



Führungstraining

Kompetent führen,
delegieren und motivieren



Inhalte:

Managementsysteme und Führungsstile,
psychologische Führungshintergründe,
Führungsinstrument, Motivationsprozesse,
Führungstypisierung mit Persönlichkeitsanalyse,
Führungskraft, Mitarbeiter, Team,
Kommunikationstechniken und erweiterte Aufgaben für
Führungskräfte.

Inhaltsverzeichnis

Unternehmensführung	4
Einführung - Betriebliche Produktionsfaktoren.....	4
Managementsysteme.....	5
Autoritäre Managementsysteme.....	5
Demokratische Managementsysteme.....	6
Führungsarten / Managementsysteme.....	7
Die Vor- und Nachteile wichtiger Managementsysteme.....	8
Management by Objectives.....	8
Management by Control/Direction.....	8
Management by Delegation.....	9
Management by Exception.....	9
Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle.....	10
Das Harzburger Modell.....	10
Führen durch Zielvereinbarung - Management by Objectives (MbO).....	11
Das Verfahren der Zielvereinbarung.....	12
Führungsstile.....	14
Patriarchalischer Führungsstil.....	14
Charismatischer Führungsstil.....	15
Autoritärer Führungsstil.....	15
Autokratischer Führungsstil.....	16
Bürokratischer Führungsstil.....	16
Kooperativer Führungsstil.....	16
Exkurs: Kaizen.....	17
Psychologische Hintergründe der Führung	18
Die Grundeinstellung zu mir und anderen.....	18
Führungs- und Unternehmensinstrumente	22
Vorbildfunktion.....	22
Aufbauender Führungsstil.....	22
Elementare Verpflichtungen des Arbeitgebers.....	24
Gutes Betriebsklima.....	25
Gezielte Förderung der Begabungen und Fähigkeiten.....	26
Der Mitarbeiter im Unternehmen als Unternehmer.....	27
Checkliste 1: Vorbildfunktion.....	28
Checkliste 2: Aufbauender Führungsstil.....	29
Checkliste 3: Verpflichtungen.....	30
Checkliste 4: Arbeitszeitmodelle.....	31
Checkliste 5: Betriebsklima.....	32
Checkliste 6: Problem- und Konfliktbewältigung.....	33
Checkliste 7: Gezielte Förderung.....	34
Checkliste 8: Mitarbeiter – Mitunternehmer.....	35
Checkliste 9: Ergonomie.....	36
Checkliste 10: Public Relations.....	37
Auswertung Stärken-Schwächen-Profil „Führungs- und Unternehmensinstrumente“.....	38
Führung und Motivation	39
Der Motivationsprozess.....	39
Maslows Bedürfnispyramide.....	41
Erkennen und Lösen betrieblicher Motivationsprobleme.....	42
Führungsverhalten	45
Welcher Führungstyp bin ich?.....	45
Konfliktverhalten (in jedem der folgenden Verhalten allgegenwärtig).....	45
Zielsetzungsverhalten.....	46
Planungsverhalten.....	46
Vorschlagswesen.....	47
Entscheidungsfindung.....	47
Verhalten beim Umsetzen.....	48
Kontrollverhalten.....	48
Auswertung der Typisierung.....	49
Definition der Führungstypisierungen.....	51
Bürokratischer Führungsstil.....	51
Karitativer Führungsstil.....	52
Autoritärer Führungsstil.....	53
Kooperativer Führungsstil.....	54

Das optimale Führungsverhalten	55
Persönlichkeitsanalyse	56
Situationsanalyse zur Erfolgsorientierung	57
Analyse der persönlichen Leitmotive	59
Analyse Persönliche Leitmotive	60
Auswertung der Analyse	62
Die fünf Antreiber und ihre möglichen Erlauber	63
Die Führungskraft	65
Die Hauptmerkmale des Führens	65
Die Führungskraft	65
Die wichtigsten Führungsaufgaben mit den dazugehörigen Definitionen	68
Führung durch Delegation	69
Vorteile der Delegation	69
Delegationsregeln	69
Checkliste: Delegieren	70
Delegations-Checkliste (W - Regeln für den Delegationsauftrag)	71
Der Mitarbeiter	72
Merkmale des Führens von Mitarbeitern	72
Merkmale des effektiven Mitarbeiters	72
Der autonome Mitarbeiter sollte folgende 9 Aufgaben wahrnehmen	73
Was ist bei abweichendem Verhalten des Mitarbeiters zu tun?	74
Wie wird eine Verhaltensänderung erreicht?	74
Die Gruppe / das Team	75
Merkmale des Führens von Gruppen	75
Maßstäbe leistungsfähiger Gruppen:	76
Maßstäbe, die der Forderung nach Lokomotion und Kohäsion gerecht werden:	76
Teamarbeit – Vorteile von Gruppen	77
Teamarbeit – Die Kehrseite der Medaille	79
Teamentwicklung	81
Ziele der Teamentwicklung	81
Methoden der Teamentwicklung	83
Meetings / Besprechungen	84
Kommunikation	85
Grundlagen der Kommunikation und ihre Bedeutung	85
Die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten	87
Kommunikationsmittel Sprache	87
Kommunikationsmittel Körpersprache – Erscheinung - Auftreten	89
Demonstrationen	90
Methoden der Gesprächssteuerung	91
Die Gesprächssteuerung	91
Sprachliche Instrumente	92
Die Fragetechniken	95
Die Fragetypen	97
Bestätigungsfragen	97
Informationsfragen	97
Meinungsfragen	97
Kontrollfragen	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
Tages-Clearing	103

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Einführung - Betriebliche Produktionsfaktoren

Die **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 so genannten Elementarfaktoren erfolgt durch die Geschäftsführung, wobei diese sich als Hilfsmittel der Planung und Organisation bedient. Man bezeichnet diese Kombination als **dispositiven Faktor**.

Die Unternehmens- und Betriebsführung wird somit trotz ihrer umfangreichen Aufgabenfelder nur als **ein** Faktor verstanden. Die Leitung, Planung und Überwachung des Betriebsprozesse wird **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**, usw.

Der dispositive Produktionsfaktor unterteilt sich nochmals 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 die Entscheidungsgewalt auf die Mitarbeiter übertragen wird ist vom **Managementsystem** und dem im Unternehmen praktizierten **Führungsstil** abhängig.

Einführung und
Definition

Managementsysteme

Unter Managementsystemen versteht man die Regeln, nach denen ein Unternehmen geführt wird. Man unterscheidet:

Managementsysteme als Führungsinstrument

Autoritäre Managementsysteme

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

- Entscheidungen werden weitgehend ohne jede Beteiligung von leitenden Mitarbeitern und mittleren Führungskräften durchgeführt.
- Managemententscheidungen erfolgen nur auf Geschäftsleitungsebene
- Es gibt keine oder kaum Delegation von Verantwortungsbereichen
- Zuständigkeiten und Kompetenzen werden in Stellenbeschreibungen und Anweisungen geregelt
- Kontrollen sind perfektioniert
- Es existiert kaum Spielraum für selbständiges Handeln der Mitarbeiter

- Die Entscheidung und Verantwortung liegt nur bei einer Person
- Wichtige Entscheidungen können schnell getroffen werden
- Straffe Führung und Kontrolle des Unternehmens
- Wenig Verwaltungsaufwand für die Abstimmung von Entscheidungen

- Schlecht motivierte Mitarbeiter, da diese nur Befehlsempfänger sind
- Die Kreativität der mittleren Führungsebene wird nicht genutzt
- Es ist viel Verwaltungsaufwand notwendig, um die Ausführung getroffener Anordnungen zu überwachen
- Die Gefahr, Risiken zu übersehen bzw. den Überblick zu verlieren ist hoch
- Es herrscht oft ein schlechtes soziales Klima (Betriebsklima)

Merkmale autoritärer Systeme

Vorteile autoritärer Systeme

Nachteile autoritärer Systeme

Demokratische Managementsysteme

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

- Entscheidungsdelegation erfolgt bis auf die unteren Führungsebenen
- Die Mitarbeiter bis zur mittleren Führungsebene werden in die Entscheidungen einbezogen und an Entscheidungen beteiligt
- Mitarbeitervorschläge werden erst genommen und wenn sinnvoll umgesetzt

- Die Mitarbeiter entwickeln mehr Verantwortungsbewusstsein
- Anhand abgestimmter und realistischer Ziele setzt der Mitarbeiter seine Maßstäbe selbst
- Die Kreativität der Mitarbeiter wird gefördert und genutzt.
- Das Management wird durch die Delegation der Verantwortung entlastet und ist frei für wichtige Entscheidungen
- Es herrscht ein gutes soziales Klima (positive Auswirkungen auf den Krankenstand, Fluktuation, usw.)

- Schwierige Abstimmung der Ziele
- Langwierige Vorbereitungen zur Zielbestimmung
- Es entsteht ein hoher Aufwand zur Durchführung von Zielvereinbarungen
- Geringe Flexibilität bei Situationsänderungen bzw. Zieländerungen
- Durch Verantwortungsdelegation und Zielfestschreibung besteht die Gefahr von Gruppenegoismus

Im weiteren erfolgt ein Überblick über die wichtigsten Grundelemente, die in unterschiedlicher Kombination in den oben genannten Managementsystemen enthalten sind, d. h., die einzelnen Methoden sind idealtypisch. In reiner Form werden sie ganz selten in der Praxis verwendet. Bei den Führungsmodellen in der Praxis treten die Ideen der einzelnen Managementsysteme in gemischter Form auf.

Merkmale demokratischer Systeme

Vorteile demokratischer Systeme

Nachteile demokratischer Systeme

Führungsarten / Managementsysteme

Führungsarten

Sachbezogene Führung

Führung ...

- durch Alternativen
- mit Durchsetzungswillen
- in Krisensituationen

Management by ...

- Alternatives
- Breakthrough
- Crisis

- in Ausnahmesituationen
- durch Innovationen
- durch Zielvereinbarung
- durch Ergebniskontrolle
- durch Organisation

Management by ...

- Exception
- Innovation
- Objectives
- Results
- Systems

Personenbezogene Führung

Führen ...

- in Konfliktsituationen
- durch Anweisung und Kontrolle
- durch Kommunikation

Management by ...

- Conflicts
- Control and Direction
- Communication

- durch Delegation
- durch Mitspracherecht bei Entscheidungen
- durch Information
- durch Motivation

Management by ...

- 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.

- Dem Mitarbeiter wird die Verantwortung für die Ergebnisse delegiert, was zu einer Entlastung der Führungsebene führt.
- Die einzelnen Ziele der Mitarbeiter sind aufeinander abgestimmt
- Die Mitarbeiter haben eine relativ große Freiheit bei Aktionsplanungen.

- Die Planung und Zielvereinbarung ist ein sehr zeitaufwendiger Prozess.
- Der Verwaltungsaufwand durch die (schriftliche) Zielvereinbarung ist sehr hoch und es sind intensive Ergebniskontrollen notwendig.
- Die Aufgabenerteilung erfolgt nur teilweise demokratisch, wenn es sich lediglich um eine Zielvorgabe der Führungsebene handelt.

Zielorientierte
Führung

Vorteile

Nachteile

Management by Control/Direction

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

- Ein grundlegendes Kontrollsystem erleichtert die genaue Analyse und Steuerung der Unternehmensprozesse.

- Oft kommt es zu einem Kontrollmissbrauch der Führungskräfte verbunden mit einer Demotivation durch Überkontrolle und zu starker Steuerung.

Verhaltens- und
Leistungskontrolle

Vorteil

Nachteil

Management by Delegation

Management by Delegation ist die Übertragung von Aufgaben an untergeordnete Stellen und Personen. Festgelegt werden die Aufgaben und Kompetenzen in Stellenbeschreibungen. 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.

- Die Mitarbeiter akzeptieren die Unternehmensziele, weil sie im Rahmen ihrer Kompetenzen bei der Gestaltung ihrer Arbeit alle Freiheiten genießen.
- Zudem erhöht sich die Transparenz der Unternehmensprozesse.

- Die Führung durch Delegation bringt kaum Nachteile mit sich. Außer, wenn ausschließlich Routineaufgaben delegiert werden oder bei einer Aufgaben-delegation ohne gleichzeitige Übertragung der Kompetenz.

Management by Exception

Bei einer Führung nur in Ausnahmesituationen werden Zielvereinbarungen vorausgesetzt. Der Vorgesetzte greift nur ein, wenn Ausnahmesituationen auftreten, besonders bei einem Abweichen von den vereinbarten Zielen.

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

- Das Management wird durch den Wegfall täglicher Routinekontrollen entlastet.
- Die Mitarbeiter arbeiten im Rahmen von bestimmten Toleranzen weitgehend selbständig.

- Dadurch, dass Kontrollzahlen als Maxime gelten, führt dies bei den Mitarbeitern zu einem intensiven Streben nach guter Zielerfüllung. Die Konsequenzen dieser egoistischen Denkweise haben oft negative Auswirkungen auf die Erfüllung des Ziels von verbundenen Abteilungen und dem Gesamtunternehmen.

Führung mittels
Aufgabenübertra-
gung

Vorteile

Nachteile

Führung in Aus-
nahmesituationen

Vorteile

Nachteile

Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle

In Deutschland überwiegt das Harzburger Modell und Management durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)

Das Harzburger Modell

Verwendete Grundprinzipien: Management **by Delegation**
Management **by Exception**

Ein wichtiger Aspekt beim Harzburger Führungsmodell ist die Trennung der Verantwortungsdelegation in **Führungsverantwortung** - die dem Vorgesetzten obliegt - und **Handlungsverantwortung** - die auf den Mitarbeiter übertragen wird.

Zudem verlangt das Harzburger Modell die Pflicht von den Mitarbeitern, Abweichungen unverzüglich zu melden. Geregelt werden die hierarchischen Ebenen, Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Führungsanweisungen in detaillierten Stellenbeschreibungen. Die Mitarbeiterbeurteilung der Vorgesetzten bildet ein weiteres wichtiges Element.

- Die Entscheidungsverantwortung bleibt beim Vorgesetzten und dem Mitarbeiter wird **nur** die Handlungsverantwortung übertragen.
- Durch die Fixierung der Führungsprinzipien in Stellenbeschreibungen entsteht ein großer Formalismus und eine starre Hierarchie.

Trennung von
Führungs- und
Handlungsverant-
wortung

Merkmale

Führen durch Zielvereinbarung - Management by Objectives (MbO)

Führen durch Zielvereinbarung ist ein in den USA und Europa weit verbreitetes Gesamtmodell zur Unternehmensführung. Dabei werden **Elemente von Management durch Aufgabendelegation** (Management by Delegation) und **Management durch Regelung in Ausnahmesituationen** (Management by Exception) verwendet.

Ein wesentlicher Faktor gegenüber dem Harzburger Modell ist, dass beim Management by Objectives durch **Zielvereinbarungen** geführt wird.

- **Die Ziele der MbO** können folgendermaßen definiert werden:

- Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Leistungsorientierung der Mitarbeiter stärken
- Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter

Die Sachziele des Unternehmens und die Bedürfnisse selbstständiger Mitarbeiter sollen durch MbO kombiniert werden. Dies erfordert eine Abkehr vom Denken **nur** in angeordneten Tätigkeiten, verursachtem Aufwand, vorgegebenen Aufgaben und einer reinen Orientierung zu **Nutzen, Ergebnis und Effizienz der Arbeit**.

- **Die Bedeutung der MbO** im einzelnen:

- MbO richtet das gesamte Unternehmensgeschehen auf Ziele aus.
- Individuelle Teilziele werden für jeden Mitarbeiter vereinbart.
- Die Führungskräfte werden nach dem Grad der Zielerreichung beurteilt.

- **Voraussetzungen für MbO:**

- Die Unternehmenshierarchie muss festgelegt sein.
- Stellenbeschreibungen in Form von Aufgabenbeschreibungen

Ziele von MbO

Bedeutung

Voraussetzungen

Das Verfahren der Zielvereinbarung

Das Oberziel des Unternehmens wird in der Unternehmenshierarchie von oben nach unten in Teilziele aufgelöst. Zielvereinbarungen werden für jede Hierarchieebene getroffen. So entsteht ein System von Einzelzielen, die zur Erfüllung des gesamten Unternehmensziels beitragen.

Aus dem Gesamtziel werden Einzelziele abgeleitet

Beispiel für eine Zielvereinbarung in Hierarchien zwischen:

- Geschäftsleitung,
- Verkaufsleiter Deutschland,
- Geschäftsstellenleiter und
- Verkäufer X.

Beispiel Zielvereinbarung

Zielvorgabe der Geschäftsleitung

- Vereinbarung eines Umsatzzuwachses von 15 Prozent

Im ersten Schritt müssen die Teilziele bis zum Verkäufer X vereinbart werden, wozu in jeder Hierarchieebene der Prozess der Zielvereinbarung durchlaufen werden muss.

Zu vereinbaren sind:

- **Das Ziel selbst, so z. B. die Umsatzvorgabe von 15 Prozent** der Geschäftsleitung bildet die Grundlage für die Zielvereinbarung mit dem Verkaufsleiter Deutschland. Dieser vereinbart mit dem Geschäftsstellenleiter - um die Zielvereinbarung zu erreichen – ein zusätzliches Kostenbudget von 3 Prozent für die anstehende Planungsperiode. Dieser wiederum vereinbart mit dem Verkäufer X - um die Zielvereinbarung zu erreichen - eine Steigerung der Absatzmenge um 20 Prozent, was einem Umsatzzuwachs von 15% entspricht.
- **Die notwendige Organisationsstruktur** und die **notwendigen Hilfs- und Arbeitsmittel** für die Zielerreichung (z. B.: Computer, Maschinen, Gebäude, usw.)
- **Des weiteren die notwendigen Maßnahmen**, wie z. B. Verkaufsschulungen, Werbung, Verkaufsveranstaltungen, Direktmarketingmaßnahmen usw. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Kostenplanung der notwendigen Maßnahmen und eine entsprechende Budgetierung.

Kritische Punkte der MbO:

- Zielvereinbarungen sind in der Praxis oft nur Zielvorgaben. Die starre Hierarchie bleibt weitgehend erhalten.
- Die Zielabstimmung wird über viele Hierarchiestufen sehr komplex.
- Die Mitarbeiter haben Handlungsfreiheit und die Möglichkeit der Beeinflussung der Ziele nur im Rahmen ihres Aufgabengebietes.
- Das Gesamtziel der Unternehmung wird durch zu viele Einzelziele in den Hierarchiestufen verwässert.
- Die Zielzusammenhänge werden undurchschaubar.

Nachteile

Führungsstile

Führungsstile beziehen sich auf die **persönliche Art** von **Führungspersonen oder Gruppen**, welche ein Unternehmen führen, Ihre Führungsaufgaben wahrnehmen.

Nachfolgend werden die Charakteristika der klassischen Führungsstile erläutert:

- **Patriarchalischer** Führungsstil
- **Charismatischer** Führungsstil
- **Autoritärer** Führungsstil
- **Autokratischer** Führungsstil
- **Bürokratischer** Führungsstil
- **Kooperativer** Führungsstil

Die klassischen Führungsstile

Patriarchalischer Führungsstil

- Autoritär, jedoch existiert von Seiten des Inhabers eine Treue und Fürsorgepflicht.
- Vergleichbar mit Vater-Kind-Verhältnis.
- Oft kein Betriebsrat.
- Der Firmenchef sorgt bei Notfällen und Krankheit für seine Mitarbeiter.
- Der Firmenchef lässt sich immer von Mitarbeitern ansprechen; bei betrieblichen aber auch bei privaten Problemen.
- Er sorgt für Wohnungen der Mitarbeiter, usw.

Merkmale des patriarchalischen Führungsstils

Verbreitung in mittelständischen Unternehmen. Viele positive Beispiele - aber auch Negativbeispiele.

Charismatischer Führungsstil

- Führen durch Ausstrahlungskraft ohne die Selbstverpflichtung des Patriarchen.
- Er versucht den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass seine eigene Überzeugung der richtige Weg ist.

Verbreitung sowohl in Eigentümerunternehmungen als auch in Mittelstands- und Großunternehmen.

Merkmale des
charismatischen
Führungsstils

Autoritärer Führungsstil

- Es gibt **eine** Autorität, z. B. den Firmeninhaber.
- Oft kein Betriebsrat.
- Schnelle Entscheidungen.
- Der Firmenchef gibt einzig und allein die Richtung vor.
- Der Firmenchef lässt keine anderen Meinungen zu.
- „Abweichler“ werden sanktioniert, Andersdenkende eliminiert.
- Oft wird nach dem Motto „Zuckerbrot und Peitsche“ verfahren.
- Häufig Entwicklung eines „Ja-Sagertums“.
- Große Probleme bei der Nachfolge.

Verbreitung vor allem in der Nachkriegszeit in allen Unternehmensformen. Viele Unternehmen sind durch solche „Macher“ entstanden; in der heutigen Zeit nur noch vereinzelt anzutreffen.

Merkmale des
autoritären
Führungsstils