



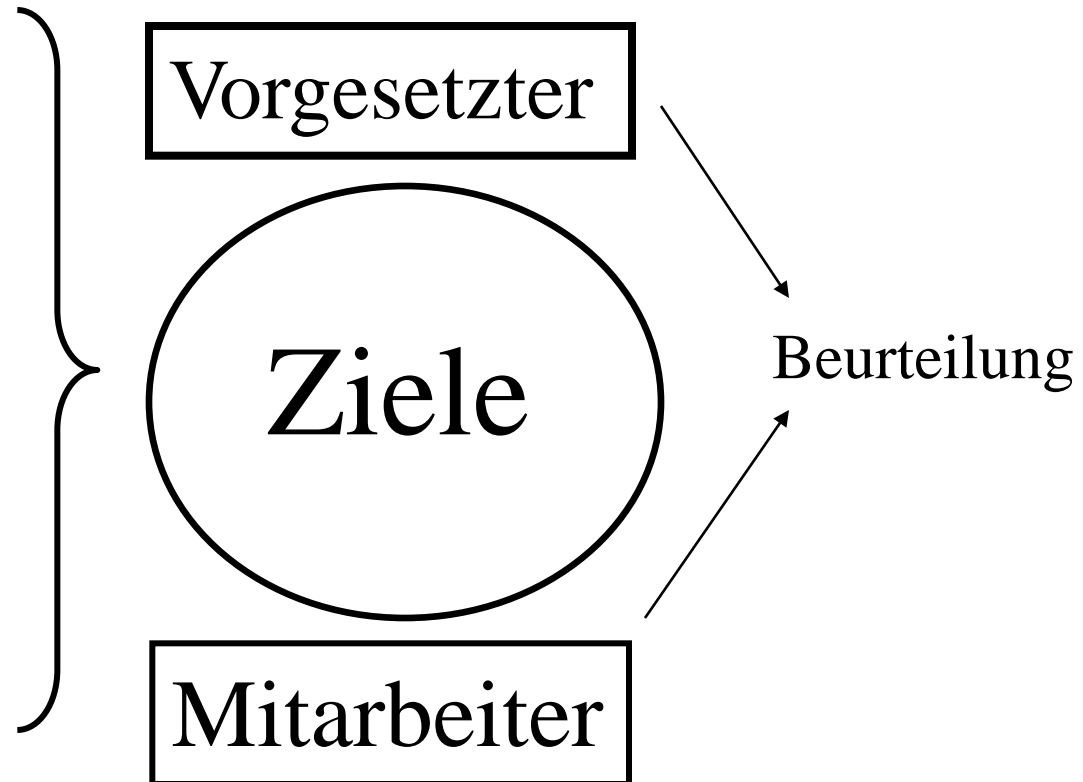
# Führung

Die Augen, die Stimme, das Herz –  
Wohin ich auch gehe...  
wehe...

H. Vöhringer

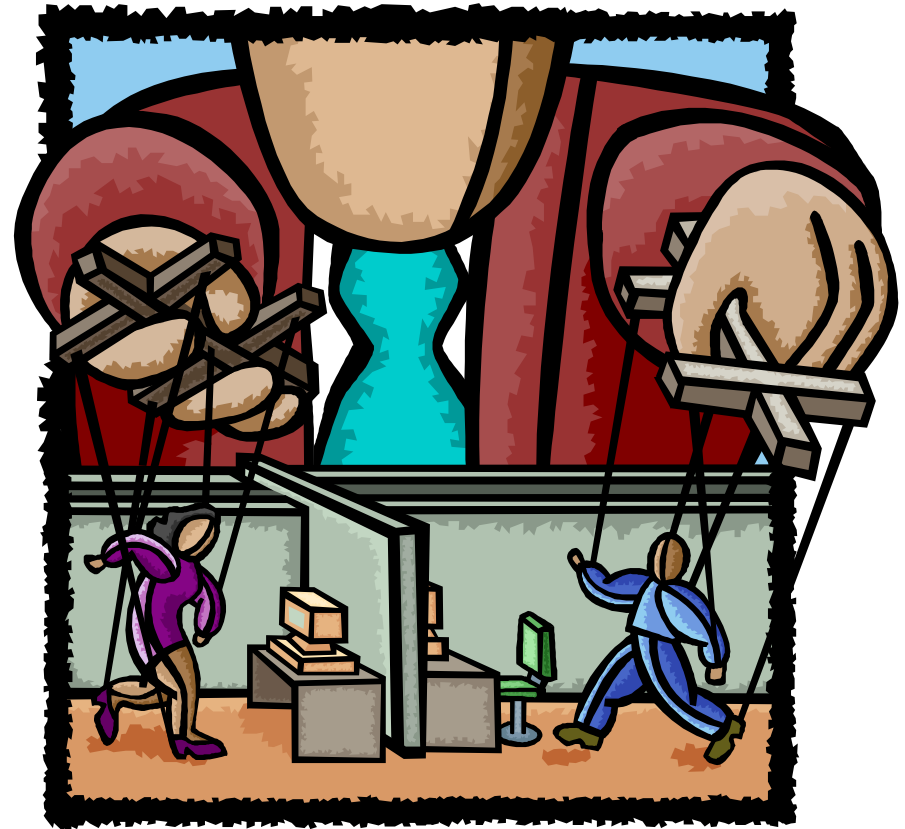
# Kontrolle

- Vereinbart
- klar
- präzise
- positiv
- meßbar
- terminiert



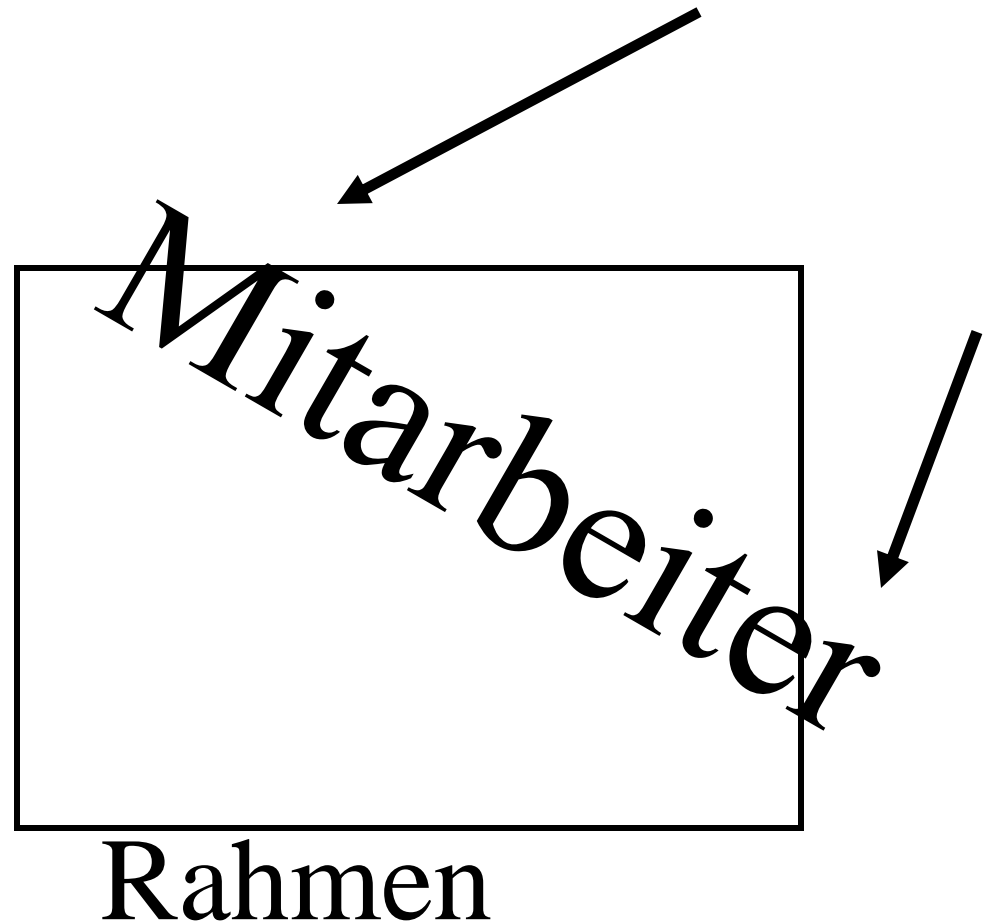
# Angst und Kontrolle

- Eigene Angst
- Fremde Angst
- Rollenverständnis
- Kollege
  
- Unklarheit
- Kuscheln



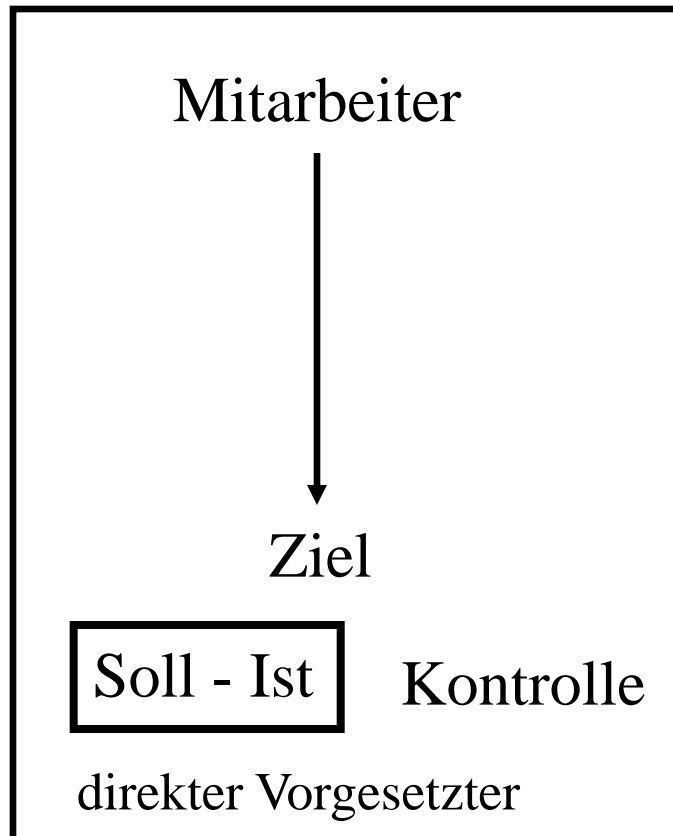
# Überwachung

- Verhalten
- im Rahmen
- Kultur
- Optik
- Pünktlichkeit
- Klima
- Disziplin

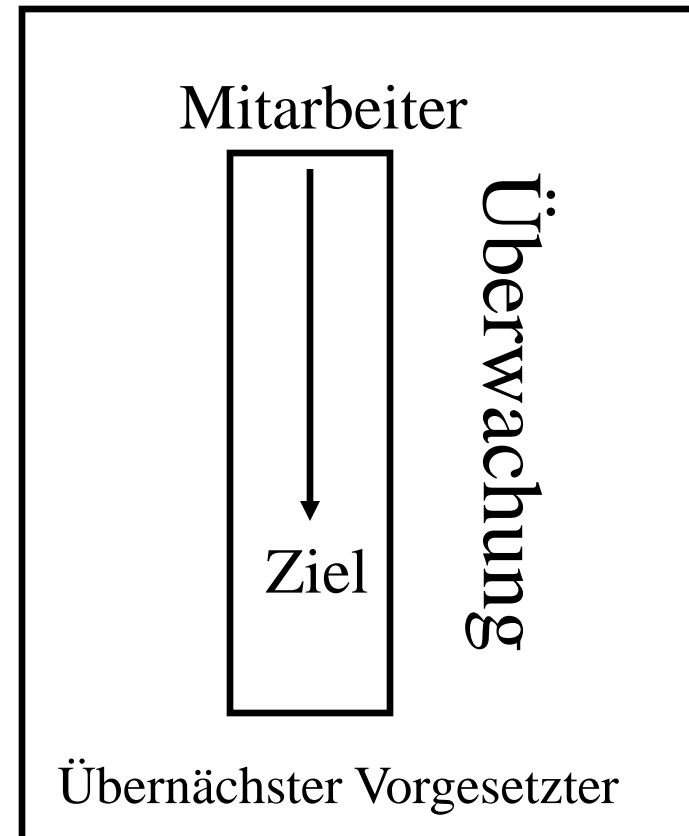


# Hierarchie

## Kontrolle



## Überwachung



# Führungsmodelle

- Management by Objectives
  - Vorgabe von Zielen
- Management by Delegation
  - Entscheidungsspielräume werden bestimmt
- Management by Exception
  - nur in Ausnahmefällen regelt der Vorgesetzte



# Management by Objectives: Voraussetzungen

- Geschlossene Zielkonzeption
- Ständige Überprüfung der Ziele
- Entscheidungsspielräume sind geklärt
- ein Kontrollsystem besteht
- die Mitarbeiter können hohe Verantwortung tragen

# Management by Objectives: Probleme

- Zielkonflikte können entstehen
- Gegensätzliche Zielauffassungen
- Teilziele vor gemeinsamen Unternehmenszielen
- Eine ungenaue Abklärung der Ziele führt zu Konflikten
- Zielabweichungen werden erst spät erkannt



# Fehler bei Zielfestlegung

- Ziele werden vorgegeben, statt vereinbart
  - Mitarbeiter ist von den Zielen nicht überzeugt
- Ziele sind zu hoch oder zu niedrig angesetzt
  - Überforderung oder Unterforderung
- Ungenaue Zielformulierung
  - verschiedenes Verständnis
- Widersprüchliche Ziele
  - Widerstreit der Ziele verschiedener Mitarbeiter

# Management by Objectives: Voraussetzungen

- Geschlossene Zielkonzeption
- Ständige Überprüfung der Ziele
- Entscheidungsspielräume sind geklärt
- ein Kontrollsystem besteht
- die Mitarbeiter können hohe Verantwortung tragen

# Management by Objectives: Probleme

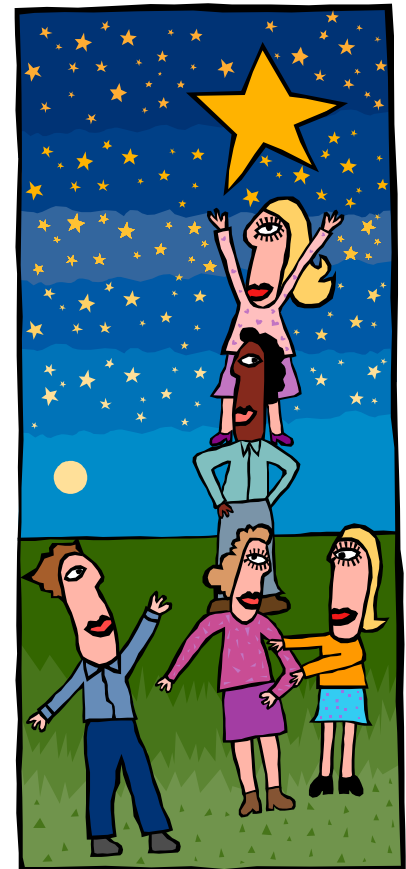
- Zielkonflikte können entstehen
- Gegensätzliche Zielauffassungen
- Teilziele vor gemeinsamen Unternehmenszielen
- Eine ungenaue Abklärung der Ziele führt zu Konflikten
- Zielabweichungen werden erst spät erkannt

# Fehler bei Zielfestlegung

- Ziele werden vorgegeben, statt vereinbart
  - Mitarbeiter ist von den Zielen nicht überzeugt
- Ziele sind zu hoch oder zu niedrig angesetzt
  - Überforderung oder Unterforderung
- Ungenaue Zielformulierung
  - verschiedenes Verständnis
- Widersprüchliche Ziele
  - Widerstreit der Ziele verschiedener Mitarbeiter

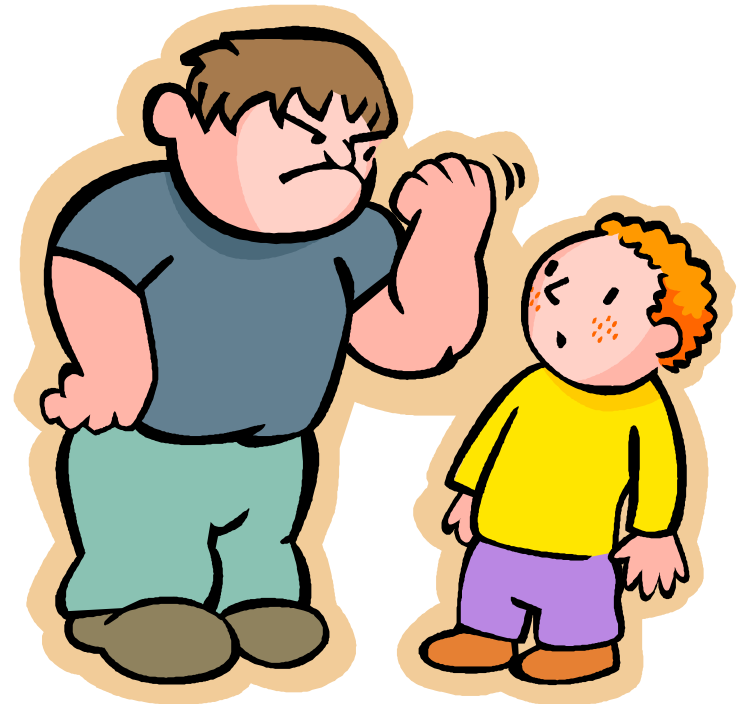
# Zielvereinbarung

- Aktivieren
  - emotionale Beziehung
- Verstehen
  - was will und kann Mitarbeiter
- Übereinkommen
  - Verhandeln und aushandeln
- Vereinbaren
  - Vertrag schließen und fixieren



# Aktivieren

- emotionale Beziehung herstellen
- Respekt
- Höflichkeit
- Zeit haben (nehmen)
- Person wahrnehmen



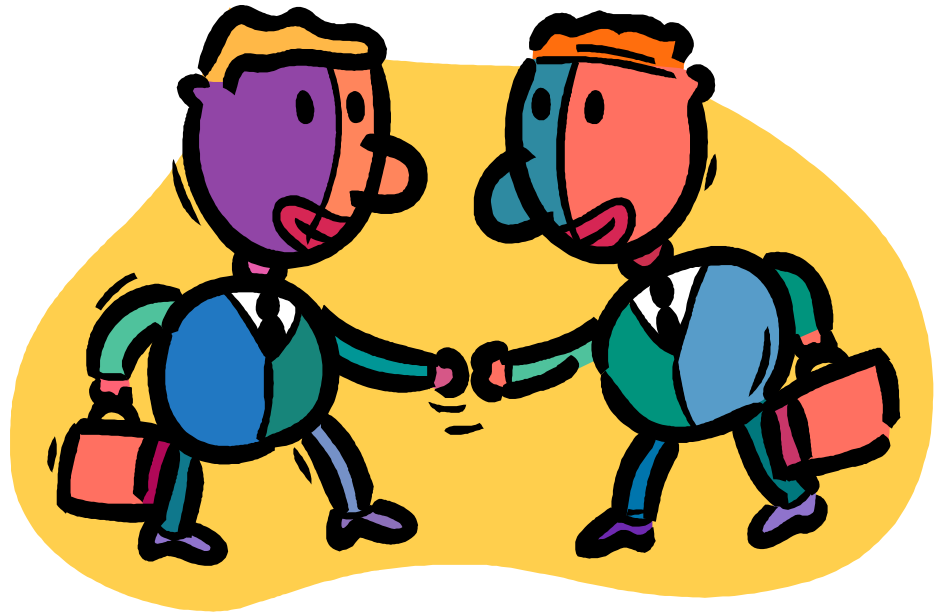
# Verstehen

- Fremder Standpunkt
- Werte
- Situation
- Bedingungen
- Bereitschaft
- Grenzen



# Übereinkommen

- Verhandlung
- Annäherung
- Antrag
- Annahme





# Vereinbaren

- Klare Abmachung
- Schriftlicher Vertrag
- Kontrolle
- Klarheit



# Wichtig

- Wer fragt führt
- Wer zurückgeht kann führen
- Wer vorgibt gibt keinen Raum
- Auch was nicht geht ist wichtig
- Geduld, Geduld, Geduld

