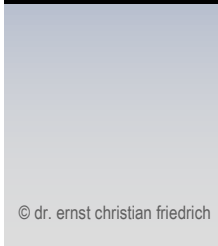
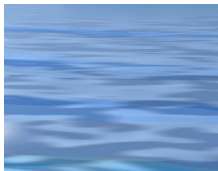


© dr. ernst christian friedrich

Sozialmanagement

#6 – Grundlagen – Führung Mitarbeitermotivation - Kontrolle



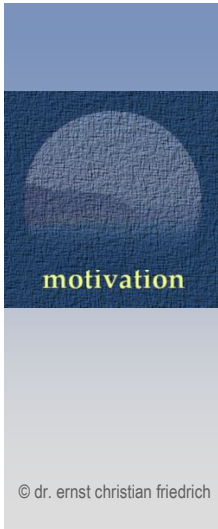
© dr. ernst christian friedrich

Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation

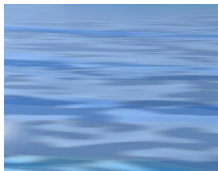
- Füllen Sie den ausgeteilten Fragebogen aus
- Welche Aspekte fehlen Ihnen hier noch?
- Mit welchen Punkten konnten Sie noch wenig anfangen?
- Welche Aspekte auf dem Bogen waren Ihnen am wichtigsten?



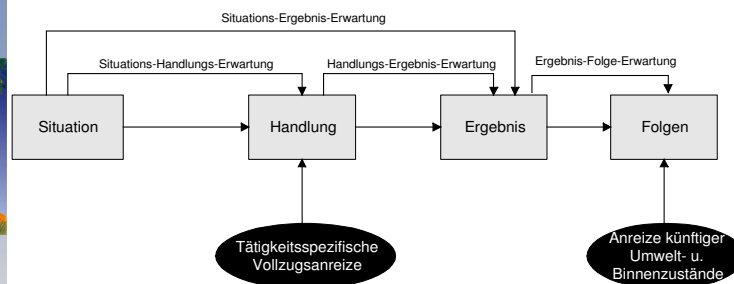
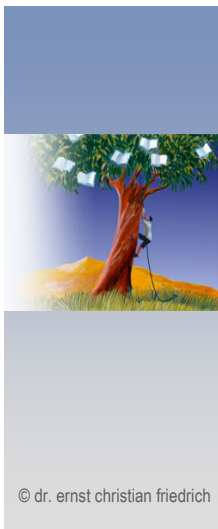
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation



- Der Begriff Motivation geht zurück auf das **mittellateinische Wort „motivum“** und bedeutet **Beweggrund** bzw. **Antrieb**. Aus „motivum“ entwickelte sich der heute geläufige Begriff der **Motivation**. Vereinfacht lassen sich unter Motivation **folgende Aspekte** zusammenfassen:
 - Sie ist die **treibende Kraft** für die Ausführung von Handlungen und Tätigkeiten
 - Sie spiegelt die **innere Einstellung** zu einem **gewünschten Zielzustand** wieder
 - Sie ist ein Prozess der durch **intrinsische** und **extrinsische** Faktoren verursacht wird^[3]

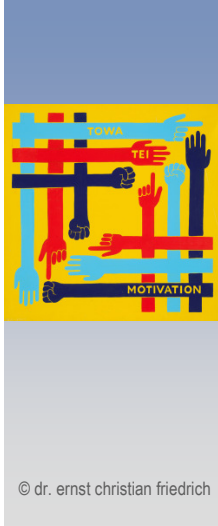


Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Heckhausen

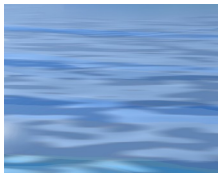




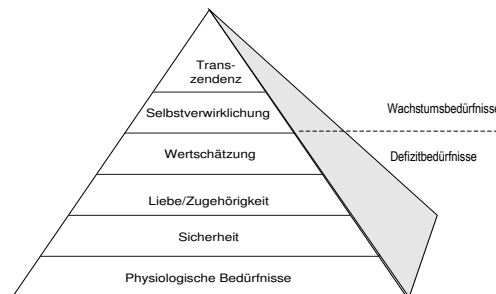
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation nach Heckhausen / Rheinberg



- Situations-Handlungserwartung: der Betrieb bietet mir einen *sicheren Arbeitsplatz*
- Handlungs-Ergebnis-Erwartung: meine engagierte Arbeit wird *entlohnt*
- Die Situations-Ergebnis-Erwartung: durch die *Entlohnung* wird mein *Bedürfnis nach existentieller Absicherung* befriedigt.
- Ergebnis-Folge-Erwartung: Mit dem erworbenen Geld kann ich *Nahrung, Kleidung, Luxusgegenständen* etc. kaufen.
- Tätigkeitsspezifische Vollzugsanreize: mir macht die Arbeit *Spaß, sie füllt mich aus*.
- Anreize künftiger Umwelt- und Binnenzustände: Ich kann meine *Grundbedürfnisse* durch den *Lohn und den Erwerb der dazu notwendigen Güter* befriedigen, die Arbeit bietet mir die Möglichkeit zur *Selbstverwirklichung*



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Maslow

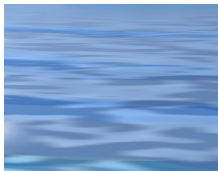




Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation

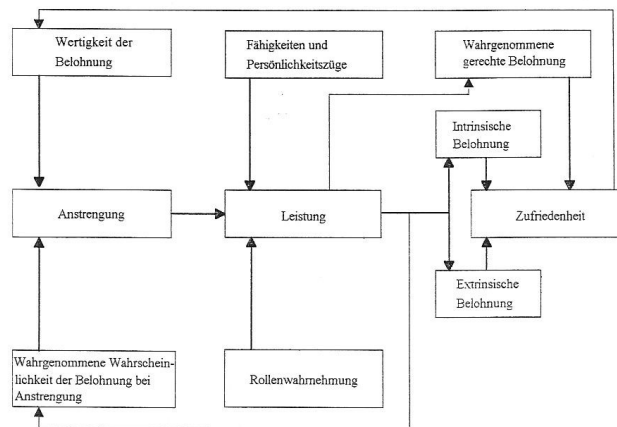
© dr. ernst christian friedrich

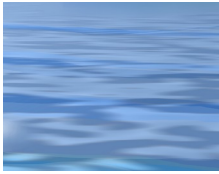
Bedürfnishierarchie nach Maslow	Anreize im Unternehmenskontext Staehle
a.) Physiologische Bedürfnisse	z.B. Entgelt, Arbeitsplatzgestaltung, Abstellen von Belästigungen und Störungen
b.) Sicherheitsmotive	z.B. Vertrauen in die Zukunft der Unternehmens, Versicherungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, etc.
c.) Soziale Motive	z.B. Möglichkeit zur Kommunikation am Arbeitsplatz, angenehme Kollegen, mitarbeiterorientierte Vorgesetzte, Problemlösungsgespräche etc.
d.) Ich-Motive	z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, übertragene Kompetenzen, Lob und Anerkennung etc.
e.) Selbstverwirklichung	z.B. Mitbestimmung bei der Arbeit, partizipative Führung, Abwechslungsreiche Tätigkeit, Gestaltungsspielräume etc.



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Porter & Lawler

© dr. ernst christian friedrich

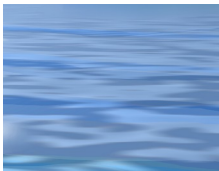




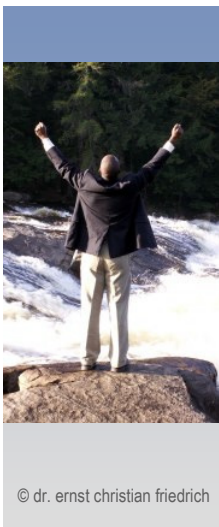
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Mc Gregor



Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat von Grund auf eine Abscheu gegenüber Arbeit und versucht sie möglichst zu vermeiden	Menschen haben keine natürliche Abneigung gegen Arbeit; Arbeit kann im Gegenteil zu einer wichtigen Quelle der Zufriedenheit werden
Die meisten Menschen müssen kontrolliert, geführt und unter Androhung von Strafe zur konstruktiven Mitarbeit in einem Unternehmen gebracht werden	Identifizieren sich die Mitarbeiter mit den Organisationszielen, sind externe Kontrollen unnötig, Eigeninitiative und Selbstkontrolle treten in den Vordergrund
Der Mensch vermeidet Verantwortung und möchte lieber geführt werden	Selbstverwirklichung und die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen sind die wichtigsten Arbeitsanreize
Menschen haben kaum Ehrgeiz und wünschen vor allen Dingen Sicherheit	Der Mensch sucht Verantwortung, wenn er dazu angeleitet wird. Kreativität ist eine verbreitete Eigenschaft, sie wird in industriellen Organisationen jedoch kaum aktiviert



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



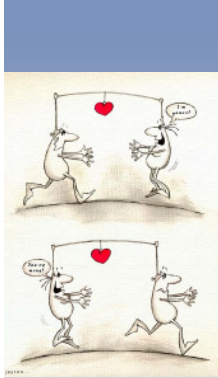
Csikszentmihalyi faszinierte die Tatsache, dass Menschen **ungewöhnliche Spitzenleistungen** vollbringen, sei es beim **Extremklettern**, in der **Chirurgie**, im Bereich der **Kunst**...

Er stellte fest: **maßgebliche Ursache** für diese Spitzenleistungen das **Aufgehen der Person** in der **jeweiligen Tätigkeit**, z.B. Klettern, war.

Alle gemeinsam erlebten in der Ausführung ihrer Tätigkeit einen **Zustand**, den er später mit den Begriffen „**Flow**“ und „**Flow-Erlebnis**“ umschrieb



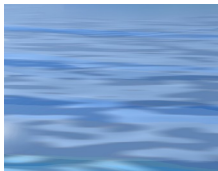
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



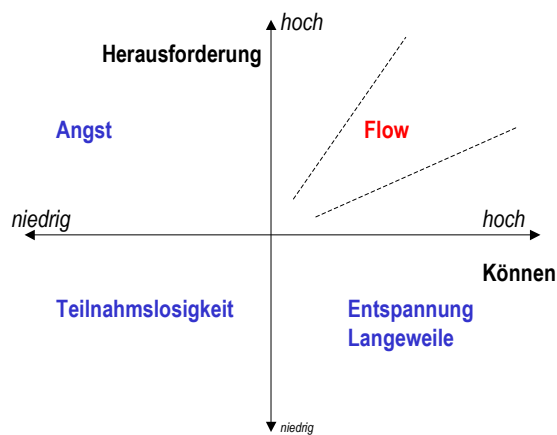
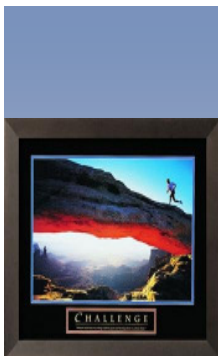
„Es ist, **was die Liebende** fühlt, wenn sie mit dem **Mann ihres Herzens** spricht, die **Bildhauerin**, wenn sie den **Marmorblock** bearbeitet, die **Wissenschaftlerin**, wenn sie sich **ganz auf ihr Experiment konzentriert**.

Ich habe solche Gefühle als **flow-Erlebnisse** bezeichnet, weil viele Probanden in unseren Studien berichtet haben, dass sie während dieser denkwürdigen Momente ganz spontan handelten, so **als würden sie von der Strömung eines Flusses davongetragen**.“

© dr. ernst christian friedrich



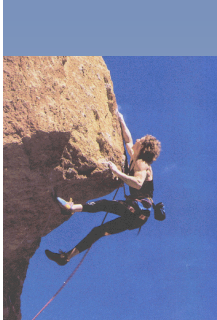
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



© dr. ernst christian friedrich



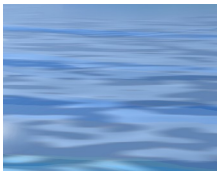
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



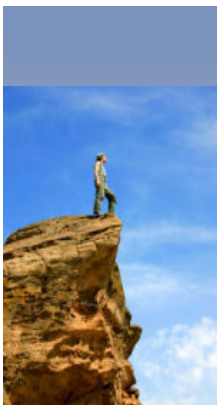
Die Aufmerksamkeit wird auf ein begrenztes Feld von Anreizen fokussiert

Klettern ist nur möglich, wenn sich die Aufmerksamkeit allein auf den **Fels**, seine **Beschaffenheit**, seine **Tücken** und auf die **eigenen** darauf ausgerichteten **Handlungen** richtet

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



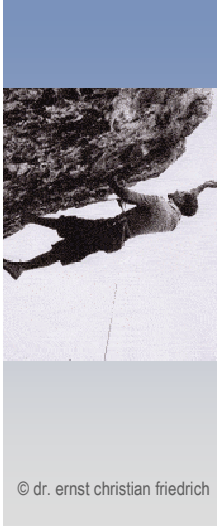
Gefühle der Kompetenz und Kontrolle sind vorhanden

Die Befragten verfügten beim Klettern über eine sehr hohe Ausprägung ihrer **Kompetenz- und Kontrollüberzeugung**. Sie hatten das Gefühl, **allen Herausforderungen und Unwägbarkeiten gut gewachsen zu sein**

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse

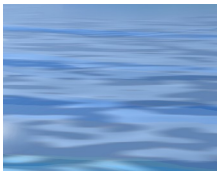


Es erfolgt eine eindeutige und sofortige Rückmeldung

Nach Aussagen der Befragten **weiß** ein guter Kletterer im Verlauf des Kletterns **sofort, ob er (noch) die Kontrolle über die Situation** hat.

Angstgefühle werden als **Signal** dafür verstanden, dass seine **Bemühungen** noch **nicht optimal** sind und dass er sich **anstrengen** muss

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



Handlung und Bewusstsein verschmelzen, Ego-Grenzen werden überschritten

„Das **„Ego“** - als Vermittler zwischen Innen und Außen - **tritt zurück**, es entsteht ein „Zustand der **Ego-losigkeit**“. Handlung und Bewusstsein verschmelzen.

„**Deine Bewegungen werden zu einer einzigen großen Bewegung**“.

„**Man bewegt sich in Harmonie mit etwas anderem, von dem man ein Teil ist.**“

© dr. ernst christian friedrich



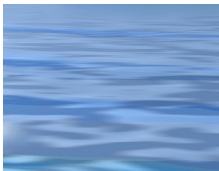
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



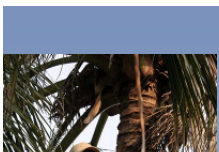
Erleben von tiefem Flow führt zu Transzendenzerfahrungen

„Meine ... **religiösen Gefühle** erlebe ich jeweils beim Klettern **in den Bergen**. Ich habe das Gefühl, die **Berge** machen mich **spiritueller Dinge** bewusst. ... Ich bin gut dran, denn ich kann diese Orte schätzen, wo man die **Natur**, die **Winzigkeit** des **Menschen** und seiner **Wünsche** erfährt, und das kann einen erhöhen.“

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation Csikszentmihalyi - Flowerlebnisse



Veränderung des Lebensentwurfs

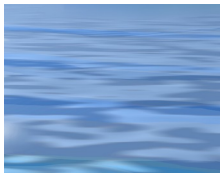
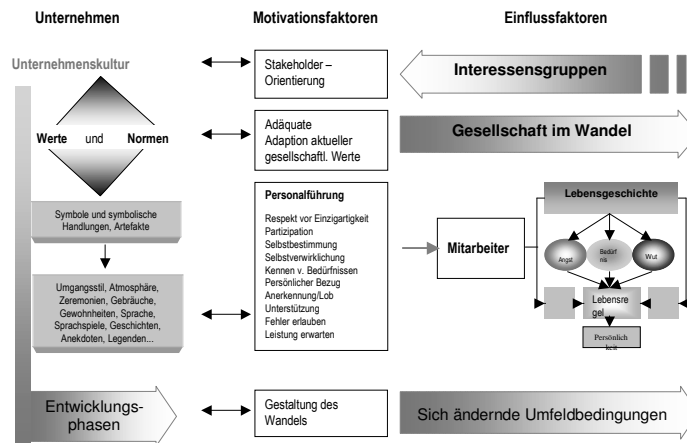
In vielen Aussagen der Kletterer sind Hinweise zu finden, dass das **Flow-Erlebnis** eine **andere Sicht** auf **sich** und die **Welt** bewirkte. Daraus ergaben sich teilweise **ernsthafte Konsequenzen** für das weitere Leben: etwa **den Ausstieg aus dem Karriere-Beruf**, den Verzicht auf viel **Geld**, die Hinwendung zu einem „**einfachen Leben**“, die Suche nach „**Sinnerfüllung**.“

© dr. ernst christian friedrich



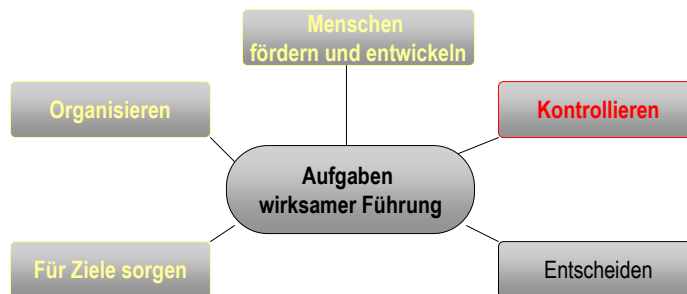
Führungsaufgaben: Mitarbeitermotivation

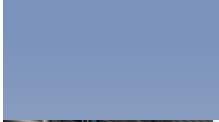
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben

© dr. ernst christian friedrich



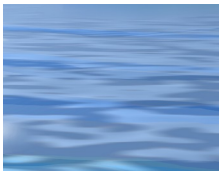


© dr. ernst christian friedrich

Führungsaufgaben

Kontrollieren

- **Qualitätsmanagement**, Qualitätskontrolle, Qualitätsentwicklung
- **Evaluation**, Bewertung von Ergebnissen und Rückschlüsse für das weitere Vorgehen
- **Strategisches Controlling**, Daten für die Organisationsstrategien und Zielentwicklung



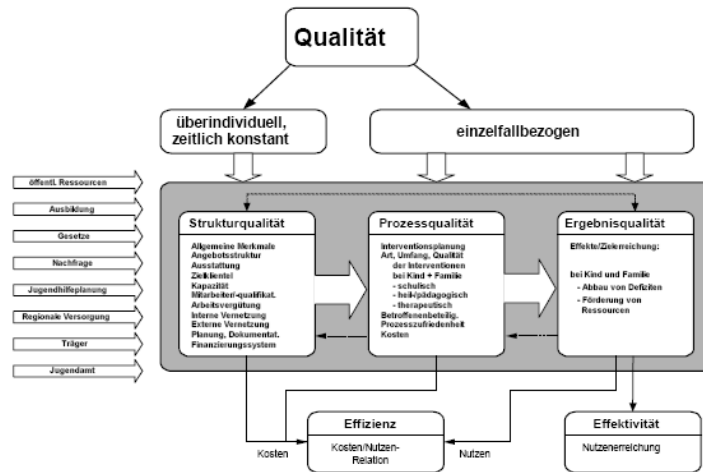
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement

- Die Beurteilung, was eine **qualitative, eine „gute“ Arbeit** ist, hängt vom subjektiven Blickwinkel des Betrachters ab. Dies ist **in der Kinder- und Jugendhilfe** als einem Bereich der Not-for-profit-Organisationen **besonders stark ausgeprägt**.
- Äußerst **unterschiedliche Sichtweisen** der Beteiligten zu dem was „gut“ für das Kind oder den Jugendlichen ist, sind **Ausdruck dieser Schwierigkeit**.
- Andererseits **lebt die Qualitätsentwicklung gerade von diesen unterschiedlichen Sichtweisen**, die zu neuen Erkenntnissen führen.

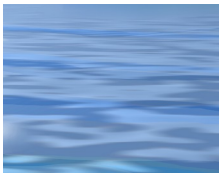
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Grundlagen



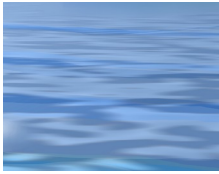
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Grundlagen

- Unter dem Aspekt der **Strukturqualität** werden alle Rahmenbedingungen einer Einrichtung zusammengefasst, unter denen die Leistungen in der Einrichtung erbracht werden.
- Diese Rahmenbedingungen sind **zeitlich relativ konstant** und bilden den **übergeordneten Rahmen**, in dem die Interaktion zwischen Mitarbeitern, Kindern und Jugendlichen stattfindet.

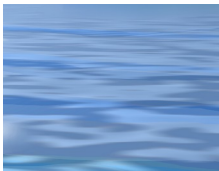
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Grundlagen

- Mit **Prozessqualität** werden alle **Aktivitäten und Handlungen** umschrieben, die zur **Leistungserbringung** eingesetzt werden.
- In Einrichtungen der **Kinder- und Jugendhilfe** geht es in erster Linie um die **pädagogischen Prozesse und Interaktionen** zwischen **Mitarbeitern** der Einrichtung und den **betreuten Kindern und Jugendlichen**.
- Der Ablauf dieser Prozesse und die eingesetzten **Methoden** sind hier ebenso von Bedeutung wie subjektive Aspekte der **Motivation, Sympathie** und **Antipathie**.

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Grundlagen

- Unter dem Begriff der **Ergebnisqualität** werden alle ersichtlichen **Effekte** zusammengefasst, die eine **Einrichtung mit ihren Leistungen** erzielt.
- Aus den **Effekten** lassen sich wiederum **Rückschlüsse** auf den **Erfolg** oder **Misserfolg** einer Leistung ziehen.

© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement- ISO

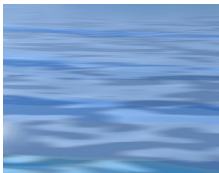


Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO

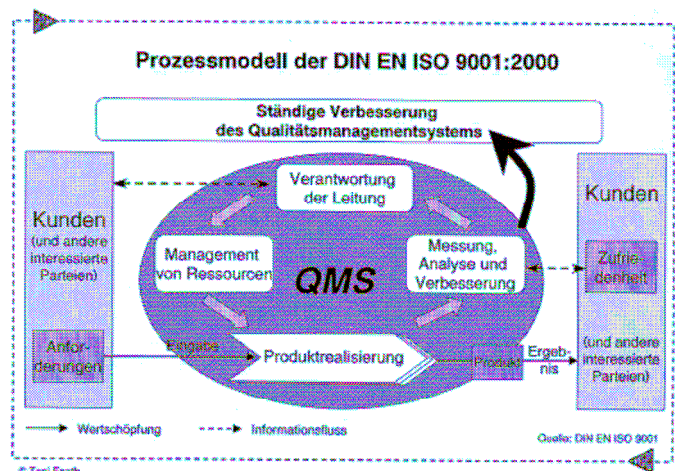
- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Systemorientierter Managementansatz
- Ständige Verbesserung
- Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung
- Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen



© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - ISO



© dr. ernst christian friedrich



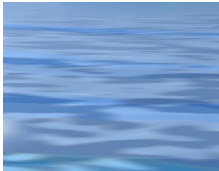
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - TQM



TQM ist also ein **umfassender Denk- und Handlungsansatz**, der sich im ganzen Betrieb, in seiner gesamten Kultur niederschlägt. Man könnte auch von einer Philosophie in Sachen Qualität sprechen. **Alle** müssen von einer **totalen Qualitätsorientierung** überzeugt sein. Es geht also um eine Qualitätsorientierung der Mitarbeiter in allen Bereichen (Zeit, Kosten, Organisation, Hilfsmittel, Arbeitsstil, Führung u. a.).



© dr. ernst christian friedrich



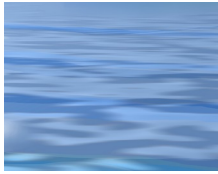
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - TQM



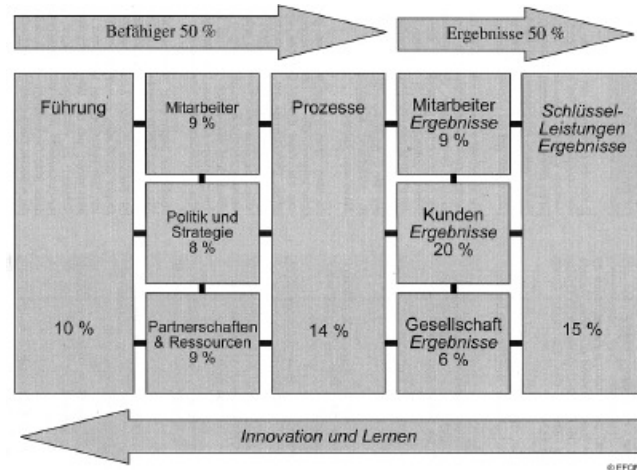
- Achten Sie darauf, dass möglichst viele Mitarbeiter verstehen, was die Kunden wirklich wollen.
- Finden Sie Zeit für die Themen, die für die Kunden/Klienten wichtig sind.
- Verbringen Sie Zeit dort, wo der Alltag abläuft. Hören Sie den Mitarbeitern zu.
- Führen Sie regelmäßig Kundenbefragungen durch.
- Verbessern Sie die Leistungsmaßstäbe im eigenen Bereich, um andere zu motivieren.
- Investieren Sie Zeit und Geld in Kommunikation und Schulung.
- Führen Sie Mitarbeiterbefragungen durch.
- Handeln Sie sofort, wenn Handlungsbedarf erkennbar wird.
- Belohnen Sie Erfolg im Qualitätsmanagement.
- Geben Sie den Mitarbeitern eine Chance. Gehen Sie Risiken ein. Geben Sie ihnen einen Vertrauensvorschuss.



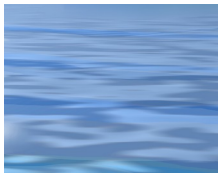
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - EFQM



© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - EFQM

1. *Führung*: z. B. Verhalten der Führungskräfte zur Erreichung des Ziels „Total Quality“;
2. *Politik und Strategie*: z. B. Unternehmenskultur, Ziele und strategische Ausrichtung;
3. *Mitarbeiter*: z. B. Personalentwicklung, Schulung, Motivation;
4. *Partnerschaften und Ressourcen*: z. B. externe Kooperationspartner, Finanzen, Information, Technik;
5. *Prozesse*: z. B. Betriebsabläufe, Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen. Ergebnisse der Qualitätsaktivitäten („Ergebnis“-Kriterien) beziehen sich auf das WAS der erbrachten Leistungen;
6. *Mitarbeiter Ergebnisse*: z. B. Beurteilung der Einrichtung durch die Mitarbeiter;
7. *Kunden Ergebnisse*: z. B. Beurteilung der Dienstleistungen durch externe Kunden;
8. *Gesellschaft Ergebnisse*: z. B. öffentliche Meinung und Image der Einrichtung hinsichtlich Funktion, Qualität und Sozialverträglichkeit;
9. *Schlüsselleistungen Ergebnisse*: z. B. finanzielle und nichtfinanzielle Ergebnisse im Verhältnis zu den gesteckten Zielen

© dr. ernst christian friedrich



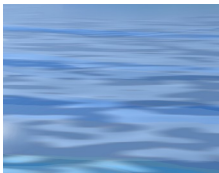
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Benchmarking



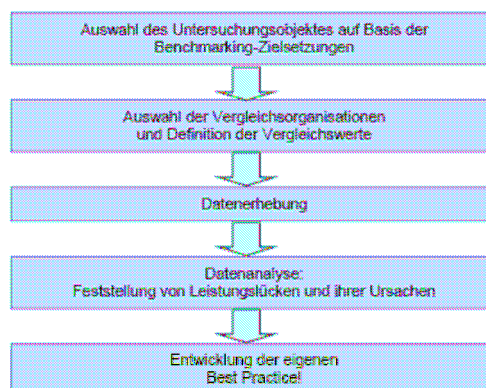
Verfahren des Benchmarking gehen von einem kontinuierlichen und systematisierten Vergleich mit anderen Einrichtungen oder dem Vergleich verschiedener Organisationssegmente untereinander aus und leiten aus einer kritischen Erörterung des Qualitätsstandes der eigenen Organisation strategische Entscheidungen zur Qualitätsverbesserung ab.



© dr. ernst christian friedrich



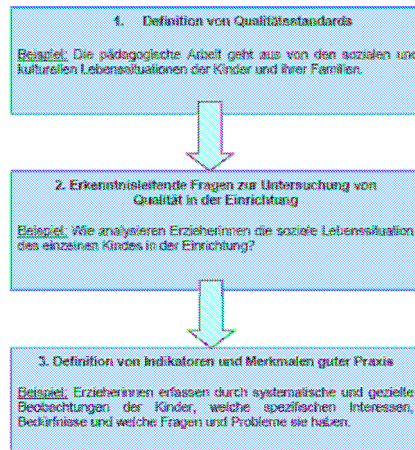
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement - Benchmarking



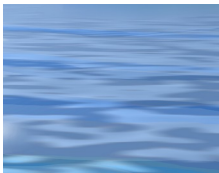
© dr. ernst christian friedrich



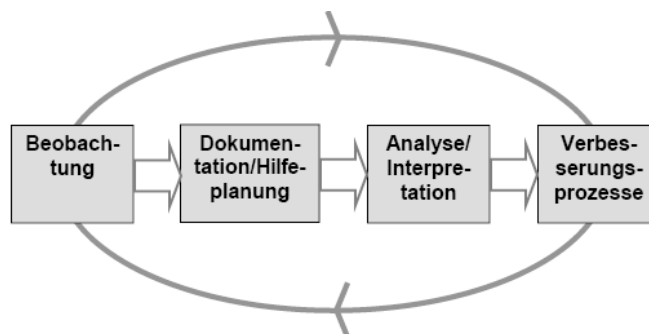
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement – Kronberger Kreis



© dr. ernst christian friedrich



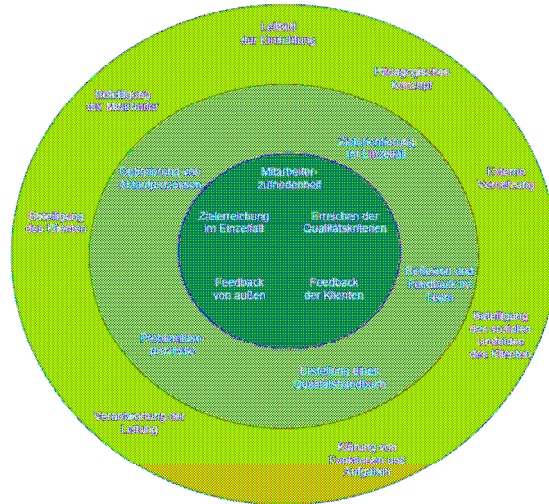
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement – Dokumentation



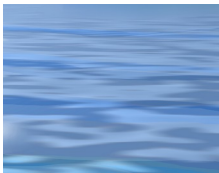
© dr. ernst christian friedrich



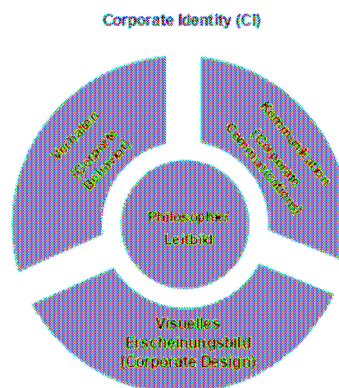
Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement – Elemente



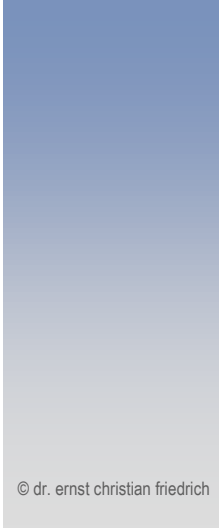
© dr. ernst christian friedrich



Führungsaufgaben – Controlling _ Qualitätsmanagement – Corporate Identity



© dr. ernst christian friedrich



© dr. ernst christian friedrich