

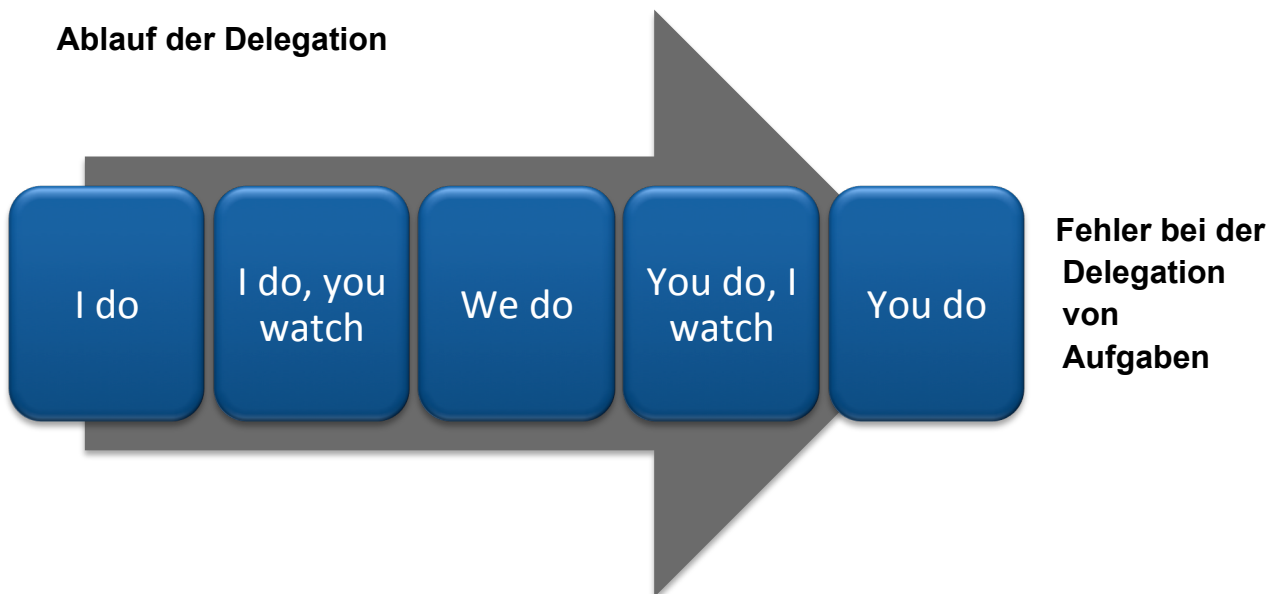
Inhaltsverzeichnis

Managementmethoden	3
I. Führung durch Delegation	5
II. Führung durch Abweichungskontrolle	10
III. Führung durch Zielvereinbarung	13
IV. Führung durch Ergebnisüberwachung	15
V. Führung durch Motivation	16
Konflikte	29
Mitarbeiterbindung	37
Führung in der Schnittstelle	55
Prüfungsaufgaben	65
Literaturverzeichnis	77
Anhang	81
Meister-Anforderungs-VO	83

Sinn und Zweck der Delegation ist die **Entlastung der Vorgesetzten von Routineaufgaben**, wobei nur die Handlungsverantwortung, nicht aber die Führungsverantwortung abgegeben wird.

- Delegation bedeutet:
Für die Erfüllung der Aufgabe ist der Mitarbeiter verantwortlich.
- Durch die Delegation von Aufgaben und Verantwortung kann die Selbständigkeit der Mitarbeiter gefördert werden und die Führungskraft wird in ihren Tätigkeiten entlastet.
- Scheindelegationen können den Mitarbeiter demotivieren.
Scheindelegation bedeutet: Die Aufgabe wird einem Mitarbeiter übergeben, er wird trotzdem ständig kontrolliert und überwacht.

Ablauf der Delegation



In Zusammenhang mit der Delegation treten häufig **vermeidbare Fehler** auf:

- Scheindelegation, Vorgesetzter mischt sich weiterhin ein
- Rückdelegation, Rückgabe der Delegation
- in Nachbar- und nicht direkt unterstellte Bereiche wird delegiert
- der Delegierte hat keine Zeit oder nicht die Fähigkeiten für das Aufgabengebiet

III. Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)

Die Ziele des Unternehmens/der Einrichtung muss transparent sein und klar kommuniziert werden. Die Mitarbeiter müssen sich im Idealfall mit den Unternehmenszielen identifizieren können. Aus den allgemeinen Unternehmenszielen werden dann die speziellen Zielvereinbarungen, z. B. für Abteilungen oder Arbeitsgruppen bzw. individuelle Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter heruntergebrochen.

Die Unternehmensziele sind strategisch und langfristig angelegt. Die Abteilungsziele sind den Unternehmenszielen untergeordnet und müssen auf kürzere Laufzeiten angelegt sein. Abteilungsziele dürfen zeitlich nicht über die Unternehmensziele angelegt sein.

- Bei dieser Führungsmethode stehen die Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter im Vordergrund.
- Der Mitarbeiter wird in den Zielfindungsprozess mit eingebunden.
- Entscheidungsbefugnisse werden an den Mitarbeiter delegiert.
- Durch regelmäßige Gespräche kann das Erreichen der Ziele kontrolliert werden.

Ziele müssen **SMART** formuliert werden:

S	Spezifisch	eindeutig und verständlich
M	Messbar	Indikator für die Zielerreichung festlegen
A	Akzeptiert	Anerkennung durch den Mitarbeiter
R	Realistisch	Muss erreichbar sein
T	Terminiert	Termin für die Erreichung festlegen

Ist ein Ziel nicht nach der SMART-Formel formuliert, kann es die Mitarbeiter überfordern, demotivieren und auf Ablehnung stoßen!

Mitarbeitermotivation

Wenn du eine Stunde lang glücklich sein willst, schlafe.

Wenn du einen Tag glücklich sein willst, geh fischen.

Wenn du ein Jahr lang glücklich sein willst, habe ein Vermögen.

Wenn du ein Leben lang glücklich sein willst, liebe deine Arbeit.

(Chinesisches Sprichwort)

Mein großer Motivator ist der Spaß an der Arbeit, am Erfolg.

(Siegfried Luther, Finanzvorstand Bertelsmann SE & Co. KGaA)

10 Impulse zu Management by Motivation:

1. Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie an ihnen schätzen?
2. Wissen Sie von jedem Ihrer Mitarbeiter, was ihn demotiviert?
3. Sind Ihnen die individuellen Arbeitspräferenzen Ihrer Mitarbeiter bekannt?
4. Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre "roten und grünen Knöpfe"?
5. Sind Ihre Mitarbeiter immer gut informiert?
6. Welches Selbstverständnis hat Ihr Team?
7. Welche Kommunikation bevorzugen Sie: E-Mail oder das persönliche Gespräch?
8. Sprechen Sie unangenehme Dinge gleich an?
9. Können Sie beruhigt an einem Arbeitstag unerreichbar sein?
10. Wann haben Sie zum letzten Mal zusammen mit Ihrem Team so richtig gelacht?

Angenehmes Betriebsklima als Motivator nutzen!

- Fühlt sich ein Mitarbeiter in seiner Umgebung nicht wohl, wirkt sich das negativ auf seine Motivation aus. Daher ist ein gutes Arbeitsklima entscheidend für ein leistungsfähiges Team.
- Damit das Betriebsklima verbessert werden kann, müssen Störfaktoren bekannt sein:
 - Angst
 - mangelnde Kompetenzen der Führungskräfte
 - Frustration
 - Isolierung
 - Mobbing
 - falsches Kommunikationsverhalten
 - fehlende Perspektive
 - fehlendes Vertrauen in den Vorgesetzten

Motivatoren		Hygienefaktoren	
++	+	-	--
Leistung erbringen können			Unternehmenspolitik und Organisation
Anerkennung erhalten können			Überwachung
	Arbeit selbst	Beziehung zu Vorgesetzten	Beziehungen zu Kollegen
	Verantwortung übernehmen können	Arbeitsbedingungen	
	Aufstieg/Beförderung erleben	Beziehungen zu Untergebenen	
	Ausbildung/Entfaltung/Wachstum erleben	Sicherheit	
	Lohn und Gehalt		
← Tätigkeit selbst →		← Rahmen →	
Einfluss des unmittelbaren Vorgesetzten		Einfluss Geschäftsleitung	

Sympathisches Auftreten verbessert das Betriebsklima

- niemanden persönlich, sondern nur sachlich kritisieren
- schlechte Launen nicht an anderen auslassen
- bei eigenen Fehlern immer entschuldigen und niemals auf andere schieben
- andere nicht warten lassen
- Diskretion wahren
- freundliches Auftreten

Lösungsvorschläge nach Glasl

1. Wahrnehmung absichern:

Die wichtigste Regel ist zunächst die eigene Wahrnehmung des Gehörten abzuklären. Dies geschieht durch die Feedback- oder W-Fragen-Variante. Dadurch wird Missverständnissen vorgebeugt und Konflikte können schon im Keim erstickt werden.

2. Vertrauen, Achtung und Respekt:

Man sollte dem Gegenüber immer Respekt und Vertrauen entgegen bringen. Prinzipiell sollte man vermeiden, mit Vorurteilen an eine Person heranzugehen. Man sollte auf die Bedürfnisse des anderen achten, gegebenenfalls nachfragen, wenn die Bedürfnisse oder die Bedeutung von Äußerungen nicht erkannt werden.

3. Entschlossenheit:

Man sollte mit Offenheit in die Diskussion gehen. Taktieren führt zu Vertrauensverlust und macht eine gemeinsame Lösung schwierig. Man sollte entschlossen sein, alles Mögliche für das Gelingen eines Vorhabens und die Lösung einer Konfliktsituation zu tun.

4. Menschen und Probleme trennen:

Nicht der Mensch oder der Gesprächspartner ist das Problem, sondern die Meinungsunterschiede. Man sollte also versuchen, dies zu beachten und das Problem vom Gesprächspartner trennen. Dies ermöglicht, offen auf einen Gesprächspartner zuzugehen und Konflikte zu lösen.

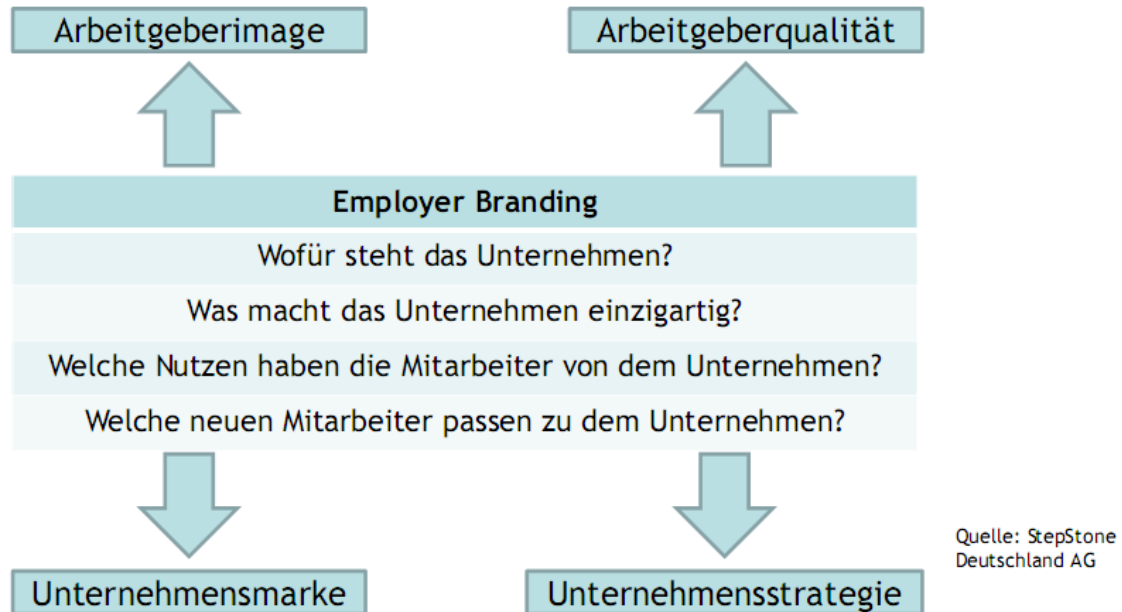
5. Sachebene bearbeiten:

Man sollte mögliche Lösungen und alternative Wege sammeln, um sich in der Diskussion sachlich auf diese möglichen Lösungen zu beziehen. Dabei sollte man möglichst die Meinungen aller beteiligten Personen berücksichtigen.

6. Du/Ich-Botschaften:

Ich-Botschaften informieren klar und eröffnen die eigene Gefühlsverfassung. Du-Botschaften weisen Schuld zu und verstärken die Fronten. Sie verursachen Schuldgefühle, können als Tadel und Herabsetzung verstanden werden. Dies kann vergeltende Gegenargumentationen provozieren. Man sollte deshalb möglichst häufig mit Ich-Botschaften argumentieren.

Employer Branding



„People join companies but leave managers.“

(amerikanische Redewendung)

Mitarbeitermotivation

- Selbstmotivation, um der Führungsrolle Strahlkraft zu verleihen
- Selbstfürsorge
- Motivation
- Arbeitgeberattraktivität
- Mitarbeiterbindung: Verantwortung der Hauswirtschaftsleitung

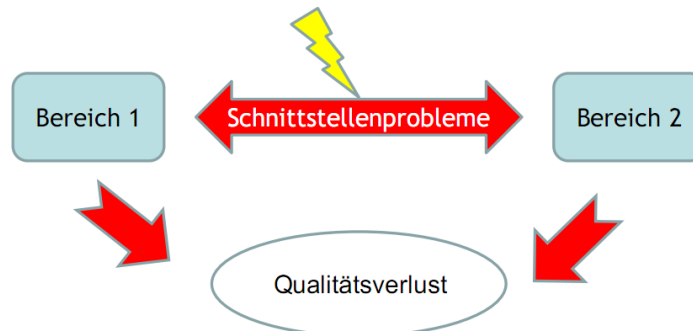
Was hält Mitarbeiter im Unternehmen?

1. nette Kollegen
2. spannende Aufgaben und Herausforderungen
3. mit der eigenen Arbeit einen echten Beitrag leisten zu können
4. funktionierende Teams
5. gute Vorgesetzte
6. Anerkennung für gute Leistungen
7. Autonomie und Eigenverantwortung
8. flexible Arbeitszeiten
9. faire Vergütung und Benefits
10. Karrieremöglichkeiten durch persönliche Entwicklung und Weiterbildung

Mögliche Ursachen für Schnittstellproblematiken

- fehlende oder mangelhafte Organisationsstruktur der Einrichtung
- autoritatives Führungsverhalten der Heimleitung
- mangelnde quantitative Personalausstattung
- zeitintensive Pflegebedürftigkeit der Bewohner
- Zeit- und Kostendruck in allen Abteilungen
- wenig Einblick in die Aufgaben anderer Abteilungen, dadurch häufig wenig Verständnis füreinander
- keine gemeinsamen Dienstbesprechungen
- fehlende Umsetzung der Qualitätsstandards
- ungünstige bauliche Rahmenbedingungen
- fehlende Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter

Ein Ansatz zur Lösung von Schnittstellenproblemen



1. Festlegen, auf welcher Ebene das Schnittstellenproblem zu lösen ist, Bewusstmachen der Problematik
2. Bildung einer Arbeitsgruppe mit allen Schnittstellenbeteiligten - Interdisziplinäre Diskussion
 - Reflexion der Problematik über alle beteiligten Bereiche und Hierarchie-Ebenen hinweg
 - Analyse der Ist-Situation
 - Definition der Schnittstelle und des Schnittstellenproblems
 - Klärung der Schnittstelle anhand einer Checkliste/Matrix
3. Festlegen der Ergebnisse und Vereinbarungen und schriftliche Dokumentation
 - Erstellung von standardisierten Prozessen (Hilfsmittel: Formulare, Prozessbeschreibungen)
4. Umsetzung der Vereinbarungen
 - erfordert die Information und Anleitung/Schulung der betroffenen Mitarbeiter.
5. Kontrolle der Umsetzung
 - kontinuierlicher Prozess der Begleitung und Reflexion
 - Kontrolle der Zielvorgabe und ggf. Einleitung von korrigierenden Maßnahmen.