

Ihr Logo

SEMINARVERANSTALTUNG

Führungsmanagement heute - effektiv und ergebnisorientiert!



*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

LESERPROBE

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 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

Einleitung	5
Die Führungskraft – der Alleskönner?	6
Die ideale Führungskraft	7
Kennzeichen effektiver Führungskräfte	9
Was ist eine effektive Führungskraft nicht?	10
Grundelemente und Anforderungen wie in jedem Beruf	11
Effektives Führen ist erlernbar	12
Warum Führungsstile zweitrangig sind	13
Die Prinzipien effektiver Führung	14
Das erste Prinzip	15
Ergebnisorientierung	16
Leitlinien zur Ergebnisorientierung	17
Das zweite Prinzip	18
Prioritäten richtig setzen	18
Leitlinien für das richtige Setzen von Prioritäten	19
ABC – Analyse	19
Praxis-Tipp:	20
Richtig delegieren mit dem Eisenhower-Prinzip	21
Leitlinien für das richtige Setzen von Prioritäten	22
Das dritte Prinzip	23
Ressourcen richtig nutzen	23
Fragen zur Ressourcennutzung	24
Das vierte Prinzip	26
Ihr Beitrag zum Gesamterfolg	26
Leitlinien zum gesamtheitlichen Denken	27
Das fünfte Prinzip	29
Vertrauen schaffen	29
Leitlinien zur Vertrauensbildung	30
Das sechste Prinzip	32
Positiv denken	32
Leitlinien zum positiven Denken	33
Abschlussquiz	35
Auflösung zum Abschlussquiz:	37
Die Aufgaben effektiver Führung	38
Die erste Aufgabe	39
Ziele setzen	39
Leitlinien zur richtigen Zielsetzung	40
Ziele richtig setzen	42
Wie Sie Ziele erfolgreich realisieren	43
Die zweite Aufgabe	45
Entscheidungen treffen	45
Leitlinien zur Entscheidungsfindung	46
Der effektive Entscheidungsprozess	48
Die dritte Aufgabe	51
Effektiv organisieren	51
Leitlinien zur effektiven Organisation	52
Drei Grundorientierungen	52
Dies sollten Sie nicht tun:	53
Wie neuorganisieren?	54
Die vierte Aufgabe	55
Mitarbeiter fördern und entwickeln	55
Leitlinien zur Mitarbeiterförderung	56
Weitere Leitlinien zur Mitarbeiterförderung	59
Die fünfte Aufgabe	60
Kontrollieren	60
Leitlinien zur richtigen Kontrolle	61

Abschlussquiz	63
Auflösung zum Abschlussquiz	65
Die Instrumente effektiver Führung	66
Instrument 1	68
Die Besprechung	68
Leitlinien zur richtigen Besprechung	69
Instrument 2	73
Der Report	73
Instrument 3	76
Ihre persönliche Arbeitsmethodik	76
Instrument 4	77
Die Gestaltung von Stellen und Aufgaben	77
Was bedeutet Assignment Control (Einsatzsteuerung)?	80
Die richtige Einsatzsteuerung	81
Das richtige Prozedere bei der Einsatzsteuerung	83
Wann und in welchen Fällen ist Assignment Control besonders wichtig?	84
Stellen Sie Ihre Arbeitsmethodik regelmäßig zur Disposition	86
Zeitmanagement	87
Informationsverarbeitung	89
Informationstechniken	90
Instrument 5	94
Die Leistungsbeurteilung	94
Instrument 6	97
Die Entsorgung von Ballast	97
Abschlussquiz	99
Auflösung zum Abschlussquiz	101
Schlussbemerkung	102
Tages-Clearing	103

EINLEITUNG

*Effektivität heißt, die richtigen Dinge tun
Effizienz heißt, die Dinge richtig tun;*

*was man zur Effektivität braucht,
ist eine durch Übung gewonnene Kompetenz.*

Peter F. Drucker,
amerikanischer Managementlehrer, -berater und -publizist

*Es gibt zwei Dinge,
auf denen das Wohlgelingen in allen Verhältnissen beruht:*

Das eine ist, dass Zweck und Ziel der Tätigkeit richtig bestimmt sind.

*Das andere aber besteht darin,
die zu diesem Endziel führenden Handlungen zu finden.*

Aristoteles (384 - 322),
griechischer Philosoph

DIE FÜHRUNGSKRAFT – DER ALLESKÖNNER?

Machen Sie die Probe: Als Inhaber eines Unternehmens suchen Sie eine Führungskraft für ein wichtiges Ressort.

Welche Anforderungen stellen Sie persönlich an diese Führungskraft?

Persönliches
Anforderungsprofil

Unternehmerisches Denken, Integrität, Charisma, Zukunftsorientierung, fachliche und soziale Kompetenz, natürliche Autorität, motivierend, kommunikationsstark, entscheidungsfreudig, integrativ – die Anforderungen an eine Führungskraft sind vielfältig und könnten hier endlos fortgeführt werden. Diese über lange Zeit gepflegten Anforderungsprofile haben jedoch zwei gravierende Mängel:

- Das Universalgenie, das oben beschrieben wurde, gibt es nicht. Also müssen immer Abstriche gemacht werden, wenn man Führungskräfte anhand solcher Kriterien beurteilen möchte.
- „Der Weg ist das Ziel“ gilt nicht bei Führungskräften. Hier gilt: Das Ziel ist das Ziel. Letzten Endes ist es vollkommen zweitrangig, welchen „Führungsstil“ ein Manager bevorzugt, welche persönlichen Eigenschaften er in die Waagschale wirft oder welchen „Erfolg“ er bei seinen Mitarbeitern hat.

Trotzdem werden Führungskräfte immer noch an diesen Idealtypen gemessen, die sich an persönlichen Eigenschaften, Führungsstil und anderen messbaren Qualifikationen orientieren.

Die ideale Führungskraft

Auf der Suche nach der „idealen“ Führungskraft müssen wir heute die Fragen neu definieren.

Statt zu fragen:

„Was ist eine **ideale** Führungskraft?“

sollten wir fragen:

„Was ist eine **effektive** Führungskraft?“

Statt zu fragen:

„Wie befähigen wir **Alleskönner** zu außergewöhnlichen Leistungen?“

sollten wir fragen:

„Wie befähigen wir **ganz normale Menschen** zu außergewöhnlichen Leistungen?“

Statt zu fragen:

„**Wie ist** eine Führungskraft?“

sollten wir fragen:

„**Was tut** eine Führungskraft?“

Statt zu fragen:

„**Was kann** eine Führungskraft?“

sollten wir fragen:

„**Welche Ergebnisse** erzielt eine Führungskraft?“

Es ist wie beim Fußball: am Ende zählt nur der siebringende Treffer. Wie dieser zustande kam ist zweitrangig.

Die richtigen Fragen stellen

Richtig verständlich wird uns diese neue Art der Fragestellung, wenn wir uns das Bild erfolgreicher Führungskräfte vor Augen halten.

Wir werden feststellen, dass diese höchst unterschiedlich sind. Unterschiedlich in Arbeitsweise, Persönlichkeit und Führungsstil, unterschiedlich aber auch in Charakter, sozialer Herkunft oder Bildung.

Gemeinsam ist allen nur der Erfolg. Das Ergebnis. Die Effektivität.

- Wie machen wir unser Führungsmanagement ergebnisorientiert und effektiv?
- Wie gelingt es uns, unsere Arbeit wirksam zu machen, ...
 - unabhängig von der Branche, in der wir arbeiten?
 - unabhängig von unserem Status, unseren Befugnissen, der Zahl unserer Mitarbeiter?
 - unabhängig von unseren so unterschiedlichen Voraussetzungen?

Es gelingt, wenn wir uns ansehen, was effektive Führungskräfte verbindet. Welche Gemeinsamkeiten sie haben. Und wie und unter welchen Prämissen sie arbeiten.

Kennzeichen effektiver Führungskräfte

Effektive Führungskräfte sind vollkommen unterschiedlich. Sie haben unterschiedliche Charaktere, pflegen unterschiedliche Führungsstile und setzen unterschiedliche Schwerpunkte.

Trotzdem kann man bei effektiven Führungskräften Gemeinsamkeiten entdecken. Es wundert uns jetzt nicht, dass diese Gemeinsamkeiten weniger die Frage „Wie ist die Führungskraft?“, sondern die Frage „Was tut die Führungskraft?“ beleuchtet.

Die Gemeinsamkeiten effektiver Führungskräfte beschränken sich einzig und allein auf die Art ihres Handelns. Entscheidend ist nicht, wer oder wie sie sind, sondern was sie tun.

Das kennzeichnende gemeinsame Element ist dabei die konsequente Fokussierung auf drei Bereiche ihrer Arbeitsweise.

- Die Prinzipien effektiver Führung
- Die Aufgaben effektiver Führung
- Die Instrumente effektiver Führung

Die disziplinierte Berücksichtigung der Anforderungen dieser drei Bereiche sowie die kompetente, sorgfältige und gründliche Erfüllung ihrer Voraussetzungen machen aus einer Führungskraft eine effektive Führungskraft.

Wir werden diese drei Bereiche und ihre Inhalte im Folgenden genauer kennenlernen. Dabei werden Sie feststellen, dass Sie das eine oder andere mehrfach hören. Die Prinzipien, Aufgaben und Instrumente effektiver Führung sind nämlich keine isolierten Bereiche, sondern greifen ständig ineinander über.

So werden Sie im Kapitel „Instrumente“ Hilfsmittel für Ihr effektives Führungsmanagement kennenlernen, denen Sie bereits bei den „Prinzipien“ und bei den „Aufgaben“ begegnet sind.

Umso leichter wird es Ihnen fallen, die Zusammenhänge zwischen diesen drei Bereichen zu verstehen und ihre Forderungen auch anzuwenden. Am Ende werden auch Sie sich zu den „effektiven Führungskräften“ zählen können.

Gemeinsamkeiten
effektiver Führungs-
kräfte

Was ist eine effektive Führungskraft nicht?

Um Missverständnissen zu begegnen, sollen hier ein paar weitverbreitete „Eigenschaften“ von Führungskräften ausgeschlossen werden. Gleichzeitig wird in dieser Tabelle aufgezeigt, was stattdessen eine effektive Führungskraft ausmacht.

Dies trifft auf eine effektive Führungskraft NICHT zu:	Dies trifft auf eine effektive Führungskraft zu:
Sie ist dazu da, die Mitarbeiter zufrieden zu machen.	Sie ist dazu da, Mitarbeitern die Möglichkeit zur Leistung zu geben und sie somit zufrieden zu machen.
Sie ist ein Genie mit übermenschlichen Fähigkeiten	Sie ist ein ganz gewöhnlicher Mensch mit der Fähigkeit, effektiv zu sein.
Sie ist verantwortlich für die ihr unterstellten Mitarbeiter.	Sie ist verantwortlich für ihren Chef, ihre Mitarbeiter, ihre Partner und für sich selbst.
Sie kann das effektive Führen erlernen.	Sie muss das effektive Führen erlernen.

Richtig oder falsch

Zufriedenheit herstellen?

Aus der Zufriedenheit resultieren weder Änderungen noch Fortschritte oder Ergebnisse. Diese werden nur durch Leistung erreicht. Ihre Aufgabe ist es, diese Leistung bei Ihren Mitarbeitern „abzurufen“. Dazu müssen Sie ihnen die entsprechenden Möglichkeiten geben.

Übermenschliche Fähigkeiten?

Die einzige Fähigkeit, die Sie besitzen müssen, ist die, effektiv zu sein und Ergebnisse erzielen zu können.

Verantwortlich wofür?

Es genügt nicht, nur die unterstellten Mitarbeiter im Blick zu haben. Auch Ihren Chef und den Kollegen in der anderen Abteilung müssen Sie führen – und vor allen Dingen sich selbst.

Das Erlernen effektiven Führens:

Führungsmanagement ist ein Beruf. Ein Beruf ohne Ausbildung. Umso wichtiger ist es, dass Sie diesen Beruf – so wie jeden anderen Beruf – erlernen.