



LMU CENTER FOR LEADERSHIP AND PEOPLE MANAGEMENT

NEWSLETTER 1/2012

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir hoffen, Sie hatten einen guten Start ins neue Jahr und wünschen Ihnen viel Glück, Erfolg und Gesundheit!

Im ersten Newsletter des Jahres möchten wir Ihnen einige Informationen und Anregungen zum Thema „**Wie führe ich meine/n Chef/in?**“ mit auf den Weg geben.

Außerdem erfahren Sie mehr über unser zweites **Exzellenzforum**, das sich dieses Mal mit exzellenter Lehre beschäftigen wird, und wir informieren Sie über Änderungen in unserem neuen Seminarprogramm, das Anfang März erscheinen wird.

Viel Spaß beim Lesen!

*Ihr Team des LMU Center for
Leadership and People Management*



möchten wir Ihnen gerne im Folgenden mit auf den Weg geben.

Seine/n Chef/in kennen

Nur wer seine/n Chef/in kennt und ihn/sie versteht, kann ihn/sie auch führen. Daher ist es wichtig, herauszufinden was für ein Mensch Ihr/e Chef/in ist.

Ist Ihr/e Vorgesetzte/r beispielsweise eher konservativ, wird er/sie besonders sachlich-rationalen Argumenten gegenüber offen sein. Um ihn/sie von neuen Ideen zu überzeugen, kann es hilfreich sein diese in bereits bestehende Ideen einzubetten. Wohingegen ein/e besonders liberale/r und offene/r Vorgesetzte/r stärker für emotionale Argumentationen empfänglich ist. Zeigen Sie ihm/ihr dafür die hinter Ihren Überlegungen stehende Vision auf und regen Sie auch provokante Diskussionen an.

Ein anderer Umgang ist bei einem/einer stark wettbewerbsorientierten Vorgesetzten zu empfehlen. Sein/ihr Interesse wird geweckt, wenn Sie ihm/ihr seinen/ihren persönlichen Nutzen aufzeigen, den Ihre Ideen für ihn/sie haben. Versuchen Sie dabei selbstbewusst aufzutreten und nehmen Sie Kritik nicht zu persönlich. Bei Vorgesetzten hingegen, die sehr stark gemeinschaftlich denken,

ist es förderlich, wenn Sie Vertrauen aufbauen und die Person direkt um Ihre Unterstützung und Hilfe bitten.

Eigenes Verhalten optimieren

Die Kunst von Upward Leadership ist es also nicht zu versuchen, den/die Chef/in zu verändern, sondern das eigene Verhalten zu optimieren. Yukl & Tracey (1992) beispielsweise fanden heraus, dass einige Beeinflussungsstrategien bei Vorgesetzten zielführender sind als andere. So sind die meisten Vorgesetzten empfänglich für rationales Überzeugen oder Rat suchen (s. auch Blickle, 2004). Ebenfalls positiv aufgenommen wird der sogenannte inspirierende Appell. Dabei versucht der/die Mitarbeiter/in an die Ideale und Werte seines/ihrer Vorgesetzten zu appellieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch erneut, jene Werte und Ideale auch zu kennen.

Im Gespräch mit dem/der Chef/in

Nur wenige Menschen sind von Natur aus „geborene Upward Leader“. Auch im Umgang mit dem/der Chef/in gilt also: Übung macht den Meister. Bereiten Sie sich auf wichtige Gespräche mit Ihrem/Ihrer Chef/in daher gezielt vor. Es ist hilfreich, im Vorhinein zu reflektieren: Was ist die sachliche Notwendigkeit

Fragen & Antworten: Wie führe ich meine/n Chef/in?

It takes two to tango.
(Englische Redewendung)

Die meisten Menschen verstehen unter dem Begriff „Führung“ die Einflussnahme eines Vorgesetzten/n, auf seine/ihre MitarbeiterInnen. Doch Führung ist immer beidseitig und impliziert viel mehr als eine von oben nach unten gerichtete Arbeitsbeziehung. Auch MitarbeiterInnen können ihre Vorgesetzten führen, um Einfluss auf ihre Aufgabenfelder zu nehmen, eigene Ziele gezielt voranzutreiben und aktiv zu einem positiven Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis beizutragen. Welche Grundvoraussetzungen hierfür gegeben sein sollten und welche Praxistipps sich bewährt haben,



meiner Ideen? Wie profitieren mein/e Vorgesetzte/r oder das Team von meinen Vorschlägen und Ideen?

Außerdem lässt ein ausgearbeiteter Zeit- und Ressourcenplan die Ideen konkreter und leichter umsetzbar erscheinen.

Sind Ihre Anliegen erst einmal vorgebracht, gilt es Ihr Anliegen aktiv zu vertreten. Ist ihr/e Chef/in eine sehr kritische Person, überlegen Sie sich im Vorhinein welche Gegenargumente er/sie vorbringen könnte und wie Sie diese entkräften können. Ebenfalls hilfreich kann das Festlegen eines Verhandlungsspielraums sein: Was sind die Minimalforderungen, die für Sie in jedem Fall nach dem Gespräch erfüllt sein sollten (Wie viele Eingeständnisse würden Sie machen?) und was wären Ihre (realistischen!) Wunschvorstellungen? Oftmals rückt man im Eifer des Gefechtes zu stark von seinen eigentlichen Zielen ab. Ein vorher festgelegter Verhandlungsspielraum kann helfen, dies zu verhindern.

In der Diskussion mit dem/der Vorgesetzte/n ist zudem die richtige Wortwahl entscheidend. Greifen Sie den Standpunkt Ihres/Ihrer Chef/in niemals an, sondern hinterfragen Sie ihn und laden Sie ihre/n Chef/in zu Kritik und Ratschlägen an Ihren eigenen Ideen ein (Was würden Sie verbessern? Unter welchen Bedingungen wäre die Idee für Sie attraktiver?). Auf diese Art und Weise finden Sie heraus wie weit Sie noch von den Vorstellungen Ihres/Ihrer Vorgesetzte/n entfernt sind und beteiligen ihn/sie aktiv am Ergebnisfindungsprozess.

Verläuft das Gespräch mit dem/der Vorgesetzte/n positiv, aber neigt er/sie dazu, sich nicht zuverlässig an Absprachen zu halten, führen Sie ein „Gesprächsprotokoll“ ein. Halten Sie während des Gesprächs die wichtigsten Ergebnisse fest, senden Sie das Protokoll im Anschluss Ihrem/Ihrer Vorgesetzte/n zu und bitten

Sie ihn/sie es gegenzulesen und ggf. zu korrigieren. Auf diese Art und Weise rufen Sie Ihrem/Ihrer Vorgesetzte/n die Inhalte erneut in Erinnerung und haben etwas in der Hand worauf Sie Bezug nehmen können.

Generell hilft es, sich beim Umgang mit dem eigenen Chef/in immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, dass Vorgesetzte auch nur Menschen sind, und daher keine Ehrfurcht vor Hierarchien zu haben, sondern Respekt vor dem Menschen!

Mehr zu diesem Thema, können Sie in unserem Upward Leadership-Seminar im nächsten Semester erfahren!

Neues Seminarprogramm im Frühjahr!

Das neue Seminarprogramm für das Sommersemester 2012 wird **Anfang März** erscheinen. Auf Grund des großen Ansturms im letzten Semester werden wir die Seminarbroschüre dieses Mal rund zwei Wochen vor dem offiziellen Anmeldestart versenden, so dass alle LMU-WissenschaftlerInnen genügend Zeit haben, zu entscheiden welche Kurse sie gerne belegen möchten. Da es uns zudem weiterhin ein Anliegen ist, unsere Kurse interdisziplinär und mit einer angemessenen Teilnehmerzahl zu gestalten, behalten wir uns die abschließende Entscheidung bei der Platzvergabe vor und bitten Sie, sich nur für eine machbare Anzahl von Seminaren anzumelden.

Der offizielle Anmeldestart wird mit Versendung des Seminarprogramms Anfang März bekannt gegeben.

Exzellenzforum: Lehre an der LMU – jetzt und in Zukunft

Nach der erfolgreichen Auftaktveranstaltung „Zum Erfolg führen“ im letzten

Semester, wird sich das zweite Exzellenzforum mit dem Thema „Exzellenz in der Lehre“ beschäftigen. Neben dem Vizepräsidenten für den Bereich Studium, Herrn **Prof. Dr. Martin Wirsing**, freuen wir uns Herrn **PD Dr. Matthias Angstwurm** (Medizin), Herr **Prof. Dr. Dieter Frey** (Psychologie), Frau **Prof. Dr. Ulrike Gaul** (Biologie) und Herrn **Prof. Dr. Joachim Winter** (VWL) als Podiumsdiskutanten begrüßen zu dürfen.

Wann? 07.02.2012, 18:00-21:00 Uhr
Wo? Senatsaal im Hauptgebäude

Ziel der Veranstaltung ist die Sensibilisierung der TeilnehmerInnen für Faktoren, die exzellente Lehre fördern oder behindern können und die Generierung von Ideen zur Verbesserung der Lehrqualität an der LMU.

Die TeilnehmerInnen diskutieren dabei gemeinsam mit anderen erfahrenen Lehrenden der LMU u.a. über den Stellenwert von Lehre an Hochschulen, die Vereinbarkeit von Lehre und Forschung und entwickeln konkrete Ideen, wie die Lehrqualität an den einzelnen Fakultäten weiter optimiert werden kann.

Auf Grund der großen Nachfrage haben wir entschieden die Veranstaltung in einen größeren Raum zu verlagern und auf diese Weise nicht nur 50, sondern 100 Personen die Teilnahme zu ermöglichen. Die Podiumsdiskussion wird daher im Senatsaal und nicht im Center for Advanced Studies stattfinden.

Wir werden Sie auch dieses Mal in einem Sondernewsletter über die wichtigsten Ergebnisse der Diskussion informieren und Podcasts mit den zentralen getroffenen Aussagen auf unserer Homepage online stellen.

Wir freuen uns über Fragen, Anregungen und Kritik. Wenn Sie unseren Newsletter künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail mit dem Betreff "Abmeldung" an peoplemanagement@psy.lmu.de.

