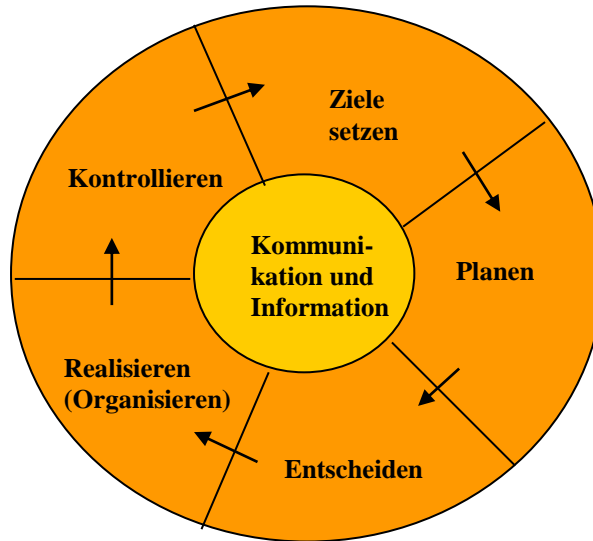


Checkliste Führung

Das ist der sogenannte **Management-Regelkreis**, er zeigt die Aufgaben der Führung



Interessant ist auch eine Rollenunterteilung der Aufgaben

1. Chef (z.B. Anweisungen)
2. Moderator (Ideen sammeln, Zusammenkünfte leiten)
3. Coach (Entwicklung der Mitarbeiter fördern)
4. Ratgeber (Fachkenntnisse und Erfahrung einbringen)

Noch deutlicher wird die Aufteilung der **Führungsaufgaben**, die bei der Analyse der eigenen Geschäftsprozesse genutzt wird und sowohl für den Chef als auch allgemein für Führung gilt:

1. Klärung Zielsetzung mit Planung und Strategie – und die Kommunikation darüber. Hierunter fällt auch die Entscheidungsfindung
2. Optimierung Human Resources
 - Personalauswahl und Einführung neuer Mitarbeiter
 - Personalführung und Motivation (Beraten, Coachen, Fördern, Feedback)
 - Gehaltssystem
 - Personalentwicklung, Weiterbildung, Karriere und Status
 - Einfluss auf die gesamte Unternehmenskultur nehmen inkl. Vorbildfunktion, Kommunikation und Information – darin natürlich auch und besonders die Werte des U.
3. Optimierung der Prozesse, insbesondere der kundenorientierten Suche nach laufenden Verbesserungen bzw. Veränderungen (Ökonomisches Prinzip)
4. Controlling
 - Finanzen
 - Zielerreichung von Projekten
5. Außenkontakte (für das Top-Management)

Im Management-Regelkreis könnte man so die Optimierung HR noch als eigene Aufgabe (Rolle des Coaches) hinzufügen. Zum Feedback gehören dabei: Anerkennung, Lob und Kritik.

Nützlich ist dabei die Klärung einiger **Begriffe**:

Was ist Hierarchie?	
Führung und Verantwortung für Bereichs-Ergebnisse bedeutet....	
Was ist Delegation für mich konkret?	
Führung und Team (Wann Entscheidungen allein, zu Zweit oder im Team/Arbeitsgruppe?)	
Was würde Situative Führung konkret in meiner Abteilung bedeuten?	

Welches sind meine wichtigsten Aufgaben als FK?	
Welches sind meine als FK wichtigsten Eigenschaften und welche werde ich noch weiter entwickeln?	

Was sind die häufigsten Fehler einer Führungskraft?

	Markieren Sie graphisch die Wichtigkeit nach Ihrer Meinung
Alles selbst bestimmen wollen, statt den Mitarbeitern Raum für Eigeninitiative zu geben	
Information für sich behalten (Probleme, Krisen, Erfolge)	
Eigene Entscheidungsschwäche	
Vorschläge und Kritik der Mitarbeiter unbeachtet lassen	
Konflikte umgehen oder nicht konstruktiv lösen	
Misstrauen gegenüber Mitarbeitern, übertriebene Kontrolle	
Kein Feedback (Lob, Anerkennung, Kritik) geben	
Selbst unberechenbar sein	
Unklare Anweisungen, Mitarbeiter sich selbst überlassen	
Keine Rückfragen, ob Mitarbeiter Aufgaben verstanden haben und richtig handeln können	
Missbrauch der Führung für persönliche Zwecke	
Keine ausreichenden eigenen Fachkenntnisse	
Hindernde Glaubenssätze bezüglich Führung	

Führung zur Leistung (Malik)

Fredmund Malik verdanken wir einen Klassiker der Führung, der ohne Verbrämungen zeigt, wie die Hausaufgaben gemacht werden sollen. *Das Führungsparadoxon: verfügbar sind nur gewöhnliche Menschen, benötigt wird in der aktuellen Wirtschafts- und Gesellschaftssituation jedoch außergewöhnliche Leistung.* Das erfordert - wirksame Führung.

Zum Beruf des Managers gehören 4 Elemente (Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge, sowie die Verantwortung). Seine These: professionelles Führen muss gelernt werden.

Die 6 Grundsätze wirksamer Führung

Grundsatz	Kommentar	Bedeutung
Resultat-orientierung	Im Management kommt es nur auf Resultate an, auf Ergebnisse. Es gibt davon zwei Arten: solche, die mit Menschen zusammenhängen und solche, die sich auf Geld beziehen. Nicht dazu gehört: Arbeit muss Freude machen – denn es gibt auch Jobs, wo das nicht möglich ist. Dann wird „Pflichtbewusstsein“ benötigt. Aber Ergebnisse können Freude und stolz machen, vielleicht auch durch Effektivität. Erforderliche Werte: Leistungsdenken, Ergebnisdenken.	Oft vergessene Selbstverständlichkeit

Beitrag zum Ganzen	<p>Dies ist der Kern von Ganzheitlichkeit und vernetztem Denken bei aller Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit. Es ist eine Voraussetzung für unternehmerisches Handeln auf allen Hierarchieebenen.</p> <p>Gegenteil von Titel und Status und folgt der Beschreibung: „Ich Sorge in dieser Organisation dafür, dass“</p> <p>Hierbei muss die Führung für jeden Mitarbeiter Vorbild sein. Es lohnt sich, einmal im Jahr eine längere Diskussion darüber zu führen.</p> <p>Erforderlicher Wert: Ganheitliches Denken</p>	Ein radikaler Grundsatz, zugleich ein Schlüssel zur Motivation
Konzentration auf Weniges	<p>Kein anderer Beruf ist mehr der Gefahr der Verzettlung ausgeliefert. Immer wieder ist die Frage zu stellen: wird nur hart gearbeitet und was wird eigentlich erreicht?</p> <p>Eine Gefahr für die Konzentration kann auch von der Organisation ausgehen, von vielen Unterstellungen. Die Organisation sollte im Gegenteil die Konzentration leicht machen.</p> <p>Anwendungsfelder: 1. Zeitmanagement, 2. Führung durch Ziele 3. Produktivität der (ungestörten) Kopfarbeit.</p> <p>Erforderlicher Wert: Disziplin.</p>	Wenn es ein Geheimrezept gibt, dann dieses
Stärken nutzen	<p>Es geht um die bereits vorhandenen Stärken. Das Paradoxon: unsere menschliche Wahrnehmung ist auf Schwächen fixiert.</p> <p>Stärken mit den Aufgaben zur Deckung bringen, das vermeidet alle Motivationsprobleme.</p> <p>Was ist mit den Schwächen: sie muss die Führung kennen, um nicht den Fehler zu begehen, Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Schwächen haben!</p> <p>Wirkliche Multitalente sind sehr selten.</p> <p>Die Korrelation, die wichtig ist: zwischen leicht fallen und gut tun.</p>	Training und Schulung von Menschen nur dort, wo sie der vollen Entfaltung ihrer Stärken im Wege stehen
Vertrauen	<p>Ohne Vertrauen gibt es keine Motivation. Mit Vertrauen ergibt sich seine robuste Führungssituation – robust gegen Führungsfehler, die es im Alltag immer wieder geben wird.</p> <p>Und wie entsteht Vertrauen? 1. Indem der Chef eigene Fehler nicht vertuscht und seine Mitarbeiter bei deren Fehlern nicht im Regen stehen lässt. 2. Durch Zuhören 3. Durch eigenen integren Charakter (Konsistenz im Reden und tun) 4. sich von Intriganten trennen.</p> <p>Vertrauen ist dabei nicht „blindes“ Vertrauen, das wäre naiv.</p> <p>Erforderliche Werte: Offenheit, Geradlinigkeit, Disziplin, Integrität.</p>	Es kommt auf das <u>gegenseitige</u> Vertrauen an.
Positiv Denken	<p>Und konstruktives Denken. Chancen statt Probleme sehen. Von der Motivation zur Selbstmotivation.</p> <p>Hindernde Denk- und Glaubensmuster sind gering.</p> <p>„Tu was du kannst mit dem was du hast und tu es dort, wo du bist.“</p>	Alles hängt an unserer inneren Einstellung, unserem Denken.

Spitzenleistungen folgen aus klar erkannten Stärken und kompromissloser Konzentration darauf. Die 6 Grundsätze sind der Kern jeder Unternehmenskultur und hängen stark mit einigen Werten zusammen, die oftmals als neue Entdeckung gesehen werden.

Die 5 Aufgaben der Führung

Diese entsprechen dem Management-Regelkreis.

1. Dabei kann das Ziele setzen durchaus mit Planung verbunden werden.
2. Die Organisationsaufgabe orientiert sich immer an den angestrebten Ergebnissen und Leistungen. Hierzu gehören die Prozesse.

3. Die Entscheidungsaufgabe bedeutet nicht, immer eine Partizipation herbeizuführen, sondern möglichst alle mit relevantem Wissen einzubeziehen und zumindest zu hören.
4. Die Controllingaufgabe basiert auf Vertrauen. Für ein ständiges Improvement der Unternehmensleistung muss gemessen und darüber hinaus auch beurteilt werden.
5. So bleibt als fünfte Aufgabe „Menschen entwickeln und fördern“.

Die 7 Werkzeuge wirksamer Führung

Werkzeug	Beschreibung	Bedeutung
Sitzung	Vorbereitung und Nacharbeit (Nachfassen) sind wichtig. Die Hervorhebung der beschlossenen Aktionen! Wert: Disziplin	
Bericht	Alles, was Schriftform hat. Empfängerorientierte Gestaltung: was soll er dort bewirken? Wert: „Kundenfreundlichkeit“	
Job Design + Assignment Control	Es geht um die richtige Gestaltung der Aufgaben (jobs) und Stellen. AC ist dann die erforderliche laufende Steuerung der „Schlüsselaufgabe“ mit der höchsten Priorität. Sind die gesetzten Prioritäten wirklich klar und wird wirklich daran gearbeitet?	Hier gibt es oft Überraschungen
Persönliche Arbeitsmethodik	Beeinflusst die Wirksamkeit der Führungskraft direkt und umfassend. Gerade erfolgreiche schöpferische Menschen zeichnen sich durch eine systematische Arbeitsweise aus. Die Person und die Umstände der Organisation spielen dabei eine Rolle. Ständige Überprüfungen sind wichtig. Basisfelder: 1. Zeit 2. Inputs verarbeiten 3. Umgang mit Kommunikationstechnik 4. Erstellung Schriftstücke 5. Termine 6. Memory (Ablage) 7. Routinen/Checklisten 8. Beziehungspflege 9. Sekretärin Werte: System und Disziplin.	Wirksame Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell, sieht also für jeden verschieden aus!
Budget und Budgetierung	Bestes Werkzeug für Planung, Koordination, Einsatz von Schlüsselressourcen, Integration in die Gesamtorganisation – und als Auslöser für Controlling = Revisionen/Aktionen. Wert: Planung	Zugleich Grundlage für Kommunikation
Leistungsbeurteilung	Es wird weniger die Notwendigkeit der L. abgelehnt, als die darum herum etablierten Systeme. Denn diese erforschen idR mehr die Schwächen als die Stärken. Letztere benötigt das Management. Könner: kleines Büchlein und kontinuierliche Notizen, statt Formulare für 1x p.a. Wert: Urteilsvermögen	Oft gestörtes Verhältnis bei Führungskräften. Aber die Menschen wollen wissen, wo sie stehen!
Systematische Müllabfuhr	Es geht um den Prozess des Ausmerzens von Altem, Überkommenem und Überflüssigen. Permanente Frage. Wert: Loslassen können	Führt zu Revitalisierung und Selbsterneuerung der Organisation

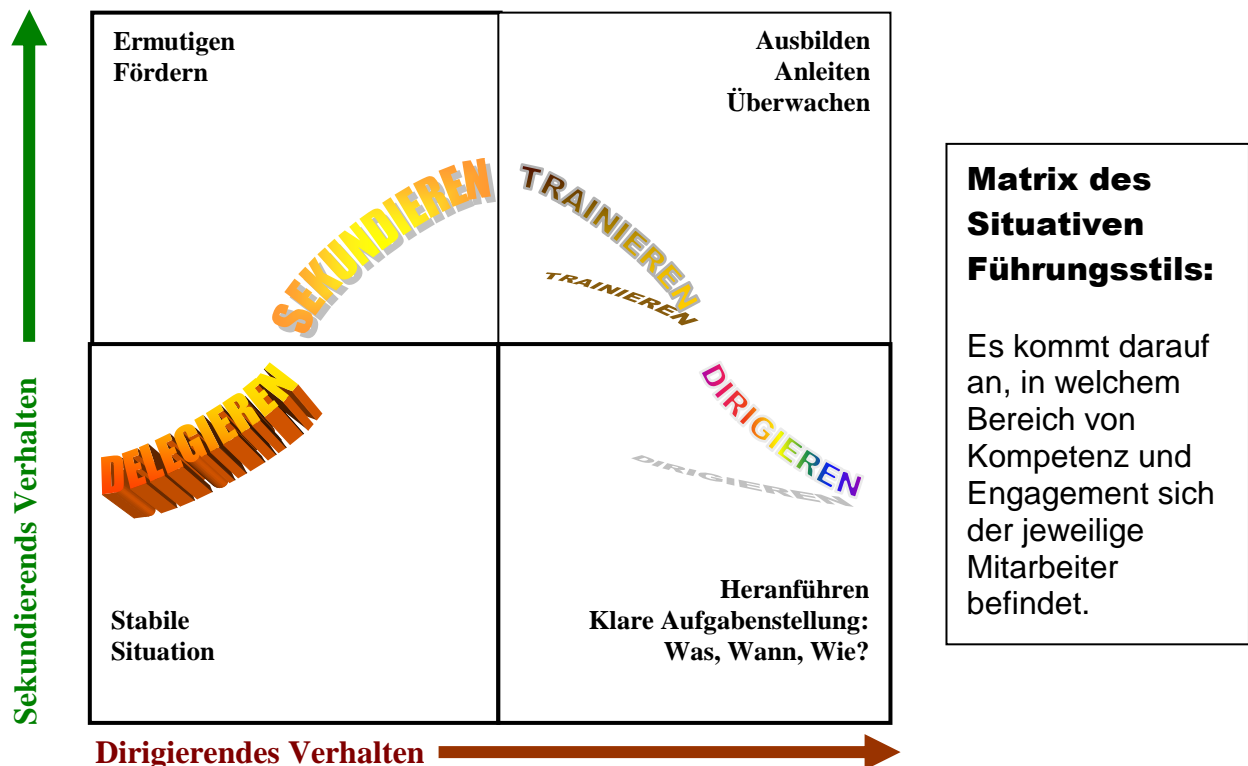
4. Element der Führung: die Verantwortung

Alltagsethik: einstehen für das, was man tut.

Wer nicht zu seiner Verantwortung steht, ist mehr Karrierist als Führung.

Situativer Führungsstil (Blanchard)

Führung soll von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich sein.



Literaturempfehlung

Malik, Fredmund, Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine Neue Zeit, DVA Stuttgart-München, 16. Auflage 2004, ISBN 3-421-05370-7

Die hohe Auflage zeigt an, dass es sich um einen Klassiker handelt.

Blachard, Kenneth und Zigarmi, Patricia, Der Minuten-Manager. Führungsstile, Wirkungsvolleres Management durch situationsgerechtes Führen, Rowohlt Verlag 1990, ISBN 3-498-00503-0

Dieses lesenswerte Buch aus der Minuten-Reihe beschreibt insbesondere die Führungsmatrix und Entwicklungsstufen der Mitarbeiter in Kompetenz und Engagement – die situative Führung. Theoretisch ist das verständlich, bleibt nur die praktische Umsetzung im Berufsalltag.