



# FÜHRUNG

## LEKTION 07: INSTRUMENTE GUTER FÜHRUNG -1-

Hochschule Bochum  
- Ein Selbstlernkurs -  
Prof. Dr. Heinz Siebenbrock  
Winter 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 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos an:

- Eberhard Schmidt- Unternehmensstrategie (<https://www.youtube.com/watch?v=vl-ksed6eFY>) 5:15
- Unternehmensplanung | deimel FACHGESPRÄCH (<https://www.youtube.com/watch?v=shVXpHEmUrg>) 5:20
- Organisation, Improvisation und Disposition (<https://www.youtube.com/watch?v=N5eSEqR9C0k>) 2:33
- Stefanie Voss - Effizient Protokolle schreiben - so geht's! (<https://www.youtube.com/watch?v=lQofYR8EHFc>) 4:00

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

1. Vor der eigentlichen Strategiebestimmung ist/sind folgende Vorarbeiten notwendig:
  - a. Marktanalyse.
  - b. Brainstorming.
  - c. Mitarbeiterbefragung.
  - d. Kundenanalyse.
  - e. interne Analyse.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

1. Vor der eigentlichen Strategiebestimmung ist/sind folgende Vorarbeiten notwendig:

**a. Marktanalyse.**

~~b. Brainstorming.~~

~~c. Mitarbeiterbefragung.~~

**d. Kundenanalyse.**

**e. interne Analyse.**

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

2. Mit Hilfe der Balanced Scorecard lässt sich die Strategie messen. Dazu wird/werden im Grundmodell nach Kaplan/Norton folgende Kenngröße/n verwendet:

- a. finanzielle Kenngrößen
- b. Prozessqualität
- c. Mitarbeiterzufriedenheit
- d. Lieferantenzufriedenheit
- e. Kundenzufriedenheit

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

2. Mit Hilfe der Balanced Scorecard lässt sich die Strategie messen. Dazu wird/werden im Grundmodell nach Kaplan/Norton folgende Kenngröße/n verwendet:

- a. **finanzielle Kenngrößen**
- b. **Prozessqualität**
- c. **Mitarbeiterzufriedenheit**
- d. ~~Lieferantenzufriedenheit~~
- e. **Kundenzufriedenheit**

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

3. Leitbilder werden in der Praxis oft ‚von oben herab‘ verordnet.
  - a. Dadurch bringt das Management sein Vertrauen zum Ausdruck.
  - b. Dieses Vorgehen ist ein Ausdruck dunklen Managements.
  - c. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter infantilisiert (wie Kinder behandelt).
  - d. So zeigt das Management, dass es den Mitarbeiter ernst nimmt.
  - e. Das Handelsgesetz schreibt diese Vorgehensweise vor.



## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

3. Leitbilder werden in der Praxis oft ‚von oben herab‘ verordnet.

a. ~~Dadurch bringt das Management sein Vertrauen zum Ausdruck.~~

**b. Dieses Vorgehen ist ein Ausdruck dunklen Managements.**

**c. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter infantilisiert (wie Kinder behandelt).**

d. ~~So zeigt das Management, dass es den Mitarbeiter ernst nimmt.~~

e. ~~Das Handelsgesetz schreibt diese Vorgehensweise vor.~~

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

4. Die Unternehmensplanung kennt diese Verfahren:

- a. Top-Down-Verfahren
- b. Back-Wing-Verfahren
- c. Bottom-Up-Verfahren
- d. Gegenstromverfahren
- e. Urstromverfahren

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

4. Die Unternehmensplanung kennt diese Verfahren:

- a. **Top-Down-Verfahren**
- b. ~~Back-Wing-Verfahren~~
- c. **Bottom-Up-Verfahren**
- d. **Gegenstromverfahren**
- e. ~~Urstromverfahren~~

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

5. Zweck der Unternehmensplanung ist

- a. die Wertschätzung
- b. die Koordination
- c. die Glaubwürdigkeit
- d. die Gerechtigkeit
- e. die Nachhaltigkeit

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

5. Zweck der Unternehmensplanung ist

- a. die Wertschätzung
- b. die Koordination
- c. die Glaubwürdigkeit
- d. die Gerechtigkeit
- e. die Arbeitsfreude

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

5. Zweck der Unternehmensplanung ist

a. ~~die Wertschätzung~~

**b. die Koordination**

c. ~~die Glaubwürdigkeit~~

d. ~~die Gerechtigkeit~~

e. ~~die Arbeitsfreude~~

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

6. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

- a. Auf die Planung folgt die Kontrolle.
- b. Planabweichungen zeigen, dass die IST-Werte von den SOLL (=Plan)-Werten abweichen.
- c. Negative Planabweichungen sollten sanktioniert werden.
- d. Positive Planabweichungen sollten belohnt werden.
- e. Allen größeren Planabweichungen sollten Maßnahmen folgen.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

6. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

- a. **Auf die Planung folgt die Kontrolle.**
- b. **Planabweichungen zeigen, dass die IST-Werte von den SOLL (=Plan)-Werten abweichen.**
- c. ~~Negative Planabweichungen sollten sanktioniert werden.~~
- d. ~~Positive Planabweichungen sollten belohnt werden.~~
- e. **Allen nennenswerten Planabweichungen (außerhalb der Toleranz) sollten Maßnahmen folgen.**



## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### **3. Ein Modell für gute Führung entsteht**

#### **3.4 Instrumente guter Führung -1-**

7. Zur Koordination der Mitarbeiter bedarf es

- a. der Organisation.
- b. der Synchronisation.
- c. der Improvisation.
- d. der Spontaneität.
- e. Disposition.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

7. Zur Koordination der Mitarbeiter bedarf es

- a. **der Organisation.**
- b. ~~der Synchronisation.~~
- c. **der Improvisation.**
- d. ~~der Spontaneität.~~
- e. **Disposition.**

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

8. Die Improvisationsfähigkeit einer Führungskraft lässt sich fördern durch

- a. Laufgemeinschaften.
- b. Improvisationstheater.
- c. gemeinsames Singen.
- d. Arbeitsessen.
- e. Konzerte.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

8. Die Improvisationsfähigkeit einer Führungskraft lässt sich fördern durch

a. ~~Laufgemeinschaften.~~

**b. Improvisationstheater.**

c. ~~gemeinsames Singen.~~

d. ~~Arbeitsessen.~~

e. ~~Konzerte.~~

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

9. Durch Einbeziehung theaterpädagogischer Elemente in die Aus- und Weiterbildung wird

- a. die Leidenschaft
- b. die Schnelligkeit
- c. die Routine
- d. die Innovationsfähigkeit
- e. das Qualitätsbewusstsein

geschult.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

9. Durch Einbeziehung theaterpädagogischer Elemente in die Aus- und Weiterbildung wird

a. ~~die Leidenschaft~~

b. ~~die Schnelligkeit~~

e. ~~die Routine~~

**d. die Innovationsfähigkeit**

e. ~~das Qualitätsbewusstsein~~

geschult.

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### **3. Ein Modell für gute Führung entsteht**

#### **3.4 Instrumente guter Führung -1-**

10. Beschreiben Sie den schwerwiegenden Konstruktionsfehler des Karrieremodells.

11. Wie lautet das wichtigste Prinzip der Organisationsgestaltung, das auch Adam Smith (1976) bereits erwähnt hat?

12. Beschreiben Sie das Prinzip des ‚Internen Kunden‘!

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

10. Beförderungen werden mit guten fachlichen Leistungen begründet. Diese sind kein geeigneter Gradmesser für eine künftige Führungsleistung.

11. Arbeitsteilung und Spezialisierung.

12. Mitarbeiter, die über keinen echten Kunden verfügen, betrachten denjenigen Kollegen, der die eigene Arbeit aufnimmt und weiterführt, als Kunden.



## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

13. Eine beliebte Methode, das Schreiben des Protokolls zu delegieren, ist
- die People-First-Methode.
  - das Vier-Augen-Prinzip.
  - das Bottom-Up-Verfahren.
  - die Reihum-Methode.
  - First in, first out.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

13. Eine beliebte Methode, das Schreiben des Protokolls zu delegieren, ist

a. ~~die People-First-Methode.~~

b. ~~das Vier-Augen-Prinzip.~~

c. ~~das Bottom-Up-Verfahren.~~

**d. die Reihum-Methode.**

e. ~~First in, first out.~~

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

14. Im Statut werden

- a. To Do's
  - b. Strafen und Belohnungen
  - c. Regeln
  - d. Ehrungen
  - e. Geburtstage
- festgehalten.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

14. Im Statut werden

a. ~~To Do's~~

b. ~~Strafen und Belohnungen~~

c. **Regeln**

d. ~~Ehrungen~~

e. ~~Geburtstage~~

festgehalten.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

15. Aus diesem/diesen Grund/Gründen ist es vorteilhaft, als Führungskraft ein Protokoll selbst zu schreiben:

- a. Damit zeigen Sie, wer der Chef ist.
- b. Das Gespräch lässt sich fürs Protokoll jederzeit kurz unterbrechen.
- c. Abstimmungsprozesse lassen sich verkürzen.
- d. Das Protokoll ist ein Führungsinstrument.
- e. Die Mitarbeiter verfügen nicht über die notwendige Qualifikation.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

15. Aus diesem/diesen Grund/Gründen ist es vorteilhaft, als Führungskraft ein Protokoll selbst zu schreiben:

- a. ~~Damit zeigen Sie, wer der Chef ist.~~
- b. Das Gespräch lässt sich fürs Protokoll jederzeit kurz unterbrechen.**
- c. Abstimmungsprozesse lassen sich verkürzen.**
- d. Das Protokoll ist ein Führungsinstrument.**
- e. ~~Die Mitarbeiter verfügen nicht über die notwendige Qualifikation.~~

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### **3. Ein Modell für gute Führung entsteht**

#### **3.4 Instrumente guter Führung -1-**

16. Ein zu Führungszwecken erstelltes Protokoll hat zum Inhalt:

- a. den exakten Gesprächsverlauf
- b. Maßnahmen und Beschlüsse
- c. Verantwortliche/r für die Umsetzung
- d. eine Risikoabschätzung
- e. Zeithorizont

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

16. Ein zu Führungszwecken erstelltes Protokoll hat zum Inhalt:

- a. ~~den exakten Gesprächsverlauf~~
- b. Maßnahmen und Beschlüsse**
- c. Verantwortliche/r für die Umsetzung**
- d. ~~eine Risikoabschätzung~~
- e. Zeithorizont**



## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

##### 17. Die Aufgabenanalyse

- a. führt jeder Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen selbst durch.
- b. zeigt dem Vorgesetzten, wo sich Doppelarbeiten bzw. Doppelzuständigkeiten verbergen.
- c. darf nicht von der Stellenbeschreibung abweichen.
- d. wird von einer Stabsabteilung erstellt.
- e. listet auf, mit welchen Aufgaben der Mitarbeiter aktuell betraut ist.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

##### 17. Die Aufgabenanalyse

- a. **führt jeder Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen selbst durch.**
- b. **zeigt dem Vorgesetzten, wo sich Doppelarbeiten bzw. Doppelzuständigkeiten verbergen.**
- c. ~~darf nicht von der Stellenbeschreibung abweichen.~~
- d. ~~wird von einer Stabsabteilung erstellt.~~
- e. **listet auf, mit welchen Aufgaben der Mitarbeiter aktuell betraut ist.**

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

18. Die Aufgabenanalyse ist neben der Stellenbeschreibung notwendig, weil

- a. ~~die Mitarbeiter ihre Aufgaben im Laufe der Zeit gern vergessen.~~
- b. ~~die Mitarbeiter auf diese Weise ihre hierarchische Position besser einschätzen können.~~
- c. **eine Stellenbeschreibung selten vollständig ist.**
- d. **sich die Aufgaben im Laufe der Zeit verändern.**
- e. **es vorkommt, dass man einen Mitarbeiter ohne Bezug zu einer Stelle aufgrund seiner Persönlichkeit einstellt.**

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### **3. Ein Modell für gute Führung entsteht**

#### **3.4 Instrumente guter Führung -1-**

19. Die Aufgabenanalyse besteht aus
- a. einem Zeitbezug.
  - b. der Bestimmung eines Stellvertreters.
  - c. der Genehmigung.
  - d. der Aufgabenbeschreibung.
  - e. der Unterstützung.

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

### 3. Ein Modell für gute Führung entsteht

#### 3.4 Instrumente guter Führung -1-

19. Die Aufgabenanalyse besteht aus

- a. **einem Zeitbezug.**
- b. **der Bestimmung eines Stellvertreters.**
- c. ~~der Genehmigung.~~
- d. **der Aufgabenbeschreibung.**
- e. ~~der Unterstützung.~~

## Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -1-

20. Warum wird der Begriff ‚Führungsinstrument‘ statt des Begriffes ‚Führungswerkzeug‘ verwendet?

21. Einige Führungsinstrumente sind auch BWL-Kernfächer. Nennen Sie mindestens 3 Instrumente.

22. Einige Führungsinstrumente sind keine BWL-Kernfächer. Nennen Sie mindestens 3 Instrumente.

## **Lektion 07: Kapitel 3 (S. 123-154)**

### **3. Ein Modell für gute Führung entsteht**

#### **3.4 Instrumente guter Führung -1-**

20. Werkzeuge kennt man aus dem Handwerk. Es werden für eine Aufgabe nur wenige Werkzeuge, oft sogar nur ein einziges Werkzeug ausgewählt. Instrumente kennt man aus dem Orchester. Ein gutes Klangbild entsteht, wenn alle Instrumente zusammenwirken. Auch in der Führung geht es um ein stimmiges Gesamtbild.

21. Organisation, Strategisches Management, Planung, Controlling.

22. Aufgabenanalyse (im Rahmen des Analyse-Synthese-Konzepts von Erich Kosiol ist auch von einer Aufgabenanalyse die Rede – das ist hier nicht gemeint!), Protokoll und Statut, Improvisation, Teamgespräch, Mitarbeitergespräch, Zeitmanagement, systematische Müllabfuhr.