



LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

NEWSLETTER 3/2010

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

je höher ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin auf der Karriereleiter emporsteigen, desto mehr Mitarbeiter sind ihnen für gewöhnlich unterstellt. Seine oder ihre Personalverantwortung wächst. Zu der ursprünglichen Forschungsrolle kommt nun noch eine zweite hinzu: der/die WissenschaftlerIn ist Führungskraft. Um weiterhin exzellent forschen zu können, ist es unerlässlich, auch in der zweiten Rolle als Führungskraft zu brillieren. Denn nur, wer es versteht in seinem Team eine professionelle Führungs- und Zusammenarbeitskultur zu etablieren, in dem jedes einzelne Teammitglied sich gefordert und gefördert fühlt, kann auf dem Weg zu wissenschaftlicher Exzellenz auch mit der 100-prozentigen Unterstützung seiner Mitarbeiter rechnen. Um Sie bei dieser anspruchsvollen Aufgabe ein wenig zu unterstützen, widmen wir uns in der Rubrik „Fragen und Antworten“ dieses Mal dem Thema **„Wie finde ich das richtige Ausmaß an Führung?“**.

Außerdem erwarten Sie einige aktuelle Veranstaltungshinweise und ein kurzer Bericht über den **47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie**, auf dem unsere MitarbeiterInnen auch dieses Jahr mit aktuellen Forschungsergebnissen vertreten waren.

Da dies unser letzter Newsletter für das Jahr 2010 ist, möchten wir es nicht versäumen, Ihnen ein **schönes Weihnachtsfest** sowie einen **guten Start in ein erfolgreiches und spannendes Neues Jahr** zu wünschen!

Das Team des LMU Center for Leadership and People Management

Fragen & Antworten: Wie finde ich das richtige Ausmaß an Führung?

Führungsstile gibt es mittlerweile unzählige. Meinungen darüber, welcher Stil wann am effektivsten ist, ebenfalls. Daher möchten wir Ihnen, liebe LeserInnen, heute ein paar einfache Tipps und Werkzeuge an die Hand geben, die Ihnen helfen sollen, sich im Führungsdschungel zurechtzufinden.

Welcher Führungsstil ist eigentlich der Beste?

Alle, die an dieser Stelle ein Patentrezept erwarten, müssen wir leider enttäuschen. Es gibt keinen besten Führungsstil. Generell gilt: Führung ist situativ und individuell. Eine gute Führungskraft beherrscht also mehrere Führungsstile und ist flexibel in deren Anwendung. Je nach Art der zu bewältigenden Aufgabe und Reifegrad des/der Mitarbeiter/in sollte die „Länge der Leine“, die die Führungskraft dem/der Mitarbeiter/in einräumt, und damit das Ausmaß an eigenverantwortlichem Arbeiten variieren.

Individuelle Führung bedeutet also, dass in ein und derselben Situation unterschiedliche Mitarbeiter oft ein unterschiedliches Ausmaß an Führung benötigen. Bei manchen ist mehr Nachdruck erforderlich, wohingegen andere erst mit einem gewissen Freiraum ihr volles Potential ausschöpfen können.

Umgekehrt ist Führung aber auch situativ, d.h. das Ausmaß an Führung, das ein und der/dieselbe Mitarbeiter/in benötigt, kann von Aufgabe zu Aufgabe variieren. Situation und Person sind demnach wichtige Determinanten bei der Entscheidung über das optimale Ausmaß an Führung, das man seinen Mitarbeitern zukommen lässt.

Führung folgt also keinem starren Muster. Im Gegenteil: Führung impliziert, dass man zur Zielerreichung stets mehrere Optionen hat. Die Kunst besteht darin abzuwägen, welcher Führungsstil unter den jeweiligen Umständen am zielführendsten ist.

Wie führe ich neue Mitarbeiter?

Bei neuen Mitarbeitern oder der Übernahme neuer Tätigkeiten durch „alte“ Mitarbeiter ist eine anfängliche Trainingsphase empfehlenswert. Bei diesem training-on-the-job wird dem Neuling ein(e) MentorIn zur Seite gestellt, unter dessen/deren Anleitung er nach und nach relevante Tätigkeiten und Geräte kennenlernt.

Auch im Anschluss an diese Trainingsphase ist bei der Einräumung von Freiheiten und Eigenverantwortung ein Vorgehen in 10%-Schritten sinnvoll. Dabei sollten neue Mitarbeiter begleitet werden und sofort Feedback erhalten, wenn sie einmal über das Ziel hinausgeschossen sind. Zu Beginn ist es oft noch schwer einzuschätzen, wo Eigenverantwortung übernommen werden soll und wo nicht. Hier ist es die Aufgabe der Vorgesetzten einzugreifen und klare Vorgaben zu setzen.

Wie kann ich meine Führung verbessern?

Natürlich definiert sich gute Führung nicht nur über den Umgang mit neuen Mitarbeitern. Eine gute Führungskraft sollte es vielmehr verstehen, eine Führungs- und Zusammenarbeitskultur zu etablieren, die jede(n) Einzelne(n) im Team fordert und fördert. Um dies zu erreichen und das eigene Führungsverhalten konstant zu verbessern, ist es empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen sogenannte Selbst- oder Teamreflexionen durchzuführen. Fragen wie





„Was lief in der Vergangenheit in puncto Führung gut und was eher nicht? War eine ‚lange Leine‘ angebracht oder verstärkte Kontrolle sinnvoll? Wo bestehen noch Defizite? Und wie könnte man diese beheben?“ können als Ausgangspunkt für Anregungen und Ideen zur Verbesserung des eigenen Verhaltens dienen. Auch das Ausmaß, in dem Selbst- und Fremdeinschätzung divergieren, kann auf Mankos in der Führung hinweisen und sollte unbedingt ernst genommen werden.

Wie finde ich nun das richtige Ausmaß an Führung in der Praxis?

Ganz wichtig ist es zu Beginn einer Zusammenarbeit die beiderseitigen Erwartungen zu klären. Was erwarte ich als Führungskraft von meinen Mitarbeitern und was erwarten meine Mitarbeiter umgekehrt von mir? An dieser Stelle können Missverständnisse direkt ausgeräumt und „Spielregeln“ für die nun folgende Zusammenarbeit festgelegt werden. Neben den in regelmäßigen Abständen stattfindenden Mitarbeitergesprächen, bei denen sowohl der/die MitarbeiterIn als auch die Führungskraft einander Feedback geben, empfehlen wir Ihnen so genannte „5-Minuten-Gespräche“ einzuführen. Diese spontan anberaumten Gespräche erlauben es den Mitarbeitern, bei Bedarf, wichtige Fragen oder Themen auch sehr kurzfristig zu besprechen. Umgekehrt ist der Vorteil für die Führungskraft darin zu sehen, dass sie stets einen groben Überblick über das Vorankommen ihrer Mitarbeiter hat und rechtzeitig eingreifen kann, falls Dinge aus dem Ruder laufen. Kurz: Der/die Vorgesetzte kann die Länge der Leine gezielt variieren, um so optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. Darüber hinaus wahrt er/sie den persönlichen Kontakt zu seinen/ihren Mitarbeitern. Ein Faktor, der gerade im elektronischen Zeitalter, das hauptsächlich von E-Mailkommunikation geprägt ist, nicht unterschätzt werden sollte.

Das Team vom Center for Leadership and People Management wünscht Ihnen schöne Weihnachten und ein erfolgreiches neues Jahr!



Das Center beim 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Bremen

Beim 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, der dieses Mal in Bremen tagte und wieder zahlreiche PsychologInnen aus ganz Deutschland anzog, war auch das LMU Center for Leadership and People Management vertreten. Die MitarbeiterInnen des Centers stellten zum einen aktuelle Ergebnisse der Führungsforschung vor, wie beispielsweise Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsmotivation oder neue Erkenntnisse zur individuellen Kompetenzentwicklung bei Nachwuchsführungskräften. Zum anderen leiteten sie Arbeitsgruppen an und diskutierten mit Experten zu Themen, wie den Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile oder bestimmter Attribute von Führungskräften. Den Abschluss bildete eine Podiumsdiskussion mit Prof. Dr. Dieter Frey zum Thema „Personalentwicklung bei WissenschaftlerInnen“.

Sollten Sie sich für eines der genannten Themen interessieren, stehen wir Ihnen selbstverständlich jederzeit für Fragen zur Verfügung und senden Ihnen auch gerne Info-Folien zu.

Kommende Veranstaltungen

Neben unserem umfangreichen Kursangebot sind wir auch immer wieder bestrebt, hochkarätige Führungskräfte aus Praxis und Wissenschaft an die Ludwig-Maximilians-Universität zu holen, um Ihnen, liebe LeserInnen, den Austausch mit anderen erfahrenen Führungskräften zu ermöglichen.

Auf Einladung des LMU Entrepreneurship Centers konnte dieses Mal Herr Dr. Georg Kofler, ehemaliger Chef von ProSieben und Premiere sowie Gründer und CEO der Kofler Energies AG, für einen Gastvortrag gewonnen werden, auf den wir Sie gerne aufmerksam machen möchten:

16. Dezember 2010, 19:00 Uhr s.t.

„Mein unternehmerischer Weg – von ProSieben und Premiere zur Energiebranche“

Weitere Informationen zu diesem Event finden Sie unter: www.entrepreneurship-center.uni-muenchen.de

Wir hoffen, Ihr Interesse geweckt zu haben und würden uns sehr über Ihr Kommen freuen!

