

Ihr Logo

Projektleiter

Modul 2:

Methoden- und Sozialkompetenz

SEMINARVERANSTALTUNG

Leseprobe



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

- **Musterunternehmen**
- Musterstraße 1
- 12345 Musterstadt

- **Telefon:** +49 123 123456
- **Telefax:** +49 123 123457

- **http://www.trainplan.de**
- **E-Mail:** mail@trainplan.de

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Unternehmensführung .....</b>	<b>5</b>
Einführung – Betriebliche Produktionsfaktoren.....	5
Managementsysteme .....	6
Autoritäre Managementsysteme .....	6
Demokratische Managementsysteme .....	7
Führungsarten/Managementsysteme .....	8
Die Vor- und Nachteile wichtiger Managementsysteme .....	9
Management by Objectives .....	9
Management by Control/Direction.....	9
Management by Delegation.....	10
Management by Exception .....	10
Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle .....	11
Das Harzburger Modell .....	11
Führen durch Zielvereinbarung – Management by Objectives (MbO) .....	12
Das Verfahren der Zielvereinbarung .....	13
Führungsstile.....	15
Patriarchalischer Führungsstil .....	15
Charismatischer Führungsstil.....	16
Autoritärer Führungsstil.....	16
Autokratischer Führungsstil .....	17
Bürokratischer Führungsstil .....	17
Kooperativer Führungsstil.....	17
Exkurs: Kaizen .....	18
<b>Psychologische Hintergründe der Führung .....</b>	<b>19</b>
Die Grundeinstellung zu Ihnen und anderen .....	19
<b>Führungs- und Unternehmensinstrumente .....</b>	<b>23</b>
Vorbildfunktion .....	23
Aufbauender Führungsstil.....	23
Elementare Verpflichtungen des Arbeitgebers .....	25
Gutes Betriebsklima .....	26
Gezielte Förderung der Begabungen und Fähigkeiten .....	27
Der Mitarbeiter im Unternehmen als Unternehmer.....	28
Checkliste 1: Vorbildfunktion .....	29
Checkliste 2: Aufbau der Führungsstil .....	30
Checkliste 3: Verpflichtungen .....	31
Checkliste 4: Arbeitszeitmodelle .....	32
Checkliste 5: Betriebsklima .....	33
Checkliste 6: Problem- und Konfliktbewältigung .....	34
Checkliste 7: Gezielte Förderung .....	35
Checkliste 8: Mitarbeiter – Mitunternehmer .....	36
Checkliste 9: Ergonomie.....	37
Checkliste 10: Public Relations.....	38
Auswertung Stärken-Schwächen-Profil „Führungs- und Unternehmensinstrumente“ .....	39
<b>Führung und Motivation .....</b>	<b>40</b>
Der Motivationsprozess .....	40
Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation .....	41
Maslows Bedürfnis-Pyramide .....	42
Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme .....	43
<b>Führungsverhalten.....</b>	<b>46</b>
Welcher Führungstyp sind Sie? .....	46
Konfliktverhalten (in jedem der folgenden Verhalten allgegenwärtig) .....	46
Zielsetzungsverhalten .....	47
Planungsverhalten .....	47
Vorschlagswesen .....	48
Entscheidungsfindung.....	48
Verhalten beim Umsetzen .....	49
Kontrollverhalten .....	49
Auswertung der Typisierung .....	50
Definition der Führungstypisierungen .....	52

Bürokratischer Führungsstil .....	52
Karitativer Führungsstil .....	53
Autoritärer Führungsstil .....	54
Kooperativer Führungsstil .....	55
Das optimale Führungsverhalten .....	56
<b>Test zur Überprüfung der persönlichen Leitmotive .....</b>	<b>57</b>
Situationsanalyse zur Erfolgsorientierung .....	58
Analyse der persönlichen Leitmotive .....	60
Analyse: Persönliche Leitmotive .....	61
Auswertung der Analyse .....	63
<b>Die fünf Antreiber und ihre möglichen Erlauber .....</b>	<b>64</b>
<b>Faktoren des Führens .....</b>	<b>66</b>
Die Hauptmerkmale des Führens .....	66
<b>Die Führungskraft .....</b>	<b>67</b>
Voraussetzungen zum erfolgreichen Führen .....	68
Die wichtigsten Führungsaufgaben .....	70
Delegation .....	71
Vorteile der Delegation .....	71
Delegationsregeln .....	71
Checkliste: Delegieren .....	72
Delegations-Checkliste (W-Regeln für den Delegationsauftrag) .....	73
<b>Der Mitarbeiter .....</b>	<b>74</b>
Merkmale des Führens von Mitarbeitern .....	74
Merkmale des effektiven Mitarbeiters .....	75
Der autonome Mitarbeiter nimmt folgende 9 Aufgaben wahr: .....	74
Was ist bei abweichendem Verhalten des Mitarbeiters zu tun? .....	76
Wie wird eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter erreicht? .....	76
<b>Führungsarbeit in der Praxis .....</b>	<b>77</b>
Zielsetzung/Zielvereinbarung .....	78
Wozu Ziele? .....	78
Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung .....	79
Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel) .....	81
Zielmanagement – Zielkontrolle .....	83
Checkliste 1: Zielmanagement – Zielkontrolle 200 .....	83
Übungsblatt Zielmanagement – Zielkontrolle 200 .....	84
Meetings/Besprechungen .....	85
Kommunikation .....	86
Grundlagen der Kommunikation und ihre Bedeutung .....	86
Die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten .....	88
Kommunikationsmittel Körpersprache - Erscheinung - Auftreten .....	90
Demonstrationen .....	91
Methoden der Gesprächssteuerung .....	92
Die Fragetechniken .....	96
Die Fragetypen .....	98
Aktives Hinhören .....	99
Erweiterte Aufgaben von Führungskräften .....	100
Leistungsmaximierung .....	100
Management- und Erfolgskontrollen .....	100
Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien .....	100
Die 4 Sollkompetenzen einer Führungspersönlichkeit .....	102
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>103</b>

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Einführung – Betriebliche Produktionsfaktoren

**Produktionsfaktoren** sind alle verwendeten Güter **materieller und immaterieller Art**, deren Einsatz für das Hervorbringen von wirtschaftlichen Gütern aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen notwendig ist. Zu den **betrieblichen Produktionsfaktoren** gehören nach **E. Gutenberg**:

- Arbeitskraft bzw. -leistungen
- Betriebsmittel
- Werkstoffe

Die Kombination dieser Produktionsfaktoren erfolgt durch die Geschäftsführung, sie bedient sich dabei der Planung und Organisation. Diese Kombination wird als **dispositiver Faktor** bezeichnet.

Die Unternehmens- und Betriebsführung wird trotz ihrer umfangreichen Aufgabenfelder nur als **ein** Faktor verstanden. Die Leitung, Planung und Überwachung des Betriebsprozesses werden **nicht** berücksichtigt. Die Beschäftigung mit Managementaufgaben erfolgte in Deutschland erst in den letzten 20 Jahren. Die Grundlagen der **Managementlehren** kamen hauptsächlich aus den USA und Japan, z. B. **Business Reengineering, Total Quality Management, Kaizen**.

Der dispositive Produktionsfaktor unterteilt sich in die **originäre** – unmittelbare – Entscheidungsgewalt (z. B. das Recht zu Anordnungen, Personaleinstellungen und Entlassungen) und die **derivative** – abgeleitete – Entscheidungsgewalt (z. B. die Planung, Organisation, Überwachung, Betriebsführung und Entscheidungsgewalt nur in delegierten Teilbereichen). Wie diese Entscheidungsgewalt auf die Mitarbeiter übertragen wird, ist vom **Managementsystem** und dem im Unternehmen praktizierten **Führungsstil** abhängig.

Einführung und  
Definition

## Managementsysteme

Unter Managementsystemen werden die Regeln verstanden, nach denen ein Unternehmen geführt wird. Unterschieden werden:

Managementsysteme  
als  
Führungsinstrument

### Autoritäre Managementsysteme

Beispiel: **Führung durch Anweisung und Kontrolle**  
(Management by Control and Direction)

#### Merkmale:

- Entscheidungen ohne jede Beteiligung von leitenden Mitarbeitern und mittleren Führungskräften
- Managemententscheidungen nur auf Geschäftsleitungsebene
- Keine Delegation von Verantwortungsbereichen
- Regelung von Zuständigkeiten und Kompetenzen in Stellenbeschreibungen und Anweisungen
- Perfektionierte Kontrollen
- Kein Spielraum für selbständiges Handeln der Mitarbeiter

#### Vorteile:

- Entscheidung und Verantwortung bei einer Person
- Schnelles Treffen von wichtigen Entscheidungen
- Straffe Führung und Kontrolle des Unternehmens
- Wenig Verwaltungsaufwand für die Abstimmung von Entscheidungen

#### Nachteile:

- Schlecht motivierte Mitarbeiter (Befehlsempfänger)
- Nichtnutzung der Kreativität der mittleren Führungsebene
- Überwachung getroffener Anordnungen mit hohem Verwaltungsaufwand
- Gefahr, Risiken zu übersehen bzw. den Überblick zu verlieren
- Schlechtes soziales Klima (Betriebsklima)

## Demokratische Managementsysteme

Beispiel: **Führen durch Zielvereinbarung**  
(Management by Objectives)

### Merkmale:

- Entscheidungsdelegation bis auf die unteren Führungsebenen
- Beteiligung der Mitarbeiter bis zur mittleren Führungsebene am Entscheidungsprozess
- Berücksichtigung und ggf. Umsetzung von Mitarbeitervorschlägen

### Vorteile:

- Hohes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter
- Anhand abgestimmter und realistischer Ziele setzt der Mitarbeiter seine Maßstäbe selbst.
- Förderung der Kreativität der Mitarbeiter
- Entlastung des Managements durch Delegation der Verantwortung (Zeit für wichtige Entscheidungen)
- Gutes soziales Klima (positive Auswirkungen auf den Krankenstand, Fluktuation usw.)

### Nachteile:

- Schwierige Abstimmung der Ziele
- Langwierige Vorbereitungen zur Zielbestimmung
- Hoher Aufwand zur Durchführung von Zielvereinbarungen.
- Geringe Flexibilität bei Situations- oder Zieländerungen
- Gefahr von Gruppenegoismus durch Verantwortungsdelegation und Zielfestschreibung

Im folgenden Überblick werden die wichtigsten Führungsarten, die in unterschiedlicher Kombination in Managementsystemen zu finden sind, behandelt. Die in idealtypischer Form dargestellten Methoden finden so in der Praxis meist keine Anwendung, sondern stellen Mischformen der verschiedenen Führungs- und Managementmodelle dar.

## Führungsarten/Managementsysteme

Führungsarten

### Sachbezogene Führung

#### Führung ...

- durch Alternativen
- mit Durchsetzungswillen
- in Krisensituationen
- in Ausnahmesituationen
- durch Innovationen
- durch Zielvereinbarung
- durch Ergebniskontrolle
- durch Organisation

#### Management by ...

- Alternatives
- Breakthrough
- Crisis
- Exception
- Innovation
- Objectives
- Results
- Systems

### Personenbezogene Führung

#### Führen ...

- in Konfliktsituationen
- durch Anweisung und Kontrolle
- durch Kommunikation
- durch Delegation
- durch Mitspracherecht bei Entscheidungen
- durch Information
- durch Motivation

#### Management by ...

- Conflicts
- Control and Direction
- Communication
- Delegation
- Participation
- Information
- Motivation

### Objektbezogene Führung

#### Führung ...

- durch Projektorganisation

#### Management by ...

- Project



## Die Vor- und Nachteile wichtiger Managementsysteme

### Management by Objectives

Management by Objectives ist eine zielorientierte Unternehmensführung. Ziele werden für jede Hierarchiestufe mit den Mitarbeitern abgestimmt. Die Zielerfüllung wird durch Budgetierung und regelmäßige Kontrolle überprüft.

Zielorientierte Führung

#### Vorteile:

- Delegation von Verantwortung für die Ergebnisse an den Mitarbeiter (Entlastung der Führungsebene)
- Abstimmung der einzelnen Ziele der Mitarbeiter aufeinander
- Große Freiheit der Mitarbeiter bei Aktionsplanungen

#### Nachteile:

- Zeitaufwendiger Prozess der Planung und Zielvereinbarung
- Hoher Verwaltungsaufwand durch (schriftliche) Zielvereinbarung, intensive Ergebniskontrollen
- Demokratische Aufgabenteilung nur bei Zielvorgabe der Führungsebene

### Management by Control/Direction

Durch eine umfassende Kontrolle des Verhaltens und der Leistung der Mitarbeiter wird ein optimaler Betriebsfluss gewährleistet.

Verhaltens- und Leistungskontrolle

#### Vorteil:

- grundlegendes Kontrollsystem für genaue Analyse und Steuerung der Unternehmensprozesse

#### Nachteile:

- Kontrollmissbrauch durch Führungskräfte
- Demotivation der Mitarbeiter durch Überkontrolle und zu starker Steuerung

## Management by Delegation

Management by Delegation ist die Übertragung von Aufgaben an untergeordnete Stellen und Personen. Aufgaben und Kompetenzen sind in Stellenbeschreibungen festgelegt. Eine selbständige Arbeit ist nur im Rahmen dieser Kompetenzen möglich. Oft findet diese Art der Führung in Verbindung mit einer Zielvorgabe und entsprechender Ergebniskontrolle statt.

### Vorteile:

- Akzeptanz der Unternehmensziele durch Mitarbeiter durch Freiheiten im Rahmen ihrer Kompetenzen bei der Gestaltung ihrer Arbeit
- Hohe Transparenz der Unternehmensprozesse

### Nachteil:

- Entstehung von Demotivation der Mitarbeiter durch Delegation von Routineaufgaben ohne gleichzeitige Übertragung der Kompetenz

## Management by Exception

Bei einer Führung in Ausnahmesituationen werden Zielvereinbarungen vorausgesetzt. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn Ausnahmesituationen auftreten, z. B. das Abweichen von den vereinbarten Zielen.

Abweichungsanalysen zur Ziel- und Plankorrektur sind notwendig und werden von den Führungsebenen durchgeführt. Eine Beurteilung und eine damit verbundene Entlohnung erfolgt nach den Ergebnissen.

### Vorteile:

- Entlastung des Managements. Wegfall täglicher Routinekontrollen
- Selbständige Arbeit der Mitarbeiter im Rahmen von bestimmten Toleranzen

### Nachteil:

- Auswirkungen auf die Erreichung des Oberzieles durch intensives Streben (egoistische Denkweise) der einzelnen Mitarbeiter nach guter Zielerfüllung

Führung durch Auf-  
gaben-übertragung

Führung in Ausnah-  
mesituationen