

Führung als Erfolgsfaktor für innovative Unternehmen

Fünfter VITNESS-Workshop, Köln, 10. November 2011

Christiane Flüter-Hoffmann, Projektleiterin VITNESS

GEFÖRDERT VON:



Agenda

■ Führungsstile und ihre Wirkungen

■ Das VITNESS-Führungstraining

■ Erfahrungen in VITNESS-Pilotbetrieben

Gliederung

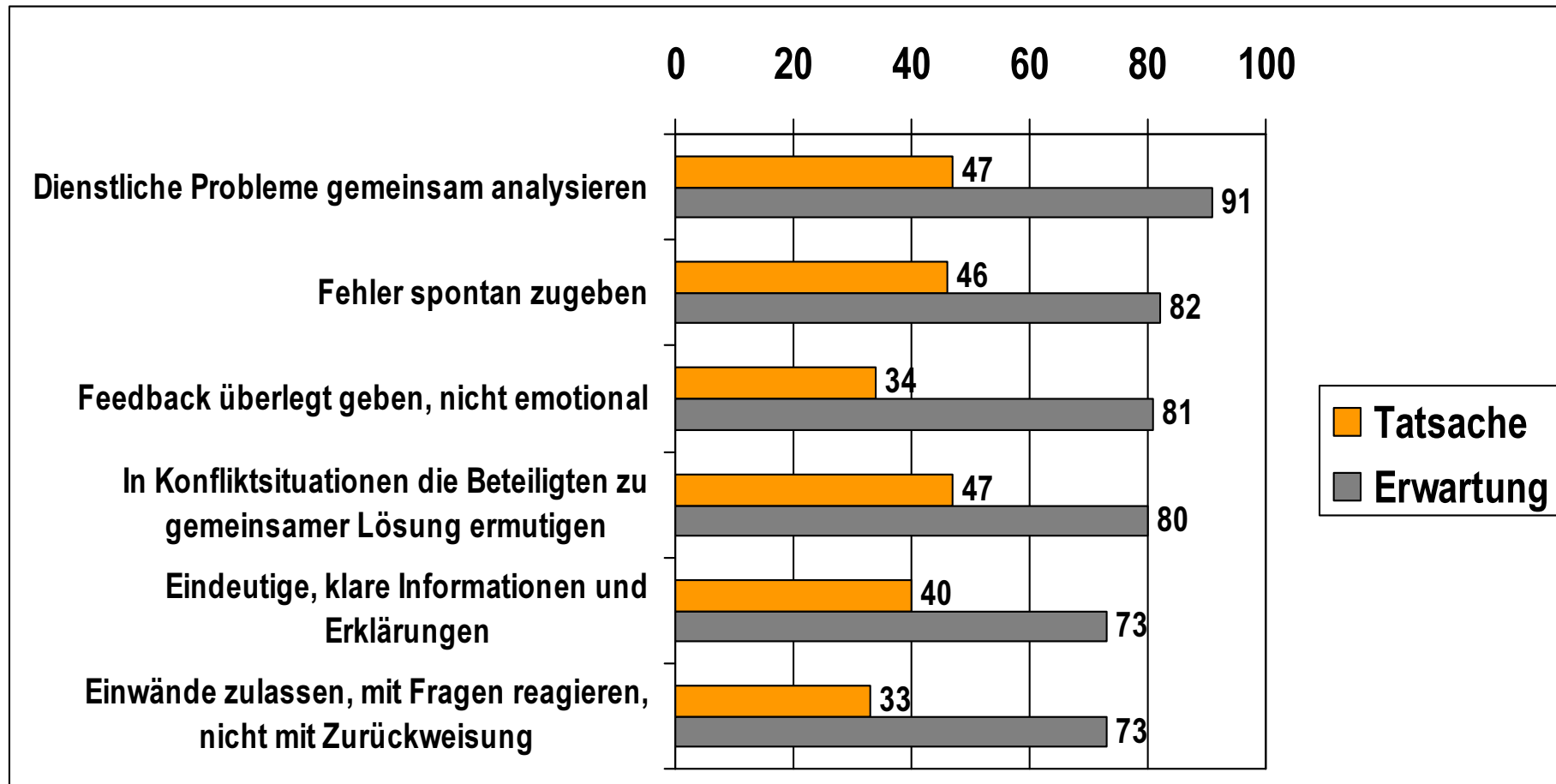
■ Führungsstile und ihre Wirkungen

■ Das VITNESS-Führungstraining

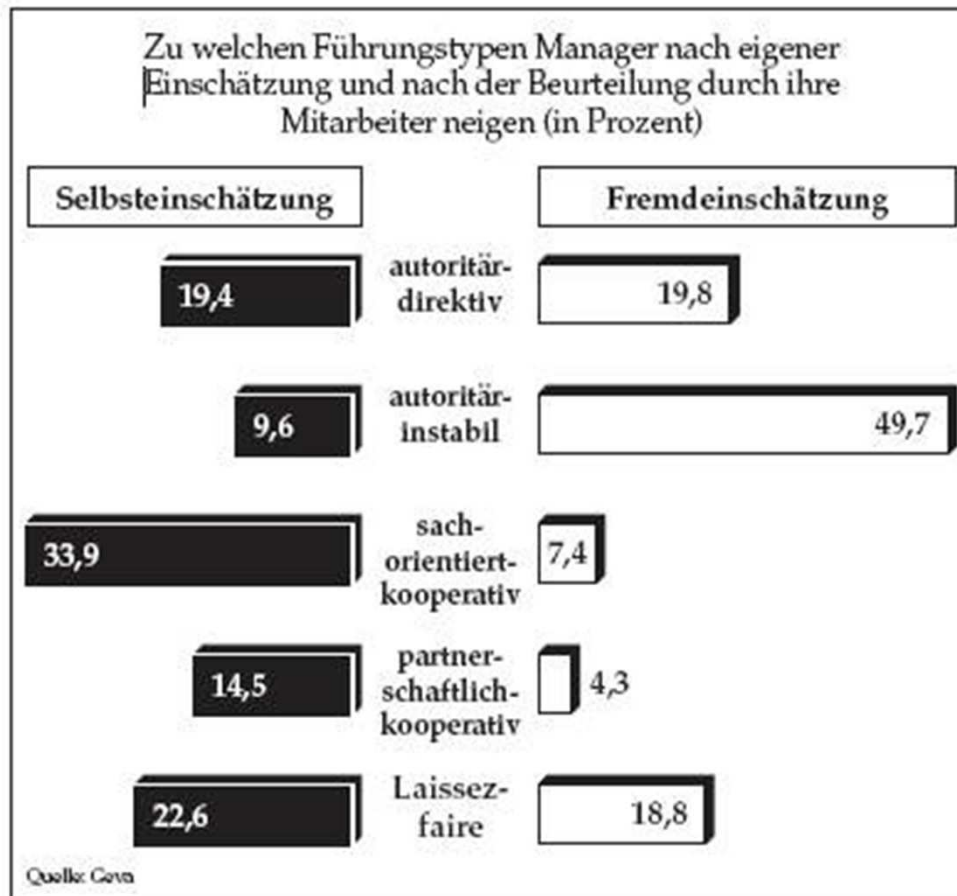
■ Erfahrungen in VITNESS-Pilotbetrieben

Was Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten erwarten und was sie bekommen

in Prozent der Befragten, Studie der Amsterdam Business School
(n = 356 aus ganz Europa)



Führungstypen: Wie sich die Vorgesetzten selbst sehen und wie ihre Mitarbeiter sie sehen

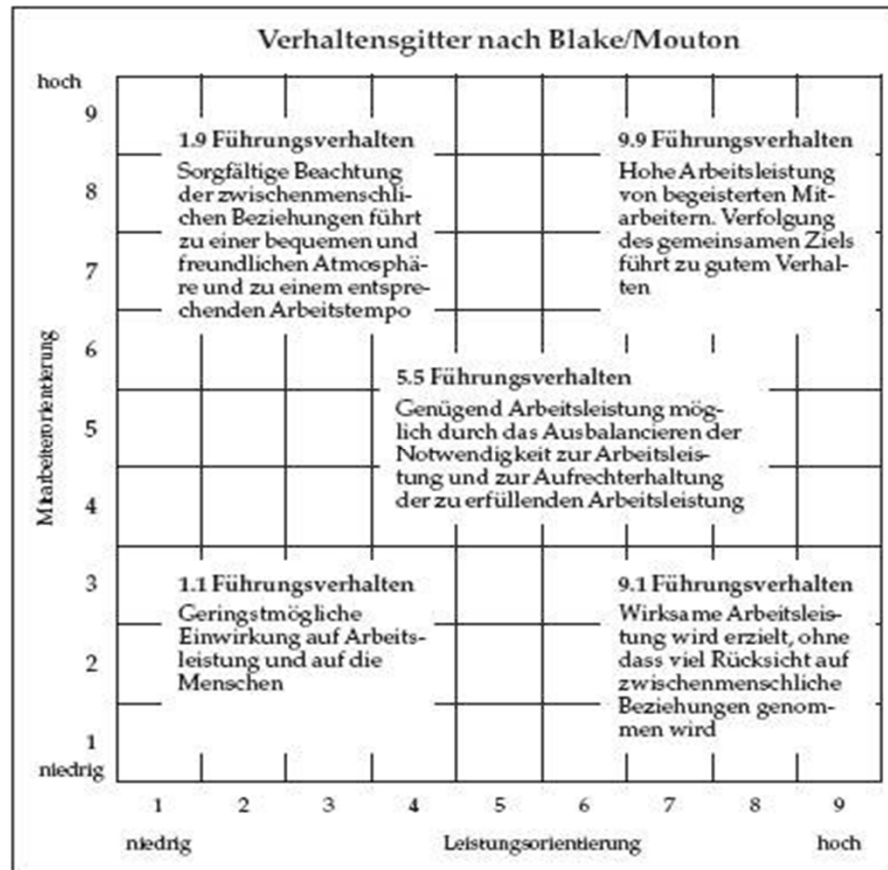


- Das Münchner Geva-Institut hat eine Umfrage zum Führungsstil durchgeführt – bei **Führungskräften und deren Mitarbeitern.**
- Es stellte sich heraus, dass **Selbst- und Fremdwahrnehmung stark voneinander abweichen.** Beispielsweise schätzte ein Drittel der Führungskräfte den eigenen Führungsstil als „sachorientiert-kooperativ“ ein. Von den Mitarbeitern sahen das aber nur 7 Prozent genau so.

Überblick über Führungsstile

EINDIMENSIONALE FÜHRUNGSSTILE				ZWEIDIMENSIONALE FÜHRUNGSSTILE		DREIDIMENSIONALE FÜHRUNGSSTILE		
Traditionale Führungsstile		Klassische Führungsstile		Managerial Grid (Verhaltensgitter)		3-D-Führungsmodell		
Max Weber (1864-1920)		Kurt Lewin (1890-1947)		Robert R. Blake (1918-2004) Jane S. Mouton (1930-1987)		William J. Reddin		
Traditionale Herrschaft	Unumschränkte Alleinherrschaft; patriarchale Ausprägung = gütig, autokratische Ausprägung = streng	Autoritärer Führungsstil	Gehorsamsverhältnis; Vorgesetzter entscheidet und kontrolliert; fachliche Überlegenheit; Top-down-Prinzip	Sach- bzw. Leistungsorientierung	Menschenorientierung	Aufgabenorientierung	Beziehungsorientierung	Effektivität
Charismatische Herrschaft	Austrahlung; Personenkult; Abhängigkeit; Sachebene zweitrangig	Demokratischer Führungsstil	Abstimmung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter; Kooperation; Delegation; Mitverantwortung durch Mitarbeiter	mit jeweils 9 Verhaltenskennziffern von niedrig bis hoch	mit jeweils 9 Verhaltenskennziffern von niedrig bis hoch	<p>Die beiden Pole AO und BO können sich je nach Kontext positiv oder negativ auswirken. Die Dimension Effektivität berücksichtigt die Situation und vermeidet somit die negative Seite.</p> <p>Zwischen den beiden Polen AO und BO hat Reddin vier Idealtypen mit sowohl positiven als auch negativen Aspekten herausgearbeitet.</p>		
Bürokratische Herrschaft	Übertragbares Mandat; Versachlichung; Reglement; Instanzen; Befugnisse	Laissez-faire-Führungsstil	Weitgehende Freiheit für Mitarbeiter; geringe Anteilnahme; Steuerung dem Kräfteverhältnis überlassen	Matrix aus Kennziffern ergibt insgesamt 81 Führungsstile. Darunter sind fünf Basisstile mit eigenständiger Bedeutung.				
				1.1 „Überlebensmanagement“ entspricht dem Laissez-faire Führungsstil				
				1.9 „Glacéhandschuh-Management“ freundliche Atmosphäre, geringer Leistungsdruck (human touch)		Integrationsstil Integrierer - Kompromissler		
				9.1 „Befehl-Gehorsam-Management“ schlechte Atmosphäre, hohe Arbeitsleistung, entspricht autoritärem Führungsstil		Verfahrensstil Bürokrat - Kneifer		
				9.9 „Team-Management“ hohe Arbeitsleistung, zufriedene Mitarbeiter Königsweg		Aufgabenstil Macher - Autokrat		
				5.5 „Organisations-Management“ sowohl als auch, Kompromisslösung, meist nur zufriedenstellend				

81 Führungsstile nach Blake/Mouton – zwischen Leistungs- und Mitarbeiterorientierung



- Die amerikanischen Organisationspsychologen und Managementberater Blake und Mouton haben 1964 das so genannte „grid model“ mit insgesamt 81 verschiedene Führungsstilen entwickelt.
- Führungsstile zwischen **zwei Dimensionen**: Leistungs- und Mitarbeiterorientierung
- Leistungsorientierung in der extremsten Ausprägung: Es zählen nur die **Ergebnisse**. Der Mitarbeiter ist Mittel zum Zweck.
- Das andere Extrem ist die ausschließliche Mitarbeiterorientierung: Der Mensch steht im Vordergrund. Hauptsache, die Mitarbeiter sind zufrieden und es herrscht ein angenehmes Betriebsklima. Bei dem entsprechenden Führungsstil kommt es nur auf die **Qualität der Zusammenarbeit** an.
- Blake/Mouton halten den **9.9-Stil**, den **sachorientiert-kooperativen**, für den **besten**.

4-S-Führungsstil, Situatives Führen (Reifegrad-Modell von Hersey und Blanchard)

<p>S1 Telling → Autoritärer Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präzise Angaben machen • Beaufsichtigen • Entscheidungsverantwortung beim Manager <p>Mitarbeiter-Reifegrad 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Kompetenz • Motiviert durch neue Herausforderung 	<p>S2 Selling → Kooperativer Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenken und überwachen • Vorschläge erbitten • Fortschritt unterstützen • Entscheidungen mit dem Mitarbeiter besprechen <p>Mitarbeiter-Reifegrad 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einige Kompetenzen vorhanden • Erste Euphorie verfliegen
<p>S3 Participating → Partizipativer Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fördern und unterstützen • Verantwortung teilen • Probleme auf Beziehungsebene lösen <p>Mitarbeiter-Reifegrad 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kompetenz • Teilweise Mangel an Selbstvertrauen 	<p>S4 Delegating → Laissez faire Führungsstil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übertragung der Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und zu lösenden Probleme <p>Mitarbeiter-Reifegrad 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kompetenz • Selbstsicher und (selbst)motiviert

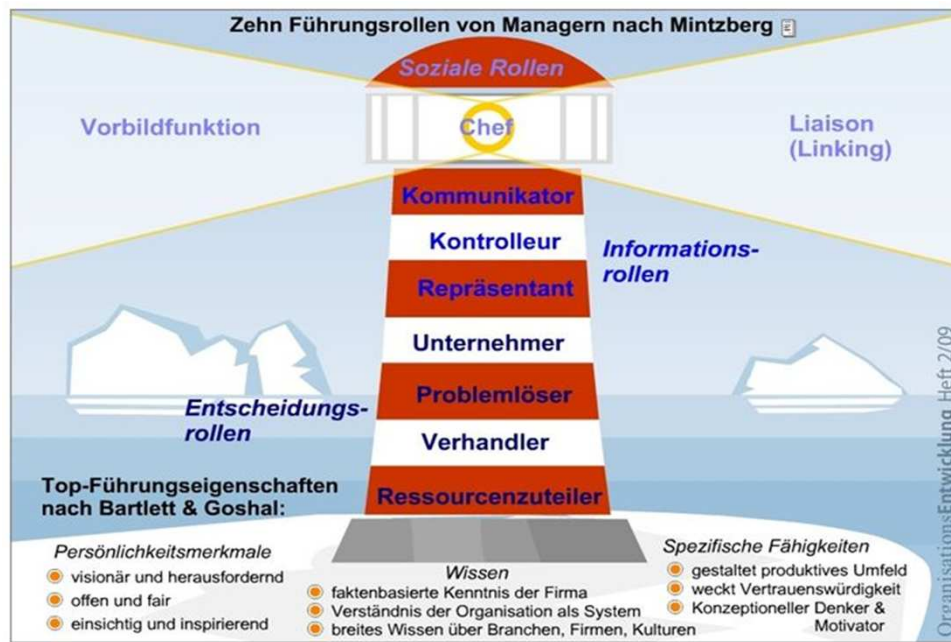
- Grundannahme dieses Modells: Jeder Mitarbeiter muss nach seinem Reifegrad geführt werden, um seine Potenziale optimal im Unternehmen einbringen zu können.
- Je nachdem, wie niedrig oder hoch die Kompetenz und das Selbstvertrauen des Mitarbeiters ausgeprägt sind, dementsprechend anders führt der Vorgesetzte:
- S 1 „Telling, Directing“: anweisen, konkrete Vorgaben machen, kontrollieren
- S 2 „Selling, Coaching“: Anweisungen erklären, lenken, überzeugen, zuraten, bestärken
- S 3 „Participating, Supporting“: Verantwortung teilweise abgeben, unterstützen
- S 4 „Delegating, Observing“: komplette Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter in ihrem Aufgabenbereich

Quelle: Hersey, P., Blanchard, K. H, and Johnson, D. E., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, Prentice Hall, 2007 (9. Aufl., erstmals 1972 erschienen).

Zehn Führungsrollen von Vorgesetzten

nach Henry Mintzberg, Universität von Montreal

(Soziale Rollen: 1-3, Kommunikation: 4-6, Entscheidungen/Strategien: 7-10)

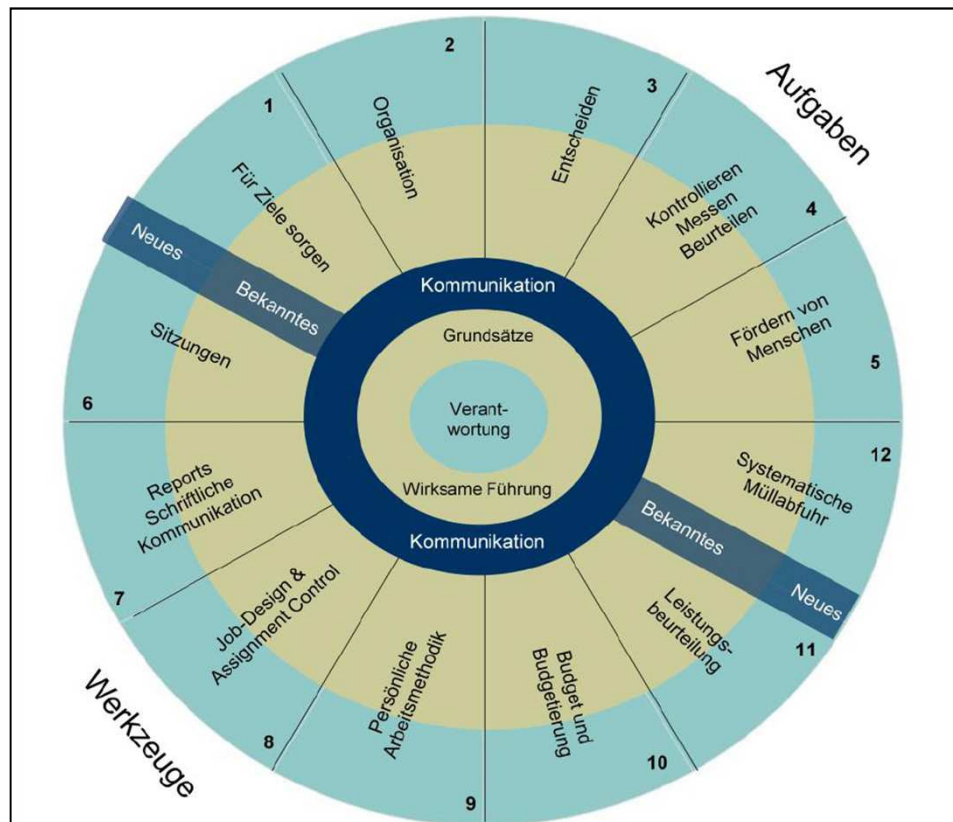


1. Mitarbeiter führen, Vorbild sein
2. Organisation repräsentieren
3. Verbindungen herstellen, Kontakt halten
4. Informationen beschaffen, verteilen
5. Informationen bewerten, überprüfen
6. Kommunikator nach innen und außen
7. Strategien entwickeln, Prozesse initiieren
8. Krisen managen, Störungen beseitigen
9. Ressourcen verteilen
10. Verhandlungen führen

Führungsaufgaben und –werkzeuge nach Malik

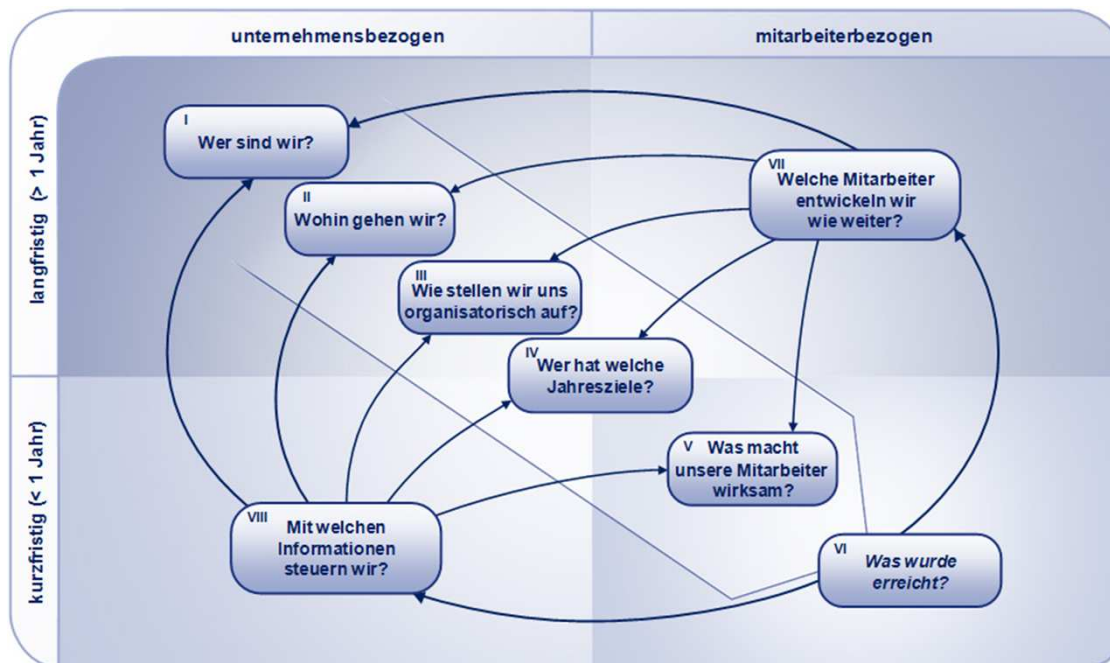
Malik Management Zentrum St. Gallen

Das „Führungsrad“ nach Malik



- Nach Malik ist **Führen wie ein Handwerk** erlernbar. Besondere Voraussetzungen wie Charisma und Visionen sind nicht notwendig, sondern Professionalität, Sachverstand und Erfahrung.
- Eine solide Ausbildung zur Führungskraft muss dazu vor allem die drei Elemente *Grundsätze*, *Aufgaben* und *Werkzeuge* beinhalten (vgl. Führungsrad).
- Im Zentrum steht die Verantwortung der Führungskraft für alles, was sie tut und für alles, was sie nicht tut.

Anforderungen an Führungskräfte nach Malik

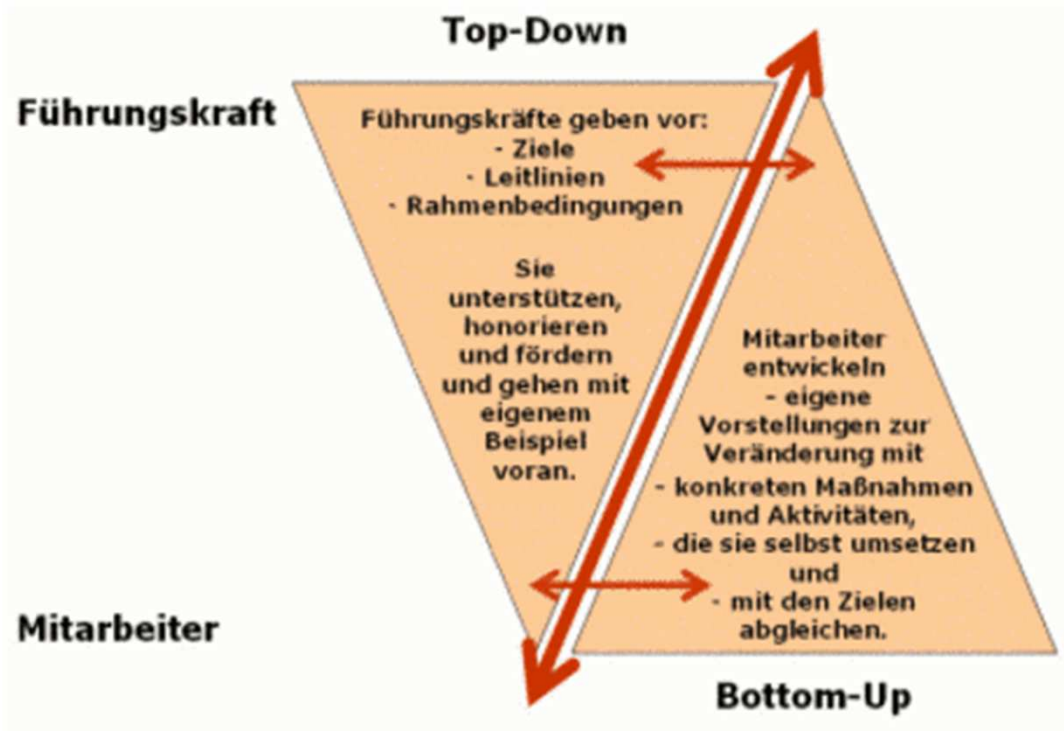


Quelle: www.malik-management.com

Malik benennt als notwendige Kenntnisse und Fertigkeiten einer modernen Führungskraft:

- **Professionalität:** Führung ist erlernbar - Beherrschen der Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge
- **Grundsätze wirksamer Führung:** u. a. Ergebnisorientierung, Beitrag zum Ganzen leisten, Stärken der Mitarbeiter nutzen, Vertrauen haben, positiv denken
- **Aufgaben wirksamer Führung:** Ziele setzen/vereinbaren, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Mitarbeiter entwickeln und fördern
- **Werkzeuge wirksamer Führung:** Sitzungen mit guter Vor- und Nachbereitung, Protokolle und Berichte, Aufgabengestaltung (keine Unterforderung, keine Überforderung), Arbeitsmethodik, Budget, Leistungsbeurteilung, „systematische Müllabfuhr“ (Aufbau eines Entsorgungssystems: Überflüssiges, Überholtes entfernen)

Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeitern



- Mitarbeiterbeteiligung als „Empowerment“: Mitarbeiter erhalten mehr Verantwortung und Handlungsspielräume.
- Positive Effekte der Mitarbeiterbeteiligung:
 - Entscheidungen sind besser,
 - Umsetzung von Strategien und Plänen erfolgt schneller,
 - Mitarbeiter müssen weniger kontrolliert werden,
 - Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern klappt besser,
 - Mitarbeiter sind generell besser motiviert,
 - Krankenstand und Fluktuation gehen zurück.

Meinungen über künftige Führungspersönlichkeiten



„Die drei wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft sind Vertrauenswürdigkeit sowie Sensibilität, die Motive der Mitarbeiter zu erkennen, und die Fähigkeit, die Beschäftigten auf dieser Basis zu motivieren.“

Oliver Franke, Personalberater

„Die Einpeitscher mit Kommandoton haben ausgedient. Gefragt sind starke Kommunikatoren, die über Kollegialität und nicht über ihre Hierarchiestufe führen. Ein Manager der Zukunft muss Moderator und Motivator zugleich sein.“

**Tiemo Kracht, Geschäftsführer
der Gummersbacher
Unternehmensberatung Kienbaum**

Ergebnisse zu „Führung“ aus der VITNESS-Unternehmensbefragung



- Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen
- Befragungszeitraum: 5. August bis 20. September 2010

Branche	1-49 MA	50-249 MA	ab 250 MA	Gesamt
Verarbeitendes Gewerbe und Bauwirtschaft	315	293	160	768
unternehmensnahe Dienstleistungen	262	189	113	564
Gesellschaftsnahe/personenbezogene Dienstleistungen	239	177	105	521
Gesamt	816	659	378	1853

Überblick über Anzahl der Unternehmen in Deutschland, nach Umsatz und Beschäftigtengrößenklassen

Umsatz	Insgesamt	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte von... bis...			
		0 bis 9	10 bis 49	50 bis 249	250 und mehr
bis 2 Mio.	3.443.569	3.272.529	154.604	14.124	2.312
über 2 bis 10 Mio.	144.163	46.127	80.060	16.922	1.054
über 10 bis 50 Mio.	37.376	5.344	10.152	19.154	2.726
über 50 Mio.	11.387	781	1.017	3.703	5.886
Insgesamt	3.636.495	3.324.781	245.833	53.903	11.978

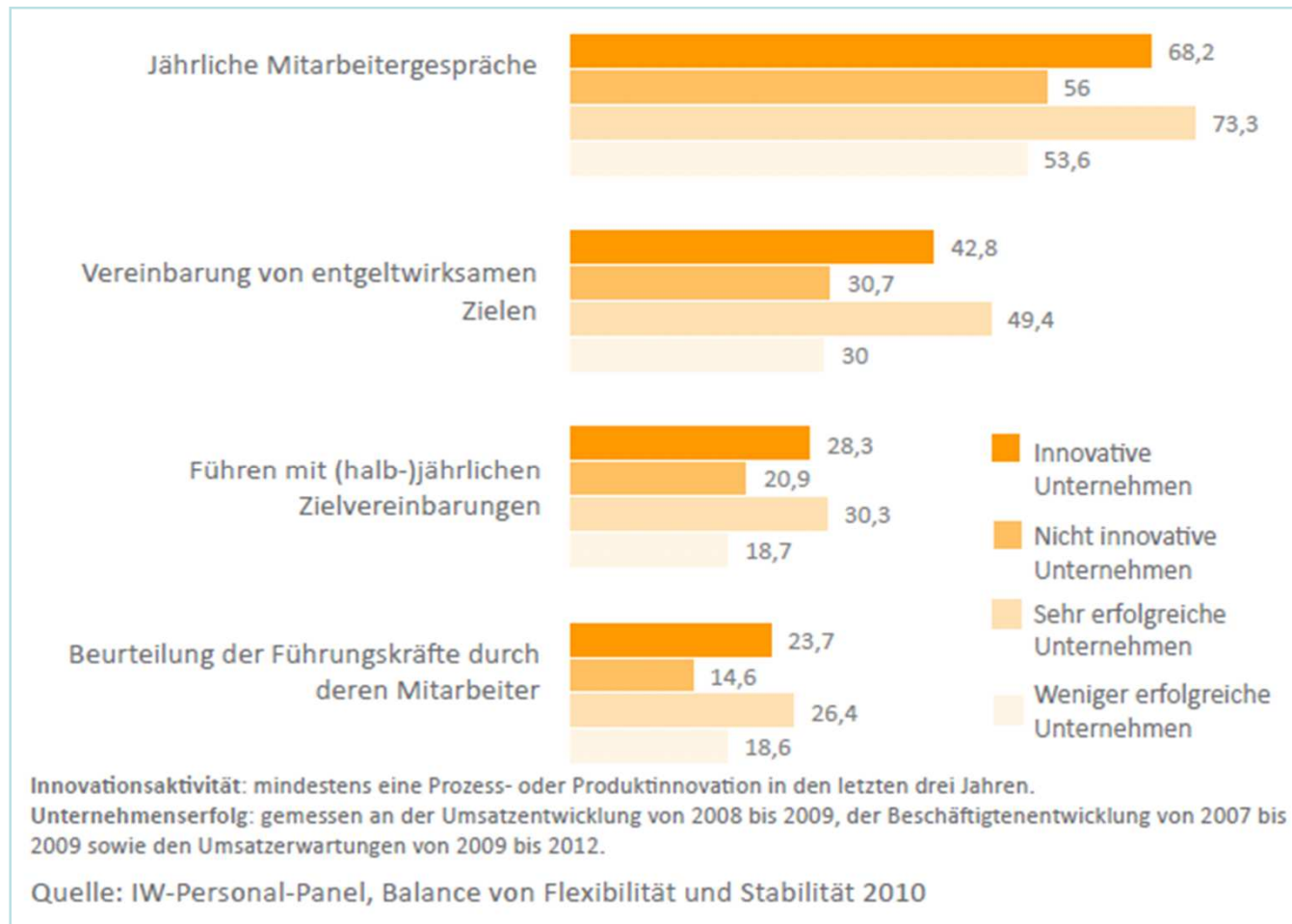
KMU nach EU-Definition (= maximal 249 Beschäftigte und maximal 50 Mio. Umsatz)

Quelle: Statistisches Bundesamt, Unternehmensregister, 2010

- Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt: Von den 3,6 Millionen Unternehmen in Deutschland sind 3,5 Millionen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nach der EU-Definition: maximal 249 Beschäftigte und höchstens 50 Millionen Euro Umsatz.
- Diese Struktur haben wir im IW-Personal-Panel abgebildet, so dass die Ergebnisse für KMU und „alle Unternehmen“ immer sehr nahe beieinander liegen.

Ergebnisorientierte Führungskultur

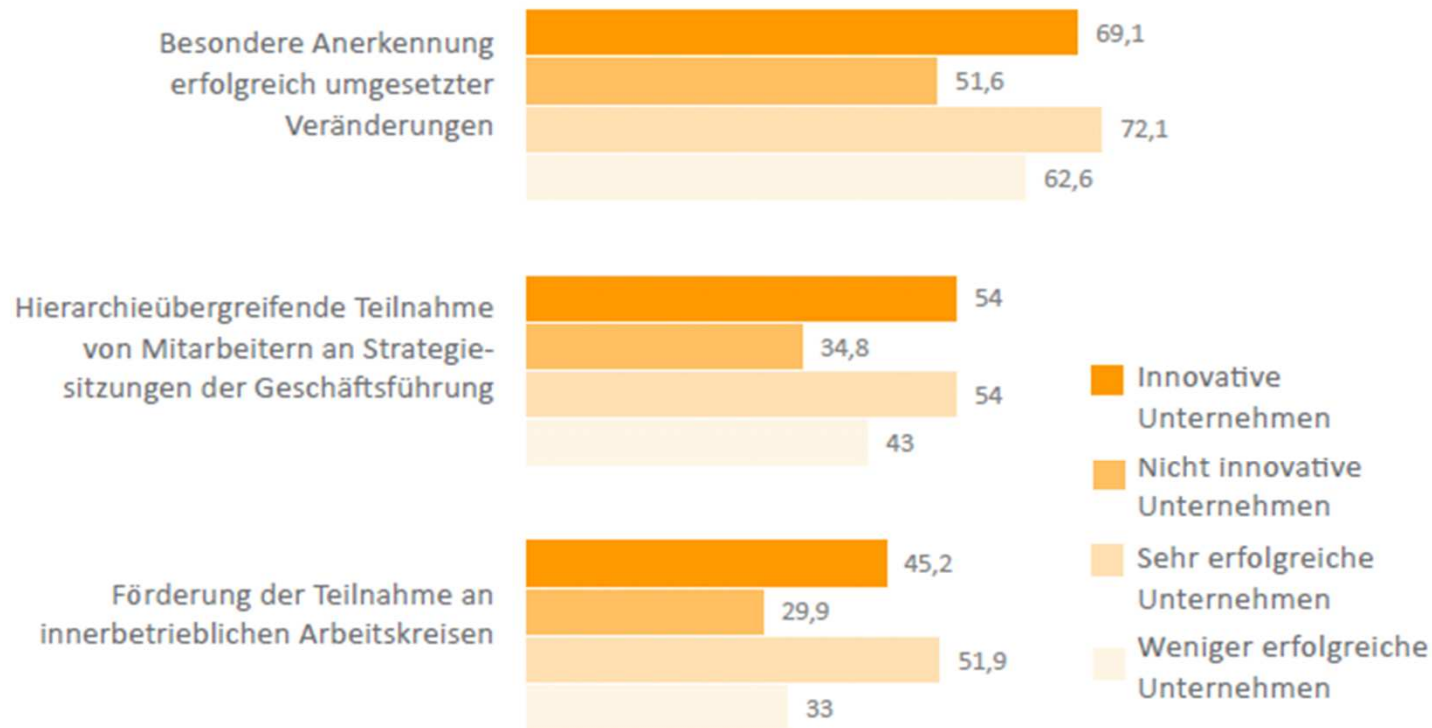
Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



In innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen wird wesentlich häufiger ein auf Ergebnisse ausgerichteter Führungsstil praktiziert als in nicht innovativen und weniger erfolgreichen Unternehmen.

Führungsprinzip: Anerkennung von Mitarbeiterleistungen, Wertschätzung von Fähigkeiten

Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme anbieten, in Prozent



In innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen werden wesentlich häufiger erfolgreich umgesetzte Veränderungen anerkannt, und die Mitarbeiter nehmen öfter an Strategiesitzungen der Geschäftsführung teil.

Innovationsaktivität: mindestens eine Prozess- oder Produktinnovation in den letzten drei Jahren.

Unternehmenserfolg: gemessen an der Umsatzentwicklung von 2008 bis 2009, der Beschäftigtenentwicklung von 2007 bis 2009 sowie den Umsatzerwartungen von 2009 bis 2012.

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Gliederung

- Führungsstile und ihre Wirkungen
- Das VITNESS-Führungstraining
- Erfahrungen in den VITNESS-Pilotbetrieben

ROWE / STRONG: Stufen der Führungskräftebildung



Inhalte des Führungskräfteseminars



- **Überblick über Führungsstile:** Mögliche Führungsstile, die zu dem jeweiligen Unternehmen passen – Führungsstil, der vom Projekt VITNESS befürwortet wird
- **Einführung MbO:** Übungen zum Führen mit Zielvereinbarungen, konkrete Zielformulierung mit Festlegen von Zielerreichungsgraden
- **Neues Rollenverständnis der Führungskräfte:** Coach, Förderer, Kommunikator, Motivator
- **Gesprächsführung:** Übungen zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Konfliktmanagement, Mediation, Personalentwicklung, Besprechungstechniken, Ressourcenmanagement

Fragen zum Führungsstil bei der XY GmbH



Allgemein:

Was brauchen die Mitarbeiter von Ihnen als Führungskräfte, damit sie ihre Aufgaben gut erledigen können?

Konkret:

1. Was sind Ihre Führungsgrundsätze? (z. B. Ergebnisorientierung? Nutzen der Mitarbeiterstärken? Vertrauen?....)?

2. Wie sehen Ihre Aufgaben als Führungskraft konkret aus? (z. B. Ziele setzen? Abläufe organisieren? Entscheidungen treffen? Mitarbeiter beurteilen und fördern?)

3. Mit welchen Führungsinstrumenten und -werkzeugen arbeiten Sie in Ihrem? (z. B. Mitarbeitergespräche? Arbeitsbesprechungen? schriftliche Kommunikation?)

Vorbereitung Mitarbeitergespräch

Merkzettel zur Vorbereitung des Vorgesetzten

1. Laden Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig zum Gespräch ein, mindestens 14 Tage vorher.
2. Planen Sie genügend Zeit ein: mindestens ein bis zwei Stunden.
3. Wählen Sie einen ruhigen Ort, an dem Sie ungestört sprechen können (ohne zwischenzeitliche Telefonate oder plötzliche Besucher).
4. Überlegen Sie, wie die Ziele der Organisation auf den Mitarbeiter wirken und welchen Beitrag er dazu leisten kann, sie zu erreichen. Prüfen Sie, für welche Aufgabenbereiche Sie mit dem Mitarbeiter gemeinsam Ziele vereinbaren können.
5. Prüfen Sie das Protokoll des Mitarbeitergesprächs aus dem vergangenen Jahr. Nehmen Sie für sich die Beurteilung der gesteckten Ziele vor und begründen Sie Ihre Entscheidungen.
6. Überlegen Sie, ob auch andere Führungskräfte den entsprechenden Mitarbeiter aufgrund von Arbeitsbeziehungen beurteilen können, und fragen Sie vorab nach deren Einschätzung.
7. Überlegen Sie, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern besonders gut und besonders schlecht geklappt hat, und fragen Sie sich nach den Gründen. Bereiten Sie Vorschläge für zukünftige Verbesserungsprozesse vor.

- Einladung
- Raum/Atmosphäre
- Zeit
- Störungen
- Inhalte:
 - Leistungsbewertung, Beispiele für gute und schlechte Leistungen; Sozial- und Fachkompetenz beurteilen, alte Ziele an Hand der Zielerreichungskriterien bewerten
 - Neue Ziele vorbereiten: Leistungsziele und persönliche Entwicklungsziele

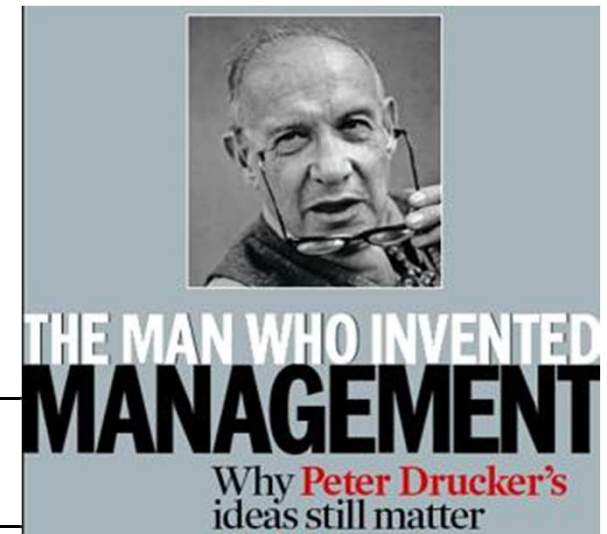
Durchführung des Mitarbeitergesprächs (vgl. Gesprächsleitfaden MA-Gespräch)



- Small Talk bei Gesprächseröffnung, um angenehme Atmosphäre zu schaffen
- Aktuelle Arbeitssituation des Mitarbeiters besprechen (Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit)
- Perspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Zusammenarbeit mit Führungskraft
- Beurteilung des Mitarbeiters
 - 1. Arbeitsweise
 - 2. Sozialkompetenz
 - 3. Fachkompetenz
- Neue Ziele vereinbaren
- Ergebnisse des Mitarbeitergesprächs dokumentieren

Die Formel für gute Zielvereinbarungen: SMART

(Quelle: Peter Drucker, *The practice of Management*, 1954)



S	Specific, systematic, significant	Konkrete Inhalte: was, warum, wie
M	Measurable, meaningful, motivating	messbar in Qualität und Quantität und bedeutsam für den individuellen Aufgabenbereich und motivierend
A	Attainable, agreed-upon, acceptable	Erreichbar: zwar anspruchsvoll, aber mit Engagement zu schaffen, in Übereinkunft getroffen und für beide Seiten akzeptabel
R	Realistic, reasonable, responsible	Praktikabel: im Hinblick auf Ressourcen machbar, vernünftig und verantwortlich
T	Timely, thoughtful, trackable	Zeitlich gebunden und in bestimmter Frist erreichbar, gut überlegt und genau zu verfolgen

Feedbackregeln

- Geben Sie Ihr Feedback ohne Vorwürfe – weder inhaltlich noch im Ton.
- Bleiben Sie sachlich, werden Sie nicht persönlich: Feedback konkret auf ein bestimmtes Verhalten beziehen, nicht auf die Person.
- Sprechen Sie mit Ich-Botschaften statt mit Sie-Aussagen.
- Halten Sie den Spiegel vor – nur Sachverhalte beschreiben, keine Rechtfertigung oder Anweisung.
- Führen Sie mit positivem Feedback: Geben Sie Anregungen und Impulse, schon bevor etwas schief laufen kann. Geben Sie Anerkennung für gute Ideen und Verhaltensweisen.

Die „Don‘ts“ des Mitarbeitergesprächs



- Die Einladung erfolgt zu kurzfristig, das Gespräch wird nicht vorbereitet.
- Das Gespräch findet unter Zeitdruck oder mit dauernden Störungen statt (Telefon, Besucher) oder in einer unangenehmen, aggressiven Atmosphäre.
- Die Ergebnisse werden nicht (oder nur teilweise) schriftlich festgehalten.
- Die Ziele sind zu vage formuliert und lassen Interpretationsspielraum offen, oder es werden Tätigkeiten als Ziele formuliert, aber kein zu erreichender Zustand in der Zukunft.
- Im Rückblick werden die Zielerreichungsgrade nicht ernsthaft überprüft.
- Es werden nicht ausreichend Ressourcen bereitgestellt (Zeit, zusätzliche personelle Unterstützung, Schulungen), um das Ziel oder die Ziele zu erreichen.

Umgang mit Konflikten: Konfliktumfeld

- mindestens **zwei Parteien** und **gemeinsames Konfliktfeld** vorhanden
- **unterschiedliche Handlungsabsichten**
 - Zielkonflikt
 - Wegekonflikt
 - Verteilungskonflikt
 - Beziehungskonflikt
 - Antipathie
 - unterschiedliche Rollendefinitionen
 - unterschiedliche Beziehungserwartungen
- Vorhandensein von **Gefühlen**
- **gegenseitige Beeinflussungsversuche**

Gliederung

■ Führungsstile und ihre Wirkungen

■ Das VITNESS-Führungstraining

■ Erfahrungen in VITNESS-Pilotbetrieben

Fazit der bisherigen Trainings

- Trainings sensibilisieren Geschäftsführung und Mitarbeiter meist für einen neuen Führungsstil – oft existiert keine explizite Führungskultur in den Unternehmen
- Neu zu entwickelndes Führungsverhalten bringt meist auch eine Überprüfung der verschiedenen Strukturen und Abläufe mit sich: Verantwortung wird mit den entsprechenden Kompetenzen delegiert; Informationskaskaden werden systematisiert
- Trainings helfen dabei, ein betriebsspezifisches Führungskonzept zu entwickeln, das von den jeweiligen internen Projektgruppen vorangetrieben wird
- Führungskräfte interessieren sich für intensivere Schulungen und weitere praktische Übungen
- Unternehmen erkennen, wie sehr das richtige Führungskonzept und die Professionalität ihrer Führungskräfte zum Erfolg für sie werden kann

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Christiane Flüter-Hoffmann

Senior Researcher
Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“



Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Postfach 19 10 42
50459 Köln
Telefon: 0221 4981-841
Fax: 0221 4981-99841
E-Mail: flueter@iwkoeln.de
www.iwkoeln.de