



EUROPA-FACHBUCHREIHE
für Kraftfahrzeugtechnik

Betriebsführung und Management im Kraftfahrzeughandwerk

Lehr- und Übungsbuch mit Formelsammlung

4. Auflage

Bearbeitet von Mediatoren, Trainern und Gewerbelehrern
Lektorat: Alois Wimmer, Oberstudienrat

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr. **23212**

Autoren des Fachbuches Betriebsführung und Management im Kraftfahrzeughandwerk

Heiser, Monika	Mediatorin (MM, Universität) Dipl.-Verw.-Wirt (FH)	Stuttgart
Högerle, Friedemann	Studiendirektor	Ostfildern
Psotka, Thomas	Dipl.-Wipäd., Studiendirektor	Ehingen
Wimmer, Alois	Oberstudienrat a.D.	Berghülen

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat

Alois Wimmer	Oberstudienrat a.D.	Berghülen
--------------	---------------------	-----------

Bildbearbeitung

Zeichenbüro des Verlages Europa-Lehrmittel GmbH & Co. KG, 73760 Ostfildern

4. Auflage 2017

Druck 5 4 3 2

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-2324-7

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2017 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz und Layout: rkt, 51379 Leverkusen, www.rktypo.com

Druck: RCOM Print GmbH, 97222 Würzburg-Rimpar

Vorwort zur 4. Auflage

Das Fachbuch Betriebsführung und Management im Kraftfahrzeughandwerk ist so strukturiert, dass es bei der Fachausbildung in Kfz-Meisterschulen, Kfz-Meisterkursen und Kfz-Technikerschulen eingesetzt werden kann. Es deckt weitgehend die Inhalte der Fächer Betriebsführung, betriebliche Kommunikation und Auftragsabwicklung in der Meisterschule und die Inhalte der Fächer betriebliche Kommunikation und Betriebsmanagement in der Technikerschule ab. Weiterhin ist es aufgrund seiner methodisch-didaktischen Konzeption auch für ein Selbststudium geeignet.

In jedem Kapitel werden die Lerninhalte methodisch entwickelt. Im Kostenrechnen werden zu den Inhalten die mathematischen Zusammenhänge in Form von Wortgleichungen und Formeln dargestellt. Bilder, Diagramme, Übersichten und mehrfarbige Darstellungen sowie Rechenbeispiele veranschaulichen den Stoff. Zahlreiche Übungsaufgaben und Fragestellungen schließen sich an, die es dem Meister- und Technikerschüler ermöglichen, Kfz-spezifische Aufgaben in den Bereichen Kommunikation, Personalmanagement, Betriebsorganisation, Kostenrechnen, Marketing, Auftragsabwicklung selbstständig zu lösen.

Mit Hilfe der Prüfungsaufgaben zur Betriebsführung in Meisterschulen und Betriebsmanagement in Technikerschulen kann die Prüfungssituation nachgestellt werden. Zahlreiche Prüfungsfragen sollen die theoretischen Zusammenhänge vertiefen. Kennwerte und Zahlen wurden dem aktuellen Stand der Kraftfahrzeugbetriebe im Handwerk angepasst.

Ein ausführlicher methodischer Löser für sämtliche Aufgaben und Prüfungsfragen soll dem Meister- und Technikerschüler die vollständige Überprüfung seiner Lösungsvorschläge ermöglichen.

Das Buch wurde für die Ausbildung von Kfz-Meisterschülern und Kfz-Technikerschülern konzipiert; es bildet mit den weiteren Büchern der Fachbuchreihe Kraftfahrzeugtechnik eine Einheit.

Die vorliegende **4. Auflage** berücksichtigt Wünsche und Anregungen, die an den Arbeitskreis herangetragen wurden. Folgende Kapitel wurden neben anderen erweitert und ergänzt: Projektmanagement z. B. durch den Ablaufplan eines Projektes, Auftragsabwicklung in der Kfz-Werkstatt z. B. Auftragsabwicklung im Versicherungsfall, Reparaturkostenübernahme, Sicherungsabtretung usw. Die wirtschaftlichen Daten und gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden bis Winter 2016/17 aktualisiert.

Trotz aller Erfahrungen und Bemühungen werden dem Lehrbuch Unvollkommenheiten anhaften. Die Verfasser sind deshalb dankbar für jede Stellungnahme und Anregung, die einer Verbesserung dienen (lektorat@europa-lehrmittel.de).

Berghülen, im Herbst 2017

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebsorganisation	7
1.1	Organisationsbegriff	7
1.2	Aufbauorganisation	7
1.3	Ablauforganisation	8
1.4	Kunden und Betrieb	8
1.5	Managemant und Führung	10
1.6	Führung als Funktion	11
1.7	Methoden der Führung	14
1.8	Teamarbeit	16
2	Kommunikation	20
2.1	Betrieb und Kommunikation	20
2.2	Kommunikationsmodelle	20
2.2.1	Vier Seiten einer Nachricht	21
2.2.2	Transaktionsanalyse	22
2.3	Wahrnehmung und Interpretation	24
2.4	Kommunikationstechniken	25
2.5	Kommunikationswege	28
2.5.1	Mündliche Kommunikationswege	28
2.5.2	Schriftliche Kommunikationswege	30
2.5.3	Mediale Kommunikationswege	33
2.6	Präsentation und Moderation	34
2.6.1	Präsentation	34
2.6.2	Moderation	35
2.7	Konflikte	36
2.7.1	Begriff	37
2.7.2	Arten und Formen von Konflikten	37
2.7.3	Konfliktbereiche im betrieblichen Alltag	38
2.7.4	Umgang mit Konflikten	38
2.7.5	Auswirkung nicht bearbeiteter Konflikte	39
2.7.6	Konfliktlösung	39
3	Betriebliche Personalwirtschaft	41
3.1	Bedeutung	41
3.2	Personalplanung	41
3.3	Personalbeschaffung	41
3.4	Personalbeurteilung	43
3.5	Personalentwicklung	46
3.6	Personalführung	48
3.7	Personalverwaltung	51
3.8	Personalfreisetzung	51
4	Projektmanagement	53
4.1	Begriffe	53
4.2	Projektarten	53
4.3	Organisatorische Grundlagen	53
4.4	Aufgabe des Projektmanagements	54
4.5	Projektvorbereitung	55
4.6	Projektplanung	56
4.7	Strukturierung von Projekten	57
4.8	Menschen im Projekt	59

4.9	Projektüberwachung und Controlling	60
4.10	Projektabschluss und Rückblick	61
5	Qualitätsmanagement	62
5.1	Begriffe	62
5.2	Grundlagen	63
5.3	Betriebswirtschaftliche Gründe für QMS	64
5.4	Qualitätsmanagementsysteme	64
5.4.1	Total Quality Management	64
5.4.2	EFQM-Excellence-Modell	65
5.4.3	Kontinuierliche Verbesserung	65
5.5	Ziele des Qualitätsmanagement	67
5.6	Grundsätze des Qualitätsmanagement	67
5.7	Dokumentation	69
5.8	Audit	69
5.9	Zertifizierung	69
6	Lohn- und Gehaltsabrechnung	72
6.1	Aufgaben	75
7	Kosten- und Leistungsrechnung	76
7.1	Grundlagen	76
7.2	Kostenrechnungssysteme	78
7.3	Vollkostenrechnung	79
7.3.1	Kosten der Werkstatt	81
7.3.1.1	Einzelkosten der Werkstatt	81
7.3.1.2	Gemeinkosten der Werkstatt	84
7.3.1.3	Selbstkosten der Werkstatt	84
7.3.1.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	84
7.3.1.5	Kennwerte der Werkstatt	84
7.3.1.6	Aufgaben	87
7.3.2	Kosten des Lagers	90
7.3.2.1	Einzelkosten des Lagers	90
7.3.2.2	Gemeinkosten des Lagers	90
7.3.2.3	Selbstkosten des Lagers	90
7.3.2.4	Gewinn- und Wagniszuschlag	90
7.3.2.5	Kennwerte des Lagers	91
7.3.2.6	Aufgaben	95
7.3.3	Handelswarenkalkulation	97
7.3.3.1	Grundlagen	97
7.3.3.2	Kalkulationsarten im Handel	98
7.3.3.3	Kalkulationsformen im Handel	98
7.3.3.4	Agenturwarenverkauf	102
7.3.3.5	Verkauf von Tauschteilen, Altteilesteuer	102
7.3.3.6	Rechnungserstellung	103
7.3.3.7	Aufgaben	105
7.4	Kostenstellenrechnung	108
7.4.1	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	109
7.4.2	Betriebsabrechnungsbogen und Verwaltungskostenumlage	111
7.4.3	Aufgaben	113
7.5	Kostenträgerrechnung	114
8	Teilkostenrechnung	116
8.1	Fixe und variable Kosten	116
8.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	118

8.3	Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur Preisgestaltung	120
8.4	Deckungsbeitrag als Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung	120
8.5	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	122
8.6	Aufgaben	123
9	Abschreibung	125
9.1	Bilanzielle Abschreibung	125
9.1.1	Lineare Abschreibung	125
9.1.2	Degressive Abschreibung	126
9.2	Kalkulatorische Abschreibung	126
9.2.1	Lineare Abschreibung	127
9.2.2	Leistungsbezogene Abschreibung	127
9.2.3	Kombinierte Abschreibung	128
9.3	Aufgaben	129
10	Kraftfahrzeugkostenberechnung	131
10.1	Aufgaben	135
11	Maschinenkostenberechnung	136
11.1	Aufgaben	140
12	Marketing	142
12.1	Grundlagen	142
12.2	Marktforschung	142
12.3	Marketing-Mix	143
12.3.1	Produktpolitik	143
12.3.2	Preispolitik	144
12.3.3	Distributionspolitik	145
12.3.4	Kommunikationspolitik	146
13	Auftragsabwicklung	149
13.1	Grundlagen	149
13.1.1	Aufbau eines Autohauses	149
13.1.2	Einsatz von EDV-Systemen bei der AA	151
13.2	Auftragsabwicklung und Kundenservice	151
13.2.1	Terminvereinbarung	152
13.2.2	Terminvorbereitung	152
13.2.3	Fahrzeugannahme	154
13.2.4	Reparatur und Leistungserstellung	156
13.2.5	Qualitätskontrolle und Vorbereitung der Fahrzeugrückgabe	157
13.2.6	Fahrzeugrückgabe und Abrechnung	157
13.2.7	Nachbereitung	157
13.3	Werkstattauftrag und Angebot	163
13.3.1	Arten von Werkstattaufträgen	164
13.3.2	Auftragserweiterung	164
13.4	Auftragsabwicklung im Versicherungsfall	164
13.5	Arbeitszeitmodelle und Zeitplanung	169
13.5.1	Arbeitszeitmodelle	169
13.5.2	Werkstattplanung an Beispielen	173
14	Recht	177
14.1	Rechtliche Grundlagen, Zustandekommen von Verträgen	177
14.2	AGB und Produkthaftung	178
14.3	Vertragsfreiheit und Vertragsarten	181
14.4	Vertragsstörungen	182

14.5	Sachmängelhaftung, Garantie und Kulanz	184
14.6	Verjährungsfristen	184
14.7	Sicherungsrecht	185
14.8	Mahn- und Klageverfahren	186
14.9	Rechtsformen von Unternehmen	188
15	Finanzierung	193
15.1	Grundlagen	193
15.2	Finanzierungsarten	193
15.3	Kreditarten und Kreditsicherheiten	193
15.4	Leasing	194
15.5	Factoring	194
15.6	Staatliche Finanzierungshilfen	195
15.7	Kapitalbedarfsermittlung, Finanzierungsplan	196
15.8	Finanzierungsregeln	197
15.9	Zahlungsverkehr	197
16	Steuern	199
16.1	Grundlagen	199
16.2	Umsatzsteuer	199
16.2.1	Altteilesteuer	200
16.2.2	Differenzbesteuerung	200
16.3	Einkommenssteuer	201
16.3.1	Lohnsteuer	202
16.3.2	Solidaritätszuschlag	203
16.3.3	Kirchenlohnsteuer	203
16.4	Körperschaftssteuer	203
16.5	Gewerbsteuer	203
16.6	Erbschafts- und Schenkungssteuer	204
17	Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung	205
17.1	Führung und Personal	205
17.2	Betriebsführung und Management	207
17.3	Auftragsabwicklung	223
18	Fragen zur Prüfungsvorbereitung	227
18.1	Betriebsführung	227
18.2	Auftragsabwicklung	239
19	Methodische Lösungswege	248
19.1	Lohn- und Gehaltabrechnung	248
19.2	Kosten der Werkstatt	249
19.3	Kosten des Lagers	255
19.4	Handelswarenkalkulation	260
19.5	Kostenstellenrechnung	268
19.6	Teilkostenrechnung	270
19.7	Abschreibung	275
19.8	Kraftfahrzeugkostenberechnung	278
19.9	Maschinenkostenberechnung	281
19.10	Aufgaben zur Prüfungsvorbereitung	284
20	Begriffe und ihre Abkürzungen	303
21	Sachwortverzeichnis	305

1 Betriebsorganisation

Das Ziel jedes wirtschaftlich orientierten Unternehmens ist es, Gewinn zu erzielen. Dies wird durch den optimalen Einsatz von Mitarbeitern, Maschinen, Material und Zeit erreicht.

Optimaler Einsatz von Mitteln im Betrieb erfolgt immer nach dem ökonomischen Prinzip. Man unterscheidet:

Maximalprinzip. Mit gegebenen Mitteln eine möglichst hohe Leistung erzielen.

Minimalprinzip. Eine vorbestimmte Leistung mit möglichst geringen Mitteln erzielen.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die betrieblichen Abläufe und die betriebliche Kommunikation reibungslos funktionieren. Dazu bedarf es einer klar strukturierten Betriebsorganisation.

Durch sie wissen Mitarbeiter und Außenstehende, wo welche Aufgaben des Betriebs erfüllt werden und wer wofür zuständig ist.

1.1 Begriff der Organisation

Organisation ist in zweifacher Weise zu begreifen: Sie gibt einem Betrieb die Struktur (Aufbauorganisation) und sie zeigt die Prozesse, die in einem Betrieb stattfinden (Ablauforganisation).

Organisation bedeutet:

- Klare, einfache Strukturen sind für jedermann leicht verständlich.
- Die Organisation schafft Sicherheit und Stabilität im Arbeitsablauf.
- Situationsgemäßes Improvisieren ist erlaubt und kann, wenn es sich bewährt, zu neuen Regeln für die Organisation führen.
- Der sich ständig ändernde Markt erfordert unter Umständen einmalige oder fallweise Regelungen. Diese sind zulässig, werden aber regelmäßig überprüft und gegebenenfalls in die Organisationsabläufe integriert.

1.2 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation (**Bild 1**) regelt Aufgabenbereiche innerhalb eines Betriebes. Sie legt fest, welche Aufgaben durch welche Mitarbeiter erledigt werden und wer wem Anweisungen geben darf.

Die Aufbauorganisation ist der organisatorische Rahmen des Betriebes und zeigt Mitarbeitern und Außenstehenden

- die hierarchischen Verhältnisse im Betrieb,
- die Aufgabengliederung in z. B. Geschäftsbereiche, Abteilungen und Stellen,
- die Funktion der Geschäftsbereiche, Abteilungen und Stellen.

Mitarbeiter wissen durch die Darstellung der betrieblichen Aufbauorganisation,

- **was** sie zu tun haben,
- **wie** sie es tun sollen,
- **wann** sie es tun sollen und
- **mit wem** sie zusammenarbeiten müssen.

Die Aufbauorganisation fasst Aufgabenteile zusammen und bestimmt, welche Personen sie mit welchen Arbeitsmitteln zu erledigen haben. Dies sorgt für Klarheit bei der Informationsbeschaffung und Informationsweiterleitung. Zwischen den Organisationsbereichen werden Kommunikationskanäle und Instanzenwege klar festgeschrieben.

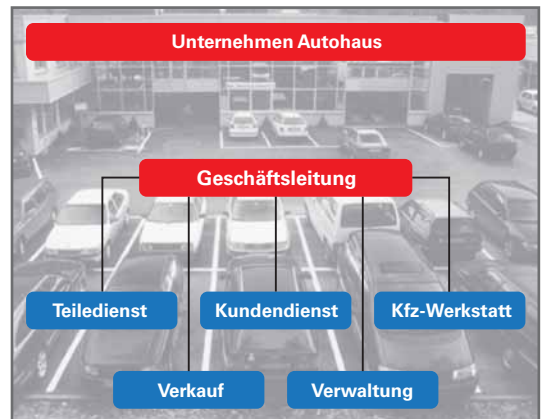


Bild 1: Aufbauorganisation eines Autohauses

Aufbauorganisation am Beispiel eines Autohauses:

Geschäftsleitung. Sie legt die Ziele des Unternehmens fest und entscheidet über die Geschäftspolitik. Ihre Aufgabe ist die Betriebsführung. Dazu gehören die Planung, die Organisation und die Kontrolle der betrieblichen Abläufe.

Teiledienst (Lager). Er verwaltet das Ersatzteil- und Zubehörsortiment. Dazu gehören die Bevorratung, Bestellung, Einlagerung und Bestandsüberwachung. Der Teiledienst gibt Ersatzteile und Zubehör an die Werkstatt aus oder verkauft diese an Kunden.

Kundendienst. Er ist die Hauptschnittstelle zwischen den Kunden und der Werkstatt. Der Kundendienst ist für die Reparaturannahme und die technische Beratung der Kunden zuständig. Nach erfolgter Reparatur übergibt er das Fahrzeug an den Kunden. Die Abwicklung von Gewährleistungs-, Garantie- und Kulanzfällen gehört zu seinen Tätigkeiten.

Kfz-Werkstatt. Sie führt Reparatur-, Karosserie- und Wartungsarbeiten durch.

Verkauf. Er führt den Verkauf von Neu-, Jahres- und Gebrauchtwagen einschließlich Leasing und Finanzierung durch und wickelt die Fahrzeugauslieferung ab. Im Verkauf erfolgen in der Regel auch die Bewertung und der Ankauf von Gebrauchtwagen.

Verwaltung. Sie erledigt die anfallenden kaufmännischen und personellen Aufgaben. Dazu gehören die Personalplanung und -beschaffung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Rechnungserstellung und Buchhaltung, die Vertragsgestaltung mit Kunden, Lieferanten und Herstellern.

1.3 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation regelt die im Betrieb notwendigen Tätigkeiten in sinnvoller Weise. Mit ihr werden die Arbeitsabläufe analysiert und auf ihre Tauglichkeit überprüft.

Dazu gehören:

- Ablaufplanung
- Abläufeinführung
- Ablaufkontrolle

Ablaufplanung. Sie berücksichtigt, dass

- die Arbeiten mit möglichst geringem Aufwand durchgeführt werden können,
- die Durchlaufzeiten aller notwendigen Abläufe optimal sind,
- die vorhandenen Kapazitäten (Menschen und Material) bestmöglich verwendet werden,
- möglichst wenige Bearbeitungsfehler entstehen können,
- die Arbeiten termingerecht durchgeführt werden können.

Abläufeinführung. Sie ist die Einführung der Ablaufplanung in die Realität des Betriebes. Hierzu werden Organisations- und Arbeitsanweisungen erstellt. Diese garantieren, dass alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben und gegebenfalls, welche Betriebsmittel noch zu beschaffen sind, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen.

nenfalls, welche Betriebsmittel noch zu beschaffen sind, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen.

Ablaufkontrolle. Sie überprüft, wie sich der geschaffene Ablauf in der Realität auswirkt. Sie stellt Vergleiche (Soll-Ist) an und nimmt Beobachtungen und Erfahrungen von Mitarbeitern und Kunden auf. Falls notwendig, sorgt sie dafür, dass eine neue Planung die Abläufe optimiert.

1.4 Kunden und Betrieb

Kunden, die Leistungen eines Betriebes in Anspruch nehmen, sind Menschen, die z. B.

- ein neues oder gebrauchtes Auto kaufen oder leasen wollen oder
- ihr Fahrzeug warten oder reparieren lassen wollen.

Die Kunden kommen mit einer bestimmten Erwartung. Sie haben unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen, wollen unterschiedlich viel Geld ausgeben und erwarten, zielorientiert und freundlich bedient zu werden.

Kundenorientierung. Sie bedeutet, dass alle betrieblichen Aktivitäten mit Blick auf den Kunden und dessen Wünsche und Zielvorstellungen betrachtet werden. Informationen dazu können z. B. auf die in **Bild 1** dargestellten Möglichkeiten beschafft werden.



Bild 1: Beschaffung von Kundeninformationen

Um ein hohes Maß an Kundenorientierung zu erreichen, muss bekannt sein, welche Bedürfnisse bestehende oder potenzielle Kunden haben. Den Mitarbeitern muss klar sein, dass die Bereitschaft des Kunden, in ihrem Betrieb einzukaufen,

dafür sorgt, dass der Betrieb und damit ihr Arbeitsplatz existieren. In **Tabelle 1** sind mögliche Kundenwünsche aufgelistet.

Tabelle 1: Beispiele für Kundenwünsche

- Kompetente Beratung,
- fachgerechte Ausführung eines Auftrags,
- Reklamationen werden ernst genommen und zügig erledigt,
- nur für den Kunden Sinnvolles wird verkauft,
- übersichtliche Verkaufs- und Beratungsräume,
- freundliche Verkäufer und Berater, die gut zuhören können und herausfinden, was die Kunden brauchen,
- Mitarbeiter, die auf dem Stand der aktuellen Technik sind,
- Umweltschutzsiegel, weil der Umweltschutz beachtet wird,
- Preis und Leistung, die zusammenpassen,
- kurze Wartezeiten und Einhaltung von vereinbarten Terminen.

Um Kundenwünsche und -bedürfnisse erkennen zu können, kann es hilfreich sein, sich die in **Tabelle 2** beispielhaft beschriebenen Fragen zu stellen.

Tabelle 2: Hilfreiche Fragen zum Erkennen von Kundenwünschen

- Wie wichtig sind unsere Leistungen für die Kunden?
- Was machen wir besser als unsere Konkurrenz?
- Wer ist regelmäßig Ansprechpartner für die Kunden?
- Wissen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wie ihre Leistung von Kunden bewertet wird?
- Wie verhält sich die Unternehmensführung?
- Wodurch ist das kundenorientierte Verhalten aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewährleistet?
- Wodurch wird das Bewusstsein aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Orientierung am Kunden gefördert?
- Wie wird mit Reklamationen von Kunden umgegangen?

Kundenzufriedenheit (Bild 1). Sie ist das Ziel jeder Unternehmung. Wird die Erwartung des

Kunden erfüllt oder gar übertroffen, ist der Kunde begeistert und kommt wieder. Werden seine Erwartungen nicht erfüllt, ist der Kunde enttäuscht und kommt nicht wieder oder er reklamiert und äußert seine Unzufriedenheit.

Der Maßstab für Kundenzufriedenheit:

„Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.“



Bild 1: Kundenzufriedenheit

Kundenbindung. Ziel aller Maßnahmen, die zur Kundenzufriedenheit beitragen, ist es, die Kunden an das Unternehmen zu binden und damit für einen dauerhaften Unternehmenserfolg zu sorgen.

Kunden können nach ihrem Verhalten in Laufkunden, Dauerkunden, Stammkunden oder Großkunden eingeteilt werden.

Laufkunden. Es sind Kunden, die sich zufällig in der Nähe des Betriebes befinden und genau zu dieser Zeit einen bestimmten Bedarf haben. Diesen wollen sie schnell und ohne großen Zeitverlust befriedigen und kommen deshalb in den Betrieb. Eine persönliche Bindung an genau diesen Betrieb ist nicht vorhanden.

Dauerkunden. Es sind Kunden, die bei Sonderangeboten oder günstigen Gelegenheiten den Betrieb aufsuchen. Diese Kunden nehmen mit, was geboten wird. Ihre Bindung zum Betrieb entsteht durch die regelmäßige Inanspruchnahme von sogenannten Schnäppchen.

Stammkunden. Es sind Kunden, die Wert auf den persönlichen Kontakt mit „ihrem“ Verkäufer oder Dienstleister legen. Eine persönliche Betreuung mit kompetenter Beratung und Ausführung sorgt für eine starke Bindung an den Betrieb. Diese Kunden empfehlen den Betrieb auch an potenzielle Kunden weiter und tragen damit erheblich zur Auslastung und zum Ertrag des Betriebes bei.

Großkunden. Es sind Kunden, die z.B. ihren gesamten Fuhrpark oder alle PCs regelmäßig

von einem Betrieb beziehen. Dabei handelt es sich meistens um große Firmen oder Behörden. Diese Großkunden erwarten schnelle und zuverlässige Bedienung und für ihre Aufträge eine dem Umfang des Auftrags entsprechende Rabattgewährung. Je höher der prozentuale Anteil eines Großkunden am Gesamtumsatz des Unternehmens ist, umso abhängiger ist das Unternehmen von diesem Kunden.

Kundengespräche

Als Kundengespräche bezeichnet man Gespräche, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens mit den Kunden des Unternehmens führen.

Zu Kundengesprächen gehören

- das Verkaufsgespräch (siehe Kapitel 2.5 Kommunikationswege),
- das Beratungsgespräch,
- das Gespräch zur Feststellung der Kundenzufriedenheit und
- das Reklamationsgespräch (siehe Kapitel 2.5 Kommunikationswege).

Beratungsgespräch

Ziel eines Beratungsgesprächs ist es, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen. Dazu wird vom Berater durch geeignete Fragestellungen das angesprochene Thema geklärt und Lösungsvorschläge werden unterbreitet (siehe Kapitel 2.5 Kommunikationswege). Der Berater ist für die Kunden Ideengeber und Lösungshelfer.

Gespräch zur Feststellung der Kundenzufriedenheit

Es ist die – meist telefonisch oder per Fragebogen – durchgeführte Nachfrage bei Kunden über deren Zufriedenheit mit einem erworbenen Produkt oder einer Dienstleistung. Das Unternehmen ermittelt dabei durch geeignete Fragestellung, wie zufrieden ein Kunde ist.

Dabei erhält das Unternehmen nützliche Informationen zu seinen Produkten und Dienstleistungen und kann mögliche Beanstandungen sofort beheben. Diese Gespräche dienen der Qualitätssicherung des Unternehmens und tragen damit zum Unternehmenserfolg bei.

Allen Gesprächen gemeinsam ist, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in der Lage sein muss, den Kunden zuzuhören und geeignete Fragetechniken anzuwenden, um die Kunden kompetent und erfolgreich zu bedienen.

1.5 Management und Führung

Der Begriff Management ist heute gleichbedeutend mit dem Begriff Führung. Managementkompetenzen sind Führungskompetenzen. Sie bezeichnen die Fähigkeit Planung, Organisation, Führung und Kontrolle in einem Unternehmen erfolgreich auszuführen.

Der Schwerpunkt der Managementtätigkeit unterscheidet sich je nach Hierarchiestufe in der sich die Führungskraft befindet.

Hierarchiestufen. Man unterscheidet ein oberes, ein mittleres und ein unteres Management (Bild 1).

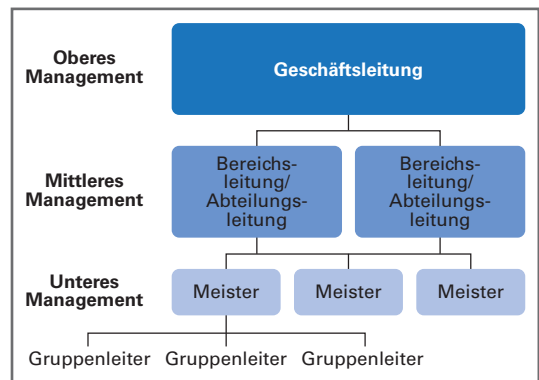


Bild 1: Beispiel eines Organigramms für Hierarchiestufen

Alle Führungskräfte verfügen über technische, soziale und analytische Fähigkeiten.

Technischen Fähigkeiten. Dazu gehören Technologiekenntnisse, Projektplanung, Qualitätskontrolle, Kostenrechnung und der Umgang mit Kennzahlen.

Soziale Fähigkeiten. Dazu gehören in erster Linie die Kommunikationsfähigkeit, die persönliche Motivation, die Fähigkeit konstruktiv mit Konflikten umzugehen und die Fähigkeit als Vorbild für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu dienen.

Analytische Fähigkeiten. Dazu gehören die Fähigkeit Probleme zu erkennen und zu lösen, Strategien zu entwickeln, die Finanzen im Blick zu haben und die Kunden als wichtigsten Faktor für die Produktionsplanung und das Marketing nie zu vergessen.

Management oder Führung bedeutet: Persönliche Beziehungen auch über Hierarchiestufen hinweg zu pflegen, technisch jederzeit auf dem Laufenden zu sein, Probleme rechtzeitig zu erkennen und die Chancen, die sich zeigen, zu nutzen.

1.6 Führung als Funktion

Die Funktion von Führung ist die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer. D. h., Führung ist die Fähigkeit, andere zu guter Sachleistung zu bringen, sie zu unterstützen und anzuleiten.

Den Führungsprozess (Bild 1) beeinflussen:

- Die Persönlichkeit der Führungskraft,
- die Mitarbeiter,
- das Ziel,
- die Situation (Umfeld).

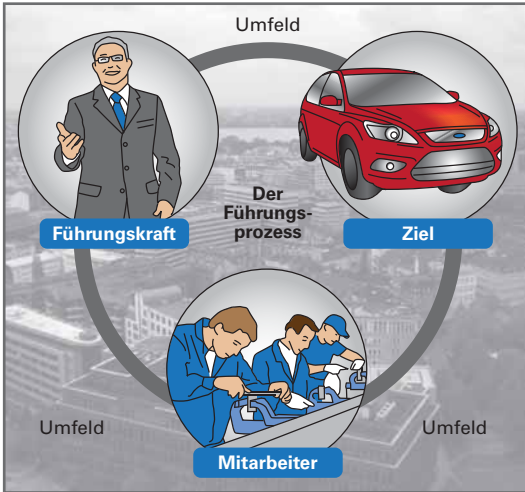


Bild 1: Einfluss auf Führung

Führungskompetenz (Bild 2). Sie setzt sich aus den Bestandteilen Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz zusammen.

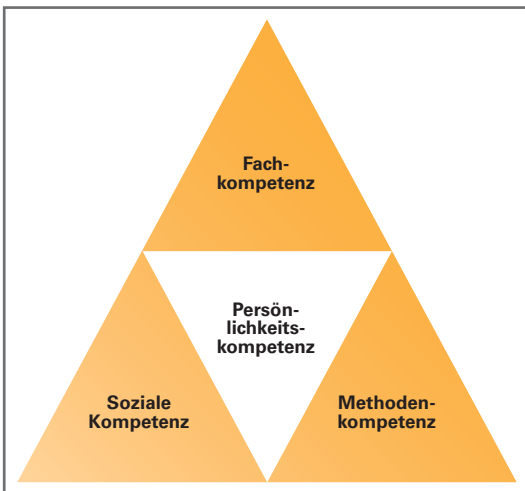


Bild 2: Führungskompetenz

Fachkompetenz. Damit ist die fachliche Qualifikation der Führungskraft gemeint, also ihre sachlichen und aufgabenbezogenen Kenntnisse.

Soziale Kompetenz. Sie bezeichnet die Fähigkeit der Führungskraft, mit anderen Menschen umzugehen, mit ihnen zu kommunizieren und sie zu motivieren.

Methodenkompetenz. Mit ihr ist die Führungskraft in der Lage, Modelle und Methoden der Gesprächsführung, der Moderation, der fachlichen Arbeitsanleitung oder der Teamführung anzuwenden.

Persönlichkeitskompetenz. Damit ist die Fähigkeit der Führungskraft, sich selbst zu führen, gemeint. Dazu gehören authentisches Auftreten und Verhalten. Authentisch bedeutet, die Führungskraft ist überzeugend und vertrauenswürdig, weil sie in ihrem Verhalten und in ihren Aussagen Übereinstimmung zeigt.

Im Führungsprozess werden

- Probleme erkannt,
- Ziele gesetzt,
- Projekte geplant,
- Entscheidungen gefällt,
- Informationen weitergeleitet,
- Aufgaben delegiert,
- Abläufe koordiniert,
- Ergebnisse kontrolliert.

Ebenen der Führung. Die Unternehmen sind hierarchisch organisiert (Tabelle 1).

Tabelle 1: Führungsebenen		
Führungsebene	Besetzung	Tätigkeit
Oberste Führungsebene	Vorstand, Geschäftsführer, Betriebsleiter	Strategische Entscheidungen zu Geschäftspolitik und Unternehmenszielen treffen
Mittlere Führungsebene	Werkleiter, Abteilungsleiter	Planung, Kontrolle, Beratung der Geschäftsleitung
Untere Führungsebene	Meister, Gruppenleiter	Arbeitsabläufe steuern, kontrollieren
Basis	Mitarbeiter	Ausführen

Anforderungen an die Führung. In **Bild 1** ist der Zusammenhang zwischen Fachwissen und Führungswissen dargestellt. Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steigt, desto mehr Führungswissen benötigt sie.

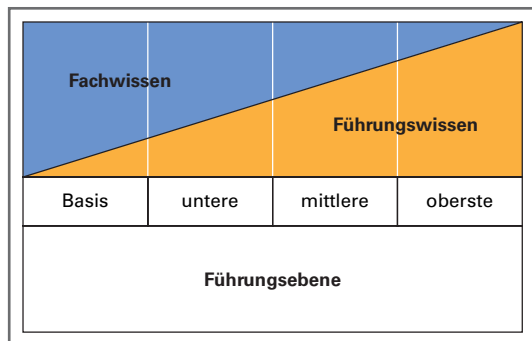


Bild 1: Fach- und Führungswissen

Aufgaben einer Führungskraft

Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehören die Unternehmensplanung und die Personalführung.

Unternehmensplanung. Sie ist die Planung, die die Ziele und Visionen des Unternehmens beschreibt. Diese werden häufig in einem Unternehmensleitbild (**Bild 2**) festgeschrieben. Das Leitbild gibt Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verbindliche Vorgaben und zeigt Außenstehenden, welche Werte ein Unternehmen hat und wohin es sich in Zukunft bewegen will.

Das Bild zeigt das Leitbild von KALTNER AG. Oben links ist das Logo 'K KALTNER AG' zu sehen. Rechts daneben sind fünf Porträts von Führungskräften: Dr. Ludwig Ferber, Carsten Spier, Dr. Karin Schwanen, Jürgen Bruchmann und Reinhold Stegner. Darunter steht der Text:

Das Leitbild unseres Unternehmens

Unser international tätiges Dienstleistungsunternehmen orientiert sich an den Interessen und Bedürfnissen unserer Kunden. Wir sind jederzeit technisch auf aktuellem Stand. Wir bieten unseren Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze und persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten. Unsere Investitionen tragen zur Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit bei und haben die Umweltverträglichkeit im Blick.

Bild 2: Beispiel eines Unternehmensleitbildes

Bei der Unternehmensplanung sind alle Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens beteiligt. Ihre gegenseitige Abhängigkeit wird im Plan berücksichtigt, Ziele werden miteinander und aufeinander abgestimmt.

Zur Planung gehören die grundsätzliche Unternehmensanalyse, die Umfeldprognose, die Datenverarbeitung, Ziele und mögliche Strategien und der sich daraus ergebende Business-Plan.

Unternehmensanalyse. Sie ist die konkrete Beschreibung des Selbstverständnisses eines Unternehmens. (Wer sind wir? Was und wohin wollen wir?) Dazu gehört z.B. die Entscheidung, ob ein Unternehmen ein reines Dienstleistungsunternehmen ist oder ob auch eine Produktion zum Unternehmen gehören soll. Oder die Entscheidung, welcher Führungsstil im Unternehmen Vorrang haben soll und wie dies gelebt wird.

Umfeldprognose. Sie ist die vorausschauende Vermutung, wie sich das Umfeld des Unternehmens (Kunden, Wirtschaft, Politik) vermutlich entwickeln wird.

Besonders berücksichtigt werden dabei

- wichtige wirtschaftliche, politische und technologische Tendenzen,
- die Entwicklung künftiger Rohstoffversorgung,
- die Entwicklung auf den Arbeits- und Kapitalmärkten und
- die Entwicklung der Konkurrenzsituation auf dem bearbeiteten Markt.

Datenverarbeitung. Sie ist die Festlegung, auf welche Art und Weise die analytisch erworbenen Daten verarbeitet werden sollen. Dabei werden die unternehmensinternen und -externen Daten zusammengeführt. Die Datenverarbeitung bietet den unternehmenseinheitlichen Rahmen für die Planung der Ziele und Strategien.

Ziele und Strategien. Ein Ziel ist ein angestrebter Endzustand. Dieses wird als übergeordnete Zielformulierung, z.B. im Leitbild eines Unternehmens, definiert. Daraus abgeleitete Teil- oder Unterziele werden im sogenannten Business-Plan (Geschäftsplan) festgelegt.

Unter Strategie versteht man ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Handeln im Hinblick auf ein zuvor definiertes Ziel. Den Prozess der Ausarbeitung einer Strategie nennt man strategische Planung.

Business-Plan. Er ist der Plan, in dem unternehmerische Vorhaben mit Zielbestimmung und geplanter Strategie schriftlich dargestellt sind. Er beschreibt, welche konkreten Entscheidungen getroffen wurden und wie systematisch auf das Ziel hingearbeitet werden soll.

Ein Business-Plan ist Grundlage für Gespräche zur Kapitalbeschaffung – z. B. mit Banken und Versicherungen – oder zur Beschaffung von Fördermitteln durch die öffentliche Hand.

Er enthält in der Regel folgende Angaben:

- Die wichtigsten Punkte eines Vorhabens kurz und klar formuliert.
- Die Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibung und deren Nutzen für die Kunden.
- Die Beschreibung der notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiterschaft und deren Zusammensetzung.
- Einen Hinweis auf die Marktaussichten des Produkts oder der Dienstleistung und auf Wettbewerber.
- Überlegungen zu Werbemaßnahmen und Vertriebsbedingungen.
- Die Finanzplanung mit geplanten Gewinnen, eventuell anfänglichen Verlusten und die Kapitalbedarfsermittlung.
- Die Beurteilung möglicher Risiken und Alternativen, falls die geplante Vorgehensweise sich als schwierig erweist.

Mit diesen Angaben gibt der Business-Plan einen Gesamtüberblick über die Richtung, in die ein Unternehmen strebt. Im Allgemeinen wird ein Business-Plan für einen Zeitraum von fünf Jahren erstellt. Bei Bedarf kann dieser Plan jederzeit neuen Erfordernissen oder Erkenntnissen angepasst werden.

Personalführung. Sie ist die beabsichtigte und zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Erreichung der Ziele des Betriebes.

Dazu gehören:

- Planung des Mitarbeiterbedarfs,
- Anwerben und Auswählen von Mitarbeitern,
- Organisation des Arbeitseinsatzes von Mitarbeitern,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- Kontrolle der Mitarbeiter,
- Förderung (Personalentwicklung) und Beförderung der Mitarbeiter.

Führung kann sich an der gestellten Aufgabe, an den zu führenden Personen oder an beidem orientieren. Die Art und Weise der Führung zeigt sich im Führungsstil und in den Methoden mit denen Führung erfolgt.

Führungsstil (Bild 1). Er beschreibt, wie eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgeht, wie sie ihre Rolle als Führungskraft ausfüllt.

Man unterscheidet:

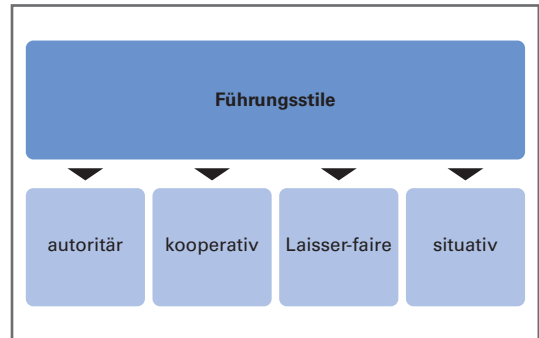


Bild 1: Führungsstile

Autoritärer Führungsstil. Er ist gekennzeichnet durch eine machtorientierte und einheitliche Leitung. Die Entscheidungen werden alleine und ohne die Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen getroffen. Aufgaben werden ohne Begründung angeordnet. Kompetenzen und Verantwortung liegen ausschließlich beim Vorgesetzten.

Der autoritäre Führungsstil sieht keine konstruktive Kritik vor und erkennt keine Leistung an. Qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mit diesem Führungsstil unzufrieden, weil sie keine Entscheidungsbefugnisse haben und keine Verantwortung übernehmen dürfen. Sie werden demotiviert.

Kooperativer Führungsstil. Er ist gekennzeichnet durch die Berücksichtigung aller maßgebenden Kenntnisse und Informationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Entscheidungsfindung. Dabei wird eine hohe Qualifikation der Mitarbeitenden vorausgesetzt.

Kern dieses Führungsstils ist die Übertragung eines Aufgabenbereichs an jeden Mitarbeitenden. Jeder Mitarbeitende übernimmt die Verantwortung für seinen Aufgabenbereich. Er denkt, handelt und entscheidet im Rahmen seines Arbeitsgebietes selbstständig. Er kontrolliert seine Arbeitsergebnisse selbst. Der Vorgesetzte kontrolliert das Ergebnis und gibt Rückmeldung.

Die Handlungsverantwortung liegt hier beim Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin. Die Führungsverantwortung bleibt bei den Vorgesetzten.

Laissez-faire-Führungsstil. Er ist gekennzeichnet durch ein distanzierendes Verhältnis der Vorgesetzten zur Person des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin. Der Vorgesetzte interessiert sich nicht für die persönlichen Belange seiner Mitarbeiter. Er übersieht unerwünschte Verhaltensweisen und verzichtet auf eine zielgerichtete Beeinflussung der Handlungsweise seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Der Informationsfluss ist eher dem Zufall überlassen. Wichtige Entscheidungen bleiben einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen überlassen. Die Führungskraft beteiligt sich nur in geringem Maß oder gar nicht an Entscheidungen. Die Mitarbeiter werden demotiviert, weil sich niemand für sie und ihre Arbeitsleistung interessiert.

Situativer Führungsstil. Er ist gekennzeichnet durch die Anpassung der Führung an die jeweilige Situation und Aufgabe.

Die Führungskraft orientiert sich am momentanen Bedarf und an den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Der situative Führungsstil erfordert eine hohe soziale Kompetenz von den Vorgesetzten. Das heißt, die Führungskraft ist in der Lage, sich auf verschiedene Situationen und Menschen einzustellen. Ihre soziale Kompetenz befähigt sie, angemessen zu agieren und zu reagieren.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bleiben motiviert, weil sie, je nach äußeren Erfordernissen, selbstständig arbeiten können oder Unterstützung und Entscheidungshilfe durch die Führungskraft erfahren.

1.7 Methoden der Führung

Methoden sind Mittel und Wege, die Führung ermöglichen. Dazu gehören Zielvereinbarung, Motivation, Delegation, Information und Kontrolle.

Zielvereinbarung. Führen mit Zielvereinbarungen erfüllt die Bedürfnisse des Menschen nach

- **Sinn**, weil Menschen wissen wollen, warum und wozu sie etwas tun.
- **Struktur**, weil Menschen wissen wollen, wie sie etwas tun sollen (Art und Weise).
- **Orientierung**, weil Menschen wissen wollen, wohin es geht.
- **Motivation**, weil für Menschen der Anreiz zum Handeln erst entsteht, wenn sie einen Grund dazu haben.

- **Leistung**, weil Menschen dann gerne arbeiten, wenn sie wissen, welche Erwartungen sie erfüllen sollen und wie die Belohnung aussieht.

Motivation. Führen durch Motivation – also der Anreiz etwas zu tun – bedeutet für eine Führungskraft, zu erkennen, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen strukturiert sind, wie ihre Grundmotivation ist und diese durch geeignete Maßnahmen von außen zu unterstützen (**siehe hierzu auch Kap. 3.6**). Die Motivation der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Faktor für die Produktivität des Betriebes.

Delegation. Durch sie werden die Verantwortung der Aufgabenerfüllung und die dazu notwendigen Kompetenzen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übertragen. Die Delegation entlastet die Führungskraft und stärkt die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, da diese für bestimmte Aufgaben nicht nur zuständig, sondern auch verantwortlich sind. Das menschliche Bedürfnis nach Selbstverantwortung und Eigenständigkeit wird gestärkt (**Bild 1**).



Bild 1: Führung durch Delegation

Sinnvoll delegieren bedeutet:

- Aufgaben in Zielsetzungen umwandeln und an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übertragen,
- Mitarbeitern Kompetenzen zuteilen, die zur Ausführung dieser Tätigkeiten erforderlich sind,

- Verpflichtungen festlegen, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der übernommenen Aufgabe haben,
- gemeinsam mit den Mitarbeitern die Kontrolltermine festlegen.

Es gibt Aufgaben, die nicht delegierbar sind. Sie müssen von der Führungskraft selbst erledigt werden.

Dazu gehören unter anderem:

- die Festlegung der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategien,
- die Beurteilung von Mitarbeitern,
- das Kritikgespräch mit Mitarbeitern,
- die Anerkennung von Mitarbeitern,
- die Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle,
- die Bestimmung der Arbeitsschwerpunkte der Mitarbeiter,
- die Bestimmung von stellenbezogenen Teilzielen.

Information. Sie ist ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument. Die Art und Weise des Umgangs mit Informationen trägt entscheidend zum Betriebserfolg bei. Nur wer informiert ist, kann mitreden, mitgestalten und mitverantworten. Ohne notwendige Informationen kann die Aufgabe nicht erfüllt werden. Es entstehen Stillstand und Gleichgültigkeit.

Die Information der Mitarbeiter gehört zur grundlegenden Führungsaufgabe. Die Zuständigkeiten sind im betrieblichen Organigramm geregelt.

Bezüglich der Information von Mitarbeitern sind gesetzliche Regelungen zu beachten.

Gemäß Betriebsverfassungsgesetz sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen über Folgendes zu informieren:

- ihre Arbeitsaufgabe,
- Veränderungen im Arbeitsbereich (z.B. Produktionsschwierigkeiten, Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung),
- Unfall- und Gesundheitsgefahren,
- Abrechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgeltes,
- eigene Leistung und ihre Beurteilung,
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb,
- die eigenen Personalunterlagen,
- das Personal- und Sozialwesen des Betriebes (z. B. Prämienzahlungen, Altersvorsorge),

- die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens – und zwar in Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten mindestens vierteljährlich, in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten auf schriftlichem Wege (z. B. Absatzrückgänge, Gewinnverwendung, Eigentumsverhältnisse),
- das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) und dessen Inhalte.

Die Information kann durch Informationsveranstaltungen (z.B. Betriebsversammlung), Rundschreiben, E-Mail, Intranet, Internet, Aushänge, Merkblätter und Notizen übermittelt werden.

Kontrolle (Tabelle 1). Sie dient der Feststellung von Arbeitsergebnissen und trägt zur Qualitätssicherung bei. Rechtzeitige Kontrolle verhindert Fehler oder sorgt dafür, dass diese zeitnah festgestellt und beseitigt werden. Falls Mängel festgestellt werden, wird Unterstützung angeboten. Dies trägt zum Kompetenzzuwachs bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei.

Für die Durchführung der Kontrolle gelten folgende Regeln:

- Persönliche Kontrolle soll taktvoll, freundlich und sachlich erfolgen,
- sie soll als selbstverständliche und notwendige Angelegenheit betrachtet werden,
- sie stützt sich auf Normen, die im Betrieb allgemein bekannt sind und einheitlich gelten,
- sie erfolgt offen und ehrlich, das bedeutet im Beisein des Mitarbeiters.

Tabelle 1: Erwartungen an die Kontrollen bei Führungskräften und Mitarbeitern	
Führungskräfte	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
Sich vergewissern, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen.	Erfahren, dass sie sich im Sinne der Aufgabenerfüllung richtig verhalten haben.
Bestätigung für die eigene Planung und Organisation der Aufgabenzuweisung.	Bestätigung und Anerkennung der eigenen Leistung erhalten.
Rechtzeitiges Erkennen von Fehlern und deren frühzeitige Beseitigung.	Beratung durch die Vorgesetzten, die zu möglichst fehlerfreiem Arbeiten beiträgt.
Hinweis auf eigene Fehler und deren zielgerichtete Beseitigung.	Verbesserung des eigenen Arbeitsumfeldes durch Veränderung der betrieblichen Bedingungen.

WIEDERHOLUNGSFRAGEN

- 1 Welche Faktoren haben Einfluss auf den Führungsprozess?
- 2 Welche Eigenschaften benötigt eine Führungskraft?
- 3 Warum ist es sinnvoll, mit Zielvereinbarungen zu führen?
- 4 Was versteht man unter Maximal- und Minimalprinzip?
- 5 Welche Führungsstile gibt es?
- 6 Was zeichnet den kooperativen Führungsstil aus und wo sollte dieser angewandt werden?

1.8 Teamarbeit

Teamarbeit bedeutet, dass Menschen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Ein Team ist eine eigenverantwortlich handelnde, auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitende Gruppe von spezialisierten Fachkräften, die sich zur Abwicklung eines Auftrags oder eines Projekts zusammenfinden.

Teamarbeit ist mehr als bloße Gruppenarbeit. Im Team ist mehr als Zusammenarbeit oder Kooperation gefordert. Der wesentliche Unterschied zur Gruppenarbeit ist, dass Teamarbeit immer am gemeinsamen Ziel orientiert ist und interne Konkurrenzkämpfe nicht stattfinden.

Für die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Führungskräfte bedeutet dies, dass sie neben ihrer Fachkompetenz auch ihre Sozialkompetenz beweisen müssen. Sozialkompetenz im Team bedeutet:

- zuhören können,
- Einfühlungsvermögen (Empathie) haben,
- Verantwortungsbewusstsein haben,
- Verantwortungsbereitschaft zeigen,
- Offenheit zeigen,
- Vertrauen haben und zeigen,
- Kooperationsbereitschaft haben,
- gegenseitigen Respekt leben,
- Wertschätzung und
- Anerkennung zeigen.

Neben diesen Fähigkeiten, die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Aufgabenerfüllung benötigen, muss der Betrieb die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Teamarbeit gelingen kann. Das bedeutet, die Führungskräfte müssen dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeitenden eines Teams die für die Arbeit erforderlichen

Kompetenzen haben und die notwendigen Entscheidungen treffen können. Damit tragen sie zur Motivation der Mitarbeitenden für die Teamarbeit entscheidend bei und vermeiden die in **Bild 1** dargestellte Situation.



Bild 1: Teamarbeit

In jedem Team gibt es unterschiedliche Rollen, die die Teammitglieder je nach Persönlichkeit und Kompetenz einnehmen. Man unterscheidet:

Aufgabenrollen. Die Inhaber dieser Rollen sorgen dafür, dass zielorientiert und effektiv gearbeitet wird.

Sozio-emotionale Rollen. Die Inhaber dieser Rollen sorgen für das Teamklima und den Teamzusammenhalt. Ihnen sind die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team wichtig.

Störende Rollen. Die Inhaber dieser Rollen behindern durch ihr Verhalten die Teamarbeit.

Jedes Team braucht einen Koordinator als Führungspersönlichkeit. Dieser kennt die Fähigkeiten und Ressourcen der Teammitglieder und lenkt sie in die richtigen Bahnen. Weitere Rollen sind:

Ideengeber, Erfinder. Er setzt seine Kreativität ein und probiert gerne Neues aus.

Organisator. Er weiß, wo die notwendigen Informationen zu bekommen sind. Er klärt Details und überprüft die einmal getroffenen Entscheidungen auf ihre Machbarkeit.

Kontakthalter, Wegbereiter. Er geht gerne auf andere Menschen zu und sorgt für notwendige Kontakte.

Entscheider. Er setzt Ideen und Pläne um, sorgt für klare Strukturen und die Festlegung von Zielen und Terminen. Er fördert Entscheidungsprozesse.

Macher. Er nimmt sich der Routinearbeiten an, ist zuverlässig und schaut, dass die Arbeit vorangeht.

Kontrollleur, Perfektionist. Er arbeitet eher im Hintergrund und sorgt für gleichbleibend gute Qualität der Arbeit.

Beziehungspfleger, Teamarbeiter. Er ist sehr hilfsbereit, beeinflusst die Stimmung im Team positiv und kümmert sich darum, dass die Beziehungen unter den Teammitgliedern stimmen, ist kooperativ und diplomatisch.

Zielstrebig. Er sorgt dafür, dass Arbeiten beendet und optimale Ergebnisse erreicht werden.

Spezialist. Er liefert Fachwissen und Information, ist oft detailverliebt.

Die Kenntnis von Teamrollen hilft Führungskräften bei der Zusammenstellung von Teams. Wichtig dabei ist, zu wissen, dass Menschen nicht nur eine Teamrolle ausfüllen können. Es ist vielmehr so, dass Teammitglieder in der Regel fähig sind zu erkennen, welche Rolle im Team noch offen ist. Sie werden diese Rolle dann in genau diesem Team auch besetzen. Das bedeutet, teamfähige Mitarbeiter können in einem Team als Kontrollleur dienen, in einem anderen als Organisator, usw. Eine erfolgreiche Teamarbeit ist durch harte und weiche Faktoren gekennzeichnet (**Bild 1**).



Bild 1: Teamarbeit

MERKE

Eine zusammengewürfelte Gruppe wird zum Team, wenn es gelingt,

- die Interessen der Einzelnen zu harmonisieren,
- klare und akzeptierte Teamziele zu definieren,
- der Arbeit im Team Priorität vor anderen Verpflichtungen einzuräumen,
- die Verbindlichkeit von Terminen und Aufgabenabsprachen zu sichern,
- interne Konkurrenzkämpfe zu beenden,
- die interne Kommunikation zu verbessern,
- die Loyalität mit den Teammitgliedern herzustellen.

Teamentwicklung

Die Fähigkeit Teamentwicklung zu betreiben ist eine Schlüsselfähigkeit von Führungskräften. Führungskräfte müssen in der Lage sein, ein Team systematisch aufzubauen und es zu Höchstleistungen zu veranlassen.

Dazu gehört insbesondere, zielorientiert zu steuern und die Motivation von Teammitgliedern zum Erreichen des Ziels zu nutzen.

Der Teamführungskraft muss es gelingen, die persönlichen Kompetenzen der Teammitglieder auf einer gemeinsamen Ebene zusammenzubringen und sie wechselseitig wirken zu lassen.

Nur so können technisch hochkomplexe Aufgaben erfolgreich abgeschlossen werden.

Hochleistungsteams sind diejenigen Teams, in denen die Teammitglieder ihre jeweiligen Aufgaben kooperativ und koordiniert erledigen.

Sie sind stark motiviert, jederzeit bereit Neues zu lernen und der Informationsfluss zwischen ihnen ist reibungslos.

Der Anfang eines Teams ist meist die Anweisung „von oben“, sich zusammenzuschließen und eine bestimmte Aufgabe gemeinsam zu erledigen.

Die dazu bestimmten Mitarbeitenden müssen dann zu einem leistungsfähigen Team gemacht (entwickelt) werden.

Dazu müssen Führungskräfte wissen, dass jedes Team im Laufe seines „Teamlbens“ bestimmte Entwicklungsphasen durchläuft (**siehe Tabelle 1, Seite 18**).

Diese **5 Phasen** beschreiben, wie Teamentwicklung im Allgemeinen abläuft. Dabei können Teams diese Phasen mehrfach durchlaufen.

Dies kann z.B. dann geschehen, wenn Teammitglieder ausscheiden oder wenn neue Teammitglieder dazukommen oder wenn sich die Aufgabenstellung plötzlich ändert.

Aufgabe der Führungskraft ist es, in der jeweiligen Phase die geeignete Unterstützung zu bieten, damit sich das Team zum gewünschten leistungsfähigen Team entwickelt und die Aufgabe erfüllt wird.

Tabelle 1: Teamentwicklungsphasen

Phase 1

Forming (Orientierungsphase)

Es ist die Anfangsphase. Das künftige Team kommt erstmals zusammen. Es herrscht hohe Unsicherheit, alles ist neu und unbekannt. Die Mitglieder wollen zunächst einen guten Eindruck machen und konzentrieren sich darauf.

Eine formelle Führung, die strukturiert und entscheidet, ist wichtig. Teilaufgaben, Ziele, Regeln und geeignete Arbeitsmethoden müssen klar festgelegt werden.

Phase 2

Storming (Abgrenzungsphase)

In dieser Phase geht es turbulent zu. Hier kommen Macht- und Statusfragen zur Sprache. Es wird um Positionen gerungen. Formelle Kontrolle wird abgelehnt, deutliche Opposition gegen die Leitung wird gezeigt.

Phase 3

Norming (Klärungsphase)

Gemeinsame Spielregeln sind festgelegt. Teamregeln und Teamorganisation sind akzeptiert. Ein Wir-Gefühl ist entstanden und auch die Führungskraft ist akzeptiert. Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern werden bereinigt. Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch offenen Austausch und Kooperation.

Phase 4

Performing (Arbeitsphase)

Gegenseitiges Vertrauen und flexibles Rollenverhalten sind geschaffen. Die effektive Aufgabenerfüllung ist gewährleistet. Die Orientierung am Ziel steht im Mittelpunkt des Teamgeschehens. Dies ist die Hauptarbeitsphase eines Teams.

Phase 5

Ending (Schlussphase)

Die Arbeit ist erledigt. Das Team muss auseinandergehen und für andere Aufgaben zur Verfügung stehen. Ein geregelter Abschied gehört zum Abschluss unbedingt dazu.

Konflikte im Team

Konflikte sind stets das Zeichen für Spannungen und nicht erkannte Probleme im Team. Sie sind nicht zu vermeiden, wenn Menschen mit ihren unterschiedlichen Persönlichkeiten, ihrer Vergangenheit, ihren Erfahrungen und Wertvorstellungen zusammentreffen.

Wichtig ist es, diese Konflikte anzusprechen und zu versuchen sie zu bewältigen. Nur dann kann das Team erfolgreich zusammenarbeiten und seinen Auftrag zu Ende bringen.

Für die Konfliktbearbeitung im Team ist es wichtig, dass die Teamleitung die Problematik rechtzeitig erkennt und anspricht. Im Übrigen gilt für die Bearbeitung eines Teamkonflikts wie beim Thema Konflikte und Betrieb (siehe Kap. 2.7) dargestellt:

1. Die Sache von der Beziehung trennen, d.h. zunächst feststellen, worum es auf der Sachebene eigentlich geht.
2. Die Beziehungsebene in den Blick nehmen und in einem Metagespräch ansprechen.
3. Einen geeigneten Moderator oder eine Moderatorin für das Konfliktgespräch benennen. Dies kann auch eine Person aus dem Team sein, wenn diese nicht in den Konflikt verwickelt ist.
4. Die Interessen der Konfliktparteien herausarbeiten, damit alle Beteiligten die Sichtweise des anderen kennen.
5. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse mit Blick auf das gemeinsame Ziel – nämlich die gestellte Aufgabe im Team erfolgreich abzuschließen – eine Lösung suchen.
6. Die gefundene Lösung in die Aufgabenplanung integrieren und damit die Arbeitsfähigkeit des Teams wiederherstellen.

Multikulturelle Teamarbeit

Im Zuge der zunehmenden Globalisierung arbeiten auch in kleineren Unternehmen immer mehr Menschen aus verschiedenen Ländern und Kulturkreisen zusammen.

Dies kann zu zusätzlichen Problemen im Team führen, wenn die vorhandenen Unterschiede nicht in geeigneter Weise in die Teamarbeit einbezogen werden.

Damit interkulturelle Teamarbeit gelingen kann, ist Folgendes zu beachten:

- Die Teamführung und die Teammitglieder wissen, dass Teamentwicklungsprozesse in unterschiedlichen Kulturen sehr verschieden ablaufen können.
- Ziele können unterschiedlich verstanden werden. Deshalb ist es notwendig, diese so zu klären, dass alle Beteiligten das gleiche Zielverständnis gewinnen.
- Unterschiedliche Erwartungen an Verhaltensweisen müssen angesprochen werden, sonst kann Verwirrung entstehen, die zu Konflikten führen kann.
- Unterschiedliche Vorstellungen von hierarchischen Verantwortlichkeiten können zu Verzögerungen führen.
- Unterschiedliche Kommunikationsstile erschweren das gegenseitige Verständnis.
- Teammitglieder müssen sich über ihre eigenen und die fremden Vorurteile im Klaren sein oder klarwerden.
- Das jeweils eigene Metabild (d. h. das Bild, von dem wir glauben, dass andere es von uns haben) wird überprüft und gegebenenfalls verändert.
- Gemeinsame Regeln für die Zusammenarbeit werden aufgestellt.
- Sich bewusst machen, dass auch in monokulturellen Teams Probleme entstehen, wenn z. B. unterschiedliche Branchen im Team vertreten sind.
- Mit Toleranz, Gelassenheit und Humor im Team handeln.

FÜR IHRE Notizen:

WIEDERHOLUNGSFRAGEN

- 1 Was ist Teamarbeit?
- 2 Welche Kompetenzen sind zur Mitarbeit im Team erforderlich?
- 3 Was sind weiche und was harte Teamfaktoren?
- 4 Was bedeutet Teamentwicklung?
- 5 Wie sollte man mit Konflikten im Team umgehen?
- 6 Welche Rollentypen sind normalerweise im Team vertreten und welche Funktion haben sie?

2 Kommunikation

Wenn Menschen zusammenkommen, findet Kommunikation statt. Sie ist die Grundlage für die menschliche Handlungsfähigkeit. Kommunikation beeinflusst die sozialen Kontakte, die soziale Anerkennung, die Team- und Führungsfähigkeit und die persönliche Entwicklung.

2.1 Betrieb und Kommunikation

Betrieb. Er ist eine Einrichtung, in der Menschen zusammenarbeiten. Ziel dieser Zusammenarbeit ist es:

- Güter und Dienstleistungen anzubieten,
- diese zu verkaufen und
- wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Kommunikation

- ist die aktive und passive Verständigung zwischen Menschen.
- ist Senden und Empfangen von Nachrichten und Informationen.
- findet gleichzeitig über unterschiedliche Kommunikationskanäle statt (Sprache, Gestik, Mimik, Klang).
- ist der Lebensnerv jedes Betriebes und ein menschliches Bedürfnis.

Grundlagen

Das kommunikative Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist das Fenster, durch das die Kunden in den Betrieb schauen (**Bild 1**, Kommunikationsfenster).

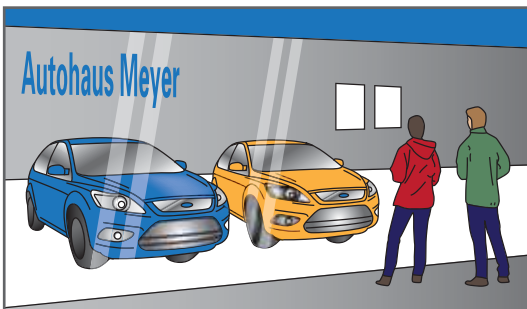


Bild 1: Kommunikationsfenster

Betrieblicher Erfolg hängt von einer gut funktionierenden betrieblichen Kommunikation aller beteiligten Personen ab.

Dazu gehören die Kommunikation zwischen

- Mitarbeitern,
- Mitarbeitern und Vorgesetzten,

- Gruppen und Abteilungen,
- Mitarbeitern des Betriebes und Kunden, Lieferanten, Banken, Versicherungen, Ämtern, Presseleuten, Verbänden.

Kommunikation findet immer statt. Menschen kommunizieren gleichzeitig über verschiedene Kommunikationskanäle (**Tabelle 1**).

Tabelle 1: Kommunikationskanäle	
Ohne Worte (nonverbal)	Mit Worten (verbal)
Ausdrucksformen:	Ausdrucksformen:
<ul style="list-style-type: none"> – Gestik – Mimik – Körpersprache – Tonfall – Lautstärke – Tempo 	<ul style="list-style-type: none"> – Sprache – Wortwahl – Satzbau

Die nonverbalen Anteile der Kommunikation (ca. 90%) entscheiden darüber, wie ein sprachlich vermittelter Inhalt vom Gegenüber verstanden wird. Das bedeutet, die Kommunikationsanteile ergänzen sich und führen beim Gesprächspartner zu einem kongruenten (stimmigen) Eindruck, wenn sie zusammenpassen oder einem inkongruenten (nicht stimmigen) Eindruck, wenn sie nicht zusammenpassen.

2.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle dienen dem Verständnis von Kommunikationsabläufen.

Kommunikation enthält immer eine Sachebene, die über Inhalte informiert und eine Beziehungsebene, die über die Beziehung der Gesprächspartner untereinander informiert. In jedem Gespräch wechseln die Rollen von Sender (Sprecher) und Empfänger (Zuhörer) laufend.

Eine Nachricht oder eine Botschaft wird immer vom Empfänger interpretiert. Jeder Empfänger entscheidet selbst, wie er die Nachricht verstehen will.

Ein Sender, der diese Wirkung kennt, kann den Empfänger fragen, was er verstanden hat oder wie er seine Aussage interpretiert hat, und gegebenenfalls für eine Richtigstellung sorgen.