



# FÜHRUNG



## 1. Grundlagen

DEFINITION: Führung ist die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer.

Es interagieren verschiedene Faktoren a. d. Führungskraft ein. Welche?



d. h., führen ist das Beeinflussen von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der Situation auf ein Ziel hin, also: Führen soll motivieren.

Vorsicht: bei (zu) starkem Informationsgefälle (Herrschaftswissen) Gefahr der Manipulation (FK), der Unzufriedenheit (MA) und des gegenseitigen Vertrauensverlustes.

Rückgriff Motivation vs. Manipulation.

Verschiedene Führungsaufgaben auf verschiedenen Ebenen (pyramidenförmig):

| Ebene             | Person                        | Tätigkeit  |
|-------------------|-------------------------------|--|
| Top Management    | Vorstand, Geschäftsführer,... | strategische Entscheidungen (Ziele, Unternehmenspolitik,...) |
| Middle Management | Werksleiter, Abteilungsleiter | Umsetzung der Ziele, (Planung, Kontrolle)                    |
| Lower Management  | Meister, Gruppenleiter        | Durchführung / Kontrolle (Arbeitsabläufe)                    |
| Basis             | Mitarbeiter                   | Ausführung   |

Das für die jeweilige Position notwendige Wissen verändert sich mit dieser, von 100% Fachwissen, 0% Führungswissen beim Facharbeiter (Ausführender) zu 0% Fach- zu 100% Führungswissen beim Direktor (strategisch Entscheidender).

Führungskraft muss außerdem berücksichtigen (cp. Einflussfaktoren): Gruppendynamik und individuelle Faktoren (Triebfedern, Motivatoren) bei MA. Welche? (cp Motivation).

<sup>1</sup> MA = Mitarbeiter  
<sup>2</sup> FK = Führungskraft



# FÜHRUNG



d. h. Führen ist auch Ausfüllen einer Rolle im Gruppenprozess.

Innerhalb dieses Prozesses hat FK zwei Hauptaufgaben / Zuständigkeiten:

- Lokomotion (Erreichen der Gruppenziele)
- Kohäsion (Zusammenhalt der Gruppe)

## 2. Merkmale einer Führungskraft

Wichtig **NICHT NUR** fachliche Kriterien, sondern, s. o., je weiter die FK steigt, desto geringer die Relevanz von reinem Fachwissen zugunsten von methodischem / organisatorischem Wissen.

Das heißt aber auch, dass FK heute mehr denn je auf das Fachwissen ihrer MA angewiesen ist.

Was muss FK können?

- MA richtig auswählen/einsetzen (motivieren)
- koordinieren/delegieren
- Leistung der beurteilen

Da der ‚human factor‘ im Aufgabenbereich einer FK eine große Rolle spielt, braucht sie auch psychologische Fähigkeiten, d.h. sie muss über

- fachliche
- organisatorische
- psychologische

verfügen.

p. 124 unten, „Persönliches Anforderungsprofil“ lesen und diskutieren  
Arbeitsauftrag p. 125

## 3. Aufgaben einer Führungskraft

Lassen sich unterteilen in zwei Bereiche:

### Personalaufgaben

und

### Sachaufgaben

- Anwerbung/Auswahl von MA
- Einsatz von MA
- Motivieren von MA
- Beurteilen von MA
- Personalentwicklung

- Zielvereinbarungen
- Planen
- Organisieren
- Realisieren
- Kontrollieren

### 3.1 Personalaufgaben



# FÜHRUNG



Grundlagen, und damit genaue Kenntnis von Nöten von:  
Gesetzliche, tarifliche und betriebliche Vorgaben/Rahmenbedingungen Regelungen  
Welche? Beispiele sammeln.

## 3.1.1 Vorgehensweise Anwerbung

p.126 Schaubild besprechen/diskutieren (m. E. fehlt ein Pfeil von ‚eingehende Bewerbung‘ zu ‚Einsatz der Ausleseinstrumente‘)

Je nach zu besetzender Stelle kann, mit verschiedenen Instrumenten (cp. P. 127) intern oder extern angeworben werden.

Arbeitsauftrag p. 127

Betriebsrat hat Mitwirkungsrecht bei Stellenbesetzungen

## 3.1.2 Bewerbungsverfahren

verschiedene Arten Stellenanzeigen: mit

- ✓ Adresse
- ✓ Tel.-Nr.
- ✓ Chiffre

Disk.: Was spricht für welche Vorgehensweise ?

Mindestbestandteile Bewerbung:

- ✓ Anschreiben
- ✓ Lebenslauf
- ✓ Photo
- ✓ Zeugnisse

## ANSCHREIBEN

Kriterien (was schaut Empfänger an?):

- ✓ äußere Form
- ✓ individuell geschrieben oder vorgefertigtes Massenprodukt?
- ✓ wie aufgemacht / angeordnet
- ✓ DIN-Norm?
- ✓ Umfang?

Inhalte:

- **Persönliche Ansprache**
- **Einleitung** Bezug auf Angebot
- **Hauptteil** auf genannte Anforderungen und Qualifikationen eingehen  
Warum gerade ich?  
Besondere Leistungen / Qualifikationen
- **Schluss** **Was will ich mit dem Schreiben erreichen**  
(Vorstellungsgespräch,...)  
Unterschrift



# FÜHRUNG

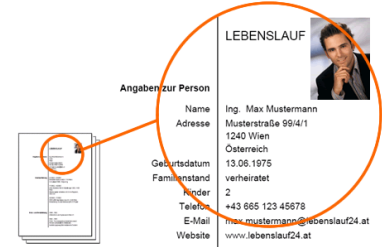


## Anlagen

Aufmachung cp. p. 129/130,  
Fehler / Tipps p. 131 disk.

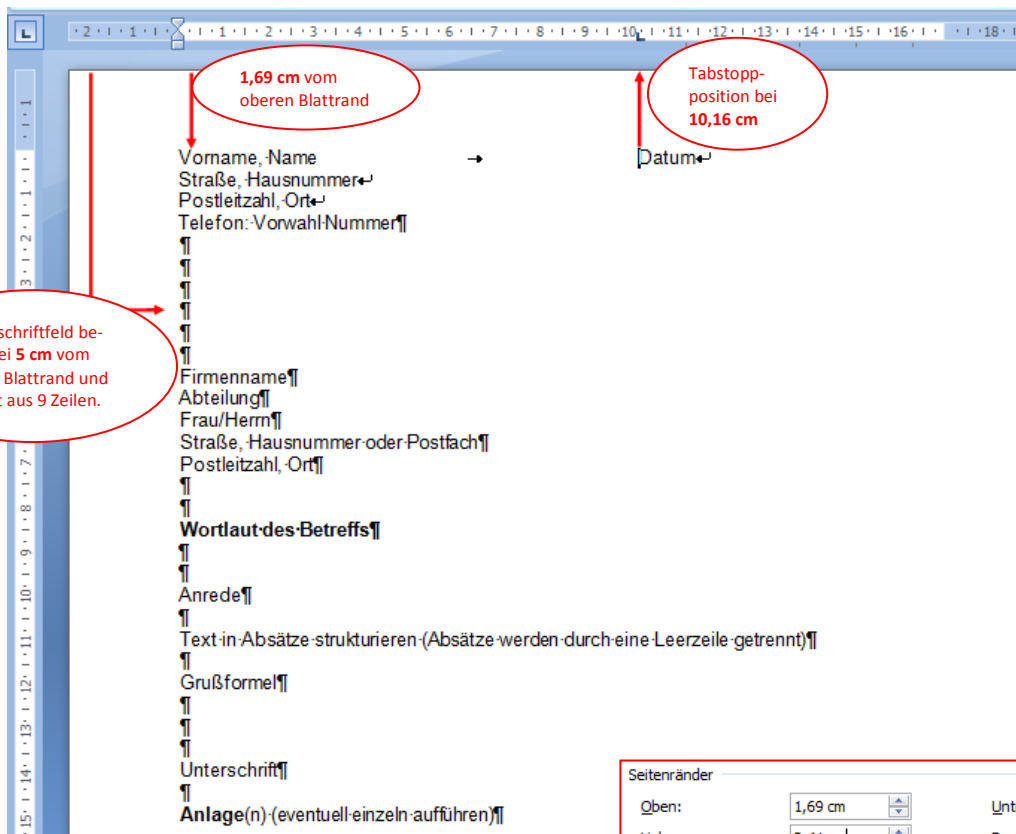
### LEBENSLAUF, MINDESTANGABEN:

- Name, Geburtsdatum, -ort
- Schulbildung
- beruflicher Werdegang, berufliche Tätigkeiten
- Ort, Datum Unterschrift<sup>3</sup>
- besondere Fähigkeiten und Kenntnisse können aufgeführt werden
- Jugendliche geben Eltern und Geschwister, Erwachsene Ihren Familienstand an



Grundsätzlich zwei Arten. ausführlich oder tabellarisch, die heute üblichere ist der tabellarische  
Arbeitsaufträge p.132

### LAYOUT BEWERBUNGSSCHREIBEN



| Seitenränder |         |                   |         |
|--------------|---------|-------------------|---------|
| Oben:        | 1,69 cm | Unten:            | 2 cm    |
| Links:       | 2,41 cm | Rechts:           | 1,63 cm |
| Bündsteg:    | 0 cm    | Bündstegposition: | Links   |

### VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Vorbereitung:

<sup>3</sup> Unterschrift dokumentiert die Glaubwürdigkeit eines Lebenslaufes. Sie ist laut D



|                   |         |
|-------------------|---------|
| Unten:            | 2 cm    |
| Rechts:           | 1,63 cm |
| Bündstegposition: | Links   |



# FÜHRUNG



- Informationen über das Unternehmen
- gedanklich vorbereiten -> checklist durchgehen
- angemessenes Äußeres

Genauer Ablauf kaum vorhersehbar / planbar, jedoch gibt es typische Inhalte / Fragen:

- Vorstellung der Person
- privates Umfeld
- Freizeitgestaltung / Hobbys
- Derzeitige Tätigkeit
- Besondere Fähigkeiten / Fertigkeiten
- Gründe für Bewerbung auf diese Stelle, für Wechsel
- Eignung für diese Stelle
- Berufliche Ziele?
- Gehaltsvorstellungen
- Verfügbarkeit

Fragen, die nicht beantwortet werden müssen, sind u. a.:

- Gewerkschaftszugehörigkeit
- Krankheiten (außer bei Relevanz)
- Familienplanung
- Religion
- politische Vorlieben / Parteien
- Schwangerschaft
- Vorstrafen /außer bei best. Vertrauensstellungen)

In der Regel wird dem Bewerber Platz für Fragen eingeräumt: nutzen!!

Teilweise werden Beurteilungsbögen benutzt, mit diesen oder ähnlichen Kriterien. innerhalb derer dann ‚gerated‘ wird:

- Auftreten
- Redegewandtheit
- Auffassungsgabe
- Einstellung zur Position
- persönliche Eignung
- Fachkenntnisse
- Berufserfahrung
- persönlicher Eindruck



- ✓ Arbeitsauftrag p.135 (nur 1. eigene Vorstellung, 30' Zeit zur Vorbereitung von 5', Kollegen bewerten)

Kurz auf assessment center eingehen, bei Bedarf / Interesse Arbeitsauftrag p.137, Postkorb

## 3.1.3 Mitarbeiter einsetzen

„Alles, was den Arbeitseinsatz des MA während seiner Betriebszugehörigkeit betrifft“



# FÜHRUNG



zu Beginn hat ein neuer Mitarbeiter seine Probezeit mit allem, was dazu gehört. Während dieser Zeit muss er in seinen Arbeitsbereich eingewiesen werden.  
kurz:

## 4-STUFEN MODELL

- vorbereiten
- vormachen und erklären
- nachmachen lassen
- Unterweisung abschließen (loben, selbständig arbeiten lassen)

vermutlich bekannt aus BAP

Arbeitsauftrag/Übung p. 139

**Personalleistung** ist das bewertete Ergebnis der Arbeit, die den bekannten inneren und äußeren Faktoren unterliegt, die Unterschiede schlagen sich in Leistungskurven nieder (p.140)

## 3.1.4 Personalabgang

außerordentliche (fristlose) Kündigung bei besonderen Vorfällen. ansonsten ordentliche Kündigung, der eine **Abmahnung** vorausgeht.  
da juristisch von Belang (muss Verhaltens bedingter Kündigung vorausgehen), muss sie wasserdicht sein, d.h. angemessen und formal richtig.

- sollte das Wort „Abmahnung“ enthalten
- muss schriftlich erfolgen

**Wer** darf abmahnen?

- Arbeitgeber
- kündigungsberechtigter Vertreter des AG (Personalchef, Prokurist)
- Fachvorgesetzte (Meister, Abteilungsleiter,...)

**Was** darf abgemahnt werden?

- Störungen im Leistungsbereich
- Störungen im Vertrauensbereich

**Formale** Gestaltung:

folgende Punkte müssen enthalten sein:

- konkrete Bezeichnung des Fehlverhaltens
- Aufforderung zu vertragsgemäßigem Verhalten
- Hinweis auf arbeitsrechtliche Konsequenzen im Wiederholungsfall (die nicht im Einzelnen aufgeführt werden müssen)

wichtig: zur Wirksamkeit der Abmahnung ist Kenntnisaufnahme durch den Arbeitnehmer erforderlich



# FÜHRUNG



## 3.1.5 Motivierung von Mitarbeitern

Führen = Mitarbeiter veranlassen, eine Leistung zu erbringen.

In diesem Kontext bedeutet Motivation<sup>4</sup>:

Die Ziele des Mitarbeiters mit denen des Betriebes zur Deckung bringen.

Zur Erinnerung: das Handeln des Einzelnen bestimmen  
**intrinsische** bzw. **innere M.** : innerer Antrieb, Wille,  
pers. Ziele, , im Gegensatz zu  
**extrinsischer** bzw. **äußerer M.**

(vgl. Kapitel „Motivation“)

In diesem Zusammenhang (äußere Beeinflussungsfaktoren der Arbeitsbereitschaft) bereits erwähnt: Arbeitsplatzgestaltung. Ergonomie bzw. die Gestaltung von Abläufen etc.



Weitere Aspekte: **job rotation**, **job enrichment** oder **job enlargement**. (Beispiele?), alles mit dem Ziel der „Humanisierung der Arbeit“.

## 3.1.6 Beurteilung von Mitarbeitern

Personalbeurteilung: Maßnahmen zur **Erfassung**, **Beurteilung** und zum **Vergleichen** von Mitarbeiterleistungen.

Wann?

Leistungsbeurteilungen fallen an

- Ablauf der Probezeit
- Beförderung / Versetzung
- außerplanmäßige Lohn- / Gehaltserhöhung
- Weiterbildungs- / Förderungsmaßnahmen
- Antrag auf Zwischenzeugnis
- Ausscheiden des Mitarbeiters

Beurteilungskriterien können **quantitativer** und / oder **qualitativer** Art sein.  
(Was heißt das?)

Kriterien (Auswahl):

- Arbeitsverhalten (Arbeitstempo, -qualität, Ausdauer, Belastbarkeit,...)
- Sozialverhalten (Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft, Toleranz,...)
- Führungsverhalten (Delegation, Durchsetzungsvermögen, Kontrolle,...)
- geistige Anlagen (Auffassungsvermögen, Beweglichkeit, Kreativität,...)
- Persönlichkeit (Erscheinungsbild, Selbstbewusstsein, „wie kommt der rüber?“,...)

In Betrieben sollen Beurteilungen in regelmäßigen Abständen erfolgen (Regelbeurteilungen) erfolgen, je nach Betrieb, vor Allem auch nach Einsatzgebiet werden unter-

<sup>4</sup> **M** = Motivation



# FÜHRUNG



schiedliche, unterschiedlich gewichtete Kriterienkataloge zu Grunde gelegt. (vgl. z.B. auch die je nach Position unterschiedlich gewichteten Anteile von Fach- vs. Führungswissen bzw. Durchblick vs. Detailkenntnisse.







Weitere Unterscheidung:

Gleichrangige (lineare) bzw. gewichtete (analytische) Bewertung









versch. Methoden / Bögen (pp.145/146) beschreiben, vergleichen.

Beschreibung/Diskussion „Beurteilungszyklus“ p. 147

## Typische Fehlerquellen bei der Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten:

-  **Mildefehler** (zu gute Beurteilung des MA)
-  **Kontrastfehler** (Kontrast zw. Erwartung und realistischerweise Erreichbarem)
-  **Tendenz zur Mitte** (vorgesetzter will kein irgendwie herausragendes Urteil rechtfertigen)
-  **Korrekturfehler** (Vorgesetzter orientiert sich zu stark an vorher abgegebenen **Beurteilungen** - self-fulfilling prophecy? -)
-  **Sympathiefehler** (Sym. oder Antipathie beeinflusst Beurteilung)
-  **Halo** - Effekt (ein Merkmal überstrahlt alle anderen)

Im Anschluss an eine Beurteilung erfolgt häufig ein Beurteilungsgespräch über das Ergebnis. Regeln für die Führungskraft:


-  gute Vorbereitung. Begrüßung, Mitteilen der Beobachtungsergebnisse
-  zunächst positive Ergebnisse mitteilen, nachfolgende negative müssen erläutert werden
-  Möglichkeit zur Stellungnahme
-  Versuch, Einigung über Beurteilung zu erzielen
-  Aufzeigen der Folgen bei Fortbestand der Mängel
-  Zielvereinbarung
-  Vorgesetzter zeigt eigene Konsequenzen auf
-  Niederschrift

### 3.1.7 Arbeitszeugnis

notwendige Bestandteile:

- ✓ Eingangsformulierung (Name der Firma, Dauer der Beschäftigung, Art der Beschäftigung, Funktion des Beurteilten)
- ✓ Tätigkeitsbeschreibung (Aufgaben, die übertragen und gelöst wurden, Beispiele, Beibehaltungen, Beförderungen)
- ✓ Persönliches Verhalten (Beschreibung des Leistungsverhaltens, des Umgangs mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden)
- ✓ Abschlussfloskel (Hinweis aus gegenseitiges Einvernehmen – meist keine reguläre Beendigung des AV - , besser Formulierung 'auf eigenen Wunsch' bzw. Bedauern)
- ✓ Austrittstermin (sollte unbedingt genannt und nahe am Austrittstermin liegen, fehlen könnte Rauswurf nahe legen)
- ✓ Formales (Datum, Anschrift, Hinweis ob Zwischen- oder Abschlusszeugnis...)

**nicht** erscheinen dürfen:




-  einmalige Vorkommnisse





# FÜHRUNG



-  Angaben zu außerdienstlichem Verhalten
-  Tätigkeit als Betriebsrat (ausser bei längerer Freistellung)
-  Beendigungsgrund (nur auf Wunsch des AN's)

## Beispiel Arbeitszeugnis

### ZEUGNIS

Herr Rainer Stein, geboren am 17.08.19.. in Stuttgart, wurde bei uns vom 10. August 20.. bis 30. Juni 20.. zum Chemiejungwerker ausgebildet.

In seiner Ausbildungszeit erwarb sich Herr Stein gute Kenntnisse in der chemischen und physikalischen Untersuchung von Zement und Beton. Auch hatte er während seiner Ausbildungszeit Gelegenheit alle Abteilungen unseres Werkes kennen zu lernen und eignete sich hierbei gute Kenntnisse in der Verfahrenstechnik der Zementherstellung an.

Seine Ausbildungszeit beendete Herr Stein im Juni 20.. mit gutem Erfolg und Abschlussprüfung.

Anschließend war er bis Ende 20.. im allgemeinen Betrieb, unter anderem hauptsächlich in der Packerei tätig, um seine Kenntnisse in der Verfahrenstechnik zu vertiefen. Ab 20.. war Herr Stein als Schichtlaborant eingesetzt. Bei dieser Tätigkeit war er beauftragt mit Untersuchungen des Rohmehls, des Klinkers und der Fertizemente in chemischer und physikalischer Hinsicht. Von 20.. bis 20.. war Herr Stein wechselweise auch als Leitstandfahrer unserer Rohmehl- und Kohlenmahanlage tätig.

Sein Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern war stets einwandfrei.

Herr Stein scheidet am 15. Mai 20.. auf eigenen Wunsch aus unserem Unternehmen aus. Wir wünschen ihm für seinen weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute.

PORTLAND - ZEMENTWERK - STAUB

(Geschäftsführer)





# FÜHRUNG



| <b>Zeugnisformulierungen und ihre Bedeutung - ARBEITER</b>                                 |  |
|--|--|
| <b>Die Formulierung...</b>   | <b>...entspricht der Benotung</b>                  |
| Wir waren mit seinem Fleiß, seiner Führung und seiner Leistung in jeder Hinsicht zufrieden | sehr gute Leistung<br>(1)                          |
| Wir waren mit seinem Fleiß, seiner Führung und seiner Leistung sehr zufrieden              | gute Leistung<br>(2)                               |
| Wir waren mit seinem Fleiß, seiner Führung und seiner Leistung zufrieden                   | befriedigende Leistung<br>(3)                      |
| Wir waren mit seiner Führung und seiner Leistung zufrieden                                 | befriedigende bis ausreichende Leistung<br>(3 – 4) |
| Seine Leistungen und seine Führung waren befriedigend                                      | ausreichende Leistung<br>(4)                       |
| Er war stets bemüht, gute Leistungen zu erbringen  | ungenügende Leistungen<br>(5)                      |

| <b>Zeugnisformulierungen und ihre Bedeutung - ANGESTELLTE</b>                                  |  |
|--|--|
| <b>Die Formulierung...</b>   | <b>...entspricht der Benotung</b>                  |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.        | sehr gute Leistung<br>(1)                          |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.              | sehr gute bis gute Leistung<br>(1 – 2)             |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.          | gute Leistung<br>(2)                               |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.                | befriedigende Leistung<br>(3)                      |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer Zufriedenheit erledigt.                 | befriedigende bis ausreichende Leistung<br>(3 – 4) |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt.                       | ausreichende Leistung<br>(4)                       |
| ... hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.  | mangelhafte Leistung<br>(5)                        |
| ... hat sich stets bemüht, die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen | ungenügende Leistung<br>(5 – 6)                    |
| ... hat sich bemüht, die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit zu erledigen       | ungenügende Leistung<br>(6)                        |



# FÜHRUNG



| Die Zeugnisformulierung...   | ... bedeutet tatsächlich  |
|--|---|
| Er war immer mit Interesse bei der Sache.                                | Man kann lediglich feststellen, dass er Interesse hatte, nicht aber, dass er irgendwelche Leistungen zu bieten hatte.             |
| Er war ein gutes Vorbild durch seine Pünktlichkeit.                      | Schlechte Leistungen. Das einzig Bemerkenswerte ist eine Selbstverständlichkeit.  |
| Er zeigte ein gutes Einfühlungsvermögen für die Belange der Belegschaft. | Es soll zum Ausdruck gebracht werden, dass er sich während der Arbeitszeit mit besonderem Eifer um die Kolleginnen gekümmert hat. |
| Er hat zur Verbesserung des Betriebsklimas beigetragen.                  | Der Mitarbeiter hatte gegen einen Schluck Alkohol nichts einzuwenden.   |
| Er zeigte für seine Arbeit Verständnis.                                  | Er hat nur das Allernotwendigste gearbeitet; er war faul.   |
| Er ist immer gut mit seinem Vorgesetzten ausgekommen.                    | Er hat sich seinem Vorgesetzten um jeden Preis angepasst.   |
| Er hat alle Arbeiten ordnungsgemäß erledigt.                             | Keine Eigeninitiative, er ist ein typischer Bürokrat.   |
| Er erledigte alle Arbeiten mit großem Fleiß und Interesse.               | Er war zwar eifrig, aber nicht besonders tüchtig.   |
| Er war ein umgänglicher Kollege.   | Die meisten Kollegen mochten ihn nicht.   |
| Er war tüchtig und wusste sich gut zu verkaufen.                         | Ein unangenehmer Wichtigtuer.   |
| Er hat sich bemüht, seinen Aufgaben gerecht zu werden.                   | Er tat zwar was er konnte, dies war jedoch zu wenig.  |
| Er hat unseren Erwartungen entsprochen.                                  | Es wurden durchweg schlechte Leistungen gezeigt.  |
| Er hatte den Blick für das Wesentliche.                                  | Er hatte eine stark ausgeprägte Zielstrebigkeit.  |
| Er hatte persönliches Format.  | Ihm wird eine hohe Wertschätzung entgegen gebracht.   |



# FÜHRUNG



| Zeugnisaussage   | tatsächliche Bedeutung  |
|--|---|
| ... Ausscheiden erfolgt auf eigenen Wunsch.  | Das ist eine der neutralen Formulierungen, aus der zu entnehmen ist, dass der Mitarbeiter von sich aus gekündigt hat.   |
| ... Ausscheiden wird mit Bedauern zur Kenntnis genommen.   | Es handelt sich um einen guten Mitarbeiter; die Firma bedauert sein Ausscheiden.  |
| ... Ausscheiden wird mit besonderem Bedauern zur Kenntnis genommen.  | Es handelt sich um einen herausragenden Mitarbeiter; die Firma bedauert sein Ausscheiden sehr.  |
| Leider sehen wir uns nicht mehr in der Lage, ... weiter zu beschäftigen, und kündigen zum ... das Arbeitsverhältnis.                                       | Hier ist Vorsicht geboten, man sollte die anderen Formulierungen des Zeugnisses besonders aufmerksam lesen.   |
| ... Ausscheiden erfolgt aus Gründen der innerbetrieblichen Organisation (oder aus organisatorischen Gründen).  | Natürlich kann das Ausscheiden auf organisatorische Gründe zurück zu führen sein. Meistens ist damit aber gemeint, dass man zufrieden ist, den Mitarbeiter los zu sein, da er ohnehin nicht viel getan hat. |
| ... Ausscheiden erfolgte in beiderseitigem Einverständnis.   | Hier ist in jedem Falle Vorsicht geboten. Es soll lediglich zum Ausdruck gebracht werden, dass dem Mitarbeiter nahe gelegt wurde, von sich aus zu kündigen.   |
| Für seine / ihren weiteren Berufsweg wünschen wir ... weiterhin viel Glück und Erfolg und danken ihm / ihr für die jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit. | Er handelt sich um einen guten Mitarbeiter, dessen Ausscheiden von der Firma bedauert wird.   |



## Schlüterwerke AG

### ZEUGNIS<sup>1</sup>

Herr Rechtsanwalt Peter Schmidt, geb. ...., war vom 01.04.2004 bis zum 31.07.2005 als juristischer Referent in der Rechtsabteilung unseres Hauses in (Ort) tätig.<sup>2</sup> Am ... wurde ihm in dieser Position Handlungsvollmacht erteilt.<sup>3</sup>

In unserer Rechtsabteilung werden zentral alle Rechtsangelegenheiten unseres Konzerns bearbeitet. Herr Rechtsanwalt Schmidt ist daher an vielfältige Rechtsmaterialien heran geführt worden, die in einem großen, international tätigen Industrieunternehmen anfallen.<sup>4</sup>

Schwerpunkte seiner Tätigkeit waren

- die Betreuung und Beratung bestimmter Konzerngesellschaften auf wirtschaftsrechtlichem und vertragsrechtlichem Gebiet
- die Gestaltung und Beratung vertriebsrechtlicher, insbesondere handelsvertreterrechtlicher, Verträge (...)
- die Mitbetreuung unserer Tochtergesellschaften in Belgien und Frankreich sowie die rechtliche Mitwirkung<sup>5</sup> bei der Vorbereitung eines Joint-Venture-Vertrages in Kroatien sowie einer Firmengründung und einer Beteiligung in Großbritannien.

Bei seiner Tätigkeit kamen Herrn Schmidt seine soliden Rechtskenntnisse und seine schnelle Auffassungsgabe genauso wie sein großes Sachinteresse und seine guten Sprachkenntnisse zu Gute.<sup>6</sup> Herr Schmidt nahm seine jeweiligen Aufgaben mit Engagement und Verantwortungsbewusstsein wahr;<sup>7</sup> dank seines freundlichen und aufgeschlossenen Wesens<sup>8</sup> war die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten stets gut.

Herr Schmidt verlässt unser Unternehmen auf eigenen Wunsch zum ... , weil ihm im Rahmen der bestehenden Aufgaben- und Organisationsstruktur sein im Laufe seiner Tätigkeit zunehmend hervorgetretenes Ziel einer umfassenden frühzeitigen, stärker mitgestaltenden Einbindung in die rechtlich zu bearbeitenden Unternehmensvorgänge nicht verwirklicht werden kann, so dass er sich einer mehr an diesem Ziel orientierten Tätigkeit zuwenden möchte.<sup>9</sup> Wir wünschen ihm für seinen weiteren persönlichen und beruflichen Lebensweg alles Gute.<sup>10</sup>

Ort, Datum, Unterschriften



# FÜHRUNG



## Merkmale Zeugnis Rechtsanwalt Schmidt:

- 1 normaler Aufbau, Bestandteile
- 2 kurze Arbeitszeit im Unternehmen (15 Monate, Austritt nicht zum Quartalsende)
- 3 Aussage über Handlungsvollmacht nicht besonders informativ
- 4 Passivformulierung "ist herangeführt worden" bedeutet: unselbständig, Erwerb von Anfängerkenntnissen, Schnuppertag. Besser: arbeitete sich rasch in das neue Aufgabengebiet ein
- 5 Mitwirkung und Mitbetreuung normal, aber: maßgebliche oder entscheidende Mitwirkung wäre besser
- 6 Text „kamen zu Gute“ = befriedigende bis ausreichende Arbeitsbefähigung
- 7 Zusammenfassende Leistungsbeurteilung = ...mit großem Fleiß und Interesse... = hat sich bemüht, allerdings vergeblich = vernichtendes Urteil
- 8 Bei Auszubildenden oder Bürohilfskräften üblich = sympathischer Laie
- 9 Bandwurmsatz ist stilistischer Versuch, einen Austrittsgrund zu konstruieren. Kein Entwicklungspotential,
- 10 Danke – Bedauern - Formel fehlt

Arbeitsauftrag p. 150

## 3.1.8 Förderung von Mitarbeitern/Personalentwicklung<sup>5</sup>

Personalentwicklung: Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der MA.

Gründe:

- Einführung neuer Technologien (warum? Beispiele?)
- Änderung der Betriebsorganisation (warum? Beispiele?)
- Einführung neuer Produkte (warum? Beispiele?)
- Neue? Erfordernisse im Bereich Kommunikation / Führungsverhalten (warum? Beispiele?)

Zwei Möglichkeiten der PE: Im Rahmen der berufl. Tätigkeit, d. h. **'on the job'**, oder **'off the job'**, d. h. institutionalisiert mit den Bestandteilen Aus-, Fort- und Weiterbildung.

Exkurs Aus-, Fort- und Weiterbildung, Unterscheidung Anpassungs- vs. Aufstiegsweiterbildung (Anpassung der Kenntnisse an neue Entwicklungen bzw. Qualifizierung für höhere Position.

p. 151 ‚Schlüsselqualifikationen‘, Arbeitsauftrag p.152

---

<sup>5</sup> PE = Personalentwicklung



# FÜHRUNG



Informationsmöglichkeiten im Rahmen der PE:

- Personalentwicklungsgespräche (regelmäßige Erfassung von MA, Ermittlung individuellen Förderbedarfes, Festlegen von Maßnahmen)
- Regelmäßige (jährliche?) Mitarbeitergespräche
- Betriebsorganisatorische Veränderungen

Weitere PE-Maßnahmen:

**Job rotation** (gewollter und systematischer Arbeitsplatzwechsel) bzw. **Job enrichment** (Ausweitung / Bereicherung des Tätigkeitsfeldes):

durch entsprechende Unterstützung der Führungskraft können MA's durchaus motiviert werden, mehr/besser bzw. an sich zu arbeiten.

Weitere Instrumente:

**Mentoring** - Einsatz von Mentoren zur Betreuung neuer MA's

**Coaching** - Unterstützung bei der Entfaltung spezieller Fähigkeiten, häufig durch externe Berater /Trainer.

Arbeitsauftrag p. 152

## Exkurs

### TEAM und TEAMBILDUNG

Einstieg: „NASA-Spiel“

**Funktion von Team ist**

**nicht** die Steigerung von Wohlempfinden und Harmonie,

**sondern** Aufgaben zu erfüllen und Leistung zu steigern

→ Organisationsform des Leistungserstellungsprozesses

**Der Erfolg eines Teams gründet auf**

- Leistung / Synergieeffekte
- Lokomotion / Zielerreichung
- Kohäsion / Teamzusammenarbeit
- Struktur / individuelle Fähigkeiten zuordnen

**Ein Team braucht**

- klare Aufgaben- und Rollenverteilung
- Ziel
- Kommunikation





# FÜHRUNG



## Team vs. Gruppe

- klarer Arbeitsauftrag
- Verantwortung zur Erreichung des Ziels liegt beim Einzelnen
- Team legt Leistung selbst fest
- Team kann sich selbst organisieren
- Team verfügt über Potenzial zur Konfliktregelung (muss vorher vermittelt werden)

## Schwierigkeiten / Fragestellungen bei Teambildung

- Identitätsproblem    Wie soll ich mich verhalten?  
                                  Als welche Person werde ich akzeptiert?
- Bedürfnisproblem    Welche Ziele hat das Team?  
                                  Was sind meine Ziele?
- Machtproblem        Wer ist der Boss?  
                                  Wie kann ich die Gruppe beeinflussen?
- Intimitätsproblem    Wie offen sind die Mitglieder?  
                                  Was darf ich von mir preisgeben?

## Phasen der Teamentwicklung

forming, storming, norming, performing

Folie "Teamuhr"

## Ziele von Teamentwicklung

- kommunikative Strukturen verbessern
- Erlernen von Arbeitstechniken
- Erlernen von Systematiken / Problemlösungsstrategien
- Klärung von Gesamtzielsetzung / Vereinbarung von Teilzielen
- Rollenklärung
- Verständnis von Gruppenprozessen vertiefen
- Klärung und Verbesserung von Beziehungen
- Vertrauen aufbauen
- Findung von Wegen, Probleme auf Sach- und Beziehungsebene zu bewältigen
- Klärung und Bewältigung von Konflikten

→ Erreichen von ‚Teamfähigkeit‘

## Kriterien von Teamfähigkeit

- gute persönliche Beziehungen
- Kooperation / Ideenaustausch
- Kommunikation
- Konfliktfähigkeit / Atmosphäre
- Verantwortlichkeit / Selbständigkeit
- Leistungsbereitschaft
- Zielorientiertheit
- Präsentation der Gruppenergebnisse





# FÜHRUNG



## Kompetenzbereiche eines Idealteams

1. selbständig und verantwortlich im Team arbeiten
2. Fachkompetenz und Ideen im Team austauschen
3. im Team präsentieren, moderieren, kommunizieren
4. Rückmeldung im Team nutzen
5. Hilfestellung geben und Informationen weitergeben
6. Zusammenhalt und Stimmung im Team fördern
7. Mitglieder akzeptieren
8. Störungen kooperativ im Team regeln

## Mitglieder eines Idealteams

- Berater
- Kreativer
- Überzeuger
- Strategie
- Organisator
- Macher
- Prüfer
- Bewahrer



## 3.2 Sachaufgaben

Wdhlg. Sachaufgaben von Führungskräften:

- Zielvereinbarungen
- Planen
- Organisieren
- Realisieren
- Kontrollieren

### 3.2.1 Vereinbaren von Zielen

zunächst Herunterbrechen und Operationalisieren von globalen Unternehmenszielen in Teilziele, hierarchisch angeordnet.

- Oberzeile (strategische Planung) auf der Ebene der Unternehmensleitung
- Mittelziele (taktische Planung), meist auf der Ebene der Bereichs-/ Abteilungsleitung
- Unterziele (operationalisiert), Gruppenleiter

cp. Schaubild p.153

Bei Zielvereinbarungen werden (Teil)ziele nicht mehr einseitig vorgegeben, sondern sind das Ergebnis einer Verständigung zw. Vorgesetztem und MA und somit eine Beteiligungsmöglichkeit für MA. (vgl., management by objectives')

Arbeitsauftrag p.154



# FÜHRUNG



## 3.2.2 Planen<sup>6</sup>

Wie Zielvereinbarung ist auch Planung hierarchisch angeordnet, von strategischer Unternehmensplanung zur Planung von Aufgaben bzw. Arbeitsabläufen.

**Strategische PI.:** langfristige, auf mehrere Jahre angelegte PI. Von Investitionen, Finanzen, Personal etc., oberste Führungsebene

**Taktische PI.:** mittelfristige Umsetzung der strategischen Vorgaben auf oberer / mittlerer Ebene

**Operative PI.:** kurzfristige Planung konkreter Projekte auf mittlerer / unterer Ebene

Grundsätze:

- **Vollständigkeit:** alle relevanten Gegebenheiten sind berücksichtigt
- **Genauigkeit:** je nach Anforderung größtmögliche Genauigkeit
- **Elastizität:** Planung muss trotz aller Genauigkeit flexibel genug sein, um auf veränderte Bedingungen reagieren zu können
- **Wirtschaftlichkeit:** Aufwand und Ertrag sollen in einem angemessenen Verhältnis stehen

Arbeitsauftrag p.155

## 3.2.3 Organisieren und Koordinieren

die oben genannten Planungsbereiche hängen voneinander ab, d.h. müssen koordiniert werden (Beispiel p. 155) Andere Beispiele?

Dies ist Aufgabe des controlling (Was genau? Projekte/Pläne auf Machbarkeit, Messbarkeit und Überprüfbarkeit hin untersuchen) Verschiedene Teilpläne zu koordinieren und bei Bedarf zu delegieren ist Führungsaufgabe. (vgl. „Organisation des Führens“).

## 3.2.4 Realisieren

Realisieren = Umsetzen der geplanten Vorhaben.

Im jeweiligen Bereich trifft die Führungsperson eigenverantwortlich die relevanten Entscheidungen, um das Projekt zum geplanten Abschluss zu führen, bzw. auf Störungen zu reagieren, d. h. die entsprechenden Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Schaubild. p. 156

## 3.2.5 Kontrolle

Kontrolle zur Erreichung von Zielen notwendig, um Abläufe und Verhaltensweisen zu erkennen und ggf. zu steuern.

Umfang/Ausmaß der Kontrolle abhängig vom Reifegrad des Mitarbeiters, d. h. von dessen Fähigkeit zur Selbstkontrolle. Diese ist vom Vorgesetzten auszuschöpfen und zu erweitern (Wie? Maßnahmen?)

---

<sup>6</sup> PI = planen



# FÜHRUNG



Einzelschritte:

- Soll-Ist-Vergleich, Messung der Abweichung
- Analyse der Gründe für die Abweichung
- Veranlassung, evtl. Ergreifung korrigierender Maßnahmen

**Erfolgs-, Ergebniskontrollen** überprüfen die Leistung eines MA, **Verhaltenskontrollen** seine Tätigkeit.

Je weniger Kontrolle, desto Initiative und Leistungsbereitschaft bei den MA (cp. Theorie X/Theorie Y von McGregor). Sobald aber Sicherheit beeinträchtigt wird, kann auf Kontrollen nicht verzichtet werden

Zu berücksichtigende Aspekte:

- MA sollen Kontrollen als notwendig und sachlich erleben
- Transparenz, Kontrollgegenstand vorher bekannt (keine „Rollkommandos“)
- Gleichbehandlung der MA, angemessene Frequenz und Umfang von K.
- Freundlich, nüchtern, nicht verletzend (siehe „Sachlichkeit“)
- MA über Ergebnis informieren → Lerneffekt

## 4. Führungsverhalten und Autorität<sup>7</sup>

Zum Führen bedarf es der Autorität (A. haben vs. sich autoritär benehmen)

3 Formen von Autorität:

- Amtsautorität (aus der Position in einer Hierarchie)
- funktionale A. aus der Expertenrolle /wg. Sachverstand
- persönliche A.

Die individuelle Ausprägung von A. ergibt sich aus der Autoritätsform, die der Vorgesetzte zu betonen entscheidet (bzw. die ihm zur Verfügung steht)

Was ist was? Beschreiben lassen.

Persönliche A. setzt sich aus verschiedenen Komponenten zusammen, u.a.

- Pflichtbewusstsein
- Vorbildfunktion
- Ausgeglichenheit
- Gerechtigkeit
- Selbstbeherrschung
- Einfühlungsvermögen
- Taktgefühl

Mit anderen Worten: Sozialkompetenz (vgl. Diagramm p. 158. Idealtypisch)

---

<sup>7</sup> A = Autorität



# FÜHRUNG



Je nach Situation, Persönlichkeit, Ressourcen usw. ist pers. Autorität eines Vorgesetzten nicht immer „mittig“ angesiedelt, sondern verschoben.

Ist das gut oder schlecht? Nur gut oder nur schlecht? „Kommt drauf an“ Worauf?

Arbeitsauftrag p. 158

## 5. Führungsfunktionen

### 5.1 Grundaufgaben

Zunächst ist Führung die **Interaktion** zw. Gruppenführer und Gruppenmitgliedern. Je nach Persönlichkeiten, Art der Gruppe, Aufgaben etc. verschiedene **Rollenerwartungen** an den Führenden.

Grundsätzlich jedoch zwei Grundaufgaben: **Lokomotion** und **Kohäsion**, und die Balance zwischen beiden.

**Lokomotion** betrifft **Leistungsbereich**, häufig von außen vorgegebene Maßgaben, bzw. Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich Teamwork abspielt.

**Kohäsion** betrifft **Beziehungsaspekt**, in wie weit gelingt es dem Führenden, das Klima positiv zu gestalten, den Zusammenhalt des Teams zu gewährleisten

Kriterien für wirksames/erfolgreiches Führen (im Bereich der Kohäsion):

- Möglichkeit der Teilhabe an Entscheidungen für alle Mitglieder
- Aufmerksam zuhören
- Ideen aus dem Team aufnehmen
- Spannungen im Team früh genug wahrnehmen und wertschätzen
- Minderheiten zu ihrem recht kommen lassen
- Rapport mit dem informellen Führer
- Freude an Gruppenarbeit
- Bereitschaft zur Führung
- Fähigkeit zur Führung
- Informationsfluss in beide Richtungen
- Transparenz

Aufgabe: Aspekte von Kohäsion und Lokomotion in Einklang zu bringen ( idealiter, aber nicht notwendigerweise ins Gleichgewicht). Auch die Verteilung auf zwei Führer mit jeweiligen Aufgabengebieten/Anteilen ist denkbar.

### Notwendige Verhaltensmuster:

**Lokomotion** erfordert Flexibilität, um auf sich verändernde Situationen reagieren zu können, also entweder das Verhalten der Situation anpassen, oder die Situation verändern.

**Kohäsion** erfordert Empathie bzw. Gespür für die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder.



# FÜHRUNG



**Sachorientiertes Führungsverhalten** ist eher **lokomotionsorientiert**, Zielerreichung im Vordergrund. Typische Verhaltensweisen:

- Einhaltung von Terminen wichtig
- detaillierte Anweisungen
- Kritik an fehlerhafter Arbeit
- will über alles im Detail informiert sein
- „trietzt“ schwache Mitarbeiter
- Arbeitsmenge wichtig

**Personenorientiertes Führungsverhalten** ist eher **kohäsionsorientiert**, Klima im Vordergrund. Typische Verhaltensweisen:

- um gutes Verhältnis zw. ‚oben‘ und ‚unten‘ bemüht
- Gutes loben statt Schlechtes tadeln
- Freundlicher Umgangston
- Unterstützt MA, setzt sich für sie ein
- Vertrauensverhältnis
- Ist um Verständlichkeit bemüht

Selten in Reinform anzutreffen, auch ist nicht die eine Form grundsätzlich besser als die andere.

## 6. Erklärungsmodelle

### 6.1 Folgende Führungsstile werden unterschieden:

- **autoritär**
- **kooperativ**
- **laissez-faire**



#### 6.1.1 Autoritärer Führungsstil

auch autokratisch, direktiv, imperativ

Kennzeichen:

- Vorgesetzter trifft Entscheidungen (und nur er allein)
- Aufgaben/Arbeitsaufträge werden durchgegeben, nicht begründet, bis ins Detail vorgeschrieben. Mitarbeiter führen nur aus.
- nur die notwendigsten Informationen fließen
- Vorgesetzter besteht auf seiner Autorität qua Amt, geht auf Distanz. Legt Wert auf Pünktlichkeit, Ordnung, Disziplin. Erhalt und Anerkennung herrschender Zustände
- ohne sein Eingreifen und ständige Kontrollen geht nichts
- Lob ist nicht notwendig, das Ausbleiben von Tadel genügt



Führt zu ständiger Anspannung, bis hin zu Angst im Betrieb. MA i. d. Regel unzufrieden, teilw. aggressiv.



# FÜHRUNG



## Nachteile des autoritären Führungsstils:

- geringe Wachstumschancen
- keine (Motivation zur) Eigeninitiative
- Überlastung des Vorgesetzten
- Zeitverlust durch Kontrollen



## 6.1.2 Kooperativer Führungsstil

Auch demokratisch, kollegial, sozial-integrativ oder partizipativ

Kennzeichen:

- Vorgesetzter bezieht MA je nach Kenntnissen und Fähigkeiten in Entscheidungen ein
- delegiert Aufgaben und Kompetenzen, überträgt Verantwortung
- Hierarchien im Hintergrund. Voraussetzung: Persönliche Autorität
- erwartet (und traut zu) selbständiges Denken und Handeln
- hohe Transparenz
- MA kontrollieren sich selbst
- *Soziale Bedürfnisse werden befriedigt*



## Mögliche Nachteile des kooperativen Führungsstils:

- *verzögerte Entscheidungsfindung*
- kann ausgenutzt werden (pers. Reife)
- MA u.U. überfordert



## 6.1.3 Laissez-faire-Stil

Kennzeichen:

- Vorgesetzter bemüht sich nicht, Interesse zu wecken
- wenige Kontrollen, lässt gewähren
- distanziertes Verhältnis, kein Interesse an der Person des MA
- geht Konfrontationen aus dem Weg, übersieht Fehlverhalten
- wenig Struktur, Informationsfluss nicht geregelt, eher zufällig



Kommt im betrieblichen Alltag kaum vor, da kaum Organisation möglich ist, bzw. der Aspekt der Zielerreichung (Lokomotion) völlig außer Acht gelassen wird. [derjenige der Kohäsion auch, jedoch scheint ersterer im betrieblichen Kontext relevanter]

Arbeitsauftrag p.163

In der Praxis hat sich die Tendenz zum kooperativen Führungsstil durchgesetzt, in unterschiedlichen Varianten (cp. Diagramm p. 164), beschreiben und diskutieren

