

(Ein-) Führung

ANNÄHERUNG AN DEN FÜHRUNGSBEGRIFF

Führungslehre

Zu meiner Person



- Studium Betriebswirtschaft Uni Dortmund (-1988)
- Promotion am Lehrstuhl für Unternehmensführung (-1995)
- Trainee Robert Bosch (-1997)
- Freiberuflicher Berater (-2001)
- Leiter Desktop Service bei der T-Systems (-2004)
- Seit 2004 Professor HS Bochum
 - Lehrgebiete: Führungslehre, Strategisches Management (Schwerpunkt)
 - Leiter Institut Digitales Management
 - Initiator des Indo German Centers or Higher Education (www.igche.de)
 - Gründer der BuGaSi GmbH (www.bugasi.de)
 - Ehrenamtl. Vorsitzender des Gesundheitssport Unna eV, Gesellschafter Reha-Zentrum Unna



Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • Führungskompetenzen
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe



Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • Führungskompetenzen
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe

Organisatorisches

Veranstaltungstermin:

Di 08:30 – 11:45 Uhr
Raum: H7

Einordnung der Veranstaltung:

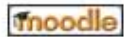
Level: Bachelor
Pflichtveranstaltung 4 SWS / 5 ECTS
Modul: Unternehmensführung
Fachbezeichnung: Führungslehre



Sprechstunde:

Di: 12 bis 13:00 Uhr
Raum: AW 04-18

Veranstaltungstermin



Einschreibeschlüssel:
fuel20BO

I

Einführung, Nr. 5

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



PW: fuel20BO

Unterstützung der Veranstaltung



Zur Vertiefung der Vorlesungsinhalte sind auf Moodle eine Vielzahl von

- Wiederholungstests (Soll: Alle)
- Übungsaufgaben (optional als Gruppenarbeit)
- Fallstudien (optional)
- Begleittexte (enthalten klausurrelevante Pflichtbeiträge) verfügbar.

Die aktive Nutzung der Lern- und Diskussionsangebote ist für eine gute Note unabdingbar.

Die Vorlesungsfolien stehen auch unter dem Webauftritt /HS-Bochum/FB Wirtschaft/Prof. Böttcher/Lehrveranstaltungen/Führungslehre zur Verfügung.



Bewertung der Veranstaltung

100%

Modulklausur

Kurze Textaufgaben,
Multiple Choice
Fragen und
Lückentexte sind in
90 (von 135)
Minuten im Rahmen
einer Online Klausur
zu bearbeiten

(10%)

Moodle
Engagement

Optionale Anrechnung
auf Endnote



I Einführung, Nr. 7

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Wiederholungstests

Erklärung der Bewertungsmethode

- Bei jeder Antwort auf eine Testfrage geben Sie zusätzlich an, wie sicher Sie sich mit Ihrer Antwort sind.
- Die Angabe "wie sicher" Sie sich sind, erfolgt auf einer Gewissheitsstufen-Skala: C=1 (unsicher), C=2 (mittel), C=3 (sicher).
- Es wird nicht unterschieden zwischen "unsicher" und "sehr unsicher", weil diese Einschätzung sehr subjektiv ist.
- Die Bewertung erfolgt nach folgendem Schema:

Gewissheitsstufen-Skala	C=1	C=2	C=3
Bewertung bei richtiger Antwort	1	2	3
Bewertung bei falscher Antwort	0	-2	-6
Beschreibung	unsicher	mittel	sicher

- Bei richtiger Antwort gibt es entsprechend der Gewissheitsstufen 1, 2 oder 3 Punkte.
- Bei falscher Antwort gibt es bei C=1 keine Punkte, bei C=2 einen Punktabzug von -2 Punkten und bei C=3 einen Punktabzug von -6 Punkten.

- **Pro Test können jeweils 100 Basispunkte erreicht werden**
- **Wiederholungstests können beliebig häufig wiederholt werden.**
- **Zum Bestehen sind 200 von 300 möglichen Punkten erforderlich**

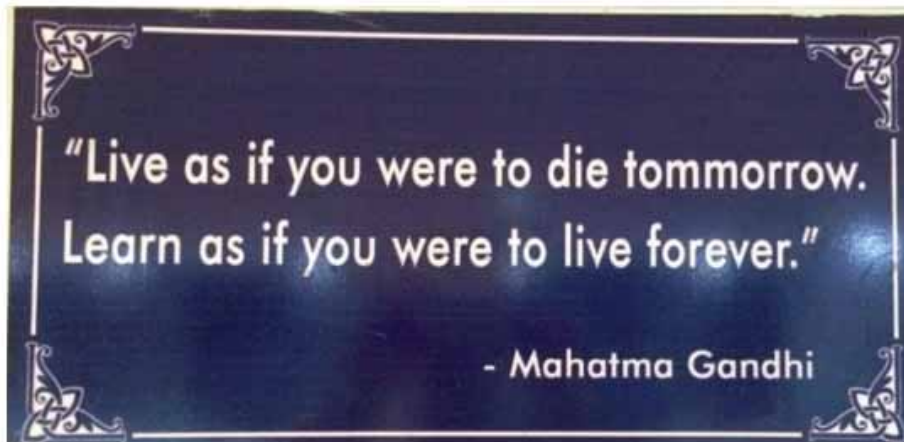
Schluss mit Bulimie-Lernen



- Lehrstoff regelmäßig durchgehen und aufbereiten
- Zusammenhänge erkennen, Verknüpfungen herstellen
- Kritische Reflexion. Entwickeln Sie Ihre eigene Sicht.
- Peer Learning: Lernen Sie Miteinander!

**Kontinuierliches,
Semester-
begleitendes Lernen**

Ich gehe zur Vorlesung, mehr kann man ja wohl nicht verlangen! DOCH: 50% des Lernens muss außerhalb des Vorlesungsraums passieren. Moodle soll Ihnen dabei helfen.



Lernstrategien

- Setzen Sie sich Lernziele und erkennen und durchbrechen Sie Aufschiebemechanismen, so werden sie vom „Aufschieber“ zum „Erlediger“.
- Fertigen Sie eine „Do – it“ Liste an, das steigert Ihre Zufriedenheit
- Prüfen Sie, ob das Gelernte auch tatsächlich verstanden haben, indem Sie wesentliche Begriffe, Inhalte und Konzepte zusammenfassen.
- Wiederholen Sie den Lernstoff regelmäßig, um die Gedächtnisspuren zu stabilisieren.
- Am effektivsten wiederholen Sie den Lernstoff, wenn Sie ihn einer anderen Person erzählen oder erklären.

Was von Ihnen erwartet wird

- Arbeitsumfang 4 SWS / 5 ECTS Punkte
 - Basis 1.800 Stunden p.a. = 60 ECTS Punkte; 1ECTS = 30 Stunden
 - Arbeitsumfang: 150 Stunden = 7,5 Stunden pro Woche (bei 20 Wo)
 - Kontaktstunden (Vorlesung): 15 x 3,0 = 45 Stunden
 - Vor- und Nachbereitung : 105 Stunden!
- Wiederholungsfragen Moodle (zur Überprüfung der Nacharbeit)
- Skript
 - Dokumentierte Folien zum Nacharbeiten
- Vertiefende Beiträge
- Übungsaufgaben
- Fallstudien
- Fachbeiträge
- Vorlesung
 - Der Besuch der Vorlesung ist Pflicht
 - Interaktion und Mitarbeit wird explizit gewünscht
- Klausur
 - Fokus ist die Anwendung der Vorlesungsinhalte



Weiterführende Literatur

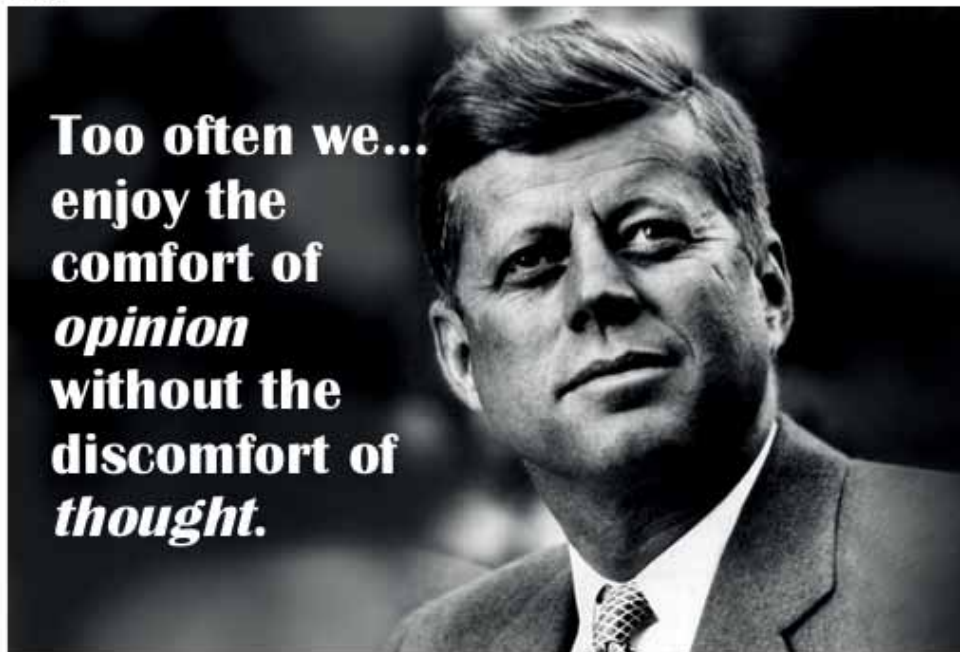
- Arnold, R.: Wie man führt, ohne zu dominieren, 2012
- Robbins, S.P./Judge, T.A. : Organizational Behavior, Prentice Hall, 15th Ed. 2012
- Sprenger, R.: Radikal führen, Campus 2012
- Klein, H.-M./Kresse, A.: Psychologie - Vorsprung im Job, cornelsen 2011
- Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung, Wiesbaden Gabler, 2011
- Schirmer, U. et al.: Mitarbeiterführung, Physica 2009
- Wunderer, R: Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand München 2006
- Malik, F.: Führen, Leisten, Leben, 2006
- Goleman, D.: Emotionale Intelligenz, 1997



Terminübersicht & Ablaufplan WS 2019/20

Termin	Thema
29. Okt	Organisation/Einführung I
05. Nov	Einführung II
12. Nov	Führungstheorie I
19. Nov	Führungstheorie II
26. Nov	Organisationspsychologie I
03. Dez	Organisationspsychologie II
10. Dez	Motivation I
17. Dez	Motivation II
24. Dez	*** Fällt aus ***
31. Dez	*** Fällt aus ***
07. Jan	Kommunikation I
14. Jan	Kommunikation II
21. Jan	Kommunikation III

JFK



I Einführung, Nr. 15

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Meinungen ohne Reflexion... die nenne ich Stammtischparolen.

Beispiele:

- * Der Chef muss alles (besser) können
- * Der Chef gibt Anweisungen, die dann befolgt werden.
- * Wer die Anweisungen des Chefs nicht befolgt, fliegt raus.

In diesem Kurs sind Sie aufgefordert, eine Reihe von üblichen Schnellschüssen zum Thema Führung zu hinterfragen.

Was Sie aus dieser Veranstaltung lernen sollen

- Erklären, was ein Manager ist und wie sich die Rolle des Managers verändert hat
- Eine Vorstellung von Führung entwickeln
- Die grundlegenden Managementfunktionen und den Managementprozess beschreiben können
- Die komplexen Anforderungen an die Führungsaufgabe kennenlernen

Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • Führungskompetenzen
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe



Einführung, Nr. 17

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Der etymologische Einstieg

Zur Herkunft des Wortes Manager gibt es zwei Auffassungen:

Lateinisch: mansionem agere, "das Haus bestellen",

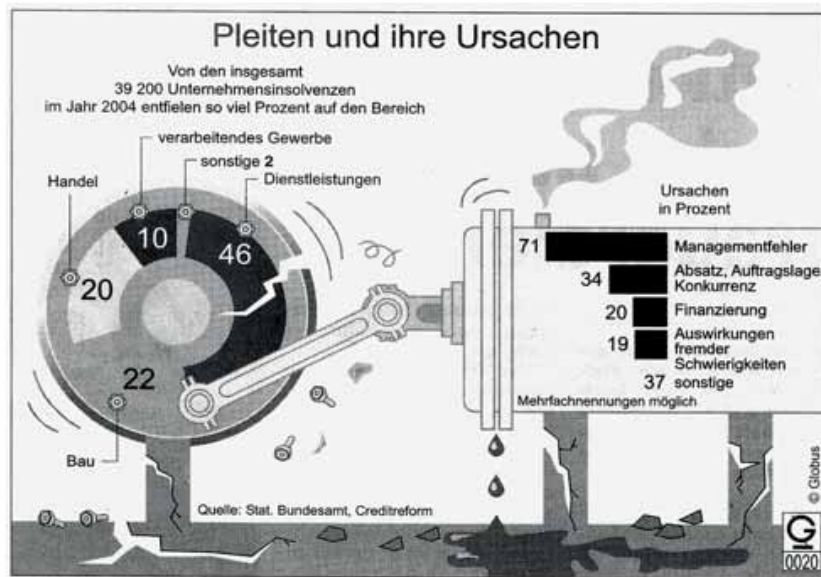
Italienisch: maneggiare, "an der Hand führen".

Der empirische Einstieg

- 82 % der Manager halten einen radikalen Wechsel im Managementdenken für unbedingt erforderlich
- 40 % von über 400 Personalverantwortlichen halten mangelnde Führungskompetenz für die größte Herausforderung für ihre Organisation
- Nur 10 % der Mitarbeitenden sind davon überzeugt, dass sie von ihren Führungskräften als das wichtigste Element der Organisation angesehen werden; 15 % gehen davon aus, dass sie ihren Führungskräften gleichgültig sind; für 38 % steht fest, dass sie von ihren Führungskräften lediglich als ein weiteres „zu managendes Ding“ betrachtet werden.
- 25 % der Manager und Freiberufler gelten als krankhaft arbeitssüchtig
- Jeder vierte Beschäftigte innerhalb der Europäischen Union leidet unter jobbedingtem Stress, bis zu 60 % aller versäumten Arbeitstage sind auf Stress zurückzuführen.

© Wütrich et al.: Musterbuch, 2009, S. 24

Der praxisorientierte Einstieg



Was ist der Zweck von Führung?

- Welchen Wertbeitrag schafft Führung?
- Wie sieht das Endprodukt von Führung aus?
- Wofür werden Führungskräfte bezahlt?
- Was ist ihre vorrangigste Aufgabe/Pflicht?



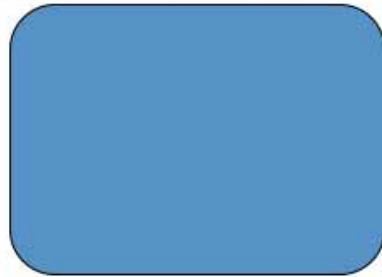
**Reinhard
Sprenger**
(Radikal führen)
2012:

**Das Überleben des
Unternehmens zu
sichern.**

Brainstroming

Dafür werden Manager
NICHT befördert?

Dafür werden Manager
befördert?



Bitte sammeln Sie jeweils 3 Aspekte!

Brainstroming

Dafür werden Manager
NICHT befördert?

- Arbeitszeit
- Flexibilität
- Grundleg. Rollenerwartungen erfüllen...
- Weiterbildung
- Führungsstil
- Betriebszugehörigkeit

Dafür werden Manager
befördert?

ERFOLG
Performance

Bitte sammeln Sie jeweils 3 Aspekte!



Die Regeln für Fussball sind auf der ganzen Welt gleich. Die Regeln für Management auch.

Wie bewerten Sie diese Aussage?!

DAS WISSEN DER BESTEN
**Harvard
Business
manager**

01 02 09
Juni 2012 Deutschland € 14,50
Erweiterte deutsche Ausgabe
der Harvard Business Review
www.harvardbusinessmanager.de

MARKETING Warum Twitter-Stars
für die Werbung nicht wichtig sind

BEST PRACTICE Wie Mobilcom-Debitel
sein Kundenmanagement erneuert hat

KOMMUNIKATION So schützen sich
Unternehmen vor negativen Schlagzeilen

EINE GROSSE EXZELLENZSTUDIE ZEIGT,
WORAUF ES IN UNTERNEHMEN WIRKLICH ANKOMMT



KISS:

Diese Ausgabe
des HBR
kaufen und
lesen, 3
Regeln
anwenden
und fertig
mit Führung?

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Generische Maxime unternehmerischen Handelns



- These: Jedes menschliche Handeln unterliegt dem allgemeinen Vernunftsprinzip (Rationalprinzip: Ein bestimmtes Ziel soll mit dem Einsatz möglichst geringer Mittel erreicht werden).
- Für das wirtschaftliche Handeln gilt das Rationalprinzip in seiner ökonomisierten Form: Ökonomisches Prinzip
- Das ökonomische Prinzip liegt in zwei Ausprägungen vor:
 - Maximalprinzip: Mit gegebenem Aufwand an Produktionsfaktoren soll der Ertrag maximiert werden.
 - Minimalprinzip: Ein gegebener Ertrag soll mit minimalem Einsatz von Produktionsfaktoren erwirtschaftet werden.
- Können Sie Beispiele benennen!
- Das ökonomische Prinzip ist ein rein formales Prinzip, das keine Aussagen über die Motive und Zielsetzungen ökonomischen Handelns macht.
- Das Wort Effektivität geht auf den selben Wortstamm wie Effizienz zurück. Lateinisch effectus bedeutet Ausführung, Wirkung, Erfolg.

- Effektivität bedeutet, "die richtigen Dinge zu tun", während Effizienz heißt, "die Dinge richtig" zu tun. In diesem Sinne ist also Effizienz das kurzfristig optimale Handeln, das mit möglichst geringem Aufwand eine möglichst große Wirkung erzielen will. Effektivität dagegen das mittel- bis langfristig orientierte Entscheiden, welche Wirkungen erzielt werden sollen, um insgesamt ein optimales Ergebnis zu erreichen (in Anlehnung an das Glossar www.projektmagazin.de).
- In der betrieblichen Praxis ist zuvorderst die Führungsrolle für die Wahrung des ökonomischen Prinzips verantwortlich. Warum?

Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • Führungskompetenzen
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe

Definitionen

“Management ist die Erreichung fremder Ziele mit fremden Mitteln auf eigenen Wegen.“

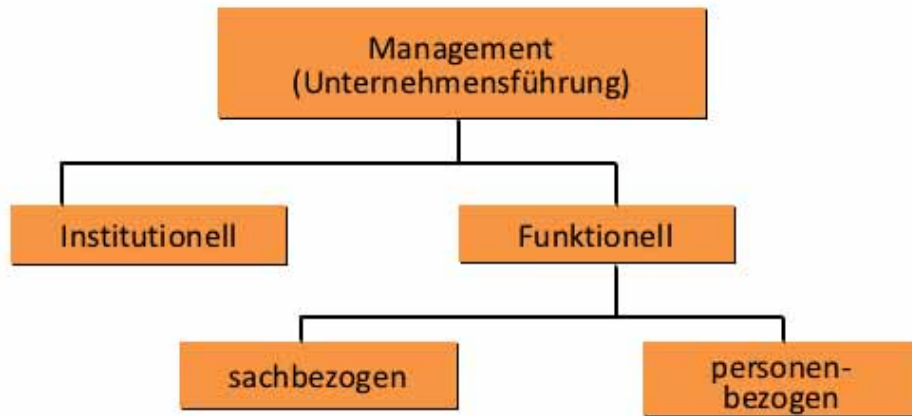
(U. D. Holzbaur, Management, Kiehl Verlag, 2001, S.27)

“Manager sorgen für Erledigung bestimmter Dinge (= ihrer Ziele) durch andere.“

(S. Robbins, Organisation der Unternehmung, Pearson Studium, München, 2001, S.20)

Betonung liegt auf durch andere

Dimensionen des Managements

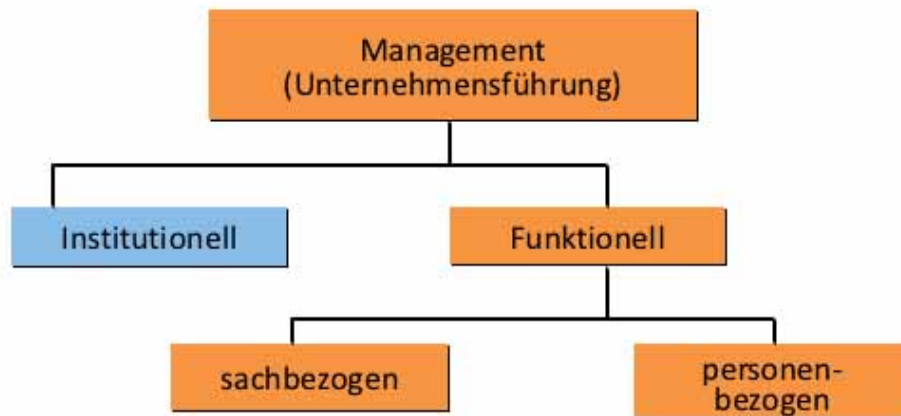


Frage: WAS IST MANAGEMENT (Unternehmensführung)?

Grundsätzlich unterscheidet man die institutionelle und die funktionelle Sichtweise des Managements. Die **institutionelle** Sichtweise fragt nach dem Träger der Managementtätigkeiten, den Führungskräften, die das Unternehmen leiten. Management wird demzufolge von Personen praktiziert, die Leitungsfunktionen besetzen. Die **funktionelle** Sichtweise sieht Management als sachbezogene oder personenbezogene Tätigkeit. Für die sachbezogene Tätigkeit des Leitens sind bestimmte Aufgaben zu erfüllen, die im Mittelpunkt dieser Sichtweise stehen. Die personenbezogenen Aufgaben von Leitenden umfassen Aspekte der Personalführung, die zwangsläufig mit einer Führungsposition einhergehen.

Welche Synonyme von Management kennen Sie?

Dimensionen des Managements



Was ist ein(e) Manager(in)?

Manager (Führungskräfte) sind Personen, die ...

- ... Aktivitäten anderer auf gemeinsame Ziele hin leiten
- ... Aufgaben und Funktionen des Managements wahrnehmen
- ... Befugnis besitzen, Weisungen zuerteilen
- ... die Unternehmung gestalten und lenken
- ... aufgrund ihrer formalen Leitungsposition unternehmerische Funktionen ausüben
- ... arbeitsteilig mit unterschiedlichen Kompetenzen an der Zielerreichung mitwirken
- ... leitende Angestellte nach rechtlicher Stellung (Geschäftsführer, Vorsitzender, Prokura) sind
- ... leitende Angestellte nach organisatorischer Stellung (Leiter ...) sind.

Organisatorische Ebenen



Eine etablierte Klassifikation von Führungskräften unterscheidet drei Führungsebenen:

- Top-Management (Geschäftsleitung, Vorstand),
- Mittlere Führungsebenen (Bereichsleiter, Ressort, Werksleiter, Vertriebsleiter, Niederlassungsleiter ...)
- Abteilungsleiter, denen produktives Personal (Arbeiter, Sachbearbeiter) direkt zugeordnet ist.

Alle drei Ebenen sehen sich grundsätzlich sehr verschiedenen Herausforderungen in ihrer Führungsaufgabe gegenüber gestellt. Unterstellt man die klassische Funktionsweise von Hierarchien (Bürokratiemodell von Max Weber), so hat nur der Abteilungsleiter direkten und unmittelbaren Kontakt zu Nicht-Führungskräften. Top-Management und mittlere Führungsebenen können demnach das Verhalten von Mitarbeitern nur mittelbar beeinflussen.

Das mittlere Management hat die Aufgabe, die Strategie und die Organisationsstruktur, die das Top-Management übergreifend und aus einer holistischen Perspektive definiert, herunterzubrechen, zu operationalisieren und optimale Voraussetzungen für die Implementierung zu schaffen (zum Beispiel durch Anweisungen, Kontrolle, Anreize, Motivation, Reporting, ...).

Beispiel: Zentrale einer Bank



Mitarbeiter in der Zentrale: 1680

← Top Management = Vorstand (8)
Vorstandsbereich/Stab (35)

Mittleres
Management
(1637)

Sachbearbeiter mit direktem Kundenkontakt in der
Zentrale: Fehlanzeige

I

Einführung, Nr. 32

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Führungskräfte haben Führungsverantwortung

Führungsverantwortung umfasst

- Zielbildungsverantwortung
- Organisationsverantwortung
- Informationsverantwortung
- Kontrollverantwortung
- Förderungsverantwortung

Führungsverantwortung ist nicht delegierbar!

Vgl. Thom 1990

Ableitbare Führungsaufgaben

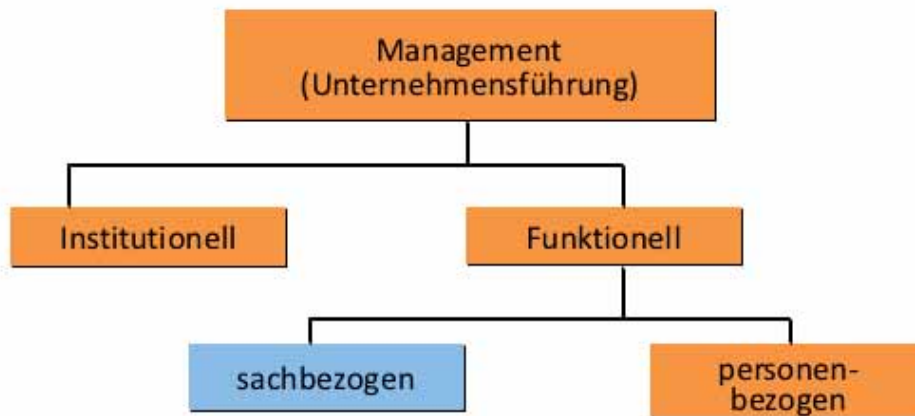
- Ziele setzen und vermitteln,
- Methoden festlegen,
- Informationen beschaffen,
- planen,
- entscheiden,
- motivieren,
- delegieren,
- kommunizieren,
- überzeugen,
- beurteilen,
- organisieren,
- repräsentieren,
- usw.

Viele Menschen streben eine Führungsposition an, weil sie sich dann nicht mehr selbst die Finger schmutzig machen müssen, sondern andere für sich arbeiten lassen können. Zu dem hat man als Führungskraft auch noch Autorität. Was kann es Schöneres geben? Ist eine Führungsposition wirklich gleichbedeutend mit dem Schlaraffenland? Wie denken Sie darüber?

Führungskräfte tragen die Verantwortung für ein bestimmtes Aufgabengebiet. Diese Verantwortung können sie nicht delegieren. Was bedeutet dies im speziellen eigentlich genau?

- **Zielbildungsverantwortung:** Definition von Zielen, die den Untergebenen zur Orientierung dienen.
- **Organisationsverantwortung:** Etablierung einer zieldienlichen und zweckmäßigen Arbeitsteilung und Koordination möglichst nach dem Kongruenzprinzip (Übereinstimmung von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung)
- **Informationsverantwortung:** Festlegung der Informationsbeziehungen; wer muss wann durch wen mit welchen Informationen versorgt werden
- **Kontrollverantwortung:** Ergebnis-, Verhaltens- und Verfahrenskontrollen im eigenen Führungsbereich
- **Förderungsverantwortung:** Welche Mitarbeiter müssen wie gefördert werden um sich weiterzuentwickeln.

Dimensionen des Managements



Management als Funktion

Gestaltung Systeme und Prozesse

Funktionsbetrachtung: Welches sind die formellen Aufgaben?

Ursprung: Administrative Verwaltungslehre FAYOL 1916: Vorschau, Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle

In den USA wurden durch Gulick/Urwick bereits 1937 Managementregeln für die effiziente Leitung von Organisationen aufgestellt. Demnach umfasst die Leitungsaufgabe mindestens: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB)

Sachaufgaben des Managements: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle

Die Abfolge dieser Teilaufgaben markiert den klassischen Managementprozess

Der klassische Managementprozess als Regelkreis



I Einführung, Nr. 35

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences

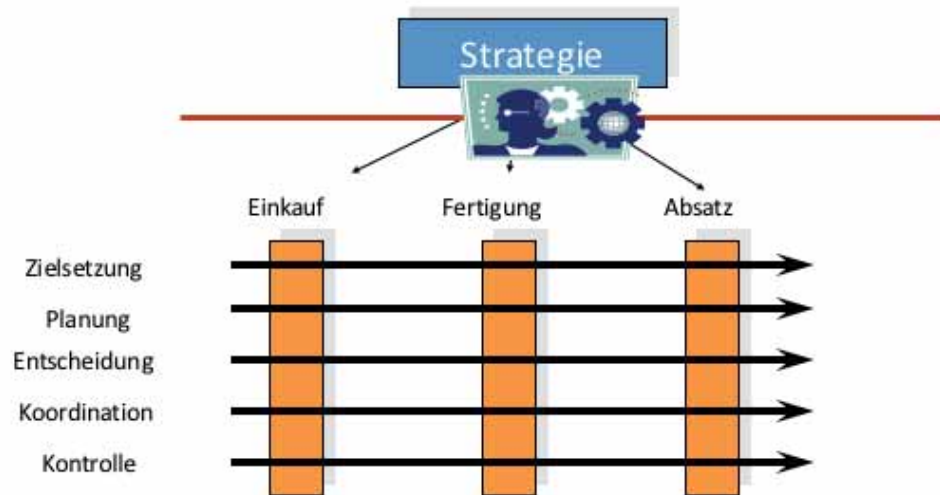


- (1) **Planung**
 - gedanklicher Prozess (Nachdenken, was erreicht werden soll und wie es am besten zu erreichen ist)
 - Zielrichtung und Auswahl Handlungsoptionen
 - Primärfunktion
- (2) **Organisation**
 - Herstellung des Handlungsgefüges
 - Bildung von Aufgabeneinheiten (Stellen, Abteilungen, Entscheidungskompetenz, Weisungsbefugnis)
 - Kommunikationssystem
- (3) **Personaleinsatz**
 - Stellenbesetzung mit Personal
 - Personalentwicklung, -entlohnung
 - Erhaltung der Human Ressourcen
- (4) **Steuerung** (1-3) schaffen struktureller Voraussetzungen, danach bedarf es der Führung in Form von:
 - zieladäquater Feinsteuerung, Entscheidungen, Koordination
 - permanenter Veranlassung der Arbeitsausführung
 - Motivation, Führungsstil, Kommunikation
- (5) **Kontrolle**
 - Soll-Ist-Vergleich (SIV) als Ausgangspunkt für Neuplanung

Das Prozessschema basiert auf einer idealtypischen Trennung der Aufgaben. Die sachlichen und zeitlichen Interdependenzen sind jedoch in der Praxis inhaltlich und vor allem im Ablauf vielfältig. Daraus resultieren Überlappungen. So begünstigen oder beschränken bspw. die verfügbaren personellen Ressourcen bereits im Planungsprozess sinnvolle Handlungsalternativen.

(c) Prof. Dr. Roland Böttcher

Management ist Querschnittsfunktion



Das funktionale Managementkonzept begreift Management als eine Querschnittsfunktion, die den Ressourceneinsatz und die Koordination aller Aufgaben steuert. Management findet demzufolge in jedem Bereich und auf allen Ebenen des Unternehmens statt.

Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind. (Steinmann/Schreyögg, S. 7)

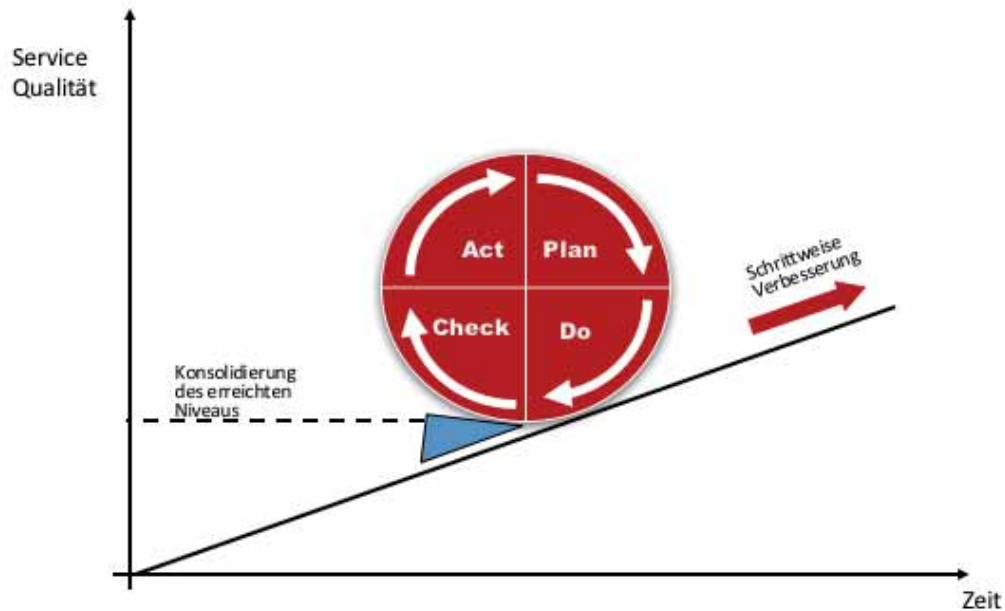
Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung (Deming-Kreis)



Das von Edwards Deming entwickelte Modell sieht vier Phasen (Planen (PLAN), Durchführen (DO), Überprüfen (CHECK) und Korrigieren/Justieren (ACT)) vor, die kontinuierlich durchlaufen werden. Mit jedem Durchlauf stellen sich Qualitätsverbesserungen sowie ein höherer Reifegrad der Prozesse ein. Mit zunehmendem Reifegrad verlagert sich der Schwerpunkt auf die Phasen der Überprüfung und Justierung.

Das Modell von Deming hat zwar seinen Ursprung im Qualitätsmanagement, es eignet sich jedoch hervorragend als generisches Modell des Führungsprozesses. Die Vorabkoordination durch Planung ist in Theorie und Praxis ein fester Bestandteil moderner Führung. Die Ausrichtung des aktuellen Handelns an zuvor definierten Handlungsabsichten verlangt natürlich auch danach, das Erreichte mit dem Intendierten zu vergleichen (Soll-Ist-Vergleich). Schließlich gilt es Abweichungsursachen zu analysieren und entsprechende Erkenntnisse für die Optimierung abzuleiten.

Führung als Regelkreis (Deming-Circle)



Das Modell von Deming definiert sich als ein kontinuierlicher Prozess: Ein einmaliges Durchlaufen der Prozessfolge Plan-Do-Check-Act bringt nur marginale Vorteile. Erst der Lernprozess, der sich aus der kontinuierlicher Auseinandersetzung mit dem zugrundeliegenden Inhalt ergibt, führt schrittweise zu nachhaltigen Verbesserungen.

QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES (ISO 9000)

1. Customer focus
2. Leadership
3. Involvement of people
4. Process approach
5. System approach to management
6. Continual improvement
7. Factual approach to decision making
8. Mutually beneficial supplier relationships

39

(1) Focus on customers and interested parties: Es gilt die aktuellen und zukünftigen Anforderungen und Erwartungen sowohl ihrer Kunden als auch ihrer Interessenten zu verstehen und ständig versuchen, diese Anforderungen zu erfüllen und diese zu übertreffen.

(2) Provide leadership for your organization: Erfolgreiche Führung ist gegeben, wenn Führungskräfte auf allen Ebenen eine Einheit des Zwecks herstellen und ein Umfeld schaffen, das Menschen ermutigt, eine gemeinsame Richtung zu verfolgen und gemeinsame Ziele zu erreichen.

(3) Engage and involve your people: Unternehmen müssen in der Lage sein, Werte zu schaffen und zu liefern. Dazu sind kompetente Mitarbeiter notwendig, deren Kenntnisse und Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern sind.

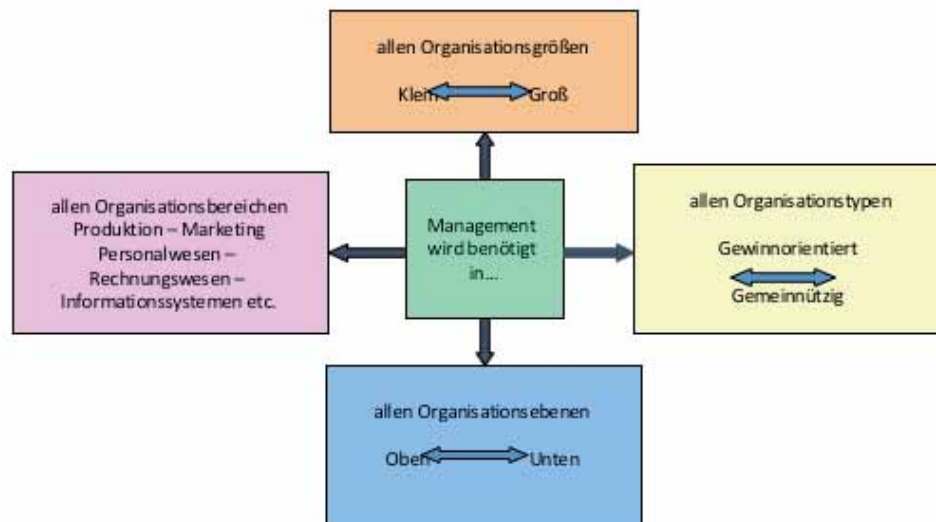
(4) Use a process approach: Qualität (Erfolg) entsteht nicht durch Zufall, sondern systematisch durch definierte und gemanagte Prozesse.

(5) Encourage improvement: Unternehmen müssen die kontinuierliche Ausrichtung auf Verbesserungen fördern und unterstützen.

(6) Use evidence to make decisions: Die Entscheidungsfindung erfolgt auf Basis von Daten und Fakten, welche objektiv analysiert werden, um Wirkungszusammenhänge und potenzielle unbeabsichtigte Auswirkungen zu erkennen.

(7) Manage your corporate relationships: Unternehmen müssen Ihre Stakeholderbeziehungen sorgfältig pflegen

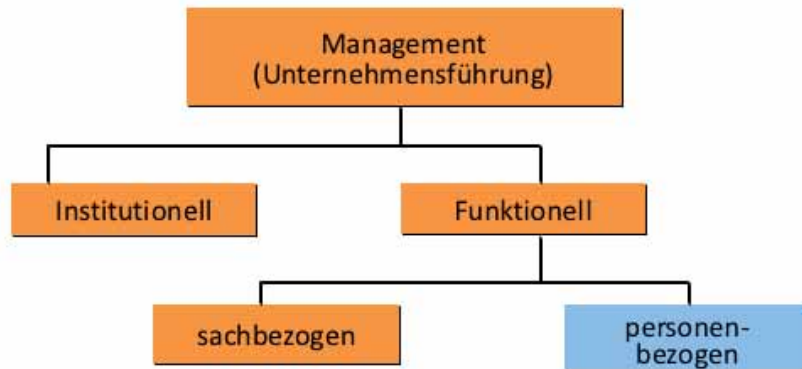
Multidimensionale Anforderungen



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die funktionale Sichtweise des Managements über eine Vielzahl von Dimensionen erstreckt. In allen Organisationsformen wird Management benötigt. Diese Erkenntnis hat eine weitreichende Problematik in Bezug auf den Aussagegehalt der Ergebnisse der Managementforschung. Es liegen kaum generelle und universell gültige Aussagen vor, die sich in der oben skizzierten Weise für den gesamten Anwendungsbereich von Managementaufgaben verallgemeinern lassen.

Benötigt werden wissenschaftlich gesicherte Aussagen, die sich auf die ganz spezielle Situation beziehen, in der sich die Führungsaufgabe vollzieht. Mit anderen Worten, in unterschiedlichen Situationen sind verschiedene Ansätze und Techniken der Führung effektiv. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Umweltvariablen, die zur Beschreibung der Situation herangezogen werden. Das Forschungsziel besteht dann darin, für eine bestimmte Konstellation von Umweltvariablen effektive Ausprägungen von Gestaltungsvariablen zu ermitteln. Eine typische Untersuchungskonstellation besteht zum Beispiel darin, den optimalen Grad an Dezentralisierung (= Gestaltungsvariable) zu ermitteln, zum Beispiel in Anbetracht der Größe oder der regionalen Ausdehnung eines Unternehmens (Umweltvariablen = Faktoren, die die Situation beschreiben, in der sich die Organisation befindet). In der Organisationsforschung wird diese Richtung als situativer Ansatz (kontingenztheoretischer Ansatz / Contingency Approach) bezeichnet.

Dimensionen des Managements



Was wollen Sie werden ???



Führungskraft



Vorgesetzter

Personalmanagement

Personalmarketing & -beschaffung	Personalentwicklung	Personalfreisetzung
Personalauswahl	Personalveränderungsmanagement	
Personaleinsatz		
Personalbeurteilung	Personalführung	Personalerhaltung

© IAW, RWTH Aachen

I

Einführung, Nr. 43

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Die verschiedenen Aufgabenbereiche des Personalmanagements machen deutlich, dass die personenbezogene Führung (Personalführung) nur eine Teildisziplin des Personalmanagements ist. Die Aufgabe der Personalführung im engeren Sinne ist in der Regel auf den direkten Vorgesetzten des Mitarbeiters delegiert. Die anderen Aufgaben des Personalmanagements werden in der Regel von der Personalabteilung wahrgenommen, wobei der Vorgesetzte - je nach Situation – auch in diese Prozesse von der Personalabteilung hinzugezogen wird (z.B. bei der Personalauswahl).

Einflussgrößen des personenbezogenen Managements



Einführung, Nr. 44

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



1. Im Rahmen dieser Veranstaltung definieren wir Führung als zielgerichtete interpersonelle Beeinflussung menschlichen Verhaltens in Organisationen. Dies umfasst im wesentlichen die Auswahl, die Motivation und die Weiterbildung der Mitarbeiter sowie die Steuerung der Mitarbeiter durch Kommunikation und Kontrollsysteme (Anreiz-Beitragssystem)
2. Führung ist eine permanente Aufgabe aller Führungskräfte
3. Für die Führungsaufgabe sind insbesondere personenbezogene Führungseigenschaften (interpersonelle Kompetenz) von Bedeutung. Hier stehen Überzeugungsfähigkeit, Autorität(?!), verbale Kompetenz, Potentiale zu erkennen und zu fördern, zu motivieren, zu delegieren, zuzuhören, im Vordergrund.

Diskussionsfrage: Kann man personenbezogene Führungseigenschaften erlernen?

Diskussionsfrage: Warum wird Führung überhaupt von Individuen akzeptiert?

Was ist (Mitarbeiter) Führung?

FÜHRUNG

Beeinflussung der Handlungen, Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeitern durch eine Führungskraft mit dem Zweck, angestrebte Ergebnisse zu erzielen.

5 MERKMALE EINER FÜHRUNGSSITUATION



Es existieren mindestens ein Einflussnehmer und mindestens ein Beeinflusster.



Es findet ein zwischenmenschlicher, wechselseitiger Prozess statt (soziale Interaktion).



Die Machtverteilung zwischen dem Einflussnehmer und dem Beeinflussten wird häufig als asymmetrisch wahrgenommen.



Handlungen, Verhaltensweisen und Einstellungen des Beeinflussten sollen zielorientiert im Sinne der Unternehmensziele angepasst werden.



Die Führungssituation ist dynamisch.

Führungsziele

- ✓ Vision vermitteln, Richtung vorgeben/bestimmen
- ✓ Effektivität sicherstellen
- ✓ Vertrauen schaffen
- ✓ **Motivation (Arbeitseinstellung)**
- ✓ Innovationsorientierung (Entrepreneurship, Encouragement)
- ✓ **Qualitätsorientierung**
- ✓ Empowerment
- ✓ **Mitarbeiter entwickeln**

Umsetzung



Hinter dieser Aufstellung steht der folgende Leitgedanke: Wie kann ich als Führungskraft von der Energie des Mitarbeiters profitieren?

Aufgabe: Wie können diese Ziele umgesetzt werden?

- Welche Kompetenzen sind auf Seiten der Führungskraft erforderlich?
- Welche Rahmenbedingungen fördern, welche behindern die Umsetzung?

Identische Zielsetzung - andere Methoden

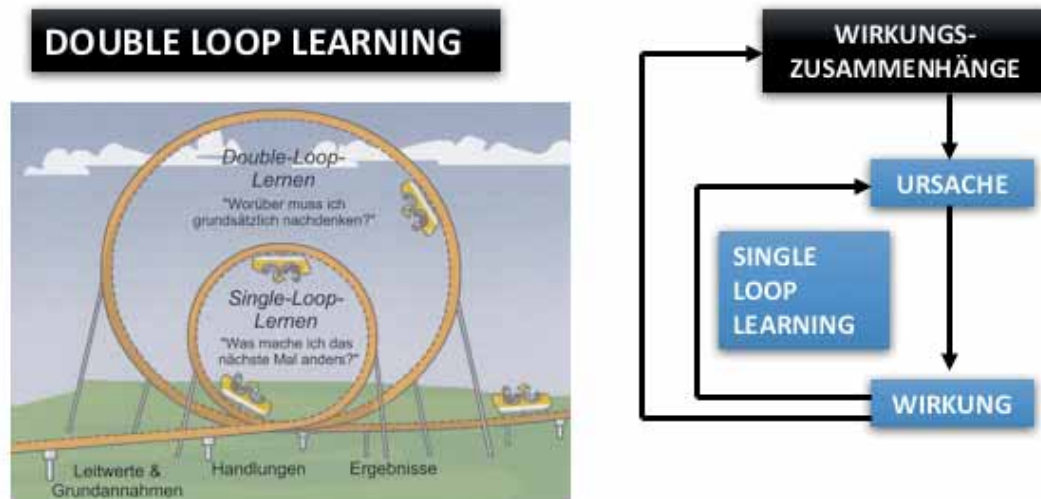


Das aus dem ökonomischen Prinzip abgeleitete Führungsziel der Sicherstellung von Effizienz lässt sich auf alle betrieblichen Aktivitäten herunter brechen. Völlig unabhängig ob die Wertschöpfung automatisiert durch eine Maschine erfolgt oder durch die Zusammenarbeit von Menschen oder durch beides. Alle Aktivitäten müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass Effizienz sichergestellt ist, das heißt dass der Einsatz von Ressourcen zu einer optimalen Leistung (Output) führt.

Die Aufgabe von Führungskräften besteht also ganz allgemein darin, die betrieblichen Ressourcen so zu disponieren und zu steuern, dass eine optimale Leistung dabei herauskommt. In der technischen Welt lässt sich dieses Optimum in der Regel bestimmen, da physikalische Determinismen zu reproduzierbaren Ergebnissen führen. Führungskräfte können den Betriebsablauf auf Basis der Kenntnis dieser technischen Zusammenhänge so steuern und ausrichten, dass eine optimale Leistung erbracht wird.

Die Sicherstellung von optimalen Leistungen ist wesentlich schwieriger, wenn der Mensch als Produktionsfaktor involviert ist. Die Einflussfaktoren bei der Steuerung von Menschen wirken nicht deterministisch, das heißt eine Lösung, die in einer bestimmten Situation (mit bestimmten Mitarbeitern) funktioniert, lässt sich nicht ohne weiteres auf andere oder spätere Situationen übertragen. Der Faktor Mensch führt unweigerlich zu intransparenten Wirkungsmechanismen. Führungskräfte sind daher gezwungen, ihre Führungsansätze (Instrumenteneinsatz) den jeweiligen Situationen anzupassen.

Wirkungszusammenhänge



Führungskräfte müssen die Wirkungszusammenhänge kennen, um Einfluss nehmen zu können

Unfähige Führungskräfte stellen irgendwann frustriert fest, dass Menschen keine Maschinen sind und daher auch nicht so funktionieren. Maschinen lassen sich anschalten und produzieren ein kalkulierbares Ergebnis. Sollte dies wider Erwarten nicht der Fall sein, lässt sich physikalisch in der Regel nachvollziehen, warum es nicht wie gewünscht funktioniert.

Sowohl das Anschalten (Anweisungen an Mitarbeiter erteilen) als auch die deterministische Nachvollziehbarkeit des Arbeitsergebnisses auf Basis einer Analyse des Arbeitsprozesses (Mitarbeiter produziert ein entsprechendes Ergebnis) funktioniert bei Mitarbeitern nicht in der gewünschten Form.

Frederick Taylor, der mit der Fachrichtung Scientific Management erste Gehversuche der Managementforschung unternahm, steht heute für diese Sackgasse. Single Loop Learning bleibt auf die instrumentelle Ebene von Ursache und Wirkung beschränkt. Die reicht in der heutigen Führungspraxis nicht aus. Zur Umsetzung der skizzierten Führungsziele bedarf es des Double Loop Learning. Mit anderen Worten, nur Führungskräfte, die die Kultur ihrer Organisation verstehen und wissen was Ihre Mitarbeiter bewegt, welche individuellen Ziele sie verfolgen und wie der Einzelne tickt, sind in der Lage, einen Zugang zu Mitarbeitern zu finden und sie zielorientiert zu beeinflussen. Letzteres ist eine unabdingbare Voraussetzung, um überhaupt eine Chance zu haben, von den

Potenzialen des Mitarbeiters zu profitieren.

Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • **Führungskompetenzen**
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe

I

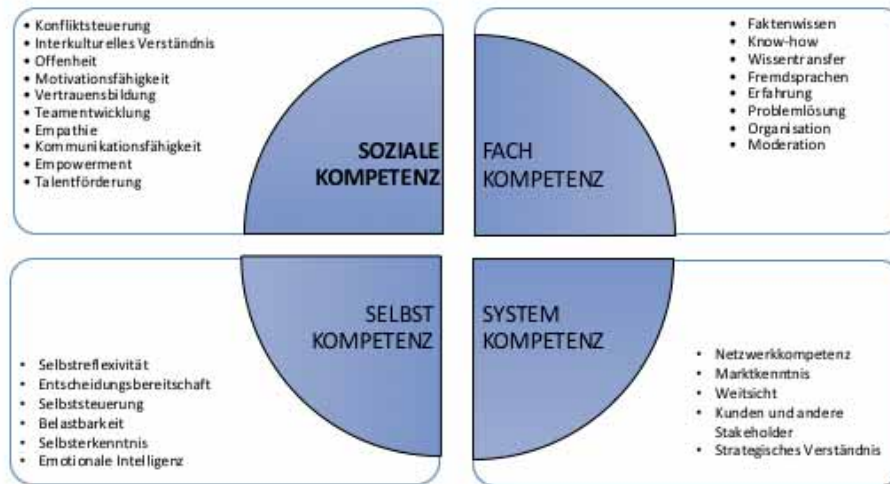
Einführung, Nr. 49

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Fähigkeitsprofile I



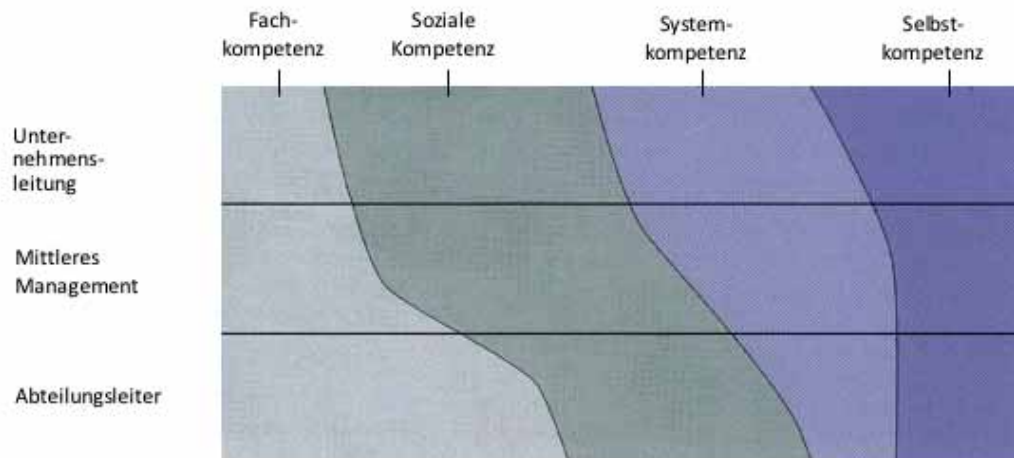
Fachkompetenz bedeutet, dass die jeweilige Person ihr Aufgabengebiet beherrscht, das heißt in ihrem bisherigen Aufgabenbereich fachliche Kompetenzen unter Beweis gestellt hat. Darüber hinaus muss die Person in der Lage sein, ihren spezifischen Erfahrungshintergrund auch für neue Aufgaben zu nutzen und, wo die einschlägige Erfahrungen fehlt, rasch und gezielt das nötige Know-how zu erwerben.

Soziale Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten sowie Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, anderen Menschen in ihrer jeweiligen Eigenart, mit ihrem speziellen Hintergrund ihren Normen und Werten kennen zu lernen und sie zu akzeptieren, wie sie sind, aber auch die Fähigkeit, sich in fremde Menschen hinein zu versetzen und sich auf sie einzustellen. Diese Fähigkeiten sind jedoch kein Selbstzweck, sie dienen dazu, Visionen und Richtung vorzugeben, indem Orientierung vermittelt wird.

Menschen mit hoher **Selbstkompetenz** verfügen über eine innere Unabhängigkeit und zeichnen sich dadurch aus, dass sich ihre Arbeit- und Lebenszufriedenheit nicht in erster Linie aus der Anerkennung durch andere, aus Statussymbolen und materiellen Anreizen speist. Vielmehr schöpfen die Kraft und Ansporn aus dem Reiz der Aufgaben, denen sie sich stellen, aus dem Erfolg der eigenen Anstrengungen. Selbst Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, sich selbst zu steuern, das heißt sich Ziele zu setzen und das Verhalten auf diese Ziele auszurichten.

Systemkompetenz ist erforderlich, um Handlungsoptionen und -konsequenzen im in der Regel stark vernetzten Gesamtzusammenhang zu erkennen. Das strategische Verständnis umfasst die Fähigkeit, über den Tag hinaus zu denken, künftige Entwicklungen mit Weitsicht zu antizipieren und unternehmerische Entscheidungen daran auszurichten.

Fähigkeitsprofile II



Die Frage, über welche Fähigkeiten Führungskräfte verfügen müssen, um erfolgreich zu sein, wird später noch intensiv diskutiert. Zunächst ist von Interesse, dass auf den verschiedenen Ebenen vergleichbare (technische, soziale, konzeptionelle und entscheidungsorientierte) Fähigkeiten erforderlich sind. Allerdings verschieben sich die Schwergewichte über die verschiedenen Ebenen hinweg. Vorgesetzte auf der untersten Ebene benötigen demnach noch ein hohes Maß an technischen Fähigkeiten, um ihre Mitarbeiter anweisen und kontrollieren zu können. Technische Fähigkeiten sind in der Unternehmensleitung weit weniger von Gewicht (der Vorstandsvorsitzende eines Automobilherstellers muss heute nicht mehr in der Lage sein, einen Vergaser auseinander zu bauen. Viel wichtiger ist es, die Entwicklungstrends des Marktes zu erkennen und einschätzen zu können). Soziale Fähigkeiten, insbesondere emotionale Intelligenz, ist in allen Führungspositionen wichtig und erforderlich. Zur Steuerung des Unternehmens benötigen die Mitglieder der Unternehmensleitung häufig konzeptionelle Fähigkeiten.

IDEALPROFIL EINES ZUKÜNFTIGEN CEOs

RANG	KOMPETENZEN	AUSGEWÄHLTE EINZELANTWORTEN	HÄUFIGKEIT DER NENNUNGEN*	DIMENSION IM KOMPETENZMODELL
1	Führungsfähigkeit	Mitarbeiterorientierung, Menschen motivieren	97 %	LEADERSHIP
2	Sozialkompetenz	Einfühlungsvermögen, Emotionale Intelligenz	74 %	LEADERSHIP
3	Visionsfähigkeit	Abstraktionsfähigkeit, strategisches Denken	46 %	SKILL
4	Teamfähigkeit	Teamfähigkeit, gemeinsame Lösungen finden	29 %	LEADERSHIP
5	Analytische Begabung	Konzeptionelles, analytisches Denken	23 %	SKILL
6	Kommunikationsfähigkeit	mündlicher Ausdruck, rhetorische Fähigkeiten	17 %	LEADERSHIP
7	Initiative	Eigeninitiative, Engagement	17 %	WILL
8	Ausstrahlung	Positives Auftreten, Charisma, Optimismus	17 %	LEADERSHIP
9	Durchsetzungsstärke	Durchsetzungsfähigkeit, -vermögen	17 %	SKILL
10	Ergebnisorientierung	Zielerreichung, -verfolgung, Prioritäten setzen	11 %	WILL
11	Entscheidungsfähigkeit	Entscheidungsfreude, Entscheidungskraft	11 %	JUDGEMENT
12	Leistungswille	Selbstmotivation, Leistungsorientierung	11 %	WILL
13	Integrität	Loyalität, Zuverlässigkeit	11 %	JUDGEMENT
14	Urteilsvermögen	Wesentliches vom Unwesentlichen trennen	6 %	JUDGEMENT
15	Mitarbeiterintegration	Einbindung von Mitarbeitern, Integrationsfähigkeit	6 %	LEADERSHIP
16	Frustrationstoleranz	Kritikfähigkeit, mit Rückschlägen umgehen	6 %	LEADERSHIP

* Mehrfachnennungen möglich. Quelle: Odgers-Bernadson-Studie „In 20 Jahren zum CEO“ - www.odgersbernadson.de

KOMPETENZMODELL

SKILL

A Fachkompetenz
Expertenwissen, Kenntnisse von Strukturen und Prozessen, Erkennen von Wirkungsketten, Lernbereitschaft, gezieltes Wissensmanagement

B Intellektuelle Kapazität
Analytische Begabung, Auffassungsvermögen, Logisches Denkvermögen, Praktische Intelligenz, Geistige Beweglichkeit, Kreativität, Visions- und Strategieverständnis

C Organisatorische Kompetenz
Organisationstalent, Prioritäten setzen, Beherrschung von Problemlösungstechniken, Durchsetzungsstärke

LEADERSHIP

A Führungsfähigkeit
Beherrschung von Führungstechniken, Situative Variation des Führungsstils, Fähigkeit zur Mitarbeiterintegration/Teamaufbau, Überzeugungskraft, Delegationfähigkeit

B Sozialkompetenz
Aufgeschlossenheit, Frustrationstoleranz, Empathie, Teamfähigkeit, Interkulturelle Kompetenz

C Präsenz/Wahrnehmung
Kontaktfreudigkeit, Ausdruck, Diplomatie/Bescheidenheit/Taktgefühl, Charisma/natürliche Autorität, Ausstrahlung

WILL

A Initiative
Eigendynamik, Engagement, Leistungs- und Gestaltungswille, Innovationskraft, Selbstmotivation, Veränderungskraft

B Ergebnisorientierung
Zielstrebigkeit, Vorantreiben von Entscheidungsprozessen, Willenskraft/Beharrlichkeit, Reaktionsvermögen/Schnelligkeit, persönlicher Anspruch, Wettbewerbsgedanke

JUDGEMENT

A Urteilsfindung
Problemanalyse, Risikobereitschaft, Wahrnehmungsfähigkeit, Erfahrungswerte, persönliche Neutralität, unabhängiges Denken, Integrität

B Umsetzung
Entscheidungssicherheit, Selbstständigkeit, Professionalität, Qualitätsorientierung, innere Unabhängigkeit, frei von Statusorientierung



Einführung, Nr. 52

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Komplexität

- Widersprüche und Paradoxien zeigen sich.
- Es gibt ungenaue Rollendefinitionen und unklare Verantwortlichkeiten.
- Es fehlt an Erfolgsmaßstäben.
- Es existiert ein unzureichendes Verständnis von den Ursache-Wirkungs-Beziehungen bei den Beteiligten.
- Es werden häufig Symbole und Metaphern verwendet.
- Die Teilnahme am Entscheidungsprozess variiert.



© Weick 1985

Die Führungsaufgabe ist grundsätzlich komplex, widersprüchlich und unstrukturiert.

I Einführung, Nr. 53

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences 

Die Art des Problems ist an sich fraglich, es gibt ungenaue, konkurrierende Problemdefinitionen.

Die verfügbaren Informationen sind hinsichtlich Menge (zu viel oder zu wenig) und Qualität/ Zuverlässigkeit problematisch.

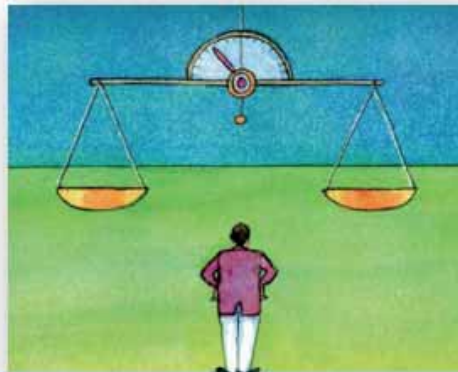
Es gibt viele, sich widerstreitende Interpretationen.

Die Beteiligten verfügen über unterschiedliche persönliche und fachliche Wertvorstellungen, was zu politischen und emotionalen Diskrepanzen führen kann.

Die Ziele sind unklar oder vielfältig sowie konflikthaft.

Zeit, Geld oder Beachtung fehlen.

Balance



Sammeln sie Gegensätze, die Führungskräfte ausgleichen müssen, um erfolgreich zu sein.
Bitte in die Moodle Datenbank eintragen.

I

Einführung, Nr. 54

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Anforderungen an Führungskräfte



Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass das, was Manager aus einer rationalen Perspektive tun sollten und dass, was Manager tatsächlich tun, nicht notwendigerweise übereinstimmt. In dieses Vakuum sind viele Forschungsarbeiten vorgestoßen mit dem Ziel, die Eigenschaften zu identifizieren, die erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen. Letztlich geht es um die Vorstellung, wie der ideale Manager aussieht. Typische Eigenschaftskataloge listen Eigenschaften wie unternehmerisches Denken, Team-Orientierung, charismatisches Auftreten, usw. auf.

Sind Manager Universalgenies?

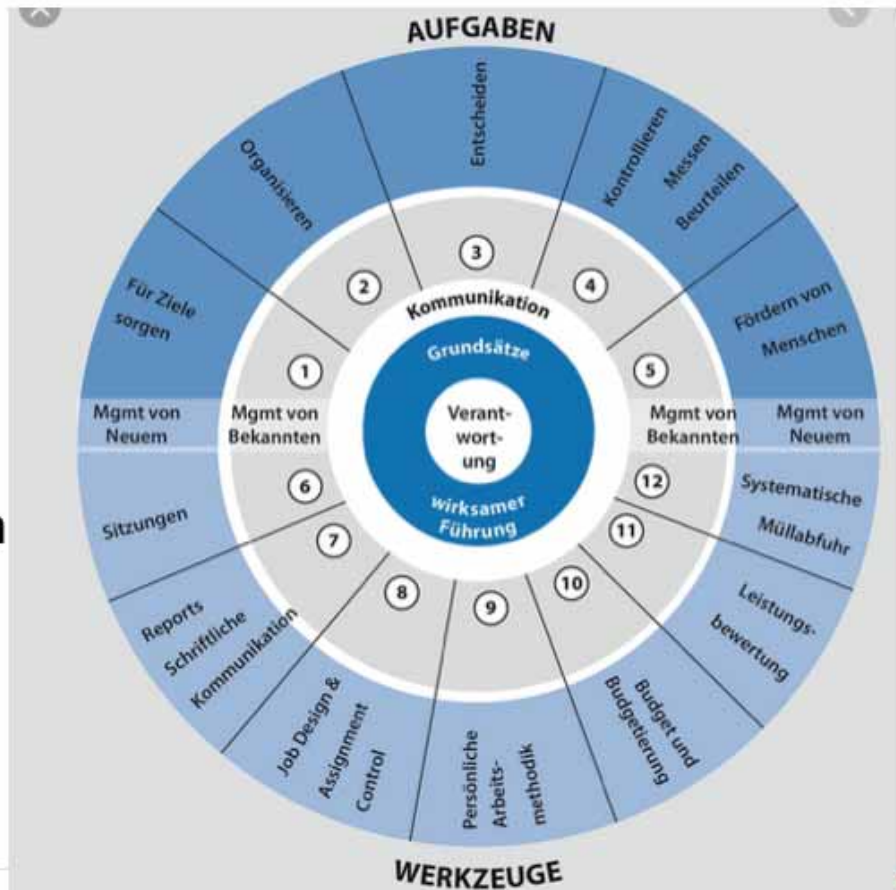
- Keiner vollbringt andauernd Höchstleistungen
- Keiner verfügt über alle Eigenschaften im Höchstmaß



Malik führt zu Recht aus, dass sich dieser Idealtypus zwar trefflich beschreiben lässt, er gleichwohl in der realen Welt allerdings so nie zu finden ist. Keiner vereint alle Eigenschaften in sich und ist noch weniger in der Lage diese Eigenschaften dauerhaft und permanent abzurufen und einzusetzen. Eigenschaftskataloge von Führungskräften sind zwar nicht völlig erkenntnislos, sie beantworten jedoch die falsche Frage.

Malik schlägt vor, die Frage nach dem idealen Manager zugunsten der Frage nach wirksamer Führung aufzugeben. Der Fokus liegt also nicht mehr auf personellen oder charakterlichen Kriterien, die in ihrer Kombination bei Menschen sowieso einzigartig sind. Der Schlüssel wirksamer (effektiver und professioneller) Menschen liegt vielmehr in der Art ihres Handelns, damit der Grundsätze, die das Handeln steuern und mit welchen Werkzeugen sie welche Aufgaben lösen. Ob ein Manager also populär, beliebt, clever, oder modern ist, tut nichts zur Sache, wichtig ist seine Effektivität.

Das Führungsrad mit den Elementen effektiver Führung nach F. Malik



I Einführung, Nr. 5

© Fredmund Malik, Management – Das A und O für Führungskräfte, 10. Aufl. 2008, S. 56



In dem Modell von Fredmund Malik sind die wesentlichen Elemente des Managerberufs mit der für ihr Zusammenwirken notwendigen Logik dargestellt. Es setzt sich aus 5 konzentrischen Kreisen zusammen. Im Inneren steht die Verantwortung, das eigene Verhalten und Handeln einer unzweifelhaften Ethik zu unterwerfen und für die Konsequenzen des eigenen Handelns einzustehen. Zum inneren Kern gehören auch die sechs Grundsätze wirksamer Führung, die als Prinzipien gelten, die bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen einzuhalten sind. Sie regulieren also die Qualität, mit der Aufgaben erfüllt und Werkzeuge eingesetzt werden. Der dritte Kreis – Kommunikation - ist das Medium, das zur Umsetzung der Führungsgrundsätze zu nutzen ist.

Die beiden äußeren Ringe haben denselben Inhalt, der sich danach unterscheidet, ob es sich um etwas Bekanntes oder etwas Neues handelt. Beide Ringe unterteilen sich in (mindestnotwendige) **Aufgaben** (oberer Halbkreis)

- *Für Ziele sorgen*: vereinbaren oder vorgeben, je nach Situation; Verständlichkeit, Messbarkeit, Eindeutigkeit
- *Organisieren*: Strukturen und Prozesse gestalten
- *Entscheiden*: wer entscheidet ist Führungskraft
- *Kontrollieren*: Notwendigkeit der Kontrolle ist unverändert; Grundlage sind Messen und Beurteilen
- *Menschen fordern, fördern und entwickeln*: Förderung ungleich Motivation; Nutzung und Ausbau der Stärken von Mitarbeitern

und **Werkzeuge** (unterer Halbkreis).

- *Sitzung*: Ergebnisse sicherstellen; Effektivität durch Vorbereitung und Nachbereitung
- *Schriftliche Kommunikation*: Aufwand erfordert maximale Effektivität
- *Gestaltung und Besetzung von Stellen*: Logik und Architektur von Positionen
- *Arbeitsmethode*: mit System arbeiten
- *Budget*: Integrations- und Steuerungswerkzeug
- *Leistungsbeurteilung*: Leistungsbefähigung schließt Beurteilung ein
- *Müllabfuhr*: Prozess der systematischen Erneuerung (stop doing wrong things)

(c) Prof. Dr. Roland Böttcher

Management als Beruf?

- Konstitutionelles Verständnis von Organisationen
 - Keine Abhängigkeit von einzelnen Personen
 - Beachtung von Regeln
 - Nachhaltiger Erfolg
- Management als Beruf
 - Erlernbarkeit: Kompetenz erwerben
 - Professionalität als Erfolgsfaktor
- Management vollzieht sich im organisatorischen Kontext
 - Gestaltungsziel: Kontext , der erfolgreiches Handeln hervorbringt
 - Management Development



The only power a CEO has, is to motivate. The rest is nonsense!

Carlos Ghosn, CEO of Renault & Nissan

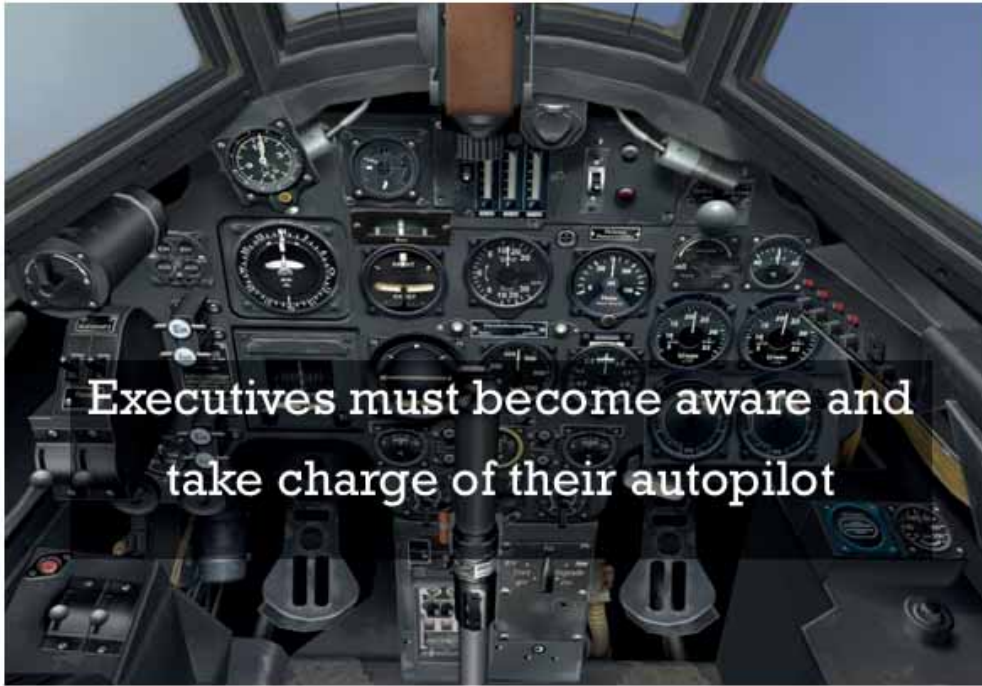
In Anlehnung an den aus Rechts- und Staatswissenschaften entstandenen Konstitutionalismus sind Organisationen als eigene, in sich geschlossene Institutionen zu verstehen, die unabhängig von den Personen, die für sie handeln, existieren (und weiter existieren müssen). Organisationen dürfen sich also nicht von kurzfristigen Erfolgen und/oder einzelnen Personen abhängig machen, so wichtig und prägend sie für die Gegenwart und Zukunft auch sein mögen. Dazu sind (geschriebene oder ungeschriebene) Regeln notwendig, denen auch die Führungskräfte unterliegen. Die katholische Kirche stellt in diesem Zusammenhang ein geschichtlich einzigartiges Beispiel dar. Management ist klar von Berufung und jeder Form von Mystifizierung, Heroisierung und Idealisierung abzugrenzen. Versteht man Management als ein Handwerk, so kann man dieses erlernen. Professionalität beschreibt in diesem Zusammenhang die handwerkliche Perfektion, die es zu erlangen gilt, um im Beruf erfolgreich zu sein. Fredmund Malik spricht hier eine deutliche Sprache: „Management kann erlernt werden; es muss aber auch erlernt werden“ (Führen, Leisten, Leben, 2004, S. 47).

Management ist ein Beruf, den man nicht für sich alleine, sondern nur in Organisationen ausüben kann. Die Aufgabe des Managers ist nur in Ausnahmefällen operativ. Er ist vielmehr dafür verantwortlich, dass die Organisation (die anderen für sie handelnden Personen) relativ zu ihrem Zweck und zu ihren Zielen Leistung und Erfolg hervorbringt. Das wesentliche Gestaltungsziel von Führungskräften ist demnach die Schaffung von idealen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für operativ handelnde Personen. Professionelle Führungskräfte organisieren ihren Verantwortungsbereich so, dass ihr Einwirken operativ nicht mehr grundsätzlich erforderlich ist, sondern nur in Ausnahmefällen. Dies bedingt, dass Manager die Organisation ausreichend gut kennen und mit ihr vertraut sind. Für Unternehmen ist es daher sinnvoll, der eigenen Ausbildung von Managern (Management Development) hohe Priorität einzuräumen.

Aufgabe der Geschäftsführung

Die Rolle der Geschäftsführung ist weder operatives Handeln noch operative Steuerung. Ihre Aufgabe ist vielmehr dafür zu sorgen, dass es eine klare Zielsetzung für die Organisation gibt sowie eine Strategie (im Sinne eines Handlungsplans), wie diese Ziele zu erreichen sind.

Das Tagesgeschäft sich der Geschäftsführung besteht darin sicherzustellen, dass jede(r) MitarbeiterIn auf allen Ebenen der Organisation die Ziele der Organisation kennt und verinnerlicht hat, welchen Beitrag er/sie leisten muss, um diese Ziele zu erreichen.



I

Einführung, Nr. 60

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Welche Aussage beschreibt die Rolle der Führungskraft am geeignetsten?

- Führungskräfte sollten Entscheidungsprozesse organisieren. In Ausnahmefällen können Sie selbst entscheiden.
- Führungskräfte sollten entscheidungsfreudig sein. Mitarbeiter müssen angewiesen werden, dafür ist eine klare Positionierung erforderlich.
- Grundsatzentscheidungen sollten von Führungskräften gefällt werden, da sie das umfassendste Know-how und den Überblick über alle relevanten Informationen haben.
- Führungskräfte dürfen sich von den Mitarbeitern nicht auf der Nase herumtanzen lassen, allein deshalb ist es notwendig, dass wichtige Entscheidung vom Chef gefällt werden.

6 Führungsgrundsätze nach Malik

Resultats-orientierung

- Output- über Inputorientierung: nicht die Leistung sondern das Ergebnis zählt
- Freude an Ergebnissen vermitteln, Wirksamkeit schafft Motivation

- Beitrag wichtiger als Position
- Wissen, Können und Macht sind kein Selbstzweck
- Leitfrage: Worin besteht mein Beitrag?

Beitrags-orientierung

Konzentration

- Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis
- Heute behindern Konzentration:
 - Zeitliche Fremdbestimmung
 - Geringe geistige Produktivität

Malik versteht Führung als ein Handwerk, welches erlernt werden muss, um erfolgreich zu sein. Die folgenden sechs Grundsätze sieht er als Eckpfeiler eines professionellen Managements. Sie geben in die Art und Weise vor, wie Managementaufgaben erledigt und Managementwerkzeuge gehandhabt werden sollen. Die Führungsgrundsätze von Malik sind zwar sehr einfach zu verstehen, ihre konsequente Umsetzung jedoch ungleich schwieriger, weil Grundsätze den Charakter von allgemeinen Leitlinien haben. Die Handhabung dieser Grundsätze in der operativen Praxis bedarf der einzelfallbezogenen Anpassung an eine organisatorische Komplexität, welche von einer Vielzahl von Zielkonflikten geprägt ist.

Resultatsorientierung: ein durchgängiges Muster im Denken und Handeln kompetenter Manager ist ihre Ausrichtung auf Ergebnisse. Sie sind vorwiegend – gelegentlich ausschließlich – an Resultaten interessiert.

Die **Beitragsorientierung** lässt sich trefflich durch folgende Anekdote verdeutlichen: Ein Mann kommt auf eine Baustelle. Eine neue Kirche wird gebaut. Drei Maurer arbeiten fleißig. Der Mann fragt den ersten Maurer, was tun Sie da? Antwort: Ich verdiene mir den Lebensunterhalt. Der Mann fragt den zweiten Maurer, was tun Sie da? Ich bin der beste Maurer im ganzen Land. Schließlich gelangte zum dritten Mauer und fragt, was tun Sie da? Er antwortet, ich helfe mit, eine Kathedrale zu bauen.

Konzentration: Der Grundsatz, sich aufs Wesentliche zu konzentrieren, ist von besonderer Bedeutung, da im Tätigkeitsbereich des Managers die Gefahr der Verzettelung und der Zersplitterung der Kräfte quasi institutionalisiert ist. Man kann sich nicht mit vielen verschiedenen Dingen gleichzeitig beschäftigen und dabei erfolgreich sein.

6 Führungsgrundsätze nach Malik

- Entwicklung basiert häufig auf Beseitigung von Schwächen
- Stärken und Aufgaben in Einklang bringen
- Leitmotiv: Training von Sportlern

Stärken
nutzen

Vertrauen

Vertrauensbildende Maßnahmen

- Fehler verantwortet der Chef, Erfolge erzielen Mitarbeiter
- Wir statt Ich
- Zuhören, Authentisches Interesse
- Konsistenz: Meinen was man sagt und danach handeln

- Lösungen finden statt Probleme analysieren
- Erkennen und Nutzen von Chancen
- Selbstmotivation
- In jeder Situation sein Bestes geben

Positiv
denken

I

Einführung, Nr. 63

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Stärken nutzen: Gemeint sind hier vor allem bereits vorhandene Stärken und nicht solche, die erst noch aufgebaut werden müssen. Die heutige Personalführungspraxis ist genau auf das Gegenteil ausgerichtet. Das ist insofern verständlich, weil die menschliche Wahrnehmung häufig auf negative Aspekte anspricht. Wichtiger ist es allerdings, Mitarbeiter mit den Aufgaben zu betrauen, die ihren Stärken entsprechen.

Vertrauen: Eine ausreichende Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist eine wesentliche Voraussetzung, damit Motivation und eine produktive Kultur entstehen können. Vertrauensbildende Maßnahmen sind vielfältig, wesentliche Hebel sind oben angeführt.

Positiv denken: Der sechste Grundsatz zielt auf eine positive oder konstruktive Einstellung ab. Die Aufmerksamkeit ist auf Chancen gerichtet.

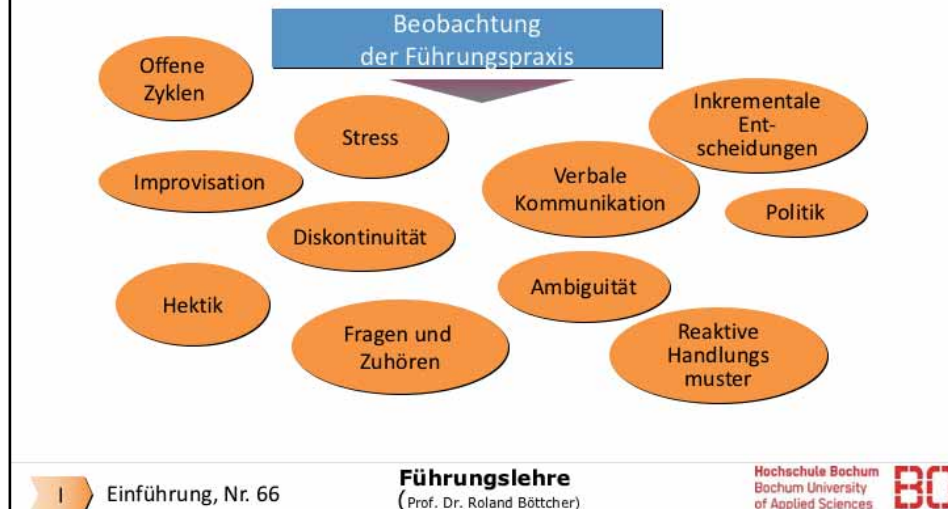
Inhalte der Veranstaltung

1. • Syllabus
2. • Einführung
3. • Dimensionen des Managementbegriffs
4. • Führungskompetenzen
5. • Empirische Befunde zur Führungsaufgabe

PINGO Abfrage



Merkmale tatsächlicher Managertätigkeit



Merkmale der tatsächlichen Managertätigkeit (siehe Yukl, Leadership in Organizations, 2006, S. 22 ff, Steinmann/Schreyögg, Management, 2005, S. 13)

Hektik, Stress: Von Führungskräften wird im Alltag kontinuierlich verlangt, Informationen zu verarbeiten, Mitarbeiter zu unterstützen, anzuweisen und zu kontrollieren, Entscheidungen zu fällen, Handlungen zu autorisieren, Gelder freizugeben, etc.. Die Simultanität dieser fremdbestimmten Anforderungen produziert häufig einen hektischen, von Druck und Stress geprägten Tagesablauf. Da den fremdbestimmten Anforderungen die eigenbestimmten (geplanten) Aktivitäten häufig untergeordnet werden, sind Überstunden und Mehrarbeit die Regel. Viele Führungskräfte sehen sich gezwungen, „liegendebliebene“ Arbeit (Durchsicht von Akten, Bearbeitung von E-Mails, ...) mit nach Hause zu nehmen.

Reaktives Handlungsmuster: Die zuvor aufgezeigten, fremdbestimmten Anforderungen führen gleichzeitig dazu, dass Führungskräften häufig nicht die Zeit verbleibt, ihre Handlungen sorgfältig zu planen. In der Praxis überwiegen daher reaktive Handlungsmuster.

Offene Zyklen: Führungsaufgaben haben keinen klaren Anfang und kein eindeutiges Ende.

Zerstückelte, diskontinuierliche Aufgabenerledigung: Die Arbeit vollzieht sich nicht in einem geordneten, nach Phasen gegliederten Ablauf, sondern ist gekennzeichnet durch ad-hoc Aktivitäten, spontane Gespräche, ungeplante Interaktionen und einem ständigen Hin- und Herspringen zwischen Themen.

Verbale Kommunikation: Manager verbringen die meiste Zeit mit Gesprächen (Kontakt mit Menschen).

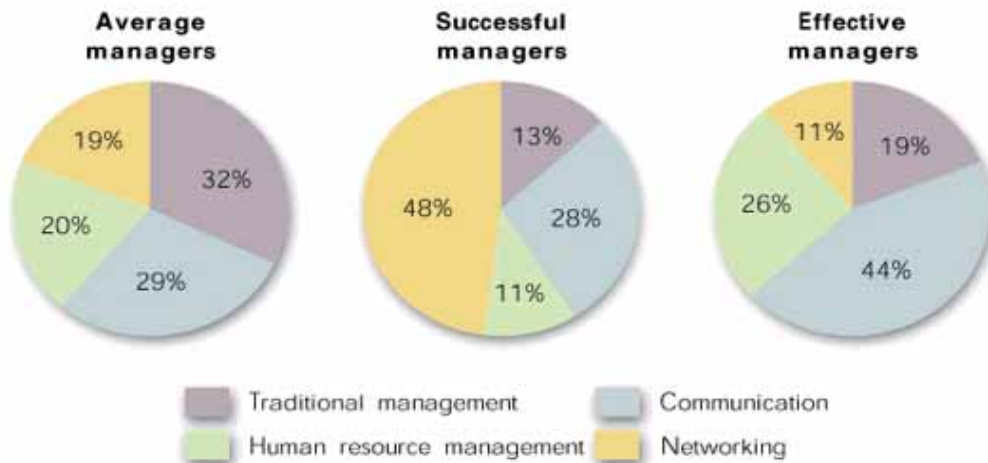
Fragen und Zuhören: Bei der Kommunikation geht es keinesfalls nur um Anweisungen, Kontrolle oder Entscheidungstatbestände, wie im Bürokratiemodell vorgesehen. In der Realität findet eine differenzierte und integrierte Informationsverarbeitung simultan statt.

Ambiguität: Die Tätigkeit von Führungskräften ist durch Ungewissheit und Komplexität gekennzeichnet. In der Regel sind die meisten Probleme neuartig und unbekannt. Entscheidungen müssen unter Zeitdruck gefällt werden, lange bevor alle benötigten Informationen vorliegen.

Inkrementale Entscheidungsfindung: Manager entscheiden selten umfänglich zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wichtige Entscheidungen reifen vielmehr über Zeit und stellen sich eher als eine Folge von Einzelentscheidungen dar, die mit ihren Vorgängern in enger Wechselwirkung stehen.

Politik: Bei wichtigen und/oder komplexen Entscheidungsproblemen sind häufig mehrere Bereiche betroffen, deren Vertreter über sehr individuelle Interessen und Sichtweisen in Bezug auf das Entscheidungsproblem verfügen. Das Aushandeln und Ausgleichen derartiger Interessenkonflikte beansprucht häufig viel Energie und zeitliche Ressourcen, jenseits der Lösung von operativen Problemen.

Womit verbringen Manager ihre Zeit?



Luthans/Hodgetts (REAL MANAGERS, Cambridge, Ballinger 1988) sind in einem Forschungsprojekt der Frage nachgegangen, wie sich effektive und erfolgreiche Managementaktivitäten unterscheiden. Sie befragten 450 Führungskräfte, untersuchten deren Karriereentwicklung und fanden heraus, dass sich ihre Tätigkeiten in vier Gruppen einteilen lassen:

- Traditionelles Management: planen, entscheiden, kontrollieren
- Kommunikation: Austausch von Routine-Informationen, Bearbeitung von E-Mails, Dokumenten-Studium
- Personalführung: Motivation, Disziplinierung, Konfliktbewältigung, Aufgabenverteilung und Weiterbildung
- Networking: Sozialisierung, knüpfen von Verbindungen, Interaktion mit Außenstehenden

Die Ergebnisse der Studie stützen die Vermutung, dass eine steile Karriere nicht notwendigerweise mit effektiver Arbeitserledigung zusammenhängt, sondern dass vielmehr soziale und politische Fähigkeiten einen hohen Stellenwert besitzen.

Kontaktnetzwerk von Führungskräften



Führung vollzieht sich nicht nur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Führungskräfte nutzen vielmehr ein umfangreiches Netzwerk für die Bewältigung ihrer Führungsaufgabe. Neben den direkten und indirekten Beziehungen zu den über- und untergeordneten Ebenen, sind im Führungsalltag laterale Kontakte im eigenen Unternehmen, aber auch außerhalb von zunehmender Bedeutung. Diese dienen u.a. zur Informationsgewinnung (z.B. über aktuelle Entwicklungen oder Innovationen) und als Ratgeber für Problemlösung und wichtige Entscheidungen.

Die Etablierung derartiger kooperativer Netzwerkbeziehungen basiert auf Sympathie, Respekt, positiver Aufmerksamkeit, Vertraulichkeit und/oder der Gewährung unkonventioneller Unterstützung. Zur Erhaltung dieser Beziehungen sind regelmäßige Kontakte und kontinuierliche Wertschätzung erforderlich.

Was Mitarbeiter von einer Führungskraft erwarten!

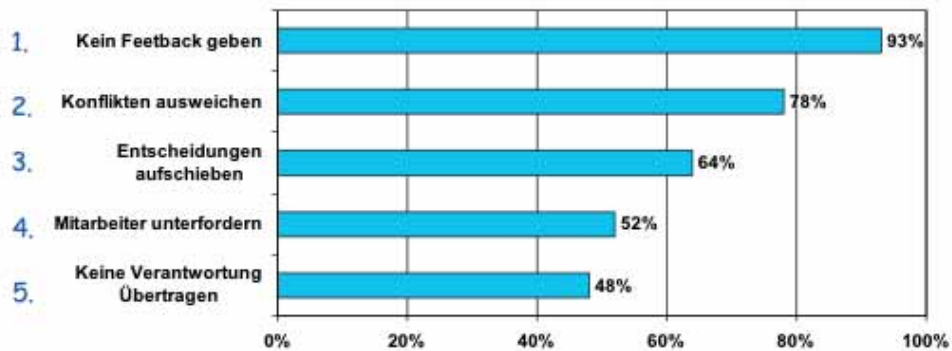


- ... gibt klare Ziele vor!
- ... gibt Feedback!
- ... delegiert Verantwortung!
- ... lobt gute Leistung!
- ... ist fähig zur Selbstkritik!
- ... gibt Informationen weiter!

Umfrage auf Monster.de

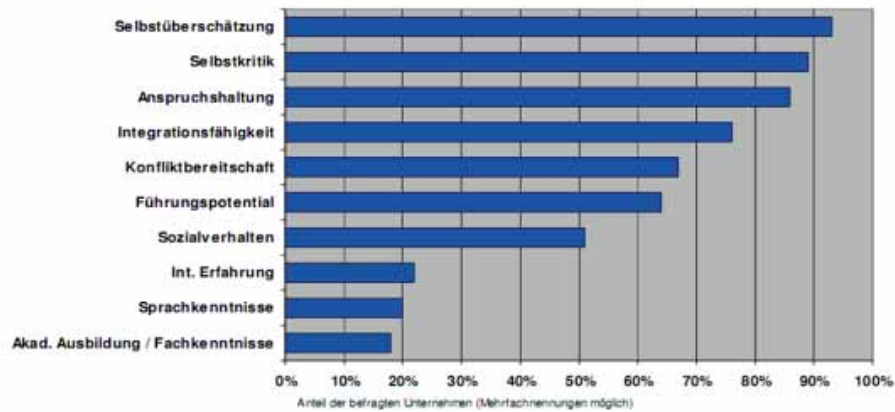
Die 5 wichtigsten Führungsfehler...

In einer Studie aus dem 1. Quartal 2006 sind 1.589 Führungskräften aus verschiedenen Branchen nach ihren eigenen Schwachpunkten befragt worden.



Anzahl der Führungskräfte in Prozent
Quelle: Studie der Redaktion „Personalbandwidth leiten / führen / motivieren“

Woran scheitert der Führungsnachwuchs



Quelle: High Potentials Studie 2008/2009, Kienbaum (2009)
(Daten-Basis: 189 befragte Unternehmen)



Einführung, Nr. 71

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

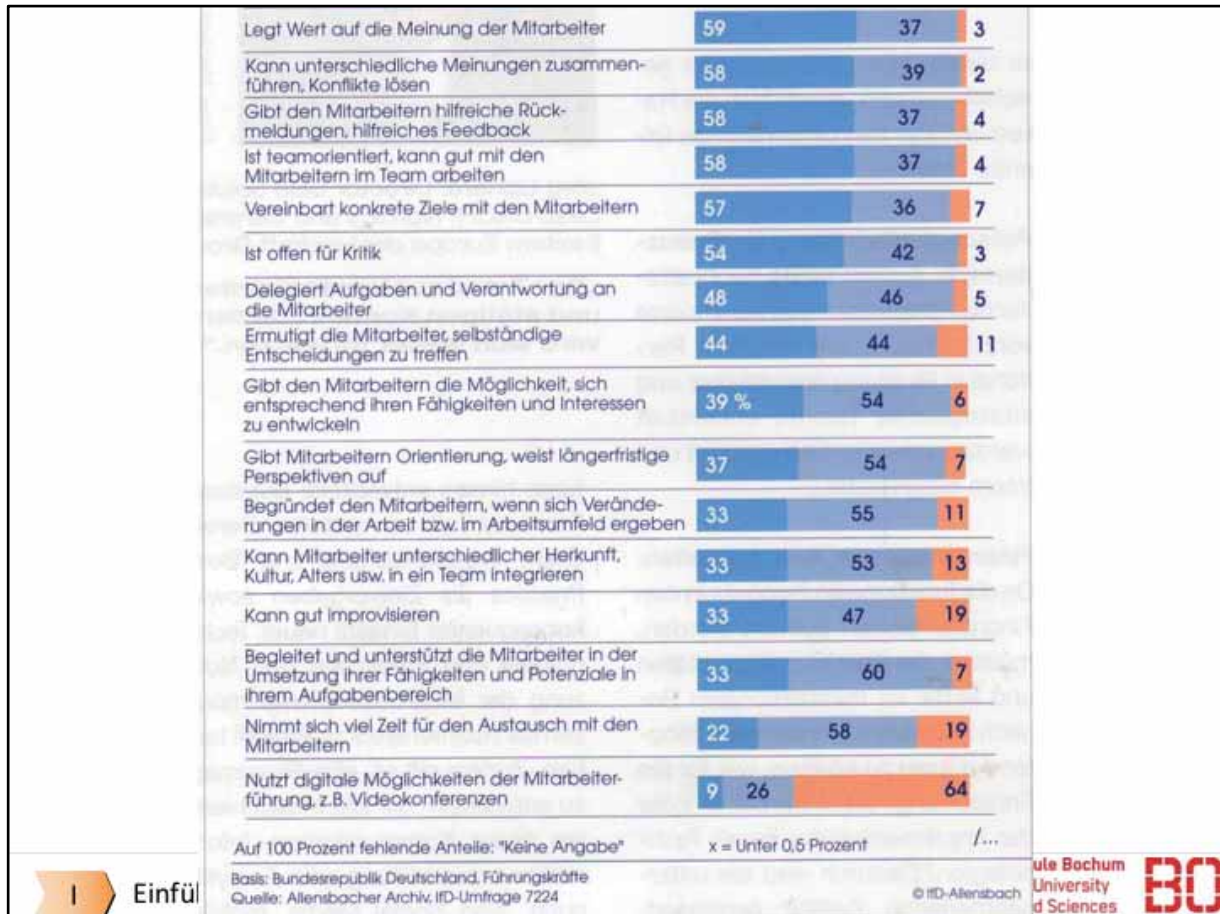
Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences **BO**

Die Bedeutung unterschiedlicher Führungs- kompetenzen und Verhaltensdispositionen aus Sicht von Führungskräften: Das hierarchische Führungsmodell ist (noch) dominant

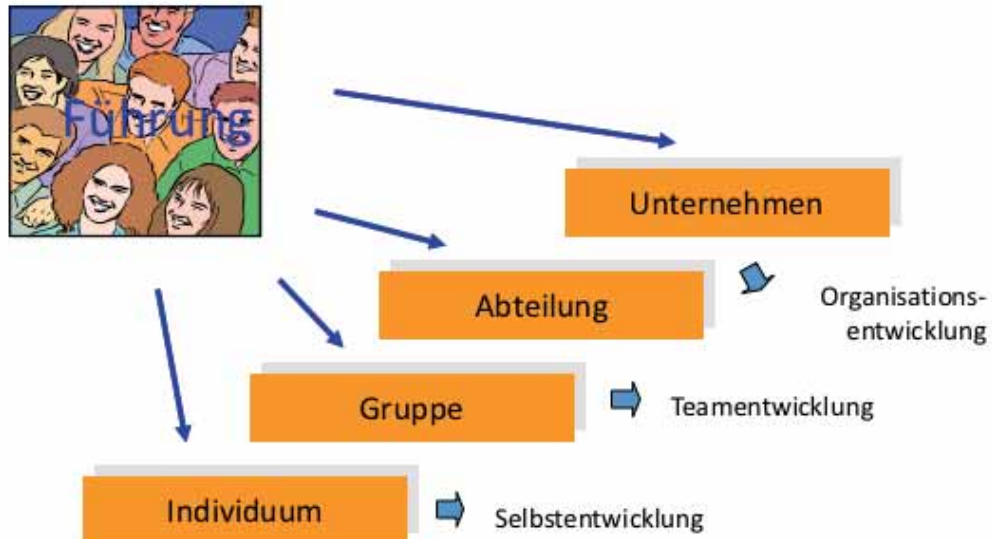
Das ist für eine Führungskraft -



Sich durchzusetzen, entscheidungsstark aufzutreten und klare Anweisung zu erteilen: diese Eigenschaften sind vielen Vorgesetzten besonders wichtig. Das Problem ist nur: Mitarbeiter wünschen sich ganz andere Führungskompetenzen.



Führungsebenen



Während in früheren Arbeiten zur Managementlehre der Mensch nur als mechanistischer Produktionsfaktor *Arbeit* betrachtet wurde, ist es heute weitgehend unbestritten, dass die Mitarbeiter die wertvollsten Ressourcen der Unternehmen darstellen. Die humane, menschengerechte (orientiert an den Bedürfnissen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter) und leistungsfördernde Führung (orientiert an ökonomischen Unternehmensinteressen; Wirtschaftlichkeit/Produktivität) ergänzt die sachbezogenen Managementaufgaben. Durch den Faktor Mensch und seine besondere Stellung in der Organisation sind **personenbezogene Führungsaufgaben** sehr komplex. Im Rahmen dieser Einführung wollen wir uns daher auf die Vorstellung wesentlicher Themengebiete der Vorlesung beschränken, da diese gerade die spezifischen Problemstellungen des Führens von Menschen in der Organisation zum Inhalt haben (personenbezogene Managementaufgaben). Auf der Ebene des **Individuums** geht es insbesondere darum, die Besonderheiten bei der Führung von Mitarbeitern in Organisationen zu erarbeiten. Dabei können wir bei uns selbst ansetzen, denn es kommt darauf an, sich zunächst des eigenen Verhaltens bewusst zu sein, bevor wir das Verhalten von anderen verstehen können. Das Verhalten von Mitarbeitern, deren Einstellungen und führungsrelevante Persönlichkeitsmerkmale sowie Besonderheiten bei der Wahrnehmung von Problemen, der Einschätzung von anderen Menschen, der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden und wie in Organisationen miteinander kommuniziert wird, stehen im Zentrum dieses Abschnitts. Auf der Ebene von **Gruppen** wird die Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen analysiert. Dabei stehen Teams und Projekte im Mittelpunkt. Erfolgreiches Führen von Gruppen bedingt Kenntnisse der Moderationstechnik und der Gesprächsführung. Auf der **Abteilungsebene** steht das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Motivation von Mitarbeitern, die Handhabung von Konflikten, Führung von Verhandlungen werden behandelt. Auf der Ebene des **Gesamtunternehmens** steht die strategische Führung im Vordergrund. Die Leitfrage lautet hier: Wie kann eine arbeitsteilige Organisation von der Führungsspitze aus gelenkt werden?

Eine kurze Definition von Führung

Führung hat zum Ziel, Mitarbeiter dazu zu bewegen, vorgegebene Ziele umzusetzen. Ideal ist dabei, wenn Mitarbeiter selbst wollen, was sie sollen !



Zielbezogene
Einflussnahme



Einstellungen +
Verhalten



Individuen
+ Gruppen

I

Einführung, Nr. 75

Führungslehre
(Prof. Dr. Roland Böttcher)

Hochschule Bochum
Bochum University
of Applied Sciences



Aus Sicht der Führungskraft besteht das Ziel der personenbezogenen Führung darin, die Mitarbeiter dazu zu bringen, nicht die eigenen Ziele zu verfolgen, sondern die der Führungskraft, die sich optimaler Weise mit denen der Unternehmung decken. Dabei soll der Mitarbeiter keinen Zwang verspüren. Ein idealer Führungsansatz entsteht also wenn es gelingt, die Ziele des Mitarbeiters mit denen der Führungskraft (bzw. des Unternehmens) in Einklang zu bringen. Der Mitarbeiter tut dann was er soll, weil er es will! Die zielbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter ist darauf gerichtet, die Einstellungen und das Verhalten von Individuen und Gruppen so zu beeinflussen, dass der Unternehmenserfolg maximiert wird.

Lao-Tzu, ein chinesisches Philosoph, brachte seine Führungsphilosophie im 6. Jahrhundert in folgender Aussage auf den Punkt:

„A leader is best

When people barely know he exists,

Not so good when people obey and acclaim him,

Worse when they despise him.

But of a good leader, who talks little,

When his work is done, his aim fulfilled,

They will say: We did it ourselves.,,

Entwicklung eines Führungsverständnisses

- Klassische Managementfunktionen (Planen, Organisieren, Kontrollieren) treten in den Hintergrund
- Führung wird zunehmend als Kommunikationsaufgabe verstanden
- Die Personalverantwortung ist die zentrale Führungsaufgabe
- Mitarbeitermotivation ist eine der wesentlichen Herausforderungen
- Personalentwicklungsmaßnahmen „on the job“ werden immer wichtiger (Coaching, Mentoring)
- Führungskräfte werden immer mehr zu internen Beratern
- Steuerungsmechanismen sind Vereinbarung, Verpflichtung und Identifikation statt Weisung, Gehorsam und extrinsische Motivation

Quelle: u.a. Wunderer (1996)



Lessons Learned

- 3 Dimensionen des Management abgrenzen und erklären können ✓
- Erstes Problemverständnis für die Komplexität der Materie entwickelt. ✓
- Die grundlegenden Managementfunktionen und den Managementprozess beschreiben können ✓

Take Away

Führung ist vielschichtig und komplex.
Kenntnis des Stoffs dieser Vorlesung ist
hilfreich aber nicht ausreichend.

**VERSTÄNDNIS BEDARF DER
REFLEXION.**

Absage an Bildungsunterhaltung – und stumpfem Konsum & Auswendiglernen