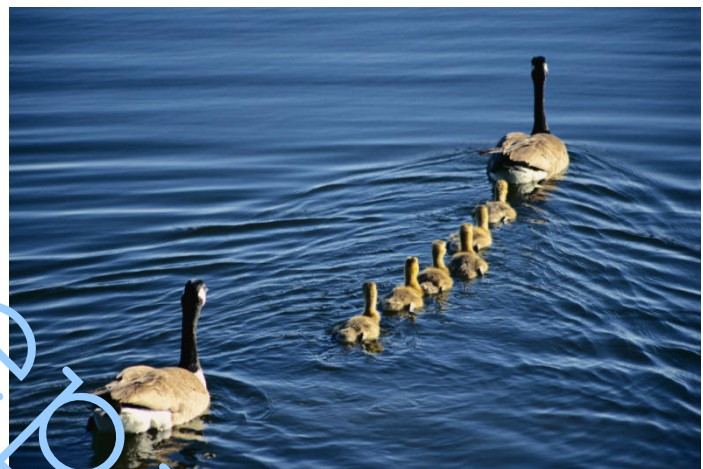


Ihr Logo

SEMINARVERANSTALTUNG

Führungstraining – Kompetent führen, delegieren und motivieren



**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

LESERPROBEN

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	6
Einführung – Betriebliche Produktionsfaktoren.....	6
Managementsysteme	7
Autoritäre Managementsysteme.....	7
Demokratische Managementsysteme	8
Führungsarten/Managementsysteme	9
Die Vor- und Nachteile wichtiger Managementsysteme	10
Management by Objectives	10
Management by Control/Direction.....	10
Management by Delegation.....	11
Management by Exception	11
Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle	12
Das Harzburger Modell	12
Führen durch Zielvereinbarung – Management by Objectives (MbO)	13
Das Verfahren der Zielvereinbarung	14
Führungsstile.....	16
Patriarchalischer Führungsstil	16
Charismatischer Führungsstil.....	17
Autoritärer Führungsstil.....	17
Autokratischer Führungsstil	18
Bürokratischer Führungsstil	18
Kooperativer Führungsstil	18
Exkurs: Kaizen	19
Psychologische Hintergründe der Führung	20
Die Grundeinstellung zu mir und zu anderen.....	20
Führungs- und Unternehmensinstrumente	24
Vorbildfunktion	24
Aufbauender Führungsstil.....	24
Elementare Verpflichtungen des Arbeitgebers	26
Gutes Betriebsklima.....	27
Gezielte Förderung der Begabungen und Fähigkeiten.....	28
Der Mitarbeiter im Unternehmen als Unternehmer	29
Checkliste 1: Vorbildfunktion.....	30
Checkliste 2: Aufbauender Führungsstil	31
Checkliste 3: Verpflichtungen	32
Checkliste 4: Arbeitszeitmodelle.....	33
Checkliste 5: Betriebsklima	34
Checkliste 6: Problem- und Konfliktbewältigung	35
Checkliste 7: Gezielte Förderung	36
Checkliste 8: Mitarbeiter – Mitunternehmer	37
Checkliste 9: Ergonomie.....	38
Checkliste 10: Public Relations.....	39
Auswertung Stärken-Schwächen-Profil „Führungs- und Unternehmensinstrumente“	40
Führung und Motivation	41
Der Motivationsprozess	41
Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation	42
Maslows Bedürfnis-Pyramide	43
Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme	44
Führungsverhalten.....	47
Welcher Führungstyp sind Sie?	47
Konfliktverhalten (in jedem der folgenden Verhalten allgegenwärtig)	47
Zielsetzungsverhalten	48
Planungsverhalten	48
Vorschlagswesen	49
Entscheidungsfindung.....	49
Verhalten beim Umsetzen	50
Kontrollverhalten	50
Auswertung der Typisierung	51
Definition der Führungstypisierungen	53

Bürokratischer Führungsstil	53
Karitativer Führungsstil	54
Autoritärer Führungsstil	55
Kooperativer Führungsstil	56
Das optimale Führungsverhalten	57
Persönlichkeitsanalyse.....	58
Situationsanalyse zur Erfolgsorientierung.....	59
Analyse der persönlichen Leitmotive	61
Analyse: Persönliche Leitmotive	62
Auswertung der Analyse	64
Die fünf Antreiber und ihre möglichen Erlauber	65
Faktoren des Führens	67
Die Hauptmerkmale des Führens.....	67
Die Führungskraft	68
Voraussetzungen zum erfolgreichen Führen	69
Die wichtigsten Führungsaufgaben.....	71
Delegation.....	72
Vorteile der Delegation.....	72
Delegationsregeln	72
Checkliste: Delegieren.....	73
Delegations-Checkliste (W-Regeln für den Delegationsauftrag)	74
Der Mitarbeiter.....	75
Merkmale des Führens von Mitarbeitern	75
Merkmale des effektiven Mitarbeiters	75
Der autonome Mitarbeiter nimmt folgende 5 Aufgaben wahr:.....	76
Was ist bei abweichendem Verhalten des Mitarbeiters zu tun?.....	77
Wie wird eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter erreicht?.....	77
Die Gruppe / das Team	78
Merkmale des Führens von Gruppen.....	78
Regeln und Voraussetzungen leistungsfähiger Gruppen.....	79
Voraussetzungen, die der Forderung nach Lokomotion und Kohäsion gerecht werden:	79
Teamarbeit – Vorteile von Gruppen	80
Teamarbeit – die Kehrseite der Medaille.....	82
Teamentwicklung.....	84
Ziele der Teamentwicklung.....	84
Methoden der Teamentwicklung.....	86
Führungsarbeit in der Praxis	87
Zielsetzung/Zielvereinbarung.....	88
Wozu Ziele?	88
Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung	89
Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel)	91
Zielmanagement – Zielkontrolle	93
Checkliste 1: Zielmanagement – Zielkontrolle 20__.....	93
Übungsblatt: Zielmanagement – Zielkontrolle 20__	94
Meetings/Besprechungen	95
Kommunikation.....	96
Grundlagen der Kommunikation und ihre Bedeutung	96
Die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten	98
Kommunikationsmittel Körpersprache - Erscheinung - Auftreten	100
Demonstrationen	101
Methoden der Gesprächssteuerung	102
Die Fragetechniken	106
Die Fragetypen.....	108
Aktives Zuhören.....	109
Erweiterte Aufgaben von Führungskräften.....	110
Leistungsmaximierung	110

Management- und Erfolgskontrollen	110
Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien.....	110
Die 4 Sollkompetenzen einer Führungspersönlichkeit	112
Tages-Clearing	113

Leserprobe

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:

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)

Managementsysteme
als Führungsinstrument

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