



FÜHRUNG

LEKTION 04: EIN MODELL FÜR GUTE FÜHRUNG ENTSTEHT -2-

Hochschule Bochum
– Ein Selbstlernkurs –
Prof. Dr. Heinz Siebenbrock
Sommer 2021

Kapitelübersicht

1. Engagierte Mitarbeiter
2. Fragwürdige Werte der Betriebswirtschaftslehre
3. Ein Modell für gute Führung entsteht
 1. *Führungstheorien in der Literatur*
 2. *Einstellung des Managements*
 3. *Leitlinien guter Führung*
 4. *Aufgaben guter Führung*
 5. *Instrument guter Führung*
4. Gute Führung: Auch eine Frage des Anstands
5. Moderne Managementkonzepte
6. Fallbeispiele guter Führung
7. Hoffnung: Politische Unterstützung für ein faires Management



Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

- Recherchieren Sie und machen Sie sich zunächst mit dem Begriff VUCA vertraut!

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos an:

- What is VUCA? (<https://www.youtube.com/watch?v=MqQh9t-VLIY>) 4:45
- Nele Kreyßig: Fokus Führungshaltung!
(<https://www.youtube.com/watch?v=FHwlfonSgGo>) 16:42
- Ken Blanchard - One Minute Manager
(<https://www.youtube.com/watch?v=ZRU9ERi-GtM>) 6:01
- optional: Whale Done! – The Power of Positive Relationships
(<https://www.youtube.com/watch?v=XTU3IRFLOGo>) 7:51

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

1. Führungshandeln wird maßgeblich von der persönlichen Einstellung geprägt. Die persönliche Einstellung

- a. hängt vom Geschlecht der jeweiligen Person ab.
- b. lässt sich durch gründliche Reflexion bewusst machen.
- c. ist nicht änderbar, weil sie genetisch vorgegeben ist.
- d. wird beeinflusst von der Wertevermittlung in der Erziehung,
- e. wird beeinflusst von der Wertevermittlung in Schule und Ausbildung,

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

1. Führungshandeln wird maßgeblich von der persönlichen Einstellung geprägt. Die persönliche Einstellung

a. ~~hängt vom Geschlecht der jeweiligen Person ab.~~

b. lässt sich durch gründliche Reflexion bewusst machen.

c. ~~ist nicht änderbar, weil sie genetisch vorgegeben ist.~~

d. wird beeinflusst von der Wertevermittlung in der Erziehung,

e. wird beeinflusst von der Wertevermittlung in Schule und Ausbildung,

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

2. Wie lauten die Grundfragen einer persönlichen Standortbestimmung?
 - a. Woher komme ich?
 - b. Was kann ich?
 - c. Wer bin ich?
 - d. Was will ich?
 - e. Wohin werde ich gehen?

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

2. Wie lauten die Grundfragen einer persönlichen Standortbestimmung?

a. **Woher komme ich?**

b. ~~Was kann ich?~~

c. **Wer bin ich?**

d. ~~Was will ich?~~

e. **Wohin werde ich gehen?**

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

3. Wo stehe ich?

Nehmen Sie sich bitte 1½ Stunden Zeit und Ruhe zur Beantwortung sehr persönlicher Fragen.

Um Aussagen zum angestrebten Führungsverhalten zu machen, sei empfohlen, zunächst einmal eine eigene Standortbestimmung vorzunehmen. Die nachfolgend persönlich zu beantwortenden Fragen werden jeweils mit Hilfe von Zitaten, die zum Nachdenken anregen mögen, eingeleitet.

Alle Antworten sind für Sie persönlich (Ausnahme Frage F5), teilen Sie sie mit niemandem. Halten Sie die Antworten unter Verschluss und werfen Sie sie nicht weg! Es ist spannend, diese Antworten nach einiger Zeit hervorzuholen und zu aktualisieren.

Bitte führen Sie mit Hilfe des Fragebogens Ihre [Selbstanalyse](https://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/public/Die-BO_Fachbereiche/fb_w/Personal/siebenbrock/fuehrungslehre_bachelor/04_Selbstanalyse.PDF) (https://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/public/Die-BO_Fachbereiche/fb_w/Personal/siebenbrock/fuehrungslehre_bachelor/04_Selbstanalyse.PDF) durch! Sie werden erstaunt sein, was Sie über sich selbst entdecken werden!

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

4. Welche Werte werden im Modell „Faires Management“ vorgeschlagen?

- a. Wertschätzung
- b. Nachhaltigkeit
- c. Verantwortung
- d. Erfüllung
- e. Vertrauen

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

4. Welche Werte werden im Modell „Faires Management“ vorgeschlagen?

a. **Wertschätzung**

b. **Nachhaltigkeit**

c. ~~Verantwortung~~

d. **Erfüllung**

e. **Vertrauen**

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

5. Wertschätzung bedeutet für die Führungskraft, den Beitrag anderer, insbesondere der Mitarbeiter

- a. zur Kenntnis zu nehmen.
- b. anzuerkennen.
- c. zu fordern.
- d. objektiv zu bewerten.
- e. anzupreisen.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

5. Wertschätzung bedeutet für die Führungskraft, den Beitrag anderer, insbesondere der Mitarbeiter

a. **zur Kenntnis zu nehmen.**

b. **anzuerkennen.**

c. ~~zu fordern.~~

d. ~~objektiv zu bewerten.~~

e. ~~anzupreisen.~~

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

6. Ken Blanchards Buch „Whale done!“ ist von der folgenden Kernbotschaft geprägt:
Verhaltensänderungen erreicht man durch

- a. Lob.
- b. Druck.
- c. Strafe.
- d. Zwang.
- e. Unterwerfung.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

6. Ken Blanchards Buch „Whale done!“ ist von der folgenden Kernbotschaft geprägt:
Verhaltensänderungen erreicht man durch

- a. **Lob.**
- b. ~~Druck.~~
- c. ~~Strafe.~~
- d. ~~Zwang.~~
- e. ~~Unterwerfung.~~

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

7. Nachhaltigkeit

- a. bedeutet, auch in Krisenzeiten maximale Gewinne zu erwirtschaften.
- b. beschreibt ein sich selbst erneuerndes System, das in seinen wesentlichen Teilen erhalten bleibt.
- c. beinhaltet auch die Forderung nach Fortschritt.
- d. bedeutet so zu handeln, dass die Lebensräume und Möglichkeiten künftiger Generationen nicht verbaut werden.
- e. beinhaltet auch die Forderung nach Wachstum.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

7. Nachhaltigkeit

- a. ~~bedeutet, auch in Krisenzeiten maximale Gewinne zu erwirtschaften.~~
- b. beschreibt ein sich selbst erneuerndes System, das in seinen wesentlichen Teilen erhalten bleibt.**
- c. beinhaltet auch die Forderung nach Fortschritt.**
- d. bedeutet so zu handeln, dass die Lebensräume und Möglichkeiten künftiger Generationen nicht verbaut werden.**
- e. ~~beinhaltet auch die Forderung nach Wachstum.~~

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

8. Erfüllung bedeutet,

- a. effizient zu sein.
- b. Spaß zu haben.
- c. leicht überfordert zu sein.
- d. gebraucht zu werden.
- e. Sinn zu stiften.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

8. Erfüllung bedeutet,

a. ~~effizient zu sein.~~

b. ~~Spaß zu haben.~~

c. ~~leicht überfordert zu sein.~~

d. **gebraucht zu werden.**

e. **Sinn zu stiften.**

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

9. Erfüllung lässt sich erreichen durch

- a. Ausbildung.
- b. Überforderung.
- c. Unterforderung.
- d. Anstrengung,
- e. Leidenschaft.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

9. Erfüllung lässt sich erreichen durch

a. ~~Ausbildung.~~

b. ~~Überforderung.~~

e. ~~Unterforderung.~~

d. Anstrengung,

e. ~~Leidenschaft.~~

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

10. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist idealerweise von Vertrauen geprägt. Dazu bemerkt Knut Bleicher (1929 – 2017)

- a. Durch Vertrauen entsteht ein lernfähiges System auf allen Ebenen des Unternehmens.
- b. Die tragenden Säulen sind Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Partnerschaft, Würde und Sicherheit.
- c. Rahmenbedingungen treten an die Stelle von detaillierten Regelungen und lenkenden Eingriffen in das Verhalten.
- d. An die Stelle einer sinnbremsenden, hochgradigen Arbeitsteilung und Spezialisierung tritt die Selbstorganisation.
- e. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

10. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist idealerweise von Vertrauen geprägt. Dazu bemerkt Prof. Dr. mult. Knut Bleicher (1929 – 2017)

- a. **Durch Vertrauen entsteht ein lernfähiges System auf allen Ebenen des Unternehmens.**
- b. **Die tragenden Säulen sind Ehrlichkeit, Offenheit, Toleranz, Partnerschaft, Würde und Sicherheit.**
- c. **Rahmenbedingungen treten an die Stelle von detaillierten Regelungen und lenkenden Eingriffen in das Verhalten.**
- d. **An die Stelle einer sinnbremsenden, hochgradigen Arbeitsteilung und Spezialisierung tritt die Selbstorganisation.**
- e. ~~Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.~~

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

11. Nennen Sie Beispiel für Kurzfristdenken im unternehmerischen Alltag.

12. Nennen Sie Beispiel für Arbeit als Last im unternehmerischen Alltag.

13. Nennen Sie Beispiel für Misstrauen im unternehmerischen Alltag.

14. Nennen Sie Beispiel für Geringschätzung im unternehmerischen Alltag.

Lektion 04: Kapitel 3.2 (S. 42 - 79)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.2 Einstellung des Managements als Voraussetzung für gute Führung

11. Praxis: kurzfristig ausgelegte Berichts- und Steuerungssysteme (Chefprotokoll, Monatserfolg: KER/BWA, Quartalszahlen) / Zahlen frisieren zu Lasten der Zukunft

12. Sprüche und Geschichten: Ohne Fleiß kein Preis“, „Das Leben ist kein Ponyhof“, „Jetzt beginnt der Ernst des Lebens“ / Praxis: Work-Life-Balance (also: Leben und Arbeit als Gegensatz darstellen) / Praxis: Leistungsdruck bis zum Burn-Out

13. Praxis: Kontrollsysteme (Anwesenheits- und Arbeitszeitkontrolle, Leistungskontrolle, Fortschrittskontrolle) / Praxis: Bürokratie

14. Praxis: Beurteilungssysteme (Zeugnisse, Zwischenzeugnisse, Zertifikate, Evaluationen) / Praxis: Anreizsysteme (Leistungsanreize, leistungsorientierte Bezahlung)