

Wirkungsvolle Mitarbeiterführung

Führungsprozess & Führungsverhalten

Business Excellence Seminar



„Leistungssteigerung durch Motivation und Führung“

Inhalte

- Aktuelle Führungsmodelle kennen und anwenden
- Mit gezielter Motivation die Arbeitszufriedenheit steigern
- Mit Zielvereinbarungsmethoden die Performance erhöhen
- Die Persönlichkeit des Mitarbeiters kennen
- Konfliktmanagement im Führungsprozess
- Gewinnende Führungseigenschaften entwickeln
- Wirkungsvolle Gesprächstechniken einsetzen

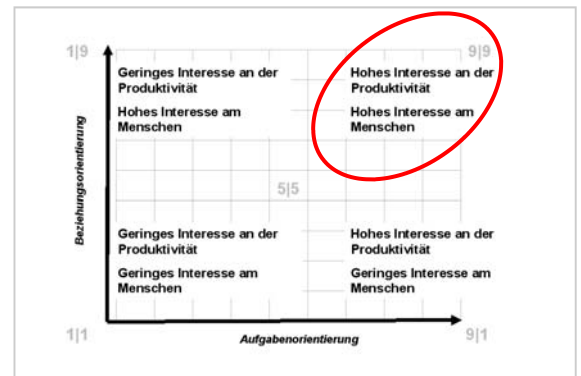
1. Modernes Führungswissen

Mit Führungs-Know-how zum Erfolg

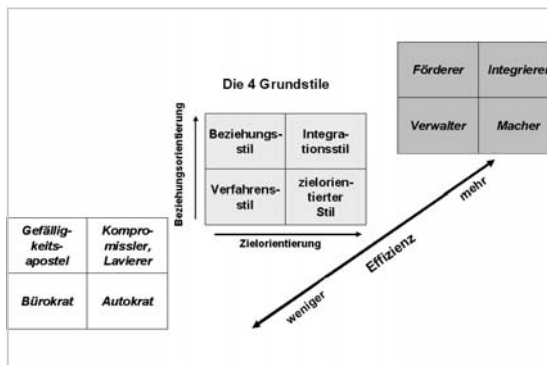
Führungsmodelle
Motivation
Zielvereinbarungen
FOCUS Methode
Persönlichkeit
Controlling
Konfliktmanagement

Gekonnte und gezielte Mitarbeiterführung beeinflusst maßgeblich den Unternehmenserfolg. Moderne Führungsmodelle geben Aufschluss über die Wirkungsmechanismen. Erfahren Sie Vor- und Nachteile der vier wichtigsten Führungsprinzipien:

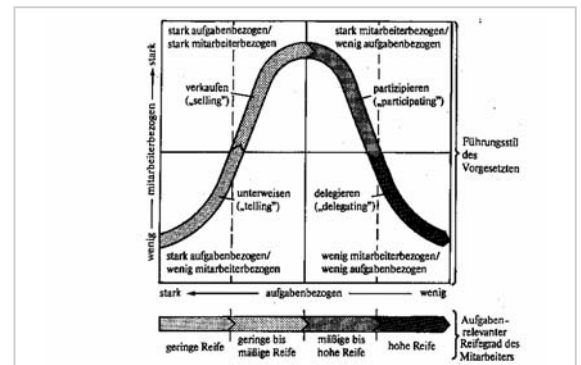
- Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard
- Das 3-D-Modell von Reddin
- Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton
- Das Zielvereinbarungsmodell von Heckhausen



Das Verhaltensgitter von Blake/Mouton



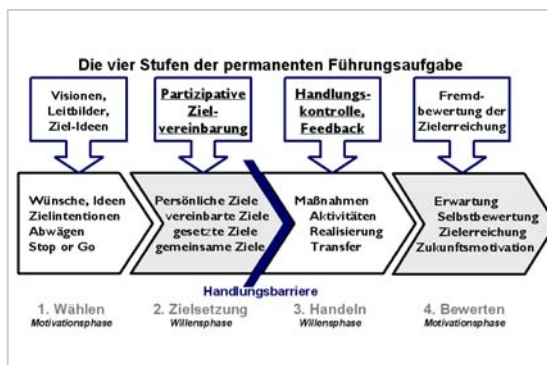
Das 3D-Modell der Führung nach Reddin



Das Reifegradmodell von Hersey & Blanchard

Führen mit Handlungskontrolle

Zielideen, Zielvereinbarung, Handlungskontrolle und Bewertung bilden die vier Führungsschritte im Zielvereinbarungsmodell von Heckhausen. Das Modell fokussiert besonders auf die **Handlungskontrolle** zur Überschreitung der Handlungsbarriere.



Das Zielvereinbarungsmodell von Heckhausen

Führen von verschiedenen Personen

Anweisen, anleiten, partizipieren und delegieren sind die vier Phasen des Reifegradmodells. Demnach müssen Mitarbeiter mit unterschiedlicher „Reife“ unterschiedlich geführt werden. Dieses Modell ist das derzeit anerkannteste Führungskonzept überhaupt.

Der Nutzen für Sie

- Sie erkennen die Stärken und Schwächen der wichtigsten Führungsmodelle.
- Sie wählen das für Ihren Führungsteil passende Modell aus.
- Sie erweitern Ihre Führungskompetenz und Ihr Führungsverhalten.
- Sie steigern Motivation und Performance bei Ihren Mitarbeitern.

2. Motivation

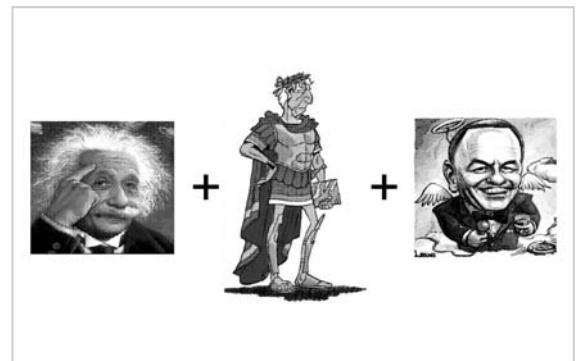
Steigerung der Leistungsbereitschaft

Führungsmodelle
Motivation
 Zielvereinbarungen
 FOCUS Methode
 Persönlichkeit
 Controlling
 Konfliktmanagement

Warum arbeiten wir? Was treibt uns an? Was macht uns zufrieden? Wie kann man die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter verbessern? Nach 40 Jahren empirischer Sozialforschung wissen wir genau, was sich Mitarbeiter wünschen: Ein Universalgenie als Kreuzung aus antikem Feldherrn, Nobel-Preisträger und Showmaster.

Wir vermitteln Ihnen:

- **Umfangreiches Wissen über Motivation im Betrieb.**
- **Der Einfluss von Motivation auf die berufliche Arbeit.**
- **Die Beeinflussung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit.**
- **Vielfältige Erkenntnisse durch Fallstudien und praktische Beispiele.**
- **und was Sie schon immer einmal wissen wollten...**



Sind Sie die „ideale“ Führungskraft?

Wir zeigen Ihnen...

- **den Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation.**
- **was wirklich motiviert.**
- **welche Motivatoren sie systematisch einsetzen sollten.**
- **und... was nichts nützt.**



Erfolg, Anerkennung, Inhalte, Verantwortung



Die Hierarchie der Bedürfnisse



Die vier Motivationstypologien

Der Nutzen für Sie

- Sie wissen was wirklich motiviert.
- Sie erkennen die unterschiedlichen Motivationstypen bei ihren Mitarbeitern und können die Leistungsergebnisse beeinflussen.
- Sie können einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leisten.
- Sie entwickeln Ihre Mitarbeiter zielgerichtet weiter und leisten einen erheblichen Beitrag zur Personalentwicklung.

3. Zielvereinbarungen

Mit Projektzielen Ergebnisse steigern

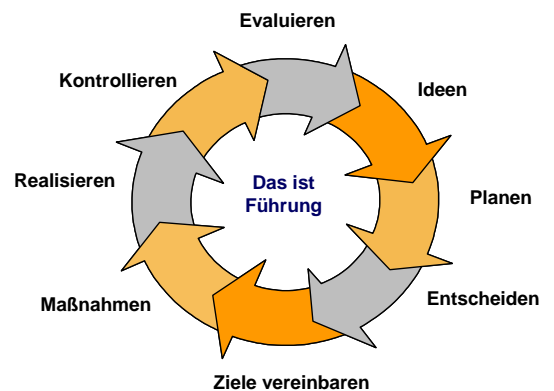
Führungsmodelle
 Motivation
Zielvereinbarungen
 FOCUS Methode
 Persönlichkeit
 Controlling
 Konfliktmanagement

Mitarbeiterführung mit Methoden der Zielvereinbarung führt erwiesenermaßen zu wesentlicher Steigerung von Leistungshandeln und demzufolge zu wesentlich besseren Leistungsergebnissen. Der Grund hierfür liegt darin, dass Zielvereinbarungen direkten Einfluss auf Motivation und Handeln in Organisationen haben.

FOCUS® wurde auf der Grundlage wirtschaftspsychologischer Erkenntnisse entwickelt und als eine systematische Vorgehensweise für die tägliche Praxis von Führungskräften gestaltet.

Das Handlungsphasenmodell liefert die Grundlage und den Rahmen dafür, wie Leistungshandeln entsteht, wie dies durch Führung erreicht werden kann, was dabei zu beachten ist und wie Führung funktioniert. Das Handlungsphasenmodell liefert die Grundlage und den Rahmen dafür, wie Leistungshandeln entsteht, wie durch Führung was erreicht werden kann, was dabei zu beachten ist und wie Führung funktioniert.

Für Führungskräfte besteht die hohe Kunst der Mitarbeiterführung darin, jeden Mitarbeiter zu seiner individuellen Spitzenleistung zu führen.



Der Regelkreis der Führung

Der Nutzen für Sie

- Sie erhalten einen detaillierten Einblick in die Instrumente der Zielvereinbarung und wissen, welche davon Sie nutzen können.
- Sie wissen wie man Mitarbeiter erfolgreich führt und wie man diese zu Spitzenleistungen motiviert.
- Sie erreichen bessere Leistungsergebnisse durch den Einsatz von Zielvereinbarungsmethoden.
- Sie wissen wie Sie Ihre Mitarbeiter systematisch coachen und unterstützen können.

Die vier Stufen der permanenten Führungsaufgabe



Das Handlungsphasenmodell zeigt wovon erfolgreiche Führung abhängt

4. Die FOCUS[®] - Methode

Wirkungsvolle Mitarbeiterführung

Führungsmodelle
Motivation
Zielvereinbarungen
FOCUS Methode
Persönlichkeit
Controlling
Konfliktmanagement

Motivation und Handeln von Menschen in Organisationen unterliegt großen inter- und intrapersonellen Differenzen. Somit kommt der Mitarbeiterführung eine zentrale Rolle zu. Hierfür hat sich die Methode der Mitarbeiterführung mit Zielvereinbarungen besonders bewährt. Gemäß dem Handlungsphasenmodell hat die Führungskraft die Aufgabe die Motivation und das Handeln von Mitarbeitern nicht alleinig diesen zu überlassen, sondern mehr oder weniger dies aktiv zu fördern und darauf Einfluss zu nehmen.

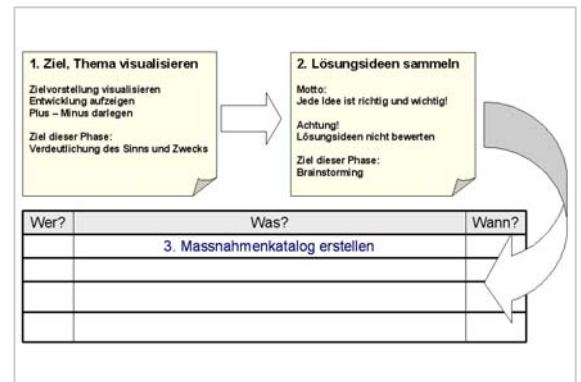
Während wenige Mitarbeiter selbst Zielintentionen entwickeln, sich entsprechende Ziele selbständig setzen, schnell in Maßnahmen und Aktivitäten umsetzen und durch die eigene positive Bewertung des Erreichten wiederum motiviert sind, benötigt die **weitaus überwiegende Anzahl** der Mitarbeiter eine ständige Einflussnahme auf diese Prozesse.

Die **FOCUS[®] Methode** und spezielle Gesprächstechniken helfen dabei Ziele zu vereinbaren, Maßnahmenpläne zu entwickeln und deren Abarbeitung zu kontrollieren.

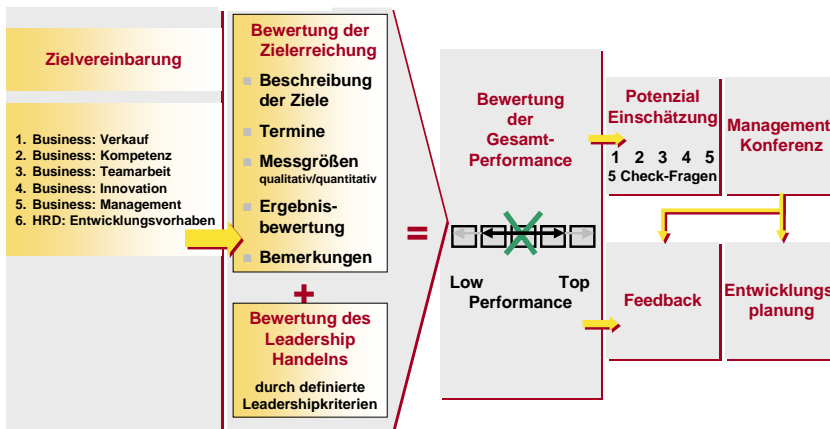
Mitarbeiterführung wird somit zu einem systematischen Prozess mit klaren Ergebnissen.

Die 10 Stufen der FOCUS[®] Methode

1. Zielkonferenz
2. Individuelle ScoreCards
3. Mess- und Feedbacksystem
4. Projekt-Zielvereinbarungsgespräche
5. Lösungsideen sammeln
6. Maßnahmen ableiten und durchführen
7. Zwischenbilanzgespräche führen
8. Ergebnisse kontrollieren
9. Entwicklungsmaßnahmen einleiten
10. Prozess-Controlling



Die FOCUS Gesprächs-Methode



Beurteilungsprozess und Entwicklungsplanung

Aus der Bewertung der Zielerreichung und des Leadership-Handelns lässt sich eine Bewertung der Gesamtperformance durchführen, die im weiteren Verlauf zur Potentialeinschätzung und Entwicklungsplanung führt. Diese Vorgehensweise unterstützt eine systematische Personalentwicklung maßgeblich.

Der Nutzen für Sie

- Sie wissen, wie Sie den Zielerreichungsprozess am laufen halten.
- Sie können Mess- und Feedbacksysteme erstellen.
- Sie beherrschen die vielfältigen Gesprächstechniken für die unterschiedlichen Gesprächstypen.
- Sie erstellen genaue Ziel- und Maßnahmenpläne mit Ihren Mitarbeitern.
- Sie verschaffen sich Überblick über den Stand der zu erreichenden Ziele.
- Sie steuern die Zielerreichung und tragen somit wesentlich zu den Leistungsergebnissen.

5. Die Persönlichkeit des Mitarbeiters

Stärken - Schwächen - Motivation

Führungsmodelle
 Motivation
 Zielvereinbarungen
 FOCUS Methode
Persönlichkeit
 Controlling
 Konfliktmanagement

Wo liegen die Stärken und Schwächen meiner Mitarbeiter?

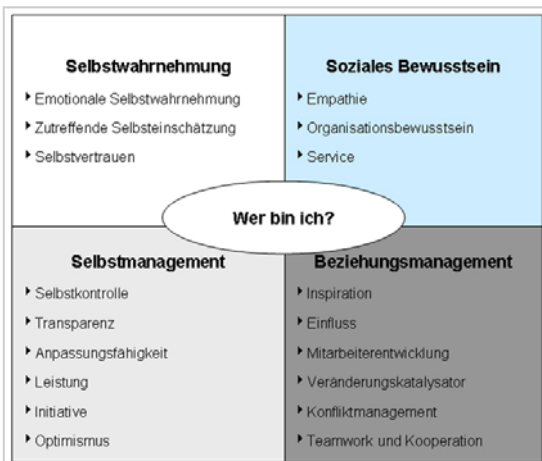
Welche Persönlichkeitsfaktoren sind dafür verantwortlich?

Wodurch sind meine Mitarbeiter motiviert?

Wie könnte ich meine Mitarbeiter noch stärker motivieren?

Mit welcher Performance arbeiten meine Mitarbeiter?

Erreichen meine Mitarbeiter die vereinbarten Ziele?



Persönliche Mitarbeiter-Analyse

Welche Persönlichkeit hat mein Mitarbeiter

Die **Big Five** repräsentieren das derzeit anerkannteste Persönlichkeitsmodell. In unzähligen Studien konnte nachgewiesen werden, dass 5 Persönlichkeitsfaktoren bestimmend sind für die Persönlichkeitsentwicklung.



Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)

Die Motive sorgen für Motivation & Erfolg

Die Motive bilden die Grundlage für Leistungsmotivation, Antrieb und Engagement.

Es sind die Motive, die unsere Persönlichkeit beeinflussen. Die Limbic-Personality stellt ein Verfahren dar, um Persönlichkeitsentwicklung auf Motivebene sichtbar und beeinflussbar zu machen. Daraus lassen sich 4 Hauptmotive und 16 Grundtypen der Persönlichkeit ableiten.



Die Motive Map® 4 Haupt- und 16 Untermotive

| | |
|-------------------|--|
| Erregung | Aktivität Neugier Hedonismus Eros |
| Status | Erfolg Macht Anerkennung Leistung |
| Sicherheit | Familie Beziehung Ordnung Sparen |
| Autonomie | Freiheit Idealismus Gerechtigkeit Emotionale Ruhe |

Der Nutzen für Sie

- Sie kennen die Persönlichkeitsfaktoren Ihrer Mitarbeiter.
- Sie erkennen Stärken und Schwächen.
- Sie wissen, was Ihre Mitarbeiter motiviert.
- Sie können dadurch Leistungsergebnisse beeinflussen.

6. Controlling

Mit der FOCUS[®]-Methode zum Führungserfolg

Führungsmodelle
Motivation
Zielvereinbarungen
FOCUS Methode
Persönlichkeit
Controlling
Konfliktmanagement

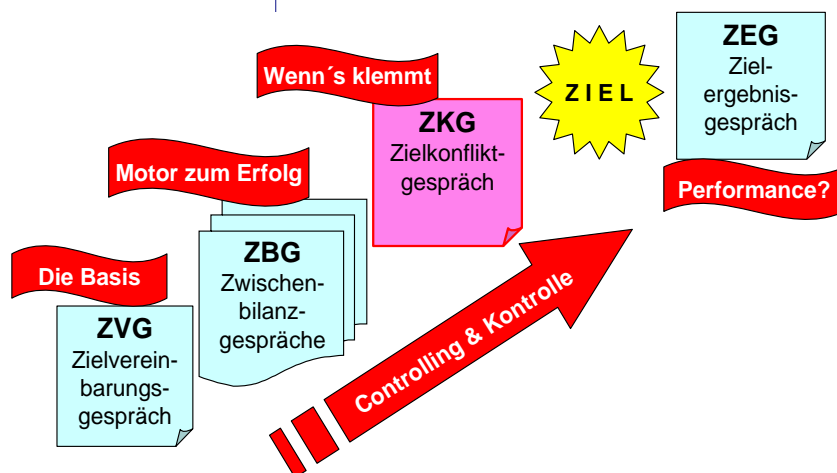
Dem Führungscontrolling kommt die wichtigste Rolle zu. Zum einen dient es dazu die einzelnen Prozesse und Handlungsergebnisse auf Ihre Effizienz hin zu überprüfen, zum anderen bildet es die Grundlage für **Zielvereinbarungen, Handlungskontrolle und Leistungsmessung.**

Für ein funktionierendes Führungscontrolling müssen zunächst die entsprechenden unternehmensinternen Erfolgsfaktoren und Kennzahlen definiert werden, die den Erfolg messbar machen.

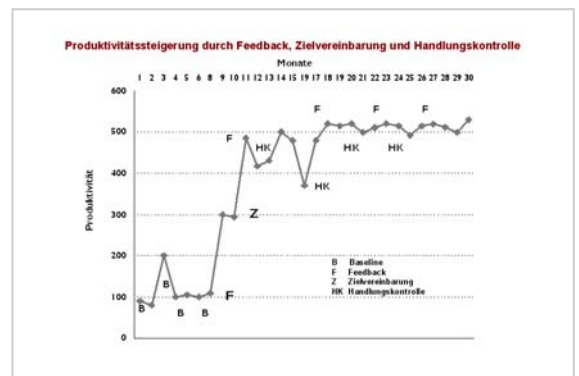
| | |
|----------------------------|---|
| Kundenperspektive | Steigerung der Kundenzufriedenheit Programme zur Kundenbindung Entwicklung der Marketingstrategie |
| Personalperspektive | Führungskräfteentwicklung Führen mit Zielvereinbarungen Vertriebstraining mit Sales Engine |
| Prozessperspektive | Einrichtung eines Service-Centers Optimierung der Kunden-Wertekette Optimierung der Vertriebsprozesse |
| Wachstumperspektive | Entwicklung neuer Produkte Steigerung Vertriebsleistung um 20% Internationalisierung in Europa |

Einmal ist keinmal

Wenn auch das Zielvereinbarungsgespräch den Kern des Führungsprozesses bildet, so sind die Zwischenbilanzgespräche der „Motor“ zum Führungserfolg. Erst hier zeigt sich die wahre Führungspersönlichkeit.



Milestone Controlling zur Zielerreichung



Mess- und Feedbacksystem einrichten

| Nr. | Ordner | Titel | Status | Zielwert | Istwert | %/Wert | Tendenz | Grafik |
|-----|------------|--|------------|-----------------|-----------------|--------|---------|--------|
| 1 | Markt | 2.0 Absatzziele | 31.12.2004 | 20 Mio.€ | 18 Mio.€ | 90 | ↘ | |
| 2 | Markt | Akquisition neuer Kunden | 28.01.2005 | 200 Stück | 140 Stück | 70 | ↘ | |
| 3 | Markt | Beantwortung von Anfragen in 48 Stunden | 14.01.2005 | 48 h | 60 h | 80 | ↘ | |
| 4 | Produktion | Reduktion der Fehlerkosten | 16.02.2005 | 2,5 | 2,2 | 88 | ↘ | |
| 5 | Produktion | Reduzierung der Rüstzeiten an Spritzgussmaschinen | 14.01.2005 | 6 h | 8,5 h | 70 | ↘ | |
| 6 | Produktion | Kapazitätsausweitung Stanzen | 19.01.2005 | 10.000 h | 9.000 h | 90 | ↘ | |
| 7 | Produktion | Steigerung der Produktionsmengen / Monat | 27.01.2005 | 4.000.000 Stück | 3.500.000 Stück | 87 | ↘ | |
| 8 | Einkauf | Senkung der Energiekosten | 19.01.2005 | 5 % | 3 % | 60 | ↘ | |
| 9 | Qualität | Reduzierung der Bearbeitungszeit bei Reklamationen | 10.01.2005 | 12 Tage | 18 Tage | 66 | ↘ | |
| 10 | Qualität | Reduzierung der Ausschussquote von Produkt 4712 | 12.01.2005 | 1,5 % | 3 % | 50 | ↘ | |
| 11 | Finanzen | 4.1. Eigenkapitalquote verbessern | 31.12.2004 | 30 % | 20 % | 66 | ↘ | |
| 12 | Finanzen | 4.2 Gewinnquote verbessern | 31.12.2004 | 6 % | 5 % | 83 | ↘ | |
| 13 | Personal | Reduzierung der Fehlquote | 27.01.2005 | 3 % | 4 % | 75 | ↘ | |
| 14 | Personal | 8.1. Mitarbeiterqualifikation verbessern | 10.01.2005 | 70 % | 90 % | 128 | ↗ | |

Die FOCUS Controlling Software

Der Nutzen für Sie

- Sie wissen, wie Sie durch Führung die Produktivität steigern können.
- Sie können in Mess- und Feedbacksysteme einrichten.
- Sie beherrschen die vielfältigen Gesprächstechniken für die unterschiedlichen Gesprächstypen.
- Sie erstellen genaue Ziel- und Maßnahmenpläne mit Ihren Mitarbeitern.
- Sie verschaffen sich Überblick über den Stand der zu erreichenden Ziele.
- Sie steuern die Zielerreichung und tragen somit wesentlich zu den Leistungsergebnissen bei.

7. Konfliktmanagement

Schwierige Führungssituationen meistern

Führungsmodelle
 Motivation
 Zielvereinbarungen
 FOCUS Methode
 Persönlichkeit
 Controlling
Konfliktmanagement

Bei unzureichenden Ergebnissen der Zielerreichung sind Konfliktgespräche unumgänglich. Dies stellt die höchste Anforderung an Führungskräfte dar, denn sie müssen auf der einen Seite auf die Zielerreichung bestehen, auf der anderen Seite die Motivation des Mitarbeiters aufrecht erhalten.

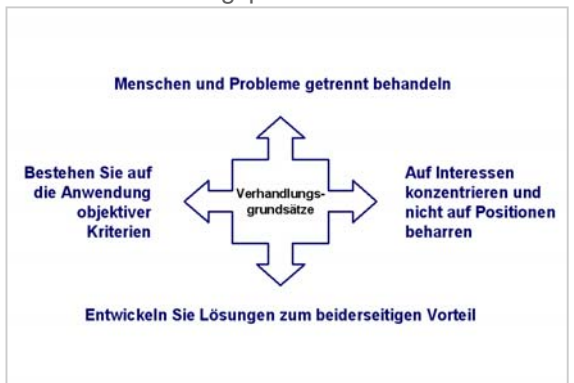
Diese „Gradwanderung“ ist nur mit entsprechendem Wissen über das Wesen von Konflikten und entsprechenden Gesprächstechniken erfolgreich zu bestehen.

Sie erfahren die Grundlagen für erfolgreiches Konfliktmanagement in Führungsprozessen und die damit verbundenen Gesprächstechniken.

Konfliktlösung nach dem Havard-Konzept

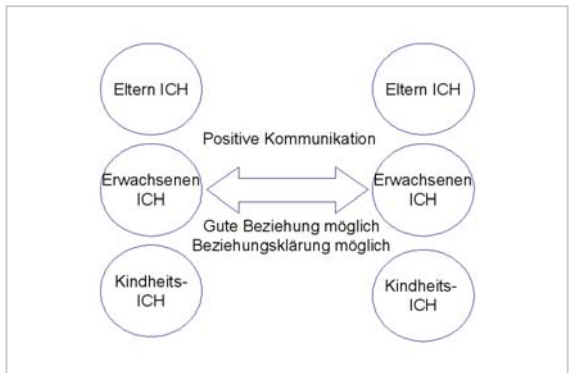
Ziel einer jeden Verhandlung ist auf der Erwachsenenenebene zu kommunizieren. Sind die Interessen gegensätzlich, kommt es schnell zu Beharrungssituationen, Eskalationen und kindlichen Reaktionen, die eine erwachsene Verhandlung unmöglich machen.

Denn Verhandlungspartner sind Menschen!



1. Was versteht man unter einem Konflikt
2. Häufige Ursachen für Konflikte
3. Konfliktenstehung
4. Der Konfliktverlauf
5. Die Auswirkung und Bewertung von Konflikten
6. Der Umgang mit Konflikten
7. Verhalten in Konfliktsituationen
8. Gesprächstechniken zur Konfliktlösung
9. Konsequenzen für die eigene Persönlichkeit
10. Mein persönliches Konfliktmanagement

Verhandlungsgrundsätze in Konfliktsituationen



Konfliktfreie Kommunikation



Konflikthafte Kommunikation

Der Nutzen für Sie

- Sie wissen alles über die Entstehung und Vermeidung von Konflikten.
- Sie können eine konfliktfreie Kommunikation anwenden.
- Sie beherrschen entsprechende Verhandlungsstrategien.
- Sie können Konfliktgespräche zur Zielerreichung professionell führen.
- Sie vermeiden emotionale Reaktionen und Eskalationen.

8. Die FOCUS[®] Controlling - Software

Der „Motor“ im Führungsprozess

Die **Unternehmensziele** (hier Produktion) können von allen leseberechtigten Usern jederzeit eingesehen werden. Windows-Objekte (z.B. Excel-Tabellen) können in das Dokument eingebunden werden.

Im **Cockpit** können die relevanten Prozesskennzahlen übersichtlich dargestellt werden, so dass sich das Management auf "Knopfdruck" einen Überblick über die wesentlichen Fakten und Trends informieren kann.

Die fälligen **Kontroll- und Realisierungstermine** werden auf dem separaten Terminkalender angezeigt. Überfällige Termine erhalten automatisch einen roten Marker.

| Nr | Ordner | Titel | Status | Zielwert | Istwert | %-Wert | Tendenz | Grafik |
|----|------------|---|------------|-----------------|-----------------|--------|---------|--------|
| 1 | Markt | 2.0 Absatzziele | 31.12.2004 | 20 Mio.€ | 18 Mio.€ | 90 | ↘ | |
| 2 | Markt | Akquisition neuer Kunden | 28.01.2005 | 200 Stück | 140 Stück | 70 | → | |
| 3 | Markt | Bearbeitung von Anfragen in 48 Stunden | 14.01.2005 | 48 h | 60 h | 80 | ↘ | |
| 4 | Produktion | Reduktion der Fehlerkosten | 16.02.2005 | 2,5 | 2,2 | 88 | ↘ | |
| 5 | Produktion | Reduzierung der Rüstzeiten an Spritzgussmaschinen | 14.01.2005 | 6 h | 8,5 h | 70 | ↘ | |
| 6 | Produktion | Kapazitätsausweitung Stanzerei | 19.01.2005 | 10.000 h | 9.000 h | 90 | ↘ | |
| 7 | Produktion | Steigerung der Produktionsmengen / Monat | 27.01.2005 | 4.000.000 Stück | 3.500.000 Stück | 87 | ↘ | |

| Termin | Zeit | Real.Grad | Titel | Dokument |
|------------|------|-----------|---|--------------------------|
| 31.07.2001 | 27 | 50 | Steigerung der Produktivität in der Mo... | Zielvereinbarung |
| | 28 | 25 | Checkliste für KVP-Workshops | Memo |
| | 29 | 50 | Verbesserung Maschinenlaufzeiten | KVP-Workshop |
| | 30 | 0 | Zeichnungen | Maßnahme |
| | 31 | 0 | Reklamation "Halter 24 C 11" | Reklamationsmanagement |
| | 01 | 0 | Senkung der EK-Preise um 5% | Zielvereinbarung |
| | 02 | 50 | Fertigungskapazität Stanzerei erhöhen | Maßnahme |
| | 03 | 30 | Montage rationalisieren | Maßnahme |
| | 04 | 41 | Neuer Prospekt | Projekt |
| | 04 | 0 | Verbesserungen Audit0301-Stanzerei | Auditplanung/ -maßnahmen |

Interconnection
Consulting Group
Osterwaldstraße 96
80805 München
Tel +49 89 368143 0
Fax + 49 89 368143 55

Faxantwort +49 89 368143 55

Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Wir interessieren uns für Ihre Inhouse-Seminare

- Wirkungsvolle Mitarbeiterführung**
- Führungsplanspiel „SOLARIS“**
- Unternehmensplanspiel „ARTARIS“**

Absender

Name, Vorname

Abteilung/Funktion

Firma, Straße, PLZ, Ort

Tel, Fax, Email

Weitere Leistungsangebote

Bitte senden Sie uns Informationsmaterial zu folgenden Themen:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Customer Relationship Management | <input type="checkbox"/> Neuro Marketing & Sales |
| <input type="checkbox"/> Beschwerde- & Rückgewinnungsmanagement | <input type="checkbox"/> Sales Excellence |
| <input type="checkbox"/> Key Account Management | <input type="checkbox"/> Verkaufsteams führen |
| <input type="checkbox"/> Wirkungsvolle Mitarbeiterführung | <input type="checkbox"/> Persönliche Erfolgsplanung |
| <input type="checkbox"/> Neukundengewinnung & Leadmanagement | <input type="checkbox"/> Kundenbindungsmanagement |
| <input type="checkbox"/> Konfliktmanagement | <input type="checkbox"/> Psychologie für Führungskräfte |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |