



FÜHRUNG

LEKTION 08: INSTRUMENTE GUTER FÜHRUNG -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 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

Schauen Sie sich bitte die folgenden Videos an:

- Ursula Günster-Schöning - Strukturierte Teamsitzungen
(<https://www.youtube.com/watch?v=2bdzhhNEZxw>) 9:12
- Martin Wehrle – Mitarbeitergespräch führen: Die 7 besten Tipps
(https://www.youtube.com/watch?v=ZJB6PM6Q_jc) 7:13
- Lars Bobach – Zeitmanagement? So ein Schwachsinn ...
(<https://www.youtube.com/watch?v=oy2yKVy7bx0>) 18:08
- Martin Wehrle – Aktives Zuhören: 5 Profitipps
(<https://www.youtube.com/watch?v=2bKH8rL3CNY>) 5:04
- Christian Wozabal – Systematisch entrümpeln!
(<https://www.youtube.com/watch?v=O62ygPtDrDE>) 9:26

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

1. Der Standardablauf eines Teamgespräches umfasst:
 - a. Durchsprechen des Maßnahmenkatalogs
 - b. Bewertung der letzten Teamsitzung
 - c. Beschluss von Maßnahmen
 - d. Fragen der Mitarbeiter an den Vorgesetzten
 - e. Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

1. Der Standardablauf eines Teamgespräches umfasst:

- a. **Durchsprechen des Maßnahmenkatalogs**
- b. ~~Bewertung der letzten Teamsitzung~~
- c. **Beschluss von Maßnahmen**
- d. **Fragen der Mitarbeiter an den Vorgesetzten**
- e. **Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter**

In der Auflistung fehlt: Mitteilungen des Vorgesetzten über Teambesprechungen, an denen er als Mitarbeiter teilgenommen hat.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

2. Das Teamgespräch kann seinem Zweck entsprechend auch bezeichnet werden als

- a. Sondierungsgespräch.
- b. Gipfelgespräch.
- c. Jour fix.
- d. Innovationsgespräch.
- e. Meeting.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

2. Das Teamgespräch kann seinem Zweck entsprechend auch bezeichnet werden als

a. ~~Sondierungsgespräch.~~

b. ~~Gipfelgespräch.~~

e. ~~Jour fix.~~

d. Innovationsgespräch.

e. ~~Meeting.~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

3. Welche Maßnahmen sind im Rahmend des fairen Managements zu ergreifen, um ein Teamgespräch nicht ausufern zu lassen?

- a. Den Mitarbeitern eine begrenzte Redezeit einräumen.
- b. Neuen Mitarbeitern (noch) kein Rederecht einräumen.
- c. Die Mitarbeiter darum bitten, Themen für die Tagesordnung einzureichen.
- d. Aufsässige Mitarbeiter vom Teamgespräch ausschließen.
- e. Das Teamgespräch kurz vor dem Feierabend beginnen lassen.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

3. Welche Maßnahmen sind im Rahmend des fairen Managements zu ergreifen, um ein Teamgespräch nicht ausufern zu lassen?

- a. ~~Den Mitarbeitern eine begrenzte Redezeit einräumen.~~
- b. ~~Neuen Mitarbeitern (noch) kein Rederecht einräumen.~~
- c. **Die Mitarbeiter darum bitten, Themen für die Tagesordnung einzureichen.**
- d. ~~Aufsässige Mitarbeiter vom Teamgespräch ausschließen.~~
- e. ~~Das Teamgespräch kurz vor dem Feierabend beginnen lassen.~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

4. Welche Themen sollten in einem Teamgespräch nicht behandelt werden?

- a. Das Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten außerhalb des Teams.
- b. Konflikte zwischen zwei Teammitgliedern.
- c. Die strategische Ausrichtung des Teams.
- d. Gespräche über den Leistungsstand bestimmter Teammitglieder.
- e. Gespräche über das Teambudget.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

4. Welche Themen sollten in einem Teamgespräch nicht behandelt werden?

a. ~~Das Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten außerhalb des Teams.~~

b. Konflikte zwischen zwei Teammitgliedern.

c. ~~Die strategische Ausrichtung des Teams.~~

d. Gespräche über den Leistungsstand bestimmter Teammitglieder.

e. ~~Gespräche über das Teambudget.~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

5. Welche 7 Tipps haben Sie im Video von Martin Wehrle gehört?

6. Aus welchen Schritten besteht die BAFF-Methode?

7. Vergleichen Sie die 7 Tipps von Wehrle mit der BAFF-Methode!

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

5. Welche 7 Tipps haben Sie im Video von Martin Wehrle gehört?

1. *Bereiten Sie das Gespräch vor.*
2. *Hören Sie zu, statt gleich Feedback zu geben.*
3. *Holen Sie sich eine Rückmeldung ein.*
4. *Melden Sie Positives zurück.*
5. *Leiten Sie aus Kritikpunkten positive Wünsche ab.*
6. *Bieten Sie Unterstützung an.*
7. *Ergebnis und Vereinbarung festhalten.*

6. Die BAFF-Methode besteht aus:

1. *Begrüßung*
2. *Aufgaben(analyse)*
3. *Feedback*
4. *Förderung*

7. Die Ähnlichkeiten liegen auf der Hand. Lesen Sie die Ausführungen zur BAFF-Methode auf S. 142f. noch einmal und betrachten Sie dabei die Liste mit den 7 Tipps von Wehrle.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

8. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

- a. Ein Mitarbeitergespräch, das mit einer Beurteilung endet, ist verfehlt.
- b. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist Veränderung.
- c. Mitarbeitergespräche sollten alle 4 Jahre geführt werden.
- d. In einem Mitarbeitergespräch wird die Leistung und nicht die Person bewertet.
- e. Die Dauer des Mitarbeitergesprächs richtet sich nach dem Zeitbudget des Vorgesetzten.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

8. Welche Aussage/n ist/sind richtig?

a. Ein Mitarbeitergespräch, das mit einer Beurteilung endet, ist verfehlt.

b. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist Veränderung.

~~e. Mitarbeitergespräche sollten alle 4 Jahre geführt werden.~~

d. In einem Mitarbeitergespräch wird die Leistung und nicht die Person bewertet.

~~e. Die Dauer des Mitarbeitergesprächs richtet sich nach dem Zeitbudget des Vorgesetzten.~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

9. Folgende Aussage/n ist/sind richtig:

- a. Von 100 Führungskräften hat nur eine Person genügend Zeit.
- b. Von 100 Führungskräften benötigen 64 Personen 50% mehr Zeit.
- c. Zeit ist weder käuflich noch kann sie gespart oder gelagert werden.
- d. Zeit kann nicht vermehrt werden.
- e. Zeitmanagement ist Selbstmanagement.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

9. Folgende Aussage/n ist/sind richtig:

- a. Von 100 Führungskräften hat nur eine Person genügend Zeit.**
- b. Von 100 Führungskräften benötigen 64 Personen 50% mehr Zeit.**
- c. Zeit ist weder käuflich noch kann sie gespart oder gelagert werden.**
- d. Zeit kann nicht vermehrt werden.**
- e. Zeitmanagement ist Selbstmanagement.**

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

10. Das Eisenhower-Prinzip beinhaltet eine Schnellanalyse von Tätigkeiten nach den Kriterien
 - a. Erfolgswahrscheinlichkeit
 - b. Wirksamkeit
 - c. Wichtigkeit
 - d. Dringlichkeit
 - e. Nützlichkeit

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

10. Das Eisenhower-Prinzip beinhaltet eine Schnellanalyse von Tätigkeiten nach den Kriterien

a. ~~Erfolgswahrscheinlichkeit~~

b. ~~Wirksamkeit~~

c. **Wichtigkeit**

d. **Dringlichkeit**

e. ~~Nützlichkeit~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

11. Die Tagesplanung wird am Vortag erstellt. Dabei werden

- a. die eingetragenen, festen Termine überprüft.
- b. diejenigen Aufgaben, deren Frist am nächsten Tag abläuft, konkret terminiert.
- c. notwendige Freiräume für Unvorhersehbares festgelegt.
- d. alle Termine, die keinen konkreten Kundennutzen haben, gestrichen.
- e. alle Aufgaben, die einen konkreten Gewinnbeitrag liefern, priorisiert.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

11. Die Tagesplanung wird am Vortag erstellt. Dabei werden

- a. **die eingetragenen, festen Termine überprüft.**
- b. **diejenigen Aufgaben, deren Frist am nächsten Tag abläuft, konkret terminiert.**
- c. **notwendige Freiräume für Unvorhersehbares festgelegt.**
- d. ~~alle Termine, die keinen konkreten Kundennutzen haben, gestrichen.~~
- e. ~~alle Aufgaben, die einen konkreten Gewinnbeitrag liefern, priorisiert.~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

12. Lars Bosbach empfiehlt Folgendes für ein gutes Selbstmanagement:

- a. Pflanze einen Baum!
- b. Schreibe deine eigene Grabrede!
- c. Laufe deinen ersten Marathon!
- d. Lass dir nichts gefallen!
- e. Mach kaputt, was dich kaputt macht!

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

12. Lars Bosbach empfiehlt Folgendes für ein gutes Selbstmanagement:

- a. ~~Pflanze einen Baum!~~
- b. Schreibe deine eigene Grabrede!**
- c. ~~Laufe deinen ersten Marathon!~~
- d. ~~Lass dir nichts gefallen!~~
- e. ~~Mach kaputt, was dich kaputt macht!~~

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

13. Der Feedback-Dialog

- a. ist der Versuch, den Gesprächspartner zu manipulieren.
- b. kann positive Verhaltensweisen verstärken und fördern.
- c. kann das Selbstwertgefühl des Gesprächspartner beschädigen.
- d. kann Verhaltensweisen korrigieren.
- e. kann die die Beziehungen zwischen Personen klären.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

13. Der Feedback-Dialog

- a. ~~ist der Versuch, den Gesprächspartner zu manipulieren.~~
- b. kann positive Verhaltensweisen verstärken und fördern.**
- e. ~~kann das Selbstwertgefühl des Gesprächspartner beschädigen.~~
- d. kann Verhaltensweisen korrigieren.**
- e. kann die die Beziehungen zwischen Personen klären.**

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

14. Wie ist das Johari-Fenster aufgebaut?

15. Wie verändert sich das Johari-Fenster nach einem Feedback?

16. Listen Sie die 5 Profitipps von Martin Wehrle zum Aktiven Zuhören auf!

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

14. Matrix: a) mir bekannt / unbekannt b)
Anderen bekannt / unbekannt.

15. Die öffentliche Person (Arena)
vergrößert sich, der blinde Fleck (mir
unbekannt) und mein Geheimnis
(anderen unbekannt) wird kleiner. Was
mir und anderen unbekannt ist, bleibt
auch nach dem Feedback allen
Beteiligten unbekannt.

16. Listen Sie die 5 Profitipps von Martin
Wehrle zum Aktiven Zuhören auf:

1. *Empathie: Eintauchen in die Welt des anderen.*
2. *Klärung: Verstehen wir beide dasselbe?*
3. *Sachliche Variante: Inhalte wiederholen.*
4. *Emotionale Variante: Gefühl wiederholen.*
5. *Profi-Variante: Metapher anbieten.*

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

17. Wozu dient die systematische Müllabfuhr im Rahmen des fairen Managements? Das Unternehmen verabschiedet sich von

- a. unrentablen Produkten.
- b. Kunden, die dem Unternehmen Verluste einbringen.
- c. Technologien, die nicht mehr zeitgemäß sind.
- d. Mitarbeitern, die unterdurchschnittlich viel leisten.
- e. überflüssigen Unternehmensabläufen.

Lektion 08: Kapitel 3 (S. 154 - 178)

3. Ein Modell für gute Führung entsteht

3.4 Instrumente guter Führung -2-

17. Wozu dient die systematische Müllabfuhr im Rahmen des fairen Managements? Das Unternehmen verabschiedet sich von

- a. unrentablen Produkten.
- b. Kunden, die dem Unternehmen Verluste einbringen.
- c. Technologien, die nicht mehr zeitgemäß sind.
- d. ~~Mitarbeitern, die unterdurchschnittlich viel leisten.~~
- e. überflüssigen Unternehmensabläufen.

Jack Welch, früherer CEO von General Electric, soll seine Führungskräfte tatsächlich aufgefordert haben, sich in regelmäßigen Abständen (1 x im Jahr) von den so genannten Low Performern zu trennen. Faires Management bedeutet, bei der Personalauswahl sehr sorgfältig darauf zu achten, sehr gute Mitarbeiter zu gewinnen. Wenn die Leistung nicht stimmt, sollten die Mitarbeiter unterstützt und gefördert werden. Erinnern Sie sich an das Video von Simon Sinek: „If you have performance issues, they will coach you and they will give you support.“ (Lektion 05, 3. Video, Position: 7:15min). Schauen Sie sich diesen Film gern noch einmal an. Es lohnt sich:

<https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo> !