

Fokusthema Leadership

Zuckerbrot und Peitsche: Was ist gute Führung?

mit Nikolas Hatz

06. Oktober 2020



Success is an Attitude.

Leadership I

Zuckerbrot und Peitsche: Was ist gute Führung?

Webinar, 06. Oktober 2020

Deutsche Bildung Academy



Herzlich Willkommen!

Rahmenbedingungen

- Dauer des Webinars: 18:00-19:30h
- 45-60 Minuten Vortrag, anschließende Diskussionsrunde
- Fragen jederzeit gerne auch zwischendurch
- Nachrichten an alle Teilnehmer oder nur an Admin möglich

Inhaltsübersicht

1. Persönliche Vorstellung
2. Ihre bisherigen Erfahrungen mit Führung
3. Einführung
4. Was ist gute Führung?
5. Führungstheorien
6. Führung & die Zukunft der Arbeit

#1

Persönliche Vorstellung

Persönliche Vorstellung

- Name: Nikolas Hatz
- Wohnort: Frankfurt am Main
- Aktuell: Gründer & Inhaber von HatzConsult,
Gründer des Start-ups studyvisory,
freiberuflicher Dozent
- Studienhintergrund: BWL, Tourismus, Interkulturelles Management,
Dienstleistungsmanagement, Wirtschaftspsychologie
- Berufserfahrung: Tourismus, Hotellerie, Luftfahrt, Destinationsmanagement,
privates Hochschulwesen, Beratung & Training, Dozent



#2

Ihre bisherigen Erfahrungen

Ihre bisherigen Erfahrungen

- Was haben Sie bisher an Führung erlebt?
- Was ist Ihnen dabei besonders positiv aufgefallen?
- Was ist Ihnen dabei besonders negativ aufgefallen?
- Gibt es ein bestimmtes Führungserlebnis, das Ihnen in Erinnerung geblieben ist? Warum?



#3

Einführung

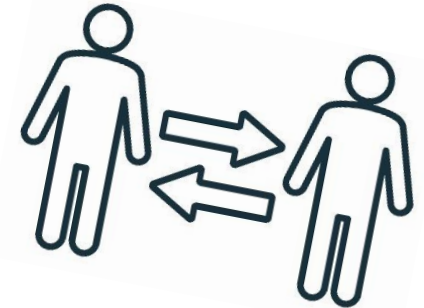
Einführung

Begriffsklärung:

- Unternehmensführung
- Personalführung
- Führungskräfte
- Führung als Managementfunktion
- Sicherstellung des Personalbestands eines Unternehmens
- Personalgewinnung, Personalbetreuung, Personalentwicklung

Einführung

- Führungsbegriff oftmals mit „Management“ und „Leitung“ gleichgesetzt
- verallgemeinert mit „Unternehmensführung“ und „Mitarbeiterführung“
- Hauptbestandteil: Führen von Menschen durch Menschen
- Führung von Menschen innerhalb eines Systems (= Organisation)
- verschiedene Führungsaufgaben:
 - Zielvereinbarung
 - Information und Kontrolle
 - Problemlösung
 - Anerkennung und Kritik
 - Delegation und Weisung
 - Konfliktsteuerung



Lippold, 2017, S. 332

Definition

Definition von Führung

Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen.

von Rosenstiel, 2003



Führung als Prozess

Lippold, 2017, S. 332

Führungsprozess

- Personalführungsprozess hat verschiedene Phasen
 - Zielsetzung (*Target Setting*)
 - Planung (*Planning*)
 - Entscheidung (*Decision*)
 - Realisierung (*Realization*)
 - Kontrolle (*Controlling*)
- ähnliche Vorgehensweise: Plan – Do – Check – Act
- Anwendung des Führungsprozesses durch die Führungsaufgaben



Lippold, 2017, S. 333-334

Führungsaufgaben

Zielvereinbarung

- besonderer Aspekt des Führungsmodells „Management by Objectives“
- schriftliche Fixierung von Mitarbeiterzielen, diese bestehen aus:
 - Unternehmenszielen
 - Zielvorstellungen des Vorgesetzten
 - Zielvorstellungen des Mitarbeiters
- kein Aufgabenkatalog, sondern konkrete Ziele und messbare Ergebnisse
- Zielvereinbarung dient als Orientierungsrahmen

Lippold, 2017, S. 334-335

Führungsaufgaben

Anerkennung und Kritik

- Grundbedürfnis des Mitarbeiters nach Anerkennung
- Anerkennung als entscheidender Motivationsfaktor
- Anerkennung sollte regelmäßig erfolgen, z.B. durch Anreizsysteme
- aber: auch Schlechtleistung muss sachlich kritisiert werden
- ohne Kritik keine Veränderung: Kritik → Einsicht → Veränderung
- wichtig: bei negativer Kritik müssen bestimmte Regeln eingehalten werden

Lippold, 2017, S. 336-337

Führungsaufgaben

Information und Kontrolle

- eine der wichtigsten Führungsaufgaben: Mitarbeiter mit Informationen versorgen
- ein gut informierter Mitarbeiter = ein guter und motivierter Mitarbeiter
- Unterscheidung zwischen:
 - Informationen, die für die Aufgabenerfüllung erforderlich sind
 - aufgabenunabhängige Informationen
- bei Nichteinhalten Gefahr der Gerüchteküche
- Ergebniskontrolle: Überprüfung der Zielerreichung

Lippold, 2017, S. 336

Führungsaufgaben

Delegation und Weisung

- Delegation von Aufgaben an geeignete Mitarbeiter zwecks selbständiger Erledigung
- Tätigkeiten mit genau abgegrenzten Befugnissen (Kompetenzen)
- Veranlassung von Mitarbeitern zu bestimmten Handlungen durch Weisungen
- Weisungen sollten stets eindeutig, klar und vollständig sein
- Weisungsformen: Befehl, Anweisung, Auftrag

Lippold, 2017, S. 335

Führungsaufgaben

Problemlösung

- Führungspositionen werden nach wie vor oftmals auf Grund fachlicher Kompetenz vergeben → formales Führungsverhalten
- Anerkennung bei Mitarbeitern vor allem durch Problemlösungskompetenz
- es geht nicht nur um die Lösung von Problemen, sondern auch um frühzeitige Erkennung, Analyse der Ursachen, Aufzeigen von Lösungswegen
- Voraussetzungen: Empathie, Vorstellungsvermögen, Kreativität

Lippold, 2017, S. 336

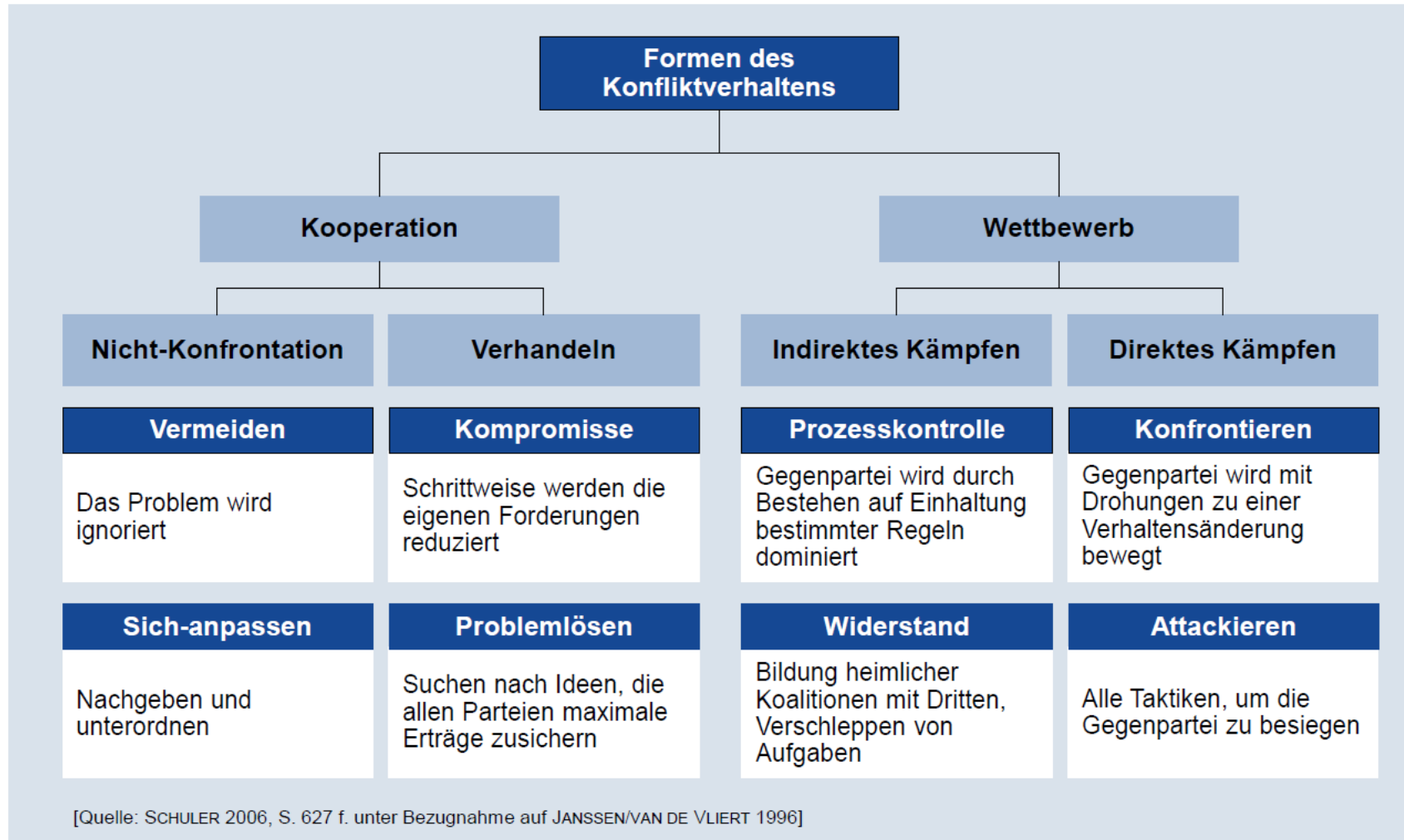
Führungsaufgaben

Konfliktsteuerung

- vielfältige Ursachen für Konflikte im Unternehmen
- Konflikte können sowohl negativ als auch positiv wirken
 - negativ: Instabilität, Vertrauensverlust, Streit im Team, Frustration
 - positiv: Freisetzung von Energie und Kreativität, positive Veränderungen, Prozessoptimierung
- Konflikte zwischen einzelnen Personen und ganzen Organisationseinheiten möglich
- verschiedene Konflikttypen, z.B. bezüglich Bewertung, Beurteilung, Verteilung, etc.
- Führungskraft: Konfliktvermeidung bzw. Lösungsfindung

Lippold, 2017, S. 337-338

Führungsaufgaben: Konfliktsteuerung



Lippold, 2017, S. 339

#4

Was ist gute Führung?

Führungstechniken

- Führen durch Ziele (*Management by Objectives*)
- Führen durch Delegation (*Management by Delegation*)
- Führen durch Partizipation (*Management by Participation*)
- und weitere

Lippold, 2017, S. 341-343

Führungstechniken

Führen durch Ziele (*Management by Objectives*)

- Führen durch Zielvereinbarungen
- es werden nicht Aufgaben, sondern Ziele festgelegt → Orientierungsrahmen
- das bekannteste Führungsprinzip
- Voraussetzung: Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird
- gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Erfordernis eines kooperativen Führungsstils

Lippold, 2017, S. 341

Führungstechniken

Führen durch Delegation (Management by Delegation)

- Grundgedanke: Übertragung von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung auf Mitarbeiterebene
- Überlegung: eine Führungskraft kann unmöglich alle Aufgaben selbst erledigen
- schlimmstenfalls: Verlangsamung aller Prozesse bei der Führungskraft
- Voraussetzungen:
 - rechtzeitige Übertragung der Aufgaben an die Mitarbeiter
 - eindeutige Formulierung der Aufgabenstellung + Informationsbereitstellung

Lippold, 2017, S. 341-342

Führungstechniken

Führen durch Partizipation (*Management by Participation*)

- Einbindung von Mitarbeitern in den Entscheidungsprozess
- Berücksichtigung weiterer Perspektiven der Aufgabenerfüllung
- Erhöhung der Motivation bei der Umsetzung von Entscheidungen
- Reduktion von Konflikten zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen
- wichtige Voraussetzung: Qualifikation der Mitarbeiter
- Eigenständigkeit, Selbstbestimmung

Lippold, 2017, S. 342

#5

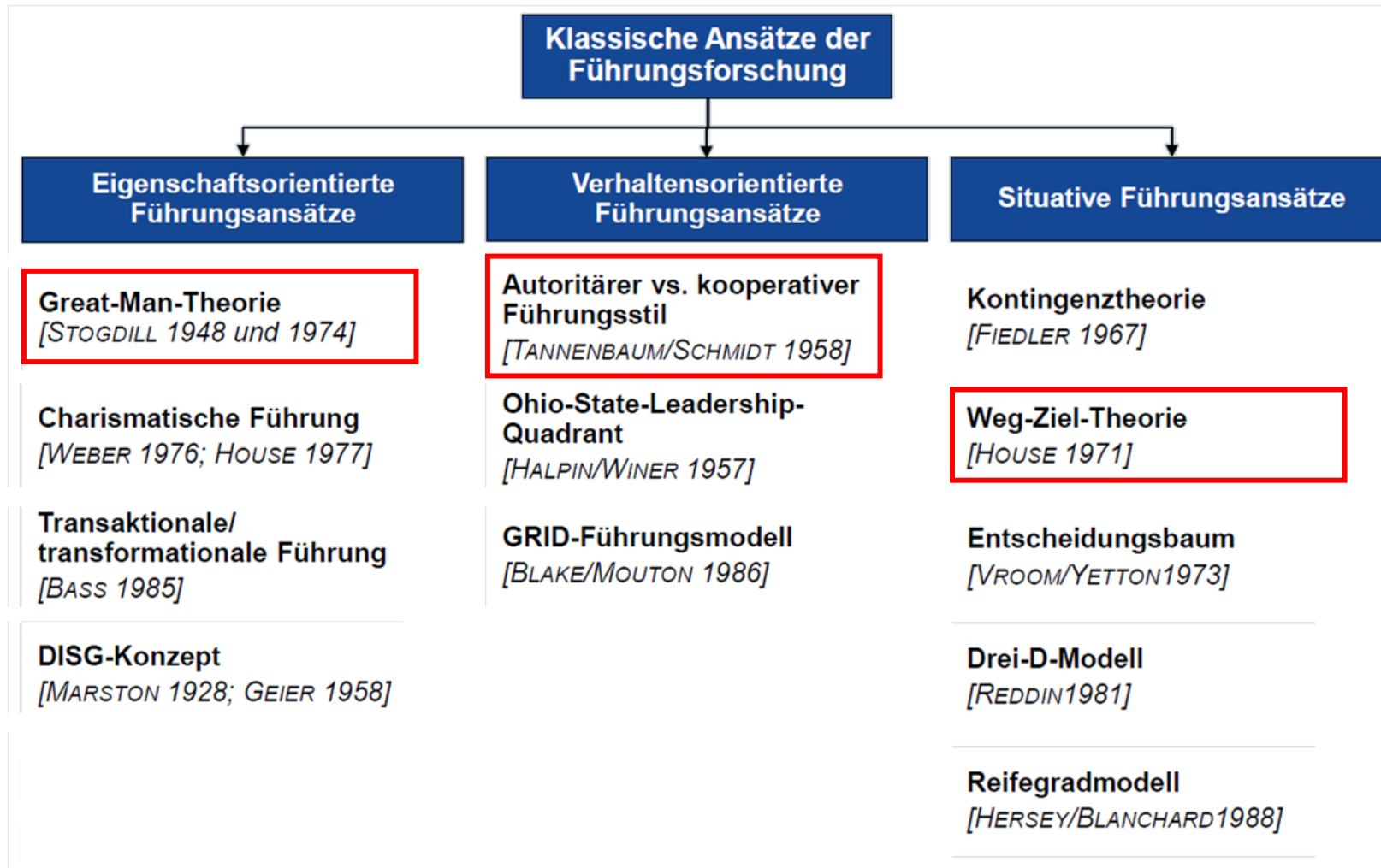
Führungstheorien

Führungstheorien



Lippold, 2017, S. 345

Führungstheorien



Lippold, 2017, S. 345

Great-Man-Theorie

➤ *Stogdill, 1948/1974*



- führende Führungstheorie bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts
- in erster Linie an großen Persönlichkeiten aus Geschichte, Politik und Militär ausgerichtet
- laut dieser Theorie ist nur eine kleine Minderheit in der Lage zu führen
- ausschlaggebend ist demnach die Persönlichkeitsstruktur
- maßgeblich sind angeborene Qualitäten und Charaktereigenschaften

Lippold, 2017, S. 346-347

Great-Man-Theorie

➤ Stogdill, 1948/1974



- Welche Qualitäten und Charaktereigenschaften sind dies?
- verschiedene Charaktereigenschaften wurden untersucht und systematisiert:
 - Befähigung, z.B. Intelligenz
 - Leistung, z.B. Wissen, sportliche Leistung
 - Verantwortlichkeit, z.B. Initiative, Ausdauer
 - Partizipation, z.B. Aktivität, Anpassungsfähigkeit
 - Status, z.B. soziale Position, Popularität
- die Theorie gilt heute als überholt
- dennoch findet die Theorie auch weiter Anklang („Elitedenken“)

Lippold, 2017, S. 346-347

Autoritärer/kooperativer Führungsstil

➤ Tannenbaum & Schmidt, 1958

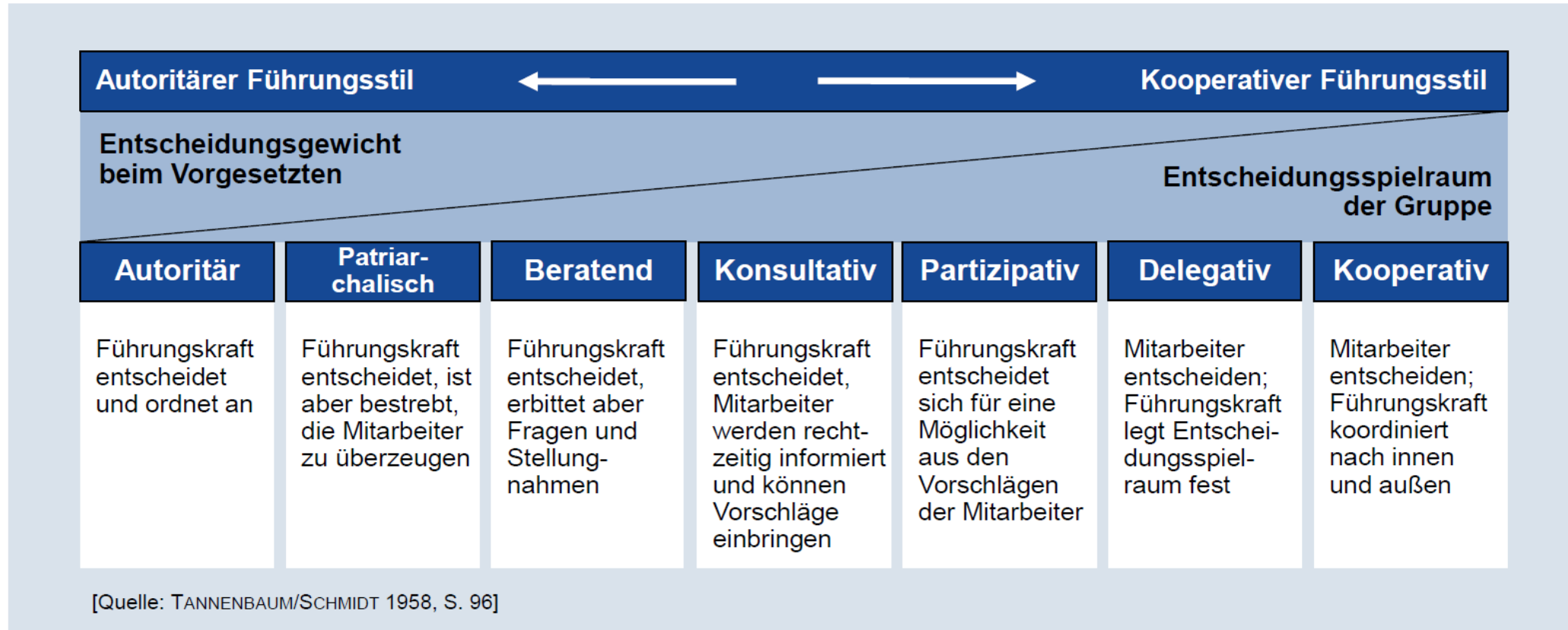


- Führungsstil-Klassifikation
- autoritärer und kooperativer Führungsstil als Extrempunkte eines Kontinuums
 - autoritär: Führungskraft weist Mitarbeitern Aufgaben zu, Art der Aufgabenerfüllung ist vorgeschrieben, keine persönliche Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern
 - kooperativ: Mitarbeiter können ihre Arbeitsaufgaben selbst verteilen und Aufgaben und Zielsetzung im Team diskutieren, hohe Wertschätzung und Partizipation durch Führungskraft
- Führungsstil soll stets situativ angewendet, kein einzelner Stil bevorzugt werden
- Führungsverhalten wird an jeweilige Gegebenheiten angepasst

Lippold, 2017, S. 351-352

Klassifikation des Führungsverhaltens

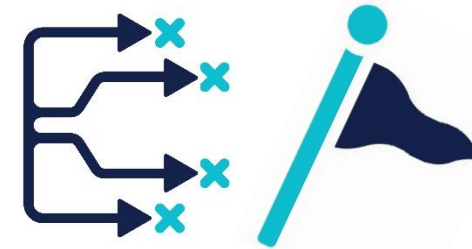
verhaltensorientierter Ansatz nach Tannenbaum und Schmidt



Lippold, 2017, S. 351

Weg-Ziel-Theorie

➤ House, 1971

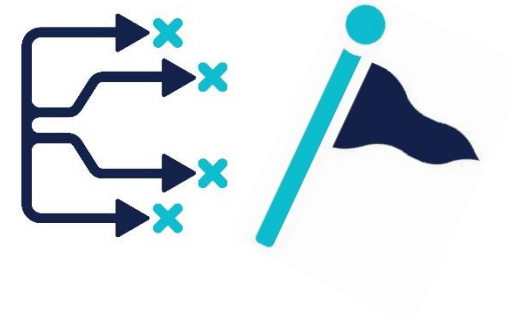


- *Path-Goal-Theory*
- Grundidee: Führungskräfte als Wegbereiter für Mitarbeiter zwecks Zielerreichung
- Aufgabe der Führungskraft: Hindernisse aus dem Weg räumen
- Führungskräfte passen ihr Führungsverhalten je nach Situation an
- vier Ausprägungen des Führungsverhaltens
 - unterstützende Führung
 - partizipative Führung
 - direkte Führung
 - ergebnisorientierte Führung

Lippold, 2017, S. 357-358

Weg-Ziel-Theorie

➤ House, 1971



- Einflussfaktoren auf die Führungssituation:
 - Merkmale der Umwelt
 - Merkmale der Geführten
 - Merkmale der Aufgabe selbst
- Voraussetzung: Führungskraft analysiert die jeweilige Situation und die Rahmenbedingungen
- verschiedene empirische Studien weisen positive Wirkungen nach

Lippold, 2017, S. 357-358

#6

Führung & die Zukunft der Arbeit

Gute Führung ist relevanter denn je!

CORONA UND DIE ARBEITSWELT

Was sollen Führungskräfte in der Krise tun?

Frankfurt Allgemeine, 06.04.2020

Trend zum Homeoffice nach Corona

„Es geht deutlich mehr, als man sich das jemals gedacht hat“

Deutschlandfunk, 27.05.2020

MANAGEMENT NACH CORONA

So machen Führungskräfte die Rückkehr aus dem Homeoffice zum Erfolg

Handelsblatt, 06.08.2020

„Onboarding“ im Homeoffice

Wie Jobwechsel und Berufseinstieg in der Krise gelingen

Der Tagesspiegel, 29.04.2020

Befragung

Mitarbeiter wünschen sich auch nach Corona weiter Homeoffice

Stuttgarter Zeitung, 16.07.2020

Diskussion: Führung auf Distanz

- Wie findet bei Ihnen aktuell Führung statt?
- Wie gestaltet sich die Kommunikation?
- Was sind relevante Aspekte für Sie?

Führung & die Zukunft der Arbeit

- Wie sieht Führung in Zukunft aus?
- In welcher Form ist Führung in Zukunft noch relevant?
- Was sind die Erwartungen der Arbeitnehmer?
- Was müssen Unternehmen ändern?
- Führung oder Management?
- Und was ist mit Sinnhaftigkeit?



Führung & die Zukunft der Arbeit

- New Work, agiles Arbeiten
- Digitalisierung, künstliche Intelligenz
- demografischer Wandel, Fachkräftemangel, „War for talents“
- veränderte Erwartungen der neuen Arbeitnehmergeneration
- Arbeitgeberattraktivität → Steigerung von Motivation und Loyalität
- Sinnstiftung, Werteorientierung
- Identifikation zwischen Angestellten und Arbeitgeber

Führung & die Zukunft der Arbeit

- die Arbeit der Zukunft:
 - ortsunabhängig
 - selbstbestimmt
 - transparent
- Folgen:
 - individuelle Arbeitszeitmodelle → Eigenverantwortung
 - veränderte Büroarchitektur → offene & kommunikativere Atmosphäre
 - neue Get-together-Formate → abteilungsübergreifender Austausch

Wie sieht Führung in Zukunft aus?



Die Führungskraft der Zukunft

- Offenheit
- echtes Interesse an Mitarbeitern
- Authentizität
- Spontaneität
- Kreativität
- Verantwortung übernehmen
- Entwicklungsperspektiven aufzeigen



Ihre Fragen



Literatur



Lippold, D. (2017)

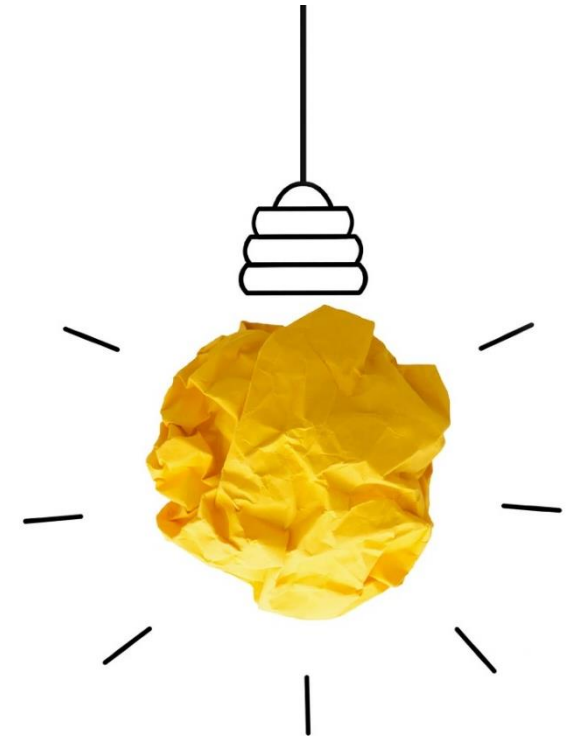
Marktorientierte Unternehmensführung
und Digitalisierung: Management im
digitalen Wandel

Berlin: de Gruyter

Vorschau: Webinar Leadership II

Vorschau: Webinar am 27. Okt. 2020

- Webinar Leadership II:
Arbeit und Spaß – Motivation und Mitarbeiterentwicklung
- Dienstag, den 27. Oktober 2020
- 18:00-19:30h
- Themen unter anderem:
 - ✓ *Motivationstheorien*
 - ✓ *Personalentwicklung*
 - ✓ *Aktuelle Trends*
 - ✓ *Moving Forward: die eigene Entwicklung planen*



Vielen Dank.

Nikolas Hatz, MBA

Gründer & Inhaber

+49-174-2606575

nikolas.hatz@hatzconsult.com

hatzconsult.com

Dein nächstes Webinar

Mit Emotionaler Intelligenz zu mehr Führungsqualität: Was erfolgreiche Vorgesetzte anders machen

Referent: Bernd Köhnlein | Trainer und Coach

Wann: 13. Oktober, 18:00 bis 19:30 Uhr

Anmelden kannst du dich über unser Kundenportal unter „Meine Termine“!



Weitere Termine
findest du im
Kundenportal!