

Praxiswissen Management

Toptitel zum
Sonderpreis

KPI SITUATIVE FÜHRUNG
QUICK WINS

DUE DILIGENCE KANBAN

DUE DILIGENCE KICK-OFF-MEETING

LEVERAGE-EFFEKT **KPI** KANBAN

KICK-OFF-MEETING SITUATIVE FÜHRUNG

KPI SITUATIVE FÜHRUNG

LEVERAGE-EFFEKT **QUICK WINS**

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-07014-7	Bestell-Nr.: 10121-0001
epUB: ISBN 978-3-648-07015-4	Bestell-Nr.: 10121-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-07016-1	Bestell-Nr.: 10121-0150

Dr. Matthias Nöllke, Prof. Dr. Christian Zielke, Dr. Georg Kraus

Praxiswissen Management

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Satz: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Praxiswissen Management

Dr. Matthias Nöllke
Prof. Dr. Christian Zielke
Dr. Georg Kraus

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Teil 1: Praxiswissen Management	9
Was Führungskräfte wissen müssen	11
Was leistet eine Führungskraft?	11
Sind Sie eine Führungspersönlichkeit?	16
Müssen Vorgesetzte Leader sein?	18
Selbstmanagement	21
Stärken-Schwächen-Analyse	21
Selbstorganisation	25
Zielmanagement	26
Zeitmanagement	29
Mitarbeiter führen	33
Kompetenzmanagement	33
Richtig delegieren	35
Führen mit Zielvereinbarungen	39
Mythos Motivation?	43
Informationsmanagement	47
Schlüsselressource Information	47
Informationen sammeln	49
Informationen verteilen	51
Informationen verstehen	54
Wissensmanagement	55
Strategie und Planung	59
Moden oder Methoden?	59
Balanced Scorecard	60
Portfolioanalyse	63
Prozessmanagement	67
Szenariomanagement	72
Weitere Managementkonzepte	75

Teil 2: Training Management	79
Die Führungspersönlichkeit	81
Darum geht es in der Praxis	81
Sind Sie eine Führungspersönlichkeit?	82
Die Anforderungen kennen	83
Spannungsfelder bewältigen	86
Der Führungsprozess	87
Darum geht es in der Praxis	87
Wichtige Führungsaufgaben kennen	88
Ziele definieren und formulieren	89
Richtig planen	93
Richtig delegieren	98
Effektiv kontrollieren	101
Die Führungsinstrumente	103
Darum geht es in der Praxis	103
Management-by-Konzepte	104
Führen durch Zielvereinbarung	106
Zielvereinbarungsgespräche führen	107
Die Zielerreichung kontrollieren	108
Mit Zielabweichungen umgehen	109
Der Führungsstil	110
Darum geht es in der Praxis	110
Welcher Führungstyp sind Sie?	111
Führungsstile kennen	112
Menschenbild und Führungsstil	113
Führungsstile anwenden	115
Führungsfeedback durchführen	118
Führungssituationen	120
Darum geht es in der Praxis	120
Wenn Sie den Posten wechseln	121
Intelligent motivieren	126
Gezielt kommunizieren	130

Leistungen treffend beurteilen	134
Trennungsmanagement beherrschen	137
Lösungen zu den Übungen	139
Teil 3: Managementbegriffe	169
Literatur	243
Stichwortverzeichnis	244
Die Autoren	248

Vorwort

Einem alten Bonmot zufolge erkennt man gesunde Organisationen daran, dass an ihrer Spitze unfähige Führungspersönlichkeiten stehen, die erstaunlich wenig Schaden anrichten. Leider oder Gott sei Dank gilt dieser Befund heute nicht mehr. Der Unterschied zwischen gutem und schlechtem Management macht sich nur allzu deutlich bemerkbar. Organisationen geraten schnell ins Hintertreffen, wenn sie nicht professionell geführt werden.

Entsprechend groß ist der Bedarf an Erfolg versprechenden Managementmethoden, Techniken und Tools. Doch das Angebot ist unüberschaubar. Immer schneller wechseln sich sogenannte Managementtrends ab. Mal steht der Kunde, mal das Produkt, mal der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Mal wird der „Teamgedanke“ groß geschrieben, mal geht es darum, die „High Potentials“ zu fördern.

Für die Praktiker, die nach wirksamen Methoden Ausschau halten, ist das oftmals verwirrend. Auch hoch qualifizierte Mitarbeiter, die mit einem Mal „Führungsverantwortung“ übernehmen müssen, fühlen sich allein gelassen. Der erste Teil des Buches will daher Orientierung geben. Wir stellen Ihnen für die unterschiedlichen Aufgaben, die eine Führungskraft zu erfüllen hat, die besten Managementtechniken vor: leicht verständlich, präzise, praxisorientiert.

Sie stehen zum ersten Mal vor der Herausforderung, eine Führungsaufgabe zu übernehmen? Sie sollen nun planen, steuern, verantworten, Entscheidungen treffen? Und dabei auch noch Ihre Mitarbeiter motivieren und bewerten? Viele – selbst erfahrenere Führungskräfte – fühlen sich in dieser Situation allein gelassen.

Im zweiten Teil erhalten Sie Hilfestellung für den Management-Job: Mit den Übungen und Lösungsvorschlägen können Sie viele Führungssituationen schon einmal quasi „im Trockenen“ üben. Wenn Sie die Aufgaben, die direkt aus der unternehmerischen Praxis stammen, lösen, gewinnen Sie Sicherheit für Ihren Führungsalltag: Sie wissen, was eine gute Führungskraft ausmacht, können sich selbst besser einschätzen, wissen, wie Sie Ziele formulieren, planen, delegieren, kontrollieren, kommunizieren, motivieren und Leistungen beurteilen. Erfahreneren Führungskräften bietet der TaschenGuide die Möglichkeit, ihre Kenntnisse zu vertiefen und durch neue Impulse – vor allem bei der Anwendung von Führungsinstrumenten, z. B. Zielvereinbarungen –, ihren Erfolg tagtäglich zu optimieren.

Mit diesem kompakten Trainingsprogramm schaffen Sie die besten Voraussetzungen dafür, souverän in verschiedenen Führungssituationen zu agieren, um sich und Ihre Mitarbeiter zum Erfolg zu führen. Lassen Sie sich überraschen, wie viel Neues Sie für Ihren Führungsalltag entdecken können.

Der kleine Leitfaden in Teil 3 des Buches hilft Ihnen bei der Orientierung durch den Dschungel der aktuellen Managementbegriffe. Sie finden hier die gängigsten „Modewörter“, aber natürlich auch die wichtigsten Methoden, Instrumente und Prozesse aus Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Organisation, Marketing, Produktion, Logistik und Personal erklärt und in ihrer Praxisrelevanz beleuchtet. Damit auch Sie in der nächsten Besprechung „mitreden“ können wie ein Profi.

„Lasst uns ein Kick-Off-Meeting durchführen und dabei den Kanban-Prozess unseres Kaizen-Projekts reviewen.“ – Sätze wie dieser sind heute im Berufsleben vieler Menschen keine Seltenheit mehr. Denn die Wirtschaftswelt hat sich mittlerweile quasi einen eigenen „Dialekt“ zugelegt, der dem, der sich nicht souverän in dieser Welt bewegt, oft das Verständnis erschwert – sei es in Besprechungen, im Kontakt mit Kunden, Agenturen und anderen Geschäftspartnern oder einfach nur beim Lesen des Wirtschaftsteils der Zeitung.

Die „Managementsprache“ ist stark und in zunehmendem Maße durch Anglizismen geprägt. Manchmal handelt es sich dabei um Abwandlungen schon bekannter Begriffe, manchmal sind es neu kreierte Worthülsen, manchmal steckt aber auch eine neue, bedeutsame Managementmethode dahinter.

Teil 1: Praxiswissen Management

Was Führungskräfte wissen müssen

*„Eine Führungskraft ist dazu da,
dass die anderen die Arbeit tun.“*

Morton Nolan, britischer Wirtschaftsjournalist

Was zeichnet eine gute Führungskraft aus? Gibt es Standards, die überall gelten? Was können Sie tun, um Ihre persönlichen „Skills“ zu verbessern? In diesem Kapitel lernen Sie die Basics von Führung und Management kennen.

Was leistet eine Führungskraft?

Führungskräfte haben eine Fülle von Aufgaben. Sie müssen unter anderem

- Mitarbeiter führen, ihnen Aufgaben, Ressourcen und Ziele geben – oder wieder entziehen,
- Arbeitsergebnisse kontrollieren, freigeben, verantworten,
- ein Budget planen und verwalten,
- Stellenbewerber auswählen,
- Entscheidungen treffen und verantworten,
- Konflikte schlichten,
- Mitarbeiter bewerten, fördern oder auch abmahnen, wenn sie gegen ihre Pflichten verstoßen,
- die eigenen Aktivitäten mit anderen Führungskräften abstimmen,
- Entwicklungen außerhalb der eigenen Abteilung und des eigenen Unternehmens beobachten und bewerten.

Je nach Position können noch zahlreiche Aufgaben hinzukommen. So müssen viele Führungskräfte Verhandlungen führen, Repräsentationspflichten erfüllen, sich mit der strategischen Ausrichtung ihres Geschäftsbereichs auseinandersetzen und vieles mehr. Doch gibt es einen gemeinsamen Nenner für all diese Tätigkeiten.

Alle Führungsaufgaben zielen auf die Tätigkeit von anderen. Meist sind das die eigenen Mitarbeiter, doch es werden durchaus auch externe Arbeitskräfte gemanagt. Andere sollen eine bestimmte Leistung erbringen – dafür muss die Führungskraft sorgen. Das ist ihre Kernaufgabe.

Die häufigsten Führungs-Irrtümer

Irrtum Nummer 1: Die Führungskraft braucht das größte Fachwissen

In vielen Organisationen ist es üblich, dass derjenige Mitarbeiter die Führungsverantwortung bekommt, der sich in dem betreffenden Gebiet besonders gut auskennt. Fachwissen hilft Ihnen, Ihre Führungsaufgaben besser wahrzunehmen. Der entscheidende Punkt ist jedoch: Es ist nicht das Fachwissen, das Sie für eine Führungsposition qualifiziert. Vielmehr ist es die Fähigkeit, das Fachwissen und die Kompetenz von anderen optimal einzusetzen.

Der Experte – die klassische Fehlbesetzung

Unternehmen, die sich einen ausgewiesenen Experten in eine Führungsposition holen, erleben meist eine herbe Enttäuschung: Der Spezialist erweist sich als ungeeignet, Managementaufgaben zu übernehmen. Dafür gibt es einen einfachen Grund: Seine besondere Kompetenz besteht in seinem Fachwissen und nicht darin, das Fachwissen anderer optimal einzusetzen. Seine überragende Kompetenz lässt sich gerade dann am besten nutzen, wenn er nicht die Führungsverantwortung für andere übernimmt.

Natürlich sollte die Führungskraft in dem Bereich, den sie zu verantworten hat, kompetent sein – allein, um die Arbeit ihrer Mitarbeiter angemessen beurteilen zu können. Doch muss sie keineswegs am kompetentesten sein.

Beispiel

In professionell geführten Zeitungsredaktionen werden Sie es selten erleben, dass der Journalist, der am besten schreiben kann, die Redaktionsleitung innehat. Die Starreporter nutzen ihre Kompetenz weit besser, wenn sie selbst schreiben und nicht führen. Tatsächlich haben sich manche hervorragende Journalisten keinen Gefallen damit getan, auf den Chefsessel zu wechseln. Und umgekehrt besitzen sehr erfolgreiche Redaktionsleiter nicht unbedingt ein ausgeprägtes Schreibtalent.

Irrtum Nummer 2: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Es wird gern behauptet, dass wirksame Führung sich dadurch auszeichne, dass sich alles um „den Menschen“ drehe, wobei mit „dem Menschen“ der Mitarbeiter gemeint ist. Doch diese hehren Worte sind eine Legende. Jede Organisation, für die eine Führungskraft arbeitet, verfolgt einen bestimmten Zweck, ob es sich um einen Betrieb, eine Behörde oder um eine Non-Profit-Organisation handelt. Die Führungskraft trägt mit ihrer Leistung dazu bei, diesen Zweck zu erfüllen, auf welcher Position sie sich auch immer befindet.

Die Führungskraft wird daran gemessen, inwieweit sie und ihre Mitarbeiter etwas zu diesem Ziel beitragen. Das ist das einzig entscheidende Kriterium und nicht et-

wa, wie zufrieden die Mitarbeiter sind oder ob sich kreative Spitzenkräfte in der Abteilung wohlfühlen.

Beispiel

Die Stationsleitung in einem Krankenhaus hat dafür zu sorgen, dass die Versorgung der Patienten optimal gewährleistet ist – auch wenn das auf Kosten der Mitarbeiterzufriedenheit geht. Auf längere Sicht muss sie natürlich auch etwas gegen aufkommende Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern tun. Aber auch hier wieder in erster Linie in Hinblick darauf, dass das eigentliche Ziel erreicht wird: die optimale Versorgung der Patienten.

Der Mensch ist Mittel. Punkt

Als Führungskraft tun Sie gut daran, Zweck und Mittel sorgfältig zu trennen. Natürlich ist es richtig, etwas für seine Mitarbeiter zu tun. Es ist sinnvoll dafür zu sorgen, dass sie ihre Arbeit gerne tun, weil solche Mitarbeiter dann eher dazu beitragen, dass sie ihre Aufgabe erfüllen.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel. Im Mittelpunkt steht Ihre Kernaufgabe und nicht „der Mensch“.

Professionelle Führungskräfte verfolgen nicht einsam und allein ihr Ziel. Vielmehr gelingt es ihnen, ihre Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel zu verpflichten.

Irrtum Nummer 3: Management heißt motivieren, motivieren, motivieren

Eine weitere Managementlegende heißt: Führungskräfte müssen vor allem eines tun – ihre Mitarbeiter motivieren. Manager taugen nichts, wenn sie ihre Leute nicht „richtig motivieren“ können. Es genügt nicht, dass die Mitarbeiter einfach ihre Aufgabe erledigen, sie müssen es gerne tun. Oder besser noch: Sie müssen begeistert bei der Sache sein.

So beeindruckend das zunächst erscheint, wenn alle mit vollem Einsatz an ihren Aufgaben arbeiten – ein solches Verständnis von Führung ist äußerst problematisch. Und zwar aus vier Gründen:

- Es wird stillschweigend unterstellt, dass die Mitarbeiter selbst nicht motiviert sind. Motivierung ist Fremdsteuerung, ein anderes Wort für Manipulation.
- Management wird verkürzt auf einen einzigen, gar nicht mal den wesentlichsten Aspekt. Professionelle, hochwirksame Führung ist möglich, ganz ohne die Mitarbeiter zu „begeistern“.
- Mitarbeiter, die sich stark engagieren, hegen hohe Erwartungen. Werden diese Erwartungen jedoch enttäuscht, ist eine nachhaltige Demotivierung unvermeidlich.