

# **Führen und geführt werden**

**Erfolgreiche Führungskräfte führen flexibel**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Kapitel 1: Auf dem Weg zum Führungserfolg</b>	<b>3</b>
1.1 Führen und geführt werden	6
1.2 Führungsaufgaben	7
1.2.1 Oberes Management	8
1.2.2 Mittleres Management	9
1.2.3 Unteres Management	10
1.2.4 Machtgrundlagen einer Führungskraft	11
1.3 Führen lernen lohnt sich	11
<b>Kapitel 2: Führen will gelernt sein</b>	<b>15</b>
2.1 Wichtige Führungseigenschaften	17
2.1.1 Selbstreflexion	17
2.1.2 Selbstmanagement	19
2.1.3 Soziales Bewusstsein	21
2.1.4 Sozialkompetenz	23
2.2 Über Führungskräfte und Führungsstile	25
2.3 Vielfalt an Führungsstilen – Ein kleines Trainingsprogramm	28
<b>Kapitel 3: Der Einsatz von Führungsmittel</b>	<b>43</b>
3.1 Wesentliche Grundlagen	45
3.2 Ausgewählte Führungsmittel	45
3.2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	46
3.2.2 Aufgabenbezogene Führungsmittel	48
3.2.3 Personenbezogene Führungsmittel	51
<b>Kapitel 4: Führungsmodelle – So wird das Führen einheitlich</b>	<b>59</b>
4.1 Harzburger Führungsmodell	61
4.2 St. Galler Führungsmodell	61
4.3 Gruppenkonzept von Likert	62
4.4 7-S-Modell	63
<b>Kapitel 5: Selbstmanagement für Führungskräfte</b>	<b>65</b>
5.1 Stressmanagement	67
5.1.1 Stress und Stressoren	67
5.1.2 Stressbewältigung	71
5.2 Aktivität – Ausgeglichenheit – Gesundheit	75
<b>Kapitel 6: Goldene Regeln der Führung</b>	<b>79</b>
<b>Kapitel 7: Fazit</b>	<b>82</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>84</b>

## **Kapitel 1: Auf dem Weg zum Führungserfolg**



„Niemand wird als Führungskraft geboren, zu einer guten Führungskraft entwickelt man sich!“ gab der erfolgreiche Geschäftsführer eines großen Klinikverbundes im Rahmen eines Gesprächs mit Nachwuchsführungskräften aus einem Trainee-Programm zu bedenken.

Auf dem Weg zu einer Tätigkeit mit Mitarbeiterverantwortung sollte Zeit vergehen. Nur so kann Führungskompetenz aufgebaut werden, der im Dienstleistungssektor ein besonders hoher Stellenwert zukommt. Auch im Sozial- und Gesundheitswesen ist längst deutlich geworden, dass das Unternehmensergebnis primär von den Leistungen der Mitarbeiter abhängt. Bei der Suche nach der Frage, was die Arbeitsleistung und Motivation der Mitarbeiter beeinflusst, schließt sich der Kreis der zuvor skizzierten Gedanken.



### Quick-Tipp!

Den größten Einfluss auf die Leistungen der Mitarbeiter haben die verantwortlichen Führungskräfte. Gute Führungskräfte entwickeln Visionen, zeigen Perspektiven auf, unterstützen in schwierigen Situationen oder sind für einen Mitarbeiter einfach nur da, wenn sie gebraucht werden.









Der Empfehlung einer systematischen Vorbereitung auf Führungsaufgaben wird im Sozial- und Gesundheitswesen insbesondere auf der unteren Führungsebene selten Aufmerksamkeit geschenkt. Wer gestern noch Auszubildender war, kann schneller als gedacht zur Führungskraft ernannt werden.

### Misserfolg vorprogrammiert

Ist das Examen erst einmal bestanden, so werden aus Mitarbeitern oft viel zu schnell Schichtleiter, Wohnbereichsleiter, Pflegedienstleiter. Wesentliche Kenntnisse und Erfahrungen sowie Führungskompetenz fehlen in den meisten Fällen, da es keine oder nur eine mangelhafte Vorbereitung auf die anstehenden Aufgaben in Führungspositionen gegeben hat. Gehandelt wird hierbei scheinbar nach dem Motto „Der Wurf ins kalte Wasser zeigt, ob jemand als Führungskraft geeignet ist oder nicht“. Eine vermeintliche Abhärtung soll damit einhergehen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall.



### Potenzielle negative Konsequenzen durch einen „Wurf ins kalte Wasser“

-  Überforderung
-  Frustration
-  Fehlentscheidungen
-  Fehler
-  Unzufriedenheit
-  Konflikte
-  erhöhter Krankenstand
-  u. v. m.

### Erfolgsfaktor Trainee-Programm

In so genannten *Trainee-Programmen* werden Führungskräfte auf zukünftige Aufgaben vorbereitet, o.g. negative Konsequenzen können vermieden werden (vgl. Loffing & Geise, 2005). Im Rahmen eines Trainee-Programms, bestehend aus Schulungsbausteinen und einer ausführlichen Einarbeitung, können Mitarbeiter sinnvoll auf zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet werden und dabei auch noch die Besonderheiten eines Hauses kennen lernen. Eine Übernahme der Führungskultur und -grundsätze dürfen erwartet werden. Doch auch nach einem Trainee-Programm darf die Qualifizierung einer Führungskraft nicht enden.



### Quick-Tipp!

Auch als Führungskraft lernt man nie aus. In der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geht es darum, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und emotionale Intelligenz zu beweisen. Besuchen Sie regelmäßig Führungsseminare, in denen Sie das Handwerkszeug der Mitarbeiterführung erlernen können. Reflektieren Sie regelmäßig Ihr Führungsverhalten und bitten Sie Ihre Mitarbeiter um ein ehrliches Feedback.

Einer guten Vorbereitung auf Führungsaufgaben kommt eine große Bedeutung zu, denn die Anforderungen an Führungskräfte sind ausgesprochen hoch. Die folgende Checkliste soll verdeutlichen, was gute Führungskräfte leisten können müssen.



### Als gute Führungskraft kann ich...

- die fachlichen Fragen meiner Mitarbeiter beantworten
- meine Mitarbeiter fördern
- meinen Mitarbeitern das Gefühl geben, mir zu vertrauen
- meine Mitarbeiter und mich selbst motivieren
- mir Zeit nehmen und für meine Mitarbeiter da sein
- Vorbild sein
- Krisen überwinden
- glaubwürdig für das Leitbild des Unternehmens stehen
- situationsangemessen führen
- u. v. m.

### Lernziele Kapitel 1

Gute und damit erfolgreiche Führung von Mitarbeitern kann gelernt werden. Ein Führungstraining ist unbedingt erforderlich, da uns die Fähigkeit zu führen nicht in die Wiege gelegt wurde. Das erste Kapitel in diesem Führungsbuch soll einen Beitrag dazu leisten, wesentliche Grundlagen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Führungskraft zu vermitteln. Sie werden nach der Lektüre dieses Kapitels den Prozess des Führens sowie die damit zusammenhängenden Probleme besser verstehen können. Immer wieder werden Sie dazu eingeladen, wichtige Verhaltensregeln abzuleiten.



### Input-Check – Wesentliche Inhalte

In der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gibt es vielfältige Hürden zu überwinden. Erfolgreich sind vor allem die Führungskräfte, die in angemessenen Schritten in der Hierarchie aufgestiegen sind und Handlungskompetenz, die sich aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und emotionaler Intelligenz zusammensetzt, aufbauen konnten. Erfolg erfordert zudem eine hohe Investition in die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Nur auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung und ausgeprägtem Vertrauen sind belastende Situationen zu überwinden, große Herausforderungen zu bewältigen und gemeinsame Ziele zu verwirklichen. Dies muss sich eine Führungskraft redlich erarbeiten.

## 1.1 Führen und geführt werden

### Wer macht mit?

An dem Prozess der Führung sind mindestens zwei Personen beteiligt: Der Mitarbeiter und seine Führungskraft. Die Führungskraft ist einem ihr direkt unterstellten Mitarbeiter weisungsbefugt. Sie erteilt ihm Anweisungen, die mit seiner Tätigkeit und der gemeinsam zu erfüllenden Aufgabe in Zusammenhang stehen.

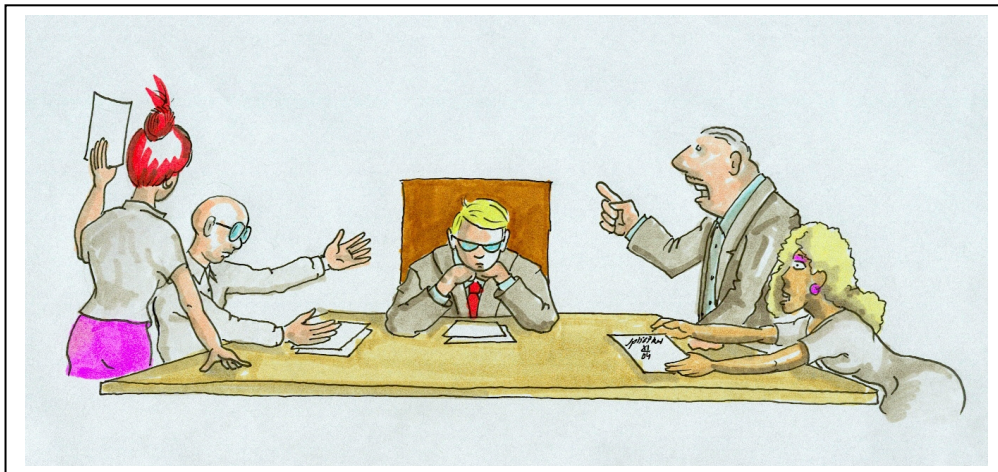


#### Definition

„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält.“ (Lattmann, 1982, S. 49)

### Häuptling und Indianer

Überall dort, wo mehrere Mitarbeiter an einer gemeinsamen übergeordneten Aufgabe arbeiten, bedarf es einer Abstimmung. Ohne klare Verteilung der Aufgaben versinkt ein Unternehmen im Chaos. Jeder Mitarbeiter würde ohne Abstimmung und Führung im Rahmen der Aufgabenerfüllung eine Eigendynamik entwickeln, die das Erreichen eines gemeinsamen Zieles unmöglich macht.



**Abb. 1:** Ohne Führung versinken wir im Chaos

Trotz eines notwendigen Trends in Richtung Abflachen der Hierarchien (*Lean Management*) und Steigern der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, bedarf es kompetenter Führungskräfte. Diese tragen die Verantwortung für vielfältige Entscheidungen und Arbeitsergebnisse. Sie steuern die Aktivitäten der Mitarbeiter, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Sie sehen Potenziale der Mitarbeiter und fördern diese auf der einen Seite, während sie auf der anderen Seite Schwächen ausgleichen.



#### Reminder!

Eine Führungskraft schafft Ordnung und gibt eine Richtung vor. Wer sich jedoch trotz seiner Rolle als Führungskraft auch noch als Bestandteil eines Teams betrachtet und auch so verhält, der wird auch in Situationen, in denen Autorität gefragt ist, auf Zuspruch und Unterstützung seiner Mitarbeiter bauen können.

### Teamarbeit

Viele Unternehmen haben sich aus diesem Grund auf einigen Ebenen für die Bildung kleiner Teams von fünf bis maximal zehn Mitarbeitern entschieden, in denen die

Führungskraft Teilaufgaben des Teams mit übernimmt. Gläubigen im Pflegedienst sollen dazu beitragen, Barrieren zwischen Mitarbeitern und Führungskraft abzubauen. Als Belohnung für besondere Leistungen werden nicht Einzelprämien, sondern Teamprämien vergeben. Teams treffen sich zum gemeinsamen Bowling-Abend oder gehen zusammen essen etc. Alle diese Maßnahmen vermitteln mehr Nähe zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die Führungskraft im Elfenbeinturm gehört der Vergangenheit an, Zugehörigkeit bei gleichzeitiger Wahrung der persönlichen und formellen Distanz ist gefragt.



### Reminder!

Die *Leitungsspanne* sollte nicht mehr als 20 Mitarbeiter betragen. Der Einsatz von wichtigen Personalmanagementinstrumenten, wie z.B. die Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen, ist bei einer größeren Leitungsspanne nicht möglich.

## 1.2 Führungsaufgaben

### Führungsaufgaben allgemein

„Warum ich keine Führungskraft werde, das kann ich Ihnen anhand eines kleinen Rätsels erklären: Wer bekommt wenig Geld für viel Verantwortung und noch mehr Arbeit? ... Die Pflegedienstleitung in unserem Pflegedienst!“ (Aussage eines Mitarbeiters aus einem ambulanten Pflegedienst).

Verantwortung und hohes Arbeitsaufkommen stellen offensichtlich die Basis einer Tätigkeit als Führungskraft dar. Hohe Zielvorgaben, Verantwortung für die Mitarbeiter, deren Arbeitsergebnisse sowie die damit verbundene Arbeit nehmen in den meisten Einrichtungen eine Menge Zeit in Anspruch. Dies betrifft sowohl das *obere* und *mittlere Management* als auch das *untere Management* (vgl. Abb. 2).

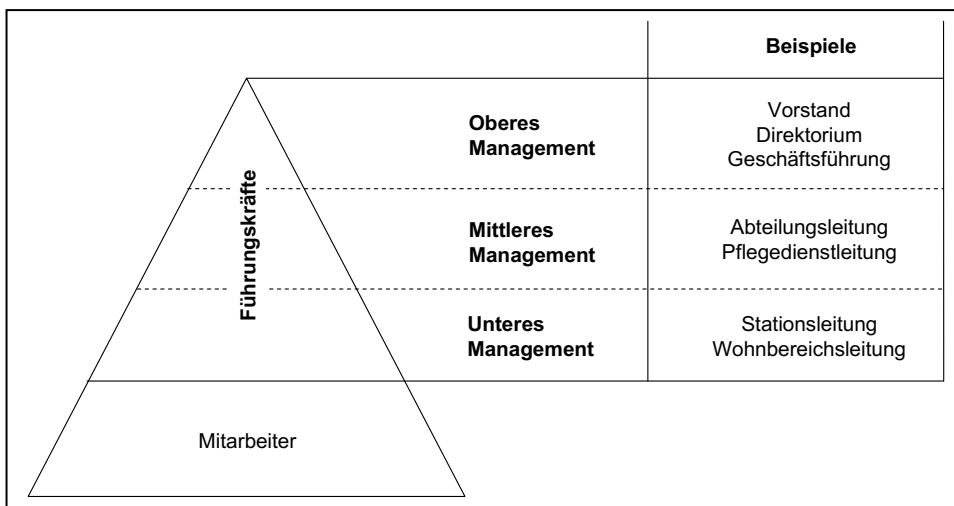


Abb. 2: Oberes, mittleres und unteres Management



### Checkliste

#### Hauptaufgaben einer Führungskraft:

- Planen
- Kontrollieren
- Organisieren
- Führen

Diese Aufgaben haben je nach Führungsebene (oberes, mittleres oder unteres Management) einen unterschiedlichen Stellenwert (vgl. Tab. 1).

	Planen	Kontrollieren	Organisieren	Führen
Oberes Management	28%	14%	<b>36%</b>	22%
Mittleres Management	18%	13%	<b>33%</b>	<b>36%</b>
Unteres Management	15%	10%	24%	<b>51%</b>

**Tab. 1:** Führungsaufgaben entsprechend der hierarchischen Stufe

Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass die komplexe Aufgabe der Mitarbeiterführung offenbar gerade bei den Führungskräften des unteren Managements (z.B. Stationsleiter, Wohnbereichsleiter) eine entscheidende Rolle spielt. Dies legt die Empfehlung nahe, dass gerade auf dieser Ebene in den Aufbau von Führungskompetenz investiert werden sollte.



#### Reminder!

Erfolgreiche Führungskräfte haben bereits zu Beginn der Übernahme von Führungsaufgaben in den Aufbau von Führungskompetenz investiert. Sie sehen sich in der Lage zu reflektieren und erweitern kontinuierlich die Fähigkeit, Mitarbeiter angemessen und situationsgerecht führen zu können.

#### Führungsaufgaben konkret

Das konkrete Aufgabenfeld einer Führungskraft in einem Unternehmen kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. In Unternehmen können Aufgaben- und Verantwortungsbereiche individuell nach den Erfordernissen der Einrichtung und entsprechend den Qualifikationen vergeben werden.

Eine Analyse zahlreicher *Stellenbeschreibungen* hilft, konkrete Führungsaufgaben zu identifizieren und diese zusammenzufassen (vgl. Golombek & Rossbauer, 1998).

#### 1.2.1 Oberes Management

Das obere Management trägt die Gesamtverantwortung für eine Einrichtung und das Personal. Vielfältige Aufgaben sind von den Trägern einer Führungsposition im Top Management zu übernehmen.



#### Exkurs: Auszug aus einer Stellenbeschreibung

##### Aufgabenbereiche im oberen Management

Planung, Organisation und Kontrolle aller dem oberen Management unterstellten Bereiche

- Organisation des gesamten Pflegedienstes
- Aufstellung des Stellenbedarfsplans
- Aufstellung des Personalentwicklungsplans
- Sicherung der Qualität

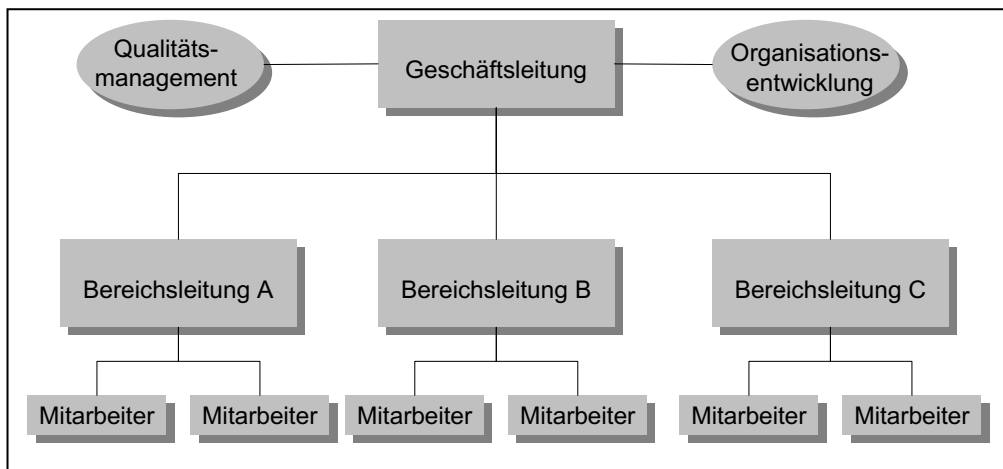
Führung des Personals

- Überwachung der Einhaltung tarifrechtlicher und arbeitsrechtlicher Bestimmung
- Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern
- Personalentwicklung von Mitarbeitern
- Entscheidung über die Fort- und Weiterbildung des Personals



- Personalversetzung und -entlassung
- Überwachung der Erfassung von Dienst- und Urlaubsplänen  
(Mitwirkung in der) Betriebsführung
- Aufbau und Pflege von Kooperationen
- Sicherstellung der wirtschaftlichen Betriebsführung
- Entscheidung über Beschaffung und Nutzung von Arbeitsmitteln
- Sonstige Aufgaben
- Teilnahme an Sitzungen übergeordneter Gremien
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Zur Unterstützung im Rahmen der Aufgabenerbringung können einer Führungskraft der oberen Führungsebene eine oder mehrere Stabsstellen zur Seite gestellt werden (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3:** Qualitätsmanagement als Stabsstelle



Im oberen Management werden alle strategischen Entscheidungen getroffen. Diese haben einen langfristigen Charakter und gehen über einen Planungszeitraum von fünf Jahren hinaus. Das obere Management steuert das Unternehmen und trägt die maximale Verantwortung für die wirtschaftliche Betriebsführung. Dem oberen Management obliegt das *strategische Management*.

### 1.2.2 Mittleres Management

Im Vergleich zum oberen Management sind die Aufgaben im mittleren Management nicht weniger komplex. Hinzu kommt jedoch die nicht einfache Aufgabe der Vermittlung zwischen oberem und unterem Management.



#### **Exkurs: Auszug aus einer Stellenbeschreibung Aufgabenbereiche im mittleren Management**

Planung, Organisation und Kontrolle aller dem mittleren Management unterstellten Bereiche

- Organisation der Abteilung
- Ermittlung des Personalbedarfs
- Umsetzung von Qualität sichernden Maßnahmen
- Führung des Personals
- Personalentwicklung

- Überwachung der Einhaltung tarifrechtlicher und arbeitsrechtlicher Bestimmung
- Mitspracherecht bei der Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern
- Mitentscheidung über die Fort- und Weiterbildung des Personals
- Vorschlagsrecht bei der Personalversetzung und -entlassung
- Überwachung der Erfassung von Dienst- und Urlaubsplänen

Sonstige Aufgaben

- Teilnahme an Besprechungen
- Sicherstellung der wirtschaftlichen Betriebsführung in der Abteilung
- Vorschlagsrecht zur Beschaffung von Arbeitsmitteln



Im mittleren Management werden alle taktischen Entscheidungen getroffen. Diese haben einen mittelfristigen Charakter von einem bis zu vier oder fünf Jahren. Das mittlere Management übernimmt vielfältige Überwachungs- und Kontrollaufgaben. Als Vermittler zwischen oberem und unterem Management werden strategische Entscheidungen in eine konkrete Planung umgesetzt, die wiederum als Vorgabe für das untere Management dient. Dem mittleren Management obliegt das *taktische Management*.

### 1.2.3 Unteres Management

Die Führungsrolle im unteren Management ist geprägt durch vielfältige Kontakte zu Mitarbeitern, die angeleitet werden müssen. Das untere Management ist dem mittleren Management unterstellt.



**Exkurs: Auszug aus einer Stellenbeschreibung  
Aufgabenbereiche im unteren Management**

Planung, Organisation und Kontrolle aller dem unteren Management unterstellten Bereiche

- Organisation der Station
- Ermittlung des Personalbedarfs
- Umsetzung von Qualität sichernden Maßnahmen
- Erstellen der Dienst- und Urlaubspläne

Führung des Personals

- Überwachung der Einhaltung tarifrechtlicher und arbeitsrechtlicher Bestimmung
- Mitspracherecht bei der Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern
- Vorschlagsrecht bei der Fort- und Weiterbildung des Personals
- Vorschlagsrecht bei der Personalversetzung und -entlassung

Sonstige Aufgaben

- Teilnahme an Besprechungen
- Sicherstellung der wirtschaftlichen Betriebsführung in der Station
- Vorschlagsrecht zur Beschaffung von Arbeitsmitteln



Im unteren Management werden alle operativen Entscheidungen getroffen. Diese haben einen kurzfristigen Charakter von bis zu einem Jahr. Das untere Management trägt die Verantwortung für die konkrete Umsetzung der Arbeitsaufgaben und die Sicherstellung eines geordneten Ablaufs. Auf dieser Ebene ist der Anteil der Führungsaufgaben im Vergleich zum oberen und mittleren Management besonders groß. Dem unteren Management obliegt das *operative Management*.

### 1.2.4 Machtgrundlagen einer Führungskraft

Führung ist im Prozess der Auseinandersetzung der beiden Beteiligten eine Form der Beeinflussung von Seiten der Führungskraft gegenüber seinem Mitarbeiter.

Damit das angeordnete Verhalten überhaupt ausgeführt wird, stehen einer Führungskraft unterschiedliche Machtgrundlagen zur Verfügung (vgl. French & Raven, 1959):

- Belohnungsmacht (Beeinflussen durch Belohnung)
- Bestrafungsmacht (Beeinflussen durch Bestrafung)
- Referenzmacht (Beeinflussung durch vorausseilenden Ruf)
- Legitimationsmacht (Beeinflussung durch Berufung auf Stellung in der Hierarchie)
- Expertenmacht (Beeinflussung durch Wertschätzung als Experte)



#### Reminder!

Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht, Referenzmacht, Legitimationsmacht und Expertenmacht sind die Basis dafür, dass Weisungen einer Führungskraft von einem Mitarbeiter umgesetzt werden.

Belohnung und Bestrafung als Mittel der Führung sind uns noch aus der eigenen Kindheit vertraut und finden auch in der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter Anwendung. Ein vorausseilender positiver Ruf und die Wertschätzung als Experte sind ungemein hilfreiche Machtmittel, die das Fundament für eine gute Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft darstellen. Das Berufen auf die hierarchisch höhere Einordnung als Führungskraft und der Verweis auf mögliche Sanktionen können ebenfalls wirksam im Rahmen der Führung zur Anwendung gebracht werden.

#### Macht alleine reicht nicht aus

Führungskräfte haben also Macht, die die Grundlage für eine erfolgreiche Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darstellt. Macht alleine reicht jedoch nicht aus. Eine Führungskraft benötigt konkrete Instrumente, um Mitarbeiter führen zu können (vgl. Kap. 3).



#### Ausgewählte Führungsinstrumente

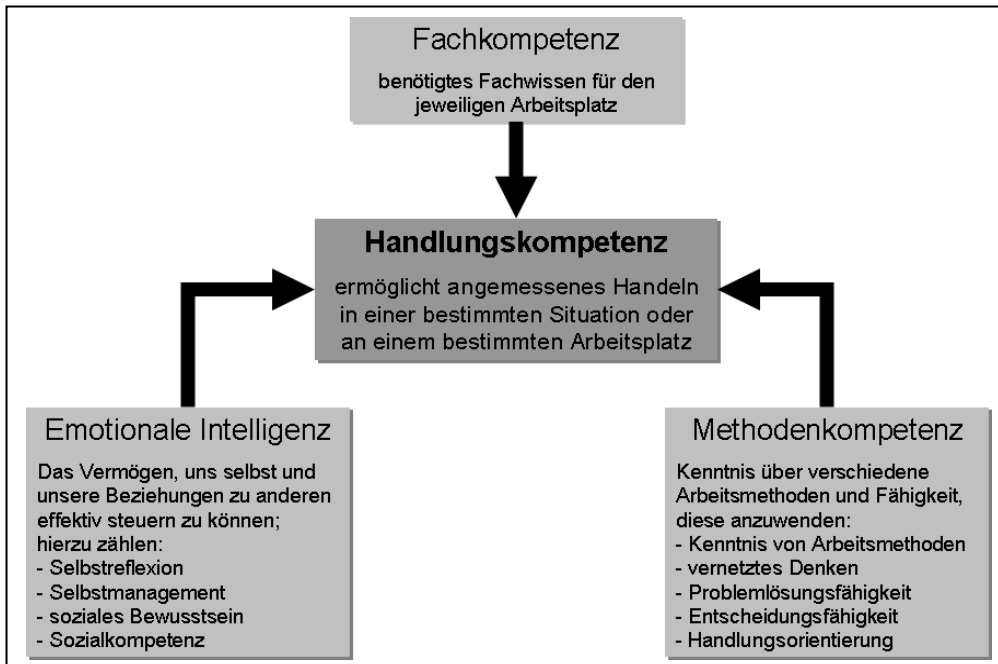
- regelmäßige Personalbeurteilung
- regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche
- Vergabe von Belohnungen für besondere Leistungen
- Führen von Krankenrückkehrgesprächen
- Personalentwicklung
- Delegation von Aufgaben
- u. v. m.

### 1.3 Führen lernen lohnt sich

#### Warum bin ich wie ich bin?

Das Verhalten eines Menschen in einer bestimmten Situation wird durch seine Persönlichkeitseigenschaften sowie Faktoren der Umwelt beeinflusst. Während die Persönlichkeit zu einem Teil vererbt und zu einem anderen Teil erlernt wird, handelt es sich bei den Umweltfaktoren um konkrete Bedingungen in der Situation, in der ein Verhalten gezeigt wird.

Das richtige Führungsverhalten kann gelernt werden. Benötigt wird Handlungskompetenz, die sich aus emotionaler Intelligenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz zusammensetzt (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4:** Handlungskompetenz

### Emotionale Intelligenz



Führungskräfte, die emotionale Intelligenz besitzen, sehen sich am ehesten in der Lage, unterschiedliche Führungsstile zu erlernen und diese in der jeweils richtigen Situation authentisch anzuwenden (vgl. Kap. 2).

### Fachkompetenz



Fachkompetenz wird durch Ausbildung, Weiterbildung und Studium sowie durch das Sammeln von Erfahrungen am Arbeitsplatz erworben. Eine Führungskraft im Sozial- und Gesundheitswesen kommt heute nicht mehr ohne Kenntnis von Führungsinstrumenten aus. Zudem werden mittlerweile in jeder Position kaufmännische Kenntnisse vorausgesetzt (vgl. Kap. 1.1 und 1.2), die auf dem Weg zu einer erfolgreichen Tätigkeit als Führungskraft zunächst erlernt werden müssen (Loffing & Geise, 2004).



Schrittweise sollten einer jungen Führungskraft herausfordernde Aufgaben übertragen werden. Eine Unterstützung durch einen unmittelbaren Vorgesetzten als *Coach* bewahrt vor Überforderung und daraus resultierenden Fehlern und Demotivation des Mitarbeiters.

### Methodenkompetenz

Neben emotionaler Intelligenz wird von einer Führungskraft auch Methodenkompetenz verlangt. Nur mit ausreichender Flexibilität und analytischem Denkvermögen sowie einem breiten Repertoire an Arbeitsmethoden ist ein Führungserfolg zu erwarten. Auch wenn nicht jede Arbeitsmethode zum Einsatz kommen muss, so trägt die Fähigkeit zur Anwendung unterschiedlicher Methoden doch dazu bei, Mitarbeitern die jeweils angemessene Hilfestellung zu geben.



### Reminder!

Eine erfolgreiche Führungskraft verfügt über Handlungskompetenz, die sich aus Fachkompetenz, emotionaler Intelligenz und Methodenkompetenz zusammensetzt.

### Führen lernen ist notwendig

Die Schlagzeilen der Presse zeugen von ausgeprägten Manager-Defiziten, die vor allem im Bereich der Mitarbeiterführung liegen:

„Führungsdefizite bei Krankenhausärzten“

„Führungsdefizite im Management deutscher Unternehmen“

„Krisenursache Führungsdefizite“

„Führungsdefizite hemmen den Wandel“

„Mangelnde Führungskompetenz und unstrukturierte betriebliche Abläufe begünstigen ein schlechtes Betriebsklima“

Schlechte Betriebsergebnisse, Arbeitsunzufriedenheit, Fluktuation und Absentismus sind nur einige negative Konsequenzen, die aus Führungsdefiziten resultieren können.



### Reminder!

Investitionen in eine ausgeprägte Führungskompetenz sind ausgesprochen sinnvoll. Sie rechnen sich unter Berücksichtigung der dadurch zu erreichenden positiven Konsequenzen.



### Checkliste

#### Konsequenzen guter Führungsarbeit

Gute Führungsarbeit kann an unterschiedlichen Konsequenzen festgemacht werden. Eine gute Führungskraft übt positiven Einfluss aus auf:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeitermotivation
- niedrige Absentismus- und Fluktuationsraten
- gutes Betriebsklima
- Kundenzufriedenheit
- u. v. m.

Nicht zu vergessen ist, dass unter Berücksichtigung dieser Faktoren eine Führungskraft einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.



### Things to do:

Führen will gelernt sein

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Trainieren Sie Führen!*“

Führen erfordert Handlungskompetenz

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Entwickeln Sie emotionale Intelligenz, Methodenkompetenz und Fachkompetenz.*“

Erfolgreiche Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Werden Sie zum Vorbild!*“



### Quick-Check

- Ist Führung angeboren?

- Aus welchen einzelnen Faktoren setzt sich die für Führungskräfte wichtige Handlungskompetenz zusammen?
- Was versteht man unter emotionaler Intelligenz?
- Was regelt eine Stellenbeschreibung?
- Was versteht man unter einer Stabsstelle?
- Differenzieren Sie die Begriffe strategisches, taktisches und operatives Management.

## **Kapitel 2: Führen will gelernt sein**

## **Führungsverhalten**

Ein Führungsstil ist die Art und Weise, wie sich eine Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern verhält. Das Verhalten findet Ausdruck in Sprache, Wortwahl und Tonfall, dem unmittelbaren Umgang, der Bereitschaft zur Unterstützung sowie vielfältigen weiteren Facetten menschlichen Ausdrucks. Wie jedes Verhalten kann auch das Führungsverhalten einer Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter grundsätzlich bewusst gesteuert werden. Einen Einfluss auf das Verhalten in einer Situation haben jedoch auch Umweltfaktoren (wie z.B. die konkrete Situation) und nicht zu vergessen die eigenen Emotionen (vgl. Kap. 1.3).



### **Reminder!**

Führungsverhalten kann bewusst gesteuert werden. Dies setzt jedoch voraus, dass eine ausgeprägte emotionale Intelligenz vorhanden ist.

Führungsstilen wird heute eine große Aufmerksamkeit geschenkt. Dies liegt primär an dem Einfluss, den eine Führungskraft mit ihrem Verhalten auf die Motivation eines Mitarbeiters hat.



### **Reminder!**

Den größten Einfluss auf die Motivation eines Mitarbeiters hat die Führungskraft durch das von ihr gezeigte Verhalten.

Das Arbeitsklima im Team und die Bereitschaft zur Übernahme von herausfordernden Aufgaben werden dadurch maßgeblich beeinflusst.

## **Phänomen**

Im Unternehmensalltag ist ein Phänomen festzustellen. Führungskräfte zeichnen sich meist durch mangelnde Flexibilität hinsichtlich ihres Führungsverhaltens aus und bevorzugen nur einen bestimmten Führungsstil. Es handelt sich hierbei um den Führungsstil, der ihnen besonders gut liegt respektive aufgrund ihres Menschenbildes zusagt. Sicherlich handelt es sich dabei um einen Führungsstil, der in ausgewählten Situationen auch seine Berechtigung hat und unbedingt zur Anwendung kommen sollte. Es besteht jedoch die Gefahr, dass dieser Führungsstil auch in Situationen zur Anwendung kommt, in denen dieser weniger geeignet ist.

## **Flexibel Führen**

Erfolgreiche Führungskräfte sehen sich dagegen in der Lage, aus unterschiedlichen Führungsstilen auswählen zu können. Sie beherrschen die Anwendung mehrerer Führungsstile und lassen sich in deren Anwendung von der jeweiligen Situation und nicht einer vorausgehenden Prägung leiten.

## **Lernziele Kapitel 2**

In diesem Kapitel finden Sie ein kleines Trainingsprogramm zur Förderung Ihrer emotionalen Intelligenz und authentischen Anwendung unterschiedlicher Führungsstile in der Praxis. Insgesamt sechs Führungsstile für unterschiedliche Situationen können Sie kennen lernen und deren Anwendung trainieren.



### **Input-Check – Wesentliche Inhalte**

Erfolgreiche Führungskräfte führen flexibel, d.h., sie wenden in einer Situation den jeweils am besten geeigneten Führungsstil an. Voraussetzungen hierfür sind eine gute Wahrnehmungsfähigkeit sowie eine ausgeprägte emotionale Intelligenz.



Erfolgreiche Führungskräfte können mindestens sechs verschiedene Führungsstile in der jeweils geeigneten Situation authentisch anwenden:

1. Autoritärer Führungsstil („*Tun Sie, was ich Ihnen sage!*“)
2. Autoritativer Führungsstil („*Begleiten Sie mich auf meinem Weg.*“)
3. Affiliativer Führungsstil („*Für mich zählen vor allem die Menschen.*“)
4. Demokratischer Führungsstil („*Was halten Sie davon?*“)
5. Leistungsbetonter Führungsstil („*Machen Sie es wie ich, und zwar jetzt.*“)
6. Coachender Führungsstil („*Versuchen Sie das doch einmal.*“)

## 2.1 Wichtige Führungseigenschaften

### Die typische Führungskraft

Immer wieder stellen sich Eignungsdiagnostiker die Frage, ob es die typische Führungskraft gibt. Die Antwort lautet: Nein!



#### Reminder!

Auch wenn es die „typische“ Führungskraft nicht gibt, so lassen sich dennoch einige Eigenschaften identifizieren, die eine erfolgreiche Führungskraft unbedingt besitzen sollte.

Im Rahmen der Auswahl eines Bewerbers wird heutzutage unter anderem die emotionale Intelligenz gemessen (Erhebung des EQ). Der Grund hierfür ist recht einleuchtend, verfügen doch die meisten sehr erfolgreichen Führungskräfte über eine ausgeprägte emotionale Intelligenz. Bereits in den 90er Jahren stellte die Forschung erstmals eine Verbindung zwischen der emotionalen Intelligenz von Führungskräften und den Geschäftsergebnissen in Unternehmen her (Goleman, 2000). **Bis zum heutigen Tage wurden vielfältige Belege dafür gefunden, dass erfolgreiche Führungskräfte über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen müssen.**



#### Definition

Emotionale Intelligenz ist das Vermögen, uns selbst und unsere Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern. Emotionale Intelligenz setzt sich aus vier grundlegenden Fähigkeiten zusammen:

- Selbstreflexion
- Selbstmanagement
- Soziales Bewusstsein
- Sozialkompetenz

Diese vier grundlegenden Fähigkeiten lassen sich wiederum durch jeweils mehrere Eigenschaften skizzieren.

### 2.1.1 Selbstreflexion

#### Emotionale Selbstreflexion

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist für die Tätigkeit als Führungskraft besonders entscheidend. Nur wer seine eigenen Gefühle wahrnehmen kann, der kann auch deren Konsequenzen einschätzen. Gefühle zu steuern fällt schwer, auch eine sehr gute Führungskraft kann an der Schwelle zu ihrem Büro nicht alle Emotionen ausschalten und zum „Führungsroboter“ mutieren. Dies ist jedoch auch gar nicht notwendig, denn menschlich zu sein ist normal und das bedeutet, dass auch Gefühle gezeigt werden dürfen. Wer jedoch seine Gefühle rechtzeitig erkennt, der hat den Vorteil, dass er damit

besser umgehen kann. Aus unkontrolliert ausbrechenden, destruktiven Emotionen resultierende Konsequenzen für einen Mitarbeiter können somit verhindert werden. Dies kommt dem Mitarbeiter, dem Unternehmen und der Führungskraft selbst zugute.

### Zutreffende Selbsteinschätzung

Jede Führungskraft ist zuerst einmal ein Mensch und besitzt damit Stärken und Schwächen. Die realistische Einschätzung von Stärken und Schwächen ermöglicht es, die persönlichen Stärken geschickter einzusetzen. Auch ein gezieltes Fördern der Stärken und ein Nutzen der Potenziale werden dadurch möglich. Stärken können dort eingebracht werden, wo sie benötigt werden. Erkannte Schwächen können ausgeglichen werden. Hier kann kurz- oder langfristig eine Umwandlung in Stärken erfolgen, oder aber es wird Unterstützung in Anspruch genommen.

### Selbstbewusstsein

Ein gesundes und angemessenes Selbstbewusstsein braucht eine Führungskraft natürlich auch. Stärken können nur dann gewinnbringend eingesetzt werden, wenn das nötige Selbstbewusstsein vorhanden ist. Das Eingestehen von Schwächen setzt dies ebenfalls voraus. Darüber hinausgehend kann eine Führungskraft nur dann herausfordernde Aufgaben bewältigen, wenn Sie über ausreichend Selbstbewusstsein verfügt.



#### Reminder!

Benötigt werden in Unternehmen sich selbst reflektierende, Stärken und Schwächen erkennende sowie selbstbewusste Führungskräfte. Diese werden von Mitarbeitern authentisch und damit vertrauenswürdig und motivierend empfunden.



#### Selbstreflexion

- *Emotionale Selbstreflexion*: Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung, Beziehungen zu anderen und dergleichen zu erkennen.
- *Zutreffende Selbsteinschätzung*: Zur realistischen Beurteilung seiner eigenen Stärken und Schwächen fähig sein.
- *Selbstbewusstsein*: Ein ausgeprägtes und positives Gefühl für den eigenen Wert.

**Tab. 2:** Selbstreflexion in der Übersicht (aus: Goleman, 2000: 11)



#### Praxis-Check – Selbstreflexion

Können Sie Ihre eigenen Gefühle wahrnehmen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Kennen Sie Ihre Stärken?

- Wenn ja, in welchen Bereichen liegen Ihre Stärken?

---

---

---

- Wenn ja, wie setzen Sie Ihre Stärken ein?

---

---

---

Kennen Sie Ihre Schwächen?

- Wenn ja, in welchen Bereichen liegen Ihre Schwächen?
- 
- 
- 

- Wenn ja, wie gehen Sie mit Ihren Schwächen um?
- 
- 
- 

Sind Sie selbstbewusst?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?
- 
- 
- 

- Worauf basiert Ihr Selbstbewusstsein?
- 
- 
- 

## 2.1.2 Selbstmanagement

### **Selbstkontrolle**

Wie bereits weiter oben ausgeführt, können nicht alle Gefühle jederzeit gesteuert werden, eine gute Selbstkontrolle trägt jedoch dazu bei, destruktive Gefühle zu beherrschen. Gewinner werden Kollegen, Mitarbeiter, Bewohner, Patienten, deren Angehörige und natürlich die Führungskraft selbst sein. Emotionale Entgleisungen können vermieden werden, was maßgeblich zum Führungserfolg beiträgt. Emotionale Ausbrüche kosten Zeit und Kraft. Bei etwaigen Verletzungen muss ein oft langwieriger Prozess in Gang gesetzt werden, um das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wieder herzustellen.

### **Vertrauenswürdigkeit**

Vertrauen ist die Basis einer guten Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Nur auf dieser Grundlage ist ein Führungserfolg zu erwarten. Die Konsequenzen, die aus der mangelnden Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft resultieren sind derart negativ, dass in einem solchen Fall über eine Neubesetzung der Position nachgedacht werden muss. Mitarbeiter werden einer Führungskraft, der sie nicht vertrauen, auch nicht folgen. In diesem Fall würde das Gesamtergebnis eines Teams in Frage gestellt.

### **Gewissenhaftigkeit**

„Wir verlangen von unseren Führungskräften vor allem Gewissenhaftigkeit“ äußerte sich der Pflegedirektor eines Krankenhauses. Im Prozess der Führung von Mitarbeitern spielt Gewissenhaftigkeit eine entscheidende Rolle. Eine Führungskraft trägt eine große

Verantwortung. Nur mit ausreichender Gewissenhaftigkeit können Mitarbeiter angemessen geführt werden. Zuverlässigkeit und Konsequenz sind unabdingbare Voraussetzungen für das Erreichen gemeinsamer Ziele.

### **Anpassungsfähigkeit**

Eine weitere wichtige Eigenschaft einer Führungskraft ist ihre Anpassungsfähigkeit. Abteilungen in einem Unternehmen werden ständig mit neuen Situationen konfrontiert. In kurzer Zeit muss sich eine Führungskraft auf wechselnde Anforderungen einstellen und die richtigen Entscheidungen treffen. Wer als Führungskraft seine eigenen Veränderungswiderstände nicht rechtzeitig überwinden kann, der ist heute in einem Unternehmen als Führungskraft nicht gut aufgehoben. Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass eine Führungskraft nicht blind neue Situationen akzeptieren muss. Eine gesunde Skepsis und Kritik sind angemessen und erforderlich.

### **Leistungsorientierung und Tatkraft**

Auch die Eigenschaften Leistungsorientierung und Tatendrang werden guten Führungskräften zugeschrieben. Eine Führungskraft muss Motivator ihres Teams sein und jeden einzelnen Mitarbeiter zu Höchstleistungen aktivieren können. Eine leistungsorientierte Führungskraft setzt hohe, aber erreichbare Ziele. Sie schätzt die Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig ein und fördert diese individuell. Über Zielvereinbarungen wird jeder Mitarbeiter dazu gebracht, seinen Beitrag zum Erreichen des Gesamtergebnisses zu leisten. Eine erfolgreiche Führungskraft besitzt Tatendrang. Selbst in „ruhigen“ Zeiten denkt sie über Maßnahmen nach, die ergriffen werden können, um ein besseres Betriebsergebnis zu erreichen.



#### **Reminder!**

Eine Führungskraft muss über ein gutes Selbstmanagement verfügen. Selbstkontrolle, Vertrauenswürdigkeit, Gewissenhaftigkeit, Anpassungsfähigkeit, Leistungsorientierung und Tatendrang zeichnen eine erfolgreiche Führungskraft aus.



#### **Selbstmanagement**

- *Selbstkontrolle*: Die Fähigkeit, destruktive Gefühle und Aufwallungen zu beherrschen.
- *Vertrauenswürdigkeit*: Ein ständiges Bestätigen der eigenen Ehrlichkeit und Integrität.
- *Gewissenhaftigkeit*: Die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden.
- *Anpassungsfähigkeit*: Die Gabe, sich wechselnden Situationen anpassen und Hindernisse überwinden zu können.
- *Leistungsorientierung*: Der Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen.
- *Tatkraft*: Die Bereitschaft, Chancen zu nutzen.

**Tab. 3:** Selbstmanagement in der Übersicht (aus: Goleman, 2000: 11)



#### **Praxis-Check – Selbstmanagement**

Können Sie Ihre eigenen Gefühle kontrollieren?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Erwecken Sie auf andere den Eindruck der Vertrauenswürdigkeit?

- Wenn ja, worauf begründet sich dieses Vertrauen?

---

---

---

Was heißt Vertrauenswürdigkeit für Sie?

- Überprüfen Sie, inwiefern auch Ihre Mitmenschen dieser Definition zustimmen.

---

---

---

Kommen Sie Ihren Aufgaben gewissenhaft nach?

- Wenn ja, wo haben Sie dies zuletzt bewiesen?

---

---

---

Können Sie sich an wechselnde Situationen anpassen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Wo liegt Ihr eigener Leistungsanspruch?

- Hemmt oder fördert Sie dieser Leistungsanspruch?

---

---

---

- Bleibt bei Ihrem Leistungsanspruch noch ausreichend Zeit für Sie selbst und Ihre privaten sozialen Kontakte?

---

---

---

Nutzen Sie jede Chance oder lassen Sie Chancen aus?

- Was war die letzte große Chance, die Sie ergriffen haben?

---

---

---

### **2.1.3 Soziales Bewusstsein**

#### **Empathie**

Pflegekräfte könnten im Vergleich zu anderen Berufsgruppen besonders gute Führungskräfte sein, denn eine Grundvoraussetzung für die Tätigkeit als Pflegekraft ist Empathie. Ein gutes Einfühlungsvermögen benötigt auch jede Führungskraft.

Stimmungen von Mitarbeitern müssen erkannt werden, um sich adäquat verhalten zu können. Es muss erkannt werden, bei welchem Mitarbeiter in welchen Situationen Motivieren gefragt ist, wo ein Vier-Augen-Gespräch angemessen ist und wo Leistungsorientierung und Druck nicht benötigt werden.

### **Sinn für unternehmensinterne Vorgänge**

Wo Menschen zusammenarbeiten, kann es zu Konflikten kommen. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, als Katalysator oder Mediator zu vermitteln. Bei eigenen Konflikten muss sie die Fähigkeit besitzen, diese fair zu gestalten, um ein Ergebnis zu erreichen. Unternehmensinterne Strömungen müssen erfasst werden. Netze zu anderen Abteilungen, Kollegen etc. müssen aufgebaut werden können und langfristig gepflegt werden.

### **Service-Orientierung**

Ohne Service-Orientierung ist ein Erfolg als Führungskraft kaum zu erwarten. Pflegerische Einrichtungen sind Dienstleistungsunternehmen, für die ein guter Service elementarer Erfolgsfaktor ist. Eine Führungskraft muss in diesem Zusammenhang Vorbild sein, Mitarbeiter in Sachen Service-Orientierung schulen können und dazu beitragen, dass Kunden die Führungskraft als vertrauenswürdigen und serviceorientierten Ansprechpartner erkennen und akzeptieren.



#### **Reminder!**

Ohne soziales Bewusstsein ist ein Führungserfolg nicht zu erwarten. Eine Führungskraft muss sich ständig in unterschiedliche Personen einfühlen, sie muss unternehmensinterne Vorgänge erkennen und Konflikte lösen. Des Weiteren muss sie Vorbild in Sachen Service-Orientierung sein.



#### **Soziales Bewusstsein**

- *Empathie*: Die Befähigung, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren.
- *Sinn für unternehmensinterne Vorgänge*: Die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen, Entscheidungsnetze aufzubauen und mit internen Konflikten zurechtzukommen.
- *Service-Orientierung*: Die Gabe, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen.

**Tab. 4:** Soziales Bewusstsein in der Übersicht (aus: Goleman, 2000: 11)



#### **Praxis-Check – Soziales Bewusstsein**

Können Sie sich in andere Menschen einfühlen?

- Wenn ja, wann und in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Haben Sie ein Gespür für unternehmensinterne Vorgänge?

- Wenn ja, wann und in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Erkennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden?

- Wenn ja, wann haben Sie dies zuletzt bewiesen?

---

---

---

## **2.1.4 Sozialkompetenz**

### **Visionäre Führerschaft**

Wie bereits weiter oben beschrieben, muss eine Führungskraft Motivator sein. Zur Motivation der Mitarbeiter trägt eine Vision bei, die von einer Führungskraft generiert wird. Diese soll den Mitarbeitern Klarheit vermitteln, Sinn und Ziel des gemeinsamen Handelns sollen dadurch deutlich werden. Angestrebt wird eine Identifikation mit der Vision des Unternehmens, die alle Mitarbeiter motiviert.

### **Einfluss**

„Führen will gelernt sein“ heißt es in Kapitel 2. Eine emotional intelligente Führungskraft verfügt über ein breites Spektrum an Einflussmöglichkeiten, die nicht angeboren sind, sondern erlernt werden können. Mit ausreichend Routine kann sie diese gezielt in der jeweils richtigen Situation einsetzen und auch damit ein Beitrag zum Führungserfolg leisten.

### **Förderung anderer**

Eine Führungskraft muss jedoch auch Mentor und Coach sein. Wer seine Mitarbeiter systematisch „dumm“ hält, wird als Führungskraft verlieren. Heute sind mehr denn je mitdenkende Mitarbeiter gefragt. Diese wollen jedoch nicht nur gefordert, sondern auch gefördert werden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und für das Unternehmen gewinnbringend zu fördern.

### **Kommunikationsfähigkeit**

Eine weitere wichtige Fähigkeit ist die Kommunikationsfähigkeit. Führungskräfte weisen an, verhandeln, diskutieren etc., gute kommunikative Fähigkeiten sind hierfür unabdingbar.

### **Katalysator des Wandels**

Unternehmen sind heute einem kontinuierlichem Wandel ausgesetzt. Einer Studie von Peters & Waterman zufolge kommt es alle fünf Jahre zu einem unternehmensweitem Wandel (1986). Die Veränderungen werden vor allem von den Mitarbeitern umgesetzt und getragen. Führungskräfte leisten hierbei Überzeugungsarbeit, geben die Richtung vor und motivieren. Sie sind der Motor des Wandels.

### **Konfliktmanagement**

Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es zwischenzeitlich zu Meinungsverschiedenheiten. Konflikte sind gut, denn sie verdeutlichen unterschiedliche Standpunkte. Nur durch Konflikte können gemeinsame neue Wege gefunden werden. Die Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, Konflikte konstruktiv zu steuern, sie bei Bedarf zu entschärfen und Lösungen herbeizuführen.

### **Kontaktfähigkeit und Teamarbeit**

Des Weiteren muss eine Führungskraft über gute Fähigkeiten verfügen, Kontakte zu knüpfen. Personen müssen zu Teams zusammengeführt werden, Kontakte zu Personen aus anderen Abteilungen müssen geknüpft werden. Kunden müssen akquiriert werden.



### Reminder!

Eine gute Führungskraft verfügt über ausgeprägte Sozialkompetenz. Sie kann Visionen aufbauen und dafür begeistern, Einfluss ausüben, andere fördern, kommunizieren, den Wandel steuern, Konflikte meistern, Verbindungen knüpfen und Mitarbeiter zu Teams formen.



### Sozialkompetenz

- *Visionäre Führungskraft*: Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und andere durch eine mitreißende Vision zu inspirieren.
- *Einfluss*: Der Vorteil, ein ganzes Spektrum an wirkungsvollen Taktiken einsetzen zu können.
- *Förderung anderer*: Die Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu stärken.
- *Kommunikation*: Die Fertigkeit, anderen zuhören und klare, überzeugende und abgewogene Botschaften aussenden zu können.
- *Katalysator des Wandels*: Die Fähigkeit, zu neuen Ideen anzuregen und richtungsweisend zu führen.
- *Konfliktmanagement*: Die Gabe, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen.
- *Knüpfen von Verbindungen*: Das Geschick, ein Beziehungsnetz zu schaffen und zu pflegen.
- *Teamarbeit und Zusammenarbeit*: Die Fähigkeit, Kooperationen und Teams zu fördern.

Tab. 5: Sozialkompetenz in der Übersicht (aus: Goleman, 2000: 11)



### Praxis-Check – Sozialkompetenz

Können Sie andere mitreißen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---



---



---

Welche wirkungsvollen Taktiken stehen Ihnen zur Verfügung?

---



---



---

Sind Sie bereit, andere zu fördern?

- Wenn ja, wann haben Sie zuletzt eine andere Person gefördert?

---



---



---

Wie schätzen Sie Ihr Kommunikationsvermögen ein?

- Überprüfen Sie Ihre Einschätzung, indem Sie sie jemand anderem vorlegen.

---



---



---

Können Sie andere Personen zu neuen Ideen anregen?



- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Können Sie bei Meinungsverschiedenheiten schlichten?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

Können Sie Beziehungen schaffen?

- Wenn ja, wann und in welcher Situation haben Sie dies zuletzt bewiesen?

---

---

---

Können Sie Kooperationen fördern?

- Wenn ja, wann und in welcher Situation haben Sie dies zuletzt bewiesen?

---

---

---

## 2.2 Über Führungskräfte und Führungsstile

Die Art und Weise, wie eine Führungskraft sich gegenüber ihren Mitarbeitern verhält, findet ihren Ausdruck unter anderem in folgenden Bereichen:

- Menschenbild
- Umgangston
- gewährtes Mitspracherecht
- gewährte Unterstützung
- Art und Weise der Informationsweitergabe sowie
- Auswahl der weiterzugebenden Informationen.

### Rollenverständnis

Mitarbeiter werden jeden Tag in vielen Situationen mit dem Verhalten einer Führungskraft konfrontiert. Bei der Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten sollte berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter nicht für die Führungskraft da sind, sondern die Führungskraft für die Mitarbeiter da ist. Entsprechend diesem Rollenverständnis ist die Führungskraft eine Art „Dienstleister“ für die eigenen Mitarbeiter. Dabei bedeutet dieses Verständnis nicht, dass man seinen Mitarbeitern „hilflos“ ausgeliefert ist. Selbstverständlich lenkt die Führungskraft das Team und sorgt dafür, dass ein festgelegtes Arbeitsergebnis erreicht wird. Die Frage ist jedoch, wie man sich gegenüber seinen Mitarbeitern verhält, welchen Führungsstil man zeigt, um dieses Arbeitsergebnis zu erreichen.



### Quick-Tipp!

Verstehen Sie sich als Führungskraft auch als Dienstleister für Ihre Mitarbeiter. Sie werden Ihre Arbeitsergebnisse dadurch schneller erreichen, mehr Zufriedenheit und Motivation unter den Mitarbeitern tragen dazu bei.

### Feedback

Eine gute Führungskraft holt sich regelmäßig ein Feedback von ihren Mitarbeitern bezüglich des eigenen Verhaltens. Die Mitarbeiter können das Verhalten sehr gut beurteilen, denn sie erleben es täglich.



### Wege zum Feedback

Drei Wege zu einem Feedback der eigenen Mitarbeiter sind denkbar:

- a) Erstellen eines anonymen Fragebogens zum Führungsverhalten
- b) Einsatz eines standardisierten Fragebogens zur Beschreibung des Vorgesetzten-Verhaltens
- c) Bearbeitung einer Selbsteinschätzung und Diskussion mit den Mitarbeitern

### Zu a) Anonymer Fragebogen

Selbst entwickelte Fragebögen bieten eine große Flexibilität hinsichtlich spezieller Themen. Ein solcher Fragebogen kann genau an die Bedingungen einer Einrichtung angepasst werden. Allerdings ist damit auch ein großer Aufwand verbunden. Schließlich müssen sämtliche *Items* formuliert, eine Bewertungsskala ausgewählt und Instruktionen verfasst werden. Berücksichtigung finden müssen dabei zahlreiche wichtige Grundsätze hinsichtlich der Fragebogenkonstruktion.



### Grundsätze zur Fragebogenkonstruktion

- Verwendung von verständlichem Vokabular
- Vermeidung von vage oder zwei- bzw. mehrdeutig formulierten Fragen
- Vermeidung von zweiseitigen Fragen, bei denen der Beantworter sich eine Blöße geben muss, wenn er sie zutreffend beantworten will
- Vermeidung von Fragen, die eine bestimmte Antworttendenz provozieren
- Vermeidung von verwirrenden Anweisungen
- weitgehende Verwendung von allgemein beantwortbaren Fragen
- Vermeidung von impliziten Annahmen, die den Beantworter in Schwierigkeit bringen können

Nicht vergessen werden darf schließlich der EDV-Aufwand, der mit dem Erstellen des Fragebogens verbunden sein kann.



### Quick-Tipp!

#### So gestalten Sie eine Mitarbeiterbefragung...

##### 1. Instruktionen verfassen

- Bearbeitungszeit angeben
- Anonymität und Freiwilligkeit betonen
- Entscheidungsfreiheit gewährleisten / *Reaktanz* vermeiden
- für die Teilnahme im Voraus bedanken

##### 2. Items formulieren

- Fragen müssen verständlich sein
- Fragen müssen eindeutig sein

- Fragen dürfen keine Antworttendenzen enthalten
- Fragen dürfen nicht verwirrend sein
- Fragen dürfen keine impliziten Annahmen enthalten
- 3. Anzahl der Items berücksichtigen**
  - möglichst nicht mehr als 50 Fragen
  - die Bearbeitungszeit sollte 30 Minuten nicht überschreiten
- 4. Fragebogen nach folgenden Grundsätzen gestalten**
  - Einfachheit
  - Gliederung / Ordnung
  - Kürze / Prägnanz
  - *zusätzliche Stimulanz*
- 5. Maßnahmen zur Gewährleistung der Anonymität**
  - Fragebogen zum Ankreuzen
  - auf Namensangabe verzichten
  - Verzicht auf demographische Angaben (Geschlecht, Alter, Qualifikation etc.)
  - Einwurf der ausgefüllten Fragebögen in einen separaten und verschlossenen Behälter

### Zu b) Standardisierter Fragebogen

Bei bereits existierenden standardisierten Instrumenten zur Mitarbeiterbefragung entfällt der mitunter enorme Konstruktionsaufwand. Darüber hinaus kann die Aussagekraft der Ergebnisse anhand der Gütekriterien *Reliabilität*, *Validität* und *Objektivität* bewertet werden. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist in der Möglichkeit zu sehen, die Ergebnisse der Befragung mit einer größeren Vergleichsstichprobe zu vergleichen.



#### Quick-Tipp!

##### Nehmen Sie den FVVB

Ein bewährter standardisierter Fragebogen zur Beurteilung des Führungsverhaltens ist der so genannte *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung* (FVVB) von Fittkau-Garthe und Fittkau. Der Fragebogen besteht aus 32 Items und ermöglicht Aussagen über die Dimensionen: „Freundliche Zuwendung und Respektierung“, „Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität“, „Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung“, „Kontrolle vs. laissez-faire“.

### Zu c) Selbsteinschätzung und Diskussion

Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung des eigenen Führungsverhaltens bietet eine weitere standardisierte Möglichkeit zur Verbesserung von eben diesem.



#### Quick-Tipp!

##### Nehmen Sie den BIP

Bewährt hat sich hier der Einsatz des so genannten *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* (BIP). Ziel des BIP ist die standardisierte Erfassung des Selbstbildes eines Testkandidaten in Hinblick auf 17 relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben. Bei den Dimensionen handelt es sich um: Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation, Wettbewerbsorientierung, Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke, Begeisterungsfähigkeit, Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein, Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung und Analyseorientierung.

### Tests in der Übersicht

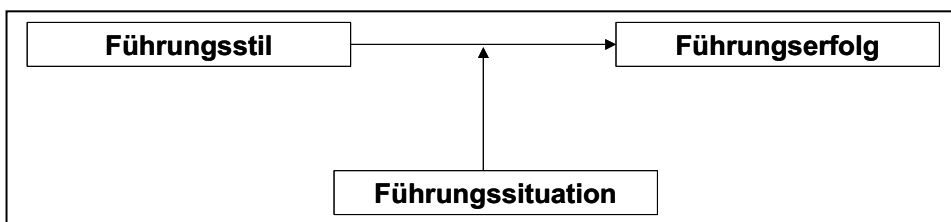
Eine gute Übersicht über unterschiedliche Testverfahren sowie Bestellmöglichkeiten liefert die Internetseite <http://www.testzentrale.de>.

## 2.2 Vielfalt an Führungsstilen – Ein kleines Trainingsprogramm

Im Laufe der Führungsforschung wurden vielfältige Führungsstile identifiziert und favorisiert. Im Folgenden werde ich mich auf die sechs von Goleman (2000) skizzierten Führungsstile konzentrieren, die eine Führungskraft besonders erfolgreich machen. Hierbei handelt es sich um:

1. Autoritäre Führung („*Tun Sie, was ich Ihnen sage!*“)
2. Autoritative Führung („*Begleiten Sie mich auf meinem Weg.*“)
3. Affiliative Führung („*Für mich zählen vor allem die Menschen.*“)
4. Demokratische Führung („*Was halten Sie davon?*“)
5. Leistungsbetonte Führung („*Machen Sie es wie ich, und zwar jetzt.*“)
6. Coachende Führung („*Versuchen Sie das doch einmal.*“)

Erfolgreich sind vor allem die Führungskräfte, die mehrere Führungsstile beherrschen und diese in der jeweils richtigen Situation zur Anwendung bringen können. In diesem Sinne wird die Führungssituation als moderierende Variable betrachtet (vgl. Abb. 5).



**Abb. 5:** Kausalmmodell des Moderator-Ansatzes (aus: Steinmann & Schreyögg, 1997, S. 584)

Goleman fand in diesem Zusammenhang im Rahmen seiner großen Untersuchung zum Führungsverhalten die o. g. sechs Führungsstile, die erfolgreiche Führungskräfte beherrschen und in der jeweils geeigneten Situation zur Anwendung bringen (2000).



### Reminder!

Für die authentische Anwendung einzelner Führungsstile benötigen Sie eine ausgeprägte emotionale Intelligenz.

## 1. Der „Autoritäre Führungsstil“



„*Tun Sie, was ich Ihnen sage!*“ sagt die autoritäre Führungskraft (vgl. Abb. 6).



**Abb. 6:** Autoritäre Führung

Sie lässt keine anderen Meinungen und auch keine Diskussionen zu. Eine autoritäre Führungskraft gibt Anweisungen und befiehlt. Entscheidend ist, dass die autoritäre Führungskraft eine Aufgabe unmissverständlich delegieren muss. Ein Mitarbeiter darf gar nicht erst zu einer Diskussion angeregt werden. Sollte es jedoch zu Verständnisschwierigkeiten kommen, sind selbstverständlich Nachfragen erlaubt. Wer autoritär führt, handelt kurz und prägnant. Klarheit in den eigenen Aussagen ist hierbei ein entscheidender Erfolgsfaktor.



### **Praxis-Check – Autoritärer Führungsstil**

Können Sie autoritär führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

- Was waren die Konsequenzen?

---

---

---

- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

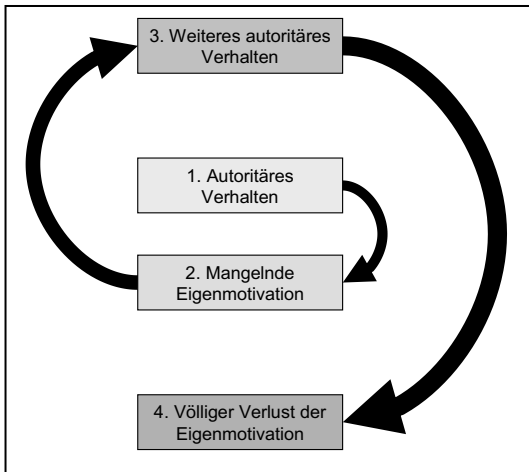
---

---

---

### **Negative Konsequenzen**

Die Konsequenzen, die aus der überwiegenden Anwendung dieses Führungsstils resultieren, sind ausgesprochen negativ. Sicherlich werden die angewiesenen Tätigkeiten in den meisten Fällen vom betroffenen Mitarbeiter ausgeführt. Es stellt sich jedoch die Frage, mit welchem Engagement und in welcher Stimmung sich Mitarbeiter diesen Aufgaben widmen. Negativ sind vor allem die Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Auch wird das Eigenengagement der Mitarbeiter durch eine andauernde Anwendung des autoritären Führungsstils gehemmt, langfristig verschwinden Motivation und Eigenengagement vollständig. Bei einer ständigen Anwendung wird auch die letzte Verantwortung der Mitarbeiter für das eigene Handeln geraubt. Mit dem autoritären Führungsstil werden Mitarbeiter zu Marionetten, die Handlungen nur noch dann ausführen, wenn sie sie ausführen müssen. Hier entsteht ein Teufelskreis aus sich selbst erfüllenden Prophezeiungen, die die Anwendung des autoritären Führungsstils weiter bekräftigen (vgl. Abb. 7).



**Abb. 7:** Teufelskreis autoritärer Führung und sinkendem Eigenengagement

### Anwendung

Der Einsatz dieses Führungsstils sollte im Vergleich zu den anderen Führungsstilen eher selten und wohlüberlegt erfolgen. Der autoritäre Führungsstil bietet sich zum Beispiel im Rahmen der Überwindung einer Unternehmenskrise an. Wenn es darum geht, Mitarbeiter in einer Krise anzustoßen, dann ist ein autoritärer Führungsstil erforderlich. In vielen Krisen muss eine Führungskraft klar und deutlich den Weg aufzeigen. Des Weiteren besitzt der autoritäre Führungsstil seine Berechtigung im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern.



### Checkliste

#### Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des autoritären Führungsstils möglich ist

- Notfälle – in diesem Fall muss eine Führungskraft schnell entscheiden und Aufträge erteilen
- Abmahnung und Kündigung – hier ist eine demokratische Abstimmung nicht angemessen
- Beleidigungen durch einen Mitarbeiter – hier müssen den Mitarbeiter Sanktionen erwarten
- Gefahrensituationen – hier darf nicht erst die Konsequenz von gefährlicher Pflege abgewartet werden
- Missachtung von Anweisungen – eine Führungskraft erteilt Anweisungen damit diese auch erfüllt werden



### Übung

#### Anwendung des autoritären Führungsstils

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des autoritären Führungsstils in drei Schritten.

#### Schritt 1: Suche von Führungssituationen

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen autoritäre Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---

c)

---

## Schritt 2: Richtige Körperhaltung einnehmen

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- sicherer Stand oder Sitz
- aufrechter Körper
- Armfreiheit

Achten Sie auch auf einen festen Blick und eine ruhige, aber vehemente Stimme.

## Schritt 3: Ausführung

Formulieren Sie nun zu jeder von Ihnen gefundenen Situation einen passenden Satz, in dem Autorität zum Ausdruck gebracht wird. Sprechen Sie jeden Satz mit Ruhe, aber der notwendigen Vehemenz aus. Zeichnen Sie den Satz bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich autoritär? Wiederholen Sie die Übung solange, bis Sie von Ihrer eigenen Autorität überzeugt sind.



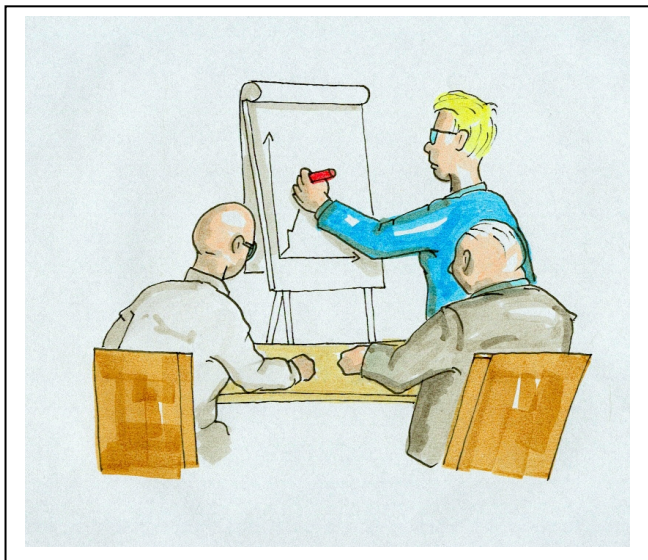
### Reminder!

Der autoritäre Führungsstil muss von einer guten Führungskraft ebenso beherrscht werden wie zahlreiche andere Führungsstile. Dort, wo schnelle Entscheidungen verlangt werden, ist der autoritäre Führungsstil gefragt. Autorität muss nicht zwingend mit Lautstärke zum Ausdruck gebracht werden. Eine gute Führungskraft schafft es, eine autoritäre Anweisung mit Ruhe und Vehemenz zu erteilen.

## 2. Der „Autoritative Führungsstil“



„Begleiten Sie mich auf meinem Weg!“ fordert eine autoritative Führungskraft ihre Mitarbeiter auf (vgl. Abb. 8).



**Abb. 8:** Autoritative Führung

Eine Führungskraft, die autoritativ führt, muss motivieren und für eine Vision begeistern können. Charisma erleichtert die Anwendung dieses Führungsstils. Die Mitarbeiter werden hier als Menschen betrachtet, die Höchstleistungen erbringen können und auch wollen. Letzteres vor allem dann, wenn sie ihren Beitrag auf dem Weg zum Ziel erkennen können und anerkannt haben. Sie haben eine Vision und wollen eine Mission erfüllen. Sie streben nach einem gemeinsamen Ziel.



### Praxis-Check – Autoritativer Führungsstil

Können Sie autoritativ führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---



---



---

- Was waren die Konsequenzen?

---



---



---

- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

---



---



---

### Positive Konsequenzen

Goleman (2000) konnte in seinen Untersuchungen zeigen, dass die Auswirkungen dieses Führungsstils auf das Klima unter den Mitarbeitern im Vergleich zu den anderen fünf Führungsstilen am klarsten positiv sind. Mitarbeitern kann von einer autoritativen Führungskraft ausreichend Freiheit und Selbstständigkeit zugestanden werden, die von vielen Mitarbeitern heutzutage auch eingefordert wird.

### Anwendung

Der autoritative Führungsstil ist besonders dann gut geeignet, wenn es darum geht, eine Vision zu verwirklichen. Wenn Begeisterung gefragt ist und Höchstleistungen zu überwinden sind, erscheint die Anwendung des autoritativen Führungsstils angemessen.



### Checkliste

#### Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des autoritativen Führungsstils möglich ist

- Change Management – wenn ein großer Wandel ansteht
- unklare Ziele – wenn eine Vision fehlt
- Sinnkrisen – wenn Mitarbeitern eine Perspektive fehlt
- unpopuläre Entscheidungen – wenn Mitarbeitern Hoffnung gegeben werden muss
- Unternehmenskrisen – wenn es kaum noch einen Ausweg gibt



### Übung

#### Anwendung des autoritativen Führungsstils

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des autoritativen Führungsstils in drei Schritten.

#### Schritt 1: Suche von Führungssituationen

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen autoritative Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---



---

c)

---

**Schritt 2:** Richtige Körperhaltung einnehmen

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- sicherer Stand oder Sitz
- aufrechter Körper
- Armfreiheit

Achten Sie auch auf einen festen und nach oben gerichteten Blick. Sprechen Sie angemessen euphorisch und begeistern Sie.

**Schritt 3:** Ausführung

Formulieren Sie nun zu jeder o. g. Situation einen passenden Satz. Sprechen Sie jeden Satz mit Begeisterung und Motivation aus. Bedenken Sie, dass Ihre Begeisterung auf die Mitarbeiter überspringen muss. Zeichnen Sie den Satz bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich begeistert? Wiederholen Sie den Vorgang solange, bis Sie von dem Ergebnis wirklich überzeugt sind.



**Reminder!**

Mit Hilfe des autoritativen Führungsstils können Sie Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Zeigen Sie mit Euphorie eine Vision auf und begeistern Sie. Selbst umfassende Change Management-Prozesse können mit motivierten Mitarbeitern bewältigt werden. Den Haupteinfluss auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter haben Sie selbst. Nutzen Sie die Kraft der autoritativen Führung.

**3. Der „Affiliative Führungsstil“**



„Für mich zählen vor allem die Menschen!“ propagiert eine affiliative Führungskraft (vgl. Abb. 9).



**Abb. 9:** Affiliative Führung

Vielen Führungskräften in der Pflege fällt dieser Führungsstil im Vergleich zu den anderen bereits skizzierten besonders leicht. Traditionell spielen in der Pflege Empathie und die Fähigkeit zum Aufbau von positiven Beziehungen zu Mitmenschen eine ausgesprochen

große Rolle. Für einige Pflegekräfte ist diese Fähigkeit entscheidend für die Berufswahl gewesen. Dies bietet in der authentischen Anwendung dieses Führungsstils Vorteile.



### **Praxis-Check – Affiliativer Führungsstil**

Können Sie affiliativ führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

- Was waren die Konsequenzen?

---

---

---

- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

---

---

---

### **Positive Konsequenzen**

In Mitarbeitern wird hier vor allem das Gute gesehen und dem entsprechend wird mit Mitarbeitern auch umgegangen. Gründe für negative Auswirkungen dieses Führungsstils auf das Klima der Mitarbeiter lassen sich kaum finden. Ein positives Arbeitsklima ist auf der Grundlage dieses Führungsstils zu erwarten.

### **Anwendung**

Besonders geeignet erscheint die Anwendung dieses Führungsstils, wenn es Verstimmungen zu überwinden gilt. Bei Problemen eines Mitarbeiters sind ein „offenes Ohr“ und Empathie geeignete Führungsinstrumente. Auch in besonders belastenden Situationen trägt der affiliative Führungsstil am ehesten zum Unternehmenserfolg bei. Mitarbeitern wird damit Verständnis entgegengebracht, gemeinsam mit der Führungskraft wird nach Lösungen gesucht.



### **Checkliste**

#### **Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des affiliativen Führungsstils möglich ist**

- persönliche Krisen – wenn ein Mitarbeiter in Schwierigkeiten steckt
- belastende Situationen – wenn Mitarbeiter sich überfordert fühlen
- Streit – wenn in einem Team wieder Harmonie erzeugt werden muss
- Teamentwicklung – wenn aus einer Gruppe ein Team mit emotionaler Bindung erzeugt werden soll



### **Übung**

#### **Anwendung des affiliativen Führungsstils**

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des affiliativen Führungsstils in drei Schritten.

#### **Schritt 1: Suche von Führungssituationen**

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen affiliative Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---

c)

---

**Schritt 2:** Richtige Körperhaltung einnehmen

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- sicherer Stand oder Sitz
- dem Mitarbeiter zugeneigter Körper
- Armfreiheit

Stellen Sie Blickkontakt zu den Personen her, mit denen Sie sprechen. Stellen Sie viele Fragen und machen Sie Vorschläge.

**Schritt 3:** Ausführung

Formulieren Sie zu jeder der o. g. Situationen jeweils einen passenden Satz. Sprechen Sie jeden Satz mit Ruhe und Empathie aus. Bedenken Sie, dass Sie niemanden bedrängen, sondern die betroffenen Personen ausreichend Freiraum haben, um Emotionen zu empfinden. Zeichnen Sie den Satz bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich affiliativ? Wiederholen Sie den Vorgang so oft, bis Sie selbst von dem Ergebnis wirklich überzeugt sind.



**Reminder!**

Mit Hilfe des affiliativen Führungsstils können Missstimmungen unter Mitarbeitern aufgehoben werden. Eine Rückkehr zum harmonischen Miteinander und zum effektiven Arbeiten ist hierbei möglich.

**4. Der „Demokratische Führungsstil“**



Die Meinungen der Mitarbeiter erfragen und sie akzeptieren ist eine wichtige Grundlage des demokratischen Führungsstils. „Was halten Sie davon?“ fragt eine demokratische Führungskraft (vgl. Abb. 10).



**Abb. 10:** Demokratische Führung

Mitarbeiter werden von einer demokratisch führenden Persönlichkeit als gleichberechtigte Partner betrachtet. Die Kompetenz und Kreativität der Mitarbeiter wird anerkannt und gewürdigt. Auf der Grundlage der geprüften Empfehlungen von Mitarbeitern werden Veränderungen vorgenommen, Prozesse optimiert usw. Die Führungskraft als einzig kompetente Persönlichkeit wird nach diesem Führungsverständnis abgelehnt. Den Mitarbeitern wird hier eine große Verantwortung zuteil. Dies folgt der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter den größten Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben.



### **Praxis-Check – Demokratischer Führungsstil**

Können Sie demokratisch führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

- Was waren die Konsequenzen?

---

---

---

- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

---

---

---

### **Positive Konsequenzen**

Die Auswirkungen auf das Arbeitsklima sind auch bei diesem Führungsstil positiv. Denkende Mitarbeiter wollen auch mitdenken, gibt man ihnen diese Möglichkeit, so wird sich dies unweigerlich positiv auswirken. Wie wichtig dieser Führungsstil ist, wird vor allem auch deutlich, wenn man sich die negativen Konsequenzen vor Augen führt, die dann eintreten, wenn Mitarbeiter der Möglichkeit zur Demokratie beraubt werden. Man stelle sich vor, der Urlaubsplan würde nicht demokratisch, sondern autoritär vereinbart. Massive Unzufriedenheit und damit gesteigerte Absentismus- und Fluktuationsraten sind in diesem Fall vorhersehbar.

### **Anwendung**

Immer dann, wenn die Mitarbeiter die Konsequenzen von Veränderungen zu tragen haben, sollten sie in Entscheidungen miteinbezogen werden. Ein Konsens kann noch vor einer geplanten Veränderung erzeugt werden, die schließlich mit Engagement der Mitarbeiter getragen wird.



### **Checkliste**

#### **Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des demokratischen Führungsstils möglich ist**

- Dienstplanung – wenn Mitarbeiter besondere Wünsche haben
- Urlaubsplanung – wenn Mitarbeiter besondere Wünsche haben
- Anschaffung von Arbeitskleidung – wenn Mitarbeiter diese tragen sollen
- Anschaffung von Dienstfahrzeugen – wenn Mitarbeiter primär damit fahren müssen

### **Auswahlmöglichkeiten einschränken**

Damit die Wünsche der Mitarbeiter sich in einem realistischen Rahmen bewegen, können Einschränkungen in Bezug auf die Anzahl der Wünsche, Auswahlmöglichkeiten, maximale Kosten etc. im Vorfeld vorgenommen werden. Auf diese Weise wird Demokratie unter bestimmten Rahmenbedingungen zugelassen, die für die Umsetzung von entscheidender Bedeutung sind.

### **Zeitvorgabe machen**

Eine Zeitvorgabe trägt dazu bei, sich nicht in Diskussionen zu verrennen und somit zeitnah zu einer Entscheidung zu kommen.



### **Übung**

#### **Anwendung des demokratischen Führungsstils**

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des demokratischen Führungsstils in drei Schritten.

#### **Schritt 1: Suche von Führungssituationen**

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen demokratische Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---

c)

---

#### **Schritt 2: Richtige Körperhaltung einnehmen**

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- nicht im Mittelpunkt stehend oder sitzend
- zurückgelehnte, aber nicht desinteressierte Haltung

Achten Sie auch auf eine fragende Grundhaltung. Hier wird nicht alleine entschieden, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern.

#### **Schritt 3: Ausführung**

Formulieren Sie nun jeweils einen Satz, der zu den o. g. Situationen passt. Sprechen Sie jeden Satz mit Ruhe und Zurückhaltung aus. Wer demokratisch führt, stellt Fragen und lässt Diskussionen zu. Nehmen Sie sich in der Diskussion zurück. Zeichnen Sie die gefundenen Sätze bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich demokratisch? Wiederholen Sie den Vorgang solange, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.



#### **Reminder!**

Mit Hilfe des demokratischen Führungsstils können gemeinsame Entscheidungen gefällt werden. Demokratie sichert Zufriedenheit. Des Weiteren kann gerade bei unpopulären Entscheidungen mit Hilfe des demokratischen Führungsstils Akzeptanz erzeugt werden. Wenn Mitarbeiter beteiligt werden, dann tragen sie Entscheidungen mit.

## **5. Der „Leistungsbetonte Führungsstil“**



Mit der Aussage „*Machen Sie es wie ich und zwar jetzt!*“ kann der leistungsbetonte Führungsstil umschrieben werden (vgl. Abb. 11).



**Abb. 11:** Leistungsbetonte Führung

Hier geht es ausschließlich darum, Leistung von Mitarbeitern zu verlangen. Belange der Mitarbeiter spielen im Rahmen der leistungsbetonten Führung eine untergeordnete Rolle. „Ohne Rücksicht auf Verluste“ werden die Mitarbeiter mit Aufgaben betraut, die sie an das Limit ihrer Leistungsfähigkeit führen.



**Praxis-Check – Leistungsbetonter Führungsstil**

Können Sie leistungsbetont führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

- Was waren die Konsequenzen?

---

---

---

- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

---

---

---

**Negative Konsequenzen**

Der Mensch wird von einer ausschließlich leistungsbetont führenden Führungskraft als Maschine betrachtet. Negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Zufriedenheit sind die logische Folge eines überdauernd stark leistungsbetonten Führungsstils. Für die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter steht hier kein Raum zur Verfügung. Auch die Leistungsfähigkeit wird bei überdauernder Anwendung dieses Führungsstils stark absinken. Wird in dieser Situation versucht, das Leistungsdefizit durch eine Aufforderung zu mehr Leistung zu kompensieren, sind weitere negative Konsequenzen zu erwarten.

## Anwendung

Der leistungsbetonte Führungsstil sollte nur kontrolliert und für einen kurzen Zeitraum zur Anwendung kommen. Wenn es darum geht, von einem hoch motivierten Team schnelle Ergebnisse zu bekommen, dann bietet sich dieser Führungsstil an.



### Checkliste

#### Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des leistungsbetonten Führungsstils möglich ist

- kurzfristig erhöhtes Arbeitsaufkommen – wenn Mitarbeiter einspringen müssen (Krankheit, Urlaubsvertretung etc.)
- Projekte – wenn die Qualifikationen eines Mitarbeiters in einem besonderen Projekt benötigt werden
- Notsituationen – wenn aufgrund einer Krise im Unternehmen hohe Leistungen gefordert werden

Authentisch sind in einer solchen Situation die Führungskräfte, die sich selbst ebenfalls engagieren. Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass nicht alles an ihnen hängen bleibt. Außerdem sollte eine Führungskraft gerade in einer solchen belastenden Situation jederzeit ansprechbar sein und regelmäßig weiter motivieren. Nicht vergessen werden darf, dass gerade in einer solchen Situation die Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen sollte und maximale Unterstützung gibt.



### Übung

#### Anwendung des leistungsbetonten Führungsstils

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des leistungsbetonten Führungsstils in drei Schritten.

#### Schritt 1: Suche von Führungssituationen

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen leistungsbetonte Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---

c)

---

#### Schritt 2: Richtige Körperhaltung einnehmen

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- sicherer Stand oder Sitz
- dem Mitarbeiter zugewandte, partnerschaftliche und unterstützende Haltung
- Armfreiheit

#### Schritt 3: Ausführung

Formulieren Sie nun jeweils einen zu den o. g. Situationen passenden Satz. Sprechen Sie jeden Satz mit Ruhe und Motivation aus. Zeigen Sie den Sachverhalt auf und bitten Sie um Unterstützung ohne zu betteln. Machen Sie dem Mitarbeiter klar, dass gerade seine Qualifikationen und sein Arbeitseinsatz gefordert sind. Zeichnen Sie den Satz bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich leistungsbetont? Wiederholen Sie den Vorgang solange, bis sie von dem Ergebnis überzeugt sind.



### Reminder!

Mit Hilfe des leistungsorientierten Führungsstils kann ein kurzfristig erhöhtes Arbeitsaufkommen ebenso aufgefangen werden, wie auch die Notwendigkeit, in einem Projekt mitzuwirken. Die zusätzliche Belastung muss für den Mitarbeiter jedoch von begrenzter Dauer sein, um eine Überforderung und weitere negative Konsequenzen zu vermeiden.

## 6. Der „Coachende Führungsstil“



Beim coachenden Führungsstil rückt der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. „*Versuchen Sie das doch einmal!*“ motiviert die coachende Führungskraft einen Mitarbeiter (vgl. Abb. 12).



**Abb. 12:** Coachender Führungsstil

Es geht darum, einen Mitarbeiter auf die Zukunft vorzubereiten. Der Mitarbeiter wird hier als kompetent und leistungsbereit betrachtet. Kein Zwang ist erforderlich. Dem Mitarbeiter werden Hilfestellungen auf dem Weg zu Zufriedenheit und persönlichem Erfolg gegeben. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass der persönliche Erfolg des Mitarbeiters auch zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Kompetente Führungskräfte sehen sich in der Lage, sämtliche Potenziale Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen zu nutzen.



### Praxis-Check – Coachender Führungsstil

Können Sie coachend führen?

- Wenn ja, in welchen Situationen haben Sie dies bewiesen?

---

---

---

- Was waren die Konsequenzen?

---

---

---



- In welchen Situationen halten Sie diesen Führungsstil für geeignet?

---

---

---

### Positive Konsequenzen

Die Auswirkungen auf das Arbeitsklima sind auch hier erwartungsgemäß positiv. Darüber hinaus dürfen von den Mitarbeitern Engagement und Motivation erwartet werden. Positiv müssen auch die erweiterten Fähigkeiten betrachtet werden.

### Anwendung

Zur Anwendung kommen sollte dieser Führungsstil immer dann, wenn ein Mitarbeiter bestimmte Stärken entwickeln möchte oder Hilfestellungen beim Erreichen seiner Ziele im Unternehmen benötigt.



### Checkliste

#### Ausgewählte Situationen, in denen die Anwendung des coachenden Führungsstils möglich ist

- Krisen – wenn ein Mitarbeiter in einer persönlichen oder beruflichen Krise steckt
- Übernahme herausfordernder Aufgaben – wenn ein Mitarbeiter sich unsicher fühlt
- Anleitung – wenn ein neuer Mitarbeiter eingearbeitet wird



### Übung

#### Anwendung des coachenden Führungsstils

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit und trainieren Sie die Anwendung des coachenden Führungsstils in drei Schritten.

#### Schritt 1: Suche von Führungssituationen

Überlegen Sie sich drei Situationen, in denen coachende Führung gefragt ist.

a)

---

b)

---

c)

---

#### Schritt 2: Richtige Körperhaltung einnehmen

Nehmen Sie nun die richtige Körperhaltung ein:

- sicherer Stand oder Sitz
- dem Mitarbeiter zugewandte, offene Haltung
- Armfreiheit

Die Stimme sollte einladend sein.

#### Schritt 3: Ausführung

Formulieren Sie nun jeweils einen zu den o. g. Situationen passenden Satz. Sprechen Sie jeden Satz mit Ruhe und Motivation aus. Überreden Sie nicht, sondern überzeugen Sie. Zeichnen Sie den Satz bei Bedarf mit einem Diktiergerät auf und hören Sie sich das Ergebnis an. Klingt das wirklich coachend? Wiederholen Sie den Vorgang solange, bis Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind.



### Reminder!

Mit Hilfe des coachenden Führungsstils kann einem Mitarbeiter bei der Bewältigung einer Krise oder dem Erreichen von Zielen die notwendige Unterstützung angeboten werden. Des Weiteren können Sie mit diesem Führungsstil Mitarbeiter fördern, die Sie zukünftig kompetent und eigenständig unterstützen sollen.



### Things to do:

Erfolgreiche Chefs verfügen über eine ausgeprägte emotionale Intelligenz

- Der Führungstrainer empfiehlt: „Fördern Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Fördern Sie Ihre Selbstmanagement-Fähigkeit!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Fördern Sie Ihr soziales Bewusstsein!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Fördern Sie Ihre Sozialkompetenz!“

Erfolgreiche Chefs führen flexibel, sie wenden den jeweils am besten geeigneten Führungsstil in einer Situation an.

- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie autoritär zu führen!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie autoritativ zu führen!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie affiliativ zu führen!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie demokratisch zu führen!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie leistungsbetont zu führen!“
- Der Führungstrainer empfiehlt: „Trainieren Sie coachend zu führen!“



### Quick-Check

- Welche Faktoren bestimmen das Führungsverhalten?
- Was versteht man unter Selbstreflexion?
- Was versteht man unter Selbstmanagement?
- Was versteht man unter sozialem Bewusstsein?
- Was versteht man unter Sozialkompetenz?
- Wie führt eine autoritäre Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?
- Wie führt eine autoritative Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?
- Wie führt eine affiliative Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?
- Wie führt eine demokratische Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?
- Wie führt eine leistungsbetonte Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?
- Wie führt eine coachende Führungskraft und welche Konsequenzen sind bei einer andauernden Anwendung dieses Führungsstils zu erwarten?

## **Kapitel 3: Der Einsatz von Führungsmitteln**

### **Macht alleine reicht nicht aus**

Die abstrakten Machtgrundlagen, die einer Person in ihrer Rolle als Führungskraft zugeschrieben werden, reichen zum Führen nicht aus (vgl. Kap. 1.2.4).



Als Führungskraft benötigt man konkrete Instrumente, um Mitarbeiter zu motivieren, schwierige Situationen zu überwinden und ein gutes Teamergebnis zu erzielen.

Eine Führungskraft wird scheitern, wenn Sie glaubt, dass die Legitimationsmacht alleine dazu beiträgt, dass Mitarbeiter einzelnen Anweisungen folgen. Selbst wenn die Gefahr von empfindlichen Sanktionen einem Mitarbeiter bewusst ist, so führt dies alleine noch lange nicht dazu, dass er bereitwillig allen Anweisungen folgt und Höchstleistungen erbringt.

### **Gewinn für beide Seiten**

Der Einsatz ausgewählter Führungsinstrumente oder -mittel stellt einen Gewinn sowohl für den Mitarbeiter als auch die Führungskraft und letztendlich das Unternehmen dar. Während das Unternehmen durch den geschickten Einsatz mehr als nur 100% der Leistung eines Mitarbeiters erwarten darf, so bekommt der Mitarbeiter die Chance, seine Potenziale auszubauen.



Führungsinstrumente fordern und fördern und genau dies führt zu einer Win-Win-Situation bei Mitarbeitern und Führungskräften respektive dem Unternehmen.

### **Vielfältige Führungsmittel**

In der Unternehmenspraxis existiert eine große Vielfalt an praxisnahen und erprobten Führungsinstrumenten, die regelmäßig in einzelnen Unternehmen zum Einsatz kommen. Einige widmen sich dem Führungsprozess, andere wiederum direkt der geführten Person oder aber der zu erledigenden Aufgabe. Im Folgenden wird der Fokus auf bekannte und bewährte Führungsmittel gerichtet, die in zahlreichen Einrichtungen Anwendung finden. Neben einzelnen Instrumenten, deren Einführung von der obersten Leitung zunächst genehmigt werden muss, wird auch auf einfache Führungsmittel verwiesen, die von jeder Führungskraft eingesetzt werden sollten.



#### **Quick-Tipp!**

Bei der Auswahl und Einführung von Führungsinstrumenten sollte unbedingt darauf geachtet werden, die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht zu überfordern. Weniger ist in diesem Zusammenhang oft mehr. Ein etabliertes System von Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgesprächen bringt dem Unternehmen mehr, als die Vielfalt von Instrumenten, die allesamt nicht gelebt werden.

### **Lernziele Kapitel 3**

In diesem Kapitel lernen Sie übersichtsartig ausgewählte Führungsmittel kennen. Sie werden eingeladen, diese kritisch zu betrachten und in Ihre eigene Praxis zu transferieren.



#### **Input-Check – Wesentliche Inhalte**

Führungsmittel sind konkrete Instrumente, die eine Führungskraft benötigt, um Mitarbeiter für die Erfüllung wichtiger Aufgaben zu motivieren. Diese können sich sowohl auf den Prozess als auch auf die Aufgabe oder die Person selbst beziehen. Zu den prozessbezogenen Führungsmitteln zählt das Führen über Ziele, Pläne oder Kontrolle.

Die aufgabenbezogenen Führungsmittel beziehen sich auf die Aufgabe selbst, Delegation und Partizipation sind ausgewählte Beispiele hierfür. Mitarbeiterbeurteilungen gehören schließlich zu den wirksamen personenbezogenen Führungsmitteln.

### 3.1 Wesentliche Grundlagen



#### Definition

Führungsmittel sind Führungsinstrumente, die von einer Führungskraft unmittelbar eingesetzt werden können, um den gewünschten Führungserfolg zu bewirken.

Führungsmittel beziehen sich auf den Führungsprozess, die zu erledigende Aufgabe oder die geführte Person selbst. Sie stellen neben dem Führungsstil ein weiteres wirksames Motivationsmittel dar.



#### Reminder!

Führungsstile und Führungsmittel dürfen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Eine gute Führungskraft führt flexibel, d.h., sie kann verschiedene Führungsstile anwenden und diese in der jeweils richtigen Situation einsetzen. Darüber hinaus stehen ihr in einem Unternehmen ausgewählte Führungsinstrumente zur Verfügung, mit deren Hilfe ein Führungserfolg zu erreichen ist.

#### Entscheidung der obersten Leitung

Die Entscheidung für den Einsatz einzelner Führungsmittel in einem Unternehmen trifft die oberste Leitung. Im Rahmen der Einführung von z.B.

Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen muss in Einrichtungen mit Betriebsrat auch dieser involviert werden. Nur wenn es eine breite Übereinstimmung und Unterstützung hinsichtlich eines solchen Führungsmittels gibt, ist auch ein entsprechender Erfolg zu erwarten.

#### Information der Mitarbeiter

Nach der Entscheidung für die Einführung bestimmter Führungsmittel sollten Mitarbeiter darüber in Kenntnis gesetzt werden. Der Einsatz ausgewählter Führungsmittel mitsamt potenzieller Konsequenzen muss jedem Mitarbeiter klar sein.

### 3.2 Ausgewählte Führungsmittel

Im Folgenden wird der Fokus lediglich auf die Instrumente gerichtet, die in der Praxis bereits vielfach Anwendung gefunden und sich bewährt haben. Die in einem Unternehmen eingesetzten Führungsinstrumente sollten auf das Leitbild und die Philosophie des Unternehmens abgestimmt sein. Auf diese Weise ist ein Erfolg des Einsatzes am ehesten zu erwarten.



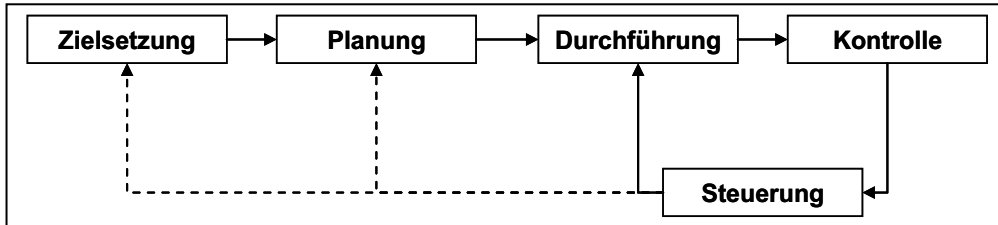
#### Reminder!

Nicht jedes Führungsinstrument ist für jede Einrichtung gleich gut geeignet. Führungsinstrumente müssen mit dem Leitgedanken einer Einrichtung übereinstimmen.

### 3.2.1 Prozessbezogene Führungsmittel



Der Führungsprozess stellt die Abfolge der zweckgerichteten Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter durch Führungskräfte dar (vgl. Abb. 13).



**Abb. 13:** Phasen des Führungsprozesses (aus: Olfert, 1999, S. 98)

Vor der Durchführung einer bestimmten Aufgabe werden einem Mitarbeiter Ziele vorgegeben oder mit ihm vereinbart. Mitarbeiter, denen Ziele zu abstrakt sind und die weitere Hilfestellungen benötigen, erhalten einen konkreten Plan. Zur Einhaltung der Ziele und vereinbarten Pläne werden Mitarbeiter im Führungsprozess von einer Führungskraft kontrolliert. Kommt es zu Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Zustand, muss von Seiten einer Führungskraft steuernd eingegriffen werden.

#### Ziele als Führungsmittel

Ein in diesem Zusammenhang viel diskutiertes und ausgesprochen empfehlenswertes Führungsinstrument stellt das so genannte *Management by objectives* dar (vgl. Kirchner, 1998). Diesem Instrument liegt die Idee der gemeinsamen Vereinbarung von Zielen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu Grunde, die der Mitarbeiter erreichen möchte und die auch das Unternehmen weiterbringen. Aus den Unternehmenszielen leiten Führungskräfte Ziele ab und bemühen sich um einen Konsens mit den individuellen Vorstellungen der Mitarbeiter.



In einem Gespräch vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsame Ziele und Zeitpunkte, bis zu denen die Ziele erreicht werden sollen.

Anschließend wird die Mitarbeiterleistung und der Grad der Zielerreichung von einer Führungskraft kontrolliert und in weiteren Gesprächen aufgearbeitet, evtl. muss es zwischenzeitlich zu einer Anpassung der Ziele kommen.



- Möglichkeiten**
- Möglichkeiten der Einsetzbarkeit des Führungsinstruments Management by objectives bestehen in folgenden Bereichen:
- Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter und Vereinbarung von Zielen
- Delegation von Kompetenzen an Mitarbeiter und Vereinbarung von Zielen
- Delegation von Handlungsverantwortung an Mitarbeiter und Vereinbarung von Zielen

Hinsichtlich dieser Aspekte werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter konkrete Ziele und Zeitpunkte der Erreichbarkeit vereinbart.



#### Reminder!

Bei der Vereinbarung von Zielen mit einem Mitarbeiter muss die Führungskraft ein sehr gutes Gespür dafür entwickeln, welche Ziele einen Mitarbeiter motivieren und welche ihn überfordern. Die Ziele müssen erstrebenswert, schwer, aber zu erreichen sein, damit sie

wirklich motivieren. Darüber hinaus muss sich die Führungskraft beim Einsatz dieses Führungsmittels darüber im Klaren sein, dass sie in der Verantwortung der Unterstützung einzelner Mitarbeiter steht.

### **Konsequenzen**

Die Führungsverantwortung bleibt bei dieser Führungstechnik beim Vorgesetzten. Er wird jedoch durch die Weitergabe der Handlungsverantwortung entlastet. Der Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die Bearbeitung der an ihn delegierten Aufgaben. Ein positiver Nebeneffekt ist in der steigenden Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens zu sehen.

### **Pläne als Führungsmittel**

Pläne in einem Unternehmen sind das Ergebnis der gegenwärtigen gedanklichen Vorwegnahme zukünftigen wirtschaftlichen Handelns. Sie basieren auf:

- Zielen des Unternehmens
- Informationen der Vergangenheit und Gegenwart
- Prognosen als zukunftsorientierten Aussagen

Ähnlich wie die Ziele fungieren Pläne als Vorgabe, wobei Pläne deutlich konkreter / detaillierter sind als Ziele. Arbeitsaufgaben werden in Plänen klar festgelegt. Eindeutig, anschaulich, übersichtlich, einleuchtend, erreichbar und kontrollierbar sollten Pläne sein. Dieses Führungsinstrument hilft vor allem den Mitarbeitern, die eine klare Vorgabe benötigen.

### **Voraussetzungen**

Eine Kontrolle der Erfüllung des Plans darf auch bei diesem Führungsinstrument ähnlich wie bei der Vereinbarung von Zielen nicht fehlen. Ohne Kontrolle kann bei einem Mitarbeiter der Gedanke entstehen, dass der vorgegebene Plan auch nicht wichtig sei. Die Konsequenzen sind in diesem Fall leicht ableitbar, ein Mitarbeiter wird dem Plan nicht mehr folgen, das angestrebte Ziel wird nicht erreicht. Insofern hat Kontrolle vor diesem Hintergrund eine nicht unerhebliche Motivationsfunktion.



### **Reminder!**

Bei der Vorgabe von Plänen muss eine Führungskraft sehr genau darauf achten, welcher Mitarbeiter einen detaillierten Plan wirklich benötigt. Es besteht die Gefahr, dass durch die Vorgabe eines Plans ein kreativer Mitarbeiter in seiner Entfaltungsfähigkeit eingeschränkt wird. Was wiederum zu einem schlechteren Ergebnis führen kann. Im günstigsten Fall entscheidet eine Führungskraft bei jedem Mitarbeiter mit diesem zusammen, inwiefern Unterstützung durch die Vorgabe eines Plans erforderlich ist.

### **Konsequenzen**

Ähnlich wie auch bei der Vereinbarung von Zielen wird die Einbeziehung von Mitarbeitern in den Prozess der Planung positive Auswirkungen auf die Motivation zeigen. Mitarbeiter, denen Ziele zu abstrakt sind, kann ein konkreter Plan vorgegeben werden. Auf diese Weise können auch weniger strukturierte Mitarbeiter Höchstleistungen erzielen.

### **Kontrolle als Führungsmittel**

Die Kontrollaufgaben einer Führungskraft bestehen aus der Überwachung (Erfassung und Vergleich der Soll-Ist-Werte) und der Untersuchung (Analyse von Soll-Ist-Abweichungen). Kontrolle ist ein entscheidendes Führungsinstrument, da ein Mitarbeiter hierüber ein Feedback erhält, inwieweit seine Leistungen den Anforderungen entsprechen. Es sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass der Mitarbeiter ein konstruktives Feedback erhält und nicht den Eindruck eines destruktiven und demotivierenden Hinweises gewinnt.



#### **Checkliste**

- Konstruktiv ist ein Feedback, wenn es folgende Kriterien erfüllt:
- Positives wird als positiv kommuniziert
- Defizite werden aufgezeigt und gleichzeitig werden Lösungen entwickelt
- neben den Defiziten wird eine Anerkennung der Stärken deutlich
- eine Führungskraft ist gewillt, Lösungen mitzuentwickeln
- der Mitarbeiter bekommt die Möglichkeit Stellung zu nehmen
- die Lösungen sind umsetzbar
- die Führungskraft ist überzeugt von der Effizienz der Lösungen



#### **Reminder!**

Eine Führungskraft sollte nie vergessen, Mitarbeiter zu kontrollieren. Die Kontrolle verdeutlicht, dass die zu erfüllende Aufgabe einen hohen Stellenwert einnimmt. Konstruktive Kritik ist gefragt, die auf der Basis eines Vertrauensverhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter positive Wirkung erzielen kann.

#### **Konsequenzen**

Werden die Grundsätze für ein konstruktives Feedback konsequent umgesetzt, sind Motivation und letztendlich ein positives Arbeitsergebnis zu erwarten. Durch die Kontrolle und das daraus resultierende Feedback bekommt der Mitarbeiter die Hilfestellungen, die er zur Verwirklichung seiner Aufgabe benötigt.

#### **Institutionalisierung**

Bei der Einführung des Führungsinstruments Management by objectives wird eine Zustimmung der obersten Leitung und des Betriebsrates benötigt. Das Führen über Pläne und eine konstruktive Kontrolle sowie einfache Zielvorgaben müssen dagegen nicht erst eingeführt werden. Diese Instrumente sollten von jeder Führungskraft in einem Unternehmen beherrscht werden und bei Bedarf zur Anwendung kommen.

### **3.2.2 Aufgabenbezogene Führungsmittel**



Diese Führungsmittel stehen unmittelbar mit der Aufgabenerfüllung in einem Zusammenhang.

Dabei müssen sie nicht unabhängig von den prozessbezogenen oder personenbezogenen Führungsmitteln zur Anwendung kommen. Eine gute Führungskraft verfügt über ein Repertoire unterschiedlicher Führungsmittel, die in unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden.

#### **Kooperation als Führungsmittel**

Kooperation meint in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit von zwei oder mehr Personen, die gemeinschaftlich eine Aufgabe zu erfüllen haben. Ein großer Vorteil besteht hierbei darin, dass die Kreativität aller Beteiligten genutzt werden kann und sich aus der Diskussion der Beteiligten oft weitere brauchbare, völlig neuartige Ergebnisse generieren lassen.



## Voraussetzung

Eine entscheidende Voraussetzung für die Kooperation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist die Fähigkeit der Führungskraft zu einem Rollenwechsel. Im Rahmen der Kooperation muss sich die Führungskraft vom Anweisungsgeber zum gleichberechtigten Diskussionspartner entwickeln. Auf der unteren Führungsebene ist dies am ehesten möglich. Eine Wohnbereichsleitung hat aufgrund der unmittelbaren Nähe zu ihren Mitarbeitern beste Möglichkeiten für eine Kooperation, die hier täglich praktiziert wird.



### Reminder!

Kooperation entfaltet Kreativität und produziert neuartige, evtl. sogar bessere Ergebnisse. Darüber hinaus leistet sie einen entscheidenden Beitrag für ein gutes Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

## Konsequenzen

Einen positiven Beitrag kann Kooperation auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter haben. Die Beteiligung einer Führungskraft an der Erfüllung pflegerischer Aufgaben insbesondere in schwierigen Situationen mit hohem Arbeitsaufkommen hat einen entscheidenden symbolischen Charakter, der Führungskraft und Mitarbeiter bindet.

## Delegation als Führungsmittel

Hierbei handelt es sich um die Übertragung einer klar umrissenen Aufgabe, den dazugehörigen Kompetenzen und der damit verbunden Verantwortung auf einen Mitarbeiter.

Unterschieden werden:

- Management by exception*: hier dürfen die Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens entscheiden
- Management by delegation*: hier werden Kompetenzen und Handlungsverantwortung soweit wie möglich übertragen

## Voraussetzungen

Die Führungsverantwortung bleibt in beiden Fällen bei der Führungskraft selbst. Erfolgsfaktor dieser Führungsmittel ist die richtige Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und eine daraus resultierende Delegation von Aufgaben, die den Mitarbeiter fordern, aber nicht überfordern. Die Führungskraft muss im Rahmen der Delegation weiterhin Ansprechpartner für einen Mitarbeiter sein und die notwendige Unterstützung anbieten. Auf diese Weise wird die Gefahr minimiert, dass ein Mitarbeiter falsche Entscheidungen trifft. Auch die Kontrolle kann ein Instrument sein, das bei delegierten Aufgaben zum Einsatz kommt. In diesem Fall ist eine Abstimmung mit dem Mitarbeiter zwingend erforderlich, da Delegation Freiheit vermittelt, die durch die Kontrolle wiederum eingeschränkt wird.

Die Führungskraft benötigt einen sehr guten Überblick darüber, welche Aufgaben in ihrem Arbeitsbereich anfallen und delegiert werden können. Regelmäßige Besprechungen mit Mitarbeitern tragen dazu bei, Aufgaben zu identifizieren und die jeweilige Bereitschaft zur Übernahme zu prüfen. Die Führungskraft steht in der Verantwortung, eine Übersicht der delegierten Aufgaben zu haben. Es muss ein Plan existieren, aus dem hervorgeht, welcher Mitarbeiter welche Aufgaben bearbeitet. Als günstig hat sich erwiesen, bei komplexeren Aufgaben auch den Status der jeweiligen Aufgabe zu dokumentieren.



### Reminder!

Die Führungskraft entscheidet, welche Aufgaben delegiert werden und trägt hierfür die Verantwortung, die nach der Delegation auch nicht verloren geht. Ihr obliegt des Weiteren

die Verantwortung für die Passung zwischen Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters und Herausforderung der delegierten Aufgabe. Regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern auch nach der Delegation sichern der Führungskraft die Möglichkeit, im Falle auftretender Schwierigkeiten rechtzeitig einschreiten zu können.

### **Konsequenzen**

Positive Konsequenzen hat die Delegation von Aufgaben für die Motivation eines Mitarbeiters. Ein Mitarbeiter fühlt sich durch die Delegation einer Aufgabe hierfür verantwortlich und strebt ein positives Ergebnis an. Voraussetzung hierfür ist jedoch – neben der Bereitschaft zur Delegation – die bereits erwähnte Passung zwischen Leistungsfähigkeit und Wunsch zur Übernahme einer Aufgabe durch den Mitarbeiter auf der einen Seite und der Delegation der passenden Aufgabe durch die Führungskraft.

### **Partizipation als Führungsmittel**

Hierbei dürfen Mitarbeiter an Entscheidungen des Vorgesetzten teilhaben. Auch dies führt zu einer verbesserten Motivation und zu akzeptierten Entscheidungen. Die Gefahr der Überforderung eines Mitarbeiters durch Partizipation besteht jedoch auch hierbei und muss unbedingt berücksichtigt werden.

### **Möglichkeiten**

Ausgewählte Möglichkeiten der Partizipation sind:

- alltägliche Partizipation als freiwillige Beteiligung am Führungsprozess
- Mitbestimmung über das Betriebsverfassungsgesetz
- Mitbestimmung über das betriebliche Vorschlagswesen
- Entwicklung von Problemlösungsvorschlägen über einen Qualitätszirkel

Einer der häufigsten Kritikpunkte von Mitarbeitern an der Politik in einem Unternehmen ist die mangelnde Transparenz, die sich in Form von Informationsdefiziten und fehlenden Möglichkeiten der Mitentscheidung bemerkbar macht. Die Entscheidung, wo Partizipation erlaubt ist und wo nicht, ist in kleinen und großen Unternehmen schwierig festzulegen. Die Konsequenz darf jedoch auch nicht die sein, dass gar keine Partizipationsmöglichkeiten gegeben werden.



### **Reminder!**

Bei allen Entscheidungen, bei denen primär die Mitarbeiter die Konsequenzen zu tragen haben, sollte über eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung nachgedacht werden. Evtl. muss bereits im Vorfeld eine Auswahl an möglichen Entscheidungen getroffen werden, um zu vermeiden, dass es zu einer nicht umsetzbaren Entscheidung kommt.

### **Konsequenzen**

Beachtet werden sollte, dass Partizipation die Identifikation und Motivation zur Umsetzung von Entscheidung maßgeblich steigert. Vorteile, die ein Unternehmen auf jeden Fall nutzen sollte.

### **Institutionalisierung**

Bei Kooperation, Delegation und Partizipation ist in den meisten Unternehmen eine Abstimmung mit der obersten Leitung erforderlich. Viele Unternehmen haben jedoch bereits im Vorfeld klare Regeln hierfür geschaffen, die einer Führungskraft als Leitlinie eine Richtung vorgeben und Sicherheit im Umgang mit diesen Führungsmitteln zusichern.

### 3.2.3 Personenbezogene Führungsmittel



Die personenbezogenen Führungsmittel sind direkt auf den Mitarbeiter gerichtet.

Zu den personenbezogenen Führungsmitteln zählen vielfach bewährte Instrumente wie z.B. Personalbeurteilung, leistungsgerechte Entlohnung und Personalentwicklung. Aber auch die Anwendung von Kritik und die Vergabe von Status stellen wirksame Instrumente der personenbezogenen Führung dar.

#### Personalbeurteilung als Führungsmittel

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein Führungsinstrument, das sich in den vergangenen Jahren im Sozial- und Gesundheitswesen zunehmender Beliebtheit erfreut und positive Auswirkungen auf die Motivation des Mitarbeiters haben kann.

#### Gründe und Zeitpunkte der Beurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung dient grundsätzlich dazu, Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters aufzudecken. Die einzelnen Beurteilungsanlässe sind dabei sehr vielfältig. Im Rahmen der Probezeit wird ein Mitarbeiter zum ersten Mal mit einer Beurteilung durch seine neue Führungskraft konfrontiert. Meist findet ein erstes Beurteilungsgespräch bereits nach der Hälfte der Probezeit statt, ein zweites Beurteilungsgespräch wird unmittelbar vor Ablauf der Probezeit geführt. Das Ergebnis der Beurteilung entscheidet schließlich über die Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters.



#### Quick-Tipp!

Bei der Beurteilung während der Probezeit sollte bedacht werden, dass der Abstand zwischen der ersten Beurteilung und der endgültigen Entscheidung für eine etwaige Kündigung ausreichend groß ist. Der Mitarbeiter muss die Chance bekommen, Schwächen auszugleichen und sein Verhalten anzupassen.

Ein weiterer Grund für die Beurteilung eines Mitarbeiters kann die geplante Versetzung sein. In diesem Zusammenhang kann die Beurteilung vor allem dazu dienen, die bisherigen positiven Leistungen bei einem potenziellen Misserfolg in der neuen Position nicht zu verfälschen. In regelmäßigen Abständen, als so genannte periodische Beurteilungen durchgeführt, entwickeln sich Mitarbeiterbeurteilungen zu einem sinnvollen Führungsinstrument, mit dem zeitnah die Potenziale der Mitarbeiter gefördert und Schwächen ausgeglichen werden können.

#### Konsequenzen

Mit dem Wissen aus einem Beurteilungsgespräch kann eine Führungskraft auf negative Arbeitsleistungen eines Mitarbeiters eingehen und ihm die benötigte Unterstützung zukommen lassen oder aber rechtzeitige Konsequenzen in Form einer Versetzung bzw. Kündigung ziehen. Auch ein positiver Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter konnte bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen werden (vgl. Gaugler, Ripke, Beyss, Foerst, Kunow & Roepke-Apel, 1981). Voraussetzung hierfür sind ein transparenter Beurteilungsprozess sowie ein geeignetes Beurteilungsverfahren. Ein Arbeitsklima, in dem der Einsatz von Beurteilungen aufgrund des erkannten Nutzens auch von den Mitarbeitern verlangt wird, wäre wünschenswert.



#### Exkurs: 360°-Feedback

Neben Schülern und Mitarbeitern können sich selbstverständlich auch Führungskräfte regelmäßig beurteilen lassen. Insbesondere im Zuge der positiven Erfahrungen mit so genannten 360°-Feedbacks (hier fließen Rückmeldungen von Mitarbeitern, Vorgesetzten

und Kunden zusammen) wird die Beurteilung von Führungskräften zukünftig ebenfalls weiter zunehmen. Diese Entwicklung ist zu begrüßen, denn je höher Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie aufsteigen, desto weniger Rückmeldungen bekommen sie in Bezug auf ihr Handeln. Das ist darauf zurückzuführen, dass der Kreis der Kollegen sich deutlich verkleinert. Dabei gewinnt gerade mit einem Aufstieg in der Hierarchie eine differenzierte kontinuierliche Rückmeldung z.B. in Bezug auf das eigene Führungsverhalten an Bedeutung. Verfolgt eine Führungskraft das Ziel, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, dann wird die Beurteilung durch die eigenen Mitarbeiter zu einer Selbstverständlichkeit. Positive Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Entwicklung einer Kultur, in der der Nutzen von Mitarbeiterbeurteilungen erkannt und regelmäßige Beurteilungen verlangt werden, sind auf diese Weise zu erwarten.

### Beurteilungskriterien

Sinnvoll erscheinen bei der vielschichtigen pflegerischen Tätigkeit sowohl eine Leistungs- als auch eine Persönlichkeitsbeurteilung.



#### Reminder!

Das Ermitteln der qualitativen und quantitativen Arbeitsleistung kann über das Prüfen und Messen von Zielabweichungen erfolgen. Eine Persönlichkeitsbeurteilung findet über so genannte Schlüsselqualifikationen (Handlungskompetenz) statt.

Weidlich schreibt über Schlüsselqualifikationen: „Um sich im Beruf zu behaupten, muss ein Mitarbeiter über eine angemessene Handlungskompetenz verfügen, die sich aus Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz zusammensetzt“ (Weidlich, 1998). Diese Beziehung wurde bereits in Abbildung 4 dargestellt und ist nicht nur für die erfolgreiche Tätigkeit eines Mitarbeiters, sondern auch einer Führungskraft relevant.

### Beurteilungsarten

In der Literatur werden grundsätzlich drei verschiedene Arten der Beurteilung differenziert.

#### Beurteilungsarten

- a) freie Beschreibung
- b) Erstellen einer Rangreihe
- c) Beurteilen auf der Grundlage eines Beurteilungskatalogs

Neben einer *freien Beschreibung* kann das einfache *Erstellen einer Rangreihe* – die Mitarbeiter werden hinsichtlich ausgewählter Kriterien zum Besten, Zweitbesten, Drittbesten etc. Mitarbeiter kategorisiert – im Vordergrund stehen. Beide Beurteilungssysteme weisen jedoch zahlreiche Nachteile auf. Im Rahmen der freien Beschreibung – die ein großes Maß an Flexibilität bietet – können zwar zahlreiche wichtige Aspekte erfasst werden, Transparenz für den Mitarbeiter wird auf diese Weise jedoch eher verhindert. Ein notwendiger Abgleich von Selbst- und Fremdbeurteilung gestaltet sich ausschließlich auf der Basis einer freien Beschreibung ebenfalls sehr schwierig. In welchen übergeordneten Bereichen – Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Umgang mit Kollegen etc. – potenzielle Probleme liegen, lässt sich hier nur sehr schwer eruieren. Auch das Zuordnen in eine Rangreihe entpuppt sich in vielerlei Hinsicht als ausgesprochen problematisch und eher wenig aussagekräftig. Insbesondere der auf diese Weise geförderte Konkurrenzgedanke unter den Kollegen wirkt sich meist negativ auf zahlreiche Bereiche der Zusammenarbeit aus (vgl. Löffing, 1999 und 2000).



### Reminder!

Was halten Sie von einer Wahl zum „Mitarbeiter des Monats“? Was bei McDonalds zur Motivation beiträgt, muss in pflegerischen Einrichtungen nicht unbedingt funktionieren.

Geeignet erscheint stattdessen das *Beurteilen auf der Grundlage eines Beurteilungskatalogs* (vgl. Tab. 6).

Leistungsbeurteilung
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pünktlichkeit</li><li>- Zuverlässigkeit</li><li>- Geschwindigkeit</li><li>- Pflegequalität</li></ul>
Beurteilung der Handlungskompetenz
Fachkompetenz <ul style="list-style-type: none"><li>- Kenntnis und Umsetzung der Standards und Richtlinien</li><li>- Kenntnis und Umsetzung der Verfahrensanweisungen</li><li>- Kenntnis und Umsetzung der Hygienebestimmungen</li></ul>
Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"><li>- Problemlösefähigkeit</li><li>- Fähigkeit zu analytischem Denken</li></ul>
Emotionale Intelligenz <ul style="list-style-type: none"><li>- Selbstreflexion</li><li>- Soziale Kompetenz</li><li>- Soziales Bewusstsein</li><li>- Selbstmanagement</li></ul>

**Tab. 6:** Ausgewählte Beurteilungskriterien

### Bitte beachten

Auch bei der Beurteilung anhand eines Beurteilungskatalogs sind jedoch zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen, damit das Beurteilen nicht zum Verurteilen wird. Viele Merkmalskataloge, die in der Praxis zum Einsatz kommen, sind unausgereift und zeichnen sich durch zahlreiche Ungereimtheiten und Fehler aus. Diese Instrumente beinhalten die große Gefahr, dass die angestrebten Ziele nicht erreicht werden können und sogar weitere negative Konsequenzen, z.B. in Form einer Verschlechterung des Arbeitsklimas unter den Mitarbeitern, erwartet werden müssen.



### Quick-Tipp!

Eine Entwicklung gemeinsam mit den Mitgliedern des Teams sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung des Beurteilungsinstrumentes sichern die Akzeptanz und Umsetzung.

Ausgehen muss die Entwicklung eines Beurteilungsinstrumentes von der Frage nach den konkreten Beurteilungskriterien. Dabei sollte das Generieren von Beurteilungskriterien entsprechend der o. g. Kompetenzen und Leistungen erfolgen. Die dazugehörigen Kriterien werden schließlich anhand einer mehrstufigen Skala beurteilt. Empfohlen wird eine fünfstufige Skala von „++“ über „+“, „0“, „-“ bis „--“. Hierbei handelt es sich um eine für Führungskräfte und Mitarbeiter leicht verständliche Skala. Zur genaueren Erläuterung können konkrete Beschreibungen hinterlegt werden.

**Beispiel: Nähere Beschreibung des Kriteriums Belastbarkeit**

- ++: jederzeit sehr gut belastbar
- +: gut belastbar
- 0: gleichmäßig belastbar
- : wenig belastbar
- : dekompenziert bei starken Belastungen

Tabelle 7 liefert weitere wichtige Hilfestellungen beim Entwickeln von Beurteilungskriterien, die als Grundlage in einem Beurteilungsbogen berücksichtigt werden müssen.

**Beurteilungskriterien**

- müssen zielabhängig sein, kompatibel mit übergeordneten Unternehmenszielen
- müssen allen bekannt und jederzeit einsehbar sein
- müssen regelmäßig kommuniziert werden
- müssen regelmäßig evaluiert werden
- müssen veränderbar sein
- müssen beobachtbar sein
- müssen dem Arbeitsbereich entsprechen

**Tab. 7:** Anforderungen an Beurteilungskriterien

**Quick-Tipp!**

Sollte im Unternehmen kein Beurteilungsbogen vorliegen, besteht die Möglichkeit, ein solches Instrument gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Eine Steigerung der Akzeptanz ist auf diese Weise unter zusätzlichem Rückgriff auf die Kreativität der Mitarbeiter möglich.

**Beurteilungsablauf**

Damit das Beurteilen nicht zum Verurteilen wird, sind auch hinsichtlich des Beurteilungsablaufs einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen.

**Vor der Beurteilung**

Vor der Beurteilung eines Mitarbeiters muss selbstverständlich gründlich beobachtet und dokumentiert werden. Die Kriterien, die hier zu Grunde gelegt werden, müssen den Mitarbeitern zugänglich und transparent sein. Ein zeitnahes Anerkennen bzw. Kritisieren darf dadurch nicht entfallen. Kontinuierliche Rückmeldungen durch die Führungskraft gehören auch nach Einführung eines Beurteilungssystems zu den wichtigen Führungsaufgaben eines Vorgesetzten. Die periodische Mitarbeiterbeurteilung – die meist einmal pro Jahr vorgenommen wird – stellt eine Zusammenfassung der Leistungen des Mitarbeiters sowie eine Überprüfung und Korrektur der Zielvereinbarungen dar. Berücksichtigt werden sollte auch, dass eine Abstimmung des Beurteilungstermins mit dem Mitarbeiter ausreichend langfristig erfolgt.

Steht der Termin schließlich unmittelbar bevor, sollte eine geeignete Atmosphäre geschaffen werden. Es ist notwendig, dass man ungestört ein Gespräch führen kann. Ein „runder Tisch“ und nicht der Schreibtisch sollte gewählt werden, an dem Führungskraft und Mitarbeiter sich offen gegenüber sitzen. Alle notwendigen Notizen und der Beurteilungsbogen müssen bereit liegen. Neben der inhaltlichen Vorbereitung ist auch eine mentale Vorbereitung notwendig. Handelt es sich z.B. um einen sehr einsichtigen,

kritikfähigen oder um einen eher aufbrausend reagierenden und selbstkritik-unfähigen Mitarbeiter, der schnell reaktant wird?



#### **Quick-Tipp!**

Bereiten Sie sich inhaltlich und emotional auf das Beurteilungsgespräch vor. Achten Sie auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters und überlegen Sie sich eine Strategie, wie Sie etwaige negative Emotionen auf der Seite des Mitarbeiters vermeiden können.

#### **Während der Beurteilung**

Während der Beurteilung richtet die Führungskraft ihre volle Aufmerksamkeit auf den stattfindenden Prozess der Beurteilung. Eine vorausgehende gute Vorbereitung des Beurteilungsgesprächs sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Im Rahmen der Eröffnung des Gesprächs ist partnerschaftliche Zuwendung wichtig, damit Gesprächsbereitschaft des Mitarbeiters entsteht. Aktives und verständnisvolles Zuhören sowie offene Fragestellungen werden im Rahmen der Beurteilung gerade zum Erfahren von Gedanken und Gefühlen wichtig. Selbstsicher sollte schließlich beurteilt werden. Ein Vergleich erfolgt mit der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters. Eine abschließende Beteiligung des Mitarbeiters an der Zielvereinbarung ist ebenfalls wichtig, damit er sich mit eben diesen identifiziert und diese auch wirklich aus eigener Kraft anstrebt (vgl. Kirchner, 1998). Ein Terminieren der Maßnahmen trägt dabei maßgeblich zur Motivation und der daraus resultierenden Zielerreichung bei.



#### **Quick-Tipp!**

Richten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf den Prozess der Beurteilung. Sorgen Sie für einen guten Einstieg, bleiben Sie sachlich und nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Zielvereinbarung.

#### **Nach dem Beurteilungsgespräch**

Im Anschluss an das Gespräch muss die Beurteilung vom Mitarbeiter unterzeichnet werden und mitsamt den Notizen über die Zielvereinbarungen sowie etwaigen Kommentaren des Mitarbeiters zur Beurteilung in seiner Personalakte abgeheftet werden. Die Führungskraft sollte abschließend den Verlauf des Gesprächs reflektieren und etwaige Konsequenzen für weitere Gespräche ableiten.



#### **Quick-Tipp!**

Lassen Sie die Beurteilung unterzeichnen und heften Sie diese mitsamt der Notizen und der Einschätzung des Mitarbeiters in der Personalakte ab.

#### **Kritik an Mitarbeiterbeurteilungen**

Die Kritik an Mitarbeiterbeurteilungen bezieht sich auf unterschiedliche Aspekte. Berechtigt erscheint sie dabei dann, wenn kein geeignetes Beurteilungsinstrument zur Verfügung steht. Wie bereits diskutiert wurde, ist der Erfolg primär von dem vorliegenden Beurteilungsbogen und den darin operationalisierten Beurteilungskriterien abhängig. Außerdem bezieht sich die Kritik auf die Beurteilungsfehler, denen die Mitarbeiter im Beurteilungsprozess unterliegen. Auch in diesem Fall erscheint die Kritik vielfach berechtigt. Man stelle sich einen Mitarbeiter vor, der in einem Pflegedienst primär durch Unzuverlässigkeit (häufiges zu spät kommen, unentschuldigtes Fehlen), schlechte Fachkenntnis und daraus resultierende gefährliche Pflege, ein Missachten der Hygieneregeln und schlechtes Teamverhalten („bringt sich nicht ein“, „nimmt keine Kritik an“) auffällt. Selbst nach der Zwischenbeurteilung in der Probezeit und zahlreichen konkreten Hilfestellungen sieht sich dieser Mitarbeiter nicht in der Lage, seine Defizite abzustellen. Der Meinung der Pflegedienstleitung nach müsste dieses mangelhafte

Verhalten Konsequenzen haben. Geschieht dies nicht, so unterliegt man in diesem Fall einem klassischen Beurteilungsfehler, der so genannten „Tendenz zur Milde“. Das heißt, dass eine mildere Beurteilung als die eigentlich richtige vorgenommen wird. Zahlreichen weiteren Beurteilungsfehlern können wir unterliegen. Bremm (1997) unterscheidet dabei insgesamt drei Gruppen von Beurteilungsfehlern – Wahrnehmungsverzerrungen, Maßstabsprobleme und bewusstes Verfälschen (vgl. Tab. 8).

<p><b>Beurteilungsfehler: Wahrnehmungsverzerrungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überstrahlungen: ausgehend von einer einzelnen guten / schlechten Leistung wird ein Gesamturteil gefällt</li> <li>- Recency-Effekt: Beurteilung aufgrund eines kürzlichen Ereignisses</li> <li>- Primacy-Effekt: Beurteilungen aufgrund des ersten Eindrucks</li> <li>- Kleber-Effekt: unbewusste schlechte Einschätzung länger nicht beförderter Mitarbeiter</li> <li>- Statusfehler: Mitarbeiter höherer Ebenen werden tendenziell besser beurteilt</li> <li>- Lorbeer-Effekt: Fixieren auf in der Vergangenheit erreichte Lorbeeren</li> <li>- Vorurteile</li> </ul>
<p><b>Beurteilungsfehler: Maßstabsprobleme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zur Milde</li> <li>- Tendenz zur Strenge</li> <li>- Sympathie</li> <li>- Antipathie</li> </ul>
<p><b>Beurteilungsfehler: Bewusstes Verfälschen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Egoismus / Mikropolitik: Jemanden bewusst besser / schlechter beurteilen</li> </ul>

**Tab. 8:** Typische Beurteilungsfehler (vgl. Bremm, 1997; Weidlich, 1998)



**Reminder!**  
 Eine Vermeidung dieser Beurteilungsfehler sollte im Vordergrund der Bemühungen objektiver Beurteilungen stehen. Eine gründliche Vorbereitung sowie geeignete Beurteilungskriterien leisten hierzu einen großen Beitrag. Das Bewusstmachen der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung und die kontinuierliche Evaluation der eigenen Beurteilung tragen neben einer Schulung der Beurteilungsfähigkeit zusätzlich zu einer Prävention von Beurteilungsfehlern bei. Das Wahren der Neutralität und das Vermeiden von Vorurteilen sind als Kennzeichen einer guten Führungskraft ebenfalls im Rahmen der Fehlerprävention wichtig.

### **Konsequenzen**

Die Beurteilung von Mitarbeitern kann unter Berücksichtigung der genannten Aspekte maßgeblich zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter, zu einer höheren Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und somit zu einer qualifizierten Leistungserbringung beitragen. Grund genug, um Mitarbeiterbeurteilungen zukünftig verstärkt in der Pflege einzusetzen. Schließlich kommen Mitarbeiterbeurteilungen nicht nur dem Betrieb, sondern gerade auch dem Mitarbeiter zu Gute (vgl. Knebel, 1995). Denkt man die Kette von Kausalverknüpfungen ausgehend von diesen Vorteilen weiter, so wird deutlich, dass Mitarbeiterbeurteilungen letztendlich auch einen Beitrag dazu leisten, den Patienten in den Mittelpunkt aller Bemühungen zu rücken (vgl. Loffing & Geise, 2004).

### **Personalentlohnung als Führungsmittel**

Auch die Personalentlohnung kann ein effektives Führungsinstrument sein. Gerade in Zeiten steigender Kosten auf der einen Seite und sinkender Gehälter auf der anderen Seite gewinnen Prämien für besondere Leistungen an Bedeutung.



### **Voraussetzungen**

Inwiefern hier jedoch Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft existieren, hängt von der jeweiligen Entlohnungspraxis in einem Unternehmen ab. Stellen Tarifverträge die Entlohnungsgrundlage dar, existieren kaum Möglichkeiten der Einflussnahme durch eine Führungskraft. Zunehmend mehr Einrichtungen verfügen jedoch über ein nichttarifgebundenes Entlohnungssystem. Zunehmend häufiger ist in der Entlohnungspraxis ein System bestehend aus einem Grundgehalt und einer leistungsbezogenen Prämie zu finden, die als Einzel- oder Teamprämie vergeben wird. Hier ist der Einfluss der Führungskraft gegeben, da diese die Beurteilung der Leistung eines Mitarbeiters vornimmt und damit auch über die Vergabe einer Prämie bestimmt. Eine Kombination der zuvor skizzierten Möglichkeit der Mitarbeiterbeurteilung und der Vergabe einer Prämie ist durchaus möglich und sinnvoll.



### **Reminder!**

Mit einer leistungsorientierten Entlohnung kann sich eine Führungskraft nicht von ihren Führungsaufgaben freikaufen. Ein solches Entlohnungssystem kann höchstens eine sinnvolle Ergänzung der bereits skizzierten Führungsmittel darstellen.

### **Konsequenzen**

Auch die Vergabe einer Prämie kann die Motivation der Mitarbeiter steigern. Der Einfluss der Prämie ist jedoch weitaus geringer als vielfach vermutet wird. Einen deutlich größeren Einfluss auf die Motivation eines Mitarbeiters haben der Führungsstil einer Führungskraft sowie das Arbeitsklima.

### **Kritik als Führungsmittel**

Kritik ist die sachbezogene Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit den Leistungen seiner Mitarbeiter. Sie kann als positive Kritik (Lob, Anerkennung) oder negative Kritik (Kritik i. e. S., wie z.B. Tadel) erfolgen. Mit positiver Kritik sind häufig Belohnungen verbunden, mit negativer Kritik dagegen Sanktionen.

### **Voraussetzungen**

Grundvoraussetzung für den Einsatz dieses Führungsmittels ist der regelmäßige Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Eine gegenseitige Wertschätzung sorgt dafür, geäußerte Kritik auf eine wirksame Basis zu stellen.



### **Reminder!**

Kritik ist als Führungsmittel erlaubt und in ausgewählten Situationen sogar notwendig. Entscheidend ist, dass die Kritik konstruktiv ist. Kritik soll den Mitarbeiter nicht erniedrigen, sondern ihm eine Hilfestellung zur besseren Bewältigung seiner Aufgaben bieten.

### **Konsequenzen**

Konstruktiv geäußerte Kritik hat immer etwas Positives, da sie unterschiedliche Standpunkte verdeutlicht und nur dadurch nach einer optimalen Lösung gesucht werden kann. Es gibt viele Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Kritikkultur unter den Mitarbeitern existiert. Entsprechend festgelegter Kriterien äußern Führungskräfte und Mitarbeiter offen Kritik und tragen so frühzeitig dazu bei, Fehlern zu begegnen, Konflikten vorzubeugen und ein wünschenswertes Arbeitsergebnis zu erzielen.

### **Status als Führungsmittel**

Der Status eines Mitarbeiters ergibt sich aus seiner organisatorischen Positionierung, z.B. als Stationsleiter. Statussymbole verdeutlichen die Stellung.

#### Ausgewählte Statussymbole

- Firmentitel
- Büro bzw. Büroausstattung
- Benutzungsrechte
- Mitarbeiterausstattung
- Teilnahme und Mitgliedschaften
- u. v. m.

#### Voraussetzung

Auch für den Einsatz dieses Führungsmittels ist eine entscheidende Voraussetzung, dass die Führungskraft die Möglichkeit besitzt, Statussymbole zu vergeben. Zu berücksichtigen ist, dass selbst recht abstrakte Statussymbole zur Motivation eines Mitarbeiters beitragen können.



#### Reminder!

Auch Statussymbole stellen ein wirksames Führungsmittel dar. Eine Führungskraft kann Mitarbeiter mit der Vergabe eines Statussymbols motivieren. Die Voraussetzung hierfür ist, dass Statussymbol und Bedürfnis eines Mitarbeiters sich decken.

#### Konsequenzen

Stimmt die Vergabe eines Statussymbols mit dem Interesse eines Mitarbeiters überein, ist eine erhöhte Motivation des Mitarbeiters zu erwarten. Statussymbole verlieren allerdings ihre Wirkung, wenn diese zu häufig vergeben werden. Die Führungskraft muss diese also mit Bedacht auswählen und einem Mitarbeiter zukommen lassen.



#### Things to do:

Eine Führungskraft braucht konkrete Instrumente, um Mitarbeiter zielgerichtet führen zu können

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Lernen Sie unterschiedliche Führungsinstrumente kennen und trainieren Sie deren Anwendung!*“

Eine Führungskraft muss für jeden Mitarbeiter jeweils geeignete Führungsinstrumente auswählen

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Wenden Sie entsprechend den Kompetenzen und Bedürfnissen eines Mitarbeiters geeignete Führungsinstrumente an.*“

Kontrolle nicht vergessen

- Der Führungstrainer empfiehlt: „*Unabhängig an welcher Stelle im Führungsprozess Sie bestimmte Führungsinstrumente einsetzen, eine Kontrolle darf nie fehlen!*“



#### Quick-Check

- Was versteht man unter dem Führungsprozess?
- Nennen und beschreiben Sie zwei prozessbezogene Führungsmittel.
- Nennen und beschreiben Sie zwei aufgabenbezogene Führungsmittel.
- Nennen und beschreiben Sie zwei personenbezogene Führungsmittel.
- Was ist ein Führungsinstrument?
- Wie sollte ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem gestaltet sein?
- Wie sorgen Sie dafür, dass die Beurteilung eines Mitarbeiters nicht zu einer Verurteilung wird?

## **Kapitel 4: Führungsmodelle – So wird das Führen einheitlich**



### Definition

Führungsmodelle beinhalten konkrete und verbindliche Aussagen darüber, wie die Praxis der Führung in einem Unternehmen vollzogen werden soll (vgl. Krüger, 1989; Rahn, 2000).

Ein Führungsmodell verpflichtet alle Führungskräfte zur Umsetzung definierter Verhaltensgrundsätze. Des Weiteren ist der Einsatz von Führungsmitteln verbindlich geregelt (vgl. Kap. 3). Mit der Einführung von Führungsmodellen wird das Ziel verfolgt, Führungskräften im Rahmen ihrer Führungsarbeit eine Unterstützung zu bieten. Des Weiteren soll Führungserfolg garantiert werden, indem man sich nur auf den Einsatz ausgewählter und erfolgreicher Instrumente konzentriert. Das Verhalten einer Führungskraft und die Stellung der Mitarbeiter werden festgelegt, maximale Transparenz soll auf diese Weise gewährleistet werden.



### Quick-Tipp!

Betrachten Sie ein Führungsmodell nicht als eine Einschränkung Ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen als Führungskraft. Ein Führungsmodell ist eine Unterstützung. Ein Führungsmodell klärt, macht transparent, verdeutlicht und motiviert.

### Herkunft

Führungsmodelle beruhen teils auf wissenschaftlichen Grundlagen, teils sind sie jedoch auch aus praktischen Erfahrungen entstanden. Ein Unternehmen entscheidet sich entweder für ein bereits bestehendes Führungsmodell oder es entwickelt eigenständige Führungsgrundsätze.



### Exkurs: Führungsgrundsätze der Medical Services GmbH

Die Medical Services GmbH, ein medizinischer Dienstleister, hat eigene Führungsgrundsätze entwickelt und eingeführt. In der Einarbeitungsmappe für neue Führungskräfte finden sich folgende Aussagen:

- Wir sprechen offen und fair miteinander.
- Wir schaffen klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- Wir fordern und fördern unsere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Leistungsfähigkeit.
- Wir vereinbaren Ziele klar und verbindlich und messen die Ergebnisse.
- Wir geben Raum für eigene Ideen.
- Konflikte werden zeitnah angesprochen.

### Lernziele Kapitel 4

In diesem Kapitel werden Sie mit unterschiedlichen Führungsmodellen und deren Vorteilen konfrontiert. Eingeführte Führungsmodelle machen das Führungsverhalten transparent und verbindlich. Dies bietet für Führungskräfte und Mitarbeiter vielfältige Vorteile.



### Input-Check – Wesentliche Inhalte

Zahlreiche Unternehmen haben einheitliche Führungsgrundsätze vereinbart. Diese beziehen sich auf das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, mögliche Sanktionen, die Anwendung von Führungsinstrumenten etc. Vereinbarte Führungsgrundsätze bieten Einheitlichkeit und damit einhergehend zahlreiche Vorteile. Die Flexibilität der Führungskräfte muss dadurch nicht eingeschränkt sein, sondern kann ganz besonders im Vordergrund stehen. Willkür ist dagegen ausgeschaltet. Zu den bekanntesten Führungsmodellen, in denen solche Führungsgrundsätze vereinbart sind,

zählen das Harzburger Modell, das St. Gallener Modell, das Gruppenkonzept von Likert und das 7-S-Modell.

#### 4.1 Harzburger Führungsmodell

Das Harzburger Modell ist das in Deutschland bekannteste Führungsmodell. Es wurde von Höhn (Gründer der Führungsakademie in Bad Harzburg) in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt und wird in der Literatur auch als „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ beschrieben. An die Stelle von Befehlsempfängern rücken entsprechend diesem Führungsmodell unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter. Damit wurde dieses Führungsmodell in den 50er Jahren dem Wertewandel in der Bevölkerung gerecht und löste den bis dahin vorherrschenden autoritär-patriarchalischen Führungsstil ab.



##### Reminder!

Dieses Konzept lässt sich von dem Grundgedanken leiten, dass die Motivation von Mitarbeitern durch Delegation (*Management by Delegation*) von Verantwortung und die Übertragung selbstständiger Aufgabenbereiche gefördert werden kann.

Jeder Mitarbeiter erhält ein fest umgrenztes Aufgabengebiet mit Kompetenzen und eigenverantwortlicher Entscheidungs- und Handlungsbefugnis. Für diesen Aufgabenbereich trägt er aber auch die volle Verantwortung. Der Vorgesetzte darf – abgesehen von Ausnahmefällen (*Management by exception*) – nicht eingreifen.

##### Hauptbestandteile

Hauptbestandteil des Modells sind umfangreiche Führungsanweisungen bzw. Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen, aus denen die Handlungsverantwortung des Mitarbeiters hervorgeht. Hier bekommt man also schwarz auf weiß zu sehen, welche Verantwortung einem Mitarbeiter respektive einer Führungskraft obliegen.



- Folgende Führungsmittel können von einer Führungskraft konkret eingesetzt werden (vgl. Rahn, 2000):
- Dienstaufsicht: stichprobenhafte Überprüfung des Mitarbeiters im Umgang mit der ihm übertragenen Handlungsverantwortung
- Erfolgskontrolle: die Führungskraft kontrolliert nur das Ergebnis und nicht die Arbeitsausführung
- Besprechungen / Gespräche: regelmäßig tritt die Führungskraft mit den Mitarbeitern in Kontakt, um z.B. im Rahmen eines Dienstgespräches Anweisungen zu erteilen
- Stäbe: unterstützen informierend und beratend

Obwohl dieses Führungsmodell bereits vor mehr als 50 Jahren entwickelt wurde, findet es heute noch Anwendung. Ein Grund ist sicherlich darin zu sehen, dass der Förderung der Verantwortung der Mitarbeiter gerade unter Berücksichtigung der heutigen gravierenden Veränderungen in Unternehmen eine große Bedeutung zukommt.

#### 4.2 St. Gallener Führungsmodell

Aus den 70 Jahren des vergangenen Jahrhunderts stammt das von Ulrich und seinen Schülern entwickelte St. Gallener Führungsmodell. Dieses Modell soll Personal- und Unternehmensführungsaspekte zusammenführen, einen klaren und einheitlichen, aus der

Systemtheorie stammenden Begriffsapparat zur Verfügung stellen und in der Praxis leicht implementierbar sein.

### **Fokus: Unternehmen**

Ähnlich wie beim Harzburger Modell werden auch hier Führungsgrundsätze vereinbart, die dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zugestehen. Im Vordergrund stehen jedoch das Gesamtunternehmen und seine Beziehung zur Umwelt. Das Unternehmen wird netzwerkartig strukturiert und in Systeme aufgegliedert. Für die Verbindung der einzelnen Systeme werden klare Regeln geschaffen.



#### **Reminder!**

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells sind eindeutig festgelegte Aufgabenbereiche, die Vorgabe von Zielen, die ergebnisorientiert sind, sowie eine umfassende Kooperation aller Bereiche und Abteilungen.



Drei Elemente prägen das St. Gallener Führungsmodell entscheidend (vgl. Rahn, 2000):

- Unternehmensleitbild: charakterisiert die zukünftige Unternehmung in allgemeiner Form und enthält die grundlegenden Zwecke, Zielrichtungen, Gestaltungsprinzipien und Verhaltensnormen; die Unternehmensführung geht aus einer Vision hervor
- Unternehmenskonzept: enthält soziale, finanzielle und leistungsorientierte Komponenten, die das Kernstück des Modells bilden
- Führungskonzept: besteht aus Zielen und Grundsätzen, die zu einer Einheit zu formen sind

Auch das St. Gallener Führungsmodell ist heute noch aktuell. Die netzwerkartige Strukturierung des Unternehmens entspricht den Bemühungen zahlreicher Unternehmen. Geschaffen werden sollen autonome, aber eng miteinander verbundene Unternehmensteile.

### **4.3 Gruppenkonzept von Likert**



Dieses Führungsmodell geht davon aus, dass Mitarbeiter organisatorisch betrachtet gleichzeitig Teilnehmer zweier sich überlappender Gruppen sein sollen.

Abgesehen von den obersten und untersten Hierarchieebenen soll nach Likert jeder Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen an Entscheidungen beteiligt werden und ist damit in der einen Gruppe teilnehmendes, in der anderen Gruppe führendes oder moderierendes Mitglied.



#### **Reminder!**

Entscheidungen sollen soweit nach unten verlagert werden, dass diese bezüglich des Sachverstandes der Gruppenmitglieder gerade noch bewältigt werden können. Durch das Netzwerk sich überlappender Gruppen soll die Kommunikation und Integration im Unternehmen verbessert werden.

Der Erfolg dieses Konzeptes hängt maßgeblich davon ab, ob die für diese Form der Zusammenarbeit notwendigen Regeln auch eingehalten werden. Besonders positive Auswirkungen hat dieses für das gegenseitige Verständnis von Führungskräften und Mitarbeitern.

#### 4.4 7-S-Modell

Aus den Untersuchungen in zwei japanischen Großkonzernen wurde ein Führungsmodell entwickelt, das aus drei eher führungsbezogenen (so genannten „harten“) und vier eher menschenbezogenen (so genannten „weichen“) Faktoren besteht (vgl. Rahn, 2000). Diese Faktoren wurden mit Wörtern bezeichnet, die alle mit dem Buchstaben S beginnen.



Die eher führungsbezogenen (harten) Faktoren:

- Structure: Organisationsstruktur
- Strategy: Unternehmensstrategien
- Systems: Programme, routinemäßige Prozesse, Informationsversorgung

Die eher menschenbezogenen (weichen) Faktoren:

- Skills: Qualifikationen
- Staff: Personalstruktur
- Style: Führungsstil, Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Superordinate Goals:

- Übergeordnete Unternehmungsziele, Führungsgrundsätze, gemeinsame Werte

Das 7-S-Modell geht von einer ganzheitlichen Betrachtung des Phänomens Führung aus. Im Rahmen der Einführung dieses Führungsmodells sind dem entsprechend unterschiedliche Bereiche zu berücksichtigen. Mitarbeiter werden kontinuierlich weiterentwickelt, Führungskräfte arbeiten an ihrem Führungsverhalten und die Organisation wird fortlaufend an die Bedingungen der Umwelt angepasst. Unter Berücksichtigung des notwendigen change management bietet dies zahlreiche Vorteile.



#### Reminder!

Es wird davon ausgegangen, dass der Führungserfolg eintrete, wenn die einzelnen Faktoren bei der Führung angemessen berücksichtigt werden.



#### Things to do:

Einheitliche und verbindliche Führungskonzepte bieten Vorteile

- Der Führungstrainer empfiehlt: *„Schaffen Sie einen Rahmen für die Führung Ihrer Mitarbeiter und führen Sie ein Führungsmodell ein!“*

Führungsmodelle schaffen Transparenz

- Der Führungstrainer empfiehlt: *„Führen Sie ein Führungsmodell ein und sorgen Sie dafür, dass die vereinbarten Führungsgrundsätze allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden!“*

Führungsmodelle fordern auch Flexibilität

- Der Führungstrainer empfiehlt: *„Verlieren Sie durch die Einführung eines Führungsmodells nicht Ihre Flexibilität als Führungskraft. Ein Führungsmodell schafft einen Rahmen, befreit jedoch nicht von der flexiblen Führung eines Mitarbeiters, die erfolgreiche Chefs auszeichnet!“*



#### Quick-Check

- Was versteht man unter einem Führungsmodell?
- Welche Vorteile bieten Führungsmodelle?

- Was ist der Kerngedanke des Harzburger Modells?
- Was ist der Kerngedanke des St. Gallener Modells?
- Was ist der Kerngedanke des Gruppenkonzepts von Likert?
- Was ist der Kerngedanke des 7-S-Modells?



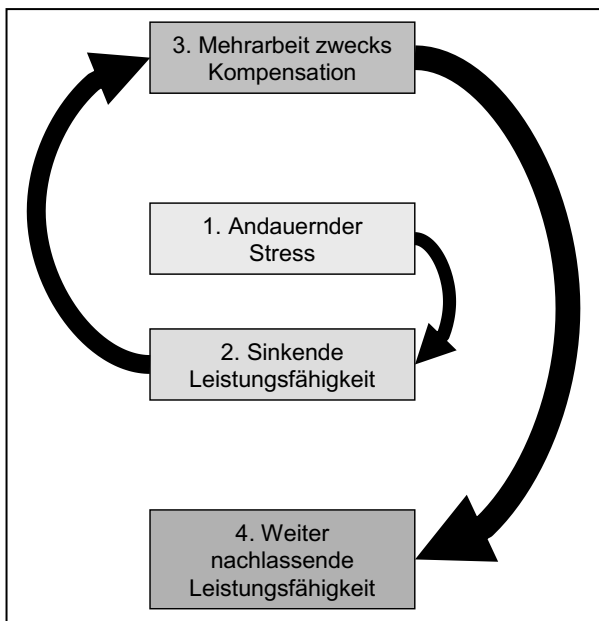
## **Kapitel 5: Selbstmanagement für Führungskräfte**

## Belastungen

Führungskräfte in einem Unternehmen sind qualitativ und quantitativ hohen Belastungen ausgesetzt. Neben einer hohen Verantwortung für Mitarbeiter und Arbeitsergebnisse kommt noch ein hoher zeitlicher Aufwand auf Führungskräfte zu.

Nur wer als Führungskraft ein effizientes Selbstmanagement betreibt, wird diesen Belastungen auch langfristig Stand halten können.

Effizientes Selbstmanagement erfordert jedoch Zeit und wer nicht erkennt, dass Pausen die Leistungsfähigkeit steigern, der wird versuchen, die gesunkene Leistung durch Mehrarbeit auszugleichen, was wiederum den erlebten Stress erhöht und die Leistungsfähigkeit weiter sinken lässt (vgl. Abb. 14).



**Abb. 14:** Teufelskreis sinkender Leistungsfähigkeit und Mehrarbeit

## Teufelskreis entkommen

Es gilt daher, diesem Teufelskreis rechtzeitig zu entkommen. Wer ein *Burnout-Syndrom* vermeiden will, braucht rechtzeitig Ruhe und Erholung. Auch über eine Arbeitsentlastung muss nachgedacht werden. Eine Pflegedienstleitung sollte ausgewählte Tätigkeiten, wie z.B. das Qualitätsmanagement, an einen anderen Mitarbeiter delegieren. Ein Repertoire an Stressbewältigungsmethoden sowie eine gesunde und ausgeglichene Lebensführung tragen ebenfalls zur Bewältigung hoher Anforderungen bei.

## Lernziele Kapitel 5

In diesem Kapitel werden Sie dazu angeleitet, ausreichend Ruhe und Gelassenheit zu gewinnen. Sie sollen Ihr eigenes Verhalten hinterfragen und prüfen, welche Maßnahmen Sie ergreifen müssen damit es Ihnen gut geht. Sorgen Sie für sich selbst und handeln Sie getreu dem Motto „*Du kannst nur Gutes bewirken, wenn es Dir selbst auch gut geht*“.



### Input-Check – Wesentliche Inhalte

Führungskräfte sind tagtäglich hohen qualitativen und quantitativen Belastungen ausgesetzt. Erfolgreich werden diese von den Führungskräften bewältigt, die ein effektives Selbstmanagement betreiben. Der gelungene Umgang mit Stress, Aktivität und Ausgeglichenheit sowie eine gesunde Lebensführung tragen maßgeblich zum Führungserfolg bei und sichern eine langfristig erfolgreiche Tätigkeit. Gewinner eines effektiven Selbstmanagements ist nicht nur die Führungskraft selbst, es profitieren auch Mitarbeiter und Kunden von mehr Ausgeglichenheit der Führungskraft.

## 5.1 Stressmanagement

### 5.1.1 Stress und Stressoren

Stress ist ein uraltes Programm unserer Gene. Stress aktiviert unseren Körper, durch Hormonausschüttungen wird Energie zur Verfügung gestellt um zu fliehen oder zu kämpfen. Auch wenn wir heute nicht mehr fliehen oder kämpfen müssen, so trägt die Hormonausschüttung dazu bei, belastende Situationen zu überstehen. Wir brauchen Stress, wenn wir Höchstleistungen erbringen wollen. Allerdings sollten wir auch darauf achten, nach Stresssituationen wieder zurück zu Ruhe und Entspannung zu gelangen.



### Reminder!

Stress ist grundsätzlich nicht negativ. Fehlende Entspannung trägt jedoch zu den bekannten Stresskrankheiten und weiteren Stressfolgen bei.

### Stress lauert überall

Versuchen Sie doch einmal eine Liste mit allen Gelegenheiten zu erstellen, in denen Sie sich gestresst fühlten. Sie werden feststellen, dass Sie spätestens nach 10 Minuten aufgeben müssen. Das Lösen dieser Aufgabe erscheint nahezu unmöglich. Wir kennen unseren „guten Bekannten“ Stress ja bereits seit frühester Kindheit. Auf nahezu unzählige Zusammenkünfte können wir mittlerweile zurückblicken. An den unterschiedlichsten Orten sowie in den unterschiedlichsten Situationen wurden wir immer wieder mit Stress konfrontiert.

Die Vielfalt der Aspekte, die grundsätzlich als Ursachen für Stress diskutiert werden können, scheint offensichtlich nahezu unbegrenzt. Dies verdeutlicht auch der folgende Überblick an Stressoren.



### Praxis-Check – Selbstreflexion

Welche Stressoren kennen Sie?

Stressoren, die in der Arbeitsaufgabe begründet sind:

Hierzu zählt zum einen die Überforderung, die sowohl quantitativer Art (es muss zuviel gearbeitet werden) als auch qualitativer Art (die Aufgaben sind zu schwer) sein kann.

„*Ich weiß nicht, wie ich diesen riesigen Berg mit Akten heute bewältigen soll!*“

Zum anderen kann jedoch ebenso die Unterforderung als potenzieller Stressauslöser angeführt werden. Auch hier erscheint eine weitergehende Differenzierung in eine quantitative (es ist zu wenig zu tun) und eine qualitative (die Arbeit ist zu leicht, sie stellt kaum eine Herausforderung dar) Unterforderung möglich.

*„Dieses Warten macht mich wahnsinnig!*

Welche Stressoren der Arbeit belasten Sie?

---

---

---

Physikalische Stressoren:

Lärm, Staub, Schmutz oder Hitze und Kälte können ebenfalls für unser persönliches Stressempfinden verantwortlich sein.

*„Bei diesem Lärm kann sich ja keiner konzentrieren. Außerdem ist es heute schon wieder viel zu heiß.“*

Welche physikalischen Stressoren belasten Sie?

---

---

---

Stressoren, deren Ursachen in der zeitlichen Dimension liegen:

Hetze und Zeitnot sind uns sicherlich sehr gut bekannte Stressoren, die in der zeitlichen Dimension begründet sind.

*„Schnell! Schnell! Schnell! Immer muss ich mich beeilen. Ich weiß schon nicht mehr, wo mir der Kopf steht. Alles muss immer sofort erledigt werden...“*

Welche zeitbedingten Stressoren belasten Sie?

---

---

---

Stressoren, die Ihren Ausgangspunkt in der sozialen Situation haben:

In der sozialen Beziehung zu unseren Mitmenschen liegen weitere potenzielle Stressoren. So können zum Beispiel Konflikte Stress auslösen, der uns maßgeblich in unserem Erleben und Verhalten beeinträchtigt. Denken Sie an Ihren letzten Streit und empfinden Sie nach, wie viel Kraft Sie diese Auseinandersetzung gekostet hat. Selbst Stunden nach der verbalen Auseinandersetzung mit Ihrem Gegenüber fühlten Sie sich noch schlecht und gestresst.

*„Es ärgert mich immer noch! Er wollte einfach nicht nachgeben, und das hat mich dann völlig rasend gemacht.“*

Welche Stressoren in der sozialen Situation belasten Sie?

---

---

---

Organisatorisch bedingte Stressoren:

Organisatorische Mängel und daraus resultierende Schwierigkeiten, die häufig mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden sind, haben uns sicherlich auch schon einmal gestresst.

*„Nie liegen die Dinge dort, wo ich sie ursprünglich hingelegt habe. Jetzt muss ich wieder erst alles absuchen. Das kostet mich mindestens eine halbe Stunde. Dabei wäre es doch so einfach gewesen...“*

Welche organisatorisch bedingten Stressoren belasten Sie?

---

---

---

Stressoren in der Berufskarriere:

Erfolg im Beruf, zum Beispiel im Sinne eines Aufstiegs in der Hierarchie, ist meist ebenfalls mit Stress verbunden. Wir müssen uns in vielen Situationen vor anderen behaupten und vor allem mehr leisten, damit ein Aufstieg in der Hierarchie überhaupt möglich wird.

*„Der Druck, der auf einem lastet ist schon enorm. Es geht immer darum, Höchstleistungen zu erzielen und besser zu sein als die Anderen.“*

Welche Stressoren in der Berufskarriere belasten Sie?

---

---

---

Weitere Stressoren:

Sicherlich konnten in der bisherigen Kategorisierung nicht alle potenziellen Stressoren erfasst werden.

Welche weiteren Stressoren belasten Sie?

---

---

---

### **Die Stressreaktion**

Unser Körper reagiert auf Stress mit unterschiedlichen Reaktionen, die wir nicht verkennen sollten. Nehmen Sie bereits frühe Veränderungen wahr und verhindern Sie somit die Überforderungsreaktionen, die bei überdosiertem Stress entstehen, der länger andauert.

Kennen Sie die folgenden Veränderungen?

Veränderungen unserer Gedanken	
... in der Anfangsphase:	... bei länger andauerndem Stress:
<input checked="" type="checkbox"/> Gedanken drehen sich im Kreis	<input checked="" type="checkbox"/> Konzentrationsschwierigkeiten
<input checked="" type="checkbox"/> Lösungen werden nicht gefunden	<input checked="" type="checkbox"/> Denkblockaden
<input checked="" type="checkbox"/> der Kopf ist leer	<input checked="" type="checkbox"/> Gedanken schweifen ab
<input checked="" type="checkbox"/> wir vergessen Einzelheiten	<input checked="" type="checkbox"/> die Erinnerung lässt nach

Tab. 7: Frühwarnsystem: Veränderungen unserer Gedanken



**Praxis-Check – Selbstreflexion**

Schließen Sie die Augen und denken Sie einen Augenblick nach...

Sicherlich kennen Sie einige stressbedingte Veränderungen unserer Gedanken – Sie haben sie in unterschiedlichen Situationen bereits erlebt. Immer wieder tauchen diese Veränderungen auf, wenn wir gestresst sind. Sie sind Zeichen für unseren derzeitigen geistigen Zustand und lassen auch Rückschlüsse auf unser körperliches Befinden zu.

Kennen Sie die folgenden Veränderungen?

Veränderungen unserer Emotionen	
... in der Anfangsphase:	... bei länger andauerndem Stress:
<input checked="" type="checkbox"/> Gereiztheit	<input checked="" type="checkbox"/> Aggressivität
<input checked="" type="checkbox"/> Gefühlsstauungen	<input checked="" type="checkbox"/> Gefühlsausbrüche
<input checked="" type="checkbox"/> Nervosität	<input checked="" type="checkbox"/> starke Nervosität
<input checked="" type="checkbox"/> Gefühl der Verunsicherung	<input checked="" type="checkbox"/> Unsicherheit

Tab. 8: Frühwarnsystem: Veränderungen unserer Emotionen



**Praxis-Check – Selbstreflexion**

Denken Sie auch hier einen Augenblick nach...

Erinnern Sie sich an emotionale Veränderungen in Stresssituationen?

Sicherlich kennen Sie zumindest einige der aufgeführten Veränderungen in unserem Gefühlserleben – Sie haben sie bereits in unterschiedlichen Situationen erlebt.

Kennen Sie auch die folgenden Veränderungen?

Veränderungen unserer Muskulatur	
... in der Anfangsphase:	... bei länger andauerndem Stress:
<input checked="" type="checkbox"/> Fuß wippen, Zuckungen	<input checked="" type="checkbox"/> Muskelzittern, Tics
<input checked="" type="checkbox"/> Rücken- / Kopfschmerzen	<input checked="" type="checkbox"/> massive Rücken- / Kopfschmerzen
<input checked="" type="checkbox"/> verzerrte Mimik	<input checked="" type="checkbox"/> stark verkrampfter Gesichtsausdruck
<input checked="" type="checkbox"/> weiche Knie	<input checked="" type="checkbox"/> deutliche Schwächegefühle
	<input checked="" type="checkbox"/>

Tab. 9: Frühwarnsystem: Veränderungen unserer Muskulatur



**Praxis-Check – Selbstreflexion**

Denken Sie auch hier zunächst noch einen Augenblick über die aufgeführten Veränderungen nach...

Stress raubt Kraft! Auch daran werden Sie sich sicherlich erinnern können. Ihren Mitmenschen können Sie diese Veränderungen sogar vielfach ansehen. Merken Sie sich diese Veränderungen und versuchen Sie, sie zukünftig rechtzeitig wahrzunehmen.

Erinnern Sie sich auch an diese Veränderungen?

Veränderungen an unseren Organen	
... in der Anfangsphase:	... bei länger andauerndem Stress:
<input checked="" type="checkbox"/> flauer Magen	<input checked="" type="checkbox"/> Magenkrämpfe, Durchfall
<input checked="" type="checkbox"/> Herzklopfen	<input checked="" type="checkbox"/> Herzrasen
<input checked="" type="checkbox"/> Engegefühl in der Brust	<input checked="" type="checkbox"/> Atembeschwerden
<input checked="" type="checkbox"/> erste Hautveränderungen	<input checked="" type="checkbox"/> starke Hautveränderungen

**Tab. 10:** Frühwarnsystem: Veränderungen an unseren Organen



### Reminder!

Stress und Entspannung sind die beiden Gegenspieler in unserem Körper. Wir brauchen Stress, um Höchstleistungen erbringen zu können. Wir brauchen jedoch nach Stress auch ausreichend Erholung, um zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden.

### 5.1.2 Stressbewältigung

Entkommen Sie andauerndem Stress und gönnen Sie sich Ruhe und Entspannung. Im Folgenden ist eine Auswahl an Stressbewältigungsmöglichkeiten skizziert, von denen ausgewählte Methoden sicherlich auch für Sie geeignet sind.



Sie sollten mindestens eine der Methoden zur langfristigen Entspannung und zwei bis drei Methoden für eine kurzfristige, schnelle Entspannung kennen und anwenden können.

#### Methoden zur langfristigen Entspannung

Kaum eine Führungskraft kommt heute ohne eine Methode zur langfristigen Entspannung aus. Hohen Belastungen kann hiermit am besten begegnet werden. Beide im Folgenden dargestellten Verfahren haben sich in der Anwendung bewährt und führen innerhalb weniger Minuten zu einer tiefen Entspannung.

#### Alternative A: Das Autogene Training

Das Autogene Training ist eine zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte Selbsthypnose-Technik, die bis heute zahlreiche Anhänger gefunden hat. Die Entspannung wird mit einer so genannten Ruhetönung eingeleitet, mit der wir einen vertieften Ruhezustand vorbereiten. Es folgen insgesamt fünf Übungen, die uns helfen, den vertieften Ruhezustand sicher zu erreichen. Diese Übungen und deren Wirkungsweise finden Sie in der Tabelle 11 kurz beschrieben.

Übung	Wirkungsweise
Schwereübung	Vertiefte Ruhe durch Muskelentspannung <input checked="" type="checkbox"/> Sie nehmen eine angenehme Schwere wahr
Wärmeübung	Vertiefte Ruhe durch Muskelentspannung <input checked="" type="checkbox"/> Sie nehmen eine angenehme Wärme wahr
Atemübung	Vertiefte Ruhe durch Entspannung der Atmung <input checked="" type="checkbox"/> Sie spüren Ihren entspannten Atem
Herzübung	Vertiefte Ruhe durch Entspannung des Herzens <input checked="" type="checkbox"/> Sie spüren wie Ihr Herz ruhig und kräftig schlägt

Sonnengeflechtübung	Ausdehnung der Entspannung auf den ganzen Körper <input checked="" type="checkbox"/> ausgehend von Ihrem Bauch spüren Sie eine wohlige Wärme und Entspannung im gesamten Körper
---------------------	--

**Tab. 11:** Übungen und Wirkungsweise des Autogenen Trainings

Um aus dem vertieften Ruhezustand sicher zum „Hier und Jetzt“ zurückzukommen, muss das Herz-Kreislauf-System am Ende der Übung wieder aktiviert werden. Dies geschieht durch die so genannte Zurücknahme, bei der Sie Ihre Hände zu Fäusten Ballen, die Arme mehrmals kräftig anziehen und schließlich tief ein- und ausatmen. Abschließend öffnen Sie wieder Ihre Augen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Übungen des Autogenen Trainings in ihrer Kombination nervenberuhigend, kreislaufentlastend, schmerzhemmend, herzberuhigend und konzentrationsfördernd wirken. Hierbei handelt es sich um derart günstige Effekte, die eine intensive Beschäftigung mit diesem wirkungsvollen Verfahren rechtfertigen und vielleicht sogar auch Ihr Interesse geweckt haben.



#### Quick-Tipp!

Besuchen Sie zum Erlernen des Autogenen Trainings einen Kurs mit einem Umfang von mindestens 10x90 Minuten. Ein solcher Kurs wird übrigens von den meisten Krankenkassen bezuschusst.

#### Alternative B: Die Progressive Muskelrelaxation

Bei der Progressiven Muskelrelaxation (oder auch: Tiefenmuskelentspannung) handelt es sich um ein effektives, systematisches Entspannungsverfahren, das ebenfalls zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt wurde. Grundgedanke ist hierbei das Wechselspiel zwischen Anspannung und Entspannung sowie die Verbindung zwischen Körper und Geist. Das Verfahren setzt sich aus insgesamt vier Übungsteilen zusammen. Nacheinander spannen wir jeweils für etwa fünf Sekunden einzelne Muskeln an und genießen danach eine sich einstellende Entspannung für ca. 30 Sekunden. Führen wir alle vier Übungsteile durch, so entspannen wir unseren gesamten Körper. Damit einhergehend ist auch eine seelische Entspannung zu verzeichnen.

Übungsteile	Wirkung
Hände und Arme	Entspannung der Hand- und Armmuskulatur
Gesicht und Schultern	Entspannung der Gesichts-, Rücken- und Nackenmuskulatur
Brust und Bauch	Entspannung von Brust- und Bauchmuskulatur
Füße und Beine	Entspannung der Fuß- und Beinmuskulatur

**Tab. 6:** Übungen und Wirkungsweise der Progressiven Muskelrelaxation



#### Quick-Tipp!

Besuchen Sie zum Erlernen Progressiven Muskelrelaxation einen Kurs mit einem Umfang von mindestens 10x90 Minuten. Ein solcher Kurs wird übrigens von den meisten Krankenkassen bezuschusst.

#### Methoden zur kurzfristigen, schnellen Entspannung

Diese Methoden der Entspannung bieten den Vorteil, dass kein Kurs zum Erlernen besucht werden muss. Sie können die einzelnen Übungen nach der Durchsicht der



Übungsbeschreibung einfach ausprobieren und werden in einer stressigen Situation die entstehende Entspannungsreaktion erleben.

#### **Alternative A: Bei Musik entspannen**

Wir alle haben bereits mehrmals die entspannende Wirkung von Musik kennen gelernt. Setzen Sie Musik gezielt zu Ihrer Entspannung ein.



##### **Übung: Bei Musik entspannen I**

Wählen Sie Musik aus, die Ihnen bereits in anderen Situationen geholfen hat, sich zu entspannen. Legen Sie die CD ein, schließen Sie Ihre Augen und lauschen Sie der Musik zunächst nur für ein oder zwei Minuten ganz aufmerksam. Regeln Sie anschließend die Lautstärke, sodass Sie die Musik nur noch im Hintergrund wahrnehmen und Sie bei Ihren weiteren Aufgaben nicht davon gestört werden. Ganz nebenbei kann die Musik so Ihre Wirkung entfalten.

##### **Übung: Bei Musik entspannen II**

Erstellen Sie eine Liste mit Musikstücken, die Ihnen besonders gut gefallen und die Sie in der Vergangenheit bereits in einen angenehmen Zustand versetzt haben. Stellen Sie mehrere CD's mit diesen Titeln zusammen, die Sie an unterschiedlichen Orten aufbewahren (im Büro, im Auto, zu Hause).

Sobald Sie an sich eine negative Veränderung feststellen, greifen Sie zu Ihrer „Wohlfühl-CD“ und wählen einen geeigneten Titel aus. Regeln Sie anschließend die Lautstärke, sodass Sie die Musik nur noch im Hintergrund wahrnehmen und weder Sie sich beim Erfüllen Ihrer Aufgaben gestört fühlen noch Ihre Mitmenschen dies als Belastung erleben.

#### **Alternative B: Entspannung per Fingerdruck**

Für diese effizienten Entspannungsübungen benötigen Sie keinerlei Hilfsmittel. Sie können Sie zu jeder Zeit und an jedem Ort durchführen. Ein Erfolg wird sich zeitnah einstellen.



##### **Übung: Entspannung per Fingerdruck I**

Führen Sie Ihre Hände zusammen, sodass sich nur die Kuppen der kleinen Finger und der Zeigefinger berühren. Üben Sie einen angenehmen Druck aus. Mit Ihrer Aufmerksamkeit bleiben Sie in der Situation, in der Sie sich gerade befinden. Sehr schnell werden Sie feststellen, dass aus der flachen Stressatmung eine tiefe und angenehme Bauchatmung wird.

Nach einigen wenigen Atemzügen können Sie dann wieder nahezu unmerklich für Ihre Mitmenschen den Druck lösen und mit Ihren Händen anderen Tätigkeiten nachkommen.

##### **Übung: Entspannung per Fingerdruck II**

Wenn Sie völlig gestresst sind, dann drücken Sie doch einfach den Notfall-Punkt. Dieser befindet sich mitten in Ihrer Handfläche und schmerzt unter Druck, vorausgesetzt Sie sind übermäßig angespannt. Prüfen Sie zunächst, ob der Notfall-Punkt der rechten und / oder linken Hand Schmerzen verursacht. Trifft dies zu, dann drücken Sie mit dem Daumen der jeweiligen anderen Hand auf diesen Punkt, während Ihre Finger auf der anderen Seite als Widerlager ruhen. Halten Sie den Druck mehrere Sekunden aufrecht und lassen Sie anschließend wieder los. Wechseln Sie schließlich mehrere Male die Hand und drücken abwechselnd die Notfall-Punkte Ihrer rechten und linken Hand. Beenden Sie die Übung, wenn der Schmerz nachlässt und Sie sich wieder deutlich entspannter fühlen.

#### **Alternative C: Abreagieren**

Für diese Entspannungsübung sollten Sie zunächst einen geeigneten Ort finden.



### **Übung: Abreagieren I**

„Sie stehen kurz davor zu explodieren!“ In Ihnen hat sich eine unglaubliche Anspannung aufgebaut und Sie fühlen sich überhaupt nicht wohl dabei.

Lassen Sie doch einfach einmal Dampf ab! Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind und hauen Sie auf den Tisch. Schreien Sie – vielleicht auch nur innerlich – alles heraus, was Ihnen gerade einfällt. Hauen Sie ein weiteres Mal auf den Tisch, wenn Sie feststellen, dass das noch nicht ausreichend war. Atmen Sie blitzschnell aus und führen Sie einige schnelle Aufwärts- und Abwärtsbewegungen der Arme durch. Wenn Sie sich endlich erleichtert fühlen, können Sie schon nach einer kurzen Pause Ihren weiteren Aufgaben des Tages nachkommen.

### **Übung: Abreagieren II**

Suchen Sie das nächstgelegene Treppenhaus auf und steigen Sie einfach so lange hinauf wie Sie wollen und wie Sie meinen, dass es in dieser Situation notwendig sei. Wenn Sie sehr gestresst sind, werden Sie in der Regel mehr Treppenstufen zurücklegen als in einem nicht ganz so gestressten Zustand. Setzen Sie sich gedanklich mit Ihren Stressoren auseinander. Pusten Sie jeweils in der Ausatemungsphase langsam alle Stressoren aus sich heraus, während Sie die nächsten Treppenstufen hinaufsteigen. In der Einatemungsphase stellen Sie sich vor, wie Sie gerade Gesundheit und Harmonie einatmen. In der Ausatemungsphase pusten Sie den gesamten Stress aus sich heraus. Steigen Sie anschließend wieder hinab und freuen Sie sich darauf, dass sich gleich automatisch eine tiefe Entspannung – ausgehend von Ihren Beinen – einstellen wird, wenn Sie wieder am Arbeitsplatz sind und Sie auf Ihrem Bürostuhl sitzen. Hier angekommen sollten Sie die Entspannung auf jeden Fall noch einen Augenblick genießen, bevor Sie sich den noch bevorstehenden Aufgaben widmen.



### **Reminder!**

Auf dem Weg zu tiefer Entspannung müssen zwei Grundregeln beachtet werden:

1. Entspannung muss gewollt werden. Geben Sie einzelnen Entspannungsübungen eine Chance und probieren Sie sie einfach aus.
2. Entspannung braucht Zeit. Das Erlernen einzelner Techniken nimmt Zeit in Anspruch, die Sie sich unbedingt nehmen sollten.

### **Die Entspannungsreaktion**

Die körperlichen und seelischen Veränderungen, die mit Entspannung einhergehen, können zusammenfassend als Entspannungsreaktion bezeichnet werden. Es handelt sich hierbei um Veränderungen, die der zuvor beschriebenen Stressreaktion entgegengesetzt sind.

### **Körperliche Veränderungen**

Während in stressigen Situationen zum Beispiel unsere Herzfrequenz und unser Blutdruck steigen, kehren sich diese Veränderungen mit zunehmendem Grad der Entspannung in das Gegenteil um.

Im Einzelnen zählen vor allem die folgenden Veränderungen zur Entspannungsreaktion:

- Absinken der Herzfrequenz
- Absinken des Blutdrucks
- Verlangsamung der Atmung / Gleichmäßigkeit der Atmung
- Verminderung des Sauerstoffverbrauchs
- Veränderung der elektrischen Hirnaktivität in Richtung Ruhe

## Muskuläre Veränderungen

Entspannung zeigt sich auch an unseren Muskeln.

Im weitesten Sinne gehören auch die folgenden muskulären Veränderungen zur körperlichen Entspannungsreaktion:

- Entspannung der gesamten Skelettmuskulatur
- Entspannung insbesondere der Gesichtsmuskulatur
- Abnahme von Stressreaktionen, wie zum Beispiel Fuß wippen und Muskelzittern

Vollständig überzeugen wird Sie die Liste der Erscheinungen, die zur Entspannungsreaktion gehören, wenn Sie zusätzlich die positiven seelischen Veränderungen betrachten.

## Seelische Veränderungen

Die durch das Entspannungstraining hervorgerufenen Veränderungen im seelischen Erleben, ausgedrückt durch die Veränderungen unserer Gedanken und Emotionen, zeichnen sich ebenso wie die körperliche Veränderungen durch unterschiedliche Facetten aus. Die Entspannungsreaktion reicht hier von einer abnehmenden Gereiztheit über die Steigerung der Konzentration bis hin zu einem klaren und kühlen Kopf als Ausdruck eines angenehm empfundenen vertieften Ruhezustandes.



### Reminder!

Mit einem systematischen Entspannungstraining können die unangenehmen Stressreaktionen rückgängig gemacht und ins Gegenteil verkehrt werden.

## 5.2 Aktivität – Ausgeglichenheit – Gesundheit

### Pausen machen

Wie bereits mehrfach erwähnt, werden Führungskräfte großen psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt. Der hohe zeitliche Aufwand stellt einen hierbei nicht unerheblichen Belastungsfaktor dar. Um möglichst viele Aufgaben erledigen zu können, werden häufig Pausen reduziert oder gänzlich abgeschafft. Mit ausreichen Stress kann sogar das Hungergefühl verschwinden. Eine etwaige körperliche Schwäche fangen wir sehr ungesund mit Koffein und Süßigkeiten auf.



### Praxis-Check – Selbstreflexion

Wie viele echte Pausen machen Sie täglich? Wie viel Zeit nehmen diese Pausen in Anspruch?

---

---

---



### Quick-Tipp!

Führen Sie bewusste Pausen durch und lernen Sie, sich dabei zu erholen und neue Energie zu tanken.

## Urlaub genießen

Viele Führungskräfte sind so sehr gestresst, dass sie noch nicht einmal mehr ihren Urlaub genießen können. Ähnlich wie die Pausen ist auch der Urlaub auf die nötigste Zeit zusammengestrichen worden. Oft kann noch nicht einmal mehr der Urlaub genossen werden.



#### **Praxis-Check – Selbstreflexion**

Erleben Sie selbst Ihren Urlaub schon als Stress? Was können Sie tun, damit Sie Ihren Urlaub wieder genießen können?

---

---

---



#### **Quick-Tipp!**

Schalten Sie im Urlaub Ihr Handy ab und fahren Sie in die Ferne. Machen Sie auf keinen Fall den Fehler und schauen Sie während des Urlaubs noch einmal kurz im Unternehmen vorbei. Lernen Sie wieder zu genießen!

#### **Sport treiben**

Sport ist die beste Stressprävention und -therapie. Dabei ist es völlig unerheblich, welche Sportart Sie betreiben. Beim Sport kommen wir auf andere Gedanken, wir bekommen ein Gefühl für unseren Körper, bleiben gesund und haben beim Sport in der Gruppe auch noch Spaß. Umso trauriger, dass viele Führungskräfte keine Zeit mehr finden, um ihrer Lieblingssportart nachkommen zu können.



#### **Praxis-Check – Selbstreflexion**

Welchen Sport haben Sie gerne betrieben? Was muss geschehen, damit Sie wieder Sport treiben?

---

---

---



#### **Quick-Tipp!**

Geben Sie sich einen Ruck und beginnen Sie, Sport zu treiben. Machen Sie hierbei nicht den Fehler und überfordern Sie Ihren Körper. Folgen Sie lieber dem olympischen Gedanken.

Viele Manager haben eine Leidenschaft für das Joggen entwickelt. Diese Sportart bietet sich ganz besonders für viele Führungskräfte an, da fast überall gejoggt werden kann. Man braucht lediglich die Sportkleidung mitsamt geeigneter Sportschuhe und kann eine Runde laufen.

#### **Hobbys pflegen**

Für Hobbys haben Führungskräfte meist überhaupt keine Zeit mehr. Alles andere scheint wichtiger zu sein, als die Hobbys, die uns lange Zeit sehr viel Freude bereitet haben. Auch hier ist es egal, welches Hobby wir hatten. Entscheidend ist, dass die Hobbys weiter gepflegt werden.



#### **Praxis-Check – Selbstreflexion**

Welche Hobbys hatten Sie? Was muss geschehen, damit Sie Ihre Hobbys pflegen?

---

---

---



#### Quick-Tipp!

Sie können auch neue Hobbys finden. Denken Sie darüber nach, was Sie gerne machen würden und geben Sie sich einen Ruck.

#### Fast Food & Co.

Eine gesunde Lebensführung ist für viele Führungskräfte ein Fremdwort. Fast Food passt viel besser in einen Berufsalltag ohne Pausen. In kürzester Zeit können Unmengen an Kalorien zugeführt werden. Ein weiterer vermeintlicher Vorteil von Fast Food ist der Wegfall des Kauvorgangs. Wir beißen einen Bissen ab und können diesen in dieser Form herunterschlucken. Kauen ist meist nicht notwendig. Neben Fast Food findet man noch ein anderes ungesundes Ernährungsmuster bei zahlreichen Führungskräften: Eine Ernährung mit wenigen, aber dafür besonders großen Mahlzeiten. Die gestresste Führungskraft isst ein Croissant während der Fahrt zur Arbeit. Im Büro angekommen sorgt ausreichend Koffein für die notwendige Aktivierung. Wenn wir richtig Stress haben und keine Pausen machen, dann ist die nächste Mahlzeit 12 bis 14 Stunden nach dem Croissant ein üppiges Abendessen beim Italiener um die Ecke.



#### Praxis-Check – Selbstreflexion

Wie sieht Ihr Ernährungsverhalten aus? Wie häufig haben Sie sich in dieser Woche für Fast Food entschieden?

---

---

---

#### Chance

Sie können diesem Ernährungsverhalten entkommen und dennoch gleich leistungsfähig bleiben oder sogar noch leistungsfähiger werden.



#### Reminder!

Sollten Sie sich in diesen Beschreibungen wieder finden, dann unterbrechen Sie diesen Kreislauf und geben Sie einer gesunden Lebensführung eine Chance. Sie verlieren dadurch keine Zeit, sondern gewinnen an Gesundheit, Aktivität, Klarheit etc. und werden Ihren Führungsaufgaben besser nachkommen können.

#### Ausgewogene Ernährung

Eine Ausgewogene Ernährung ist die Grundlage einer gesunden Lebensführung.



#### Praxis-Check – Selbstreflexion

Was gehört zu einer ausgewogenen Ernährung und wie können Sie diese in Ihrem Alltag gewährleisten?

---

---

---



### Quick-Tipp!

Besuchen Sie mit Freunden einen Kochkurs. Sie werden Spaß haben und die Lust am Kochen gewinnen. Verabreden Sie sich regelmäßig zum Kochen. Parallel dazu kaufen Sie sich ein Kochbuch für schnelle Gerichte. Diese sind selbst zubereitet allemal gesünder als Tütengerichte.

### Bewegung

Zu einer gesunden Lebensführung gehört auch ausreichend Bewegung. Gehen Sie spazieren oder suchen Sie sich eine Sportart, die Ihnen Spaß macht und die Sie regelmäßig betreiben. „Wer rastet, der rostet!“ besagt ein altes Stichwort und genau dies sollte Ihnen als Führungskraft nicht passieren.



### Praxis-Check – Selbstreflexion

Wann waren Sie das letzte Mal spazieren? Wann gehen Sie das nächste Mal spazieren?

---

---

---



### Quick-Tipp!

Auch hier trägt die Gemeinschaft dazu bei, dass Sie sich regelmäßig bewegen. Aber auch ein Spaziergang alleine kann eine befreiende und entspannende Wirkung haben.



### Things to do:

Führungskräfte sind hohen Belastungen ausgesetzt

Der Führungstrainer empfiehlt: „*Gönnen Sie sich ausreichend Ruhe und Erholung!*“

Kaum eine Führungskraft kommt heute ohne ein effektives Stressbewältigungsverfahren aus

Der Führungstrainer empfiehlt: „*Erlernen Sie ein langfristig wirksames Stressbewältigungsverfahren sowie einige Methoden, die auch kurzfristig zu Entspannung führen!*“

Führungskräfte laufen Gefahr, eine ungesunde Lebensführung zu übernehmen

Der Führungstrainer empfiehlt: „*Achten Sie auf sich und Ihre Gesundheit. Ernähren Sie sich ausgewogen, bewegen Sie sich und pflegen und genießen Sie Ihr Privatleben! Sie werden dadurch an Leistungsfähigkeit gewinnen und vermeiden die Gefahr eines Burn-Out-Syndroms!*“



### Quick-Check

Welche Stressoren kennen Sie?

Welche langfristig wirksamen Stressbewältigungsverfahren sind für Führungskräfte geeignet?

Welche kurzfristig wirksamen Stressbewältigungsverfahren sind für Führungskräfte geeignet?

Was versteht man unter einem Burnout-Syndrom?

## **Kapitel 6: Goldene Regeln der Führung**

Damit ein Team wirklich Höchstleistungen erbringen kann, muss eine Führungskraft vielfältige Regeln berücksichtigen. Die im Folgenden aufgeführten zehn goldenen Regeln stellen Empfehlungen von Mitarbeitern dar, die eine negative Führung kennen gelernt haben.



#### **Reminder!**

#### **10 goldene Regeln – oder was sich Ihre Mitarbeiter sich von Ihnen wünschen...**

1. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und seien Sie Vorbild
2. Machen Sie Prozesse transparent und geben Sie Informationen weiter
3. Delegieren Sie Aufgaben, übertragen Sie Verantwortung und schenken Sie Mitarbeitern Vertrauen
4. Üben Sie konstruktive Kontrolle aus
5. Schaffen Sie gute Arbeitsbedingungen
6. Loben und belohnen Sie objektiv und regelmäßig
7. Seien Sie Coach und fördern Sie Potenziale Ihrer Mitarbeiter
8. Motivieren Sie
9. Seien Sie emotional intelligent
10. Seien Sie da

#### **1. Wunsch: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und seien Sie Vorbild**

Mitarbeiter wünschen sich eine Führungskraft, die für sie ein Vorbild ist. Insbesondere in Zeiten, in denen hohe Anforderungen zu bewältigen sind, wird eine Führungskraft benötigt, die versteht und unterstützt. Aber auch in anderen Situationen muss der Mitarbeiter das Gefühl haben, dass seine Führungskraft das vorlebt, was sie von Mitarbeitern verlangt.

#### **2. Wunsch: Machen Sie Prozesse transparent und geben Sie Informationen weiter**

Einer der am häufigsten genannten Punkte, die Unzufriedenheit hervorrufen, ist mangelnde Transparenz. Mitarbeiter haben vielfach das Gefühl, dass wichtige Informationen nicht an sie weitergeleitet werden. Mitarbeiter wissen, dass nicht alle Unternehmensüberlegungen und -entscheidungen offen gelegt werden können. Grundlegende Aspekte müssen jedoch klar sein. Besonders problematisch ist der Fall, bei dem Kunden bereits mehr wissen als der Mitarbeiter selbst.

#### **3. Wunsch: Delegieren Sie Aufgaben, übertragen Sie Verantwortung und schenken Sie Mitarbeitern Vertrauen**

Mitarbeiter werden „dumm“ gehalten, wenn ihnen keine herausfordernden Aufgaben übertragen werden. Viele Mitarbeiter wünschen sich, mehr Verantwortung übertragen zu bekommen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, zu prüfen, wem welche Aufgaben übertragen werden können.

#### **4. Wunsch: Üben Sie konstruktive Kontrolle aus**

Kontrolle ist notwendig, ohne Kontrolle versinken wir im Chaos. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Kontrolle konstruktiv erlebt wird. Konstruktiv heißt, dass Mitarbeiter Empfehlungen bekommen, wie etwaige Defizite abgestellt werden können. Auch hier ist die Unterstützung des Vorgesetzten gefragt.

#### **5. Wunsch: Schaffen Sie gute Arbeitsbedingungen**

Die Arbeitsbedingungen haben einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zu den Arbeitsbedingungen gehören die Fahrzeuge im Pflegedienst, die Räumlichkeiten des Unternehmens, Arbeitszeiten etc. Die Führungskraft sollte ihren Einfluss nutzen, um gute Arbeitsbedingungen entsprechend der vorhandenen Möglichkeiten zu schaffen.



#### **6. Wunsch: Loben und belohnen Sie objektiv und regelmäßig**

Unzählige Mitarbeiter wünschen sich von ihrer Führungskraft mehr Lob und Anerkennung. Es ist ein Phänomen, scheinbar verlieren Führungskräfte mit dem Aufstieg in der Hierarchie die Fähigkeit, ehrlich gemeinte Belohnungen auszusprechen. Stattdessen steigt die Tendenz, Mitarbeiter zu kritisieren. Dies sollte nicht geschehen. Lob und Dank sind wesentliche Motivationsfaktoren, die von einer guten Führungskraft an geeigneter Stelle eingesetzt werden.

#### **7. Wunsch: Seien Sie Coach und fördern Sie Potenziale Ihrer Mitarbeiter**

Jeder Mitarbeiter besitzt Potenziale, die noch nicht gefördert werden. Eine gute Führungskraft erkennt diese und lässt sie nicht verkümmern. Durch eine gezielte Förderung kann der Mitarbeiter sich weiterentwickeln und auch das Unternehmen gewinnt durch das Einbringen dieser Potenziale.

#### **8. Wunsch: Motivieren Sie**

Stimmungen in einem Team verändern sich, Arbeitsanforderungen ebenfalls. Eine gute Führungskraft schafft es, Mitarbeiter aus einem Stimmungstief zu holen und bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben zu motivieren. Eine gute Führungskraft erkennt, versteht und akzeptiert Motivationsschwankungen. Des Weiteren kann sie den Mitarbeiter entsprechend seinen Bedürfnissen gezielt fördern.

#### **9. Wunsch: Seien Sie emotional intelligent**

Gute Führungskräfte verfügen über die Fähigkeit zur Selbstreflexion, besitzen Selbstmanagement-Kompetenzen, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz. Sie werden von Mitarbeitern akzeptiert und geschätzt.

#### **10. Wunsch: Seien Sie da**

Und nicht zu vergessen, Führungskräfte sollten da sein. Mitarbeiter brauchen eine Führungskraft als Ansprechpartner. Neben der Weitergabe von Aufgaben und Kompetenzen und großer Selbstständigkeit eines Mitarbeiters treten immer wieder Fragen auf, die ein Mitarbeiter mit seiner Führungskraft klären muss. Eine gute Erreichbarkeit der Führungskraft trägt maßgeblich zum Geschäftsergebnis bei. Dabei können selbstverständlich Regeln hinsichtlich der Erreichbarkeit festgelegt werden.

## Kapitel 7: Fazit

Führen ist der Prozess, bei dem ein Mitarbeiter zielgerichtet zur Erfüllung bestimmter Aufgaben motiviert wird. Beteiligte sind der Mitarbeiter und die Führungskraft.

Heute erfolgreiche Führungskräfte gestalten den Kontakt mit dem Mitarbeiter derart, dass ein maximaler Gewinn für das Unternehmen zu erwarten ist. Dies geschieht auf der Basis unterschiedlicher Erfolgsfaktoren.



### Reminder!

Erfolgsfaktoren der Führung

- ausgeprägte emotionale Intelligenz
- authentische und situationsangemessene Anwendung unterschiedlicher Führungsstile
- authentische und situationsangemessene Anwendung unterschiedlicher Führungsinstrumente
- Ruhe und Gelassenheit durch Selbstmanagement



**Abb. 15:** Erfolgreiche Führungskraft

## Literaturverzeichnis

- French, J.R.P. Jr. & Raven, B. (1959): The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Loffing, C. & Geise, St. (2005): Personalentwicklung in der Pflege. Bern: Verlag Hans Huber.
- Goleman, D. (2000). Durch flexibles Führen mehr erreichen. Harvard Business manager, 5, S. 9 - 22.
- Bremm, K.-J. (1997). Beurteilung von Mitarbeitern als Führungsinstrument. In E. Zwielerlein (Hrsg.) Klinikmanagement: Erfolgsstrategien für die Zukunft. 573-586. München: Urban und Schwarzenberg.
- Gaugler, E., Ripke, M., Beyss, B., Foerst, R., Kunow, J. & Roepke-Apel, H. (1981). Erprobung neuer Beurteilungsverfahren. Evaluierungsbericht im Auftrag des Bundesministers des Inneren, APF Arbeitsgemeinschaft Planungsforschung, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Golombek, G. & Rossbauer, W. (1998). Stellenbeschreibungen für den Pflegedienst: Anforderungsprofile in Krankenhäusern und Reha-Kliniken. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Gremmel-Thomas, E. & Petrachi, T. (1998). Der Vergleich mit anderen Mitarbeitern ist für alle von Nutzen. Die Pflegezeitschrift, 03, S. 205-208.
- Kirchner, H. (1998). Gespräche im Pflgeteam: mit Beispielen aus der Führungspraxis (2. Aufl.). Stuttgart, New York: Thieme.
- Knebel, (1995). Taschenbuch für Personalbeurteilung (9. Auflage). Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Krüger, G. (1989). Grundwissen praktische Betriebswirtschaft. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Lattmann, C. (1982). Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Loffing, C. (1999). Teamentwicklung im „Kranken Haus“ – Ein Beispiel psychologischer Gestaltungsarbeit. Bad Iburg: Der Andere Verlag.
- Loffing, C. (2000). Der Patient ist der Leidtragende – Eine Studie über die aktuellen Probleme deutscher Krankenhäuser sowie deren Konsequenzen. Die Pflegezeitschrift, 05, 327 - 329.
- Olfert, K. (1999). Kompakt-Training Personalwirtschaft. Ludwigshafen: Kiehl.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1986). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- Rahn, H.-J. (2000). Unternehmensführung (4. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). Management. Grundlagen der Unternehmensführung (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Weidlich, U. (1998). Mitarbeiterbeurteilung in der Pflege: systematisch bewerten – Zeugnisse schreiben. München: Urban und Schwarzenberg.