



Seminar

Führung

Dozent
Michael Dahl

methoform

www.methoform.de

Inhalt

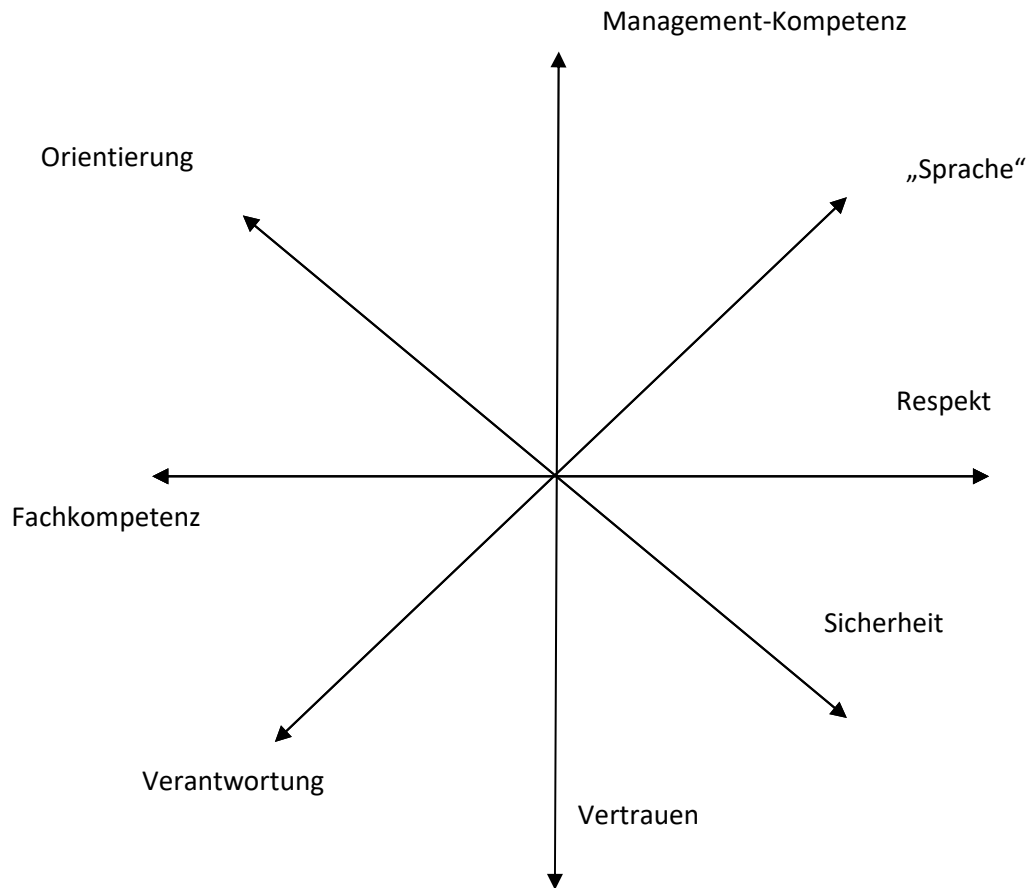
1	Professionelle Führung.....	4
1.1	Grundlagen.....	4
1.1.1	Führungskreuz.....	4
1.1.2	Führungsstile.....	5
1.1.3	Klassische Führungsstile.....	6
1.1.4	Führen mit Druck.....	7
1.1.5	Führen mit Sog.....	8
1.1.6	Autokratische vs. demokratische Führung.....	9
1.1.7	Demokratischer Führungsstil.....	10
1.1.8	Motivatoren.....	11
1.1.9	Motivatoren und Stabilisatoren.....	12
1.1.10	Motivation.....	13
1.1.11	Führungssystem.....	14
1.1.12	Hierarchien.....	15
1.1.13	Zusammenfassung.....	16
1.1.14	Leistungsmängel.....	17
1.1.15	Führungsweisheiten.....	18
1.1.16	Führungsweisheiten aus dem HAGAKURE.....	19
1.1.17	Philosophisches.....	20
1.2	Charismatische Führung.....	21
1.2.1	Die Bedeutung von Charisma.....	21
1.2.2	Werte und Eigenschaften hinter dem Charisma.....	22
1.2.3	Potenzielle Risiken charismatischer Führung.....	24
1.2.4	Mitarbeitergespräche.....	25
1.2.5	Entstehung von Charisma.....	26
1.2.6	Werte in der Führung.....	27
1.2.7	Extrema charismatischen Verhaltens.....	28
1.2.8	Erzeugen persönliche Ausstrahlung.....	29
1.2.9	Effizientes Argumentieren.....	30
1.2.10	Welche Überzeugungsstrategie passt zu mir.....	31
1.2.11	Wirkungsvoller Einsatz non-verbaler Kommunikation.....	32
1.2.12	Führen von Kritikgesprächen.....	33

1.2.13	Anerkennung als Führungskraft	34
1.2.14	Steigerung des eigenen Selbstvertrauens	35
1.3	Führung mit Autorität	36
1.3.1	Die Bedeutung von Autorität	36
1.4	Methoden.....	37
1.4.1	Führungsprozess.....	37
1.4.2	Unternehmenspyramide unter Führungsaspekten.....	38
1.4.3	Zielsetzung.....	39
1.4.4	Sach- und Entwicklungsziele.....	40
1.4.5	Zielsynchronisation.....	41
1.4.6	Zielvereinbarungsgespräche.....	42
1.4.7	Neuzeitliche Führungsstile	43
1.5	Werkzeuge.....	44
1.5.1	Delegieren	44
1.5.2	Delegieren – Berichtsperioden.....	45
1.5.4	Arbeitspakete	46
1.5.5	Arbeitspaket Beispiel.....	47
1.5.6	Zielvereinbarung (kurz)	50
1.5.7	Zielvereinbarung Beispiel (lang)	51
1.5.8	Mitarbeitergespräch – Beispiel	53
1.6	Fragebögen.....	74
1.6.1	Mitarbeiterstärken	74
1.6.2	Warnsignale - Fragebogen.....	75
1.6.3	Führungskompetenz.....	75

1 Professionelle Führung

1.1 Grundlagen

1.1.1 Führungskreuz



1.1.2 Führungsstile

Beziehungsdimensionen in Führungsstilen - Übersicht

Definition Führungsstile haben zwei wesentliche Beziehungsdimensionen:

1. Grad der Wertschätzung
2. Grad der Lenkung/Bevormundung

Skizze 1

Lenkung / Bevormundung

Geringschätzung	Autoritärer Stil	Patriarchalisch- fürsorglicher Stil	Wertschätzung
	Laissez-faire-Stil	Partnerschaftlicher-sozialintegrativer Stil	

Skizze 2

Lenkung / Bevormundung

Geringschätzung	„Sie spinnen wohl! Noch so etwas und Sie sind gefeuert!“	„Sie sind doch mein liebster Pappenhilfer. Hier, nutzen Sie doch bitte diese Standardvorlage“	Wertschätzung
	„Machen Sie es einfach so, wie Sie es für richtig halten. Sie gehen ja eh immer ihren Weg.“	„Ich mache mir Sorgen, dass das Budget nicht reicht. Aber Sie sind sich sicher, dass es reicht?“	

Hinweise Bereits der Führungsstil definiert die Beziehung zwischen Führendem und Geführten.

Tipp Geringschätzung und Bevormundung vergisst man nicht. Sie prägen ein für alle Male die Beziehung. Ein Zurück gibt es meist nicht.

Bibliographie Friedemann Schulz von Thun, Miteinander Reden 1 methoform (F&E)

1.1.3 Klassische Führungsstile

Führungsstil	Beschreibung
Autoritär	Klare Trennung: Vorgesetzte entscheidet und kontrolliert Mitarbeiter führen aus Folge ist ein distanziertes Verhältnis
Kooperativ	Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen Delegation ist möglich Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, Motivation
Laissez-faire	Mitarbeiter haben volle Freiheit Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe

Der autoritäre Führungsstil

Vorteile: Schnelle Handlungsfähigkeit. In Krisensituationen ist es wichtig, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Verantwortung ist klar.

Nachteile: Die Mitarbeiter werden demotiviert und sehen keine Notwendigkeit, sich eigene Gedanken zu machen und selbst initiativ zu werden. Der Vorgesetzte wird leicht überfordert mit der Aufgabe, alles selbst entscheiden zu müssen. Fehler oder falsche Einschätzungen können die Folge sein. Wenn er mal nicht da, geht die Arbeit nicht weiter.

Der kooperative Führungsstil

Vorteile: Die Motivation der Mitarbeiter wird gefördert, weil die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen werden. Der Vorgesetzte wird entlastet. Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert gute Ergebnisse.

Nachteile: Es besteht die Gefahr, dass es zu keinen klaren Entscheidungen kommt. In seinem Bemühen es allen recht zu machen, kann sich der Vorgesetzte im Ernstfall nicht durchzusetzen. Darunter kann die Disziplin leiden und notwendige Entscheidungen auf die lange Bank geschoben werden.

Laissez-faire Führungsstil

(Laissez-faire ist aus dem Französischen. Es meint „lasst machen“, hier „einfach laufen lassen“.)

Vorteile: Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das motivierend auswirken und die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken einbringen.

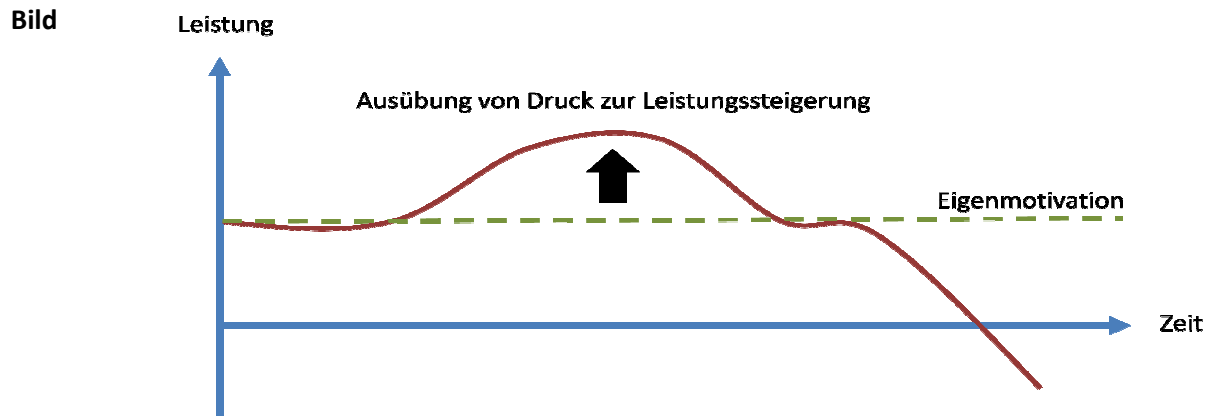
Nachteile: Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen. Ohne die ordnende Hand des Vorgesetzten tritt leicht Desorientierung auf.

Bei den Iowa-Studien 1937 und 1938 von Kurt Lewin kam es zu folgendem Phänomen: Eine Gruppe lief aus dem Ruder und man ließ diese Gruppe ohne Leiter. Sie zeigte jedoch sowohl in Bezug auf das Aufgabeninteresse, die Gruppenzugehörigkeit und die Zufriedenheit die schlechtesten Resultate. Auch kam es zu aggressiven Verhaltensweisen. Daraus wird abgeleitet: Irgendeine Führung ist besser als gar keine Führung.

Quelle <http://www.ibim.de/management/3-2.htm>

1.1.4 Führen mit Druck

1.1.4.1 Auswirkung von Druck auf die Motivation von Mitarbeitern



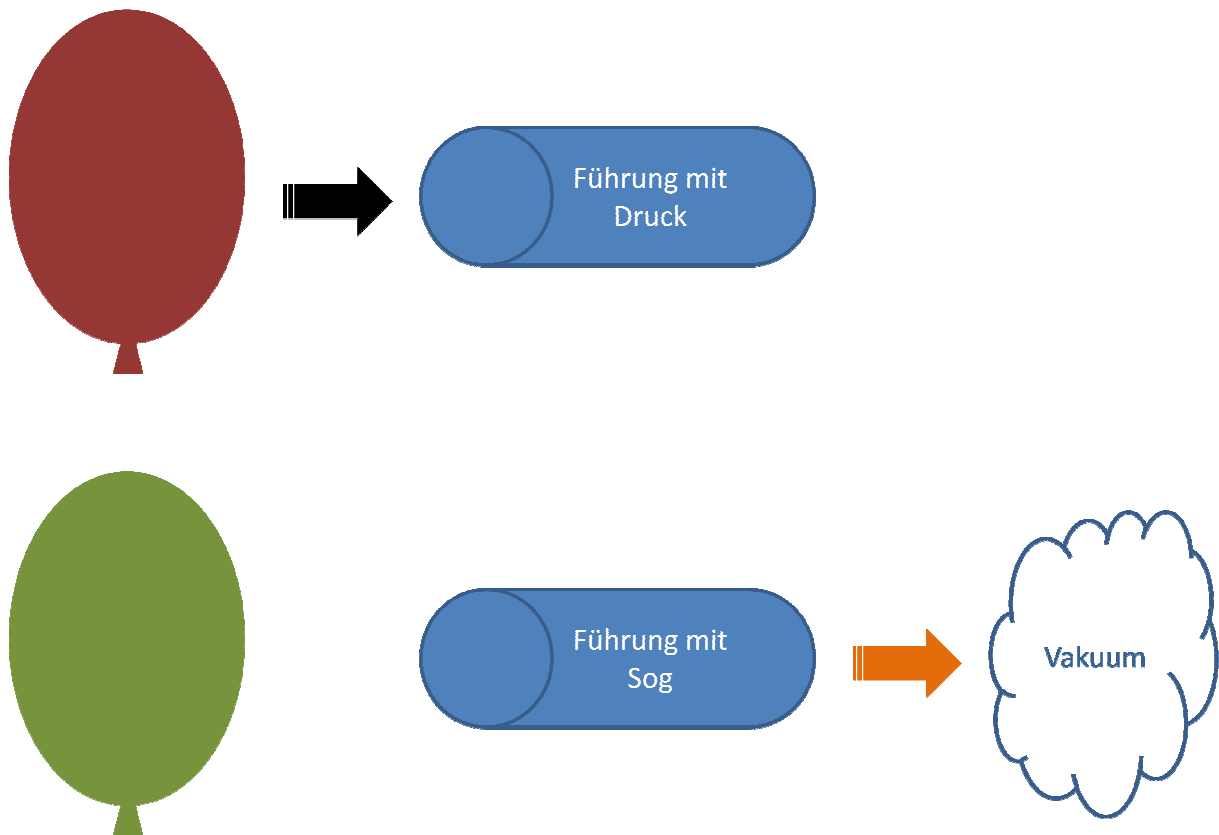
Wirkung Druck erhöht unter bestimmten Bedingungen für einen Moment die Leistungsfähigkeit.

Dieses Erhöhen muss jedoch später wieder kompensiert werden.

Geschieht dies nicht, wurden Energiereserven entleert. Es kann zum Burnout kommen.

Literatur methoform (F&E)

1.1.5 Führen mit Sog



Wirkung Es ist kaum möglich, den Ballon durch das enge Rohr zu pressen, ohne ihn oder das Rohr zu zerstören.

Wird der Ballon jedoch durch das Rohr gesogen, ist es einfach möglich, ihn ganz durch das Rohr zu befördern.

Umsetzung Ziele werden gemeinsam zwischen Mitarbeiter und Unternehmen definiert.

Referenz: „Fragen führt“

Literatur methoform (F&E)

1.1.6 Autokratische vs. demokratische Führung

Mögliche positive Auswirkung des autokratischen Führens	Mögliche positive Auswirkung des demokratischen Führens
unanzweifelbare Amtsautorität	überzeugende Persönlichkeitsautorität
eindeutige Weisungsbefugnis	Mitsprachemöglichkeit der Mitarbeiter
Wissensvorsprung der Führung	breites Vertreterpotenzial
schnelle Entscheidungen	praxisnahe Entscheidungen
kein Infragestellen von Entscheidungen	echte Akzeptanz von Entscheidungen
geringer Überzeugungsaufwand	Nutzung der Mitarbeitererfahrungen/ -ideen
keine langwierigen Meinungsbildungen	Anregungen durch kontroverse Debatten
geringer Koordinierungsaufwand	Wissens- und Erfahrungsaustausch
direkte Aufgabenzuweisung	Synergieeffekte durch Teams und Netzwerke
geringes Eigenrisiko der Mitarbeiter	hohes Verantwortungsbewusstsein
präzise Durchführungsanweisungen	kreative Gestaltungsmöglichkeiten
unmittelbares Eingreifen der Führung	Selbständigkeit der Mitarbeiter
klar geregelte Instanzenwege	lockere, persönliche Zusammenarbeit
aktivierende Leistungskontrollen	hohe Eigenmotivation der Mitarbeiter
direkte Zuordenbarkeit von Fehlern	Chancen selbständiger Fehlerkorrektur

Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL

1.1.7 Demokratischer Führungsstil

Personale Elemente <ul style="list-style-type: none">• Vorgesetztenpersönlichkeit• Mitarbeiterpersönlichkeit• persönliche Interessenlage• Kenntnisstand der Beteiligten	Organisatorische Elemente <ul style="list-style-type: none">• Zielsetzungen, Aufgabenarten• Zuständigkeitsregelungen• Gruppenzusammensetzung• Arbeitsabläufe• Arbeitsbedingungen
Soziale Elemente <ul style="list-style-type: none">• allgemeines Arbeitsklima• Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung• Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander• Gewohnheiten & Verhaltensnormen	Fallspezifische Elemente <ul style="list-style-type: none">• Problemanlass• Problemauswirkungen• Wichtigkeit, Dringlichkeit• aktuelle Stimmungslage• Erfahrungen aus ähnlichen Situationen

Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL

1.1.8 Motivatoren



Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL
Abraham Maslow

1.1.9 Motivatoren und Stabilisatoren

Motivatoren

- Interessante Arbeitsaufgaben
- selbständiges Arbeiten
- Eigenverantwortung
- Entscheidungsbefugnis
- Leistungswettbewerb
- Erfolgserlebnisse
- Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte
- Aufstiegsmöglichkeiten

Stabilisatoren

- gute Arbeitsplatzausstattung
- gerechte Entlohnung
- angemessene Sozialleistungen
- Sicherheit des Arbeitsplatzes
- gute zwischenmenschliche Beziehungen
- gutes Firmenimage

Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL
Zwei-Faktoren-Theorie, Herzberg

1.1.10 Motivation

Was	führt zu	wo
Vision	Begeisterung	Emotionen
Story	Empathie & Verständnis	Emotionen & Ratio
Ziele	nicht messbar	Emotionen
Ziele	messbar	Ratio
Strategie	Weg zur Zielerreichung	Ratio

Direkte Motivation Wichtig für die Führung ist das Erzeugen von Motivation.

Motivation wird am einfachsten emotional erzeugt.

→ Dies ist der direkte Weg.

Emotional wird Motivation durch Visionen, Geschichten (Stories) und nicht messbare Ziele erzeugt.

Indirekte Motivation

Indirekte Motivation wird durch messbare Ziele definiert.

Beim Empfänger der Führungsbotschaften muss – z. B. durch Ehrgeiz – die emotionale Motivation erst erzeugt werden:

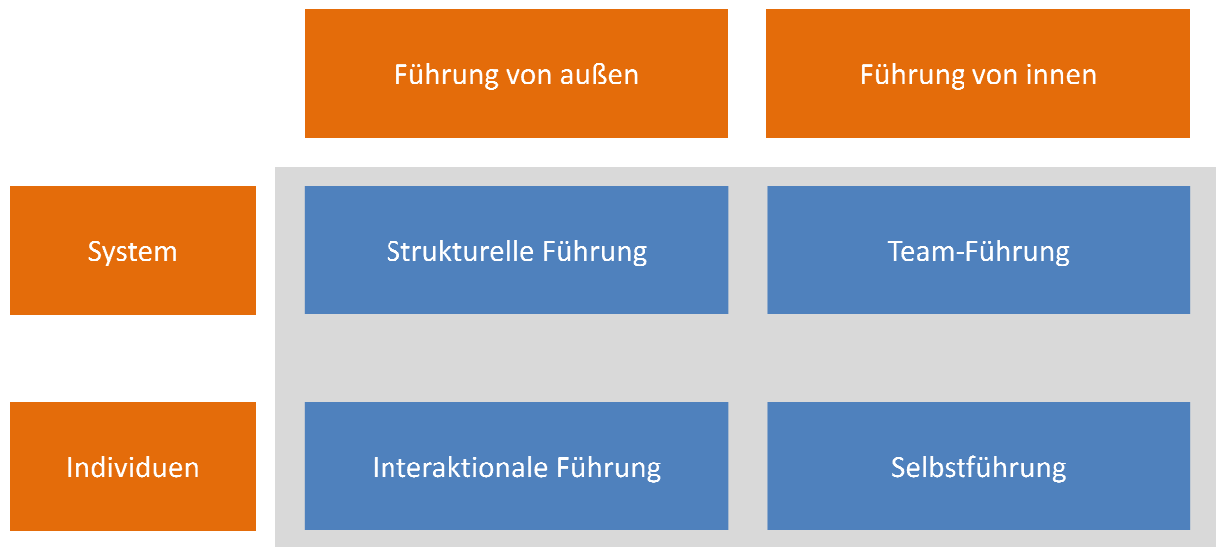
→ Wenn ich es schaffe, ist man stolz auf mich.

Dies setzt viel voraus.

Duale Motivation Am effektivsten ist eine Kombination beider Motivationswege.

Bibliographie methoform F & E

1.1.11 Führungssystem



Aspekte

Strukturelle Führung

Autonomie, Interdependenz
 Belohnungs- und Beförderungssystem
 Kommunikations- und Informationssysteme

Interaktionale Führung

Transformationale Führung
 Transaktionale Führung
 Task-Leadership (MbO, Coaching, Feedback etc.)

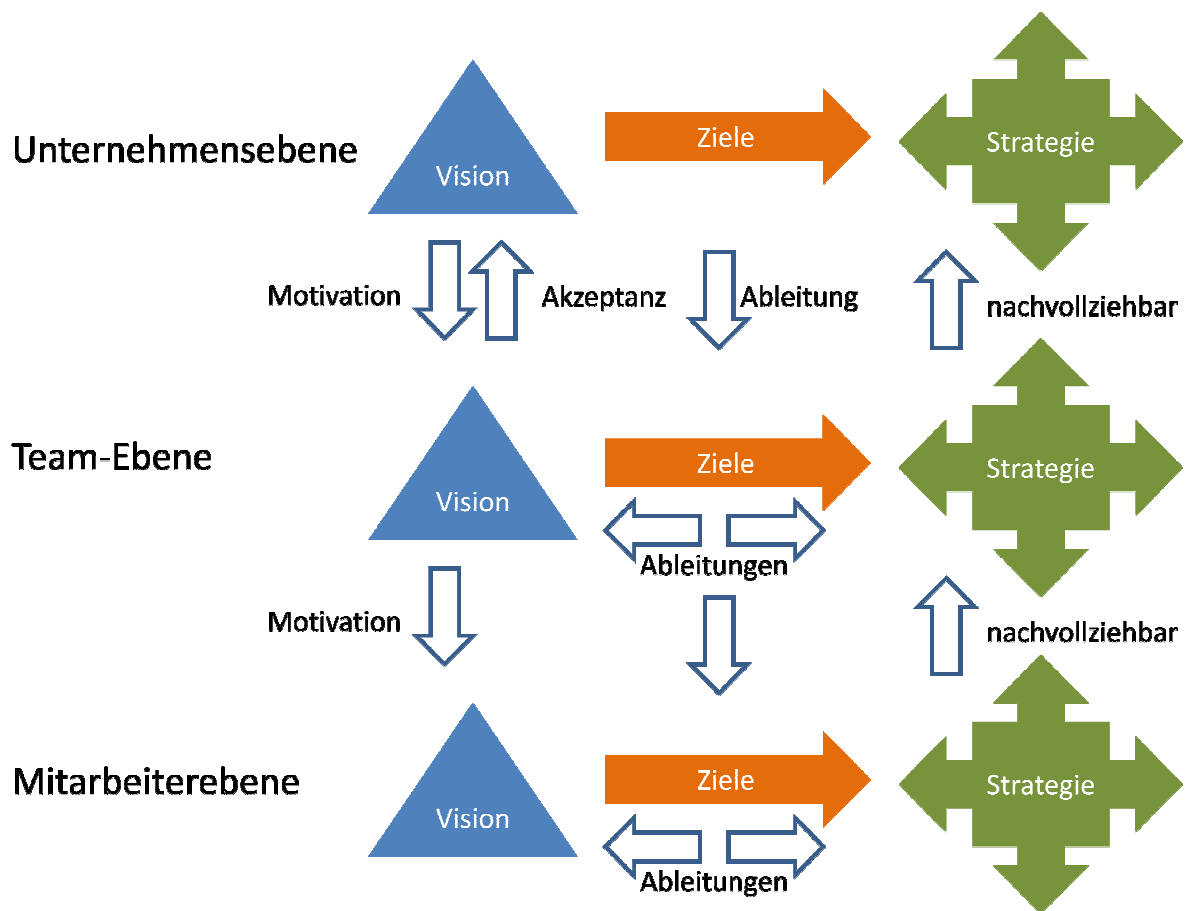
Team-Führung

Team-Member-Exchange
 Harmonie im Team, Teamklima
 Selbstregulierendes System

Selbst-Führung

Selbstführungstechniken
 Inneres Team
 Selbstbewusstsein, Selbstwert

1.1.12 Hierarchien



Bedeutung

Visionen dienen der Motivation der jeweils darunter liegenden Hierarchiestufe.

Die nächst höhere Stufe muss die Vision der darunter liegenden Stufe akzeptieren, sobald diese kommuniziert wird.

Die Vision leitet sich aus den jeweiligen Zielen ab.

Nur die Ziele können von oben herab abgeleitet werden, in Teilziele.

Auf Basis der Ziele entsteht die Strategie, diese zu erreichen. Sie muss für alle Beteiligten nachvollziehbar sein. Ansonsten wird die wohlmöglich korrumpiert.

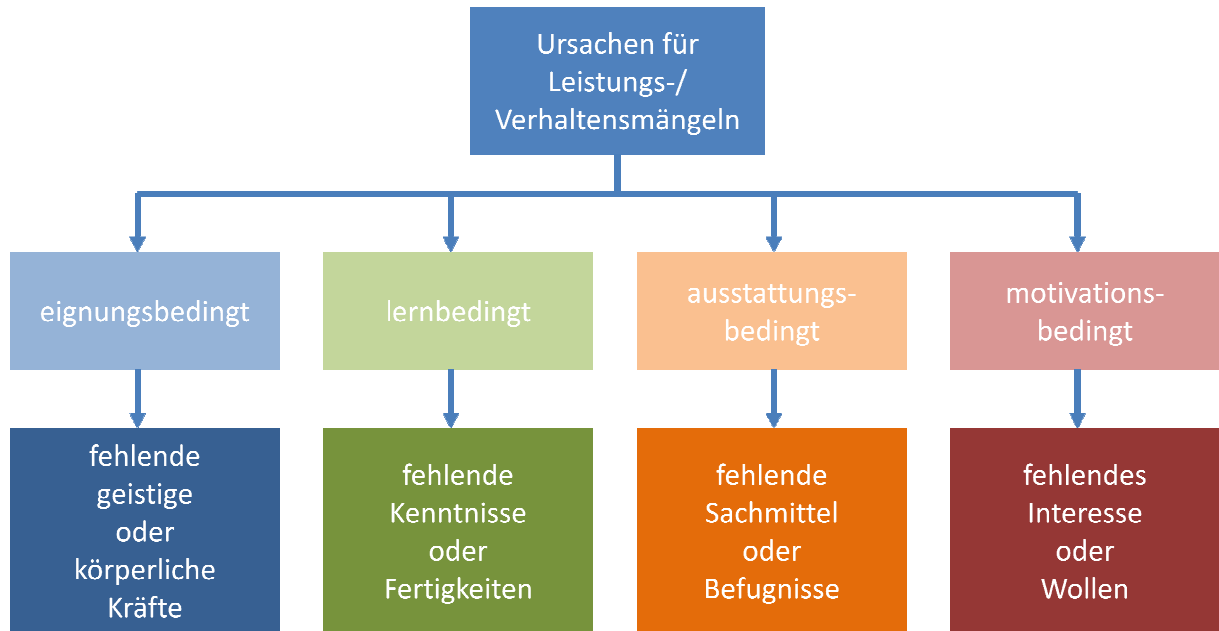
Bibliographie

methoform F & E

1.1.13 Zusammenfassung

- ➔ Führung ist notwendig
- ➔ Man muss sich auf die Führung einlassen, sonst nutzt die beste Führung nichts
- ➔ Optimale Führung nur durch das richtige Führungsmaß (authorität, kooperativ, ...)
- ➔ Art der Führung von Situation, Aufgabenstellung und Person abhängig
- ➔ Führung scheitert meist an der Sozialkompetenz der Beteiligten
- ➔ Größte Herausforderung ist Kommunikationskompetenz
- ➔ Situationsgerechtes Führen erfordert ein psychologisch fundiertes und zeitgemäßes Führungsverständnis, sowie ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen
- ➔ Demokratische Führung bedeutet Nachhaltigkeit

1.1.14 Leistungsmängel



Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL

1.1.15 Führungsweisheiten

Viele Menschen sind in ihrem gesamten Berufsleben unzufrieden, weil sie bei der Wahl ihres Berufswegs einmal eine Fehlentscheidung getroffen und diese auch später nie revidiert haben.

Führung ist keine Berufung, sondern ein Beruf, der wie jeder andere auch erlernbar ist.

Vor dem Vertrauen kommt ein Vertrauensvorschuss

Keine Sarkasmen, Ironie, Zynismen, Täuschungen, Häme, Kritik (!)

Vertrauen birgt Risiken – Misstrauen aber auch!

1.1.16 Führungsweisheiten aus dem HAGAKURE

HAGAKURE 1

- Kein Ende der lebenslangen Übung
- Dinge von großer Bedeutung sollten gelassen angegangen werden
- Einem Mann, der nie einen Fehler macht, kann man nicht trauen
- Halte Dich nicht für etabliert
- Sprich Worte der Ermutigung
- Fürchte den Regen nicht
- Strebe danach, andere zu übertreffen
- Sei kein vollendeter Techniker
- Fürchte kein Unglück
- Zeige Deinen unzähmbaren Entschluss
- Äußere nicht ein einziges Wort gegen den Fürsten
- Leidenschaftliche Hingabe jeden Moment
- Sei ständig wachsam
- Halte Dich nie für verehrungswürdig
- Sei vor allem vital
- Verlasse Dich nicht auf die Götter
- Tröste einen Trauernden
- Kümmere Dich nicht um Kleinigkeiten

HAGAKURE 2

- Die Absichten anderer erkennen
- Entschlusskraft strahlt aus
- Die Gesellschaft ist voll von Bösem
- Zeige Deine Tiefe
- Zögere nicht, Fehler zu korrigieren
- Zeige Stärke durch Lärm

1.1.17 Philosophisches

Gedanke	Führung ist nur für die „Deltas“ verantwortlich, für das angemessene Halten auf dem Weg zum vorher festgelegten Ziel in der festgelegten Rolle
Einleitung	<ul style="list-style-type: none">➤ Es gibt keinen „allein selig machenden“ Führungsstil➤ Es gibt verbindende, allgemeine menschliche, Bedürfnisse von Mitarbeitern➤ Die Berücksichtigung dieser Bedürfnisse begünstigt ein produktives Arbeitsklima
Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none">➤ persönliche Wertschätzung➤ freundlich-respektvoller Umgang miteinander➤ Interesse für die Belange des Mitarbeiters➤ Gefühl von Sicherheit und Vertrauen
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none">➤ Persönliche Geradlinigkeit➤ Charakterliche Integrität
Quelle	methoform F&E Begemann, P. 2005, Praxisbuch Führung

1.2 Charismatische Führung

1.2.1 Die Bedeutung von Charisma

Griechisch	Gnade eine aus Wohlwollen gespendete Gnade
Soziologie	soziale Beziehung von Herrschaft, die die Sozialstruktur grundlegend verändert außergewöhnlich revolutionäre Macht
Wirtschaftslexikon	<i>„Über die Geltung des Charisma entscheidet die durch Bewährung – ursprünglich stets: durch Wunder – gesicherte freie, aus Hingabe in Offenbarung, Heldenverehrung, Vertrauen zum Führer geborene, Anerkennung durch die Beherrschten. Aber diese ist (bei genuinem Charisma) nicht der Legitimitätsgrund, sondern sie ist Pflicht der kraft Berufung und Bewährung zur Anerkennung dieser Qualität Aufgerufenen. Diese Anerkennung ist psychologisch eine aus Begeisterung oder Not und Hoffnung geborene ganz persönliche Hingabe.“</i>
Wirtschaftspsychologie Richard Wiesemann	Charismatische Führungskräfte sind bestimmt durch: <ul style="list-style-type: none">- Starkes Empfinden von Emotionen- Fähigkeit auch andere starke Emotionen empfinden zu lassen- Resistenz gegenüber anderen charismatischen Führern
Beispiel Conger, Kunungo	<ul style="list-style-type: none">- überzeugen attraktive und überzeugende Vision- nehmen Vorbildfunktion wahr- fordern und inspirieren Mitarbeiter zu besonderen Leistungen- entwickeln persönliche Stärken und Fähigkeiten kontinuierlich weiter- regen zu eigenständigen, kreativen Problemlösungen an
Führung	Charismatische Führung lebt von der Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Führungsperson. Vorteile: <ul style="list-style-type: none">- Führung wirkt sich positiv auf die Gruppenleistung aus- Subjektive Leistung der Gruppe wird positiv wahrgenommen- Geführte haben positive Stimmung- Erzeugt intellektuelle Stimulierung- Gruppenzusammenhang wird gestärkt- Gruppe ist in Krisenzeiten besser zusammen- Basis ist gegenseitige Wertschätzung

1.2.2 Werte und Eigenschaften hinter dem Charisma

Wert/ Eigenschaft	Bemerkung	Persönlichkeitsanteil
Selbstbewusstsein	in sich gelebt bei anderen gefördert	Gesunder Erwachsener innerer Großvater
Zugehörigkeit	von sich zur (geschaffenen) Gruppe der anderen zur Gruppe	innere Mutter innerer Vater
Zutrauen	sich selbst zutrauen – durch kennen der eigenen Fähigkeiten und Grenzen (Selbstbewusstsein) anderen etwas zutrauen (Coaching, Ermutigung, Reflexionsprozess)	innerer Vater
Objektivität	das eigene Geleistete objektiv reflektieren die Leistung der anderen objektiv beobachten	Gesunder Erwachsener Wissenschaftler
Anerkennung & Wertschätzung	demütige Wertschätzung der eigenen Leistung Offene Anerkennung aller Leistungen der anderen	innerer Vater
Förderung	Analysieren des eigenen Verhaltens, des der anderen, von Situationen und Gesamtzusammenhängen	Gesunder Erwachsener Wissenschaftler innerer Vater
Gleichbehandlung	Gleichbehandlung aller Gruppenmitglieder	innere Mutter
Fairness	Negative Aspekte als wichtige Lernfaktoren wahrnehmen und schätzen Sich und andere nicht kritisieren Lachen können, über den Witz des Lebens (jüdischer Humor) Sich und anderen wohlwollendes Feedback geben anderen Zusammenhänge erklären	Weise gesunder Vater
Offenheit	Offen über Informationen reden Keine Geheimhaltung/ Geheimnistuerei	innere Großmutter
Demut	wertneutral Beobachten	Weiser
Wachstum	Wunsch nach eigenem Wachstum, dem der anderen, der Gruppe, der Sache und des Höheren	souveräner Herrscher
Gewaltlosigkeit	(s. auch gewaltfreie Kommunikation)	Weiser

Respekt	Respektvolles Miteinander Höfliches Miteinander (im authentischen Sinne)	souveräner Herrscher
Vertrauen	Vertrauen in das eigene Verhalten Vertrauen in das Verhalten der anderen Vertrauen in den Fluss des Lebens kein blindes Vertrauen	innerer Vater Weise/ Weiser
Kritische Reflexion	Eigene Handlungen werden kritisch für sich selbst reflektiert Verhalten der anderen wird kritisch für sich selbst reflektiert Es geht nicht um Konformität, sondern um die immer wieder von neuem getroffene Entscheidung, dazu gehören zu wollen	Weise positiver Kritiker
Emotionalität	Zu den eigenen und den anderen Emotionen offen und respektvoll stehen Freude maßvoll äußern können	innerer weiblicher Anteil
Ritualisierung	Freiern von Erfolgen	Weise
Individualismus	Wertschätzen der individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten der anderen	Individualist
Dynamik	Aufbrechen des Gefüges, um Starrheit nicht zu ermöglichen	Wissenschaftler/ Denker Narr

1.2.3 Potenzielle Risiken charismatischer Führung

Konformität	Ausgrenzung von kritischen Andersdenkenden <ul style="list-style-type: none">- nicht nur durch die Führungskraft- vor allem durch die Gruppe
Verselbständigung	Soziale Gruppe verselbständig sich in ihrer Normativität
Blindheit	äußere Umstände werden nicht mehr wahrgenommen
Erstarrung	Prozesse und Verhaltensweisen spielen sich so stark ein, dass das System nicht mehr auf neue Situationen und Reize reagieren kann
Abschottung	... gegenüber der Außenwelt

1.2.4 Mitarbeitergespräche

Persönlichkeitstypen	Enneagramm-Typen (s. u.) 4 Grundtypen <ul style="list-style-type: none">- melancholisch- cholertisch- phlegmatisch- sanguinisch
Offene Reflexion	Mit Feedback auf positive Beobachtungen im Verhalten hinweisen Mit Feedback wohlwollend auf wirklich deutlich sichtbare Potenziale (nicht „Defizite“ oder „Schwächen“) hinweisen
Synchronizität	Nach den Entwicklungswünschen der Mitarbeiterin/ des Mitarbeiters fragen Unternehmensziele mit denen der MitarbeiterIn synchronisieren
Weiterentwicklung	Potenziale für die Weiterentwicklung aufzeigen Möglichkeiten des sichereren Sich-Ausprobierens geben Eher kurz- und mittelfristige Entwicklungsmöglichkeiten an Stelle langfristiger
Abmachungen	An Abmachungen und Versprechen auf jeden Fall halten Notfalls im Vorfeld genau aufzeigen, was dafür vom anderen getan werden muss und was nicht getan werden darf
Herausforderung	Die größte Herausforderung bei Mitarbeitern ist sind <ul style="list-style-type: none">- destruktive Einstellung- innere Blockaden
Kommunikation	Einsatz von „aktivem Zuhören“ / „Paraphrasieren“ Einsatz gewaltfreier Kommunikation nach Rosenberg Selbstbezug durch Aufzeigen der übergelagerten Gesamtziele → Führung Zusammengefasst: „Selbstbewusste Kommunikation (GFK II)“ in Führung
Werte und Ziele	Werte werden im Mitarbeitergespräch vermittelt Ziele werden objektiv und fördernd vereinbart Die Bedeutung der MitarbeiterIn im Gesamtzusammenhang wird gezeigt

1.2.5 Entstehung von Charisma

Verhalten	<p>Charisma ist geprägt durch die Grundeinstellung des charismatischen Menschen</p> <p>Zur Grundeinstellung gehört ein System auf festen Werten</p> <p>Die Werte werden durch den gesunden inneren Erwachsenen aufgestellt</p> <p>Dieser gesündere Erwachsene entsteht im eigenen Integrationsprozess der Persönlichkeitsanteile</p> <p>Die Grundeinstellungen und Werte äußern sich im Verhalten</p> <p>Bei geeigneten Werte (s. o.) ist ein entsprechendes Verhalten charismatisch</p>
Zusammenfassung	<p>Die Grundlage für das Charisma sind innere Werte</p> <p>Charisma wird wahrgenommen, wenn das Verhalten die Werte authentisch und glaubwürdig widerspiegelt</p> <p>Selbstreflexion und bedenken des Handelns sind unerlässlich</p>
Wichtigste Werte	<p>Respekt, Vertrauen, Wertschätzung</p>
Wichtigstes Verhalten	<p>Mischung aus Gelassenheit und Aktivität</p>
Dynamik	<p>Man kann Charisma zugesprochen bekommen (+)</p> <p>Man kann Charisma entsprochen werden bekommen (-)</p>

1.2.6 Werte in der Führung

Literatur sagt	Vertrauen Akzeptanz Gehorsam Loyalität
Trugschluss	Die oben genannten Werte sind teils ein Trugschluss
Ware Werte	Wahrhaftigkeit & Authentizität Respekt & Vertrauen (Grundlage jeder nachhaltigen Beziehung) Vertrauen statt Gehorsam gelassene, vertrauensvolle Impulsführung statt Loyalität zeitweilige Führungswechsel zulassen können
Hierarchie	Hierarchie keinen Bezug zum Charisma Eine charismatische Führungskraft zeichnet sich durch souveräne Gelassenheit aus. Ein charismatischer Teamleiter ohne offizielle Führungsverantwortung kann Charisma von den MitarbeiterInnen zugeschrieben werden – auch dann, wenn alle andern Führungskräfte nicht darüber verfügen. Selbstbewusste, gesunde Erwachsene werden gerne in genau diesem Team arbeiten. Die eigene Entwicklung wird funktional (nicht dysfunktional) und integral gefördert.
Vorteile	MitarbeiterInnen schwören sich durch die Vorbildfunktion der charismatischen Führungskraft auf das Team/ das Unternehmen ein und geben Höchstleistungen, die wertgeschätzt aber werden - auch nur temporär geleistet zu werden brauchen.
Erklärung	Die Führungskraft kritisiert nicht, negatiert nicht und manipuliert nicht. Sie gibt nur Wertschätzung und kooperative Führung
Vorsicht	Mitarbeiter NIEMALS als seine Kinder betrachten. Wohlwollen und Respekt sind damit nicht zu verwechseln.

1.2.7 Extrema charismatischen Verhaltens

Vision	Eine Vision wird kommuniziert, inspirierende Ideen werden spannend präsentiert
Politik	Gefahren und Risiken werden frühzeitig erkannt und offen gelöst
Unkonvention	ungewöhnliches authentisches Verhalten auf besondere Situationen → zeigt Intellekt gepaart mit Mut
Risikobereitschaft	zeigt Mut – zu eigenem Risiko schwört MitarbeiterInnen ein fördert Zivilcourage
Empathie	Auf Bedürfnisse der MitarbeiterInnen explizit eingehen und diese berücksichtigen
Pragmatismen	Auf negative Konsequenzen von Handlungen mit einfachem Pragmatismus offen und fair hinweisen
Vertrauen	Durch das Übergeben von Verantwortung wird Vertrauen gezeigt

1.2.8 Erzeugen persönliche Ausstrahlung

Fragestellung	Wie erziele ich persönliche Ausstrahlung?
Umsetzung	Aufbau eines Wertesystems (s. o.) Reflexion der Werte für mich selbst Reflexion der Verhaltensweise zu den Werten (s. Beispiele oben)
Konkretisierung	Ich zeige und erwarte Vertrauen und Respekt Ich spreche Probleme offene und vertrauensvoll an Ich gebe klar die Richtung des von mir betreuten Gesamtsystems an Ich frage, wie sich die/ der andere einbringen kann und möchte Ich finde synchrone Passgenauigkeit Ich delegiere bewusst Verantwortung und zeige das von mir Vertrauen Ich Sorge mich (souverän) um MitarbeiterInnen Ich zeige Mut und Zivilcourage Negativ interpretierbare Aspekte erkläre ich pragmatisch Ich gebe viel authentische Wertschätzung (vor allem im Namen des Systems)

1.2.9 Effizientes Argumentieren

Offenheit	Ich schildere offen den Gesamtzusammenhang
Vision	Ich zeige meine zum Gesamtzusammenhang passende, aber gruppenindividuelle Vision auf
Begeisterung	Ich begeistere die MitarbeiterInnen durch <ul style="list-style-type: none">- Benennen der Vision- Schaffen einer expliziten Teamidentität- Anerkennung und Respekt der individuellen Leistungen der Einzelnen
Gesamtzusammenhang	Ich stelle alle Entscheidungen, Pläne und Verhalten in Relation zum Gesamtsystem
Simulationen	Bei Gegenargumenten zeige ich auf, was bei einem entsprechend anderen Verhalten pragmatischer Weise passiert
Kritik	Ich übe niemals Kritik – ich gebe nur positives Feedback oder zeige pragmatisch Konsequenzen auf
Methode GFK	Gewaltfreie Kommunikation <ol style="list-style-type: none">1. Ich beobachte objektiv2. Ich benennen meine Emotionen3. Ich beschreibe meine höheren Bedürfnisse4. Ich äußere souverän einen Wunsch/ eine Bitte
Methode Pragmatismus	Ich zeige pragmatische Konsequenzen auf, wenn anders als von mir explizit geführt gehandelt wird
Methode Rapport	Ich bringe mich und mein Gegenüber empathisch in die Rapport (emotionale Entleerung)
Methode Gemeinsamkeit	Ich stelle die Gemeinsamkeit in den Mittelpunkt: ➔ Ich gewinne nur, wenn auch das System gewinnt

1.2.10 Welche Überzeugungsstrategie passt zu mir

Authentizität	Jede Strategie muss authentisch sein
Situativ / personell	Ich stelle Fragen, um die andere Person zu verstehen
Empathie	Ich zeige Verständnis und Empathie
Gelassenheit	Ich erkläre Zusammenhänge in Ruhe – und nutze pragmatische Simulationen
Wertschätzung	Ich gebe (authentisch) Wertschätzung
GFK	Ich nutze aktiv die gewaltfreie Kommunikation <ol style="list-style-type: none">1. Ich beobachte objektiv2. Ich benennen meine Emotionen3. Ich beschreibe meine höheren Bedürfnisse4. Ich äußere souverän einen Wunsch/ eine Bitte
Persönlichkeitstyp	Ich kenne den Persönlichkeitstyp meines Gegenübers und argumentiere entsprechend – dabei berücksichtige ich auch meinen eigenen Typus. (s. auch Enneagramm)
Konflikte	Ich gehe Konflikte aktiv mit GFK (Gewaltfreie Kommunikation) an. Wichtig dabei: <ul style="list-style-type: none">- Gefühle aktiv benennen- Konsequenzen pragmatisch benennen- Manipulationsfreiheit
Manipulationsfreiheit	Ich nutzen niemals Manipulatoren, sonst nachhaltiger Vertrauensverlust

1.2.11 Wirkungsvoller Einsatz non-verbaler Kommunikation

Ausstrahlung

Ich stehe aufrecht.

Ich stehe geerdet auf beiden schulterbreit stehenden Beinen

Ich bewege mich langsam und gelassen

Ich vermeide schnelle Bewegungen

Ich sehe alle Menschen an – bei Präsentationen nicht länger als 2 Sekunden

Mein Körper unterstützt synchron das Gesprochene

Ich spreche gelassen

Ich spreche deutlich

Meine Mimik lässt Emotionen zu

Ich spreche Emotionen bei Bedarf offen an, um meine Körpersprache zu erklären

Ich mache Pausen beim Sprechen

Ich spreche in meiner Resonanzfrequenz

Meine Arme sind annehmend offen

Meine Beine sind nicht abgewandt oder überkreuzt

Ich strukturiere meine Gedanken

Ich visualisiere mit den Händen und an Bildern

Ich vermeide Kampfgesten

Ich halte keine Stifte und Zeiger in der Hand

1.2.12 Führen von Kritikgesprächen

Grundlage	Ich übe keine Kritik an sich → ich gebe Feedback
Feedback	Ich bitte um die Erlaubnis, Feedback geben zu dürfen „Ich habe da etwas, das mir Sorgen bereitet“. „Ich würde gerne mit Ihnen offen darüber sprechen“. „Das ist mir sehr wichtig“ „Ist das für Sie in Ordnung?“
Ablauf	Ich schildere meine Beobachtung Ich benenne pragmatische Konsequenzen Ich zeige meine Bedürfnisse und die des Systems Ich zeige meine Emotionen (und die des Systems) Ich äußere meine Wünsche, Bitten, Hoffnungen Ich frage, was die andere Person denkt Ich zeige meine Empathie und erzeuge Rapport Ich ermutige zur Gemeinsamkeit Ich zeige mein Vertrauen Ich zeige, dass mir mein Gegenüber wichtig ist und sage weshalb Ich zeige die Vision einer wachsenden Zusammenarbeit auf Ich bedanke mich souverän

1.2.13 Anerkennung als Führungskraft

Grundlagen	Respekt, Vertrauen, Wertschätzung
Weg	Empathie zeigen Fragen stellen Wertschätzung geben Rapport erreichen
Offenheit	Ich kommuniziere so offen ich es nur kann
Konflikte	Ich spreche Konflikte und Potenziale offen an Hierzu nutze ich die Gewaltfreie Kommunikation <ol style="list-style-type: none">1. Ich beobachte objektiv2. Ich benennen meine Emotionen3. Ich beschreibe meine höheren Bedürfnisse4. Ich äußere souverän einen Wunsch/ eine Bitte
Vision	Ich gebe eine klare Vision vor
Individualität	Ich wertschätze auch offen die Individualität und damit verbundenen Stärken und Leistungen der Einzelnen
Versprechen	Ich halte meine Versprechen
Mut	Ich zeige Mut und Zivilcourage
Raum	Ich gebe Raum, wenn es möglich ist

1.2.14 Steigerung des eigenen Selbstvertrauens

Weg Ich reflektiere meine Handlungen

Anteile Ich schaffe folgende Persönlichkeitsanteile:

- gesunder Erwachsener
- fördernder Vater
- liebende Mutter
- weiser Großvater
- weise Großmutter
- souveräner Führer
- positiver Kritiker
- neugieriger, objektiver Forscher

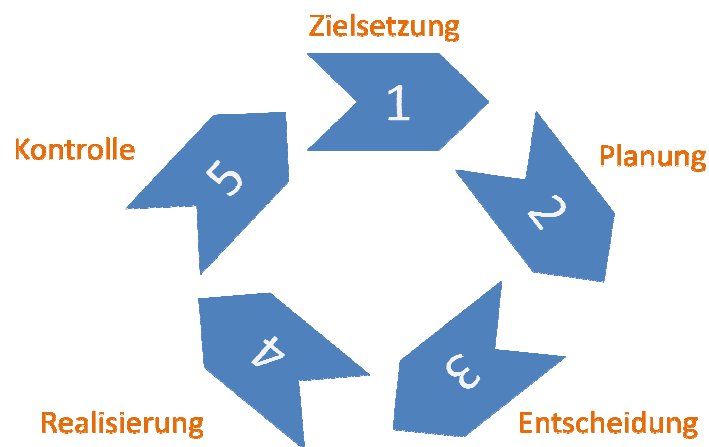
1.3 Führung mit Autorität

1.3.1 Die Bedeutung von Autorität

Widerspruch	Autorität wird als etwas eher positives wahrgenommen Autoritäres Führen wird negativ betrachtet
Herausforderung	Hinbekommen der Gratwanderung zwischen den Widersprüchen
Wichtig	<i>Führen mit Autorität</i> entspricht NICHT <i>autoritärem Führen</i>
Umsetzung	Autorität entsteht automatisch im charismatischen Führen → es handelt sich um eine <i>natürliche</i> Autorität Durch mein charismatisches Verhalten werde ich auch als souveräne Autorität wahrgenommen.
Konkret	Ich stelle die höheren sachlichen Ziele des Systems und diejenigen der übergeordneten Systeme als unantastbare Leitziele. Ich bleibe bei meinem Kurs – dabei ist mein Kurs der des Systems. Ich erkläre hierzu Zusammenhänge pragmatisch und empathisch. Ich bewege mich immer auf beiden Ebenen: <ul style="list-style-type: none">- sachlich-pragmatisch- emotional (Emotionen und Bedürfnisse) Wenn ich Anweisungen geben muss, mache ich dies <ul style="list-style-type: none">- empathisch- erklärend- kurz und prägnant- vertrauensgebend- vertrauenserwartend (positiv wohlwollend nachfragend)- vertraglich festhaltend (Zielvereinbarung)
Resümee	Autorität entsteht durch Vertrauen und (vertragliche) Verbindlichkeit Autorität ergänzt die charismatische Führung

1.4 Methoden

1.4.1 Führungsprozess



- 1. Zielsetzung**
 - Ziele formulieren und strukturieren
 - Ziele vorgehen und/ oder vereinbaren
 - Aufgaben delegieren/ zuordnen
 - Verantwortung und Befugnisse regeln
 - Hintergrund- und Vorabinformationen geben
- 2. Planung**
 - Planungsteams bilden und bei Bedarf leiten
 - Planungsarbeiten initiieren und koordinieren
 - Ideenvielfalt fördern und Impulse geben
 - Kreativitätsmethoden/ - techniken einführen
 - Ergebnisse dokumentieren und präsentieren
- 3. Entscheidung**
 - Entscheidungsbedarf und Entscheidungsreife erkennen
 - Lösungsvorschläge anfordern und/ oder weiterverfolgen
 - Beschlussgremien einberufen und moderieren
 - Entscheidungen herbeiführen und/ oder selber treffen
 - Entscheidungsergebnisse notieren und bekannt geben
- 4. Realisierung**
 - Arbeiten anordnen und koordinieren
 - Termine, Personal, Sachmittel zuweisen
 - Arbeitsabläufe steuern und überwachen
 - Mitarbeiter motivieren und unterstützen
 - Ablaufstörungen und Konflikte beseitigen
- 4. Kontrolle**
 - Kontrollarbeiten organisieren und anordnen
 - Kontrollmethoden und –mittel auswählen
 - Fehlertendenzen erkennbar machen
 - Kontrollergebnisse bekannt geben
 - Fehlerbeseitigung initiieren und verfolgen

Quelle Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL

1.4.2 Unternehmenspyramide unter Führungsaspekten



Quelle

Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL

1.4.3 Zielsetzung



Unmissverständlich Mitarbeiter muss eindeutig verstehen, was zu erreichen ist.

Kann er eigene Wege einschlagen oder sind auch die Methoden vorgegeben.

Motivierend Mitarbeiter muss Motivation haben, die Ziele umsetzen zu wollen.

Kontrollierbarkeit Ziele müssen eindeutig kontrollierbar sein.

Die Art der Kontrolle kann und sollte vom Vorgesetzten aufgezeigt werden, mit sich der Mitarbeiter bei der Kontrolle der Zielerreichung schlimmstenfalls nicht in die Falle geleitet fühlt.

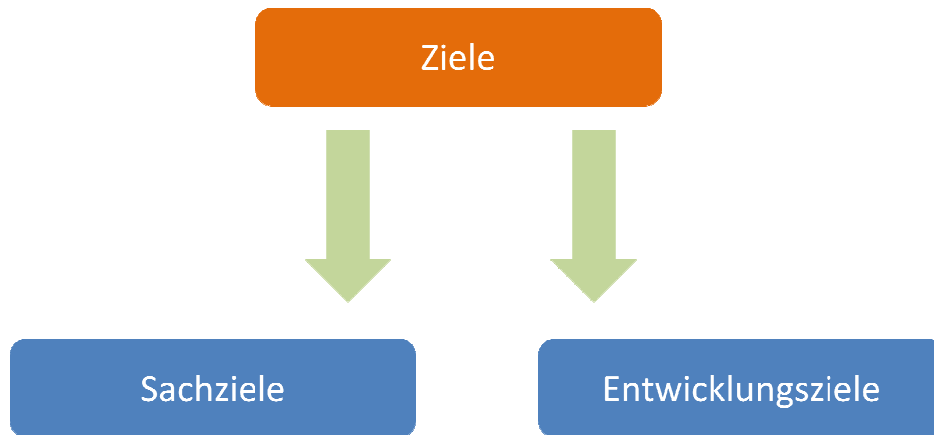
SMART

- S – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung),
- M – messbar (klare Vorgaben),
- A – aktiv beeinflussbar (erreichbar; auch: angemessen, attraktiv oder anspruchsvoll),
- R – realistisch (umsetzbar) und
- T – terminiert (klares Zeitlimit)

Quelle

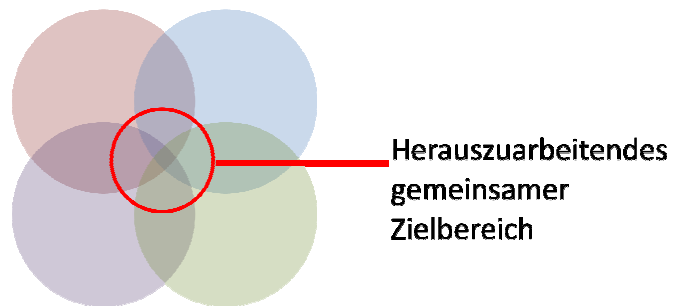
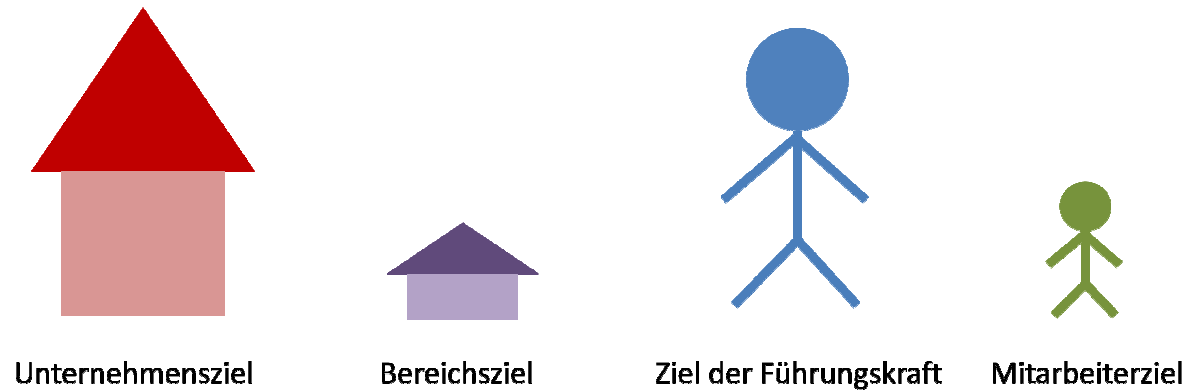
Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL methoform F&E

1.4.4 Sach- und Entwicklungsziele



Quelle Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL methoform F&E

1.4.5 Zielsynchronisation



Idee Es geht um die Ausarbeitung eines für alle sowohl motivierenden als auch erfüllenden/ nutzenden Gesamtziels.

Quelle methoform F&E

1.4.6 Zielvereinbarungsgespräche

Vorbereitung	<p>Gesprächsanlass vor Augen holen Maximal- und Minimalziel festlegen Notwendige Sachinformationen zusammentragen Empathisch in MitarbeiterIn hineinversetzen (Gefühle, Bedürfnisse, Ziele, Wünsche) Eigene Bedürfe, Gefühle und Wünsche reflektieren Eigenheiten des Mitarbeiters vor Augen holen wichtige und kritische Punkte aufstellen</p> <p>Rechtzeitige Ankündigung – damit auch die Mitarbeiterin sich vorbereiten kann Günstige Terminwahl – ohne Zeitdruck Störungsfreier Raum (Lärm, Besucher, Telefon) Spannungsabbauende Atmosphäre schaffen Partnerschaftliche Sitzordnung (90 Grad)</p>
Inhalt	<p>Bilanz der zurückliegenden Arbeitsperiode Ausblick auf zukünftige Entwicklung im Gesamtunternehmen künftige Anforderungen an den eigenen Organisationsbereich Erwartungen des Mitarbeiters an die kommende Arbeitsperiode Arbeitsziele des Mitarbeiters an die kommenden Arbeitsperiode zu schaffende Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung gegebenenfalls erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für den Mitarbeiter Kontrollvereinbarungen</p>
Quelle	<p>Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL methoform F&E</p>

1.4.7 Neuzzeitliche Führungsstile

Management by ...

Objectives	MBO - Führen durch Zielvorgabe
Delegation	MBD – Führen durch Delegation
Exception	MBE – Führen im Ausnahmefall
Results	MBR – Führen mit Resultaten
Participation	MBP – Führen durch Beteiligung (auch an den Gesamtzielen)
Communicaton	MBC – Führen durch Kommunikation
Control	MBC – Führen durch Kontrolle
Cooperation	MBC – Führen durch Partnerschaft
Decision Roles	MBD – Führen durch Entscheidungsregeln
Planning	MBP – Führen durch Planung
Mind	MBM – Führen durch eine sinnvolle Kombination aus verschiedenen Stilen
Quelle	Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Hartmut Laufer, GABAL methoform F&E

1.5 Werkzeuge

1.5.1 Delegieren

1.5.1.1 Delegationstabelle

An wen	Was	Beschreibung	Ab wann	Bis wann	Wie	Bewertung

Beispiel

An wen	Was	Beschreibung	Ab wann	Bis wann	Wie	Bewertung
Stefan	Monatsbericht	Bericht erstellen	01.01.2012	10.10.2012	Stefans Entscheidung	
Katrin	Konzept	IT-Lösung	05.01.2012	31.01.2012	Vorgabe Konzept	

Mitarbeitertabelle

An wen	Management	Fachlich	Vertrauen	...
Stefan	2	1	2	
Katrin	1	2	1	

1 = hoch :: 2 = mittel :: 3 = gering

Zweck Tabelle dient der gezielten Förderung und Unterstützung von MitarbeiterInnen

Literatur methoform (F&E)

1.5.2 Delegieren – Berichtsperioden

Mitarbeitertyp	Frequenz	Situation
Ungeübt	Hoch, täglich	
geübt und eingespielt	Gering, wöchentlich	
	Täglich bis stündlich	Eskalation

1.5.4 Arbeitspakete

Rahmen	
Name	
Aufgabenname	
Aufgabennummer	
Aufgabenbeginn	
Aufgabenabschluss	
Übergeben am	
Rolle	
Priorität in Rolle	

Bericht	
Bericht an	
Frequenz	
Beginn ab	

Status	
Status	
%	
Ampel Termine	
Ampel Budget	
Ampel Qualität	

Aufgaben				
Nummer	Teilaufgaben	Ampel	%	KW - KW
	<Überschrift>			
	<Inhalt>			

Feedback		
Kriterien	Beschreibung	%
Termine	Planungstermine (KW-KW) eintragen und danach richten	
Termine	Abschlussstermin festlegen	
Berichte	Wöchentlich Berichte: <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenübersichtsblatt - Dieses Dokument - Zwischenstand der Arbeitspakete 	
Arbeitszeiteinteilung	Projektumsetzung mit Tageseinteilung	
Mittelwert		

1.5.5 Arbeitspaket Beispiel

Rahmen	
Name	Miss Marple
Aufgabenname	Marketing Start-up
Aufgabennummer	4
Aufgabenbeginn	27.10.2009
Aufgabenabschluss	31.12.2009
Übergeben am	27.10.2009
Rolle	Marketing
Priorität in Rolle	1: Marketing 2: Aufbau Netzwerkorganisation 2: Schulungsmanagement (in abschließender Testphase) Max. 2 „Projekte“ gleichzeitig

Bericht	
Bericht an	GF
Frequenz	1
Beginn ab	KW45

Status	
Status	Initial
%	0
Ampel Termine	Grün
Ampel Budget	Grün
Ampel Qualität	Grün

Aufgaben				
Nummer	Teilaufgaben	Am-pel	%	KW - KW
	Internet-Präsenz			
	Web-Shop-Anbindung, auch mit Anbieter sprechen Kurze Übersicht, wie der Shop angebunden (z. B. verlinkt) werden kann Sicherstellen, dass ein „Link“ oder „Artikel“ auf den Web-Shop verweist.			
	Inhalte des Partner- und Kunden-Portals umsetzen, auf Basis <ul style="list-style-type: none"> - der vorhandenen Templates - der Überlegungen aus dem Netzwerkpartnermanagement 			
	Internet-Präsenz: Bildmaterial			
	Zusammenstellen von Bildmaterialthemen, wie: <ul style="list-style-type: none"> - Homepage - Untergruppen <ul style="list-style-type: none"> o Netzwerk o Partner o Optimierung o Veranstaltungen - Sonstige Perspektiven <ul style="list-style-type: none"> o Jahreszeiten o Feiertage - Aktionen (welche Aktionen) <ul style="list-style-type: none"> o Neue Produkte im Web-Shop o Neue Produkte Consulting 			
	Mindestens 50 Fotos Bildmaterial zusammenstellen in „Preview-Ordner“ zur Besprechung.			
	Absprache der ausgewählten Fotos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sorina – Michael 2. Sorina – Hr. Hartmann 3. Sorina – Isa 			
	Besorgen der ausgewählten Fotos			
	Aufbau einer Foto-„Datenbank“ für den übersichtlichen und schnellen Zugriff auf Fotos. Sortierung entsprechend Themen oben.			
	Lernen der Einstellung von Fotos auf die Internet-Seite (voraussichtlich über Schulung)			
	Visitenkarten			
	Visitenkarten-Design klären <ul style="list-style-type: none"> - Sorina – Marketing systema - Sorina – Michael 			
	Visitenkarten beauftragen			
	Qualitätssicherung der Karten			
	Verteilen der neuen Karten im Team-Meeting			
	Unternehmensprofil erstellen			
	Erstbefüllung der Web-Site			
	Marketingmaterial			
	Präsentationsmappen für Angebote designen			
	Präsentationsmappen für Angebote besorgen			
	Image-Broschüre			
	Generelles			
	Wie spiegeln sich unsere Charakteristika wieder?			

	<ul style="list-style-type: none"> - Innovativ (auch Neue Produkte), Qualität - Pragmatisch, Hands-on-Mentalität - Ganzheitliche Betrachtung über die IT-Grenzen hinaus - Netzwerkgedanke - IT-Optimierer - DACH - Hardware, Virtualisierung, Optimierung, Consulting - ITIL, Security, TVIT, Licensing, Services, Outsourcing <p>List mit Kriterien für die Web-Site</p>			
	Innovative Ideen zusammenstellen, in der Art: Terminkalender, Datenbankzugriff, Kundenanmeldungen zu Events und Schulungen, „Bitte Termin ausmachen-Formular“, Kleines Assistenzfigürchen? Ideenliste			
	Ablaufnotizen			
	MS-Project für die Terminplanung nutzen			

Feedback		
Kriterien	Beschreibung	%
Termine	Planungstermine (KW-KW) eintragen und danach richten	
Termine	Abschlussstermin festlegen	
Berichte	Wöchentlich Berichte: <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenübersichtsblatt - Dieses Dokument - Zwischenstand der Arbeitspakete 	
Arbeitszeiteinteilung	Projektumsetzung mit Tageseinteilung	
Mittelwert		

1.5.6 Zielvereinbarung (kurz)

Name MitarbeiterIn	
Name Führungskraft	
Zeitraum	
Datum Vereinbarung	

Arbeitsaufteilung in %	Rollen	OK

Ziele	Wert	OK

Ziele Soft-Skills	Umsetzung	OK

Ziele Hard-Skills	Umsetzung	OK

Nicht	Bemerkung	OK

Wünsche	Umsetzung	OK

OK = besprochen

1.5.7 Zielvereinbarung Beispiel (lang)

Name MitarbeiterIn	
Name Führungskraft	
Zeitraum	
Datum Vereinbarung	

Kurzfristige Aufgabenbereiche		
Arbeitsaufteilung in %	Teams & Rollen	Bericht an
60	Vertrieb Neukundengewinnung	GF
10	Vertrieb Neukundengewinnung - Koordination	GF
5	Strategieteam – Teilnahme	GF
5	Strategieteam - Aufgaben	GF
5	Fachunterstützung Vertrieb, Marketing	-
15	Normale Verwaltungsthemen (Teammeetings, CATS, ...)	-
-	Leitung Jour Fixe Marketing & Vertrieb	-

Mittelfristig geplante Aufgabenbereiche		
Arbeitsaufteilung in %	Teams & Rollen	Beginn ca.
10	Vertriebspartnermanagement	Q4 / 2009

Langfristig geplante Aufgabenbereiche		
Arbeitsaufteilung in %	Teams & Rollen	Beginn ca.
0	Fachunterstützung Vertrieb, Marketing	Q1 / 2011

Ziele (nicht mehr als sieben)	
Zielthemen	Ziele & Messwerte
Arbeitspakete	Bearbeitung der angenommenen Arbeitspakete
Team- und Rollenaufgaben	Einhalten der jeweiligen Team- und Rollenaufgaben
Weiterbildungsmaßnahmen	Einhalten der unten benannten Weiterbildungsmaßnahmen
Rollenabgrenzung	Rollen und Aufgaben über die oben angegebenen hinaus nur nach Anpassung dieser internen Zielvereinbarung
Neukundengewinn generell	Mittelständische Unternehmen und Großunternehmen 1 Unternehmen pro Monat
Neukundengewinn Produkte primär	Primäre Vermarktung interner Produkte, 90%: - Consulting-Leistung - Infrastruktur - Service-Leistungen
Neukundengewinn Produkte sekundär	Sekundäre Vermarktung Komplementärpartnerprodukte, 10%: - Consulting-Leistung - Infrastruktur - Service-Leistungen

Weiterbildung Soft-Skills*	Umsetzung	Zeitraumen
Neukundenvertriebsleitung	Schulung Vertriebsleitung	Bis Q2 / 2010
Verhandlungsführung?	Schulung Verhandlungsführung?	

Weiterbildung Hard-Skills*	Umsetzung	Zeitraumen
Technisches Know-how	Teilnahme an internen Schulungsprogrammen	1 Schulung pro Monat

Wünsche	Potenzielle Maßnahmen
Führungsverantwortung	Schulung Personalführung
Neukundenvertriebsleitung	Schulung Vertriebsleitung

Auswertung	
Auswertungszeitraum	Q3 – Q4 2009
Auswertungsdatum	
Auswertung zusammen mit	Michael Dahl

Zielerreichung		
Ziele	Messverfahren	Zielerreichung [%]
Arbeitspakete	Mittelwert der Zielerreichungen der Arbeitspakete	
Team- und Rollenaufgaben	Nicht dokumentiert	
Weiterbildungsmaßnahmen	Über Schulungsteilnahmebescheinigungen	
Neukundengewinn generell	Dokumentation der Kundengröße und vertriebenen Produkte in „Neukudentabelle“	
Neukundengewinn Produkte primär	Dokumentation der Kundengröße und vertriebenen Produkte in „Neukudentabelle“	
Neukundengewinn Produkte sekundär	Dokumentation der Kundengröße und vertriebenen Produkte in „Neukudentabelle“	
Mittelwert		

Hinweise

- Sollten Ziele durch nicht beeinflussbare Maßnahmen nicht erfüllbar gewesen sein, werden diese auch nicht bewertet.
- Diese interne Zielvereinbarung dient ausschließlich der Definition des Verantwortungsbereichs und Weiterbildungszwecken.
- Diese Zielvereinbarung gilt als vertraulich zwischen den beiden beteiligten Verhandlungspartnern.

1.5.8 Mitarbeitergespräch – Beispiel

(A) Allgemeine Angaben

Status	<input type="text"/>
Führender	<input type="text"/>
Mitarbeiter	<input type="text"/>
OrgEinheit	<input type="text"/>
PersBereich	<input type="text"/>
PersTeilbereich	<input type="text"/>
MitarbGruppe	<input type="text"/>
MitarbKreis	<input type="text"/>
Personalnr	<input type="text"/>
Rolle	<input type="text"/>
Tarifgruppe	<input type="text"/>
Beurteilungszeitraum	<input type="text"/>

(B) Aufgaben- und Projektschwerpunkte
(im letzten Beurteilungszeitraum)

B 1 Anzahl Projektbeurteilungen

B 2 Anzahl Leistungstage (Summe)

C 1 **Arbeitsorganisation & analytisch-konzeptionelle Kompetenzen**
(verbindlich für alle Karrierestufen)

C 1.1 Selbständigkeit & Zuverlässigkeit %

C 1.2 Qualität %

C 1.3 Syst. Vorgehen & Strukturierungsfähigk. %

C 1.4 Ziel- & Ergebnisorientierung %

C 1.5 Konzeptionelle Fähigkeiten %

C 1.6 GESAMTBEURTEILUNG %

C 1.7 Anmerkungen

C 2 Persönliche Kompetenzen
(verbindlich für alle Karrierestufen)

C 2.1	Kommunikation & Auftreten	_____	%
C 2.2	Belastbarkeit	_____	%
C 2.3	Motivation & Engagement	_____	%
C 2.4	Flexibilität & Kreativität	_____	%
C 2.5	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 2.6 Anmerkungen

C 3 Teamverhalten
(verbindlich für alle Karrierestufen bis einschließlich Senior Manager)

C 3.1	Integration ins Team	_____	%
C 3.2	Kommunikation & Information	_____	%
C 3.3	Kooperationsverhalten	_____	%
C 3.4	Konfliktverhalten	_____	%
C 3.5	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 3.6 Anmerkungen

C 4 Knowledge
(verbindlich für alle Karrierestufen bis einschließlich Senior Manager)

C 4.1	Fach- & Methodenkompetenz	_____	%
C 4.2	Kontinuierliches Lernen	_____	%
C 4.3	Knowledge Sharing	_____	%
C 4.4	Dokumentation	_____	%
C 4.5	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 4.6 Anmerkungen

C 5 Kundenorientierung & -beziehung
(verbindlich für alle Karrierestufen ab einschließlich Associate)

C 5.1	Serviceorientierung	_____	%
C 5.2	Erkennen v. Kundenbedürfn. & - erwartungen	_____	%
C 5.3	Kundenzufriedenh. & Akzeptanz b. Kunden	_____	%
C 5.4	Problemmanagement	_____	%
C 5.5	Akquisitorisches Geschick	_____	%
C 5.6	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 5.7 Anmerkungen

C 6 Unternehmerisches Denken & Handeln
(verbindlich für alle Karrierestufen ab einschließlich Professional)

C 6.1	Kostenbewusstsein	_____	%
C 6.2	Innovationsfähigkeit	_____	%
C 6.3	Entscheid.fähigkeit & Ver- antw.bereitsch.	_____	%
C 6.4	Vernetztes Denken	_____	%
C 6.5	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%
C 6.6	Anmerkungen		

C 7 Führungsverhalten
(verbindlich für alle Unitleiter)

C 7.1	Mitarbeiterorientierung	_____	%
C 7.2	Aufgabenorientierung	_____	%
C 7.3	Information & Kommunikation	_____	%
C 7.4	Teambuilding	_____	%
C 7.5	Führungsverständn. & situat. Führungsstil	_____	%
C 7.6	Commitment	_____	%
C 7.7	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 7.8 Anmerkungen

C 8 Projektmanagement
(verbindlich für alle Projektleiter)

C 8.1	Projektplanung	_____	%
C 8.2	Projektabwicklung	_____	%
C 8.3	Projektcontrolling	_____	%
C 8.4	Teamsteuerung	_____	%
C 8.5	Mitarbeiterführung	_____	%
C 8.6	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 8.7 Anmerkungen

C 9 Expertenkompetenz
(verbindlich für alle Experten)

C 9.1	Knowledge Management		%
C 9.2	Information Brokerage	_____	%
C 9.3	Weiterentwicklung des Spezialgebietes	_____	%
C 9.4	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 9.5 Anmerkungen

C 10 Mentorship
(verbindlich für alle Mentoren)

C 10.1	Information & Kommunikation		%
C 10.2	Coaching	_____	%
C 10.3	Linking Pin	_____	%
C 10.4	Führungsverständn. & situat. Führungs- stil	_____	%
C 10.5	Commitment	_____	%
C 10.6	GESAMTBEURTEILUNG	_____	%

C 10.7 Anmerkungen

C 11 Besondere Erfolge, Leistungen & Stärken

C 12 Möglichkeiten zur Verbesserung/Weiterentwicklung („on-the-job“-Maßnahmen im Hinblick auf die Beurteilungsdimensionen, die Vereinbarung von Trainings/Schulungen erfolgt im Abschnitt F)

C 12.1 Zielsetzung & Maßname 1

C 12.2 Zielsetzung & Maßname 2

C 12.3 Zielsetzung & Maßname 3

E 2.1 ZIEL 1

Gewichtung | _____ %

Zielerreichung | _____ %

E 2.1.1 *Definition Ziel 1*

E 2.1.2 *Messgröße(n)*

E 2.1.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

E 2.1.4 *Gründe für das Nichterreichen von Zielen*

E 2.2 ZIEL 2

Gewichtung %

Zielerreichung %

E 2.2.1 *Definition Ziel 2*

E 2.2.2 *Messgröße(n)*

E 2.2.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

E 2.2.4 *Gründe für das Nichterreichen von Zielen*

E 2.3 ZIEL 3

Gewichtung | _____ %

Zielerreichung | _____ %

E 2.3.1 *Definition Ziel 3*

E 2.3.2 *Messgröße(n)*

E 2.3.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

E 2.3.4 *Gründe für das Nichterreichen von Zielen*

E 2.4 ZIEL 4

Gewichtung %

Zielerreichung %

E 2.4.1 *Definition Ziel 4*

E 2.4.2 *Messgröße(n)*

E 2.4.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

E 2.4.4 *Gründe für das Nichterreichen von Zielen*

E 2.5 ZIEL 5

Gewichtung | _____ %

Zielerreichung | _____ %

E 2.5.1 *Definition Ziel 5*

E 2.5.2 *Messgröße(n)*

E 2.5.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

E 2.5.4 *Gründe für das Nichterreichen von Zielen*

(F) Zielvereinbarung

(Zielvereinbarung für den kommenden Beurteilungszeitraum)

F 1 Gewichtung kommender Beurteilungszeitraum

F 1.1 Leistungsbeurteilung _____ %
(LB)

F 1.2 Zielvereinbarung (ZV) _____ %

F 1.3 Begründung bei abweichender Gewichtung (bis max. 20 %-Punkte möglich)

F 2 ZV kommender Beurteilungszeitraum

F 2.1 ZIEL 1 Gewichtung | _____ %

F 2.1.1 *Definition Ziel 1*

F 2.1.2 *Messgröße(n)*

F 2.1.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

F 2.2 ZIEL 2

Gewichtung %

F 2.2.1 *Definition Ziel 2*

F 2.2.2 *Messgröße(n)*

F 2.2.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

F 2.3 ZIEL 3

Gewichtung %

F 2.3.1 *Definition Ziel 3*

F 2.3.2 *Messgröße(n)*

F 2.3.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

F 2.4 ZIEL 4

Gewichtung %

F 2.4.1 *Definition Ziel 4*

F 2.4.2 *Messgröße(n)*

F 2.4.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

F 2.5 ZIEL 5

Gewichtung %

F 2.5.1 *Definition Ziel 5*

F 2.5.2 *Messgröße(n)*

F 2.5.3 *Konkretisierung der Unter-/Übererfüllung*

F 3 Potenzialeinschätzung/Entwicklungsp.

(Aussage zum Potenzial des Mitarbeiters; Perspektiven hinsichtlich Aufgabengebiet, spezieller Projektaufgaben etc.) *Bitte beachten:* Für die definierte Zielgruppe wird an dieser Stelle der Manage-

F 4 Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen (z.B. interne Qualifizierung, Fachtrainings, Eigenqualifizierung)

F 4.1 WIRKSAMKEITSÜBERPRÜFUNG
(der besuchten Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen; vom Führenden auszufüllen)

Wurden alle erforderlichen Gespräche zur Wirksamkeitsüberprüfung geführt?

ja nein

F 4.2 QUALIFIZIERUNGS- UND TRAININGSMABNAHME 1

F 4.2.1 Zielsetzung 1 (inkl. Termin)

F 4.2.2 Maßnahme 1

F 4.3 QUALIFIZIERUNGS- UND TRAININGSMABNAHME 2

F 4.3.1 Zielsetzung 2 (inkl. Termin)

F 4.3.2 Maßnahme 2

Empty rectangular box for notes or content.

F 4.4 QUALIFIZIERUNGS- UND TRAININGSMABNAHME 3

F 4.4.1 Zielsetzung 3 (inkl. Termin)

Empty rectangular box for notes or content.

F 4.4.2 Maßnahme 3

Empty rectangular box for notes or content.



(G) Gesprächsabschluss

G 1 Anmerkungen des Mitarbeiters

Ich bin mit der Dokumentation und den Vereinbarungen

einverstanden nicht einverstanden*

G 2 Anmerkungen des Unitleiters/Mentors

Ordnungsgemäße Durchführung

Das Mitarbeitergespräch wurde ordnungsgemäß geführt.

Datum, Ort

Unterschrift Mitarbeiter

Datum, Ort

Unterschrift Unitleiter/Mentor

Kenntnisnahme

Kenntnisnahme des nächst höheren Unitleiters/Leiters Solution-Center

Datum, Ort

Unterschrift nächst höherer Unitleiter/Leiter Solution-Center

*Ist der Mitarbeiter nicht einverstanden, kann er eine Kopie des Bogens an den lokalen BR weiterleiten.

1.6 Fragebögen

1.6.1 Mitarbeiterstärken


- Fragen**
- Was geht Ihnen in der täglichen Arbeit besonders leicht von der Hand?
 - Was für Aufgaben erledigen Sie Ihrer Beobachtung nach besser und schneller als andere?
 - Was tun Sie besonders gern?
 - In welchem Bereich würden Sie gerne mehr Aufgaben übernehmen?
 - Was tun Sie eher ungern?
 - Gibt es Aufgaben, die Sie eher abgeben würden?
 - Was betrachten Sie als wichtige Arbeitserfolge?
 - Worauf würden Sie diese Erfolge zurückführen?
 - Wo sehen Sie Misserfolge?
 - Was waren die Ursachen dafür?
 - Was für Kenntnisse, Fertigkeiten und Begabungen zeichnen Sie Ihrer Ansicht nach aus?
 - Wo sehen Sie Ihre ganz persönlichen Stärken?
 - Wo sehen Sie Potenziale in sich?
 - Wo sehen Sie Ihre Schwächen?

Bibliographie Begemann, P. 2005, Praxisbuch Führung

1.6.2 Warnsignale - Fragebogen

Name _____
 Datum _____
 Rolle _____
 Bewertet durch _____

Fragen		trifft zu	trifft nicht zu
	Arbeitsorganisation und hohe Fachorientierung		
	Wenn ich zahlreiche Dinge parallel erledigen muss, verliere ich schnell den Überblick.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Am liebsten sind mir überschaubare Aufgaben, die unmittelbar konkrete Ergebnisse bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es ist mir wichtig, auf meinem Fachgebiet stets auf dem Laufenden und unter den Besten zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Perfektionismus		
	Die meisten Menschen arbeiten weniger sorgfältig als ich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Am besten geraten die Dinge, die ich selbst erledige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Handlungsorientierung und Entscheidungsfreudigkeit		
	Unangenehme Aufgaben schiebe ich gerne vor mir her.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ehe ich mich falsch entscheide, lasse ich eine Angelegenheit lieber auf sich beruhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ich trage nicht gerne die Verantwortung für wichtige Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Freude am und Gespür im Umgang mit anderen Menschen		
	Am besten geht es mir, wenn ich in Ruhe arbeiten kann und mich nicht ständig mit anderen auseinandersetzen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mich auf Menschen einzustellen, die ganz anders sind als ich, fällt mir schwer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Es passiert mir häufig, dass ich andere vor den Kopf stoße, ohne zu wissen wodurch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rhetorisches Geschick und kommunikative Fähigkeiten		
	In Verhandlungen ziehe ich trotz guter Argumente öfter den Kürzeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kritik zu üben liegt mir nicht sonderlich, auch wenn sie berechtigt ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Andere Menschen von Projekten und Ideen zu überzeugen, fällt mir schwer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sich in der Führungsrolle wohl fühlen		
	Jemanden sagen zu müssen, was er tun soll, ist mir unangenehm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Am wohlsten fühle ich mich, wenn ich mich eher im Hintergrund halten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Summe von = % 

Bibliographie Begemann, P. 2005, Praxisbuch Führung

1.6.3 Führungskompetenz

Name _____



Datum _____
Rolle _____
Bewertet durch _____

Fragen		1	2	3	4	5					
Analytische Stärke – die Fähigkeit, Probleme/Sachverhalte zu durchdringen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Strategische Begabung – die Fähigkeit, adäquate Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Entscheidungsfreudigkeit – die Fähigkeit, ich für eine Lösung zu entscheiden		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Handlungsorientierung – die Fähigkeit, getroffene Entscheidungen auch umzusetzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Organisationstalent – die Fähigkeit, Arbeitsabläufe stimmig zu strukturieren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Belastbarkeit – die Fähigkeit, hohen Anforderungen und Zeitdruck standzuhalten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Durchsetzungsstärke – die Fähigkeit, Kontroversen auszuhalten und auszutragen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Selbstbewusstsein – der Glaube an die eigenen Fähigkeiten, sicheres Auftreten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Keine Scheu vor Macht – die Fähigkeit, die eigene exponierte Rolle anzunehmen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Kontaktstärke – die Fähigkeit, auf andere Menschen zuzugehen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Kommunikationsfähigkeit – die Fähigkeit, sich mit anderen reibungsarm zu verständigen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Rhetorisches Geschick – die Fähigkeit, mit Sprache zu überzeugen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Einfühlungsvermögen – die Fähigkeit, Beweggründe/Stimmungen anderer einzuschätzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Selbstreflexion – die Fähigkeit, die eigene Wirkung auf andere abzuschätzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Selbstbeherrschung – starke Stimmungsschwankungen zu kontrollieren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Konfliktfähigkeit – die Fähigkeit, einen fairen Interessenausgleich herzustellen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Kritikfähigkeit – sachlich Kritik zu üben und Kritik zu ertragen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Selbstdarstellung – die Fähigkeit, andere mitzureißen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Teamorientierung – die Fähigkeit, Gruppenprozesse zu initiieren und zu moderieren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Summe	<input type="text" value=""/>	von	<input type="text" value="95"/>	=	<input type="text" value=""/>	%	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>

Bibliographie Begemann, P. 2005, Praxisbuch Führung