

Ihr Logo

Top-Management Training

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*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

LESERBEIHALTUNG

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

Einleitung6

- Einführung – Betriebliche Produktionsfaktoren.....6
- Managementsysteme7
 - Autoritäre Managementsysteme7
 - Demokratische Managementsysteme8
- Führungsarten/Managementsysteme9
- Die Vor- und Nachteile wichtiger Managementsysteme10
 - Management by Objectives10
 - Management by Control/Direction.....10
 - Management by Delegation.....11
 - Management by Exception11
- Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle12
 - Das Harzburger Modell12
 - Führen durch Zielvereinbarung – Management by Objectives (MbO)13
 - Das Verfahren der Zielvereinbarung14
- Führungsstile.....16
 - Patriarchalischer Führungsstil16
 - Charismatischer Führungsstil.....17
 - Autoritärer Führungsstil.....17
 - Autokratischer Führungsstil18
 - Bürokratischer Führungsstil18
 - Kooperativer Führungsstil18
 - Exkurs: Kaizen19

Psychologische Hintergründe der Führung20

- Die Grundeinstellung zu Ihnen und anderen20

Führungs- und Unternehmensinstrumente24

- Vorbildfunktion24
- Aufbauender Führungsstil.....24
- Elementare Verpflichtungen des Arbeitgebers26
- Gutes Betriebsklima27
- Gezielte Förderung der Begabungen und Fähigkeiten28
- Der Mitarbeiter im Unternehmen als Unternehmer29
- Checkliste 1: Vorbildfunktion30
- Checkliste 2: Aufbauender Führungsstil31
- Checkliste 3: Verpflichtungen32
- Checkliste 4: Arbeitszeitmodelle33
- Checkliste 5: Betriebsklima34
- Checkliste 6: Problem- und Konfliktbewältigung35
- Checkliste 7: Gezielte Förderung36
- Checkliste 8: Mitarbeiter – Mitunternehmer37
- Checkliste 9: Ergonomie.....38
- Checkliste 10: Public Relations.....39
- Auswertung Stärken-Schwächen-Profil „Führungs- und Unternehmensinstrumente“40

Führung und Motivation41

- Der Motivationsprozess41
 - Möglichkeiten und Grenzen der Eigen- und Fremdmotivation42
 - Maslows Bedürfnis-Pyramide43
- Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme44

Führungsverhalten.....47

- Welcher Führungstyp sind Sie?47
 - Konfliktverhalten (in jedem der folgenden Verhaltensbeispiele allgegenwärtig)47
 - Zielsetzungsverhalten48
 - Planungsverhalten48
 - Vorschlagswesen49
 - Entscheidungsfindung49
 - Verhalten beim Umsetzen50
 - Kontrollverhalten50
 - Auswertung der Typisierung51
- Definition der Führungstypisierungen53

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 Leit motive	61
Analyse: Persönliche Leit motive	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
Meetings/Besprechungen.....	87
Kommunikations- und Verhandlungsführung.....	88
Die „Zwei-Gewinner-Strategie“	88
Der Zielkonflikt zwischen zwei Verhandlungspartnern	90
Kommunikation	91
Grundsätze einer erfolgreichen Kommunikation	92
Maslows Bedürfnis-Pyramide	93
Zielgerichtete Kommunikation.....	94
Kommunikationsmittel „Körpersprache – Erscheinung – Auftreten“	96
Checkliste: Körpersprache	97
Methoden der Gesprächssteuerung	98
Die zehn Gebote für eine erfolgreiche Kommunikation in der Verhandlungsführung.....	102
1. Bereiten Sie sich perfekt vor!.....	102
2. Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre!.....	102
3. Sprechen Sie Ihren Verhandlungspartner emotional an!	103
4. Fragetechniken	104
Die offene Frage.....	105

Die geschlossene Frage	105
Die Alternativfrage	105
Taktische Fragen	106
5. Demonstrieren Sie mehr!	109
6. Hauptargument erst am Schluss!	110
7. Ergebnisse festhalten	110
8. Vermeiden Sie Selbstmord- und Reizwörter!	110
9. Vermeiden Sie Reizformulierungen!	111
10. Versuchen Sie aus Defensivsituationen auszubrechen!	112
Argumentations- und Verhandlungstechniken	113
Übungsblatt: Nutzenargumentation Zweierschritt	114
Übungsblatt: Nutzenargumentation Dreierschritt	115
Prozess der Merkmal-Vorteil-Nutzen-Übertragung	116
Übungsblatt: Nutzenargumentation Vierschritt	117
Übungen (3 Beispiele/Zeitvorgabe: 10 Minuten)	117
Abbau von Hemmschwellen und Hindernissen	118
Einwandbehandlung	119
10 Verhaltensweisen bei Einwänden	119
10 dialektische Möglichkeiten zur Einwandbehandlung	120
Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung	123
Übungsblatt 1: Einwandbehandlung	124
Erweiterte Aufgaben von Führungskräften	125
Leistungsmaximierung	125
Management- und Erfolgskontrollen	125
Ziel- und ergebnisorientierte Prinzipien	125
Die 4 Sollkompetenzen einer Führungspersönlichkeit	127
Tages-Clearing	128

EINLEITUNG

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 ...	Management by ...
■ durch Alternativen	■ Alternatives
■ mit Durchsetzungswillen	■ Breakthrough
■ in Krisensituationen	■ Crisis
■ in Ausnahmesituationen	■ Exception
■ durch Innovationen	■ Innovation
■ durch Zielvereinbarung	■ Objectives
■ durch Ergebniskontrolle	■ Results
■ durch Organisation	■ Systems

Personenbezogene Führung

Führen ...	Management by ...
■ in Konfliktsituationen	■ Conflicts
■ durch Anweisung und Kontrolle	■ Control and Direction
■ durch Kommunikation	■ Communication
■ durch Delegation	■ Delegation
■ durch Mitspracherecht bei Entscheidungen	■ Participation
■ durch Information	■ Information
■ durch Motivation	■ Motivation

Objektbezogene Führung

Führung ...	Management by ...
■ durch Projektorganisation	■ 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