

Führungstraining Modul 1: Führungsverhalten und Führungspersönlichkeit –

Kompetent führen,
delegieren und motivieren



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. 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 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

Unternehmensführung 5

- 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

Psychologische Hintergründe der Führung 19

- Die Grundeinstellung zu Ihnen und anderen 19

Führungs- und Unternehmensinstrumente 23

- 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: Aufbauender 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

Führung und Motivation 40

- Der Motivationsprozess 40
 - Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation 41
 - Maslows Bedürfnis-Pyramide 42
- Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme 43

Führungsverhalten 46

- 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
Test zur Überprüfung der persönlichen Leit motive	57
Situationsanalyse zur Erfolgsorientierung	58
Analyse der persönlichen Leit motive	60
Analyse: Persönliche Leit motive	61
Auswertung der Analyse	63
Die fünf Antreiber und ihre möglichen Erlauber	64
Faktoren des Führens	66
Die Hauptmerkmale des Führens	66
Die Führungskraft	67
Voraussetzungen zum erfolgreichen Führen	68
Die wichtigsten Führungsaufgaben	70
Delegation	71
Vorteile der Delegation	71
Delegationsregeln	71
Checkliste: Delegieren	72
Delegations-Checkliste (W-Fragen für den Delegationsauftrag)	73
Der Mitarbeiter	74
Merkmale des Führens von Mitarbeitern	74
Merkmale des effektiven Mitarbeiters	75
Der autonome Mitarbeiter nimmt folgende 5 Aufgaben wahr:	74
Was ist bei abweichendem Verhalten des Mitarbeiters zu tun?	76
Wie wird eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter erreicht?	76
Die Gruppe / das Team	77
Merkmale des Führens von Gruppen	77
Regeln und Voraussetzungen leistungsfähiger Gruppen	78
Voraussetzungen, die der Forderung nach Lokomotion und Kohäsion gerecht werden:	78
Teamarbeit – Vorteile von Gruppen	79
Teamarbeit – die Kehrseite der Medaille	81
Teamentwicklung	83
Ziele der Teamentwicklung	83
Methoden der Teamentwicklung	85
Führungsarbeit in der Praxis	86
Erweiterte Aufgaben von Führungskräften	87
Leistungsmaximierung	87
Management- und Erfolgskontrollen	87
Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien	87
Die 4 Sollkompetenzen einer Führungspersönlichkeit	89
Tages-Clearing	90

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 Aufgabenerteilung 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 Aufgabenübertragung

Führung in Ausnahmesituationen