

Protokoll Unterrichtsbesuch vom 14.2.25

Bildungsgang	Technische Kaufleute
Fach	Mitarbeiterführung
Dozentin / Dozent	Patrick Krummenacher
Datum	14.02.2025, 13:00 bis 15:00 Uhr

	Beobachtungspunkte	Triff vollständig zu	Triff weitgehend zu	Triff teilweise zu	Triff nicht zu	Keine Beurteilung	Ergänzender Kommentar
Planung und Durchführung von Unterricht Fachliche und fachdidaktische Kompetenzen	Herstellung Praxisbezug	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Stufengerechter Unterricht	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Fundiertes Fachwissen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	klare Präsenz im Unterricht Aufmerksame Studierende
	Korrektheit Fachsprache	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Zielorientierung des Unterrichts	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planung und Durchführung von Unterricht Allgemeindidaktische und methodische Kompetenzen	Gutes Zeitmanagement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Rhythmisierung & Sequenzierung Unterricht	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Einsatz von verschiedenen und passenden Sozialformen und Methoden	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gruppenarbeit gutes Coaching
	Einsatz von verschiedenen und passenden Medien und anderen Hilfsmitteln	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flip, Beamer, OneNote
	Ausgeglichene Aktivität DOZ vs. STU	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gute Kommunikation
Klassenführung	Respekt und Wohlwollen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eher autoritär oder Kooperative Führung der Klasse
	Angemessene Disziplin	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Erfassen und Beeinflussen von Klassendynamik	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Allgemeines Verhalten DOZ	Gestik, Mimik	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sprache	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Passende äussere Erscheinung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bemerkung

Ich habe den Unterricht bei Patrick als sehr angenehm empfunden. Wieder einmal ist mir klar geworden, warum Er schon lange mit dabei ist. Viel Erfahrung Wissen und Know-How

fließen in den Unterricht und in die zu vermittelnden Themen ein. Ich konnte dem Unterricht gut folgen, obwohl dies nicht mein Fachgebiet ist. Es war sehr kurzweilig und die Lehrziele konnten vermittelt werden.

Massnahmen

-
keine

LEADERSHIP



Herzlich willkommen!

Führung und Kommunikation

Handlungsfeld 3.1:

Mitarbeiterführung und Kommunikation

- Mit dem Handlungsfeld 3 sind Kompetenzen rund um die Führung von Mitarbeitenden im Alltag und in Ausnahmesituationen abgedeckt
- Daneben führen die TK Sitzungen sowie Kunden- und innerbetriebliche Schulungen durch
- Informieren und kommunizieren intern, extern und in schwierigen Situationen
- Ausserdem zeigen die TK umfassende Kompetenzen im Selbstmanagement

Führung und Kommunikation



Prüfungsteil 3: Personalmanagement

- Selbstmanagement/Zeitmanagement
- Mitarbeiterführung und Kommunikation
- Personalmanagement

Prüfungsteil 3: Personalmanagement	
Aufgabe	Im Rahmen einer schriftlichen Einzelprüfung weisen die Kandidierenden nach, dass sie über umfassendes Wissen, ein vertieftes Verständnis und Analysefähigkeiten in den Handlungsfeldern 3 Mitarbeiterführung und Kommunikation sowie 8 Personal(-arbeit) verfügen. Sie bearbeiten dazu ein Set an offenen und geschlossenen Wissensfragen und Mini Cases.
Fokus	Der Fokus liegt auf der Überprüfung von Wissen und Verständnis sowie der Analysefähigkeit und Reflexion.
Methode	<p>Die Wissensfragen setzen sich aus unterschiedlichen Aufgabentypen zusammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ja/Nein-Fragen • Single Choice • Multiple-Choice • Zuordnungsfragen • Reihenfolgefragen • Offene Fragen/Textaufgaben <p>Die Mini-Cases enthalten kurze Beschreibungen erfolgsrelevanter Praxissituationen. Die Kandidierenden analysieren die dargestellte Situation, nehmen dazu differenziert Stellung und leiten geeignete Massnahmen ab.</p>
Dauer	90 Minuten
Art der Prüfung	Schriftliche Einzelprüfung / Die Prüfung kann IT-gestützt oder auf Papier durchgeführt werden.
Hilfsmittel	Taschenrechner
Auswertung	Bewertung in Punkten
Leistungskriterien	Siehe Handlungsfeld 3 Mitarbeiterführung und Kommunikation und 8 Personal(-arbeit) im Anhang



**Chef sein ist eine Position.
Führung ist ein Verhältnis.**

**Eine
Führungsschulung
ist immer auch eine
Persönlichkeitsschulung!**

Piloten trainieren im Flugsimulator...

... und Führungskräfte beweisen sich in der Praxis?



Führungsverständnis



Man rief Arbeitskräfte ...

... und es kamen **Menschen**



Der Mensch...

- ist ein Lebewesen und keine Maschine
- kann denken
- zeigt ein bestimmtes Verhalten
- hat ein Wille und psychische Fähigkeiten
- kann nicht gekauft werden
- hat Emotionen und Individualität

Strategie, Struktur, Kultur

Victorinox im Laufe der Jahre
Neue Produktkategorien – neue Vertriebskanäle

1884 – 1889 (106 Jahre)

Taschenmesser Küchenmesser

1889 – heute (27 Jahre)

Uhren (1989) Gepäck (1999) Bekleidung (2001) Parfum (2005)

Vertrieb über Distributoren/Wiederverkäufer

Eigene Shops (2001)

eCom (2015)

10.11.2016 Victorinox AG

STRATEGIE

STRUKTUR

KULTUR

Wo will ich hin?
Kernaufgaben
Wettbewerbsvorteile
Wertsteigerung

Welche Prozesse und Strukturen benötige ich?
Reaktionsfähigkeit
Prozessoptimierung
Effizienz
AKV zuweisen

Was für Mitarbeiter möchte ich haben?
Verhalten
Sozialkompetenz
Transparenz
Wandlungsfähigkeit

DIE BIBEL

Unternehmenskultur

Gemeinsam geteilte Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale (Stähle), welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das typische und einmalige Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen. Sie ist die Summe der „to do’s“ und „not to do’s“, die so gut funktionieren, dass sie zu „ungeschriebenen“ Gesetzen werden.

Vertrauen, gegenseitiger Respekt und Toleranz sind Werte, die das Christentum, aber auch andere Religionen lehren. Wir stehen mit unserer Unternehmenskultur zu diesen Werten. Es ist uns ein Anliegen, diese Werte immer wieder bewusst zu machen und vor allem in der täglichen Arbeit vorzuleben.

The logo for Victorinox, featuring a red shield with a white cross on the left and the word "VICTORINOX" in white capital letters on a red rectangular background to the right.

Unternehmenskultur / Ausdrucksformen



Der organisatorische Eisberg



Positive und negative Wirkung

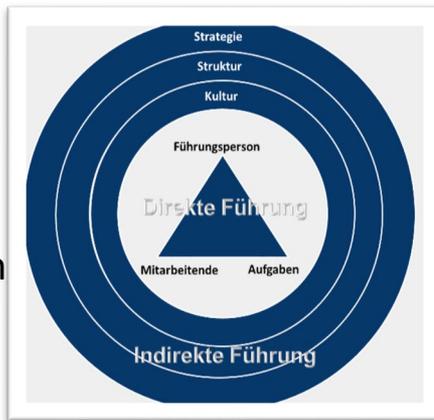
Führungsbegriff:

Unternehmensführung

Indirekte Führung/
Systemische Führung
(Betriebswirtschaftlich)

Führung durch

- Klare Organisationsstrukturen
- Weisungen und Richtlinien
- Strategische Pläne
- Anreizsysteme
- Usw.



Menschenführung/Mitarbeiterführung

Direkte Führung
(Einflussnahme Verhalten)

Führung durch

- Ziele vereinbaren
- AKV übertragen
- Mitarbeiter fordern
- Kommunikation
- Usw.



Management ist das Funktionieren eines laufenden Systems. Management läuft über Hierarchien und Systeme. (Gesamtheitlich).

Führung läuft über Menschen und Kultur.

Management geht nicht ohne Führung

Führung geht nicht ohne Management

Führungsbegriff



Institution =
bestimmten stabilen
Mustern folgende Form
menschlichen
Zusammenlebens

Oberste Führungsstufe

Mittlere Führungsstufe

Untere Führungsstufe

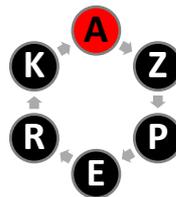


Menschenführung/Mitarbeiterführung

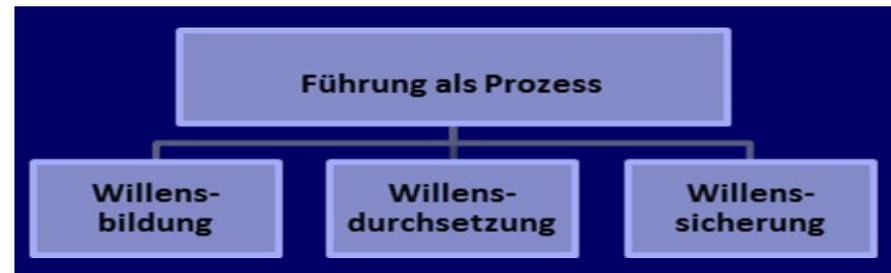
Unter Mitarbeiterführung versteht man, **Einfluss nehmen** auf andere Menschen, um diese zu einem zielentsprechenden Handeln zu veranlassen bzw. um ein bestimmtes **gemeinsames Ziel (optimal) zu erreichen**. Führung versteht sich demnach als zielbezogener Vorgang der **Verhaltensbeeinflussung** der Mitarbeiter einer Unternehmung, Aufgaben (Verantwortung, Kompetenzen) zu übernehmen und diese erfolgreich auszuführen unter Wahrung humaner Aspekte. Dieser Teil der Führung ist der **Verhaltenwissenschaftliche Teil der Managementlehre**. Dazu gehören u.a. Beratung, Überzeugung, Ermahnung, Unterstützung, usw.

Führungsfunktionen/Führungsprozess

Modell Führungs- oder Managementkreis



Modell nach Wettstein



Willensbildung (A + Z)
Analyse und Zielsetzung

Willensdurchsetzung (P, E, R)
Planung – Entscheidung – Delegation – Realisation –
Information/Kommunikation – Organisation – Motivation

Willenssicherung (K)
Feedback – Kontrolle – Korrektur

Sach- und Mitarbeiterorientierte Führung



Lokomotion und Kohäsion



Lokomotion
(Sachbezug/Aufgabenorientierung)

Kohäsion
(Menschenbezug)

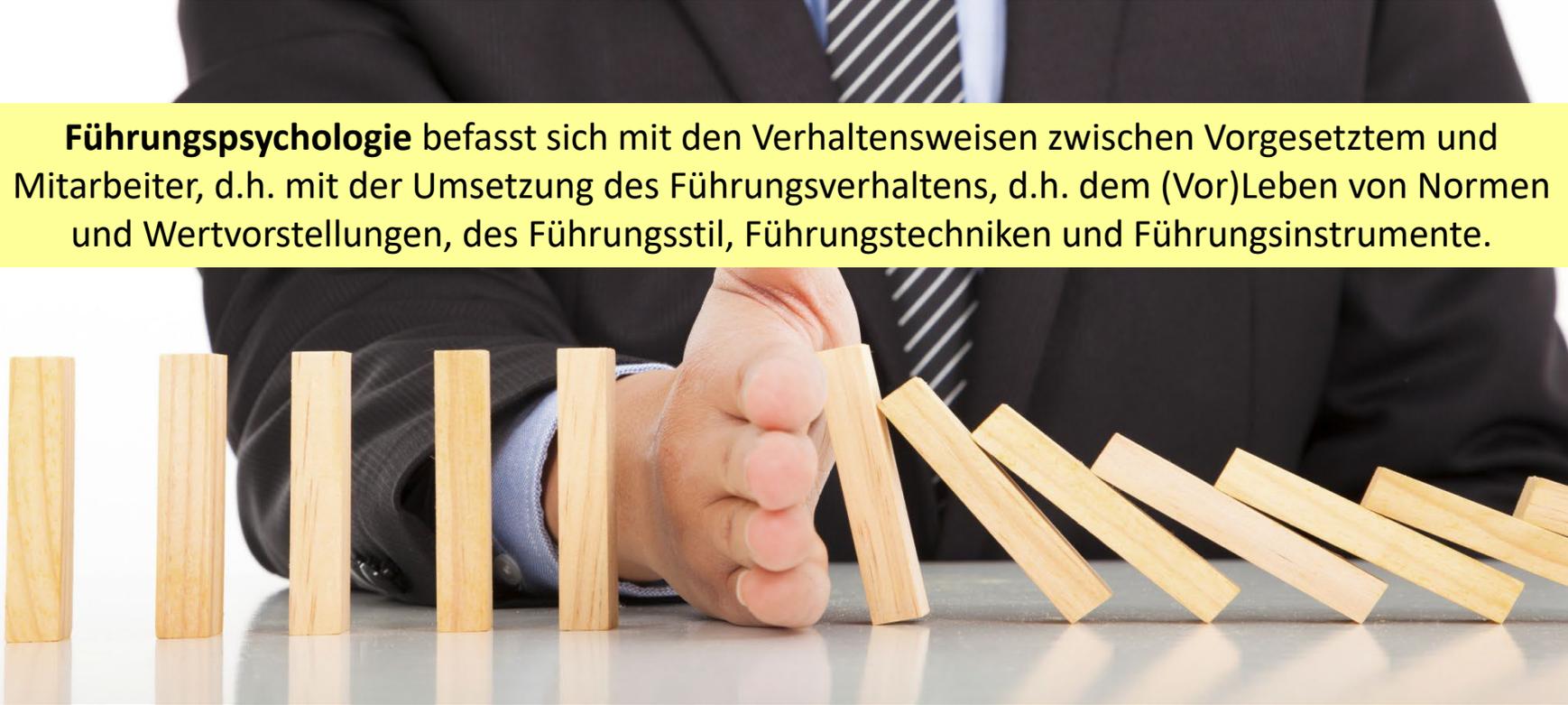


Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten

Wenn du ein Schiff bauen möchtest, dann trommle nicht die Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer

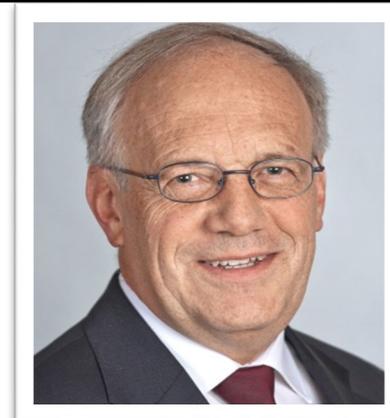
(Führungs-)Psychologie

Führungspsychologie befasst sich mit den Verhaltensweisen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, d.h. mit der Umsetzung des Führungsverhaltens, d.h. dem (Vor)Leben von Normen und Wertvorstellungen, des Führungsstil, Führungstechniken und Führungsinstrumente.

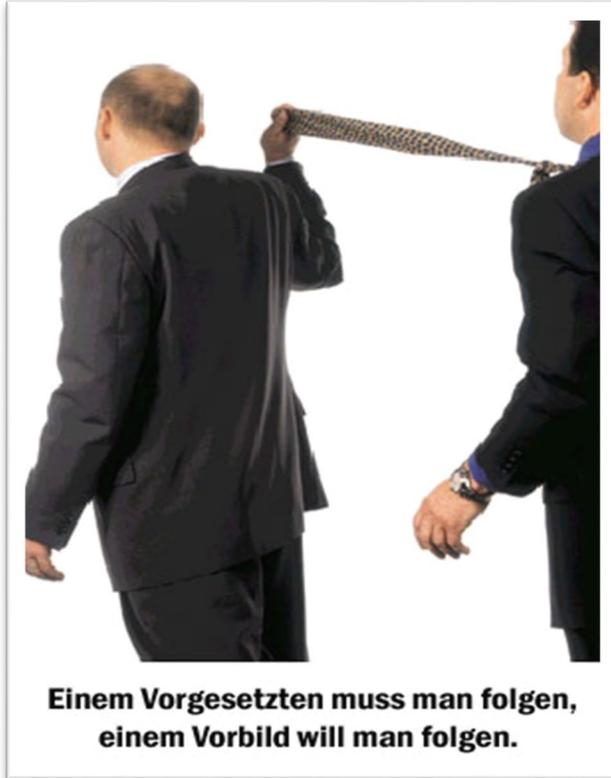


Unsere (psychologische) Wirkung: Wie wirke ich?

Nonverbales Verhalten (Körpersprache)	Verbales Verhalten	Sprechtechnik (Modulation/Rhetorik/Dialektik)
50%	30%	20%
Mimik, Gestik, Haltung, Auftreten, Augenkontakt, Bewegung, Erscheinung, Distanzzonen	Gesprächsinhalt Gesprächssubstanz	Modulation (hoch/tief) Sprechtempo Stimmstärke



Einflussnahme



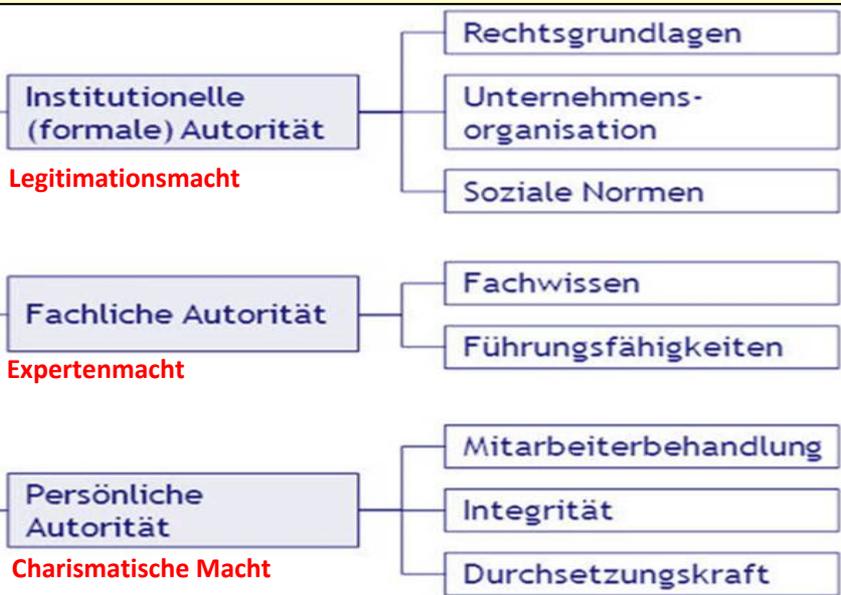
- Persönliches Verhalten
- Persönliche Beziehungen
- Kommunikation
- Kooperative Führung
- Kooperation fördern

- ➔ **Vormachen ist effizienter als Weisungen erteilen!**
- ➔ **Vorleben ist glaubhafter als Verbote erlassen!**
- ➔ **Ziehen ist wirkungsvoller als stossen!**

Macht und Autorität

„Unter Autorität wird die Macht einer Person A verstanden, Einfluss auf das Verhalten einer Person B zu nehmen.

Person B wird dabei zu einem Handeln veranlasst, das sie ohne Einflussnahme nicht tun würde“ .



Vorbild und Persönliche Integrität?



Führungsebenen: Die Herausforderungen



Einzelner Mitarbeiter (Individualführung)	Mitarbeitergruppe (Gruppenführung)	Abteilung (Bereichsführung)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle nach gleichen Richtlinien führen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamwork anstreben ▪ Kohäsion fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isoliertes Abteilungsdenken verhindern

Leadership



Kompetenzen, Identitäten, Rollen



- Wahrnehmen der Führungstätigkeit
- Beherrschen der Führungstechniken
- Beherrschen der Führungskunst



Leitbild

Das **Leitbild** enthält die grundsätzlichen und allgemeingültigen Vorstellungen über Sinn und Zweck der Unternehmung. Es umreißt die Verhaltensweisen der Unternehmung gegenüber den Mitarbeitern sowie der Umwelt und ist ein Leitsystem bzw. ein Orientierungsrahmen, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten ausrichten sollen. (Identität – Legitimationsfunktion – Grundsätze – Wir-Gefühl – Koordinationsfunktion)

- Allgemeine geschäftspolitische Inhalte: Tätigkeitsfeld, Unternehmensziele
- Allgemeine strategische Ausrichtung, Grundsätze
- Aufgabenspezifische Inhalte
- Adressatenspezifische Inhalte: Verhalten gegenüber allen Anspruchsgruppen

Führungsgrundsätze

Schriftlich formulierte Richtlinien, die Führungskräfte ihrer Führungstätigkeit zu Grund legen (sollen)

Beispiele

- Kritik
 - zu vage Formulierungen
 - originelle Formulierungen
 - Alibifunktion

- Empfehlung
 - sie müssen gelebt werden
 - transparent und firmenspezifisch
 - mit den Mitarbeitern zusammen

Zehn Führungsgrundsätze für KMU (www.cockpitkmu.ch)

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE

Fairness

Wir sorgen für transparente Regeln, deren Akzeptanz und Einhaltung. Wir legen unabhängig von Sympathie einheitliche Maßstäbe im Umgang mit Mitarbeitern an.

Wertschätzung

Wir zeigen Interesse an unseren Mitarbeitern, geben ihnen regelmäßig Rückmeldung zu ihrem Verhalten und ihren Leistungen. Wir bieten bei Bedarf Hilfestellung an.

Ehrlichkeit

Wir hören Mitarbeitern unvoreingenommen zu, suchen gemeinsam mit ihnen nach den besten Lösungen und motivieren sie, neue Ideen einzubringen.

Offenheit

Wir fordern Feedback ein, nehmen konstruktive Kritik an und gestehen Fehler ein. Wir sprechen auch unangenehme Themen an.

Zuverlässigkeit

Wir halten Zusagen und Verabredungen ein, sind in unserem Handeln berechenbar und informieren aktiv und zeitnah über getroffene Entscheidungen.

Konsequenz

Wir stehen geschlossen hinter den Zielen der Bank, erläutern Mitarbeitern den Sinn und Nutzen von getroffenen Entscheidungen und fordern deren strikte Umsetzung ein.

Führungsgrundsätze



Führungsprinzip

Ich führe durch Vorbild

Führungsgrundsätze

1. Ich vertraue auf das Können meiner Teammitglieder und pflege einen kooperativen Führungsstil.
2. Ich fördere die Identifikation meines Teams mit unseren Wertvorstellungen, der TRISA und unseren Produkten.
3. Mein Führungsverhalten ist glaubwürdig und transparent: Ich tue, was ich sage und ich sage, was ich tue.
4. Ich führe zielorientiert und schaffe ein innovatives Klima durch Coaching.
5. Ich fördere Talente und Sachkenntnisse innerhalb meines Teams und respektiere unterschiedliche Standpunkte.
6. Ich delegiere soviel wie möglich, ohne die eigene Verantwortung aufzugeben.
7. Kontinuierliche Verbesserung ist meine Grundhaltung. Das Bessere ist der Feind des Guten.
8. Führung ist Kommunikation. Ich kommuniziere offen, aufrichtig und systematisch. Ich pflege den persönlichen Dialog und motiviere so mein Team.
9. Als TRISA-Führungspersönlichkeit qualifiziere ich regelmässig meine Teammitglieder, wie auch sie mich qualifizieren.
10. Meine Führungsqualitäten als Vorbild sind:
 - Menschlichkeit und Fairness
 - Integrität und Glaubwürdigkeit
 - Kommunikations- und Motivationsfähigkeit
 - Belastbarkeit und Zuverlässigkeit
 - Fachkompetenz

www.trisa.ch



Begeisterte Mitarbeiter schaffen begeisterte Kunden



www.trisa.ch

Coaching



Coaching: Zielgerichtete und zeitlich befristete Unterstützungsmassnahmen für Führungskräfte, Teams und Projektgruppen.

Vorgesetzte sollen Trainer, Berater und Begleiter ihrer Mitarbeiter sein.

Coaching

Konkrete Aufgaben

- Fördern und Entwickeln
- Anleitung, Unterweisung, Ber
- begleitet und unterstützt
- regt an
- ermöglicht Selbsterkenntnis
- usw.

Verhaltensweisen eines Coa

- akzeptiert die Menschen, so
- ist von deren Entwicklungspotenzial überzeugt
- hat eine positive Einstellung (gegenüber Schwierigkeiten)
- ist in seinem Verhalten echt und integer
- usw.

- Organisationsstrukturen
- Kultur- und Führungsstil
- Persönlicher Bereich

Wie funktioniert ein Coaching-Gespräch?

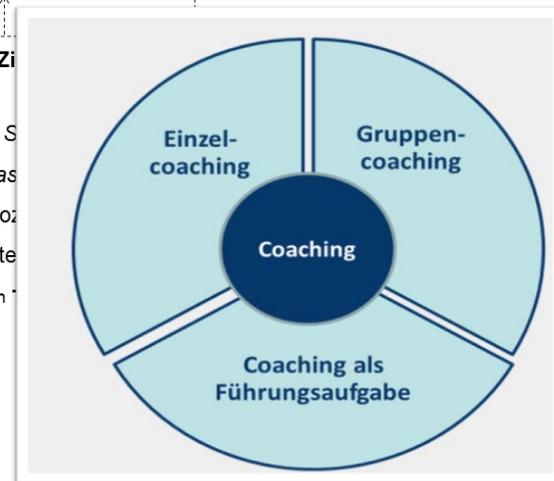
- Voraussetzung: **Wille** zur Veränderung und Eigenverantwortung
- Ein **Coach** ist **kein** Lehrer, Ratgeber, Prediger, Problemlöser, Tröster, Beichtvater
- Der **Coach** fördert Fähigkeiten der „Selbststeuerung“ (**Umsetzungskompetenz**)



Coach: Herausforderung und Feedback mit dem Zi

- **Ziel** nach SMART-Prinzip* formuliert? (*Was wollen S*
- **Plan**: Möglichkeiten, Wege, Ressourcen, Zeit? (*Was*
- **Organisation**: konkrete, zielbezogene Aktionen/Proz
- **Erfolgskontrolle**: Fortschritte, Ergebnisse, Meilenste

*Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, an



Zusammenfassung

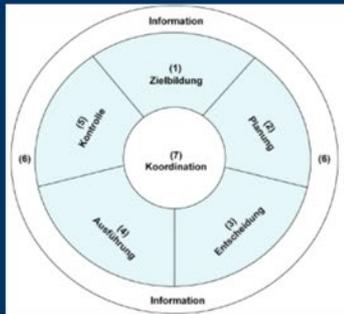


Ein erfolgreiches Unternehmen besteht aus einem Team, das siegen will

Ein guter Vorgesetzter/Coach/Leader

- ist Vorbild
- lässt andere wachsen (fordern und fördern)
- nimmt seine Mitarbeiter ernst
- übt gleiche Richtlinien für alle
- ist transparent und berechenbar
- verfügt über Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz
- kann Ziele setzen, planen und entscheiden
- involviert seine Mitarbeiter
- kommuniziert und informiert
- respektiert seine Mitarbeiter so wie sie sind
- kann und will führen

Erwartungen an die Führungskraft



Wahrnehmen der Führungstätigkeiten
Sachliche Führungsfunktionen



Beherrschen der Führungstechniken und Führungsprinzipien

EINE FÜHRUNGSKRAFT...



inspiriert.

Beherrschen der Führungskunst
Mitarbeiterbezogene Führungsfunktionen



Charakteristik, Identitäten und Kompetenzen der Führungskraft

Wertschätzung



Führung ist auch Zivilcourage





**Chef sein ist eine Position.
Führung ist ein Verhältnis.**

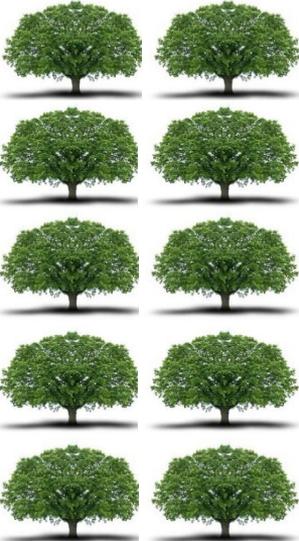
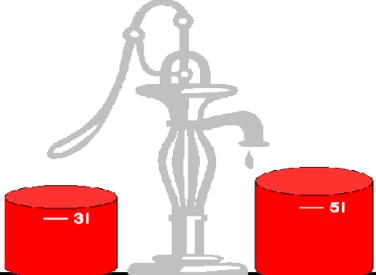
**Wir merken uns
Es ist die Führung,
die Unternehmensqualität macht
oder verhindert.**

**Führung ist heute ein Massenberuf aber nur wenige
beherrschen ihn auch!**

Kleiner Test

Wie steht es um Ihre Methodenkompetenz?

Ihre Methodenkompetenz?

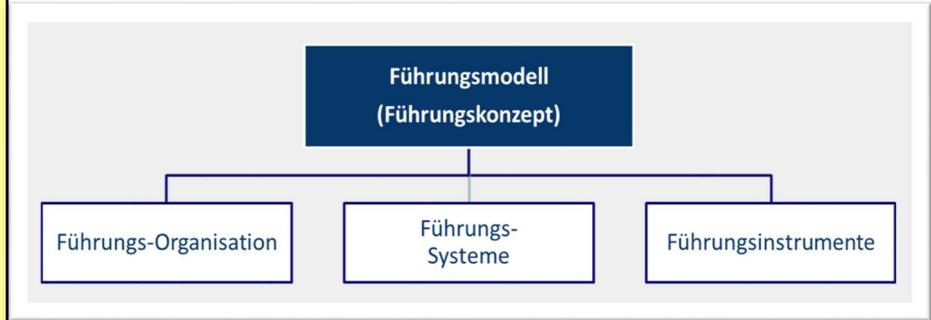
Bäume	Krüge
 <p style="text-align: center;"> Sie haben insgesamt 10 Bäume und sollen diese in 5 Reihen à je 4 Bäume pflanzen! </p>	<p> Sie stehen an einem Brunnen mit zwei Wassereimern. In einen dieser Eimer passen genau drei Liter, in den anderen genau fünf Liter. Diese Eimer haben leider keine Maßangaben, nur den Markierungsstrich der Maximalfüllung. Sie benötigen aber genau vier Liter Wasser. Wie stellen Sie das an? Die Wassermenge, die Sie verbrauchen dürfen, ist nicht begrenzt. </p> 

Führungsmodell/-konzept

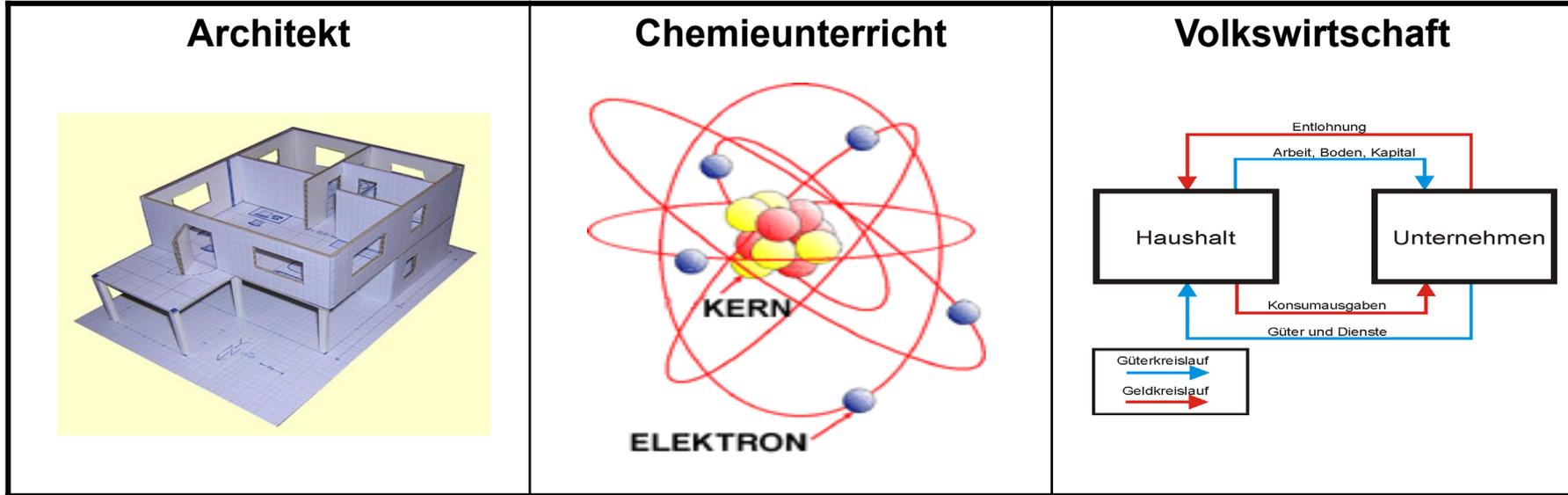
Führungsmodelle oder Führungskonzepte

treffen ganzheitliche Aussagen darüber, wie die praktische Umsetzung der Führung in einem Unternehmen vollzogen werden soll. Durch die Systematik eines Modells, in die sich alle Führungsaufgaben einordnen lassen, soll ein einheitliches Führungsverhalten in der Unternehmung bewirkt werden („unité de doctrine“).

Ein Führungsmodell beinhaltet Aussagen zu Führungsstil, Führungstechniken und Führungsmittel bzw. Führungsinstrumenten.



Annäherung an den Modellbegriff



Allgemein gilt, daß ein Modell eine Abbildung eines Ausschnitts aus der Realität ist

Mitarbeiterbezogene und Integrierte Führungsmodelle

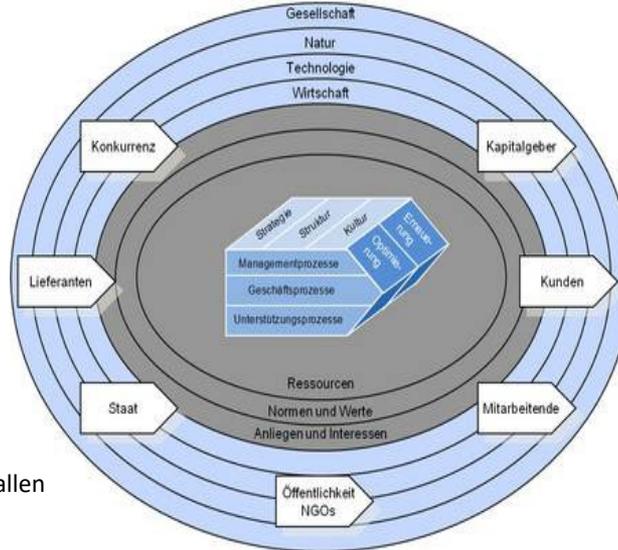
Mitarbeiterbezogene Modelle	Integrierte Management-Modelle
Im Mittelpunkt steht die Menschenführung	Erfasst wird das Führungsphänomen in seiner Ganzheit in Bezug auf die Gesamtsteuerung der Unternehmung und all ihrer Teilbereiche
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Harzburger-Modell ➤ SIB Modell ➤ Grid Modell 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ St. Galler Management Modell ➤ 7-S Modell

St. Galler Managementmodell

St. Gallerer Führungsmodell

- Dieses Modell wurde Anfang der 70er Jahre von Hans Ulrich und dessen Schülern in St. Gallen entwickelt
- Integration von Personal- und Unternehmensführungsaspekte
- Leichte Implementierung in der Praxis

Professor für gute Unternehmensführung Uni St. Gallen



Führung auf einen Blick

Führungsorganisation	Führungs-Systeme	Führungsinstrumente	Führungsinstrumente
Organisation <ul style="list-style-type: none"> Organigramm Stellenbeschreibung Anforderungsprofil Funktionsdiagramm (Organisation) Ablaufdiagramm (Organisation) Arbeitsplatzgestaltung Job-Systeme 	Führungs-Philosophie <ul style="list-style-type: none"> Führungspflichten Führungsrechte Führungskompetenz Führungs-Stil <ul style="list-style-type: none"> Autoritär/patriarchalisch Kooperativ Laissez-faire (situativ) Führungs-Techniken <ul style="list-style-type: none"> Mb Objectives Mb Delegation Mb System Mb Exception Mb Results 	Führungs-Ebenen <ul style="list-style-type: none"> Individuelle Führung Gruppenführung Abteilungs- und Firmendenken Personal-Marketing <ul style="list-style-type: none"> Personal-Planung Personal-Anwerbung Selektions-Mix Personal-Anstellung Personalentwicklung Entlassung/Outplacement Personalpolitik Entscheidungs-Sicherung Matrix-Entscheidung	Motivation <ul style="list-style-type: none"> Materielle Motivation Immaterielle Motivation Koordination/Information <ul style="list-style-type: none"> Informations-Erhebung Informations-Planung Informations-Sicherung Kommunikations(sicherung) <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Einzelgespräch Gruppengespräch (Konferenz/Ausbildung) Kooperations-Gespräch (Abteilung) Betriebsklima <ul style="list-style-type: none"> Konflikterkennung/-analyse Konfliktsteuerung (Konfliktlösung) Qualifikation <ul style="list-style-type: none"> Standortsbestimmung Zukunftsentwicklung Mitarbeiter-Ausbildung <ul style="list-style-type: none"> Fachbereich Marketing/Verkauf Führung Allgemeinbildung Kontroll-Funktion <ul style="list-style-type: none"> Seminarkontrollen Führungskontrollen Administrative Kontrollen Frontkontrollen
		Führungs-Delegation <ul style="list-style-type: none"> Zielvereinbarung (MbO) Kommandieren/Delegieren Kontrollieren/Korrigieren Personalkosten <ul style="list-style-type: none"> Salär Sozialleistung Spesen Infrastruktur Entlöhnungs-System <ul style="list-style-type: none"> Fix, Provision, Mix-Löhne Gratifikation, Prämie, Quoten Incentives, Wettbewerbe 	



**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

Fragen?