

DAIMLER TRUCK

PROJEKTMANAGEMENT Studiengang Informatik

TOBIAS HENKEL | WS22

ASPEKTE ZU FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN



„Es ist die Führung, die Unternehmensqualität macht oder verhindert.“

Gertrud Höhler

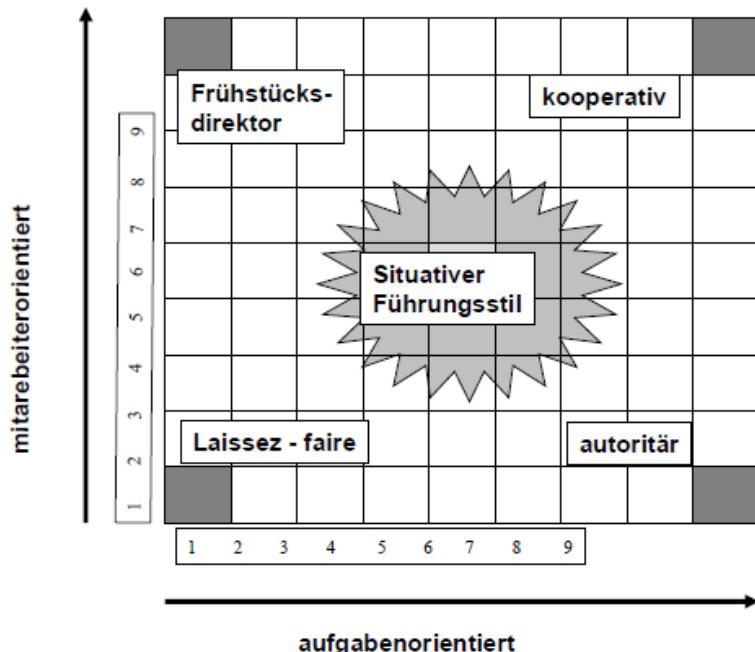
FÜHRUNGSSTILE

| Willensbildung beim Vorgesetzten | | | | | | | Willensbildung beim Mitarbeiter |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter | Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet | Vorgesetzter entscheidet, er gestaltet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um dadurch Akzeptanz zu erreichen | Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äussern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft | Mitarbeiter/Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative | Mitarbeiter/Gruppe entscheidet nachdem der Vorgesetzte die Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat. | Mitarbeiter/Gruppe entscheidet; Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und aussen. | |
| „Autoritär“ | „Patriarchalisch“ | „Informierend“ | „Beratend“ | „Kooperativ“ | „Delegativ“ | „Autonom“ | |

Nach Tannenbaum, Schmidt

FÜHRUNGSSTILE

Entscheidungsraster der Delegation nach Dwight Eisenhower



Frühstücksdirektor

Die weitestgehende Befriedigung der sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter führt zu einer gemütlichen, freundschaftlichen und partnerschaftlichen Atmosphäre mit entsprechend geringem Arbeitstempo.

Laissez-faire

Eine befriedigende Arbeitsleistung ist nicht zu erreichen, da der Chef faul, gleichgültig und desinteressiert ist und andererseits keine befriedigende soziale Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihm zu erreichen ist (Burnout, „alles egal“).

Autoritär

Menschen werden ähnlich wie Maschinen behandelt. Arbeitsbedingungen werden so angeordnet, dass Störungen durch individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter minimiert werden.

Kooperativ

Eine hohe Arbeitsleistung ist das Ergebnis einer abgewogenen Abstimmung von aufgaben- und mitarbeiterorientiertem Bedürfnissen.

FÜHRUNGSSTILE

direktiv

- Führungskraft (FK) legt die Ziele fest und ist verantwortlich für den Prozess
- FK legt fest, wer, was, wann, wo und wie
- FK gibt Mitarbeiter (MA) genaue Anweisungen
- FK trifft Entscheidungen
- FK überwacht und überprüft Ergebnisse

anleitend

- FK ermutigt MA, Initiative zu zeigen und mehr Verantwortung zu übernehmen
- FK gibt Hilfe zur Selbsthilfe und unterstützt bei Bedarf
- MA treffen Entscheidungen innerhalb definierter Grenzen
- FK und MA überprüfen Ergebnisse

beratend

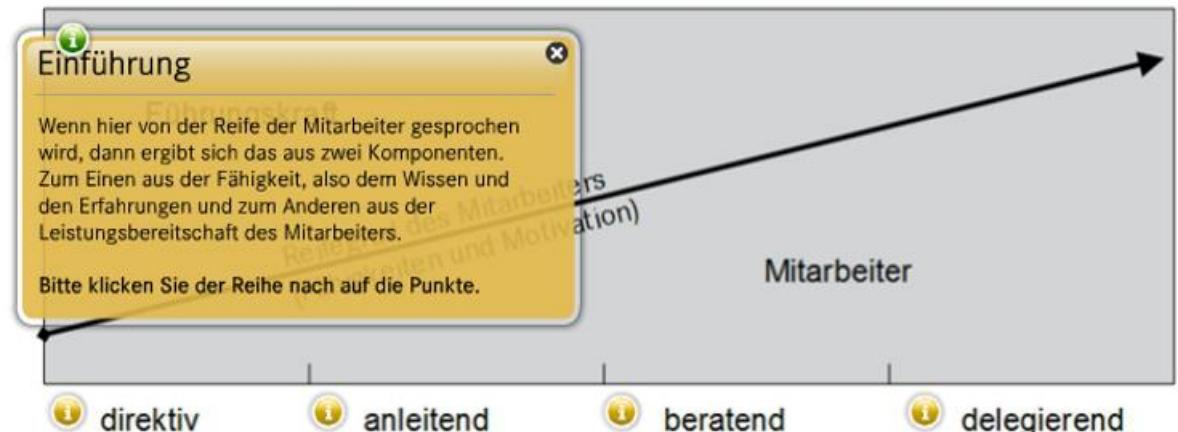
- FK ermutigt MA, Initiative zu zeigen und mehr Verantwortung zu übernehmen
- FK gibt Hilfe zur Selbsthilfe und unterstützt bei Bedarf
- MA treffen Entscheidungen innerhalb definierter Grenzen
- FK und MA überprüfen Ergebnisse

delegierend

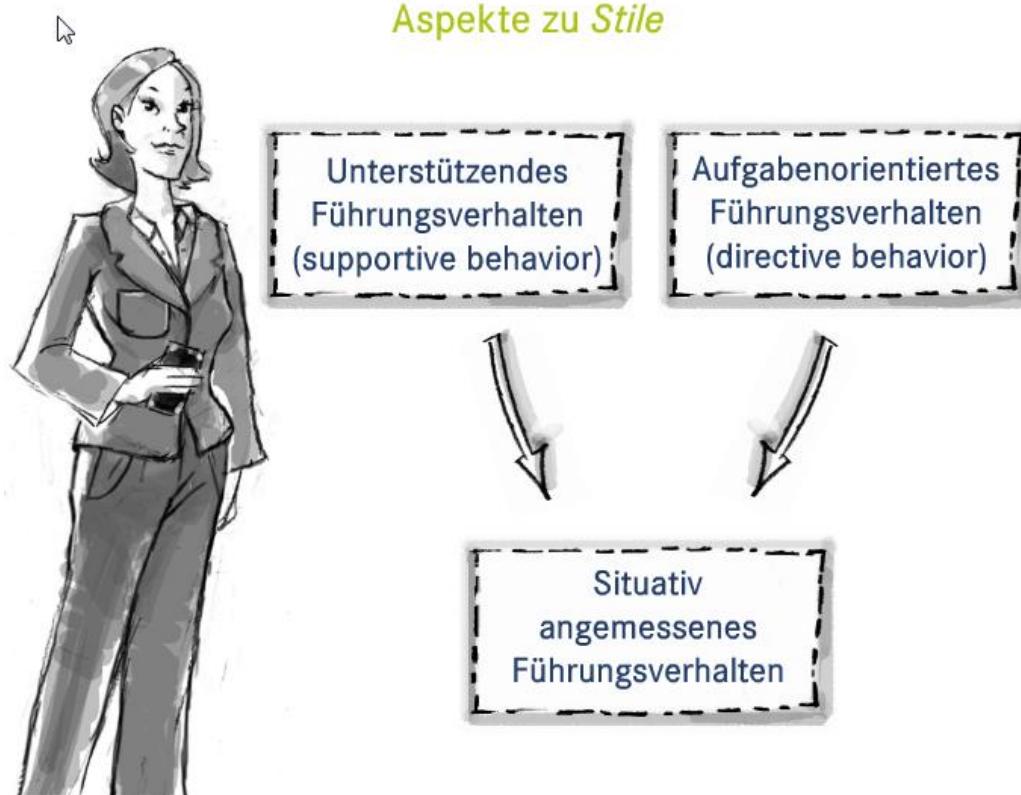
Ziele und Prozesse liegen beim MA

- FK delegiert Aufgabe, Verantwortung und Entscheidungsbefugnis an MA
- MA ist verantwortlich für die Überwachung der eigenen Ziele, geringe Kontrolle durch die FK
- MA trifft Entscheidungen

Handlungsspielraum in Bezug auf eine Aufgabe

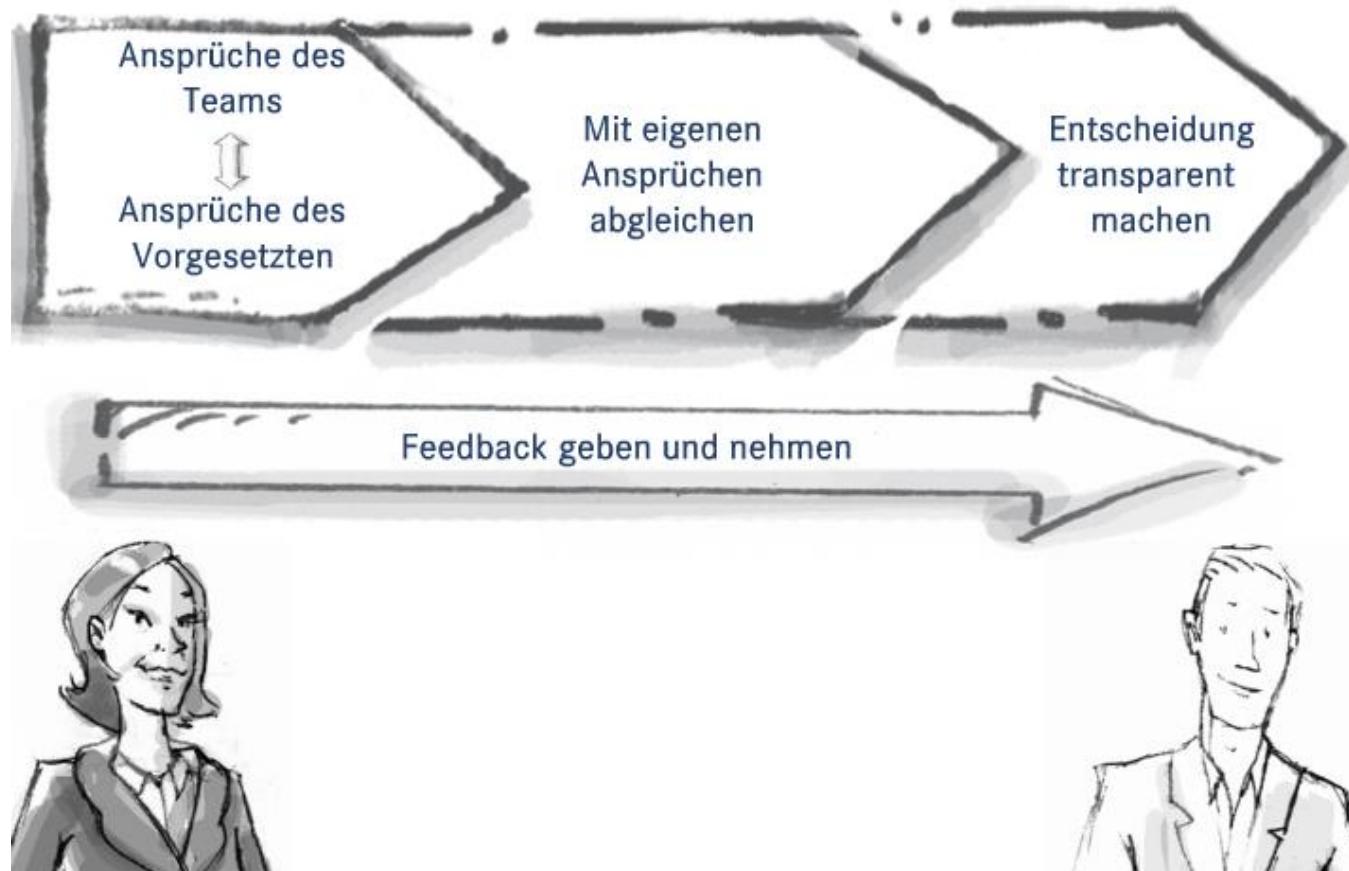


FÜHRUNGSVERHALTEN



GEFÜHRT WERDEN

Aspekte zu Geführt werden



Feedback geben

konstruktiv, ehrlich, beidseitig

setzt vertrauensvolles Verhältnis voraus

fördert offene Kommunikation

trägt zur Beziehungs- und Rollenklärung bei

FÜHRUNGSVERHALTEN NACH DWIGHT EISENHOWER

Nach Eisenhower wird das Führungsverhalten nach den Kriterien Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung differenziert.

Unter einem aufgabenorientiertem Führungsverhalten versteht man

- ▶ eine klare Definition von Aufgaben, Vorschriften, Kommunikationswegen und
- ▶ arbeitsstimulierende Aktivitäten

Der Chef besteht dabei darauf, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben in allen Einzelheiten nach festgelegten Richtlinien leistet, fordert seine Mitarbeiter zu größten Anstrengungen auf und besteht auf Informationen über jeden einzelnen Entscheidungsschritt.

Unter mitarbeiterorientiertem Verhalten wird dem Mitarbeiter folgendes entgegengebracht:

- ▶ Vertrauen
- ▶ Achtung
- ▶ Wärme
- ▶ Freundlichkeit
- ▶ Anerkennung
- ▶ persönlichen Kontakt

ANFORDERUNGSPROFIL PROJEKTLITEITER

Es wurde nachstehende wesentliche Fähigkeiten für Projektleiter extrahiert:

Denken

- ▶ Sachlich richtiges Durchdenken von Einzelheiten und Zusammenhänge
- ▶ Vermeidung von unangebrachter Verallgemeinerungen
- ▶ Zustimmung erst nach Überprüfung
- ▶ Vermögen zur realistischen Einschätzung

Kreativität

- ▶ Einfallsreichtum und Fantasie
- ▶ originelle Anschauungen
- ▶ neue Ideen zur Verbessern

Ausdruck

- ▶ Eindeutiger Ausdruck in Wort und Schrift
- ▶ kurze, genaue, einleuchtende Darstellungen
- ▶ taktvolle Umschreibung peinlicher Sachverhalt
- ▶ treffende Argumentation

ANFORDERUNGSPROFIL PROJEKTLITER

Kontakt

- ▶ Bereitschaft zur Begegnung mit anderen Personen, auch Fremden
- ▶ Gesprächsbereitschaft

Durchsetzungsvermögen

- ▶ Geschicklichkeit in der Durchsetzung von Ideen und Verfolgung von Zielen
- ▶ sicheres Auftreten und überzeugende Argumentation

Einsatzbereitschaft

- ▶ Einsatzbereitschaft, vor allem über das übliche Maß
- ▶ hohe Leistungsbereitschaft

Verantwortung

- ▶ Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- ▶ Bewusstsein für Verantwortung

Initiative

- ▶ Drang zur selbstständigen Lösung von Aufgaben
- ▶ Drang zur Übernahme neuer Aufgaben

ANFORDERUNGSPROFIL PROJEKTLTEITER

Belastbarkeit

- ▶ Arbeitsfähigkeit unter starker Belastungen
- ▶ Ausdauer
- ▶ Standfestigkeit, auch bei Misserfolg

Toleranz

- ▶ Toleranz gegenüber religiösen und weltanschaulichen Einstellungen einzelner
- ▶ sicheres Urteilsvermögen in sachlichen und persönlichen Angelegenheiten

Sorgfalt

- ▶ Sorgfältiges, gründliches Erledigung aller Aufgaben, auch in den Einzelheiten
- ▶ ausgewogene und treffende Formulierungen