- Stärkung der Führungspersönlichkeit gegenüber den Untergebenen

### Theorie Y

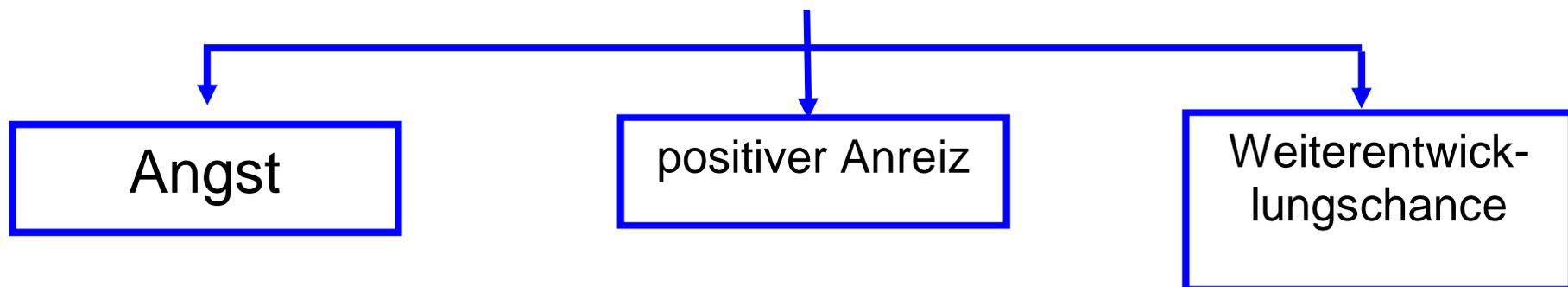
- Führung durch Motivation
- Integration der Mitarbeiter
- Förderung von Commitment
- Förderung der intrinsischen Motivation
- Mitarbeiter sind in der Lage komplexe Situationen zu bewältigen
- Anforderungen an die Führungskraft:
  - Sensibler Umgang mit den Mitarbeitern
  - Beachtung der Ziele und Wünsche der Mitarbeiter
  - Vertrauen



### Motivationsmethoden

Die meisten Führungskräfte versuchen, mit einer der drei folgenden Methoden Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeiter zu nehmen - mit mehr oder weniger Erfolg: Angst, Anreiz oder - gelegentlich - die Chance, sich persönlich weiter zu entwickeln.

# Motivationsmethoden





### Motivation durch Angst erzeugen

Sind Mitarbeiter durch Angst motiviert, geht es ihnen **nicht** darum, etwas Bestimmtes zu **gewinnen**, sondern darum, etwas **nicht zu verlieren: den Job**.

Eine gewisse Zeit lang mag diese Methode wohl funktionieren und zur Erhöhung der Produktivität beitragen, die **Gefahr** dabei ist jedoch, dass dies nur **kurzfristig klappt**.



By Roger MacPhail

Wie?

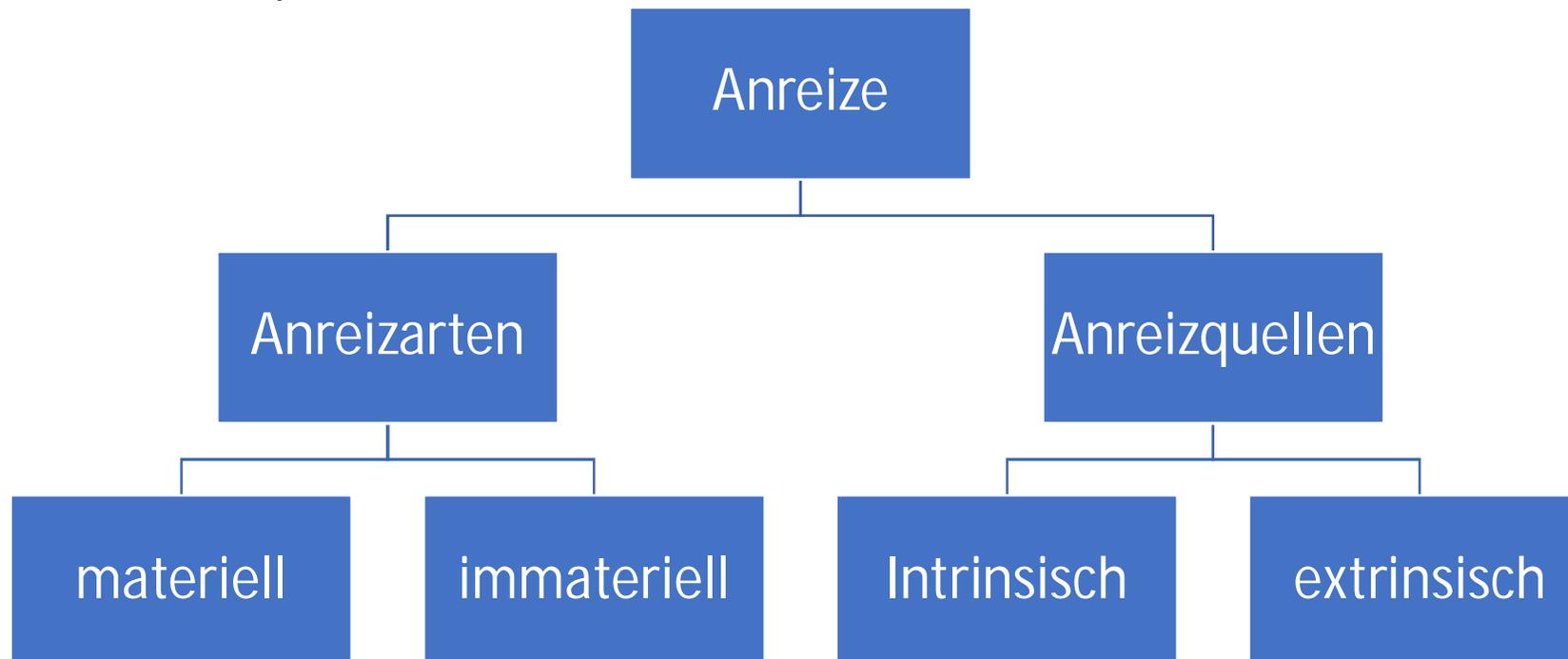
Was soll denn die blöde Frage?

Natürlich bin ich ein glücklicher und motivierter Mitarbeiter!



### Anreizsysteme - Schaffen von Anreizen

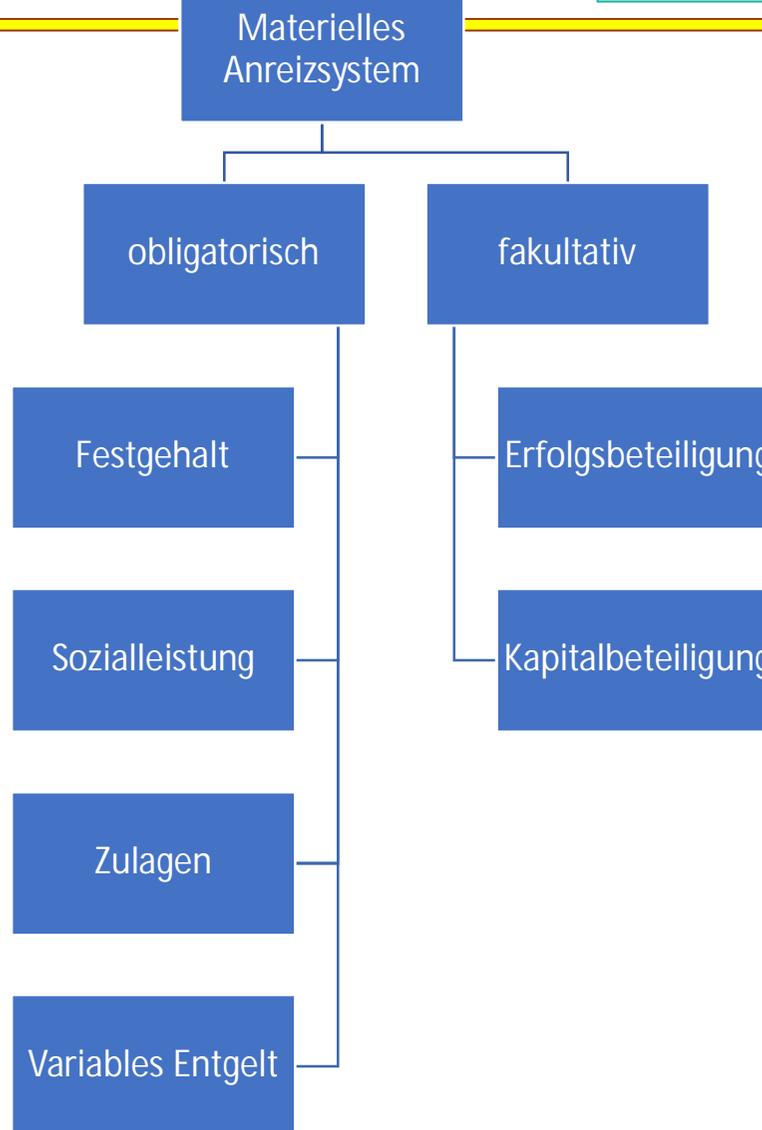
Anreizsysteme sind Personalmotivationsinstrumente, die Anwendung als sekundäres Motivationsmittel finden. Genauer gesagt handelt es sich dabei um betriebliche Anreizsysteme,





# Führung und Motivation

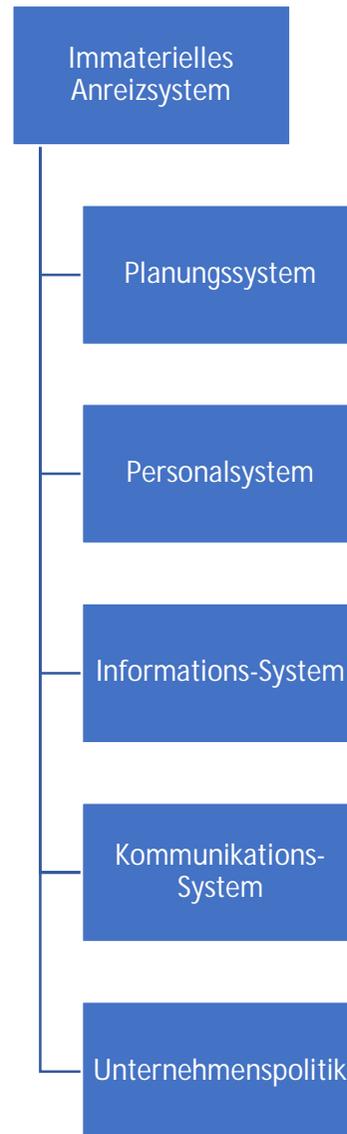
## Motivationsmethoden





# Führung und Motivation

## Motivationsmethoden





# Führung und Motivation

---

## Manipulation - Motivation

Sehr häufig kommt die Kritik, dass Motivation eine andere Form von Manipulation sei. Deshalb soll hier der Unterschied zwischen Motivation und Manipulation dargestellt werden:

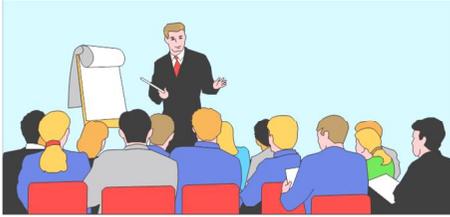
### Manipulation

Bei der Manipulation werden nur die Bedürfnisse des **Manipulierenden befriedigt**, während die Bedürfnisse des Manipulierten außer Acht gelassen werden.



### Motivation

Das Kriterium optimaler Motivation ist, dass **beide Parteien** hinterher **zufrieden** sind, da die Bedürfnisse beider befriedigt wurden.



# Führung und Motivation

---

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**