

Ihr Logo

SEMINARVERANSTALTUNG

Strategische Unternehmensführung



*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 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

Strategisches Denken.....	7
Einleitung	7
Strategische Unternehmensführung	8
Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle	8
Das Harzburger Modell	8
Führen durch Zielvereinbarung – Management by Objectives (MbO)	9
Das Verfahren der Zielvereinbarung	10
Führungsverhalten.....	12
Welcher Führungstyp sind Sie?	12
Konfliktverhalten (in jedem der folgenden Verhalten allgegenwärtig)	12
Zielsetzungsverhalten	13
Planungsverhalten	13
Vorschlagswesen	14
Entscheidungsfindung	14
Verhalten beim Umsetzen	15
Kontrollverhalten	15
Auswertung der Typisierung	16
Definition der Führungstypisierungen	18
Bürokratischer Führungsstil	18
Karitativer Führungsstil	19
Autoritärer Führungsstil	20
Kooperativer Führungsstil	21
Das optimale Führungsverhalten	22
Der Informationsaustausch im Unternehmen	23
Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben	23
Information und Kommunikation	26
Die Bedeutung von Information und Kommunikation für das Unternehmen	28
Die Grundlagen der Kommunikation	29
Ebenen der Kommunikation	31
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen	32
Sprache und Wirkung.....	33
Die vier Seiten einer Nachricht	33
Die vier Arten der Wahrnehmung	36
Effektives Sprechen	38
Aktiv Hinhören	40
Kontrolle und Feedback	40
Negative Formulierungen positiv ausdrücken	41
Selbstmordwörter und Reizwörter vermeiden!	42
Reizformulierungen	43
Der Mitarbeiter als innerbetrieblicher Kunde.....	44
Verbesserungen der inner- und ausserbetrieblichen Beziehungen	46
Erhöhung des gegenseitigen Sympathiewertes	46
Was tun Sie für Ihre „Kunden“/Kollegen?	47
Checkliste: Umgang mit Kunden und Kollegen	47
Zauberformel: Beziehungsmanagement.....	48
Kreativität	49
Was ist Kreativität?	49
Was zeichnet eine Handlung aus, die kreativ ist?	49

Was ist der Maßstab für eine kreative Handlung?	50
Wer ist kreativ?	51
Katalysatoren der Kreativität	53
Wie funktioniert Kreativität?	55
Die Arbeitsteilung im menschlichen Gehirn	55
Wie Sie Ihre Kreativität freisetzen	56
Kreativität ohne Krawatte	57
Der kreative Prozess	58
Überwinden Sie Ihre Kreativitätsblockaden!	60
Persönliche Stärken- und Schwächenanalyse	60
Checkliste Stärken- und Schwächenanalyse	60
Checkliste Stärken- und Schwächenanalyse – Seite 2	61
Die Kreativitätstypen	64
Der Typ Tüftler	64
Der Typ Inspirator	64
Der Typ Visionär	64
Der Typ Planer	64
Der Typ Kommunikator	65
Der Typ Aufgreifer	65
Der Typ Sammler	65
Der Typ Optimierer	65
Ausgewählte Kreativitätstechniken	66
Brainstorming	66
Brainstorming paradox	69
Die Mind Mapping®-Methode	70
Grundlagen der Mind Mapping®-Methode	72
Radiales und strahlendes Denken	72
Brainstorming	73
Visualisierung	73
Schlüsselwörter-Arrangements	73
Die Grundregeln der Mind Mapping®-Methode	75
Vorteile von Mind Mapping®	77
Schwierigkeiten	79
Weitere Einsatzmöglichkeiten von Mind Maps®	79
Fragetechniken	81
Die Versprachlichung von Problemen	82
Die W-Fragen-Methode	82
Zielsetzung und Projektarbeit	84
Erfolg durch Zielvereinbarung	84
Der Zielfindungsprozess	84
Zielsetzung/Zielerreichung	86
Wie Sie Ziele erfolgreich realisieren	87
Zieldefinition	87
Formale Anforderung eines Zieles	87
Gesteckte Ziele	88
Übungsblatt 1: Zielsetzung/Zielerreichung	89
Übungsblatt 2: Zielsetzung/Zielerreichung	90
Zielsetzung/Zielvereinbarung	91
Wozu Ziele?	91
Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung	92
Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel)	94

Zielmanagement – Zielkontrolle	96
Checkliste 1: Zielmanagement – Zielkontrolle 200_	96
Übungsblatt: Zielmanagement – Zielkontrolle 200_	97
Übungsblatt 1: Zielsetzung/Zielerreichung	100
Übungsblatt 2: Zielsetzung/Zielerreichung	101
Projektmanagement im Überblick	102
Was ist Projektmanagement?	102
Projektplanung	104
Allgemeines	104
Die Strukturplanung	104
Formular: Arbeitspaketbeschreibung	105
Die Ablaufplanung	107
Formular: Vorgangsliste	108
Die Terminplanung	109
Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung	110
Die Risikoanalyse	111
Projektplanung und Projektcontrolling	112
Projektcontrolling	112
Der Projektabschluss	114
Strukturiertes Arbeiten	115
Grundlagen einer strukturierten Arbeitsorganisation	115
Exkurs: Improvisation und Disposition	116
Die Improvisation	116
Die Disposition	116
Die persönliche Aufbauorganisation	117
Die Büroorganisation	117
Der Schreibtisch	117
Das Ablagesystem	118
Der Aktenschrank	120
Das Memo-Board	120
Der Computer	121
Informations- und Kommunikationsverwaltungssystem Microsoft® Outlook	122
Am Ende eines Arbeitstages	124
Die persönliche Ablauforganisation	125
Tipps und Tricks, um Zeitfallen zu vermeiden	126
Das Pareto-Prinzip	129
Leistungsmaximierung	130
Positives Denken und Handeln	131
Persönliche Erfolgsanalyse	132
Test: Situationsanalyse	132
Auswertung Situationsanalyse	134
Zeitplanung	135
Checkliste: Planungsarbeit	136
Die „To-do-Liste“	137
Der Tagesplaner	139
Arbeitsblatt: Tagesplaner	140
Tagesleistung	141
Die durchschnittliche Leistungskurve	141
Ihr persönlicher Tagesrhythmus	142
Der Sägeblatt-Effekt	143
ABC – Analyse	144
Zeitmanagement und Delegation	146

Übungsblatt: Delegieren	147
Delegations-Checkliste	148
Richtig delegieren mit dem Eisenhower-Prinzip	149
Zeitgewinn durch Delegation	150
Tagesabschluss	151
Kontrollieren Sie Ihre Erfolge täglich!	151
Führen Sie eine Liste Ihrer Erfolge!	151
Zeitspar-Tipps	152
... für Besprechungen und Meetings	152
... bei der Terminwahrnehmung	153
... zur rationellen Postbearbeitung	154
... zur effektiven und richtigen E-Mail-Bearbeitung	155
... für effektives Telefonieren	157
... für die persönliche Informationsbearbeitung	158
Tipps zur Umsetzung eines erfolgreichen Zeitmanagements	160
Zeitmanagement-Regeln realisieren	160
Bei der Arbeit beachten	161
Konsequenz führt Sie zum Ziel!	162
Tages-Clearing	163

LESERKOPPE

STRATEGISCHES DENKEN

Einleitung

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

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Praxisbeispiele für Gesamtführungsmodelle

In Deutschland werden in erster Linie das Harzburger Modell und das Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) praktiziert.

Das Harzburger Modell

Verwendete Grundprinzipien:

- Management by Delegation
- Management by Exception

Beim Harzburger Führungsmodell erfolgt eine Trennung der Verantwortungsdelegation in **Führungsverantwortung** – die dem Vorgesetzten obliegt – und **Handlungsverantwortung** – die auf den Mitarbeiter übertragen wird.

Trennung von Führungs- und Handlungsverantwortung

Das Harzburger Modell verpflichtet die Mitarbeiter, Abweichungen unverzüglich zu melden. Die hierarchischen Ebenen, Kompetenzen, Kommunikationsbeziehungen und Führungsanweisungen werden in detaillierten Stellenbeschreibungen geregelt. Die Mitarbeiterbeurteilung der Vorgesetzten bildet ein wichtiges Element.

Merkmale:

- Entscheidungsverantwortung beim Vorgesetzten, Übertragung der Handlungsverantwortung an Mitarbeiter
- Entstehung von großem Formalismus und starrer Hierarchie durch Fixierung der Führungsprinzipien in Stellenbeschreibungen

Führen durch Zielvereinbarung – Management by Objectives (MbO)

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

Beim Management by Objectives wird im Gegensatz zum Harzburger Modell durch **Zielvereinbarungen** geführt.

Ziele:

- Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Stärkung der Leistungsorientierung der Mitarbeiter
- Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Die Sachziele des Unternehmens und die Bedürfnisse selbstständiger Mitarbeiter werden beim MbO kombiniert. Diese Kombination erfordert eine Abkehr vom Denken nur in angeordneten Tätigkeiten, verunsichertem Aufwand, vorgegebenen Aufgaben und einer reinen Orientierung zu Nutzen, Ergebnis und Effizienz der Arbeit.

Bedeutung:

- Ausrichtung des gesamten Unternehmensgeschehen auf Ziele
- Vereinbarung von individuellen Teilzielen für jeden Mitarbeiter
- Beurteilung der Führungskräfte nach dem Grad der Zielerreichung

Voraussetzungen:

- Festlegung der Unternehmenshierarchie
- Stellenbeschreibungen in Form von Aufgabenbeschreibungen

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 Oberziels beitragen.

Einzelziele ableiten

Beispiel für eine Zielvereinbarung in Hierarchien zwischen:

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

Zielvereinbarung

Zielvorgabe der Geschäftsleitung:

- Vereinbarung eines Umsatzzuwachses von 15 Prozent in den nächsten 6 Monaten

Im ersten Schritt werden die Teilziele bis zum Verkäufer X vereinbart. In jeder Hierarchieebene muss der Prozess der Zielvereinbarung durchlaufen werden.

Zu vereinbaren sind:

- **Das Ziel der Geschäftsleitung, z. B. das Umsatzwachstum von 15 Prozent in den nächsten 6 Monaten**, als Grundlage für die Zielvereinbarung
 - Die Geschäftsleitung übergibt das Ziel an den Verkaufsleiter Deutschland. Dieser vereinbart mit dem Geschäftsstellenleiter – um die Zielvereinbarung zu erreichen – ein zusätzliches Kostenbudget von 3 % für die anstehende Planungsperiode. Der Geschäftsstellenleiter wiederum vereinbart mit dem Verkäufer X – um die Zielvereinbarung zu erreichen – eine Steigerung der Absatzmenge um 20 %, was einem Umsatzzuwachs von 15 % entspricht.
- **Die notwendige Organisationsstruktur** und die **notwendigen Hilfs- und Arbeitsmittel** für die Zielerreichung (z. B. Computer, Maschinen, Gebäude).
- **Die notwendigen Maßnahmen**, wie Verkaufsschulungen, Werbung, Verkaufsveranstaltungen, Direktmarketingmaßnahmen usw.
- Die **Kostenplanung** der notwendigen Maßnahmen und eine **Budgetierung**.