

DAS LEADERSHIP BUCH



GRUNDLAGEN UND TOOLS,
MIT DENEN GANZHEITLICHE FÜHRUNG
IM ALLTAG ERFOLGREICH GELINGT

DANIEL SEELHOFER



Pearson

Ein ganzheitliches Führungsverständnis: Das integrierte Modell effektiver Führung

Rom wurde nicht an einem Tag erbaut und gute Führungskräfte fallen nicht vom Himmel. Neben Erfahrung¹ ist für gute Führung nicht zuletzt ein solides Verständnis der diesbezüglichen Mehrfachverantwortung sowie der nötigen Führungseigenschaften und -kompetenzen wichtig. Was aber sind diese? Diese Frage ist insofern relevant, als die Antwort darauf bestimmt, wie Sie Ihre Zeit und Energie einsetzen und Ihre Prioritäten bestimmen.

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich wurde, haben Sie als Führungskraft jederzeit vier Schlüsselaufgaben zu erfüllen:

- Auftragserfüllung
- Teamführung
- Individuelle Führung und
- Selbstführung

Um die Ihnen und Ihrem Team übertragenen Aufträge zuverlässig zu erfüllen, müssen Sie gemeinsam Aktionen und Initiativen planen, diese umsetzen, die Umsetzung kontrollieren, gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ergreifen und dabei jederzeit einen angemessenen Informationsfluss sowohl horizontal (also untereinander) als auch vertikal (also zu vorgesetzten und unterstellten Stellen) sicherstellen.

Dies kann jedoch nur gelingen, wenn Ihre Mitarbeitenden als echtes Team auftreten. Mit anderen Worten, die einzelnen Teammitglieder müssen am gleichen Strick ziehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ihnen als Führungskraft kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Dabei werden zwei Ebenen unterschieden.

Einerseits muss das Team als Ganzes geführt werden. Scouller² spricht hier von „öffentlicher Führung“. Auf dieser kollektiven Ebene der Mitarbeitendenführung besteht Ihre Aufgabe als Führungskraft vor allem darin, aktiv die Entwicklung und Aufrechterhaltung positiver Beziehungen unter den Teammitgliedern zu fördern und diese mit Informationen und (zumindest im deutschsprachigen Kontext idealerweise partizipativ gefällten) Entscheidungen zu versorgen, welche Sie für die weitere Auftragserfüllung benötigen. Dabei sollten Sie einen dem Team und der Situation angemessenen Führungsstil pflegen.

Andererseits muss auch jedes einzelne Teammitglied individuell geführt werden. Scouller³ spricht hier von „privater Führung“. Konkret bedeutet dies in der Praxis, dass nicht alle Teammitglieder gleich geführt werden können. Je mehr Erfahrung und je konstruktiver die Einstellung, desto weniger Aufsicht und Kontrolle ist gemeinhin nötig. Zu Ihren Führungsaufgaben gehört diesbezüglich die Motivation, Schulung, Entwicklung und gegebenenfalls Disziplinierung der verschiedenen Teammitglieder, die Zuweisung von Aufgaben sowie das zeitgerechte Versorgen mit relevanten Informationen und nötigen Entscheidungen.

Schließlich erwähnt eine Reihe von Autoren⁴ die Wichtigkeit effektiver Selbstführung. Deren Zweck besteht darin, aktiv Maßnahmen zur Aufrechterhaltung Ihrer langfristigen Leistungsfähigkeit und Effektivität als Führungskraft zu ergreifen. Dazu gehört die Förderung Ihrer Führungspräsenz und Resilienz, das Wahrnehmen einer positiven Vorbildfunktion, aber auch das Erkennen und umsichtige Umgehen mit negativen Emotionen und Impulsen sowie das Sicherstellen Ihrer emotionalen Gesundheit.

Um die vier Kernaufgaben der Mitarbeitendenführung zu erfüllen, muss die Führung auf eine solide Basis aus relevanten Verhalten und Kompetenzen gestellt werden. Die meisten Führungskräfte sind von Natur aus tendenziell entweder aufgaben- oder personenorientiert. Wie bereits an früherer Stelle erwähnt, betonen praxisorientierte Führungsmodelle wie diejenigen von Blake und Mouton⁵, Hersey and Blanchard⁶ und Adair⁷ im Einklang mit der neueren Führungsforschung (Stichwort *Full-Range Leadership*⁸), dass effektive Führungskräfte jedoch beide Aspekte möglichst gleichermaßen im Auge behalten sollten. Mit anderen Worten: Die zuverlässige Erfüllung der vier Kernaufgaben der Führung steht auf einem dualen, transaktional-transformationalen Fundament aus Kompetenzen und Verhalten der Führungskraft.

Hinsichtlich Kompetenzen listet beispielsweise Adair, dessen Modell sich explizit und detailliert damit befasst,⁹ die Folgenden auf: *planen, initiieren* (synonym mit *implementieren* verwendet), *kontrollieren, unterstützen, informieren* und *bewerten*. Zwei weitere wichtige Kompetenzen, die Fähigkeit zur effizienten und vollständigen Analyse einer Situation sowie die Entschlussfassung auf Grundlage dieser Analyse, sind zwar implizit in diesen Punkten enthalten, werden aber nicht ausdrücklich erwähnt. Sie sind jedoch wichtig und sollten daher formell aufgeführt werden. Diese Liste ist jedoch auch so noch nicht vollständig. So ist für die effektive Ausführung Ihrer Führungstätigkeiten *kommunizieren* ebenfalls eine grundlegende Fähigkeit. Darüber hinaus wurde durch eine Vielzahl von Studien festgestellt, dass die Verwendung von bedingten – üblicherweise leistungsabhängigen – Belohnungen¹⁰ die Zufriedenheit¹¹, das Engagement¹² und folgerichtig auch die Leistung¹³ von Mitarbeitenden erhöht. Gleichzeitig wird bei konsequenter Anwendung auch der integre Ruf der entsprechenden Führungskraft gestärkt.¹⁴ Im Umkehrschluss sollte natürlich auch mangelhafte Leistung adressiert und, wenn andere Maßnahmen nicht helfen, auch sanktioniert werden. Ebenso müssen Grenzen überschreitende Verstöße¹⁵ gegen Regeln oder Sitten im Sinne der Gruppendisziplin (und auch der Motivation der korrekt handelnden Teammitglieder) bestraft werden.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die nachfolgende Liste (transaktionaler) Kernaufgaben der Führung:

- Analysieren
- Entscheiden
- Informieren/Kommunizieren
- Planen
- Implementieren
- Unterstützen



- Kontrollieren
- Evaluieren
- Belohnen (und Bestrafen)

Um als Führungskraft erfolgreich zu sein, sollten Sie also all diese Kompetenzen beherrschen. Allerdings reicht dies noch nicht aus. Einer der Hauptkritikpunkte an funktionalen Führungstheorien betrifft nämlich ihren primär transaktionalen Charakter (für den Vergleich transaktionaler und transformationaler Führung siehe *Kapitel 2* unter „Kontingenztheorien“). John Adair, einer der Hauptexponenten funktionaler Führungstheorien, ging in einer überarbeiteten Ausgabe seines bekannten, in den Siebzigerjahren veröffentlichten Modells darauf ein, indem er seine ursprünglichen „Kernfunktionsfunktionen“ um zwei transformationale Elemente erweiterte: *motivieren* sowie *mit gutem Beispiel vorangehen*. Dies wirft die Frage auf, ob dies ausreicht, respektive ob dies alle relevanten transformativen Führungsverhalten umfasst. Die Antwort ist nein. Wie bereits früher dargelegt, besteht transformative Führung nämlich aus vier grundlegenden Komponenten¹⁶.

Idealisierter Einfluss bezieht sich auf die Tatsache, dass erfolgreiche Führungskräfte ihren Unterstellten oft als Vorbild dienen und ihnen Respekt, Vertrauen und sogar Bewunderung entgegengebracht wird. Im Full-Range-Leadership-Modell¹⁷ von Avolio und Bass¹⁸ wird *idealisierter Einfluss* in zwei weitere Komponenten aufgeteilt, nämlich einen attribuierten (also zugeschriebenen) Teil und einen Verhaltensteil. Ersterer bezieht sich auf den Einfluss einer Führungskraft auf Basis dessen, wie sie durch die Unterstellten wahrgenommen wird. Hier spielen also sowohl Reputation als auch Rhetorik einer Führungskraft eine Rolle: Wer einen Ruf hat, in der Vergangenheit Projekte immer erfolgreich abgeschlossen und die Unterstellten fair behandelt zu haben, dem wird das auch für die Zukunft zugetraut. Ein Stück weit mag dies sowohl durch tatsächliche Erfolge oder auch einfach nur durch Behauptungen begründet sein. Charismatische, eloquente Personen haben es leichter, andere für sich einzunehmen. Gerade in Kulturen, in denen Bescheidenheit hochgehalten wird, kann dies allerdings ohne entsprechenden Beweis rasch auch als reine Angeberei betrachtet werden und dann kontraproduktiv wirken. Die zweite Komponente, *idealisierter Einfluss* auf Basis von Verhalten, betrachtet daher genau diesen Aspekt. Charismatische – also von den Unterstellten als richtig, gut und inspirierend wahrgenommene – Handlungen wirken sich positiv auf den Einfluss einer Führungskraft aus, während unfaire oder unethische Handlungen sich negativ auswirken.

Inspirierende Motivation bedeutet die Fähigkeit der Führungskraft, Unterstellte unter anderem durch eine gemeinsame Vision zu motivieren und zu inspirieren.

Individuelle Berücksichtigung bezieht sich auf die authentische Sorge um und Rücksichtnahme auf Bedürfnisse und Gefühle sowie das Wohlbefinden der einzelnen Unterstellten.

Und *intellektuelle Stimulation* wird dadurch erreicht, dass Unterstellte laufend aufgefordert und herausgefordert werden, noch kreativer und innovativer zu sein.

Wichtige Beiträge			Kernelemente	Kern-führungs-verhalten
Adair (1973/88)	Kouzes und Posner (1987)	Avolio und Bass (1991)		
Motivieren	Das Herz ermutigen	Idealisierter Einfluss (attribuiert)	Als selbstbewusst und erfolgreich angesehen werden Als mächtig angesehen werden Auf Werte und Ethik fokussieren Den Teamgeist fördern Rituale und Traditionen definieren Eine gemeinsame Vision fördern Unaufgeregten Optimismus zeigen Ehrgeizige Ziele setzen Ehrliche Sorge zeigen Interesse zeigen Offen kommunizieren	Führungspräsenz entwickeln Motivieren und inspirieren Rücksichtsvolles Interesse zeigen
		Inspirierende Motivation		
		Individuelle Berücksichtigung	Beraten Unterstützen Persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung ermöglichen	Befähigen, stimulieren und herausfordern
	Den Prozess hinterfragen	Intellektuelle Stimulation	Kreatives Denken fördern Innovative Lösungen finden Kalkuliert Risiken eingehen Wandel fördern	
			Vorbildlich sein Eine positive Rolle spielen Lösungen erkunden und erklären Grundsätze festlegen Die Richtung vorgeben Eine gemeinsame Vision fördern	Mit gutem Beispiel vorangehen Die Richtung weisen
Mit gutem Beispiel vorangehen	Den Weg modellieren	Idealisierter Einfluss (Verhalten)		
	Eine gemeinsame Vision inspirieren			

Dunkelgraue Felder: Nicht im Modell enthalten.

Tabelle 4.1: Herleitung transformationaler Kernführungsverhalten
(Quelle: Autor)

Eine etwas andere, aber grundsätzlich ähnliche Sicht bieten Kouzes und Posner in ihrem Buch *The Five Practices of Exemplary Leadership*¹⁹. Auf Grundlage einer großen empirischen Studie identifizierten die Autoren die aus ihrer Sicht fünf wichtigsten Praktiken erfolgreicher Führungskräfte: *den Weg modellieren, eine gemeinsame*

Vision inspirieren, den Prozess hinterfragen, andere zum Handeln befähigen und das Herz ermutigen.

Abbildung 4.1 vergleicht diese transformationalen Führungspraktiken, beurteilt sie und erstellt eine Synthese. Wie aus dieser Analyse hervorgeht und unter anderem von James Scouller in seinem vor allem auf seinen Erfahrungen als CEO beruhenden Bestseller *The Three Levels of Leadership*²⁰ beschrieben wurde, ist insbesondere eine gute *Führungspräsenz* ein wichtiges Kapital erfolgreicher Führungskräfte. Schließlich sollten Führungskräfte darüber hinaus auch die eigene emotionale (und idealerweise auch physische) Widerstandsfähigkeit, die sogenannte *Resilienz*, aktiv und systematisch fördern, um auch über einen längeren Zeitraum effektiv – und gesund – zu bleiben.

Die unten stehende Liste fasst diese aus empirischer Sicht für langfristig effektive Führung besonders relevanten Führungsverhalten zusammen:

- Die Richtung weisen
- Mit gutem Beispiel vorangehen
- Die eigene Führungspräsenz und Resilienz fördern
- Motivieren und inspirieren
- Rücksichtsvolles Interesse zeigen
- Befähigen, stimulieren und herausfordern.

Durch den Einbezug all dieser Aspekte entsteht ein ganzheitliches, integriertes Modell effektiver Führung.

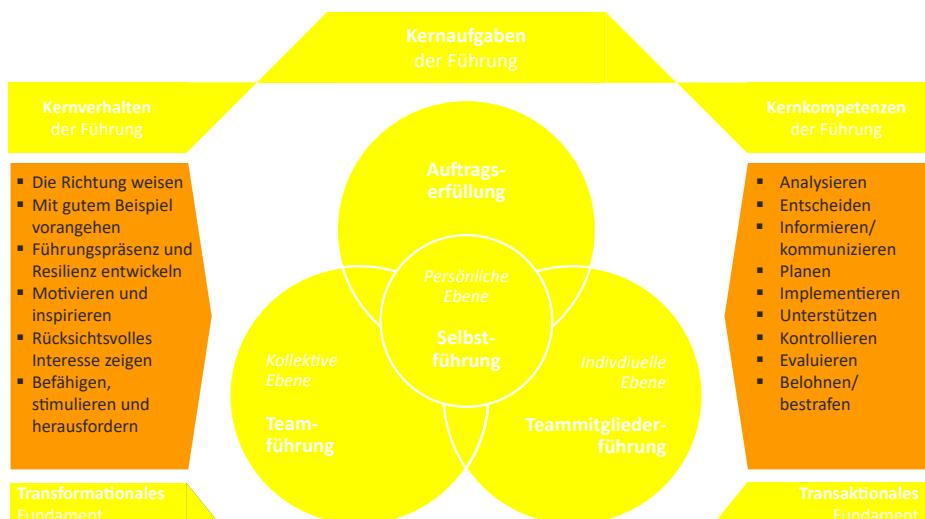


Abbildung 4.1: Integriertes Modell effektiver Führung (IMEF)
(Quelle: Autor)

Wie zuvor erläutert, steht der Kern des Modells – die Erfüllung der vier Kernaufgaben der Führung – auf einem transformationalen Fundament aus sechs Kernverhalten und einem transaktionalen Fundament aus neun Kernkompetenzen.

Führung ist harte Arbeit und diese Liste ist in keiner Weise vollständig. Wenn Sie jedoch alle neun Kernkompetenzen solide beherrschen, sich aktiv um die Anwendung der sechs Kernverhalten bemühen und die vier Kernaufgaben immer im Auge behalten und in die eigenen Überlegungen miteinbeziehen, sind Sie schon sehr weit gekommen auf dem Weg zu guter Führung.

Alle diese Aspekte beeinflussen und durchdringen sich wechselseitig. Indem Sie zum Beispiel die Richtung klar vorgeben und mit gutem Beispiel vorangehen, motivieren und inspirieren Sie Ihre Mitarbeitenden auch. Das Gleiche gilt, wenn Sie ehrliches Interesse an ihnen zeigen und auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Situationen soweit wie machbar Rücksicht nehmen. Gleichzeitig erleichtert Ihnen die Förderung Ihrer Führungspräsenz das Erfüllen von Aufträgen mit Ihrem Team, weil dessen Mitglieder vieles dann bereits von sich aus tun werden. Indem Sie Türen für die Unterstellten öffnen (sie also befähigen, ihre Jobs besser zu machen) und sie intellektuell als Vorbild und Sparringspartner stimulieren und herausfordern, motivieren Sie sie gleichzeitig und erleichtern sich dabei auch die eigene Führungsarbeit. Und die Stärkung Ihrer Resilienz ermöglicht es Ihnen, besser mit Rückschlägen und Misserfolgen umzugehen, was wiederum ein positives Beispiel für die Unterstellten abgibt und so weiter.

Die transformationalen Führungsverhalten führen auch zu verbesserter Teamleistung mit Blick auf die transaktionalen Führungskompetenzen. Als Führungskraft müssen Sie diese zwar selbst alle beherrschen, bei größeren Aufgaben können aber viele davon ohne Ihr Team nur ineffizient angewendet werden. So müssen Sie regelmäßig neue oder veränderte Situationen analysieren, Handlungsoptionen identifizieren, Entscheidungen treffen, auf deren Basis Pläne entwickeln und umsetzen und deren Umsetzung kontrollieren. Für all diese Punkte benötigen Sie je nach Umfang eines Auftrags ihr Team mehr oder weniger intensiv und müssen daher die einzelnen Arbeitsgruppen und Teammitglieder bei deren Aufgaben unterstützen und ihnen nicht nur relevante Informationen weitergeben, sondern auch regelmäßig mit ihnen kommunizieren, um den Stand der Arbeiten einschätzen und bewerten sowie wichtige Inputs oder Ideen aufnehmen zu können. Schließlich hat die Tatsache, dass Sie als Führungskraft Leistung regelmäßig bewerten (und natürlich auch besprechen) nicht nur einen Steuerungseffekt, die Belohnung guter Leistungen – und, wenn nötig, die Bestrafung schlechter Leistung oder unangemessenen Verhaltens – hat auch nachweislich einen Einfluss auf Motivation und Leistung des Teams²¹.

Aufgrund dieser engen Verknüpfung und gegenseitigen Durchdringung konzentrieren sich die nachfolgenden Ausführungen strukturell auf die vier Kernaufgaben.

Auftragserfüllung

Die endlose Diskussion darüber, ob Führung und Management unterschiedliche Dinge seien oder nicht, bietet wenig Hilfe bei der praktischen Führungsarbeit. Um trotzdem kurz darauf einzugehen: Die Kernkompetenzen im *integrierten Modell Effektiver Führung* entsprechen diesbezüglich mehr oder weniger den (erweiterten) klassischen Managementfähigkeiten, während die Kernverhalten den Begriff *Leadership*, wie er oft im Deutschen verwendet wird, gut widerspiegeln. Wenn es jedoch an einem von beidem mangelt, ist langfristiger Führungserfolg unwahrscheinlich. Entsprechend wird diese Unterscheidung in diesem Buch nicht gemacht. Gute Führungskräfte sollten auch gute Manager sein.

Zunächst müssen jedoch die Begriffe *Aufgabe* und *Auftrag* geklärt werden. Obwohl die beiden Ausdrücke oft austauschbar verwendet werden, sind sie nicht ganz identisch. Im ursprünglich militärischen Sinn ist ein *Auftrag* ein spezifisches zu erreichendes Ziel, zum Beispiel die Einnahme einer Stadt oder die Bereitstellung von Hilfe im Katastrophenfall. In der Wirtschaft wird der Begriff am häufigsten mit dem Leitbild eines Unternehmens oder dem Zweck einer Organisationseinheit („Grundauftrag“) in Verbindung gebracht. Ein solcher Auftrag kann mit einer Reihe von Aufgaben verknüpft sein, die zu seiner Erfüllung ausgeführt werden müssen, welche dann wiederum aus kleineren Teilaufgaben bestehen können und so weiter. So kann beispielsweise der Auftrag eines Vertriebsteams darin bestehen, ein bestimmtes Produkt als Marktführer in einem bestimmten geografischen Gebiet zu etablieren. Ein solcher Auftrag würde eine Reihe von Aufgaben umfassen, darunter die Definition der spezifischen Kundenanforderungen und die Identifizierung der maßgeblichen Faktoren für die Kaufentscheidung, die erforderlichen Anpassungen am Produkt, seine Markteinführung, die Verfolgung der erzielten Fortschritte und das Ergreifen zusätzlicher oder korrigierender Maßnahmen bei Bedarf. Aber auch diese übergeordneten Aufgaben können wiederum in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden. So kann etwa das Definieren der spezifischen Kundenanforderungen die Durchführung einer Umfrage sowie einer Reihe von Interviews beinhalten, gefolgt von der schriftlichen Zusammenfassung und Analyse der Ergebnisse. Oder Anpassungen am Produkt können zum Beispiel in Änderungen im Produktdesign, im Produktionsprozess und in der Markenbotschaft bestehen.

Daher werden die beiden Begriffe für die Zwecke dieses Buches wie folgt verwendet:

DEFINITION

Eine **Aufgabe** ist eine bestimmte zu erledigende Arbeit.

Ein **Auftrag** ist eine wichtige, übergeordnete Aufgabe oder Gruppe von Aufgaben mit dem Ziel, ein bestimmtes Endergebnis zu erzielen.

Wie in unserem Führungsgrundmodell hervorgehoben, ist die Erfüllung von Aufträgen eine der Schlüsselverantwortungen der Führung. Erfolg hängt jedoch von einer Vielzahl von Faktoren ab. Einige davon sind für Sie als Führungskraft schwer oder sogar unmöglich zu kontrollieren, wie zum Beispiel das Ergebnis von Machtspielen auf höherer organisatorischer Ebene oder etwa der Zufall. Andere hingegen hängen

direkt von Ihnen und Ihrem Team ab. Kein Mensch ist eine Insel, wie das Sprichwort besagt, und die aktive Mitarbeit Ihres Teams ist von größter Bedeutung.

Insbesondere drei Aspekte müssen bei Ihnen und Ihren Teammitgliedern passen: die richtige Einstellung, die richtigen Fähigkeiten und der Faktor Zeit.

Die *richtigen Fähigkeiten* bestehen aus Führungs- und Managementfähigkeiten sowie aufgabenbezogenen und konzeptionellen Fähigkeiten. Sie als Führungskraft müssen natürlich über alle vier verfügen, während Ihre Teammitglieder mindestens die nötigen aufgabenbezogenen und konzeptionellen Fähigkeiten mitbringen sollten.

Die *richtige Einstellung* besteht insbesondere aus einem klaren Auftragsbewusstsein, Zielstrebigkeit, einem guten Kooperationsgeist sowie hoher Leistungs-, Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung. Als verknüpfendes Element ist dabei ein gesunder moralischer Kompass – also die Fähigkeit, jederzeit richtig und falsch unterscheiden zu können – besonders wichtig. Diese Aspekte werden auch als das *Heptagon leistungsfördernder Einstellungen* bezeichnet.

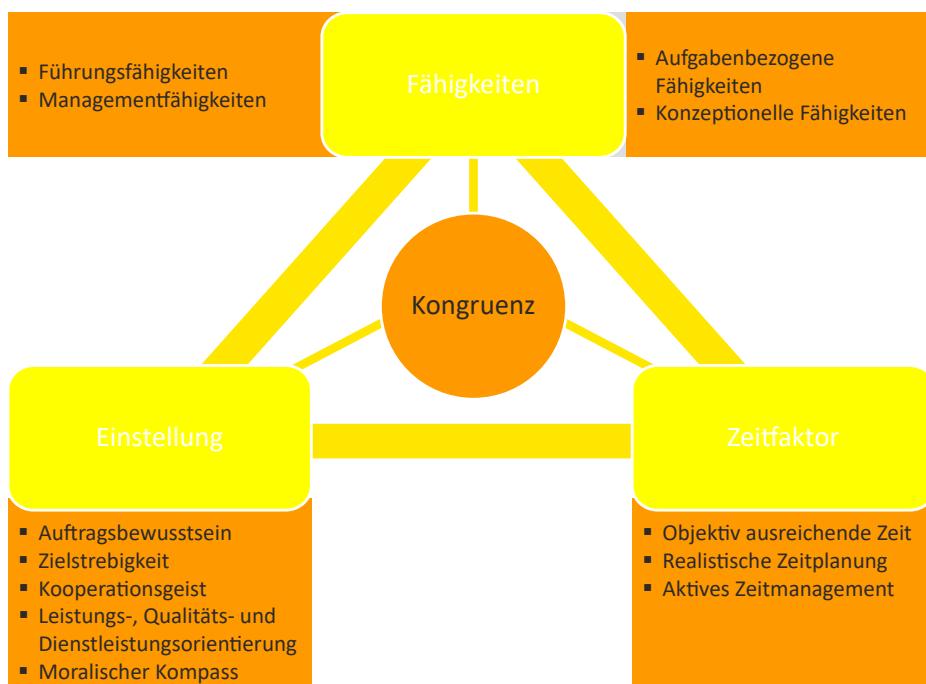


Abbildung 4.2: Erfolgsfaktoren der Auftragserfüllung
(Quelle: Autor)

Bezüglich des Faktors *Zeit* muss für die erfolgreiche Auftragserfüllung zunächst einmal überhaupt objektiv genügend davon zur Verfügung stehen. Diesbezüglich können die Meinungen natürlich auseinandergehen. Erfahrung hilft Ihnen dabei, Aufträge zeitlich plausibel einzuschätzen. Ist zu wenig Zeit vorhanden, können Sie versuchen, bei der vorgesetzten Stelle mehr Zeit herauszuholen. Dies funktioniert im Krisenfall allerdings kaum. Mit Sofortmaßnahmen können Sie dann versuchen, gewisse Abläufe zu beschleunigen, solange damit nicht vorzeitig Entscheidungen vorweggenommen werden. Dies bringt zwar keine zusätzliche Zeit, verhindert aber möglicherweise späteren Zeitverlust. In jedem Fall wichtig ist auch bei genügend Zeit sowohl eine realistische Zeitplanung als auch ein aktives Zeitmanagement. Realistisch ist das Zeitmanagement dann, wenn für die verschiedenen Teilaufgaben eine angemessene Zeit für die Erledigung eingerechnet wird. Und aktives Zeitmanagement beinhaltet das laufende Verfolgen der Aufgabenerfüllung und nötigenfalls auch das Anpassen des Zeitplans.

Die benötigten Fähigkeiten

Als Führungskraft sind Sie letztendlich für die Zusammensetzung Ihres Teams verantwortlich, auch wenn Sie ihre Teammitglieder wohl nur in den seltensten Fällen alle selbst auswählen können. Trotzdem ist es eine wichtige Führungsaufgabe, alle erforderlichen fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten im Team sicherzustellen. Dies kann sowohl durch Neu- und Ersatzanstellungen als auch Training erfolgen.

Noch entscheidender sind jedoch Ihre eigenen Fertigkeiten als Führungskraft. Wie kompetent Sie sind, beeinflusst sowohl Ihre Führungspräsenz als auch den Ruf, den Sie sich innerhalb der Organisation erarbeiten. Wie einleitend bereits erwähnt, müssen Sie über alle nötigen Fähigkeiten für die Führung auf der individuellen, kollektiven und persönlichen Ebene verfügen. Neben transformationalen Aspekten gehören dazu auch alle für die Planung, Organisation und Durchführung der Arbeit erforderlichen Managementfähigkeiten. Besonders wichtig sind Fertigkeiten im Projektmanagement, weil die Zerlegung einer Aufgabe in Teilaufgaben genau genommen immer zu einem oder mehreren Projekten führt.

Ein Projekt ist ein temporäres Unterfangen, in der Regel mit klar definiertem Start und Ende. Im traditionellen Sinne besteht Projektmanagement aus der Initiierung, Planung und Gestaltung, Ausführung, Überwachung und Kontrolle sowie dem (erfolgreichen) Abschluss oder (vorzeitigen oder nachträglichen) Beenden des Projekts. Viele Projektmanager sind Autodidakten. Wenn Sie viele Projekte leiten oder für sehr große oder strategisch wichtige Projekte verantwortlich sind, ist es jedoch eine gute Idee, ein formelles Projektmanagementtraining zu absolvieren.

Es existieren eine ganze Anzahl unterschiedlicher Projektmanagementansätze wie zum Beispiel PRINCE2²², CCPM²³, BRM²⁴, SCRUM²⁵ und HERMES²⁶ und es gibt viele Kurse, in denen Sie den Umgang damit erlernen können.

Dann sind selbstverständlich auch berufsbezogene Fähigkeiten wichtig, zum Beispiel genaues Messen für einen Schreiner oder gute Kenntnisse von Statistik für einen quantitativen Forscher.

Schließlich sind konzeptionelle Fähigkeiten immer dann relevant, wenn es um irgendeine Art von Planung oder Problemlösung geht. Es gibt vier grundlegende konzeptionelle Fähigkeiten:

- Analysieren
- Variantendenken
- Konzeptdefinition und
- Planentwicklung

Analysieren ist eine Schlüsselfertigkeit bei der Entwicklung von fast allem. Wenn Sie analysieren, brechen Sie ein größeres Problem in seine Komponenten herunter, betrachten diese aus allen Perspektiven mit rationalem Denken und geeigneten Analysewerkzeugen und wenden eine solide Logik an, um zu einem begründbaren Ergebnis zu gelangen. Mit anderen Worten: Eine der Schlüsselkomponenten effektiver Führung, gute Entscheidungen, basiert auf der gründlichen Analyse und Bewertung einer Situation oder eines Problems sowie möglicher zukünftiger Entwicklungspfade (oft als *Szenarien* bezeichnet). Es scheint naheliegend, dass dies eine äußerst wichtige Fähigkeit für eine Führungskraft ist. Alles Charisma ist nichts wert, wenn Sie und Ihr Team in die völlig falsche Richtung rennen.

Bis zu einem gewissen Grad kann man das Erstellen einer fundierten Analyse erlernen. Obwohl logisches Denken zum Beispiel für Menschen mit einem intuitiv-erfahrungsorientierten statt einem analytisch-rationalen kognitiven Stil (was stark von den Genen abhängt²⁷) schwieriger ist, steht Ihnen eine Vielzahl von analytischen Werkzeugen und Modellen zur Verfügung, mit denen Sie verschiedene Situationen und Probleme unabhängig von Ihrer Persönlichkeit auf bewährte, strukturierte Weise analysieren können. Zu den am häufigsten verwendeten gehören im Geschäftsleben PESTEL²⁸ (für die Analyse des Makroumfelds einer Organisation), Michael Porters Five-Forces²⁹-Modell (für die Analyse der Struktur einer Branche), die SWOT-Analyse (zur Bestimmung der strategischen Anpassung einer Organisation an die Umfeldbedingungen) sowie Heinz Weihrichs Erweiterung, die TOWS-Matrix (zur Entwicklung strategischer Optionen auf der Grundlage von SWOT)³⁰, aber auch etwa die Ansoff-, McKinsey- und Boston-Consulting-Group-Matrizen (für das strategische Portfolio-management) oder die ABC-Analyse³¹ (zur Priorisierung von Objekten, zum Beispiel Kundenkategorien). Während formelles Training, wie zum Beispiel ein MBA-Studium, hilfreich sein kann, um diese Werkzeuge zu verstehen, erfordert deren kompetenter Einsatz vor allem Übung. Mit anderen Worten: Je mehr Sie analysieren, desto besser werden Sie darin.

Das *Variantendenken* bezieht sich auf die Fähigkeit, über das unmittelbar Offensichtliche hinauszuschauen und mehrere praktikable Lösungen für ein Problem zu identifizieren. Wenn Sie beispielsweise ein Auto kaufen, denken Sie wahrscheinlich zuerst an Grundbedürfnisse wie den Transport einer bestimmten Anzahl Kinder oder den gewünschten maximalen Benzinverbrauch, aber möglicherweise auch an den mit dem Auto zu erlangenden sozialen Status und so weiter. Haben Sie Ihre Anforderungen definiert, dann stellen Sie wahrscheinlich zuerst Recherchen zu Marken und Modellen an, welche diese erfüllen würden, bevor Sie überprüfen, wo Sie das beste Angebot für Ihr Geld erhalten. Erst danach wickeln Sie dann schließlich den Kauf ab.

Im Wesentlichen können – und sollen – organisatorische Probleme auf die gleiche Weise behandelt werden: Analysieren Sie die Situation, identifizieren Sie verschiedene Varianten zur Lösung des Problems, vergleichen Sie diese in der Regel anhand einiger vordefinierter Kriterien und wählen Sie dann die objektiv beste aus. Es gibt immer mehr als eine mögliche Vorgehensweise.

Variantendenken ist sowohl eine Haltung als auch eine Fähigkeit. Es reduziert das Risiko der zeit- und ressourcenintensiven Umsetzung suboptimaler Lösungen. Viele Menschen haben nämlich die Tendenz, ohne saubere Analyse voreilige Schlüsse zu ziehen und direkt eine bestimmte Lösung anzustreben, wenn sie mit einem Problem konfrontiert sind. Häufig halten sie sich dann hartnäckig an diese erste Bauchreaktion, auch wenn im Nachhinein objektiv bessere Lösungen auftauchen. Indem Sie sich als Führungskraft angewöhnen, immer auch Alternativen in die Überlegungen miteinzubeziehen, kann das ein Stück weit verhindert werden. Und indem sie den im Team vorhandenen Erfahrungsschatz nutzen, können Sie meist ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten miteinbeziehen, als wenn Sie allein dies machen.

Vorgehensvarianten können auf verschiedene Weise bewertet werden. Wenn ein Problem relativ einfach ist oder nicht viele Menschen beteiligt sind, reicht es oft aus, Vor- und Nachteile sauber zu vergleichen. Für größere oder komplexere Probleme kann eine Bewertungsmatrix mit Muss- und Soll-Kriterien hilfreich bei der gemeinsamen Erörterung sein. Im Idealfall enthält eine solche Matrix einen Überblick über die allen Varianten gemeinsamen Merkmale sowie die Schlüsselaspekte und Vor- und Nachteile jeder einzelnen Variante, von der üblicherweise zwei bis vier sich deutlich unterscheidende ausgearbeitet werden. Ebenso sollte die Erfüllung definierter Muss-Kriterien (die sogenannten „Killerkriterien“) überprüft werden. Standardmäßig sind dies die Machbarkeit, Annehmbarkeit, Eignung und Vollständigkeit einer Lösungsvariante. Eine solche Matrix ist machbar, wenn genügend Ressourcen (Personal, Finanzen, Arbeitsmittel) vorhanden sind und wenn ausreichend Informationen und Zeit für die Umsetzung zur Verfügung stehen. Akzeptabel ist sie, wenn ihre Folgen ethisch vertretbar sind, nicht gegen das Wertesystem der Organisation verstößen und den Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen (Mitarbeitende, Kunden, Aktionäre) entsprochen wird. Geeignet ist sie, wenn sie sowohl die interne als auch die externe Situation berücksichtigt und mit dem übergeordneten Auftrag übereinstimmt. Und vollständig ist sie, wenn alle Aspekte des Problems behandelt werden, das damit gelöst werden soll. Schließlich kann jede Variante auch noch hinsichtlich selbst definierter, möglicherweise gewichteter Kriterien (wie etwa Aufwand- und Ertragsverhältnis oder Einfachheit der Umsetzung) bewertet werden. *Tabelle 4.2* erläutert, wie eine Variantenbewertungsmatrix strukturiert werden kann. Im anschließenden Beispiel wird ein (leicht verkürztes) Anwendungsbeispiel aus der Praxis gezeigt.

Dieser Ansatz funktioniert in den meisten Fällen sehr gut. Für sehr komplexe Probleme gibt es zusätzlich eine Reihe von strukturierten, meist computergestützten Entscheidungsansätzen, wie etwa den analytischen Hierarchieprozess AHP (eine strukturierte Technik zur Organisation und Analyse komplexer Entscheidungen auf der Grundlage von Mathematik und Psychologie), den analytischen Netzwerkprozess ANP (eine allgemeinere Form des analytischen Hierarchieprozesses, bei der Probleme in Netzwerke statt in Hierarchien strukturiert werden) oder den Evidential-Reaso-

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** ZugangsCodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>



Pearson