

Selbstmanagement und Mitarbeiterführung

Repetitions- und Vertiefungsfragen – Lösungen

Teamdynamik

- 1) Phase des gruppenspezifischen Prozesses:
 - a.) Norming
 - b.) Storming
 - c.) Performing
 - d.) Forming
- 2) – Ein Team hat ein gemeinsames und akzeptiertes Ziel, einen engen Kommunikationsaustausch und gemeinsame Werte. Mehrere Personen mit gemeinsamen Motiven (Ziele, Interessen).
 - Zeitlich relativ beständig.
 - Durch soziale Kontakte miteinander verbunden.
 - Fühlt als soziale Einheit und handelt als solche.
- 3) Die Gruppendynamik beeinflusst massgeblich das Klima (Umgang untereinander), die Austragung von Konflikten und prägt somit die Leistungsfähigkeit eines Teams.

Positive Auswirkungen der Gruppendynamik:

 - Kann einzelne motivieren, begeistern, solidarisieren, mitreissen
 - Begünstigt allseitigen Erfahrungs- und Gedankenaustausch
 - Hohe Gruppenleistung fordert Mitglieder entsprechend und beschleunigt Entwicklung
 - Kann Geborgenheit vermitteln
 - Kann Fluktuationsrate verringern
 - Gemeinschaftsgeist prägt Verhalten und Normen
 - Schöpferisches Teamwork
 - Schwächere Teammitglieder profitieren von den Stärkeren

Negative Auswirkungen der Gruppendynamik:

 - Dominanz, Egoismus Einzelner
 - Abneigung zwischen einzelnen Personen
 - Antipathie gegenüber der Führung
 - Fehlender Anschluss einzelner Mitglieder (Ausgrenzung)
 - Hemmungen im Kollektiv, Blamage
 - Angst vor Überforderung gegenüber Stärkeren
 - Diskriminierung einzelner Mitglieder (Fremdkörper)
 - Rivalität zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern
 - Missgunst, Neid, Cliquenbildung, Überheblichkeit
- 4) Formelle Normen und Rollen werden definiert durch das System (übergeordnet).

Informelle Normen und Rollen werden durch die Menschen im sozialen System definiert.

5) Aufgabenorientierte Rolle (Aufbaufunktion):

- Initiieren (neue Ideen, Lösungen)
- Aktivieren (gewinnen, anspornen, fördern, anhören)
- Kommunizieren (Info suchen, austauschen, helfen)

Gruppenorientierte Rolle (Erhaltungsfunktionen):

- Koordinieren (abstimmen, aufzeigen, optimieren)
- Vermitteln (Kompromisse, Konsens, Krisen meistern)
- Zusammenfassen (roter Faden, Wesentliches von Unwesentlichem trennen)
- Auswerten (SOLL/IST-Vergleich, prüfen, verbessern)

Personenorientierte Rolle (Störfunktionen):

- Wichtigtuerei (unsachlich, hysterisch, bluffen, heucheln)
- Blockieren (nichts gelten lassen, nicht ausreden lassen, witzeln)
- Rivalisieren (Führung torpedieren, informelle Gruppe bilden)
- Aggressives Verhalten (kritisieren, blamieren, nörgeln)
- Sich zurückziehen (Desinteresse zeigen, passives Verhalten)

Individualebene

1) Zuordnung im Riemann-Thomann-Kreuz:

- a.) Distanz – Sicherheit
- b.) Distanz – Freiheit
- c.) Distanz – Sicherheit
- d.) Nähe – Freiheit
- e.) Nähe – Freiheit

2) Position in der Rangstruktur nach Schindler:

- a.) Beta
- b.) Gamma
- c.) Omega
- d.) Alpha

3) Arbeitsstil gemäss dem Team-Management-Rad:

- a.) Kontrollierender Überwacher
- b.) Kreativer Innovator
- c.) Systematischer Umsetzer
- d.) Unterstützender Stabilisator

4) Die Führungskraft traut den Mitarbeitenden nichts zu, sodass Sie die Motivation und schlussendlich das Selbstvertrauen verlieren.

5) Die «Persönlichkeitspyramide» zeigt auf welche Elemente unsere Verhaltensmuster prägen.

Mitarbeiterführung

- 1) Reifegrad-Modell nach Hersey und Blanchard:
 - a.) Es handelt sich hier um Mitarbeitende, die die nötige Motivation haben, aber noch nicht über das erforderliche Wissen verfügen.
 - b.) In dieser Phase werden die Mitarbeitenden geschult und gefördert.
 - c.) Vor allem in der Phase des partizipativen Führungsstils kann man auch den Mitarbeiter fördern und fordern um ihm auch das nötige Selbstvertrauen zu ermöglichen.
- 2) Kontinuum-Modell nach Tannbaum / Schmidt:
 - a.) Kooperativ
 - b.) Konsultativ
 - c.) Delegativ
- 3) Fachkompetenz: Fachliche Qualifikation
Methodenkompetenz: Qualifikation der Arbeitsweise und Vorgehenssystematik
Sozialkompetenz: Qualifikation im Umgang mit Menschen
Selbstkompetenz: Persönliche Qualifikation
- 4) Argumente für eine sorgfältige Planung des Führungsprozesses:
 - Zeitgewinn bei der Umsetzung dank seriöser Vorbereitung.
 - Effizientere und effektivere Zielerreichung dank optimalem Ressourceneinsatz.
 - Besserer Überblick über laufende Aufgaben und Projekte.
 - Einfachere Priorisierung von Aufgaben / Leistungen.
- 5) Hanspeter nimmt irrtümlicherweise an, dass die Arbeitsleistung und -qualität davon abhängt, wie detailliert und genau er kontrolliert. Weniger wäre mehr, denn Hanspeters «Kontrollsucht» wirkt bevormundend und ist somit demotivierend. Er erzieht die Mitarbeitenden damit zu unselbständigen Mitarbeitenden, die darauf bedacht sind, keine Fehler zu machen, und sich dementsprechend auch nicht besonders engagieren.

Erfolgreich kommunizieren

- 1) Offene Fragen: W-Fragen, Informationsgewinn
Geschlossene Fragen: Ja / nein Fragen, begrenzte Antwort
Suggestiv Fragen: Beeinflussung, Beantwortung vorwegnehmen
Rhetorische Fragen: Keine offene Beantwortung, Betroffenheit auslösen, Interesse wecken

- 2) Grundsätze im Kritikgespräch:
- Von Tatsachen ausgehen
 - Gesprächseröffnung zielgerichtet
 - Gesprächsverlauf situativ steuern
 - Kritik ohne Schnörkel
 - Positiv auf Selbstkritik reagieren
 - Kritik unter 4-Augen
 - Ich-Botschaften
 - Sachlich, nicht wertend kritisieren
 - Dialog suchen

Vorbereitung:

- Anlass / Ursache?
- Ziele von Chef / Mitarbeiter?
- Meine innere Einstellung?
- Informationen?
- Zeitpunkt / Ort?

- 3) Grundsätze im Qualifikationsgespräch:
- Gesamtschau statt Einzelheiten
 - Mitarbeiter aktive Rolle geben
 - Aktiv zuhören
 - Fragen stellen
 - Eigene Erwartungen nennen
 - Übereinstimmendes betonen
 - Abweichungen herausarbeiten
 - Unterstützung zusichern
 - Keine Zeitbeschränkung
 - Unterlagen offenlegen
 - Positiver Beginn
 - Zusammenfassung
 - Positiver Schluss

Vorbereitung:

- Frühzeitig einladen
- Informationen sammeln / sichten
- Gesprächsziel festlegen
- «Roter Faden» definieren

- 4) Kommunikationsmodell nach F. Schulz von Thun
- Jede Nachricht beinhaltet folgende Botschaften:
1. Sachinhalts-Aspekt
 2. Selbstoffenbarungs-Aspekt
 3. Beziehungs-Aspekt
 4. Appell

- 5) Das aktive Zuhören wird durch Signale ergänzt, die dem Gegenüber verdeutlichen, dass ich mich voll und ganz auf ihn konzentriert habe. Solche Signale sind ein offener Blickkontakt, das Nicken oder zustimmende Äusserungen. Aktives Zuhören besteht aus 3 Ebenen:
1. Zuhören – ausreden lassen, spontan eigene Meinungsäusserungen unterlassen.
 2. Verstehen – versuchen zu verstehen was mein Gegenüber mir mitteilen will. Verstehen muss nicht bedeuten, dass ich damit einverstanden bin.
 3. Gefühle – dem Gegenüber zeigen, dass ich ihn wahrgenommen habe und ich versuche ihn zu verstehen durch nachfragen, bewusste Körperhaltung, das Gehörte wiederholen (paraphrasieren).
- 6) In der Kommunikation nehmen wir nur das wahr (nehmen wir an) was in unsere Struktur passt.
Unsere selektive Wahrnehmung:
- wird geprägt durch persönliche Gefühle,
 - ist niemals die absolute Wahrheit (nicht objektiv),
 - ist selektiv und zielgerichtet,
 - ist individuell,
 - hängt von eigenen Erfahrungen ab,
 - wird verzerrt durch Vorurteile.
- 7) Axiom-Modell von Paul Watzlawick:
1. Man kann nicht nicht kommunizieren: Jedes Verhalten hat einen Mitteilungscharakter, auch das Schweigen. Somit ist es nicht möglich nicht zu kommunizieren.
 2. Jede Kommunikation hat eine Sach- und eine Beziehungsebene: Die Beziehungsebene bestimmt über die Sachebene und somit über den Inhalt. Die Beziehungsebene wird vor allem über non- und paraverbale Elemente ausgedrückt. Somit spielt der Beziehungsaspekt eine zentrale Rolle und ist oftmals ausschlaggebend wie eine Botschaft beim Empfänger ankommt.
 3. Kommunikationsabläufe werden unterschiedlich strukturiert: Jeder Gesprächspartner gibt dem Dialog seine eigene Struktur. Das hat zur Folge, dass eine Botschaft anders entschlüsselt werden kann als Sie vom Sender verschlüsselt wurde.
 4. Kommunikation erfolgt digital oder analog: Die digitale Kommunikation bezieht sich auf Wörter, Sätze und Symbole. Diese Sprache ist logisch, abstrakt und repräsentiert den Inhaltsaspekt. Sie vermittelt vor allem Informationen. Die analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Dinge, sondern auf die Beziehung zwischen den Dingen oder Menschen. Oft wird die analoge Kommunikation durch non- oder paraverbale Signale mitgeteilt.
 5. Kommunikation verläuft symmetrisch und / oder komplementär: Eine symmetrische Beziehung besteht zwischen gleichberechtigten Partnern. Eine komplementäre Beziehung besteht dann, wenn die Partner nicht gleichgestellt sind sondern gegenseitig über- oder untergeordnet sind.
- 8) JOHARY-Fenster:
Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe.
- 9) Viele Missverständnisse beruhen auf DU-Botschaften. Sie erzeugen häufig Druck, was in der Kommunikation wiederum zu Gegendruck führen kann. Besser ist bei einem Kritik- oder Feedback-Gespräch ICH-Botschaften anzuwenden. Dabei bleiben die Gesprächspartner auf gleicher Ebene. Wir begegnen ihm offen, ehrlich ohne verletzend zu sein. Eine ICH-Botschaft besteht aus 4 Elementen: Sachverhalt – Konsequenz aufgrund des Sachverhaltes – Empfindungen – Appell.
- 10) Kommunikation über die Kommunikation.
Dem Gegenüber reflektieren, wie wir die gegenseitige Kommunikation erleben und was es bei uns an Gefühlen auslöst.

- 11) Die Metakommunikation braucht Mut und persönliche Bereitschaft, weil wir dabei unsere Empfindungen und Gefühle offen und direkt mitteilen. Indem wir uns öffnen, sind wir auch verletzlich bzw. angreifbar. Im Weiteren bedingt die Metakommunikation eine Auseinandersetzung mit uns selbst, mit dem eigenen Kommunikationsverhalten, aber auch mit den Fremdbildern, die wir von den anderen Gesprächspartnern erhalten und die möglicherweise unser Selbstbild infrage stellen. Eine solche Konfrontation des Selbstbilds mit dem Fremdbild ist zwar ein sehr hilfreicher, oft aber auch ein schmerzhafter Prozess.

Konflikte bewältigen

- 1) a.) Kalter Konflikt: Konflikte, die still ausgetragen werden, indem man nicht mehr miteinander spricht, sich aus dem Wege geht. Es entsteht zwischen den Menschen eine Kälte und Leere.
b.) Intrapersoneller Konflikt: Diese Konflikte spielen sich innerhalb des Menschen ab. Dies können Selbstzweifel, Unsicherheit, Orientierungslosigkeit sein.
c.) Wertekonflikt: Die Konflikte die entstehen können durch unterschiedliche Werte / Ansichten der Konfliktparteien.
d.) Rollenkonflikt: Parteien machen sich Rollen im sozialen System streitig. Dieser Konflikt kann auftreten bei Organisationsveränderungen.
- 2) Vier Hauptfaktoren im Harvard-Konzept:
1. Problem und Person voneinander trennen
2. Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt stellen
3. Alternative Wahlmöglichkeiten entwickeln
4. Objektive Entscheidungskriterien beiziehen
- 3) Welcher Konfliktstil kommt hier zum Ausdruck?
a.) Normkonflikt, warmer Konflikt
b.) Beziehungskonflikt, kalter Konflikt
c.) Intrapersoneller Konflikt
- 4) Verteilungskonflikt: Zwei oder mehrere Parteien möchten das gleiche haben. Neid und Missgunst kann entstehen. Parteien bekommen das Gefühl, dass man Sie übergangen hat.
- 5) a.) Kalter Konflikt
b.) Kalter Konflikt
c.) Heisser Konflikt

Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

1)

a) ALPEN-Methode: Planungsinstrument

- A = Aktivitäten und Aufgaben notieren
- B = Länge (Zeitdauer) abschätzen
- P = Pufferzeiten reservieren
- E = Entscheidung über Prioritäten
- N = Nachkontrolle, Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen

b) PARETO-Prinzip: Prioritätensetzung / 80 : 20 Regel

In 20% der aufgewendeten Zeit werden 80% der Ergebnisse erreicht. Dies bedeutet die richtigen Dinge zu tun (20%) um möglichst effizient und effektiv zu arbeiten.

c) ABC-Analyse: Prioritätensetzung, Grundüberlegung zum Eisenhower-Prinzip

A-Aufgaben:

- Diese Aufgaben müssen unbedingt erfüllt werden.
- Nur Sie können diese Aufgaben erledigen.
- Diese Aufgaben müssen Sie dringend erledigen, eine Verschiebung ist nicht möglich oder hätte nachteilige Wirkung.
- A-Aufgaben müssen Sie deshalb sofort in Angriff nehmen.

B-Aufgaben:

- Diese Aufgaben sind durchschnittlich wichtig.
- Sie können diese Aufgaben teilweise oder ganz delegieren.
- Sie können diese Aufgaben für eine spätere Erledigung terminieren.
- B-Aufgaben müssen Sie deshalb terminieren oder delegieren.

C-Aufgaben:

- Diese Aufgaben sind nicht wichtig oder zeitlich nicht dringend, führen jedoch zu einer Menge Arbeit.
- Wenn Sie diese Aufgaben selber erledigen, sind Terminverschiebungen möglich.
- Sie können diese Aufgaben delegieren.
- C-Aufgaben müssen Sie deshalb zuletzt erledigen oder delegieren.

d) Eisenhower-Prinzip: Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig/nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend/nicht dringend) gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten. Die vier Aufgabentypen werden A-, B-, C- und D-Aufgaben genannt und auf vier Quadranten verteilt. Jedem Aufgabentyp wird eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet.

- A: Sofort selbst erledigen
- B: Terminieren und selbst erledigen
- C: An kompetente Mitarbeiter delegieren
- D: Nicht bearbeiten (Papierkorb)

2) Die ABC-Analyse hilft bei der Entscheidung über die Wichtigkeit von Aufgaben: A-Aufgaben sind sehr wichtig, B-Aufgaben weniger wichtig und C-Aufgaben unwichtig.

Das Eisenhower-Prinzip beruht auf der Feststellung, dass man leicht unter den Druck gerät, dringende Aufgaben zu lösen, selbst wenn Sie nicht besonders wichtig sind. Um sich dem Diktat der Dringlichkeit zu entziehen, wird jede Aufgabe in Hinblick auf Wichtigkeit und Dringlichkeit bewertet und entsprechend behandelt.

Ergebnisse präsentieren

- 1) In einer guten Präsentation vermitteln der Inhalt, die präsentierende Person und Ihre Präsentationstechnik (Rhetorik) einen professionellen Eindruck. Die inhaltliche Aufbereitung des Themas ist an die Zielsetzung, an das Zielpublikum und an das Zeitbudget der Präsentation angepasst. Mit Ihren verbalen und non-verbalen Kommunikationsfähigkeiten und mit Ihrer Ausstrahlung vermag die präsentierende Person das Publikum für das Thema und auch für sich einzunehmen.
- 2) Wiederholen des letzten Satzes, bisher Gesagtes zusammenfassen – die gut vorbereitete Manuskriptkarte benutzen.
- 3) Beamer, Visualizer, Hellraumprojektor, Flip-Chart
- 4) Vorteile der Pin-Wand:
 - Kreativ
 - Einfach anwendbar
 - Kostengünstig
 - Fördert die Aktivität der Teilnehmer
 - Stromunabhängig
 - Kärtchen können leicht umgruppiert werden
 - Darstellung wird entwickeltNachteile der Pin-Wand:
 - Relativ gross und sperrig
 - Erfordert gute Vorbereitung
 - Erfordert Flexibilität des Referenten
- 5) Einleitung, Hauptteil, Schluss

Praxisfall

Konflikte in den jeweiligen Teamentwicklungsphasen

Teamentwicklungsphase	Phase 1: Forming	Phase 2: Storming	Phase 3: Norming	Phase 4: Performing	Phase 5: Reforming.
Beschreibung der Phase	Gruppe lernt sich kennen, tragfähige Kontakte.	Unterschiede werden thematisiert (Streitphase). Definieren von Normen und Rollen.	Gruppenvertrag, Regeln werden festgelegt, Team ist aber sehr konform, dh der Gruppendruck ist sehr gross und lässt nur sehr beschränkt Individualität zu.	Gruppe erreicht eine Beständigkeit. Gruppe ist bereit Konflikte konstruktiv auszutragen und unterschiedliche Meinungen zuzulassen.	Gruppe in der Trennungsphase. Auflösung des Systems kann Trauer zur Folge haben.
Konfliktmöglichkeiten Konfliktarten	Gruppenzerfall aufgrund unklarer Ziele. Unterschiedliche Vorstellungen und gegenseitige Behinderung. Überhastetes oder zu lange dauerndes Forming. Behinderung durch Störenfriede.	Thematisieren der Unterschiede. Verstärken der emotionalen Bindungen. Ausweichen auf Nebenschauplätze. Vertauschen der Beziehungs- und Sachebene.	Zielkonflikte Ungenügende Klärung in der Storming-Phase. Widerstand.	Zu frühes Verlassen oder zu langes Verharren in früheren Phasen. Unterschiedliches Engagement der Gruppenmitglieder. Leistungsabfall einzelner Gruppenmitglieder.	Man lässt dem Loslösungsprozess zu wenig Zeit.

Teamentwicklungsphase

Phase	Anzeichen
Phase 2: Storming	Schwelende Konflikte, schwierige Kommunikation, Akzeptanzproblematik

Metakommunikation

Erklärung des Begriffes Metakommunikation	Praxisbeispiel
Metakommunikation ist Sprechen über die Kommunikation, dh dem Gegenüber zu reflektieren wie ich ihn wahrnehme. Dabei verlagern wir das Gespräch auf eine andere Ebene (Metaebene). Wir sprechen somit nicht mehr über den Sachverhalt, sondern wie wir miteinander umgehen (reflektieren, spiegeln).	«Herr Schöpfer, in unserem Gespräch stelle ich fest, dass Sie mich nicht ausreden lassen und mir laufend ins Wort fallen. So ist es mir nicht möglich ihnen mitzuteilen, wie ich mir unsere künftige Zusammenarbeit vorstelle. Mich stört dies und ich bin nicht bereit in der gleichen Art und Weise das Gespräch mit ihnen zu führen. Ich erwarte von ihnen, dass ich ihnen mein Anliegen mitteilen kann, damit wir uns anschliessend darüber unterhalten können. Wie sehen Sie das?» (ICH-Botschaft).

Feedback

Erklärung des Begriffes Feedback anhand des Feedback-Modells	Feedback ist keine Kritik, sondern es bedeutet dem Gegenüber zu reflektieren wie ich ihn sehe, was ich von ihm wahrnehme, was ich an ihm schätze und was mich an ihm stört. Die Theorie ist hinterlegt mit dem Feedback-Modell JOHARY-Fenster von Joe Luft und Harry Ingham.
Formulieren Sie das <u>konkrete Feedback</u> an Herrn Rudolf Knüsli	Herr Knüsli, ich habe einige Male mitbekommen, wie Sie sich in negativer Art und Weise über meinen Führungsstil bei anderen Mitarbeitenden geäussert haben. Dies hat zur Folge, dass das Betriebsklima stark darunter leidet. Wenn Sie eine Klage haben, bitte ich Sie direkt zu mir zu kommen, damit wir es besprechen können. Dieses undifferenzierte «hinter dem Rücken reden» stört mich sehr. Ich erwarte von ihnen, dass Sie bei Fragen, Kritikpunkten direkt zu mir kommen. Ich bin gerne bereit mit ihnen das Gespräch zu führen. (ICH-Botschaft).

Interventionsmöglichkeiten bei Konflikten

Konflikteskalationsstufe	Massnahmen zur Behebung des Konfliktes
Eskalationsstufe 2	<ul style="list-style-type: none"> – Ein offenes Gespräch führen mit dem Team und vorgängig mit einzelnen Mitarbeitenden. Das Ziel muss sein gemeinsam eine Lösung zu finden und auch gegenseitige Erwartungen zu thematisieren. – Aufbau einer konstruktiven Kommunikations- und Gesprächskultur. Aufbau eines Informationskonzeptes zwischen Herrn Kuster und seinen direkt unterstellten Kadermitarbeitenden aber auch direkt zu den Mitarbeitenden.

Stress

Begriffe	Bedeutung, Auswirkungen
Eustress	Positiver, motivierender Stress
Distress	Negativer, belastender Stress

Zielvereinbarung

Formulierungsstufe	Inhalt der Stufe	Ausformuliertes Ziel für Herrn Othmar Kuster
S pecific (konkret)	Eindeutiger Schwerpunkt, kein Missverständnis über Inhalte (was ist zu tun).	1. Damit der Informationsfluss (Erfahrungsaustausch) im Bereich Lager sich bis Ende Jahr verbessert, erstellt Herr Othmar Kuster bis am 31. Oktober einen detaillierter Kommunikationsplan wie er die Teammeetings durchführen will und kommuniziert diesen mit klaren Aufträgen an die Teammitglieder. 2. Damit das Betriebsklima im Bereich Lager sich verbessert organiSiert Herr Kuster bis am 30.06. eine Aussprache mit dem Team, mit dem Ziel Konflikte und gegenseitige Erwartungen zu thematiSieren und gemeinsame Lösungen auszuarbeiten.
M easurable (messbar)	Möglichst quantitative Zielsetzung (messbar, wahrnehmbar).	
A chievable (erreichbar)	Realistische Herausforderung, fordernd, aber durchführbar.	
R esult-oriented (ergebnisorientiert)	Ergebnis, Output beschreibend, «was bringt es!»	
T imed (terminiert)	Eindeutige Fristen und Termine.	

Eisenhower-Prinzip

Beim Eisenhower-Prinzip erfolgt die Prioritätssetzung nach den Kriterien:	
1. Dringlichkeit (Zeitfaktor) 2. Wichtigkeit (zu erreichende Ziele)	
Bei der Zuordnung der Tätigkeiten in das Eisenhower-Modell ergeben sich Handlungsanweisungen wie mit den Tätigkeiten umgegangen werden sollte.	
– Wichtig und dringend:	Aufgaben sofort selber machen
– Dringend und weniger wichtig:	Wenn möglich delegieren (delegieren von AKV)
– Wichtig und (noch) nicht dringend:	Terminieren auf einen späteren Zeitpunkt
– Nicht wichtig und nicht dringend:	Aufgaben nicht erledigen – vergessen!

Führungsverhalten

Führungsverhalten von Herrn Othmar Kuster: Autoritärer Führungsstil	
Erkennungsmerkmale:	Wenig Delegation von Aufgaben. Klare, restriktive Anweisungen. Wenig Entscheidungsspielraum für die Mitarbeitenden. Enge Kontrollspanne.
Negative Auswirkungen:	Mitarbeitende machen «Dienst nach Vorschrift», Widerspruch seitens der Mitarbeitenden wird nicht geduldet. Probleme, Handlungsfelder werden nicht oder nur wenig angesprochen. Mitarbeitende vermeiden Neues auszuprobieren – Angst etwas falsch zu machen. Grosser Führungsaufwand für den Vorgesetzten – vieles wird von ihm gelenkt. Mitarbeitende kennen die Zusammenhänge nicht, Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeitenden. Spiele der Macht, Klima der Angst.
Positive Auswirkungen:	Schwächere Mitarbeitende erhalten die nötige Stütze. Hohe Einheitlichkeit in der Ausführung der Tätigkeiten. Gute Transparenz für den Vorgesetzten. Entscheidungskompetenz konzentriert sich auf den Vorgesetzten.
Empfohlener Führungsstil:	Kooperativer, delegativer Führungsstil
Vorteile:	Die Mitarbeitenden werden zur Selbstverantwortung motiviert. Es gibt für Herrn Kuster mittel- bis langfristig eine Entlastung. Das Organisationsklima im Bereich Lager wird sich verbessern. Es fördert die Reife und Selbständigkeit der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sind gewillt gemeinsam an den Unternehmenszielen zu arbeiten.
Nachteile:	Die Mitarbeitenden müssen sehr situativ an diesen Führungsstil herangeführt werden. Es braucht von Herrn Kuster einen Initialaufwand.

Management-Techniken

Konzept

Vorgesetzte und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam Zielsetzungen für alle Führungsebenen (zielorientiertes Management). Es werden nur Ziele festgelegt nicht aber bereits Vorschriften zur Zielerreichung. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger. Die Ausübung der Leistungsfunktion erfolgt auf allen Führungsebenen an den jeweils vereinbarten Zielen. Grundpfeiler dieses Führungsmodells ist der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess und die Delegation von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen mit der dazugehörigen Verantwortung.

Voraussetzungen

- Analyse des IST-Zustandes und Offenlegung der Stärken und Schwächen, aber auch Entwicklungsmöglichkeiten jeder Stelle.
- Die Unternehmensziele müssen in ein hierarchisches System operationaler Ziele entlang der vertikalen Organisationsstruktur untergliedert werden. (Umbrechung der Unternehmensziele in Sollwerte).
- Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.
- Offenlegung der Beurteilungsmassstäbe.
- Gemeinsame Erarbeitung der Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Vorteile

- Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter (Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft).
- Weitgehende Entlastung der Führungskräfte.
- Ausrichtung aller Subziele und Sollziele auf die Oberziele.
- Schaffung von Kriterien für eine leistungsgerechte Entlohnung, aber auch Förderung der Mitarbeiter.

Nachteile

- Die operative Formulierung von Zielen für alle Führungsebenen ist problematisch.
- Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig.

Stellenbeschreibung

Inhalt einer Stellenbeschreibung:

Instantielle Einordnung:

- Bezeichnung der Stelle
- Rang des Stelleninhabers
- Vorgesetzter des Stelleninhabers
- Unterstellte Mitarbeitende
- Stellvertretung

Informations-, Kommunikationssystem:

- Ein- / ausgehende Informationen
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- Mitarbeit in Teams, Sitzungen, usw.

Vorteile:

- Klare Unterstellungsverhältnisse
- Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten
- Klare Delegation der Aufgaben
- Bessere Aufgabentransparenz (Übersicht)
- Leichtere Einarbeitung neuer Mitarbeitender
- Einfachere Stellvertretung
- Massstab für die Mitarbeiterqualifikation (Zielvereinbarung)

Ziel, Aufgaben, Kompetenzen:

- Zielsetzung der Stelle
- Einzelaufgaben der Stelle
- Befugnisse des Stelleninhabers

Anforderungsprofil:

- Bewertungsmaßstab für die Stelle
- Anforderungen an den Stelleninhaber

Nachteile:

- Hoher Aufwand (Einführung, Aufdatierung)
- Gefahr der Überorganisation, schlechte Übersichtlichkeit
- Überschneidungen werden nicht erkannt

Stellenbeschreibung

Transplan AG Stellenbeschreibung für die Stelle als: Lagerleiter							
Instantielle Einordnung							
Stelleninhaber:			Name, Vorname: Kuster Othmar				
Stellenbezeichnung: Lagerleiter				Stellennummer:			
Abteilung:			Lager				
Titel, Unterschrift:							
Vorgesetzter resp. Stelleninhaber erhält Weisungen von ...			Bärenbold Hans / Leiter Logistik, Lager				
Mitarbeiter Stelleninhaber gibt Weisungen an folgende Stellen ...			25 Mitarbeitende				
Stellvertretung aktiv Stelleninhaber vertritt ...							
Stellvertretung passiv Stelleninhaber wird vertreten von ...							
Aufgaben, Zielsetzungen, Weisungen							
Zielsetzung Zweck der Stelle							
Allg. Weisungen Vorschriften							
Hauptaufgaben Verantwortlichkeiten Kompetenzen Leistungsbeurteilung / Qualifikationsmassstäbe							
Nebenaufgaben Verantwortlichkeiten Kompetenzen Leistungsbeurteilung / Qualifikationsmassstäbe							
Informationen		Aktiv		Passiv			
Informationssystem		Informationen geben	wann	an wen	Informationen erhalten	wann an wen	
(welche Informationen erhält der Stelleninhaber von wem und wann, welche Informationen leitet er wann an wen weiter)							
Sitzungen Schulungen							
Anforderungsprofil		MUSS-Anforderungen		WUNSCH-Anforderung			
Alter Sprachkenntnisse (m/s) Ausbildung, Weiterbildung Berufserfahrung Charakterliche Merkmale / Persönliche Merkmale Führungserfahrung							
Datum:		Nächste Überarbeitung:					
Beilagen: <input type="checkbox"/> Organigramm							
Unterschrift Vorgesetzter:		Unterschrift Stelleninhaber:.....					