



III Unternehmensführung

- ❖ Unternehmensführung (Management) im Überblick
- ❖ Unternehmensleitbild – Grundstein für die Unternehmensführung
- ❖ Managementfunktionen – ein Kreislauf
- ❖ Führung: Führungsstile und Managementkonzepte

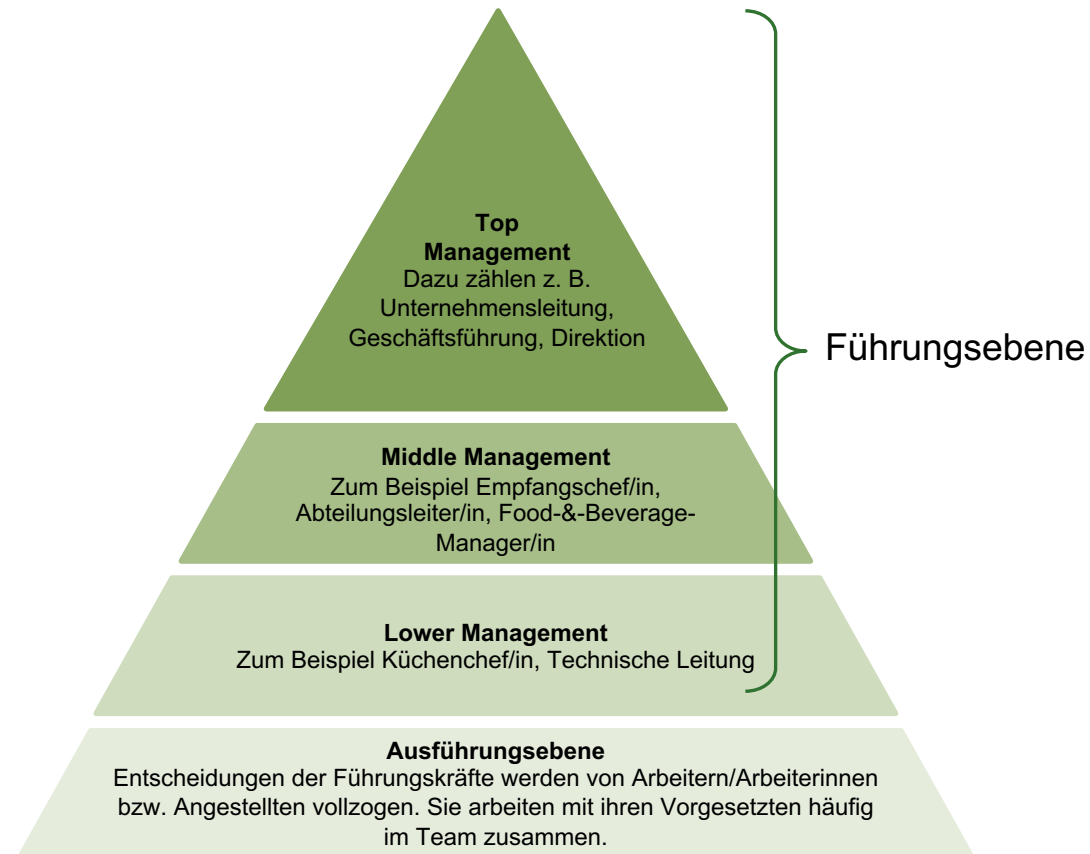
Unternehmensführung (Management) im Überblick

Unternehmensführung bezeichnet zum einen die **Personen**, die ein Unternehmen leiten. Zum anderen wird mit Unternehmensführung (Management) der **Prozess** des Führens bzw. Leitens eines Unternehmens benannt.



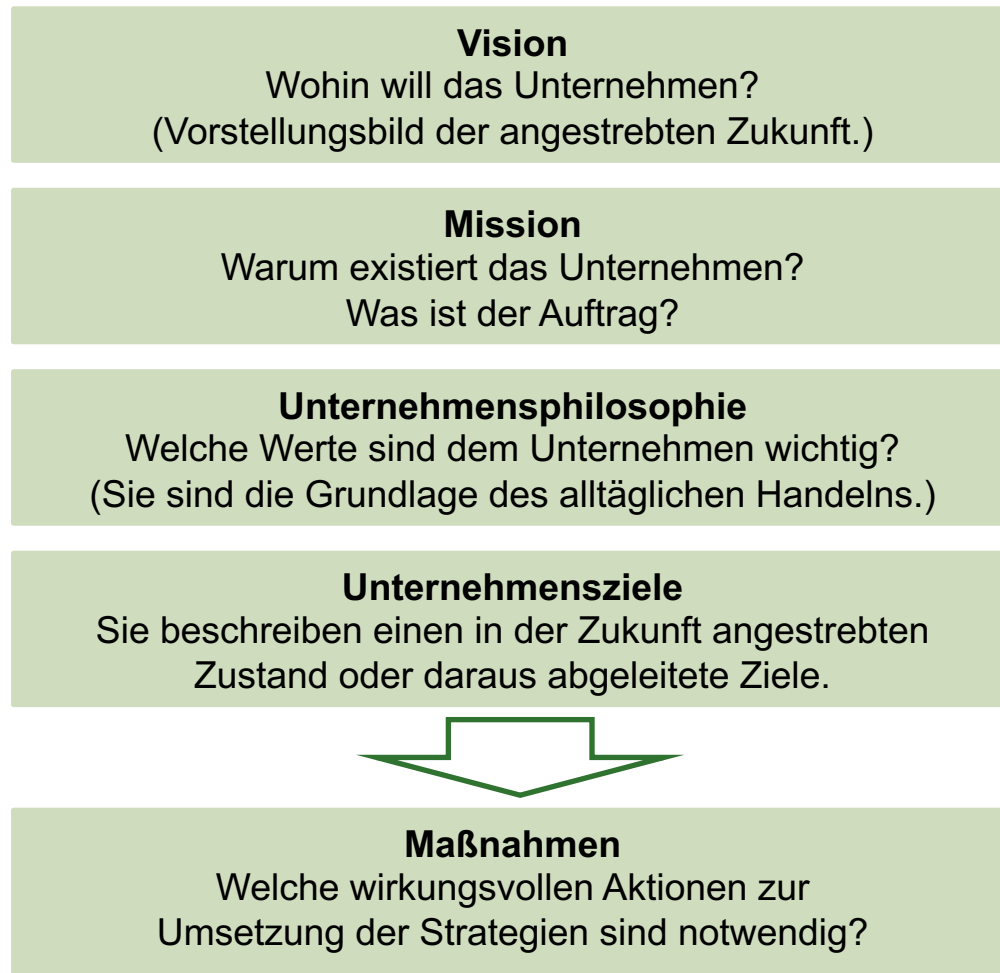
Unternehmensführung (Management) im Überblick

Unternehmensführung auf allen Ebenen



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild



Diese Bestandteile sind in einem **Unternehmensleitbild** ersichtlich.

Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Vision

- **Vision**
- **Mission**
- **Unternehmensphilosophie**
- **Unternehmensziele**
- **Unternehmensleitbild**

Eine **Vision** ist ein konkretes Vorstellungsbild der angestrebten Zukunft.

Beispiele: aktuelle Unternehmensvisionen

- **McDonald's:** „To be the world's best quick-service restaurant“
- **Alpstein Tourismus GmbH:** „Als größte Outdoor-Plattform der Welt allen Outdoorbegeisterten eine Heimat bieten.“



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Mission

- Vision
- **Mission**
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild

Die **Mission** beschreibt den **Auftrag (Unternehmenszweck)** des eigenen Unternehmens.

Im Gegensatz zur Vision beschreibt die Mission nicht einen angestrebten Zustand in der Zukunft, sondern definiert den **Beitrag**, den das Unternehmen zur Erschließung des in der Vision beschriebenen Nutzenpotenzials leisten will.



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensphilosophie

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild

Die **Unternehmensphilosophie** umfasst die grundlegenden Einstellungen und Überzeugungen eines Unternehmens (Woran glauben wir? Was ist uns wichtig?). Es werden die **Werte (z. B. Wertschätzung der Mitarbeiter) und Normen (Verhaltensregeln)**, die das Denken und Handeln aller Mitarbeiter/-innen beeinflussen sollen, festgelegt.



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild

Unternehmensziele beschreiben einen in der Zukunft angestrebten Zustand, der durch bestimmte Handlungen erreicht werden soll.

Unternehmensziele, an denen sich Unternehmen orientieren sollen

Um als Unternehmen langfristig erfolgreich sein zu können, reicht es nicht aus, nur nach Gewinnmaximierung zu streben. Unternehmen müssen außerdem fair sowie nachhaltig handeln und dies beim Formulieren von Unternehmenszielen berücksichtigen.

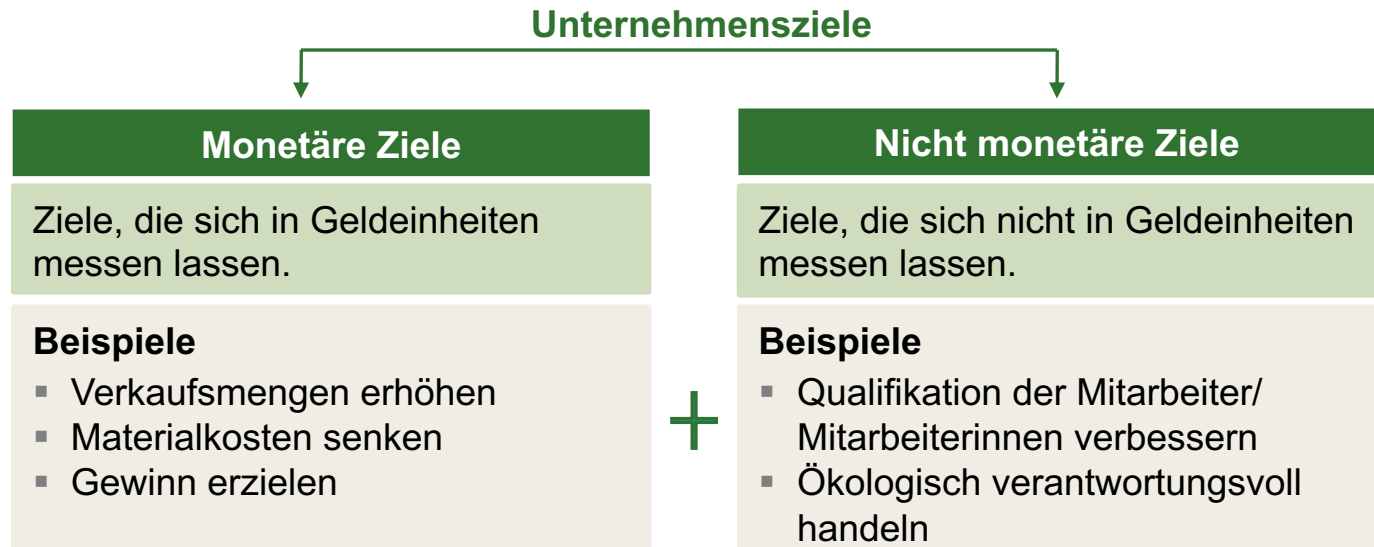


„Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an!“

Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

Monetäre und nicht monetäre Ziele für einen „Gewinn unter Nebenbedingungen“



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

Zielbeziehungen

Zielneutralität (Zielunabhängigkeit)

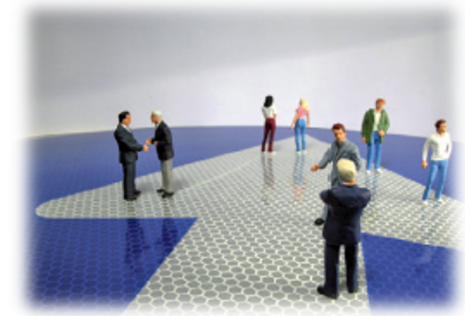
Das Erreichen eines Zieles bleibt ohne Einfluss auf die Erreichung eines anderen Zieles.

Zielkomplementarität (Zielharmonie)

Die Erreichung eines Zieles unterstützt gleichzeitig das Erreichen eines anderen Zieles.

Zielkonflikt (Zielkonkurrenz)

Die Erreichung eines Zieles verhindert oder stört das Erreichen eines anderen Zieles.



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- **Unternehmensziele**
- Unternehmensleitbild

Nachhaltigkeit als Unternehmensziel im Tourismus

Um ein einzigartiges, nachhaltiges Urlaubserlebnis den Gästen zu ermöglichen, müssen **ökonomische, ökologische** und **soziale Maßnahmen** im Tourismus berücksichtigt werden



Nationalparks schützen funktionierende Ökosysteme, um sie für die nächsten Generationen zu erhalten

Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild

Beispiele: Reiseerlebnisse, die sich am Menschen und an der Umwelt orientieren

- Im „forum anders reisen“ (Verband für nachhaltigen Tourismus) haben sich über 100 Reiseveranstalter zusammengeschlossen, die sich für einen nachhaltigen Tourismus engagieren. Gemeinsam entwickeln sie nachweislich umweltschonende und sozialverträgliche Reisen von besonderer Qualität, die auch wirtschaftlich realisierbar sind. Sie achten die Menschenrechte und setzen sich insbesondere für den Schutz von Kindern vor sexueller und wirtschaftlicher Ausbeutung im Tourismus ein.
- Das **Boutiquehotel Stadthalle** in Wien erzeugt nach einem Umbau seine benötigte Energie im Haus selbst und wurde damit zum ersten Null-Energie-Bilanz-Hotel weltweit. Das Engagement des Hotels für energieeffizientes Wirtschaften wurde mit dem Staatspreis Tourismus „Energieeffizienz in der Hotellerie und Gastronomie“ ausgezeichnet.



Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensziele

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- **Unternehmensziele**
- Unternehmensleitbild

Strategische Ziele – langfristige Zielerreichung

Die Umsetzung der Vision in langfristige Ziele.

Beispiele

- Aufbau einer europaweiten Hotelkette für junge Gäste durch die Kooperation IKEA und Marriott-Konzern in den nächsten fünf Jahren
- Eine CO2-neutrale Tourismusregion Engadin – St. Moritz



Operative Ziele – kurz- bis mittelfristige Zielerreichung

Die Umsetzung der langfristigen strategischen Ziele in kurz- oder mittelfristige Ziele.

Beispiele

- Die Nächtigungen von Schweizer Gästen sollen für das vierte Quartal um 3 % zunehmen.
- Der Bekanntheitsgrad des Busunternehmens soll innerhalb der nächsten 2 Jahre europaweit auf mindestens 30 % gesteigert werden.

Unternehmensleitbild – Grundstein der Unternehmensführung

Unternehmensleitbild

Das **Unternehmensleitbild** ist die schriftliche Dokumentation der Vision, Mission, Werte, Normen und Unternehmensziele eines Unternehmens.



- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- Unternehmensleitbild

Unternehmensleitbild

- Vision
- Mission
- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensziele
- **Unternehmensleitbild**

Leitbild als Basis für die angestrebte Unternehmenskultur

Die im Unternehmensleitbild festgelegte Vision, Mission und Unternehmensphilosophie prägen wesentlich die **Unternehmenskultur**.

Noch viel mehr Einfluss auf die Unternehmenskultur haben

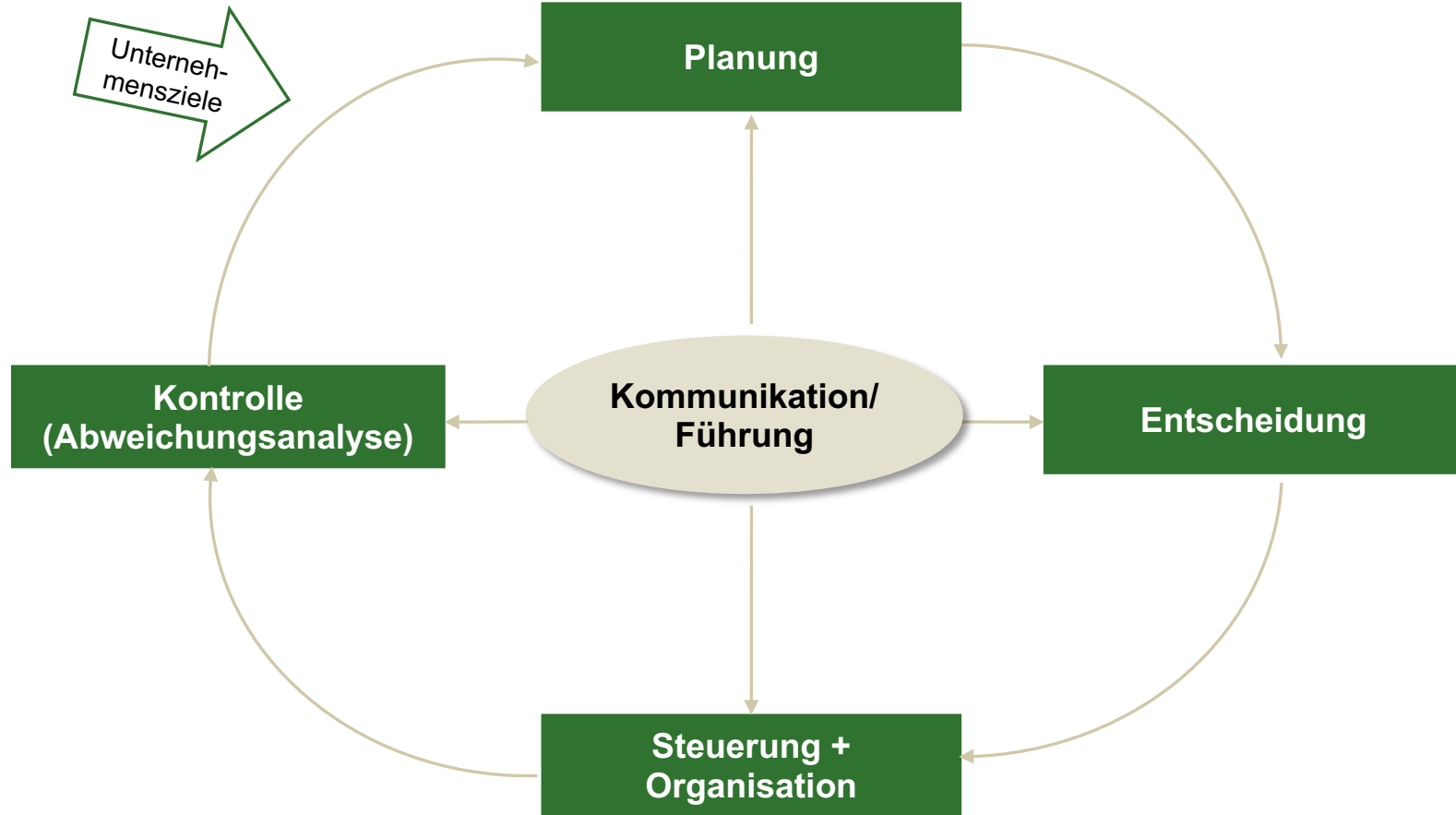
- Normen,
- Wertvorstellungen,
- Denkhaltungen,
- Umgangsformen,
- gemeinsame Geschichten und
- Rituale.

Managementfunktionen – ein Kreislauf

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour



Aufgaben der Unternehmensführung



- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Planung

- Aufgaben der Unternehmensführung
- **Planung**
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Strategische Planung

umfasst die langfristige Planung, mit der nachhaltig Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden sollen. Dazu werden Strategien entwickelt.

„Die richtigen Dinge tun“

Operative Planung

plant die zielgerichtete Umsetzung der Unternehmensstrategien. Sie beinhaltet die Festlegung zukünftiger Aktivitäten und der dabei eingesetzten Personen und Ressourcen.

„Die Dinge richtig tun“



Planung

Strategische Planung

Entwicklung einer Strategie

Externe Analyse



Analyse der Ansprüche der Stakeholder und des Umfeldes eines Unternehmens

Interne Analyse



Analyse des Zustandes des Unternehmens: Produkte, Personal, Finanzen, Organisation, Führung

Entwicklung von möglichen Strategien

Entscheidung über die zu wählende Strategie

- Aufgaben der Unternehmensführung
- **Planung**
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Planung

Externe Analyse

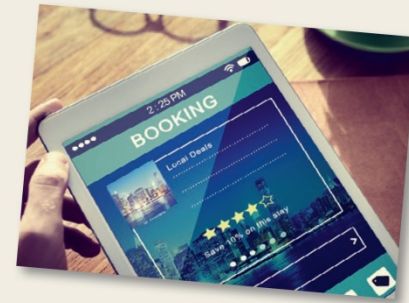
Es sollen die **Chancen und Risiken**, die sich für das Unternehmen ergeben, gefunden werden.

Durch genaue Recherchen ist zu untersuchen:

- Wie entwickeln sich die Stakeholder und das Umfeld und welchen Einfluss hat dies auf das Unternehmen?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den Stakeholdern und dem Umfeld für das Unternehmen?

Beispiele

- Aufgrund der Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechniken wird der Stellenwert neuer Medien im Tourismus zukünftig noch weiter verstärkt (z. B. Buchung über Buchungsportale und -plattformen, Apps).
- Klimawandel bedroht den Wintertourismus und bringt Chancen für den Sommertourismus.



Planung

Interne Analyse

Bei der internen Analyse werden die **Stärken und Schwächen** des Unternehmens untersucht.

Beispiele

- **Stärken:** hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen, ausreichende finanzielle Ressourcen oder eine führende Technologieposition
- **Schwächen:** fehlendes Know-how oder hohe Kosten

Die Stärken und Schwächen werden meist zusammengefasst und mit denen der stärksten Konkurrenten verglichen.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- **Planung**
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Planung

Entwicklung möglicher Strategien

Ausgehend von den Informationen der externen und internen Analyse können mögliche Strategien entwickelt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Beispiele: erfolgreiche Unternehmensstrategien

- Discounter wie Hofer oder Lidl bieten ihre Produkte zu kostengünstigeren Preisen an als die Konkurrenz.
- „Zur rechten Zeit die richtige Innovation“ war und ist die Strategie des Unternehmens Weber, das den weltberühmten Kugelgrill erstmals auf den Markt brachte.
- Als Produzent von ökologischen Naturholzmöbeln bewegt sich das Unternehmen TEAM 7 im Hochpreissegment. Durch ständige Produktentwicklungen gewann das Unternehmen zahlreiche internationale Designerpreise.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- **Planung**
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Planung

Operative Planung

Die operative Planung verfügt über einen **hohen Detaillierungsgrad** und weist im Gegensatz zur strategischen Planung einen **kurzfristigen Planungshorizont** auf.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- **Planung**
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Entscheidungen treffen

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- **Entscheidungen treffen**
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Intuitive Entscheidungen

Sie werden vom Gefühl und von der Intuition, aus dem Bauch heraus, getroffen. Unternehmerische Entscheidungen müssen nicht selten in einer Situation der Unsicherheit getroffen werden.

Rationale Entscheidungen

Sie werden auf der Grundlage von gesicherten Daten getroffen. Für schwierigere rationale Entscheidungen können Entscheidungstechniken eingesetzt werden. Ihr Ziel ist es, Entscheidungen zu erleichtern. Im Folgenden wird die Scoring-Methode, als eine von vielen Methoden, vorgestellt.



Entscheidungen treffen

Gruppenentscheidungen

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Vorteile

- Entscheidungen werden für alle transparenter und leichter nachvollziehbar und damit für den Einzelnen akzeptabler.
- Gruppe findet mehr verschiedene Lösungsalternativen.
- Es wird auf das Wissen mehrerer Personen zurückgegriffen.

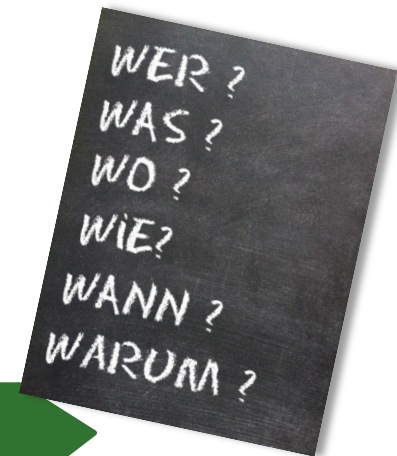
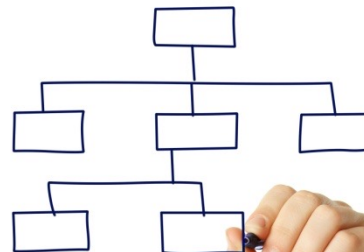
Nachteile

- Zeitaufwendiger als Einzelentscheidungen.
- Problematisch, wenn die Machtverhältnisse bzw. die Verantwortlichkeiten (z. B. Mitläufer/innen) im Team nicht geklärt sind.



Steuerung und Organisation

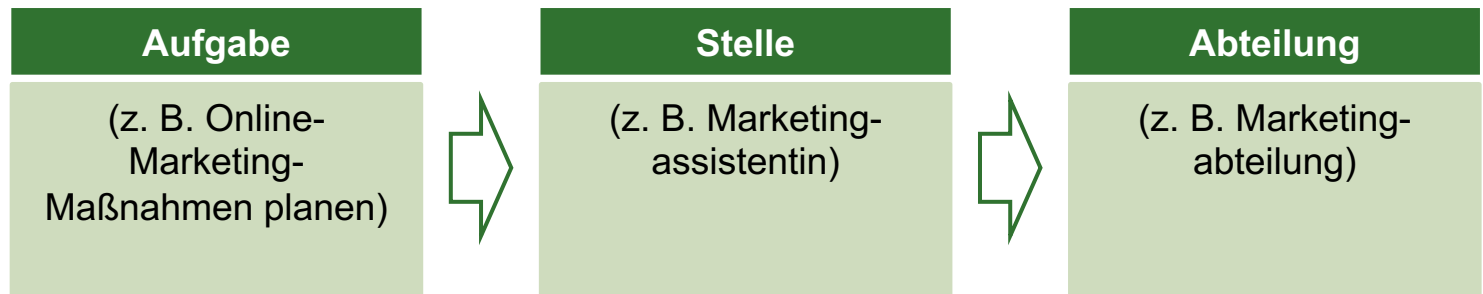
In einem Unternehmen müssen viele Aufgaben erfüllt werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Eine gute Organisation ist daher ein wichtiges **Instrument zur Zielerreichung**.



- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Steuerung und Organisation

Aufbauorganisation



mehrere **Aufgaben** werden zu einer **Stelle** zusammengefasst



mehrere **Stellen** werden zu einer **Abteilung** zusammengefasst

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Steuerung und Organisation

Stellenbeschreibung

Inhalte der Stellenbeschreibung

- Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation: Unterstellung/Überstellung (Weisungsbefugnis)
- Inhaber der Stelle und seine Stellvertretung
- Zielsetzung (Hauptaufgabe) der Stelle
- Beschreibung der Aufgaben und Verantwortung
- Erforderliche Qualifikationen des Stelleninhaber
- Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- Weiterbildungsmöglichkeiten



Steuerung und Organisation

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Ablauforganisation

- Legt fest, welche Aufgaben in welcher zeitlichen Abfolge zu erfüllen sind.
- Zeigt Prozessstrukturen, deren Ziel es ist Abläufe aufeinander abzustimmen.
- Es geht um Berücksichtigung der Arbeitsmenge, das Leistungsvermögen der Mitarbeiter und der verfügbaren Ressourcen.



Ablauforganisation – Was muss in welcher Reihenfolge, **wie** und **wo** erledigt werden?

Steuerung und Organisation

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Durch die Darstellung der betrieblichen Abläufe kann man Ansatzpunkte für die betriebliche **Prozessoptimierung** ableiten. Gestaltungsmöglichkeiten der Prozessoptimierung sind u. a.:

- Straffung
- Zusammenfassung von Teilprozessen
- Neue Reihenfolge der Prozessschritte



Steuerung und Organisation

Informale Organisation

Die **informale Organisation** entsteht spontan durch nicht formell geplante Beziehungen zwischen den Mitarbeitern.



Informelle Gruppen sind vergleichbar mit einem Freundeskreis oder Cliques.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Steuerung und Organisation

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- **Steuerung und Organisation**
- Kontrolle
- Kommunikation
- Business Behaviour

Formale und informale Organisation



Formale Organisationselemente

(rationale, beobachtbare Aspekte)

- Unternehmensleitbild
- Strategie
- Organigramm und Stellenbeschreibungen
- Richtlinien, Pläne
- Usw.

Informale Organisationselemente

(verdeckte Aspekte)

- Machtverteilung (z. B. informale Führer)
- Persönliche Beziehungen (z. B. informale Gruppen, informale Kommunikationsstrukturen)
- Informale Verhaltensnormen
- Werte, Einstellungen
- Unternehmenskultur
- Usw.

Kontrolle (Abweichungsanalyse)

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- **Kontrolle**
- Kommunikation
- Business Behaviour

Bei der **Kontrolle** wird das Ergebnis der umgesetzten Maßnahmen bestimmt und mit der Zielsetzung verglichen. Die festgestellten Abweichungen werden analysiert. Nur bei **Kenntnis der Abweichungsursachen können**

- sinnvolle Gegenmaßnahmen eingeleitet und
- der Managementprozess (d. h. die Planung, der Entscheidungsprozess, die Organisation) verbessert werden.



Kommunikation

Die **Kommunikation** steht im Zentrum aller Planungs-, Organisations-, Durchführung- und Kontrollaufgaben.

Empfänger – Sender



Kommunikation

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- **Kommunikation**
- Business Behaviour

Als **Empfänger** muss das Ziel der Führungskraft u. a. sein,

- „**aktiv**“ **zuzuhören** (beispielsweise zu fragen: „Meinen Sie damit ...?“, „Heißt das...?“, „Wenn ich Sie richtig verstehe ...“);
- zu erkennen, was der Sender (Sprecher) über sich sagt und wie er sich fühlt;
- sich bewusst zu machen, **was Sache ist**;
- zu verstehen, was sich der Sender erwartet.

Als **Sender** muss es das Ziel der Führungskraft sein, **klar auszusprechen**,

- was **Inhalt der Botschaft** ist,
- wie die eigene **Einstellung** dazu ist,
- welche **Regeln** es dazu gibt und
- welche **Wünsche, Anordnungen** oder **Konsequenzen** sich daraus ableiten.

Kommunikation

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- **Kommunikation**
- Business Behaviour

Aha!

Gute Kommunikation bewirkt:

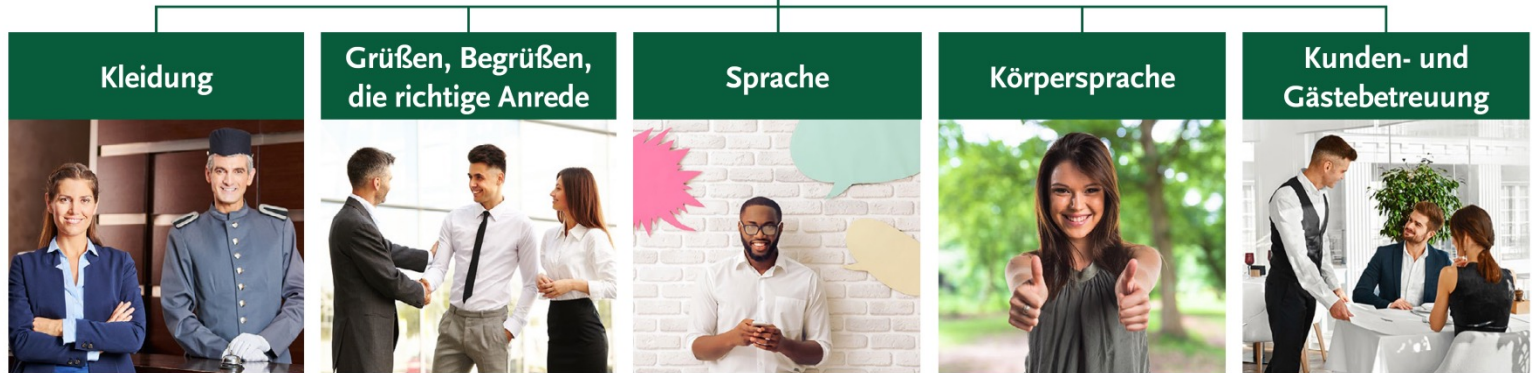
- Ein positives Arbeitsklima
- Die Weitergabe von Informationen
- Bessere Konfliktlösungen
- Verhinderung bzw. Minimierung gegenseitiger Missverständnisse
- Austausch von Erfahrungen
- Wertschätzung
- Verbesserten Umgang mit Kollegen bzw. Kolleginnen und Vorgesetzten
- Den Erfolg von Unternehmen



Business Behaviour

Verhaltensregeln im Berufsleben

Verhaltensregeln



- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Kleidung

Das **äußere Erscheinungsbild sendet optische Signale und verrät viel über eine Person**. Daher ist es wichtig, sich passend zur Branche zu kleiden, um einen guten Eindruck bei Kunden/Gästen zu hinterlassen.

Bei vielen Tourismusbetrieben (z. B. Gastronomiebetrieben) gibt es **Bekleidungsstandards**, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewisse Auflagen vorschreiben (z. B. das Tragen einer Krawatte).

Tipps für die Wahl der passenden Kleidung:

- Kleidung und Schuhe sollen sauber sein.
- Auf ein dezentes Make-up und einen diskreten Nagellack achten.
- Auf zu tiefe Ausschnitte, zu kurze Röcke und zu knappe Hühthosen verzichten.
- Oft ist weniger Schmuck mehr.
- Parfums und Körpersprays dezent verwenden.
- Tattoos, wenn möglich, verdecken und Gesichtspiercings entfernen.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Grüßen, Begrüßen, die richtige Anrede

Richtiges Grüßen und die **korrekte Begrüßung** sind zentrale Punkte in Unternehmen. Ihr Gegenüber fühlt sich dadurch wertgeschätzt, willkommen und ernst genommen. Reden Sie den Kunden/Gast mit Namen an, wenn Sie ihn kennen.

Sprache

Die Sprache ist eines der wichtigsten Mittel der Kommunikation und eines der bedeutendsten Instrumente im Tourismus. Verwenden Sie die **gehobene Umgangssprache**.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Körpersprache

Der Austausch von Informationen zwischen Menschen beschränkt sich nicht nur auf das gesprochene Wort, sondern umfasst auch eine Vielzahl von **non-verbale Botschaften**. Deshalb sollten nonverbale Signale für Ihr Gegenüber **eindeutig und einfach zu verstehen** sein.



Cooler Sprüche, die durch die Medien mittlerweile **salonfähig** geworden sind, sollten vermieden werden. Gerade im Kontakt mit Kunden/Gästen haben diese nichts verloren.

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Nonverbale Botschaften

Mimik	Gestik	Körperhaltung	Händedruck	Blickkontakt	Distanzzonen	Sprechdynamik
						
Gefühle und Empfindungen werden zum Ausdruck gebracht.	Mimik mit Gestik unterstreichen, bevorzugen Sie offene Gesten.	Ergibt gemeinsam mit der Mimik und Gestik ein abgerundetes Bild.	Der Händedruck sollte angenehm, aber nicht zu weich sein.	Die Augen sind ein starkes Ausdrucksmittel. Fehlender Blickkontakt deutet auf Desinteresse und Unsicherheit hin.	Jeder Mensch braucht seinen persönlichen Schutzzraum, den Sie ihm gewähren müssen.	Beeinhaltet den Klang der Stimme und die Art, wie jemand spricht.
Beispiel Gast mit einem Lächeln begrüßen	Beispiel Arme nicht vor der Brust verschränken	Beispiel Gerade Körperhaltung einnehmen	Beispiel Begrüßung erfolgt mit Handschlag	Beispiel Blickkontakt bei der Begrüßung	Beispiel Im Berufsleben sind 150 cm räumlicher Abstand angemessen.	Beispiel Sprechtempo an sein Gegenüber anpassen

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Kunden- und Gästebetreuung

Bei der Kunden- und Gästebetreuung gilt **Höflichkeit** als wichtige Voraussetzung. Korrekte Höflichkeit, ein freundliches von Herzen kommendes Lächeln hinterlassen bei den Kunden/Gästen immer einen angenehmen Eindruck.

Betreuung von interkulturellen Kunden/Gästen

Im Umgang mit interkulturellen Kunden/Gästen gilt es die **nationalen Sitten, Moral** und **Gesellschaftsformen** anderer Völker zu respektieren.

Kulturelle Unterschiede können sich äußern in

- Sprache
- Höflichkeitsformen
- Begrüßung und Verabschiedung
- Einhaltung von räumlichen Distanzen

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Business Behaviour

Konfliktmanagement

- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Konflikte gibt es im Unternehmen mit ...



Business Behaviour

Im Umgang mit Konflikten können verschiedene **Konfliktlösungsstrategien** angewendet werden:

Konfliktlösungsstrategien



- Aufgaben der Unternehmensführung
- Planung
- Entscheidungen treffen
- Steuerung und Organisation
- Kontrolle
- Kommunikation
- **Business Behaviour**

Führung: Führungsstile und Managementkonzepte

- Führungsstile
- Managementkonzepte



Führungsstile

Führungsstile

- Führungsstile
- Managementkonzepte

Führungsstil	Autoritärer Führungsstil	Kooperativer (demokratischer) Führungsstil	Laissez-faire-Führungsstil
			
Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen	<ul style="list-style-type: none">■ Entscheidungen trifft allein die Führungskraft.■ Mitarbeiter/innen haben die Entscheidungen auszuführen.	<ul style="list-style-type: none">■ Treffen von Entscheidungen unter Mitarbeiterbeteiligung (Mehrheitsbeschlüsse).■ Vorgesetzte sind offen für Vorschläge und Kritik.■ Möglichkeit der Mitarbeitermitbestimmung.	<ul style="list-style-type: none">■ Führungskraft greift kaum bis gar nicht in das Geschehen ein.■ Mitarbeiter/innen haben weitgehende Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.

Managementkonzepte

- Führungsstile
- Managementkonzepte

Sie beinhalten sämtliche auf einheitliche Kurzformeln gebrachte Empfehlungen für die Unternehmensleitung, den Führungsprozess in einer bestimmten Weise zu gestalten bzw. auf einen Teilaspekt der Führung besonderes Augenmerk zu legen.

Management by Delegation (MbD)

- Mitarbeiter ist für seinen eigenen Aufgabenbereich verantwortlich.
- Fördert Motivation und Eigeninitiative.
- Mitarbeiter übernimmt Handlungsverantwortung.

Management by Exception (MbE)

- Aufgaben werden innerhalb eines vorgegebenen Entscheidungsspielraumes delegiert.
- Führungskräfte sind von Routinearbeiten befreit, die Mitarbeiter entwickeln Eigenverantwortung.
- Kreativität der Mitarbeiter wird gebremst.

Managementkonzepte

- Führungsstile
- Managementkonzepte

Management by Motivation (MbM)

- Führungskräfte finden Leistungsanreize, die die Mitarbeiter motivieren.
- Bedürfnisse der Mitarbeiter müssen bekannt sein.

Management by Results (MbR)

- Führung bei der nur die Ergebnisse zählen.
- Die zu erreichenden Ergebnisse werden festgelegt und kontrolliert.
- Gefahr der Demotivierung bei unrealistischen Vorgaben.

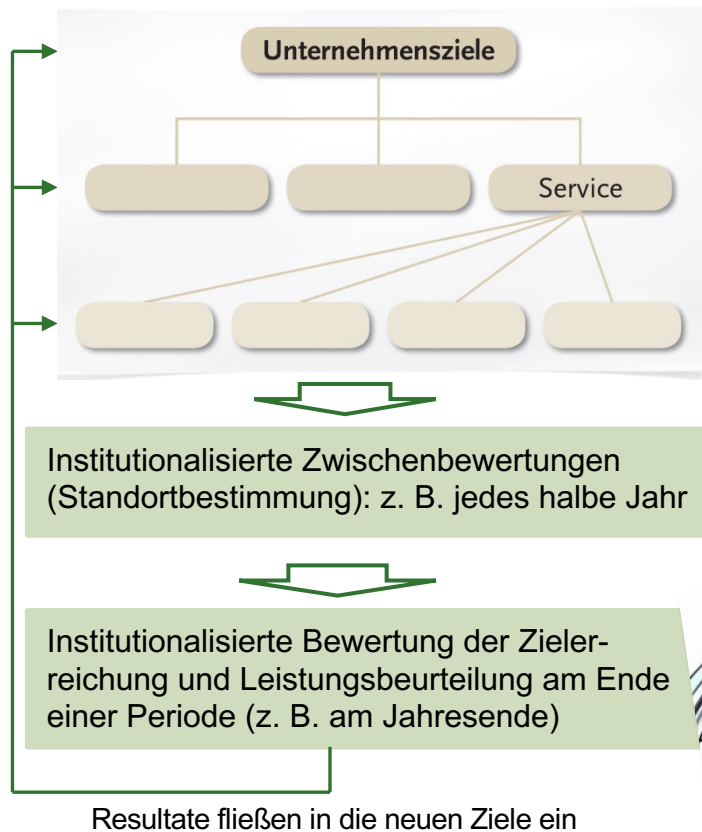
Management by Objectives (MbO)

- Gemeinsame Ziele werden vereinbart und festgelegt, wie diese zu kontrollieren sind.
- Größere Mitarbeiterzufriedenheit und bessere Leistung.
- Erfordert hohen organisatorische Aufwand und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter.

Managementkonzepte

- Führungsstile
- Managementkonzepte

Grundschemata des Management by Objectives



Festlegung der obersten Unternehmensziele für ein Jahr

Ableiten von Bereichszielen (Abteilungsziele)

Abstimmen der Ziele zwischen den Bereichen

Ableiten individueller Jahresziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter in einem Zielvereinbarungsgespräch

