

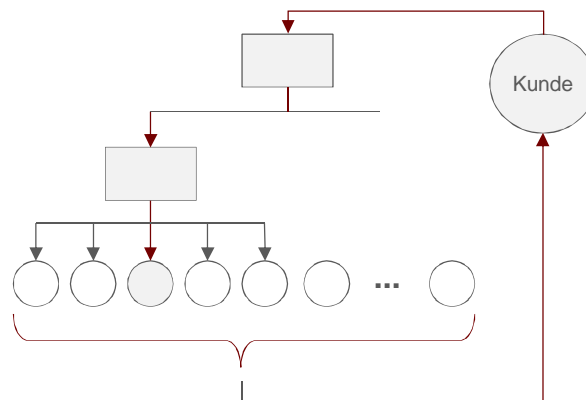
# Führung in Zeiten der Digitalisierung

Prof. Dr. Armin Trost

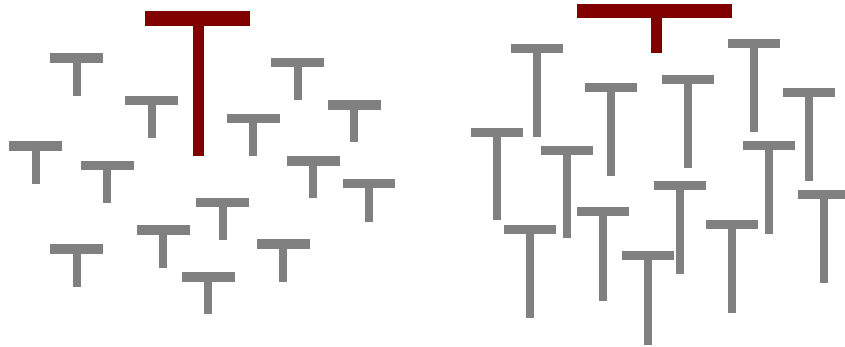
Hochschule Furtwangen

ConSozial 2017 | 08.11.2017 | Nürnberg

## Hierarchie



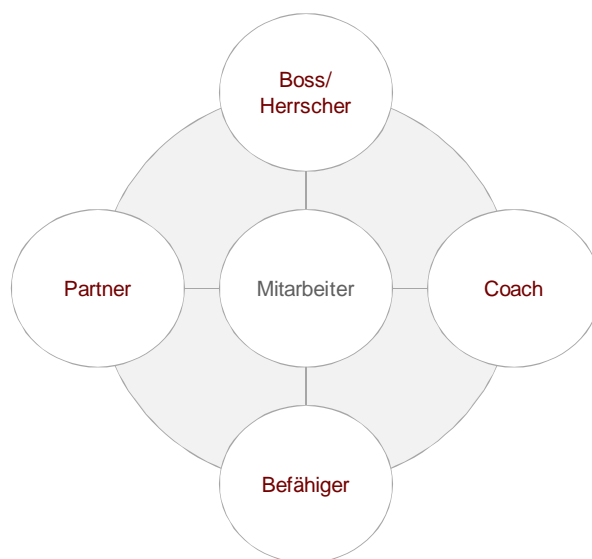
## Konstellationen Führung - Mitarbeiter



Prof. Dr. Armin Trost ConSozial | 2017 | 3

[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)

## Mögliche Rollen einer Führungskraft



Prof. Dr. Armin Trost ConSozial | 2017 | 4

[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)

## Theorie X und Theorie Y nach McGregor (1960)

### Theorie X

Der Mensch scheut Arbeit und ist von Natur aus faul

Mitarbeiter leisten nur dann etwas, wenn man sie zwingt, anweist, kontrolliert

Menschen vermeiden Verantwortung, wollen geführt werden und streben nach Sicherheit

### Theorie Y

Arbeit und Anstrengung sind so natürlich wie Spielen oder Sport

Menschen zeigen Eigeninitiative, wenn sie sich einem Ziel verpflichten und den Sinn darin erkennen

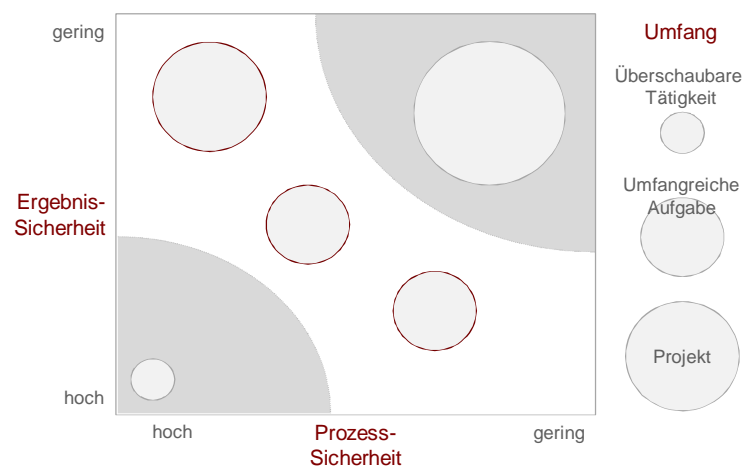
Menschen wollen sich von Natur aus verwirklichen und suchen nach Verantwortung

Quelle: McGregor, D. (1960). The human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.

Prof. Dr. Armin Trost    ConSozial | 2017 | 5

[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)

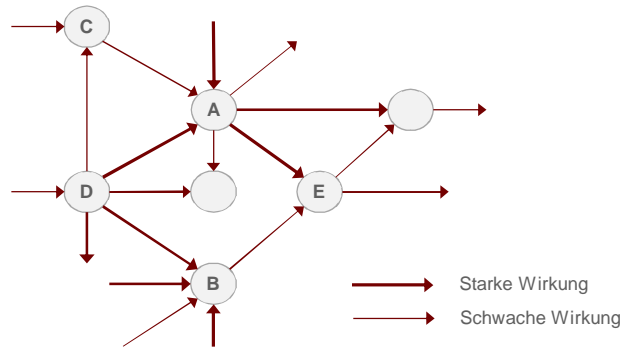
## Aufgabensicherheit



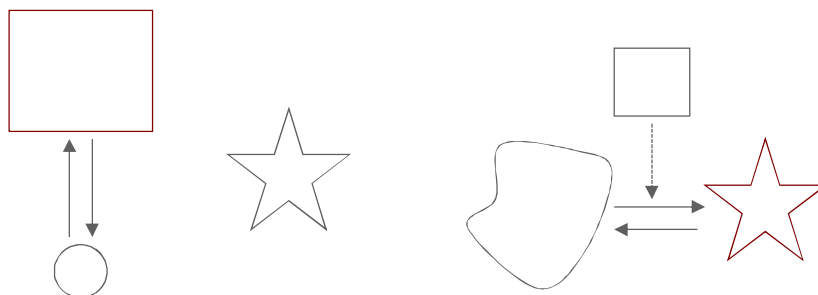
Prof. Dr. Armin Trost    ConSozial | 2017 | 6

[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)

## Aufgabendynamik

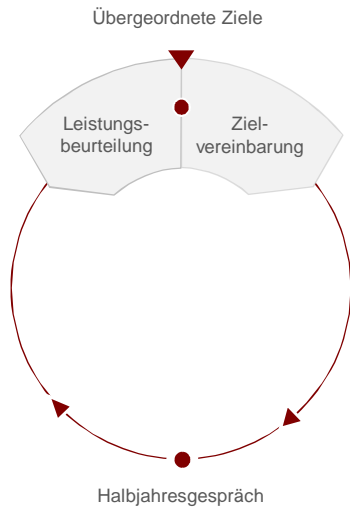


## Verpflichtung



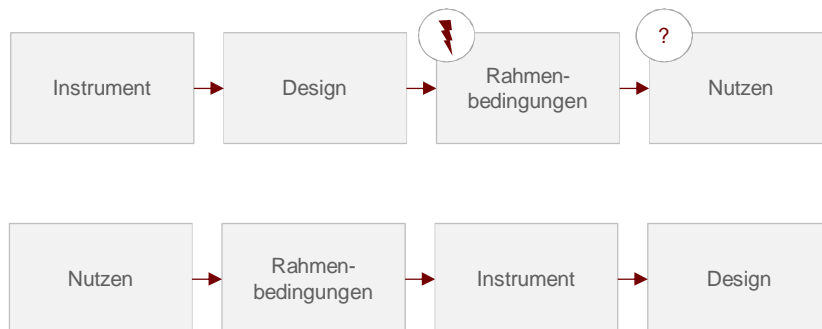


## Das klassische, jährliche Mitarbeitergespräch

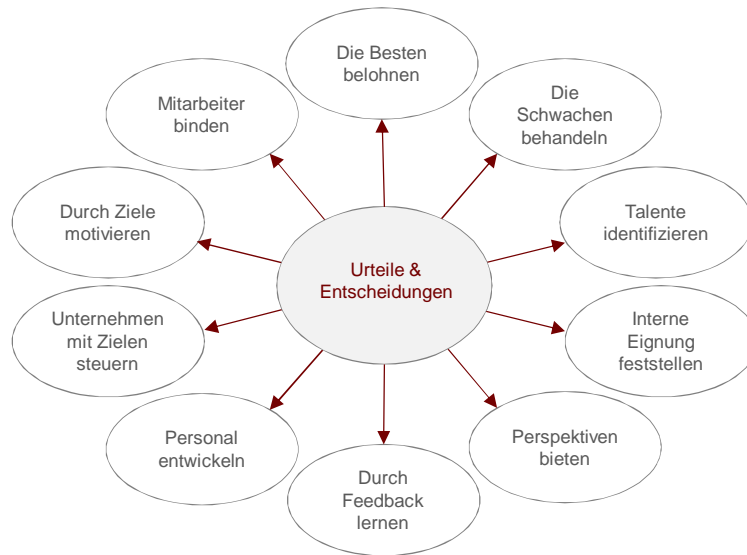


- 4 Zwischen einem Mitarbeiter und seiner Führungskraft
- 4 Das Ergebnis sind Entscheidungen und Urteile
- 4 Einheitlich in allen Bereichen und auf allen Ebenen
- 4 Führungskraft als gesprächsführende Instanz
- 4 Mitarbeitergespräch als System - mehr als nur ein „Gespräch“
- 4 Zentrale Systemverantwortung (meist im HR-Bereich)

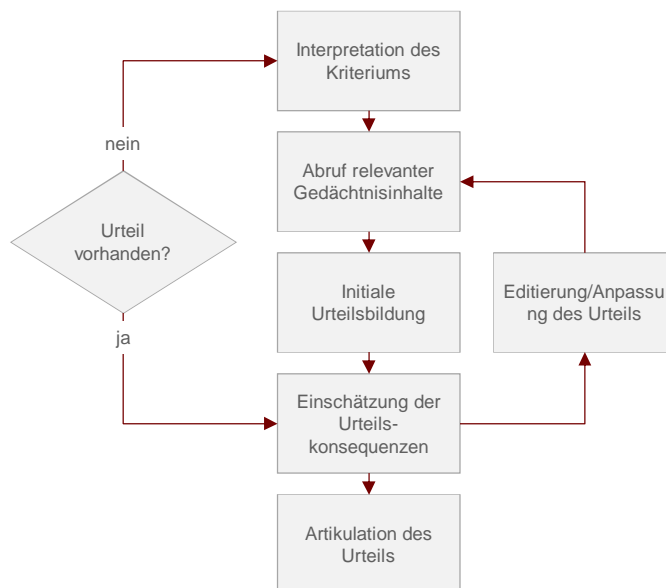
## Instrument oder Nutzen als Ausgangspunkt



## Die üblichen Nutzenerwartungen



## Wie Urteile entstehen





”

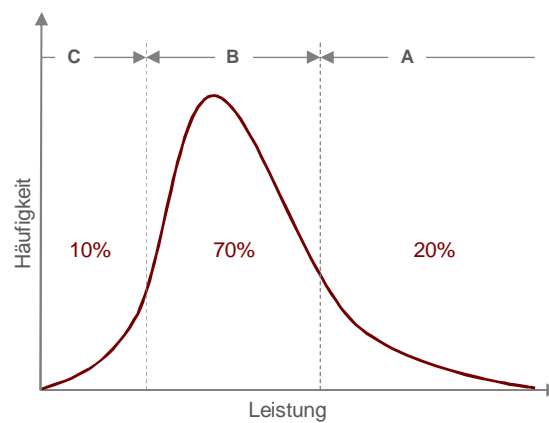
*Die Rollen eines Richters und eines Beraters sind nicht miteinander vereinbar*

-- Douglas McGregor

Quelle: McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

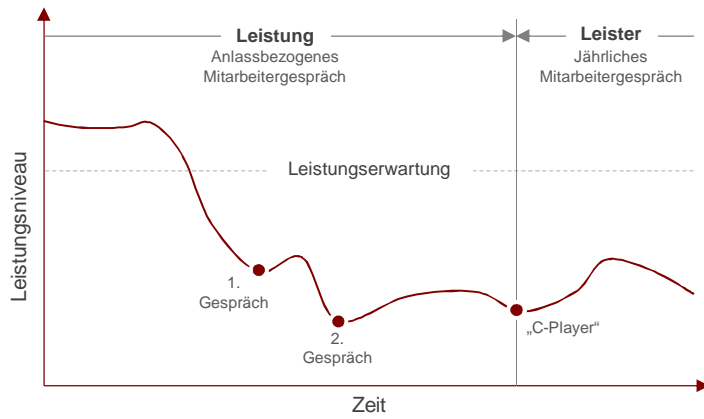
[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)

## Verteilungsvorgaben

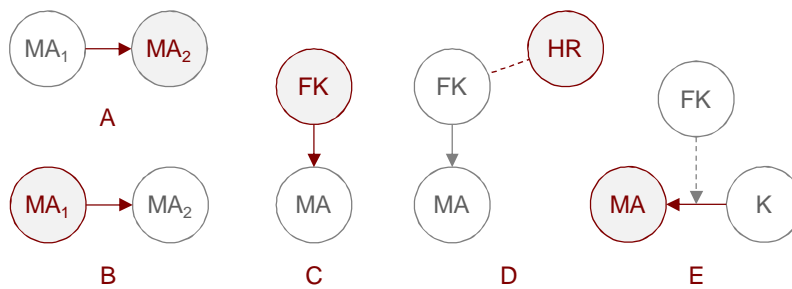




## Leistung oder Leister?



## Feedback



## Tauglichkeit des jährlichen Mitarbeitergesprächs

	Hierarchische Arbeitswelt	Moderne Arbeitswelt
Die Besten belohnen	★★★★☆	★★☆☆☆
Die Schwachen behandeln	★★★★☆	★★☆☆☆
Talente identifizieren	★★☆☆☆	★★☆☆☆
Interne Eignung feststellen	★★★★☆	★★☆☆☆
Personal entwickeln	★☆☆☆☆	★★☆☆☆
Perspektiven bieten	★★☆☆☆	★★☆☆☆
Durch Feedback lernen	★★★★☆	★★☆☆☆
Unternehmen steuern	★★★★☆	★★☆☆☆
Motivieren durch Ziele	★★☆☆☆	★★☆☆☆
Mitarbeiter halten	★★☆☆☆	★★☆☆☆
<b>Zusammenfassung</b>	★★★☆☆	★★☆☆☆

## Einfache (mögliche) Alternativen

- 4 Gemeinsame Besprechung und Vereinbarung von **Leistungsstandards** im Team – “Was bedeutet es für uns, einen guten Job zu machen?”
- 4 Regelmäßige und/oder situative **Feedbackrunden** gemeinsam mit Kollegen und/oder Kunden – „Was sollten wir besser machen bzw. beibehalten?“
- 4 Anlassbezogener Umgang mit **schwacher Leistung** (Können, Wollen, Dürfen) und lösungsorientierte Vereinbarung des weiteren Vorgehen
- 4 **Top-Leister** erfahren eine besondere Honorierung oder Behandlung, wenn deren Kollegen das für angemessen betrachten.
- 4 Gemeinsame Besprechung von **Mitarbeiterbedarfen** (regelmäßig oder situativ) – „Was würde uns helfen, unseren Leistungsstandards gerecht zu werden?“

## Buchempfehlung

### Unter den Erwartungen

Warum das jährliche  
Mitarbeitergespräch in modernen  
Arbeitswelten versagt

Wiley-VCH Verlag, Wiesbaden, 2015  
Hardcover, Kindle



### Prof. Dr. Armin Trost

Im Keltergarten 29  
72070 Tübingen  
Tel. +49 7071 7704686  
Mobil +49 1512264480

[mail@arminrost.de](mailto:mail@arminrost.de)

[www.arminrost.de](http://www.arminrost.de)



**Sagen Sie uns Ihre Meinung!**

Gernie auch helfen

Titel  
**Programmpunkt-Nummer**  
Referenten

www.consozial.org/feedback

Ihre Beurteilung der Veranstaltung, in der Sie sich gerade befinden, ist uns wichtig. Bitte nehmen Sie sich am Ende eine halbe Minute Zeit und kreuzen Sie das Ihrer Meinung nach Zutreffende auf der Skala an.

Die Veranstaltung...	trifft	
	voll zu	nicht zu
... ist didaktisch und methodisch gelungen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat meine Erwartungen fachlich und inhaltlich erfüllt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist für meine berufliche Praxis wichtig und nützlich.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bekommt von mir die Gesamtnote:	1	2 3 4 5 6
Besonders gut hat mir gefallen:		
Gar nicht gefallen hat mir:		

Bitte werfen Sie das ausgefüllte Blatt in die Box am Ausgang des Raumes.

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Prof. Dr. Johannes König & Colmar Meckler, E-C Hochschule Nürnberg, Institut für Prävention und Evaluation, www.ehrh.de

## ConSozial Befragung

Bitte nehmen Sie sich zwei Minuten Zeit, um unseren Fragebogen auszufüllen. Sie helfen uns damit, die ConSozial weiterzuentwickeln.

Vielen Dank, wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr Organisations-Team ConSozial

