

**Ostfalia - Hochschule für angewandte Wissenschaften**

**Fakultät Wirtschaft**



**Konzeption eines Managemententwicklungsprogramms für  
Meister im Produktionsbereich – dargestellt am Beispiel der  
Volkswagen AG**

Masterthesis

zur Erlangung des Grades eines Master of Business Administration  
der Fakultät Recht  
der Ostfalia – Hochschule für angewandte Wissenschaften

eingereicht bei

Prof. Dr. rer. pol. Mike Hoffmeister  
Dipl.-Hdl. Samir J. Roshandel, M.Sc.

von

Mahmut Aydin  
Kälberanger 15  
38226 Salzgitter  
Matr.-Nr. 70386158

Salzgitter, den 17.10.2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>II</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>III</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>IV</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG	2
1.2 ZIELSETZUNG	3
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>1</b>
2.1 DEFINITION MANAGEMENTBEGRIFF	1
2.2 DEFINITION FÜHRUNG	3
2.3 MANAGEMENTENTWICKLUNGSPROZESS	5
2.4 MANAGEMENTMODELLE	8
<b>3 SYSTEMATISCHE MANAGEMENTAUSBILDUNG</b>	<b>12</b>
3.1 KONZEPTIONELLE MANAGEMENTAUSBILDUNG	12
3.2 GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG NACH MALIK	13
3.3 FÜHRUNGSRAD NACH MALIK	22
<b>4 MANAGEMENTENTWICKLUNG ZUR FÜHRUNGSKRAFT IM PRODUKTIONSBEREICH</b>	<b>35</b>
4.1 BESONDERHEITEN HERAUSFORDERUNGEN	35
4.2 ABLAUF DER ENTWICKLUNG ZUM MEISTER	36
4.3 PROBLEME	40
<b>5 KONZEPTION EINES MANAGEMENTENTWICKLUNGSPROGRAMMS FÜR DIE VOLKSWAGEN AG</b>	<b>42</b>
5.1 BESTANDSAUFNAHME	42
5.2 KONZEPTION UND DURCHFÜHRUNG DES MEISTER-EFFECTIVENESS-PROGRAMMS	43
5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNG	52
<b>6 ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>53</b>
<b>7 LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>55</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzstärksten Automobilhersteller und Zulieferer weltweit im Jahre 2015 .....	1
Abbildung 2: Anzahl der hergestellten Fahrzeuge pro Mitarbeiter ausgewählter Automobilkonzerne weltweit 2015 .....	2
Abbildung 3: Management als verknüpfende Querschnittsfunktion .....	2
Abbildung 4: Unterscheidung von Sach- und Führungsaufgaben .....	3
Abbildung 5: Zweck von Management in Unternehmen .....	3
Abbildung 6: Pro-aktives Modell .....	20
Abbildung 7: Grundsätze wirksamer Führungskräfte .....	22
Abbildung 8: Führungsrad .....	24
Abbildung 9: Komfortzonen des Menschen .....	28
Abbildung 10: Fordernd fördern nach Csikszentmihalyi / Burzik .....	29
Abbildung 11: Vereinfachte Hierarchie der Produktionsabteilungen .....	37
Abbildung 12: Betriebsinterner Entwicklungsprozess zum Meister .....	38
Abbildung 13: Fragenkatalog zu PDM/TLD .....	46
Abbildung 14: OPL Selbstorganisation .....	48
Abbildung 15: Kompetenzverstärker .....	49
Abbildung 16: Personalmanagement-Check .....	51

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Zehn Management-Rollen nach Mintzberg .....	9
Tabelle 2: Vergleich zwischen re-aktiver u. pro-aktiver Sprache.....	21
Tabelle 3: Meistereinstufungsverfahren Ebene 1 .....	44



## **Abkürzungsverzeichnis**

Bsp. Beispiel

Bspw. Beispielsweise

Bzw. Beziehungsweise

HWK Handwerkskammer

IHK Industrie- und Handelskammer

MbO Management by Objectives

MBQ Meisterbasisqualifizierung

MEK Meisterentwicklungsklausur

MEV Meistereinstufungsverfahren

MNE Meisternachwuchsentwicklung

MNK Meisternachwuchskräfte

MNP Meisternachwuchspotenziale

OE Organisationseinheit

OPL One Point Lesson

PEP Personalentwicklungsprogramm

UA Unterabteilungsleiter

u. und

u.v.m. und vieles mehr

z.B. zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die Automobilbranche wird seit längerer Zeit weltweit als einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige angesehen. Durch die zunehmenden, globalen Anforderungen der Märkte werden immer wieder neue Herausforderungen an die agierenden Unternehmen und somit an die Automobilhersteller gestellt. Umwelteinflüsse durch Wettbewerb der Technologie, verkürzte Produktlebenszyklen und die damit verbundenen kürzeren Entwicklungs- und Auslaufzeiten, Veränderungen der Kundenbedürfnisse und verschärfte Umweltauflagen treiben die Automobilhersteller fortwährend zu Innovationen an.<sup>1</sup>

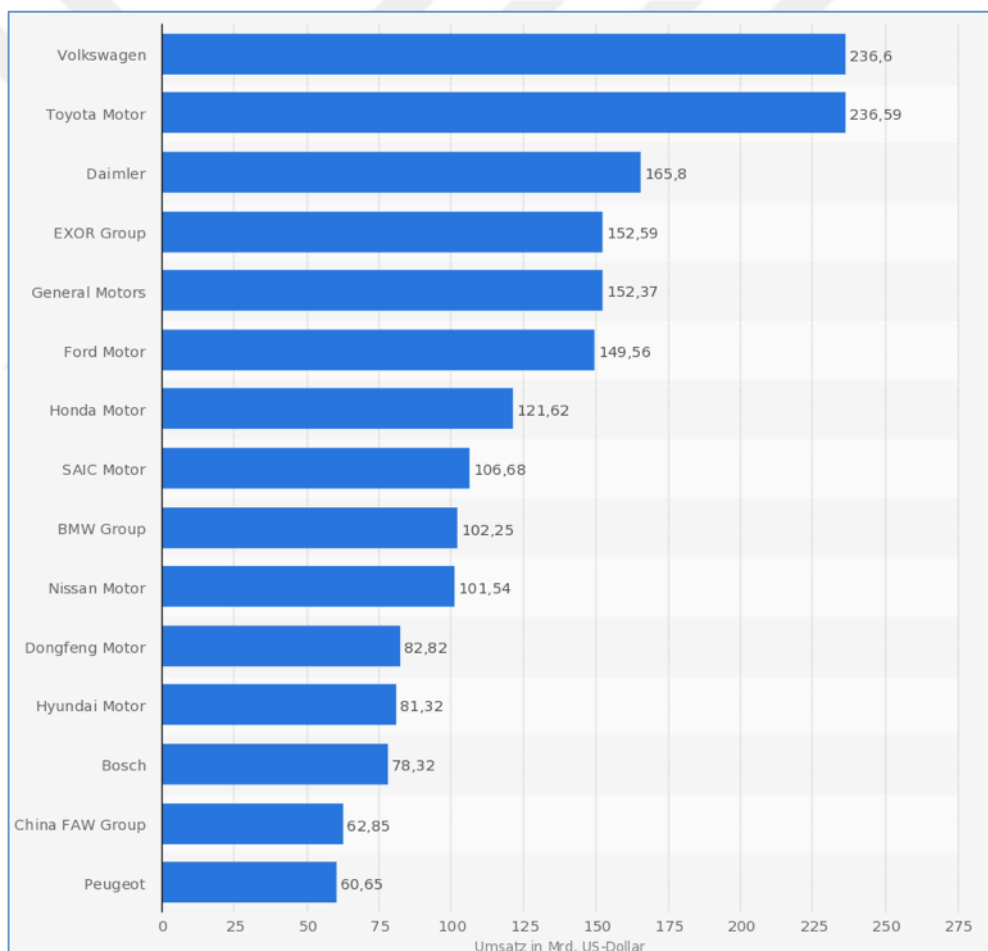


Abbildung 1: Umsatzstärksten Automobilhersteller und Zulieferer weltweit im Jahre 2015

Quelle: <https://de.statista.com/> → Umsatzstärksten Automobilhersteller und Zulieferer weltweit

Die Abbildung 1 veranschaulicht die Umsätze in Mrd. US-Dollar, die die jeweiligen Unternehmen im letzten Jahr in der Automobilbranche erwirtschaftet haben.

<sup>1</sup> Vgl. Renger, P. (2016), S.164-165.

## 1.1 Problemstellung

Eine weitere Herausforderung an jedes Unternehmen und insbesondere an sein Personal stellt der Anlauf von neuen Produkten dar. Hierbei ist in der Regel mit zusätzlichen Aufgaben und nicht vorhersehbaren Problemen zu rechnen. Die Einführung von neuen Produkten ist mit Optimierungspotenzial und in den meisten Fällen mit Nacharbeiten, einem der Treiber der Cost of non quality, verbunden. Da der Anlauf von neuen Produkten erfahrungsgemäß an Montagelinien erfolgt, die bereits mit dem Vorgängermodell belegt sind, können die zusätzlichen Aufgaben zumindest in der Übergangsphase zur Überbelastung einiger Führungskräfte und Mitarbeiter führen. Dies erfordert u.a. den effektiven Einsatz dieser originären Produktionsfaktoren, um die Herausforderung gerecht zu werden. Daher ist es von großer Bedeutung, bestimmte Leistungsträger im Unternehmen so zu qualifizieren, sodass Probleme frühzeitig erkannt und mit entsprechenden Werkzeugen so schnell wie möglich abgestellt werden können.<sup>2</sup>

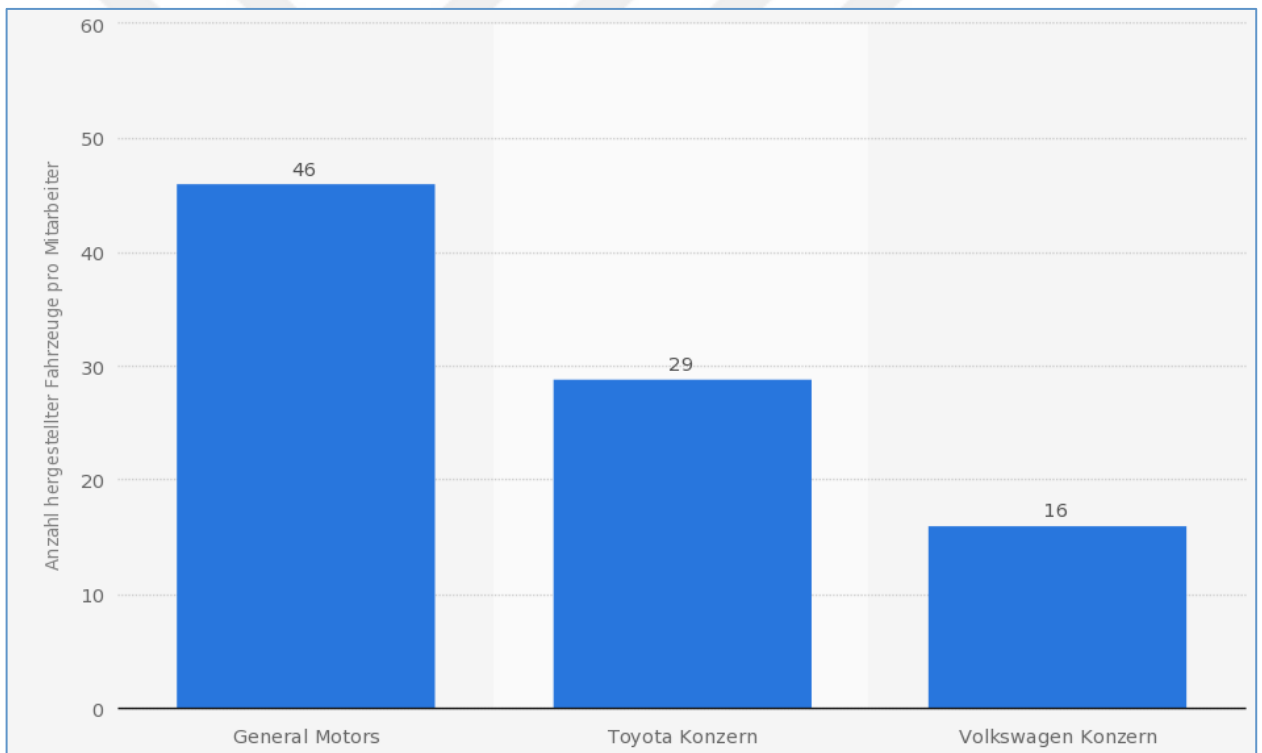


Abbildung 2: Anzahl der hergestellten Fahrzeuge pro Mitarbeiter ausgewählter Automobilkonzerne weltweit 2015

Quelle: <https://de.statista.com/> → Anzahl der hergestellten Fahrzeuge pro Mitarbeiter ausgewählter Automobilkonzerne

<sup>2</sup> Vgl. Westkämper, E. / Löffler, C. (2016), S. 54-57.

## 1.2 Zielsetzung

In der vorliegenden Masterarbeit soll die vorhandene Situation der Personalentwicklung in einem weltführenden Automobilhersteller untersucht und gezeigt werden. Anhand der festgestellten Situation und in Anlehnung an die Managementlehren von Malik soll weiterhin das Modell Meister Effectiveness Programm zur Managemententwicklung für Meister erarbeitet und dargestellt werden. Hiermit kommen Maßnahmen wie Prozessoptimierungen, Effizienzprogramme und Einsparmöglichkeiten der Produktionskosten in Frage.



## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird der Begriff Management für die folgenden Ausführungen der Arbeit definiert. Vor allem die Fragen „Was bedeutet Management und wie findet ein Managemententwicklungsprozess statt“ werden erläutert.

Die weltweite Gesellschaft und vor allem Wirtschaftsunternehmen befinden sich in einem Umwandlungsprozess, dessen Perioden immer kürzer werden. In Umwandlungsprozessen wird Altes durch Neues ersetzt, wie das Beispiel des Übergangs von der Agrargesellschaft hin zur Industriegesellschaft vor ca. 200 Jahren oder die Substitution der Pferdekutsche als Transportmittel durch das Automobil. Der Grund, weshalb die aktuellen Umwandlungsprozesse in kürzeren Zeitabständen erfolgen, liegt vor allem in der technologischen Entwicklung. Der Managementexperte Fredmund Malik beschreibt diesen Prozess als die große Transformation 21, den Übergang von der alten zur neuen Welt. Damit die Gesellschaft und in ihr die Unternehmen sowie Organisationen diesen Prozess erfolgreich gestalten können, bedarf es richtigen und wirksamen Managements.<sup>3</sup> Der kanadische Prof. für Betriebswirtschaftslehre und Management Henry Mintzberg sagte: *„Managen ist eine Tätigkeit, die jeden angeht, der davon betroffen ist, und das ist in unserer durchorganisierten Welt so gut wie jeder von uns. Wir müssen die Prinzipien des Managens besser verstehen, damit sich auch die Praxis verbessert.“*<sup>4</sup>

### 2.1 Definition Managementbegriff

Der Managementbegriff hat in der Literatur eine Vielzahl von Bedeutungen und Definitionen angenommen, weil in diesem Fachgebiet noch Uneinigkeit darüber herrscht, was die Inhalte des Fachbereiches Management genau sind. Dies ist die Hauptursache dafür, dass sich diese Disziplin langsam entwickelt und in vielen Unternehmen noch für Unklarheiten sorgt.<sup>5</sup>

Um zunächst ein strukturelles Verständnis zu erhalten, lässt sich der theoretische Managementbegriff in zwei Bedeutungsvarianten aufteilen. Dabei unterscheidet man zwischen der funktionalen und der institutionellen Perspektive des Managements.

- **Die institutionelle Perspektive** beschreibt die Rolle von Personen, die Managementaufgaben in Unternehmen bzw. Organisationen wahrnehmen. Hier geht es um Men-

---

<sup>3</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 18-25.

<sup>4</sup> Mintzberg, H. (2010), S. 14

<sup>5</sup> Vgl. Malik, F. (2013a) S. 31.

schen auf den verschiedenen Hierarchieebenen, die mit Steuerungsaufgaben betraut sind. Dazu zählen leitende Personen vom Meister bis hin zum Vorstandsvorsitzenden.

- **Die funktionale Perspektive** ist unabhängig von einer Person und deren Rolle in einem Unternehmen bzw. einer Organisation zu betrachten. Sie beschäftigt sich ausschließlich mit den inhaltlichen Aspekten der Aufgaben, die dafür notwendig sind, Unternehmen oder Organisationen zu steuern und die angestrebten Ziele zu erreichen.<sup>6</sup>

Eine weitere Differenzierung ist notwendig, um den Begriff Management besser zugänglich zu machen. Bei der funktionalen Perspektive muss eine Unterscheidung zwischen Management- und Sachfunktionen einer Person vorgenommen werden. Der Management Vordenker Peter Drucker bezeichnet die Managementfunktion wie folgt: „Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen“.<sup>7</sup> Managementfunktionen sind somit Führungsaufgaben wohingegen Sachfunktionen die betrieblichen Tätigkeiten wie bspw. Einkauf, Produktion und Verkauf beinhalten. Beide Funktionen müssen von einer Person, die eine Managementfunktion inne hat, durchgeführt werden. Die folgende Abbildung zeigt, dass beide Tätigkeiten sich nicht ausschließen, sondern komplementär zueinander verlaufen.<sup>8</sup>

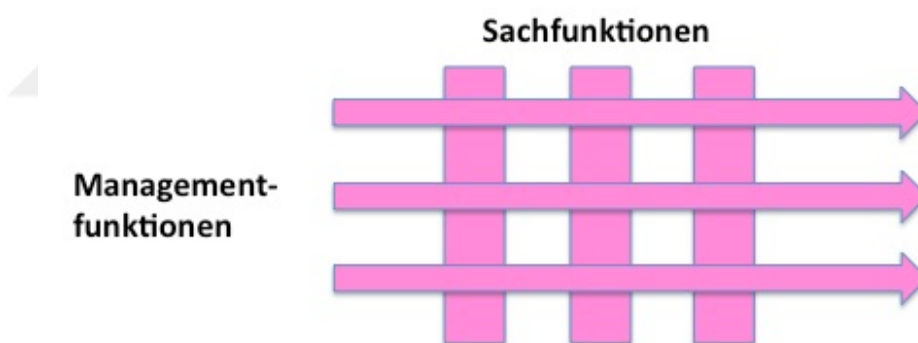


Abbildung 3: Management als verknüpfende Querschnittsfunktion

Quelle: Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 8.

Welche Funktion stärker bei einer Person in Unternehmen oder Organisationen ausgeprägt ist, hängt von ihrer institutionellen Rolle ab. Die Abbildung 2 stellt die Verteilung der jeweiligen Aufgaben dar, wobei die Sachaufgaben als variabel und die Managementaufgaben als feste Konstante zu betrachten sind. Je höher eine Person auf der Hierarchieebene ist, desto stärker sind seine funktionalen Managementaufgaben und somit seine Führungsaufgaben.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Staehle, W. H. (1999), S. 71.

<sup>7</sup> Drucker, P. (2010), S. 27.

<sup>8</sup> Vgl. Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 100-101.

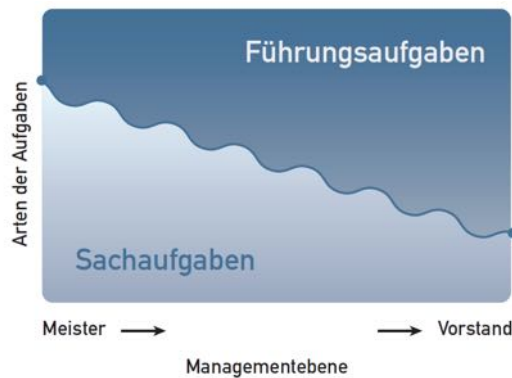


Abbildung 4: Unterscheidung von Sach- und Führungsaufgaben

Quelle: Malik, F. (2013a), S. 101.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass das Wort Management im Deutschen, wie es die Managementtheoretiker des anglosächsischen Raumes verwendet haben, als das Wort Führung übersetzt werden kann.<sup>10</sup> Und Führung bedeutet in diesem Sinne, wie die folgende Abbildung darstellt die transformation von Ressourcen (Wissen) in Nutzen (für Kunden).



Abbildung 5: Zweck von Management in Unternehmen

Quelle: Malik, F. (2013a), S. 178.

Für die vorliegende Arbeit wird der funktionale Managementbegriff als die Führungsaufgabe einer Person im Unternehmen verwendet und im Folgenden Kapitelpunkt 2.2 noch spezifischer klassifiziert.

## 2.2 Definition Führung

Der Führungsbegriff bietet eine Vielfalt an Interpretationsmöglichkeiten, wodurch es sehr schwierig ist, diesen Begriff in einer eindeutigen Definition zu formulieren. Aus diesem Grund wird auf die in der Fachliteratur gängigsten Definitionen eingegangen, die für diese Arbeit relevant sind.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 46.

<sup>11</sup> Vgl. Götzner, H. (2006), S. 14.

Wagner-Breukel definiert Führung wie folgt: „Führung heißt Prozesse und Menschen in eine Richtung zu bewegen. Meist ist dies mit der Erreichung von Zielen verbunden“.<sup>12</sup>

Hölzerkopf formuliert Führung vor allem als einen Prozess, um ein bestimmtes Ziel mit einer festgelegten Strategie unter dem Einsatz von Ressourcen zu erreichen.<sup>13</sup>

In der Literatur ist die Definition von Führung verbreitet als das Festlegen von Zielen und deren Erreichung. Dabei müssen unter dem Aspekt der Führung Planungsaufgaben durchgeführt werden. Dies bedeutet Probleme zu erkennen und Lösungsmaßnahmen zu erarbeiten. Durch das Entscheiden, Delegieren und das Kontrollieren werden die definierten Maßnahmen aus der Planungsaufgabe auf ihre Wirkung hin überprüft.<sup>14</sup>

Der bedeutendste Managementtheoretiker des 20. Jahrhunderts Peter F. Drucker<sup>15</sup> kam zur Erkenntnis, dass erfolgreiche Führungspersonen sich an den folgenden acht Prinzipien orientierten:

1. sie stellten sich die Frage, was getan werden muss
2. sie fragten sich, was gut und richtig für das Unternehmen ist
3. sie schmiedeten Aktionspläne
4. sie übernahmen Verantwortung für Entscheidungen
5. sie stellten sicher, dass die Kommunikation stimmt
6. sie konzentrierten sich mehr auf Chancen als auf Risiken
7. sie führten effektive Meetings durch
8. sie dachten und sprachen in der Wir-Form, nicht Ich-Form,

Die ersten beiden Prinzipien sind notwendig, um sich Informationen zu sichern. Mit den folgenden vier Prinzipien wird das erlangte Wissen in anwendbare Maßnahmen transformiert. Durch die Umsetzung der letzten beiden Prinzipien erreicht man, dass alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen.<sup>16</sup>

Führung im Sinne der dargestellten Definitionen ist ein Handwerk, das dazu dient Ziele zu erreichen (Management by Objects). Dies gilt für jede Person, angefangen bei Meistern in Produktionsunternehmen über Marketingabteilungsleiter bis hin zum Finanzvorstand einer Organisation, die Führungsaufgaben wahrnehmen müssen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Ziele nicht festgeschriebene Paradigmen sind, an denen sich die Führung zu orientieren hat. Führung zeigt

---

<sup>12</sup> Wagner Breukel, S. (2012), S.15.

<sup>13</sup> Vgl. Hölzerkopf, G. (2005), S. 25f.

<sup>14</sup> Vgl. Hintz, J. A. (2016), S. 1f.

<sup>15</sup> Vgl. Weibel, R / Käppel, M. (2013), S. 26.

<sup>16</sup> Vgl. Harvard Business manager Edition (Hrsg.)(01/2016), S. 6f.

vielmehr auf, dass Ziele eine Richtung vorgeben, die veränderbar ist und ihre Hauptaufgabe besteht darin, dies zu erkennen und Ziele je nach Ausgangssituation neu zu definieren. Durch dieses Verständnis von Führung kann ein Unternehmen seine gesamte Energie erst freisetzen und sich auf eine bestimmte Richtung konzentrieren.<sup>17</sup>

Im Kapitel 3 werden die methodischen Inhalte von Führung behandelt und im Rahmen eines systematischen Managemententwicklungsprozesses erläutert. Die in diesem Kapitel behandelten Inhalte sind notwendig, um eine Abgrenzung des Begriffes Führung zu den in der Literatur weit verbreiteten diversen Definitionen schaffen, damit ein konstitutioneller Ansatz für Führung im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt werden kann.

## 2.3 Managemententwicklungsprozess

Innerhalb der Managementlehre haben Wissenschaftler zu Beginn des 20. Jahrhunderts begonnen, verschiedene Managementtheorien und -prozesse zu entwickeln. Aufgrund des hohen Umfangs der diversen Theorien werden lediglich einige wenige Konzepte genannt, die eine Relevanz für die vorliegende Arbeit haben. Zu den anerkanntesten zählt unter anderem Frederick Winslow Taylor mit seinem praktischen Scientific Management Ansatz. Der Kern seiner Arbeiten waren die Zerlegung von Arbeitsgängen und ihre Zeitaufnahme bezüglich dessen, wie lange ein Arbeitsprozess dauern darf. Das war der Beginn des Rationalisierungsprozesses in Industriebetrieben, um Zeitverschwendungen zu identifizieren und die Produktivität zu steigern. Ein weiterer Pionier im Vergleich zu Taylor war Henri Fayol mit seinem administrativen Ansatz, der noch heute in vielen Bereichen der Managementlehre Einzug hält. Er entwickelte eine Systematik der Managementfunktion mit den fünf folgenden Aufgabeninhalten für Unternehmen:

- Planung, welche die Unternehmensziele definieren soll
- Organisation, die notwendig ist, um die Ziele zu realisieren
- Anweisung, um die Unternehmensinteressen gegenüber den Unternehmensmitgliedern durchzusetzen
- Koordination, welche die Tätigkeiten örtlich, zeitlich- und sachlich zusammenbringt
- Kontrolle, die überprüft, ob die Unternehmensziele erreicht wurden.

Weiterhin stellte er die zehn Rollen des Managements auf, die im folgenden Kapitel erläutert werden.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 41-47.

<sup>18</sup> Vgl. Schuh, G. / Kampker, A. (2011), S. 18-22.

Aufbauend auf den Arbeiten von Henry Fayol entwickelte Gulick das bis heute dominierende POSDCORB-Konzept. Dabei steht das Akronym POSDCORB für folgende Begriffe:

- **P** für Planning: Beinhaltet die Bestimmung dessen, was zu tun ist und wie es getan werden soll, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- **O** für Organizing: Dabei geht es um die Entwicklung einer formalen Autoritätsstruktur, die Arbeitseinheiten einsetzt, definiert und koordiniert im Hinblick auf die Zielsetzung des Unternehmens.
- **S** für Staffing: Darunter sind die Aufgaben der Anwerbung und Schulung des Personals sowie die Schaffung adäquater Arbeitsbedingungen zu subsumieren.
- **D** für Directing: Beinhaltet das fortlaufende Treffen von Einzelentscheidungen und ihre Umsetzung in Form von Anweisungen.
- **CO** für Coordinating: Dabei geht es um die gezielte Verknüpfung der einzelnen Teile der durchzuführenden Arbeitsprozesse.
- **R** für Reporting: Impliziert das konsequente informieren der vorgesetzten Führungsebene über die Abarbeitung der durchzuführenden Aufgaben.
- **B** für Budgeting: Damit sind alle Aufgaben gemeint, die im Rahmen der Budgeterstellung und -kontrolle anfallen.<sup>19</sup>

Aus dieser Arbeit ist später der in der Managementlehre als Fünferkanon bekannte Ansatz hervorgegangen, der sich wie folgt zusammensetzt:

- a. Planung:**
- b. Organisation**
- c. Personaleinsatz**
- d. Führung**
- e. Kontrolle<sup>20</sup>**

Das Besondere an der Anordnung des Fünferkanons ist, dass die Punkte nicht willkürlich gewählt wurden, sondern in klarem Bezug zueinanderstehen. Dadurch entsteht ein strukturierter Managementprozess mit integriertem Feedbacksystem, wie die folgenden Ausführungen aufzeigen.

#### **Zu a) Planung:**

Die Planung ist der zentrale Ausgangspunkt jeder Handlung. Hier geht es um die Frage, was überhaupt erreicht werden soll und im weiteren Schritt wie es erreicht werden kann. In dieser Phase werden die kurz- und langfristigen Ziele klar formuliert. Es werden die Rahmenbedin-

---

<sup>19</sup> Vgl. Hammer, R. (2015), S. 37-38.

<sup>20</sup> Vgl. Koschnick, W. J. (1995), S. 373.

gungen, Programme und vor allem die Verfahrensweise festgelegt. Hier wird deutlich, dass Planung die Hauptaufgabe ist und alle anderen Aufgaben sich daran ausrichten.<sup>21</sup>

#### **Zu b) Organisation:**

Hier liegt die Aufgabe des Managements darin, die Organisation zu gestalten. Dazu ist es im ersten Schritt notwendig, das Handlungsgerüst aufzubauen, um die erforderlichen Aufgaben zu spezifizieren und daraus ein logisches Konstrukt für die Realisierung der Pläne zu erstellen. Es müssen Stellen geschaffen werden, die mit den notwendigen Kompetenzen bzw. Zuständigkeiten sowie den Handlungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattet sind. Im zweiten Schritt wird ein Kommunikationssystem aufgebaut, um die eingerichteten Stellen mit Informationen zur Erfüllung der Aufgaben zu versorgen.<sup>22</sup>

#### **Zu c) Personaleinsatz:**

Nachdem im vorigen Abschnitt der Aufbau einer Organisation beschrieben wurde, müssen diese eingerichteten Stellen und Abteilungen im nächsten Schritt mit Personal belegt werden. Dabei geht es nicht um die einmalige Aufstockung, sondern um die Aufrechterhaltung des benötigten Personals. Ebenso wichtig ist die Personalbeurteilung und die Personalentwicklung, damit der laufende Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden kann.<sup>23</sup>

#### **Zu d) Führung:**

Wenn alle Voraussetzungen wie die strukturelle Schaffung von Stellen und Abteilungen abgeschlossen sind und diese mit qualifiziertem Personal belegt wurden, dann rückt die Führungsthematik in den Vordergrund. Hier handelt es sich um die Feinsteuerung der vorgegebenen Zielvereinbarungen. Dazu zählen die Aufgaben der Führungskraft wie z.B. Motivation, Kommunikation und Konfliktbewältigung.<sup>24</sup>

#### **Zu e) Kontrolle:**

Den logischen Schlusspunkt in diesem Managemententwicklungsprozess bildet die Kontrolle. Es wird ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt, um zu ermitteln, welche Ziele erreicht oder nur zum Teil erreicht wurden. Falls Ziele nicht realisiert werden konnten, muss untersucht werden, was die Ursachen dafür waren, um Korrekturmaßnahmen einzuleiten oder eine Neuausrichtung zu

---

<sup>21</sup> Vgl. Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 10.

<sup>22</sup> Vgl. Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005), S. 48.

<sup>24</sup> Vgl. Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 11.

gestalten. Mit den Ergebnissen aus dieser Phase, beginnt der Kreislauf wieder bei der ersten Planungsphase. Somit bildet dieses Konzept einen logischen Kreislauf.<sup>25</sup>

## 2.4 Managementmodelle

In diesem Kapitel werden nur die wichtigsten Managementmodelle genannt und erläutert, die für die vorliegende Ausarbeitung von Bedeutung sind. Im Besonderen wird hier auf die praktischen Managementmodelle eingegangen. Bisher wurde Management sehr oberflächlich behandelt, denn solange es als sogenannte Schreibtischtätigkeit betrachtet wird, ist dies möglich. Steht hingegen die Arbeit des Managers im Mittelpunkt, wie z.B. die Gestaltung eines Plans oder das Anfertigen einer Rede, ist eine genauere Beschreibung erforderlich, die anhand der folgenden Managementmodelle erfolgt.<sup>26</sup>

Ein erstes Verständnis der Managementmodelle gibt Kotter. Er differenziert drei Basiskonzepte im Management. Diese betreffen jede Person, welche mit Managementaufgaben betraut ist und er beschreibt sie wie folgt:

- a. Agenda setting: Aufbau und Entwicklung eines Organisationsrahmens für das eigene Handeln
- b. Networking building: Knüpfen eines Kontakt-Netzwerkes
- c. Execution: Realisierung von Handlungsentwürfen.<sup>27</sup>

Vor allem das network building bekommt eine Schlüsselrolle. Dies beinhaltet den Aufbau und auch die Pflege von formellen und informellen Kontakten im und außerhalb des Unternehmens. Sie dient vor allem der Informationsgewinnung, um das agenda setting richtig zu anzupassen und für den Erhalt der nötigen Unterstützung, um die Ziele zu realisieren (execution). Ein persönliches Netzwerk ist für Personen, die Führungsaufgaben ausführen, eine Funktionsvoraussetzung.<sup>28</sup>

Eines der bekanntesten Managementmodelle mit den zehn Managementrollen entwarf Henry Mintzberg.<sup>29</sup> Er interpretiert ähnlich wie Kotter die Aktivitäten im Management, jedoch ist sein Modell stärker untergliedert und es behandelt mehr Funktionen. In der folgenden Abbildung 3 werden die drei Bereiche Interpersonelle Rollen, Informations- und Entscheidungsrollen dargestellt und die jeweiligen Rollen, welche eine Führungskraft einnimmt, veranschaulicht.

---

<sup>25</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005), S. 50-51.

<sup>26</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005), S. 18.

<sup>27</sup> Vgl. Kotter, J. (1982), S. 60.

<sup>28</sup> Vgl. Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 7.

<sup>29</sup> Vgl. Weibel, R / Käppel, M. (2013), S. 24.

Bereich	Interpersonelle Rollen	Informationsrollen	Entscheidungsrollen
Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Galionsfigur</li> <li>▪ Vorgesetzter</li> <li>▪ Vernetzter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Radarschirm</li> <li>▪ Spender</li> <li>▪ Sprecher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovator</li> <li>▪ Problemlöser</li> <li>▪ Ressourcenzuteiler</li> <li>▪ Verhandlungsführer</li> </ul>

Tabelle 1: Die Zehn Management-Rollen nach Mintzberg

Quelle: Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005), S. 19.

#### a. Interpersonelle Rollen

- **Gallionsfigur:** Hier geht es um die Funktion, das Unternehmen nach innen und außen zu vertreten. Es handelt sich dabei nicht um die konkrete Arbeit, sondern um das Erscheinungsbild oder die Unterschrift der Führungskraft. Beispiel: Der Abteilungsleiter lädt zur jährlichen Betriebsfeier ein.
- **Vorgesetzter:** In dieser Rolle muss die Führungskraft, seine Mitarbeiter anleiten und motivieren, dazu gehört auch die Tätigkeit der Personalauswahl und -beurteilung. Beispiel: Der Manager veranstaltet eine Besprechung mit seinen Mitarbeitern über die Umsatzentwicklung des Unternehmens.
- **Vernetzter:** Die Führungskraft muss im und außerhalb des Unternehmens ein Netzwerk aufbauen und erhalten können. Beispiel: Die Führungskraft tritt bei der Handelskammer einem Erfahrungskreis bei.

#### b. Informationsrollen:

- **Radarschirm:** In dieser Funktion muss die Führungskraft stetig Informationen über die Entwicklung im Umfeld des Unternehmens sammeln. Beispiel: Während einer Unterhaltung erfährt ein Manager, dass die Konkurrenz ihre Gussteile aus Billiglohnländern erwerben wird.
- **Sender:** Die Hauptaktivität besteht vor allem darin, Informationen zu übermitteln und zu interpretieren. Beispiel: Nach einem Besuch bei Kunden übermittelt der Manager seine Eindrücke gegenüber seinen Mitarbeitern.
- **Sprecher:** Die Führungskraft vertritt in dieser Rolle das Unternehmen nach außen. Beispiel: In einer Fernsehdiskussion werden die Aktivitäten des eigenen Unternehmens in Bezug auf die Umweltentwicklung diskutiert.

#### c. Entscheidungsrollen:

- **Innovator:** Hier muss die Führungskraft den Wandel im Unternehmen einleiten und realisieren. Dabei richtet er seinen Fokus auf die Problemanalyse und das Ergreifen der

sich bietenden Chancen. Beispiel: Gestaltung einer Arbeitsgruppe, um eine Mitarbeiteridee über ein neues Produkt zu realisieren.

- **Problemlöser:** Die Führungskraft hat die Aufgabe, Konflikte zu schlichten und auftretende Probleme zu beseitigen. Beispiel: Der Bau eines neuen Standortes wird gestoppt, weil auf dem Markt ein Preisverfall stattfindet.
- **Ressourcenzuteiler:** Die Führungskraft muss vor allem drei Zuteilungsbereiche differenzieren. Zum einen gehört hierzu seine eigene Zeit und diesbezüglich die Frage, was ist wichtig und was nicht. Zum anderen muss er Aufgaben und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens verteilen und als dritte Ressource gilt die Zuteilung von Finanzmitteln. Beispiel: Ein Fertigungsleiter reicht einen Finanzierungsplan für eine neue Presse beim Spartenleiter ein. Dieser lehnt ab, weil er die Anschaffung eines Trockenofens für wichtiger erachtet.
- **Verhandlungsführer:** In dieser Funktion führt die Führungskraft stellvertretend Verhandlungen für das Unternehmen oder die Organisation. Beispiel: Führung einer Verhandlung über die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit verschiedenen Parteien.<sup>30</sup>

In diesem Managementmodell sind die zehn Rollen als ein Ganzes zu betrachten. Diese sind unabhängig von der jeweiligen Position der Führungskraft. Es kann sich jedoch die tendenzielle Gewichtung der Rollen verändern, was allerdings abhängig ist von der Branche, Hierarchieebene oder der Persönlichkeit. Beispielsweise liegt in Produktionsunternehmen bei Fertigungsleitern oder Meistern die Rolle als Problemlöser im Vordergrund, weil sie bei Störungen sehr schnell reagieren müssen. Die Kernrollen bei Verkaufsleitern liegt wiederum in der Aufgabe als Vernetzter und der Gallionsfigur.<sup>31</sup>

Ein weiteres Managementmodell vom Managementvordenker Peter Drucker ist das Management by Objectives (MbO).<sup>32</sup> Bei diesem Modell werden die Unternehmensziele von oben auf die unteren Hierarchieebenen heruntergebrochen. Dafür müssen die Ziele genau definiert und präzise Stellenbeschreibungen formuliert werden. Ist dies erfolgt, muss im weiteren Verlauf jede Stelle mit festen Zieleformulierungen auch mit der nötigen Handlungskompetenz ausgestattet werden. Dadurch kann die Führungskraft selbstständig die nötigen Maßnahmen zur Realisierung umsetzen.<sup>33</sup> Kill formulierte die folgenden fünf Prinzipien, um das Management by Objectives in der Praxis umzusetzen:

---

<sup>30</sup> Vgl. Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005), S. 19-21.

<sup>31</sup> Schreyögg, G. / Koch, J. (2015), S. 19.

<sup>32</sup> Vgl. Bungard, W. / Kohnke, O. (Hrsg.) (2000), S. 16.

<sup>33</sup> Vgl. Hentze, J. u. a. (2005), S. 83-84.

1. **Prinzip der Zielorientiertheit:** Die Zuordnung von Aufgaben zu einzelnen Mitarbeitern erfolgt stets in Verbindung mit konkreten Zielen.
2. **Prinzip des mehrstufigen Zielbildungsprozesses:** Die dem Mitarbeiter vorgegebenen Ziele gehen aus einem mehrstufigen Prozess hervor, der mit den Unternehmenszielen beginnt und diese über Ober- und Unterziele zu operationalen Einzelzielen konkretisiert.
3. **Prinzip der Delegation von Entscheidungsbefugnissen:** Zusammen mit den Zielen wird der zur Zielrealisierung erforderliche Entscheidungsspielraum delegiert. Die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung bleiben dem Mitarbeiter überlassen. Er muss allerdings auch die Verantwortung für sein Handeln übernehmen.
4. **Prinzip der Partizipation:** Es wird erwartet, dass durch die Delegation von Entscheidungen und das Beteiligen des Mitarbeiters an Zielbildung und -kontrolle bisher ungenutzte Fähigkeiten und schöpferische Kräfte freigesetzt werden.
5. **Prinzip der Leistungsorientiertheit:** Präzise Zielvorgaben setzen die Existenz von Kriterien voraus, die zur Kontrolle und Bewertung der Zielerreichung herangezogen werden können und die Leistungsbeurteilung jedes Mitarbeiters ermöglichen.<sup>34</sup>

Das Management by Objectives stellt einen wesentlichen Unterschied zum oben beschriebenen Managementmodell von Mintzberg (zehn Rollen eines Managers) dar. MbO schafft einen Handlungsrahmen für die einzelnen Unternehmens- oder Organisationsmitglieder, indem Ziele formuliert werden, aber es macht keine Aussagen darüber, wie sich die Führungskräfte in den praktischen Entscheidungssituationen zu verhalten haben.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Rensmann, J. H. / Gröpler K. (1998), S. 110, zit. nach Kill, U. (1972), S. 23ff.

<sup>35</sup> Vgl. Hentze, J. u. a. (2005), S. 85.

## 3 Systematische Managementausbildung

Der Schwerpunkt dieses Kapitels beinhaltet die Vorstellung einer strukturierten Managementausbildung. In den vorherigen Kapiteln wurde Management als eine Führungsaufgabe beschrieben. Dieses Kapitel beschreibt die universellen Aufgaben von Führungskräften und mit welchen Werkzeugen sie im Arbeitsalltag umgehen müssen, um ihre Tätigkeiten effektiv und wirksam auszuführen.

### 3.1 Konzeptionelle Managementausbildung

In der heutigen Gesellschaft werden Menschen mit Informationen über Management überflutet. Es gibt unzählige MBA Programme, die eine Managementausbildung anbieten und dann Themen wie Statistik, Finanzwirtschaft, u.v.m. lehren. Dies erfolgt meist durch Professoren, welche noch nie in einer Managementfunktion, also einer Führungsposition, waren. Der Schwerpunkt dieser Studiengänge richtet sich auf die Erweiterung der analytischen Fähigkeiten von Personen aus. Im Management hingegen sind die weichen Faktoren von Bedeutung, wie z.B. das Treffen von Entscheidungen unter ungünstigen Bedingungen oder wie Verhandlungen geführt werden müssen. Auf diese und weitere Fähigkeiten werden die Teilnehmer jedoch nicht vorbereitet.<sup>36</sup>

Hingegen entwickelt sich Management zunehmend zu einem gesellschaftlichen Massenberuf, für den es keine Ausbildung gibt. Der Grund für diese Entwicklung liegt darin, dass sich die Gesellschaft hin zur organisierten Gesellschaft weiterentwickelt. Dabei werden an Manager Anforderungen gestellt, wie beispielsweise menschliches Einfühlungsvermögen, Weitblick und Durchsetzungskraft. Der Kompetenzkatalog für Manager würde sich so weiterführen lassen. Jedoch wird außer Acht gelassen, dass es sich dabei mehr um Persönlichkeitseigenschaften handelt als um wirkliche Kernkompetenzen.<sup>37</sup> Wenn Management zum Massenberuf wächst, dann sollte es auch als ein Beruf bezeichnet werden. Malik formulierte dies wie folgt: „*Nicht nur ist Management ein Beruf, sondern es hat auch jeder Beruf einen Managementanteil.*“<sup>38</sup> Unter diesem konzeptionellen Aspekt erhält Management eine neue Bedeutung. Wird Management als Beruf definiert, so ist jeder Mensch in der Lage, einen Beruf zu erlernen und seine Fähigkeiten in diesem Beruf bis zur höchsten Professionalität zu verbessern. Dies kann erreicht werden, indem die Beschäftigung mit den erlernbaren Teilen des Managements in den Vordergrund rückt. Dadurch würde auch der Mythos über die außergewöhnlichen Menschen, welche beson-

---

<sup>36</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1989), S. 96-99.

<sup>37</sup> Vgl. Oelsnitz, D. v. d. (2009), S. 94-97.

<sup>38</sup> Malik, F. (2014a), S. 57.

dere Management Naturtalente seien, aufgehoben. Im Management gibt es mehr zu erlernen, als bisher im Allgemeinen bekannt ist.<sup>39</sup>

Der Harvard-Professor und Unternehmer Clayton M. Christensen beschreibt Management wie folgt: *„Management ist der nobelste Beruf – wenn man ihn richtig ausübt. Keine andere Betätigung bietet uns so viele Chancen, unsere Mitmenschen zu Lernprozessen und innerem Wachstum zu verhelfen – dafür zu sorgen, dass sie Verantwortung übernehmen; etwas leisten, das anerkannt wird; und zum Erfolg eines Teams beitragen“*.<sup>40</sup>

Die folgenden Kapitelunterpunkte beschreiben die Inhalte einer konzeptionellen Managementausbildung nach Fredmund Malik. Dieser konzeptionelle Ansatz wurde für die Arbeit ausgewählt, weil er ein Standardablaufmodell für die Managementausbildung bietet und sie als einen einheitlichen Prozess darstellt.<sup>41</sup> Im Rahmen dessen erfolgt eine Erläuterung der Grundsätze des Managementberufs und der Aufgaben von Führungskräften sowie eine Darstellung von Werkzeugen, die im täglichen Berufsalltag zur Erfüllung dieser Aufgaben benötigt werden.

### **3.2 Grundsätze wirksamer Führung nach Malik**

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt ist Management ein Beruf und wie jeder Beruf seine eigenen Grundsätze hat, besitzt auch der Beruf des Managements Grundsätze. Diese sind notwendig, um die Aufgaben eines Managers zu definieren, sein Handeln diesbezüglich auszurichten und die benötigten Werkzeuge für die Ausübung des Berufes nach den Grundsätzen einzusetzen.<sup>42</sup>

Grundsätze der Führung sind Prinzipien und Richtlinien, an denen sich Führungskräfte orientieren müssen. Sie stellen generalisierte Verhaltensgrundsätze dar und fordern von Führungskräften bestimmte Handlungsmaxime in ihrer Tätigkeit. Diese sind auf wenige vereinfachte Aussagen reduzierbar.<sup>43</sup>

Dazu stellte Malik methodisch die folgenden sechs Grundsätze für eine effektive Führungskraft zusammen:

- 1. Resultatorientierung**
- 2. Beitrag zum Ganzen**
- 3. Konzentration auf Weniges**
- 4. Stärken nutzen**

---

<sup>39</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 53-57.

<sup>40</sup> Christensen, C. M. (2016), S. 7.

<sup>41</sup> Vgl. Klauser, M. (2010), S. 12.

<sup>42</sup> Vgl. Debatin, J. F. / Ekkernkamp, A. (2013), S. 91.

<sup>43</sup> Vgl. Hentze, J. / u.a. (2005), S. 61.

## 5. Vertrauen

## 6. Positiv denken<sup>44</sup>

Die Grundsätze sind leicht verständlich, doch komplex in ihrer Umsetzung, weil sie ein hohes Maß an Selbstdisziplin erfordern. Jeder kann sie erlernen, jedoch erfordert dies Übung und unterscheidet sich in der Tiefe des einzelnen Grundsatzes sowie im Umfang, weil es vom jeweiligen Beruf abhängig ist. Ein bestimmter Grundsatz kann mehr Bedeutung als ein anderer für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe der Führungskraft erhalten.<sup>45</sup>

### Zu 1) Resultatorientierung

Die Resultatorientierung bedeutet, dass effektive Führungskräfte ihr Handeln sowie ihr Denken nach den zu erzielenden Ergebnissen ausrichten. Für sie steht im Vordergrund, welches Resultat erreicht werden muss. Ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation kann und wird nur an den erzielten Ergebnissen gemessen. Führungskräften ist dieser Grundsatz leicht verständlich, doch im Arbeitsalltag unterläuft ihnen der Fehler, dass sie täglich viel arbeiten ohne wirklich Ergebnisse zu erzielen. Sie arbeiten Input-orientiert und dies führt dazu, dass Sie lediglich viel Kraft in eine Arbeit stecken, ohne nennenswerten Output zu generieren. Am Ende des Arbeitstages gehen diese Menschen mit der Gewissheit in den Feierabend, viel gearbeitet zu haben, jedoch haben sie kein wirkliches Ergebnis geschaffen. Wenn die Resultatorientierung richtig umgesetzt wird, dann verstehen Führungskräfte, dass es nicht auf die geleistete Arbeit, die entstandenen Mühen oder den täglichen Anstrengungen ankommt. Ihnen ist bewusst, dass nur die erbrachten Resultate zählen, ganz gleich unter welchen Umständen diese erzielt wurden.<sup>46</sup>

Nach Peter Drucker muss sich eine Führungskraft zwei Fragen stellen, um resultatorientiert zu arbeiten:

- „Was muss getan werden?“
- „Was ist richtig für das Unternehmen?“<sup>47</sup>

Die erste Frage bei der es darum geht, was getan werden muss, entscheidet eine Führungskraft nicht was er gerne tun möchte, sondern was unbedingt in der aktuellen Lage notwendig ist. Hieraus resultieren mehrere Möglichkeiten und er muss die zwei wichtigsten Aufgaben aus die-

---

<sup>44</sup> Vgl. Grzywatz, K. (2015), S. 80.

<sup>45</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 53f.

<sup>46</sup> Vgl. Malik, F. (2013), S. 90-91.

<sup>47</sup> Drucker, P. F. (2014), S.1.

sem Pool an Alternativen herauspriorisieren und Ergebnisse dafür definieren. Dadurch wird sichergestellt, dass die Energie des Unternehmens auf diese Punkte konzentriert wird. Die zweite Frage hingegen konkretisiert, was für das Unternehmen richtig ist und nicht für das Unternehmensumfeld, wie z.B. den Aktionären, Eigentümern, Managern oder den Mitarbeitern.<sup>48</sup> Durch die Beantwortung dieser Fragen werden Ziele definiert, die der Managementvordenker Peter Drucker als Management by Objectives bezeichnet. Das Unternehmen richtet sich nach den Zielvorgaben aus und sorgt für deren Erfüllung.<sup>49</sup>

## **Zu 2) Beitrag zum Ganzen**

Wenn die Unternehmensmitglieder und vor allem die Führungskräfte verstanden haben, welche Resultate zu erzielen sind, müssen sie verstehen, welchen Beitrag sie selbst und ihre Mitarbeiter zu diesem Ergebnis beitragen können. Dies ist nicht immer eindeutig erkennbar, vor allem dann nicht, wenn in Unternehmen eine starke Arbeitsteilung und Spezialisierung vorgegeben sind. Die Führungskraft hat in diesem Fall die besondere Aufgabe, die jeweiligen Arbeitsteilungen im gesamten Gefüge des Unternehmens als eine ganzheitliche Betrachtung darzustellen und seine Mitarbeiter auf die nötigen Resultate hin neu auszurichten. Dies wirft immer wieder die Frage auf, was der Beitrag zum Ganzen ist und muss immer wieder überdacht werden. Es verhindert zum einen, dass sich einzelne Abteilungen und Mitarbeiter aufgrund ihrer Spezialisierung einschränken und schafft ein System der Selbstregulierung und Selbstkoordination, was wiederum dazu führt, dass ein Unternehmen sich zu einer selbstorganisierenden Einheit entwickelt. Diese Vorgehensweise ist auch der einzige Weg, um aus Spezialisten in gewisser Weise Generalisten zu formen, weil die Mitarbeiter sich in regelmäßigen Zeitabständen die Frage stellen, worin ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg besteht. Diese Frage schafft den Schritt von der Effizienz einer Führungskraft hin zu ihrer Effektivität.<sup>50</sup> Dabei bedeutet Effektivität, die richtigen Dinge zu tun und Effizienz, die Dinge richtig zu tun. Aus dieser Betrachtungsweise ergibt sich, dass Führungskräfte durch ihre Effizienz in der Qualität und ihrem Beitrag zum Ganzen, die richtigen Resultate für das Unternehmen erzielen können.<sup>51</sup>

## **Zu 3) Konzentration auf Weniges**

Wenn eine Führungskraft ihr Handeln auf Resultate ausrichtet und dabei ihre Aktivitäten auf den Leistungsbeitrag für das Ganze fokussiert, wird sie feststellen, dass sie ihre Energie nicht auf viele verschiedene Tätigkeiten verteilen darf. Um die ersten beiden genannten Grundsätze wirksam umzusetzen, muss er lernen sich auf bestimmte wenige Aufgaben zu konzentrieren.

---

<sup>48</sup> Vgl. Drucker, P. F. (2014), S. 2-3.

<sup>49</sup> Schlick, S. / Marinho, M. L. / Schlick, A. (2007), S. 66-67.

<sup>50</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 91-93.

<sup>51</sup> Vgl. Poggensee, I. (2009), S. 50-51.

Keiner ist in der Lage, auf längere Zeit in diversen Gebieten gleichermaßen produktiv zu sein.<sup>52</sup> Peter Drucker sagt dazu: „Effektive Führungskräfte verzetteln sich nicht. Sie konzentrieren sich, wenn irgendwie möglich auf eine einzige Aufgabe. Wenn sie zu der nicht unbedeutenden Minderheit von Menschen gehören, die etwas Abwechslung brauchen, um optimal arbeiten zu können, dann wählen sie zwei Aufgaben aus. Mir ist jedoch noch nie eine Führungskraft untergekommen, die mehr als zwei Aufgaben gleichzeitig in Angriff nehmen und wirksam bewältigen konnte“.<sup>53</sup>

Insbesondere im Management ist dieser Grundsatz von entscheidender Bedeutung. In kaum einem anderen Beruf besteht ein derart hohes Risiko darin, sich einer Vielzahl von Projekten zu widmen und darin den Fokus zu verlieren. Es birgt die Gefahr, dass man als Führungskraft sehr geschäftig erscheint, wenn man an vielen Dingen gleichzeitig arbeitet und dies als Statussymbol wahrgenommen wird. Es hat den Anschein, dass viel gearbeitet wird, ohne wirksame Resultate zu erzielen. Aus diesem Grund bildet der Grundsatz einen elementaren Faktor und erfordert gleichzeitig enorme Selbstdisziplin, vor allem in einer Arbeitswelt, die von Komplexität geprägt ist und wo jede Tätigkeit als dringend und wichtig wahrgenommen wird. Der Grundsatz Konzentration auf Weniges ist die Voraussetzung zur Erfüllung der Resultatorientierung.<sup>54</sup>

#### **Zu 4) Stärken nutzen**

Um den Grundsatz Konzentration auf Weniges umzusetzen, müssen Mitarbeiter dort eingesetzt werden, wo bereits Stärken vorhanden sind und nicht wo sie diese erst entwickeln müssen bzw. wo Schwächen beseitigt werden sollten. Vor allem Personalexperten begehen diesen Fehler und versuchen auf Basis von Personalbeurteilungen Schwächen von Mitarbeitern zu analysieren und diese durch Weiterbildungsmaßnahmen zu beseitigen. Die Hauptaufgabe beginnt bereits damit, bei der Stellenbildung bzw. -besetzung richtige Personalentscheidungen zu treffen und die Mitarbeiter stärkenorientiert einzusetzen. Wenn dieser Grundsatz mit der nötigen Konsequenz umgesetzt wird, kann sich ein Unternehmen sehr produktiv aufstellen und die Missachtung kann zu irreparablen Schäden führen.<sup>55</sup>

Mitarbeiter dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben, steigert ihre Motivation und sie können gute Resultate für das Unternehmen erzielen und einen Beitrag zum gesamten Erfolg leisten. Es hat auch zur Folge, dass sie genau dort eingesetzt werden, wo sie ihren speziellen Fähigkeiten entsprechend Leistungen erbringen können. Aufbauend auf ihren Stärken können Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden, was dazu führt, dass wirklich herausragende

---

<sup>52</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 93-94.

<sup>53</sup> Drucker, P. F. (2014), S. 2.

<sup>54</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 57-58.

<sup>55</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 115.

Leistungen für das Unternehmen erbracht werden. Dabei empfinden die Mitarbeiter auch einen Flow, was zur Folge hat, dass die Arbeitsmoral steigt. Dies wiederum verhindert das in der heutigen Gesellschaft weit verbreitete Phänomen des Burn-Outs oder der inneren Kündigung.<sup>56</sup>

Wie Alexander Groth in seinem Buch ‚Führungsstark in alle Richtungen‘ beschreibt, wird erst durch die stärkenorientierte Führung von Mitarbeitern, das volle Potenzial entfaltet. Um herauszufinden, wo die Stärken der einzelnen Mitarbeiter liegen, müssen Führungskräfte sich mit ihren bisherigen Erfahrungen beschäftigen und die Frage stellen, was ihnen besonders leichtfällt. Hingegen führt die Frage, was jemanden Spaß bereitet, oft in die Irre, denn nicht alles, was einem Spaß bereitet ist auch gleichzeitig eine Stärke. Eine bewährte Methode, um Stärken von Mitarbeitern herauszufinden, besteht darin, ihnen gezielt bestimmte Aufgaben zuzuweisen und zu beobachten, wie diese ausgeführt werden. Daraus lässt sich ableiten, worin der Mitarbeiter seine individuellen Stärken und Schwächen hat, um ihn in Zukunft stärkenorientiert einzusetzen.<sup>57</sup>

## **Zu 5) Vertrauen**

Ein weiteres Merkmal für die Wirksamkeit eines Unternehmens beinhaltet der Grundsatz Vertrauen. Manager können gute Arbeit verrichten, wobei sie immer wieder in schwierigen Situationen gelangen oder die erwartenden Erfolge ausbleiben. Hingegen gibt es Manager, die gegen die allgemeingültigen Führungsmerkmale aus der Literatur verstoßen und trotz dessen Erfolge erzielen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die zweitgenannten Führungskräfte es geschafft haben, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter, Vorgesetzten sowie ihrer Kollegen zu gewinnen. Falls ihnen dies gelingt, entsteht eine robuste Managementsituation. Im Arbeitsalltag unterlaufen jeder Führungskraft Fehler, jedoch wird dieser durch die Vertrauensbasis, je nach Schwere und Art des Fehlers, von den Menschen aus dem Umfeld der Führungskraft abgefangen, weil sie genau wissen, dass sie sich auch in schwierigen Situationen auf ihren Vorgesetzten verlassen können. Besteht hingegen keine Vertrauensbasis, so wird der Vorgesetzte für die entstehenden Probleme und Fehler verantwortlich gemacht.<sup>58</sup>

Die Führungskraft muss eine Vertrauenskultur aufbauen. Dies erfolgt dadurch, dass sie den Menschen im Umfeld Integrität entgegenbringt. Integrität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Manager das meinen müssen, was sie genau sagen und sich dementsprechend aufrichtig und integer verhalten. Weiterhin sollten sie an die Motivation und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter glauben und Vertrauen in sie haben. Dabei ist zu beachten, dass Vertrauen und Kontrolle gemeinsam wichtig sind. Vertrauen ohne Kontrolle wäre für eine Führungskraft grob fahr-

---

<sup>56</sup> Vgl. Niermeyer, R. / Postall, N. (2010), S. 71-73.

<sup>57</sup> Vgl. Groth, A. (2013), S. 88-91.

<sup>58</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 96.

lässig. Sie muss das Vertrauen der Mitarbeiter höher bewerten als die Kontrollfunktion. Eine Vernachlässigung dieser Tatsache führt zur Demotivation der Mitarbeiter und es entsteht ein negatives Arbeitsklima.<sup>59</sup> Zur Vermeidung dessen äußerte sich Malik wie folgt: „Eine Organisation wird nicht für die Kontrolle bezahlt. Die Frage darf daher nicht lauten: Was könnten wir alles kontrollieren?, sondern sie muss lauten: Was müssen wir – unbedingt und unverzichtbar – kontrollieren, um ausreichend gerechtfertigtes Vertrauen haben zu können, dass nichts Wesentliches aus dem Ruder gehen kann.“<sup>60</sup>

Malik stellte die folgenden einfachen Regeln dazu auf, wie wirksame Manager eine integrale Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen können:

- a. *Fehler der Mitarbeiter sind auch Fehler des Chefs*: Dieser Schutzmechanismus gilt nach außen und nach oben, nicht aber nach innen. Falls Mitarbeiter Fehler machen, müssen diese ihm auch aufgezeigt werden.
- b. *Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs*: Diese Bedingung gilt ausschließlich für den Chef. Er muss bereit sein, sich Fehler einzugestehen. Seine Mitarbeiter können ihn unterstützen, damit der Fehler behoben wird, jedoch hat er die Verantwortung dafür zu tragen.
- c. *Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern*: Eine gute Führungskraft brüstet sich nicht mit fremden Erfolgen.
- d. *Erfolge des Chefs, falls er allein solche haben sollte, kann er für sich beanspruchen*: Effektive und wirksame Manager sprechen aber auch in diesem Fall davon, dass die Resultate gemeinsam als Team erbracht wurden.<sup>61</sup>

Auf diesen Grundsatz wird im folgenden Kapitel anhand der Aufgaben einer Führungskraft unter dem Punkt Kontrolle weiter eingegangen.

## **Zu 6) Positiv denken**

Die Unterscheidung zwischen wirksamen und unwirksamen Managern wird entscheidend durch den Grundsatz des positiven Denkens beeinflusst. Wenn eine Situation ausweglos erscheint, zwingen sich effektive Führungskräfte dazu, positiv zu denken und der Situation entsprechend problemlösende Muster zu erkennen, ohne zu resignieren. Sie motivieren sich selbst anstatt ferngesteuert zu handeln. Sie stellen sich dementsprechend die Frage, welche Chancen in der risikoreichen Situation stecken, um eine günstige Gelegenheit zu ergreifen oder was sie in der

---

<sup>59</sup> Vgl. Groth, A. (2013), S. 129-130..

<sup>60</sup> Malik, F. (2014a), S. 225.

<sup>61</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 137.

aktuellen Lage unternehmen können, damit positive Änderungen herbeigeführt werden. Ihre Orientierung ist vollkommen auf Konstruktivität eingestellt, um unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen wirksame und richtige Entscheidungen zu treffen.<sup>62</sup>

Stephen R. Covey drückte es wie folgt aus: *„Es mag uns durchaus gelingen, mit Einflussstrategien und Taktiken andere Menschen zu dem zu bewegen, was wir wollen. Langfristig gesehen sät jede manipulative Absicht jedoch nur Misstrauen. Hinter allem, was wir tun, wird irgendwann nur noch ein eigennütziges Motiv vermutet. Selbst wenn wir die richtige Rhetorik, den richtigen Stil und sogar die richtigen Absichten haben, erlangen wir ohne Vertrauen weder primäre Größe noch anhaltende Erfolge.“*<sup>63</sup>

Dieser Grundsatz bildet den Ausgangspunkt, um sich selber zu motivieren und aus sich selbst heraus Kraft für die täglichen Belastungen sowie Herausforderungen des Arbeitsalltages zu schöpfen. Fredmund Malik und Stephen R. Covey stützen sich in ihren Arbeiten auf den Psychiater Viktor Frankl und seine Lehren und entwickeln diese für das Fachgebiet Management weiter.<sup>64 65</sup>

Positiv zu denken bedeutet, Pro-aktiv zu sein und seine Handlungen selbst zu steuern. Es beinhaltet mehr als nur die Initiative zu ergreifen. Jeder Mensch ist für sein Verhalten selbst verantwortlich. Er hat die Wahl, ob er resigniert oder seine Gefühle und Werte den Bedingungen entsprechend unterordnet. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Modell des Pro-aktiven Handels:

---

<sup>62</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 60.

<sup>63</sup> Covey, R. C. (2009), S. 42.

<sup>64</sup> Vgl. Malik, F. (2014b), S. 68.

<sup>65</sup> Vgl. Covey, S. R. (2015), S 97.

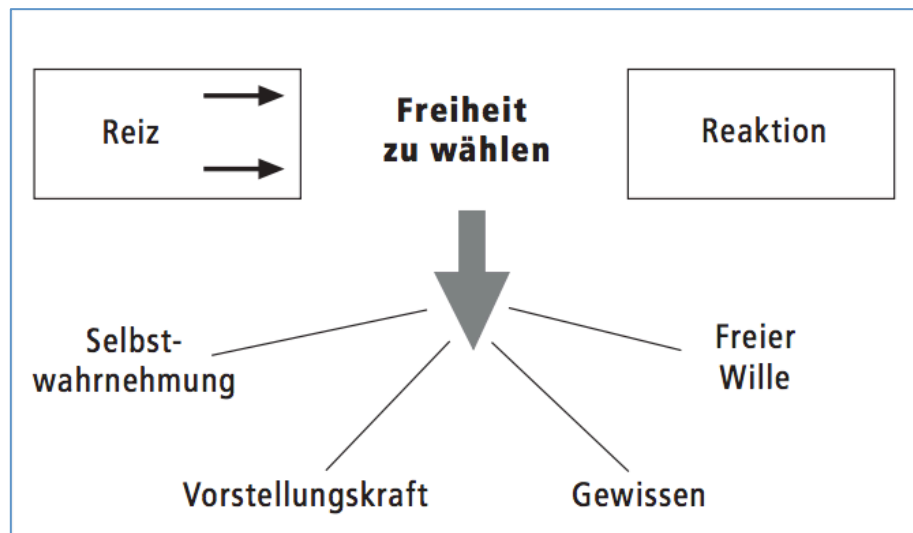


Abbildung 6: Pro-aktives Modell

Quelle: Covey, S. R. (2015), S. 98.

Die Abbildung vier zeigt, dass Reize auf den Menschen einwirken. Jedoch hat jeder Mensch die Möglichkeit frei zu darüber entscheiden, wie er auf diese Reize reagiert. Er kann einerseits Pro-aktiv oder andererseits Re-aktiv reagieren. Pro-aktive Menschen lassen sich nicht durch die Umstände wie das schöne oder das schlechte Wetter beeinflussen. Wenn die Sonne scheint, sind sie ebenso voller Energie wie wenn das Wetter schlecht ist. Re-aktive Menschen hingegen lassen sich von solchen Dingen beeinflussen. Es geht so weit, dass sie sich von den Launen der Menschen ebenso beeinflussbar machen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Pro-aktive Menschen ihre Emotionen und Impulse ihren Werten unterordnen. Die Re-aktiven Menschen hingegen lassen sich durch ihre Gefühle leiten und geben immer wieder den Umständen, unter denen sie leben, die Schuld für ihr Versagen. Die negativen Reaktionen übertragen diese Menschen auch in ihr Privatleben und es entsteht ein Kreislauf, aus dem sie nicht mehr herauskommen. Die Abbildung 4 stellt dar, dass jeder Mensch die Möglichkeit hat, selbst zu entscheiden, wie er auf die Reize im beruflichen oder privaten Kontext reagiert. Es ist seiner Selbstwahrnehmung, Vorstellungskraft, seinem Gewissen und vor allem seinem freien Willen überlassen, wie er reagiert.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Vgl. Covey, S. R. (2015), S 98-100.

Re-aktive Sprache	Pro-aktive Sprache
Es gibt nichts, was ich ändern könnte.	Lasst uns schauen, welche Alternativen wir haben.
So bin ich einfach.	Ich kann eine andere Herangehensweise wählen.
Er macht mich so wütend.	Ich kontrolliere meine Gefühle.
Sie werden das nicht erlauben.	Ich kann eine effektive Präsentation vorlegen.
Ich muss das tun.	Ich werde eine passende Antwort wählen.
Ich kann nicht.	Ich wähle.
Ich muss.	Ich ziehe vor.
Wenn ..., dann ...	Ich werde.

Tabelle 2: Vergleich zwischen re-aktiver u. pro-aktiver Sprache

Quelle: Covey, S. R. (2015), S. 106.

Die Tabelle 1 stellt den Unterschied der Re-aktiven und der Pro-aktiven Sprache dar. Menschen können jeden Tag in ihren diversen Lebensbereichen neu entscheiden, welche Art von Reaktion sie zeigen wollen bzw. welche Haltung sie einnehmen. Dies ist der wichtigste Unterschied zwischen Menschen, die effektiv und wirksam sind oder jenen die unproduktiv arbeiten und sich ihrem Schicksal hingeben.<sup>67</sup>

Der Managementautor Daniel F. Pinnow, welcher von 1997 bis 2012 Geschäftsführer der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH war,<sup>68</sup> fasste den Grundsatz des positiven Denkens wie folgt zusammen: *„Der Grundsatz des positiven Denkens führt dazu, dass man in jeder Situation, ganz egal, wo die Umstände oder das Schicksal einen hingestellt haben, sein Bestes gibt. Die widrige Situation ist keine Entschuldigung mehr dafür, nur begrenzt oder überhaupt nicht zu leisten. Positives Denken ist kein angeborenes Talent, sondern jeder kann es sich aneignen. Dabei ist mentales Training sehr effektiv, da es Emotionen, Einstellungen und unsere Deutung bzw. Bewertung von Ereignissen und Umständen sowie unser Handeln beeinflussen kann. Es gibt viele unterschiedliche Arten und Methoden des mentalen Trainings. Jeder muss für sich selbst die passende finden.“*<sup>69</sup>

Abschließend lässt sich zum Grundsatz Positiv Denken einer Führungskraft zusammenfassen, dass in Organisationen, in denen Mitarbeiter ständig motiviert werden müssen und stets neue Gründe brauchen, um produktiv zu werden, auf Dauer nicht funktionieren werden und umso wichtiger ist es, diesen Grundsatz Führungskräften und gleichermaßen auch den Mitarbeitern zu lehren und ihn umzusetzen.<sup>70</sup>

<sup>67</sup> Vgl. Johner, P. (2010), S. 141-143.

<sup>68</sup> Vgl. Akademie für systemische Führung (Hrsg.), <https://dp-akademie.de/dp-akademie/uber-uns>

<sup>69</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 60.

<sup>70</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 160-161.

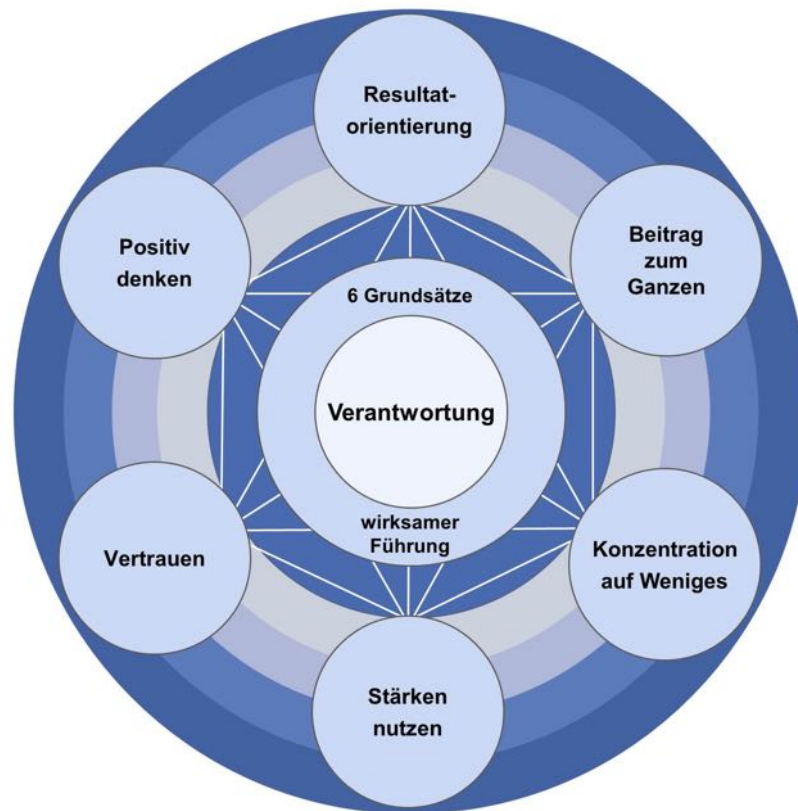


Abbildung 7: Grundsätze wirksamer Führungskräfte

Quelle: Malik Managementzentrum (Hrsg.)(2016), <http://www.malik-management.com/de/malik-loesungen/oeffentlich/mihm> → Kultur.

Die Abbildung 4 zeigt auf, dass die Grundsätze der Wirksamkeit eine gemeinsame Kultur der Verantwortung darstellen. Sie sind in der Gesamtheit zu betrachten und in ihrer Wechselwirkung anzuwenden. Es ist ein System, das dazu dient, die Verhaltensmechanismen eines Unternehmens zu steuern und Regeln für das Handeln der Unternehmensmitglieder zu formen. Sie sind leicht lernbar sowie einfach zu verstehen, doch ihre Umsetzung erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Disziplin.<sup>71</sup> Die Anwendung ist besonders herausfordernd bei Tätigkeit, die keinen Spaß bereiten, wie z.B. bei den Helferberufen, Altenpflegeheimen oder bei Ärzten, die täglich mit Krebspatienten zu tun haben. Gerade in diesen Berufen, wo die Pflichterfüllung und die Ergebnisorientierung und nicht der Faktor Spaß im Vordergrund stehen, sind diese Grundsätze für die Wirksamkeit von entscheidender Bedeutung für die Effektivität.<sup>72</sup>

### 3.3 Führungsrund nach Malik

In der Abbildung 1 wurden Managementaufgaben von Sachaufgaben getrennt und gleichzeitig dargestellt, dass jede Sachaufgabe auch Managementaufgaben beinhaltet. Hier kommt der

<sup>71</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 162-163.

<sup>72</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 86-87.

Gedanke von Peter Drucker zum Ausdruck, dass Managementaufgaben bedeuten, die richtigen Dinge zu tun und diese vor allem richtig zu tun. Dazu zählt auch, dass die Sachaufgaben bewältigt werden. Damit dies gelingt, formulierte Malik fünf Kernaufgaben einer Führungskraft, um effektiv und wirksam im Handeln zu sein.<sup>73</sup> Wie im Vorfeld erwähnt, muss eine konsequente Trennung zwischen Managementaufgaben und Sachaufgaben vorgenommen werden. In jedem Unternehmen, ganz gleich welcher Art, sind aus der Managementperspektive immer die gleichen wiederkehrenden Aufgaben wahrzunehmen, jedoch unterscheiden sich diese in der Zielsetzung. Nicht jede Organisation bzw. jedes Unternehmen hat auch die gleichen Ziele. Ein Aluminium- oder Automobilehersteller hat andere Ziele als eine Verwaltungsbehörde oder ein Pharmaunternehmen. Doch die Aufgaben, die innerhalb der Organisationen oder wirtschaftlichen Unternehmen zu bewältigen sind, gleichen einander, was anhand des Führungsrades von Fredmund Malik in Abbildung 5 dargestellt wird.<sup>74</sup> Um die Führungsaufgaben mit der notwendigen Professionalität zu erfüllen, müssen die Managementwerkzeuge wie ein Handwerk angewandt werden. Dies erfordert, dass sie in der Praxis kontinuierlich geübt und durch ein Feedbacksystem in ihrer Fertigkeit der Ausübung verbessert werden.<sup>75</sup> Umso besser die Werkzeuge aus dem Führungsrad beherrscht werden, desto professioneller und effektiver können diese einer Führungskraft bei der Bewältigung der täglich anfallenden Aufgaben bzw. Herausforderungen im Berufsalltag mehr Wirksamkeit verleihen.<sup>76</sup>

Die folgende Abbildung 5 stellt das Führungsrad nach Malik dar. Der Kreis ist in zwei Hälften geteilt, wobei die obere Hälfte mit den Punkten eins bis fünf die Aufgaben unabhängig von den Sachaufgaben einer Führungskraft darstellt. Die untere Hälfte beginnend mit dem sechsten Punkt bis zum zwölften Punkt nennt die Werkzeuge einer Führungskraft, welche notwendig sind, um die anfallenden Managementaufgaben in jeglicher Art von Organisationen bzw. Unternehmen zu lösen. Den Kern des Führungsrad bilden die Grundsätze wirksamer Führung, die im Vorfeld erläutert wurden. Sie bilden die Basis für richtiges und wirksames Management und dienen als Kompass für verantwortliches Handeln der Führungskraft. Die einzelnen Punkte mit ihren Inhalten werden im Folgendem erläutert und mit Praxisbeispielen dargestellt.

---

<sup>73</sup> Vgl. Grimme, W. (2014), S. 157.

<sup>74</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 167.168.

<sup>75</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 61.

<sup>76</sup> Vgl. Stippler, M. / Moore, S. / Sosenthal, S. (2010), S. 7.

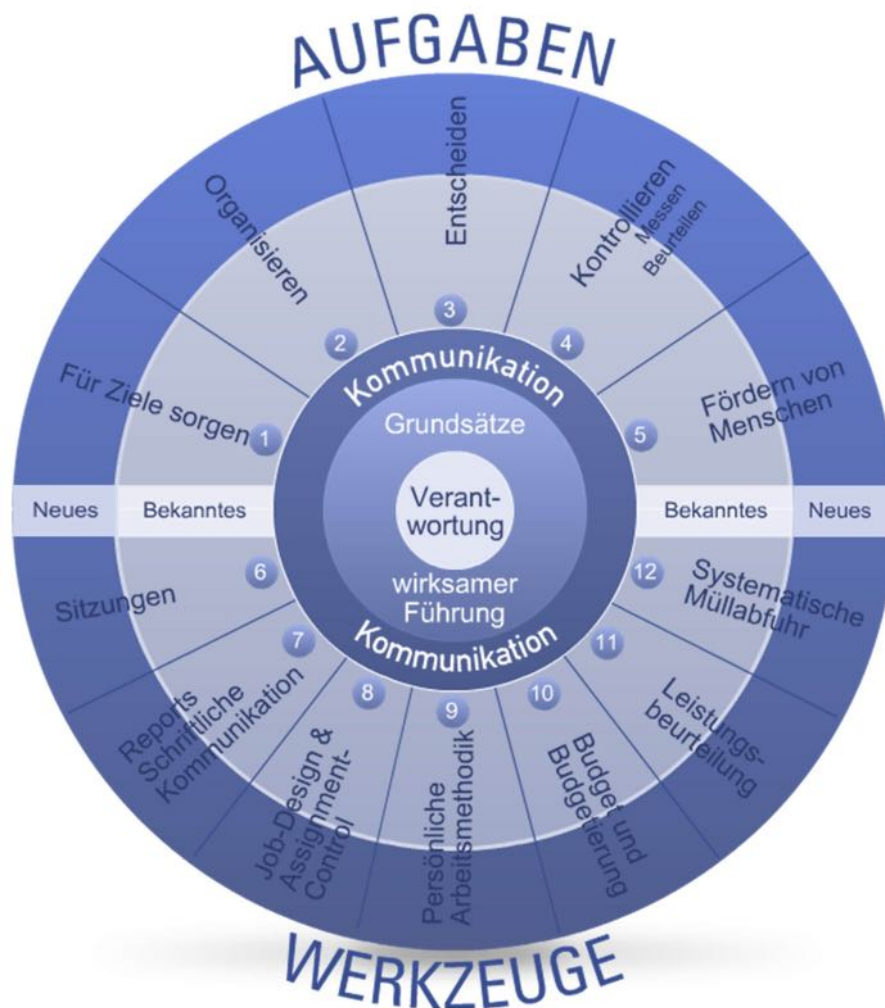


Abbildung 8: Führungsrads  
 Quelle: Malik, F. (2013b), S. 92.

## Aufgaben einer Führungskraft

### Zu Aufgaben 1) Für Ziele sorgen

Die wichtigste Aufgabe für Führungskräfte ist das Setzen bzw. Vorgeben von Zielen, denn ohne ein konkretes Ziel kann kein Unternehmen überleben. Ob Ziele von Managern vorgegeben oder gemeinsam vereinbart werden ist irrelevant, wichtig ist lediglich das Ziele vorhanden sind. Wenn diese in einem gemeinsamen Austausch mit den Mitarbeitern zusammen zum Konsens führen, ist es für das Unternehmen umso besser. Findet jedoch keine Einigung statt, muss die Führungskraft die Ziele auch gegen den Willen der Mitarbeiter durchsetzen. Ohne Ziele ist es

nicht möglich, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Es bildet einen wesentlichen Bestandteil der Grundsätze wirksamer Führungskräfte hinsichtlich der Resultatorientierung.<sup>77</sup>

Unternehmen, die Zielvereinbarungen treffen, sind erfolgreicher in ihrem Handeln und können bei schwankenden Marktbedingungen effizienter reagieren. Dabei nimmt das Planen für die Ziele Zeit in Anspruch und beeinflusst ebenso das Tagesgeschäft. Jedoch führt dieses Verhalten langfristig dazu, dass das Unternehmen effektiver wird und in der Kommunikation erhebliche Vorteile gegenüber der Konkurrenz erhält.<sup>78</sup>

Ein weiteres Merkmal von Zielen muss es sein, dass es sich nicht nur um gute Vorsätze handelt, sondern auch entsprechende Taten folgen. Anderweitig bleiben es nur gute Vorsätze ohne klare Zuweisungen oder bestimmte Verantwortliche, wobei auch die Ergebnisse ausbleiben.<sup>79</sup>

Malik definiert folgende wichtige Punkte, die bei der Zielsetzung Beachtung finden:

- **Wenige Ziele – und nicht viele:** Die Menschen nehmen sich oft viele Ziele vor, anstatt sich auf wenige zu konzentrieren, die ins Gewicht fallen. Hier kommt der Grundsatz **Konzentration auf Weniges** zum Tragen.
- **Vermeidung von widersprüchlichen Zielen:** Drucker sagte dazu: *„Es gibt nur wenige Dinge, die ein fähiges Management so deutlich von einer unfähigen Unternehmensleitung unterscheiden, wie die Fähigkeit, Zielsetzungen gegeneinander abzuwägen. Ein Rezept dafür gibt es nicht ...“*<sup>80</sup> Es ist eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft diese Aufgabe kompetent und nicht nur basierend auf sein Wissen sondern seinen Erfahrungen zu lösen.<sup>81</sup>

## Zu Aufgaben 2) Organisieren

Wirksame Führungskräfte warten nicht darauf, dass sie von oberen Instanzen organisiert werden. Sie unternehmen für ihren Verantwortungsbereich die notwendigen Schritte und leiten entscheidende Maßnahmen selbst ein. Sie beschäftigen sich mit der Frage, wie sich ihre Organisationseinheiten (OE) organisieren müssen, damit sie das leisten können, was der Kunde von ihnen erwartet oder wie die Organisationsstruktur aufgebaut sein muss, damit die Mitarbeiter optimal dafür arbeiten können, wofür sie bezahlt werden. Zeichen für eine schlechte Organisation sind viele Meetings, starke, verbreitete Hierarchieebenen und personale Überbesetzung.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 171.

<sup>78</sup> Vgl. Weber, U. O. (2001), S. 122-123.

<sup>79</sup> Vgl. Meier, R. (1998), S. 20.

<sup>80</sup> Drucker, P. (1994), S. 112.

<sup>81</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 177-178.

<sup>82</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 62-63.

Malik vergleicht den Eingriff in eine bestehende Organisationsstruktur mit der Aufgabe eines Chirurgen: „Die guten Chirurgen haben gelernt, dass man nicht ohne Not schneidet. Nur wenn alle anderen Mittel untauglich erscheinen, greifen sie zum Messer. So handeln auch die guten Manager.“<sup>83</sup>

### **Zu Aufgaben 3) Entscheiden**

Es ist in der Literatur weit verbreitet, dass effektive Führungskräfte viele Entscheidungen treffen, doch die Realität gibt ein ganz anderes Bild wieder. Sie konzentrieren sich eher auf die wesentlichen, unternehmensweisenden Entscheidungen auf der konzeptionellen Ebene. In welcher Geschwindigkeit sie ihre Entscheidungen treffen, ist für sie irrelevant. Im Vordergrund steht für sie, welche Tragweite und Konsequenzen die getroffenen Entscheidungen haben. Dabei lassen Führungskräfte sich Zeit und analysieren die Situation sehr genau.<sup>84</sup>

Malik stellte die folgende Vorgehensweise bei der effektiven Entscheidungsfindung auf, wodurch sich das Risiko für das Treffen von falschen Entscheidungen mindern lässt, es jedoch immer noch keine Garantie darstellt, dass alle getroffenen Entscheidungen in einer komplexen Umwelt auch richtig sind:

1. Präzise Bestimmung des Problems,
2. Spezifikation der Anforderung, die die Entscheidung erfüllen muss,
3. Herausarbeiten aller Alternativen,
4. Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und die Festlegung der Grundbedingungen,
5. Entschluss selbst,
6. Einbauen der Realisierung in die Entscheidung,
7. Etablierung von Feedback: Follow-up und Follow-through<sup>85</sup>

### **Zu Aufgabe 4) Kontrollieren**

Kontrollieren ist die unbequemste Aufgabe für Führungskräfte, weil sie dadurch den Anschein erwecken, dass Sie ihren Mitarbeitern nicht vertrauen. Es geht so weit, dass sie einen Leistungsabfall befürchten, da es auf ihr Umfeld demotivierend wirkt. Jedoch ist diese Aufgabe von immenser Bedeutung, denn werden Tätigkeiten delegiert, ohne einen Kontrollmechanismus zu implementieren, so bleibt die Führungskraft im Unklaren darüber, welche Fortschritte erzielt werden oder in welchen Bereichen Probleme herrschen, um korrigierend einzugreifen.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Malik, F. (2014a), S. 187.

<sup>84</sup> Vgl. Drucker, F. P. (2000), S. 41.

<sup>85</sup> Malik, F. (2014a), S. 206.

<sup>86</sup> Vgl. Grundl, B. / Schäfer, B. (2007), S. 147-148.

Die Aufgabe der Kontrolle darf ein Manager nicht vernachlässigen, jedoch muss dies mit der richtigen Dosierung erfolgen. Dabei ist nicht das Ziel ein Maximum an Kontrollen durchzuführen, sondern ein notwendiges Minimum an Kontrollen vorzunehmen. So unbequem diese Aufgabe auch sein mag, muss sie von effektiven Führungskräften durchgeführt werden.<sup>87</sup>

### **Zu Aufgabe 5) Fördern von Menschen**

Im Vordergrund der Personalentwicklung sollte, wie Fredmund Malik in seinem Buch *Führen Leisten Leben* aufzeigt, nicht der Mitarbeiter, sondern der Mensch stehen. Diese Betrachtungsweise schafft ein klareres Verständnis für die Personalentwicklung, denn jeder Mensch wird sich auf irgendeine Art und Weise entwickeln. Wichtig ist nur, in welche Richtung diese Entwicklung stattfindet. Um diese Entwicklung wirksam zu gestalten, erwähnt Malik, dass Menschen an ihren Aufgaben wachsen und sich entwickeln. Weiterbildungsmaßnahmen haben keinen Effekt, wenn dahinter kein Feedbacksystem bzw. keine Aufgabe steckt.<sup>88</sup>

Um Menschen wirklich zu entwickeln, eignet sich das System des bewussten Lernens. Damit sprachliche Missverständnisse vermieden werden, stehen die Begriffe gezieltes Üben und aktives Lernen von den Autoren Daniel Coyle<sup>89</sup> und Matthew Syed<sup>90</sup> gleichbedeutend für die Art des bewussten Lernens vom weltweit führenden Lernforscher Anders Ericsson.<sup>91</sup>

Um ein Verständnis für den Unterschied vom bewussten Lernen und dem Lernen an sich zu verdeutlichen, muss verstanden werden, dass Wissen nicht mit Fertigkeit bzw. Kompetenz gleichgesetzt werden darf. Der Unterschied zwischen bewusstem Lernen und dem allgemein gültigen Muster des Lernens liegt darin, dass die traditionelle Methode des Lernens darauf abzielt, Wissen zu vermitteln (durch Seminare, Workshops, Vorträge) und dem Probanden selbst überlassen wird, es im Alltag umzusetzen und in eine Kompetenz zu überführen.<sup>92</sup>

Die Problematik hierbei ist, dass die meisten Menschen nicht gezielt bzw. bewusst üben, um sich über ihre Grenzen hinweg zu entwickeln. Sie üben nur so lange, bis sie fähig sind, mit anderen aus ihrem Umfeld mitzuhalten und stagnieren auf dieser Entwicklungsstufe. Es schaltet sich eine Routine ein und die Weiterentwicklung bleibt aus.<sup>93</sup>

Die folgende Abbildung 6 veranschaulicht den Entwicklungsprozess:

---

<sup>87</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 224-226.

<sup>88</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 237.

<sup>89</sup> Vgl. Coyle, D. (2009), S. 22.

<sup>90</sup> Vgl. Syed, M. (2010), S. 94.

<sup>91</sup> Vgl. Ericsson, K. A. / u.a. (2007), S. 4-6.

<sup>92</sup> Vgl. Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016), S. 189.

<sup>93</sup> Vgl. Syed, M. (2010), S. 91-92.

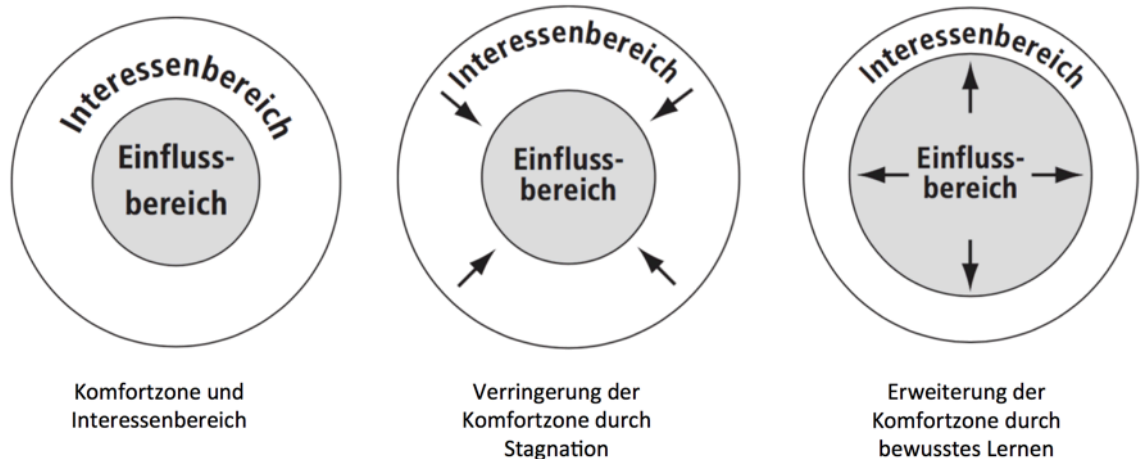


Abbildung 9: Komfortzonen des Menschen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Covey, R. S. (2015), S. 108-110.

Der Einflussbereich ist der innere Kreis und stellt die Komfortzone des Menschen dar. Es ist der Bereich, in dem eine Person etwas bewirken kann, weil sie direkten Einfluss nimmt. Wenn Menschen aber ein reaktives Verhalten einnehmen und sich dadurch mit den Schwächen anderer Menschen und Gebiete befassen und zudem in ständigen Selbstvorwürfen leben, wird der Interessensbereich vergrößert und der Einflussbereich verringert. Dies hat zur Folge, dass die Komfortzone immer kleiner wird und eine persönliche Entwicklung nicht mehr stattfinden kann. Es tritt die Stagnation ein, welche in einer Frustration endet und zur Folge hat, dass die Work-Life-Balance darunter leidet.<sup>94</sup> Der Mythos, dass eine Handlung oder Aufgabe nur oft genug wiederholt werden muss, um dauerhaft Verbesserungen zu erzielen, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Eher das Gegenteil ist der Fall, denn es führt zur Resignation der betroffenen Person, weil eben die Fortschritte ausbleiben. Das sind die wichtigsten Unterschiede zwischen dem bewussten Lernen und dem allgemein verbreiteten Ansatz des Lernens.<sup>95</sup> Die folgende Abbildung zeigt auf, dass, wenn die Fähigkeiten eines Mitarbeiters mit den seinen Anforderungen gleichermaßen ansteigen, ein Flow zustande kommt. Das Resultat ist eine höhere Motivation und ein größerer Optimismus bei der Arbeit. Dadurch entsteht eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters, was dazu führt, dass eine Organisation bzw. ein Unternehmen sich hin zu einer lernenden Einheit entwickelt.

<sup>94</sup> Vgl. Covey, R. S. (2015), S. 109-110.

<sup>95</sup> Vgl. Syed, M. (2010), S. 91-92.

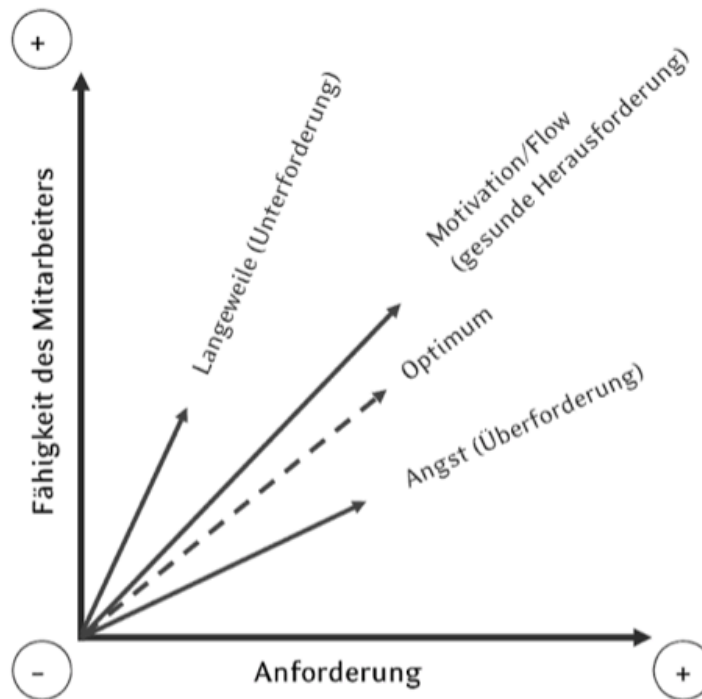


Abbildung 10: Fordernd fördern nach Csikszentmihalyi / Burzik

Quelle: Niermeyer, R. / Postall, N. (2010), S. 73.

Bewusstes Lernen hat das Ziel, die Komfortzone auszubauen und die Person für anstehende Aufgaben des Lebens, sei es im Berufsalltag oder im Leistungssport, weiterzuentwickeln. Das bewusste Lernen verlangt es, die eigene Komfortzone zu verlassen und weiter auszudehnen. Die Entwicklung findet immer außerhalb der Komfortzone statt. Es erfordert vom Lernenden immer wieder die Leistungsbereitschaft, die eigenen Grenzen zu überwinden.<sup>96</sup>

Die wichtigsten Inhalte des Bewussten Lernens:

1. Die 10.000 Std. Regel:

Vereinfacht ausgedrückt besagt die Regel der 10.000 Übungsstunden, dass, wenn jemand auf einem bestimmten Gebiet Höchstleistungen vollbringen möchte, er viel Zeit zum Üben investieren muss. Fortschritte treten erst nach langem und intensivem Training ein.<sup>97</sup>

2. Übungen außerhalb der Komfortzone:

*„Bewusstes Lernen findet außerhalb der Komfortzone des Lernenden statt und verlangt von ihm ständige Versuche, Dinge zu bewerkstelligen, die sich knapp jenseits*

<sup>96</sup> Vgl. Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016), S. 148.

<sup>97</sup> Vgl. Gladwell, M. (2015), S. 41.

*seiner gegenwärtigen Leistungsfähigkeit befinden. Dadurch muss er immer wieder an seine Leistungsgrenze gehen, was meist nicht besonders angenehm ist.*<sup>98</sup>

### 3. Die Wahl des richtigen Trainers, Coachs, Vorgesetzten

Im Vorfeld ist für das bessere Verständnis zu erwähnen, welche Fähigkeiten gute Vorgesetzte oder Meistertrainer nicht benötigen. Es ist ein Mythos, dass diese charismatische Führer sind, die von Visionen getrieben werden, mit voller Weisheit auftreten und alle um sich herum motivieren.<sup>99</sup> Bei guten Trainern geht es vor allem um die Gestaltung der Übungen. Sie nehmen eine Außenperspektive ein und können explizit Feedbacksysteme in die Ausbildung des Lernenden integrieren und immer wieder nachjustieren. Dadurch entstehen Rückkopplungsschleifen, was zur Folge hat, dass deutliche Verbesserungen eintreten.<sup>100</sup> Diese notwendigen Rückkopplungsschleifen werden auch Feedbacksystem genannt. Wenn eine Person hin zum Experten entwickelt werden soll, muss der Trainer ein funktionales Feedbacksystem in die Übungen des Schülers einbauen.<sup>101</sup>

### 4. Entwicklung von mentalen Repräsentanten:

*„Eine mentale Repräsentation ist eine Struktur, die einem Gegenstand, einer Idee, einer Informationsreihe oder irgendetwas anderem Konkreten oder Abstrakten entspricht, über das das Gehirn nachdenkt.“*<sup>102</sup> Mentale Repräsentanten ermöglichen es, einen bestimmten Sachverhalt im Einzelnen zu analysieren. Dadurch wird der Fokus auf eine Situation gelegt und zugleich kann die konkrete Situation im ganzheitlichen Kontext betrachtet und eingeordnet werden.<sup>103</sup> Daniel Kahneman zeigt in seinem Buch „Schnelles denken, langsames denken“ auf, wie Experten die Fähigkeit entwickeln, in einer Situation richtige Entscheidungen zu treffen. Es bedarf langem und regelmäßigem Üben, um Expertenwissen zu erwerben, was wiederum notwendig ist, damit herausragende Leistungen erzielt werden können.<sup>104</sup>

Auch simple Methoden wie Manieren können dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter entwickeln, indem sie einfache Dinge wie „Bitte“ und „Danke“ sagen, jemanden beim Namen nennen oder

---

<sup>98</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S. 104.

<sup>99</sup> Vgl. Coyle, D. (2014), S. 173.

<sup>100</sup> Vgl. Syed, M. (2010), S. 123-124.

<sup>101</sup> Vgl. Kahneman, D. (2014), S. 298-300.

<sup>102</sup> Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016), S. 98.

<sup>103</sup> Vgl. Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016), S. 98-99.

<sup>104</sup> Vgl. Kahneman, D. (2014), S. 291-294.

sich nach der Familie erkundigen oder es Menschen ermöglichen zusammenzuarbeiten, unabhängig davon, ob man einander mag oder nicht.<sup>105</sup>

Das Hauptziel dieses Kapitels richtet sich vor allem auf die in Punkt 4 behandelte Entwicklung von mentalen Repräsentanten für Führungskräfte. Dazu sagt Prof. Karl Anders Ericsson: „*Bewusstes Lernen erzeugt mentale Repräsentationen und ist zugleich von ihnen abhängig.*“<sup>106</sup>

## **Werkzeuge einer Führungskraft**

In diesem Abschnitt geht um die Werkzeuge, die eine Führungskraft benötigt, um ihre Managementaufgaben wirksam auszuführen. Auf die Frage, was die Werkzeuge einer Führungskraft sind, antworten Manager mit den folgenden Beispielen: Netzplantechniken, Investitionsrechnungen, Computer, u.v.m. Doch dies sind Tools, die für Spezialisten notwendig sind. Eine Führungskraft benötigt die in Abbildung 5 dargestellten Werkzeuge, um effektiv zu sein. Dazu gehören unter anderem die Sitzungen, das Job-Design und vor allem die persönliche Arbeitsmethodik, auf die im Folgenden einzeln eingegangen wird.<sup>107</sup> So wie jeder Beruf seine eigenen Werkzeuge hat, besitzt auch der Beruf des Managers seine Werkzeuge. Um im Berufsalltag erfolgreich zu sein, ist Übung notwendig und Führungskräfte die diese in einem hohen Maße beherrschen, können ein immenses Arbeitspensum und hochkomplexe Tätigkeiten bewältigen.<sup>108</sup> Malik schrieb dazu: „*Zur Beherrschung von Werkzeug gibt es nur einen Weg: üben. Unermüdliches, fortgesetztes, nie endendes Üben, trainieren in verschiedenen Anwendungssituationen und ständiges Perfektionieren sind die Wege zur Beherrschung von Tools. Einen anderen Weg gibt es nicht.*“<sup>109</sup>

### **Zu Werkzeuge 6) Sitzungen**

In Sitzungen verlieren Führungskräfte die meiste Zeit. Sie verbringen teilweise 60 Prozent ihrer Zeit in Sitzungen und klagen darüber, dass diese zu lange dauern, ineffektiv und unstrukturiert sind.<sup>110</sup> Die erste Antwort auf eine mögliche Sitzung sollte lauten: Müssen wir diese Sitzung unbedingt abhalten? Der erste Schritt dieses Werkzeug richtig einzusetzen, beginnt damit, Sitzungen zu streichen, weil dort nicht produktiv gearbeitet werden kann. Die Arbeit wird außerhalb von Sitzungen vollrichtet.<sup>111</sup> Um erfolgssteigernden Maßnahmen in Sitzungen zu erzielen

<sup>105</sup> Drucker F. P. (04/2016) (HBM Edition), S. 15.

<sup>106</sup> Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016), S. 149.

<sup>107</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 85.

<sup>108</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 69.

<sup>109</sup> Malik, F. (2014a), S. 266.

<sup>110</sup> Vgl. Laufer, H. (2009), S. 9.

<sup>111</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), S.269-271.

und deren Effizienz und Produktivität zu steigern, liegt die Lösung in der Vorbereitung und Nachbereitung.<sup>112</sup>

### **Zu Werkzeuge 7) Reports - Schriftliche Kommunikation**

Während bei der Sitzung das gesprochene Wort dominiert, gibt es dagegen bei Reports das geschriebene Wort. Trotz aller technischen Entwicklungen wird sich in naher Zukunft daran nichts ändern. Wenn man um Effektivität bemüht ist, muss man sich das geschriebene Wort zum Werkzeug machen. Dabei handelt es sich um Sitzungsprotokolle, Berichte, Notizen, Geschäftsbriefe und Emails.<sup>113</sup> Wichtig ist bei Berichten die Klarheit der Sprache, sie muss logisch und präzise gestaltet sein. Struktur, Grammatik und Rechtschreibung sollten kompromisslos eingehalten werden. Das wichtigste Merkmal dabei ist, den Schriftverkehr immer empfängerbezogen zu formulieren.<sup>114</sup>

### **Zu Werkzeug 8) Job-Design & Assignment-Control**

Jede Art von Organisationen, unabhängig von ihrem Typ, hat Stellen und Positionen mit Menschen zu besetzen. Unternehmen tendieren jedoch dazu, die Art der Stellenbeschreibungen zu vernachlässigen. In Bereichen, in denen es hingegen um Produkt-Design geht, investieren sie viel Geld. Bei der Architektur der Stellenschaffung vernachlässigen sie dies, was dazu führt, dass Organisationen starke Produktivitätseinbußen in Kauf nehmen müssen. Würden sie in diese Bereiche gleichermaßen investieren wie in andere Bereiche, könnten sie ihre Leistungsfähigkeit als Unternehmen und vor allem die Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter um ein Vielfaches steigern.<sup>115</sup>

Das Assignment-Control hingegen beschreibt die Schlüsselaufgaben von Unternehmen, die zum Teil unabhängig vom Job Design gestaltet sind. Hier handelt es sich um situationsgebundene Aufgaben. Es sind Aufgaben, die von dringlicher Wichtigkeit geprägt sind und Führungskräften wird nahegelegt, dabei hochqualifiziertes Personal einzusetzen. Die für gewöhnlich anstehenden Aufgaben gilt es dann an die zweit- oder drittbesten Mitarbeiter zu delegieren und den besser qualifizierten Raum für die Schlüsselaufgabe zu geben.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 86.

<sup>113</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 70.

<sup>114</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), 289-292.

<sup>115</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 86.

<sup>116</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 71-72.

## **Zu Werkzeuge 9) Persönliche Arbeitsmethodik**

Peter Drucker bemerkte, dass es von immenser Bedeutung für die Wirksamkeit einer Führungskraft war, sein persönliches Zeitmanagement und vor allem seine Arbeitsmethodik mit der konsequenten Vorbereitung auf den Arbeitsalltag zu fokussieren.<sup>117</sup>

Wirksame Führungskräfte erkennt man am besten an ihrer persönlichen Arbeitsmethodik. Malik äußert sich wie folgt zu diesem Thema: *„Das beste Wissen, die größte Intelligenz und die höchsten Begabungen liegen brach, wenn sie nicht durch eine methodische Arbeitsweise in Ergebnisse transformiert werden. Das bedeutet nicht, dass alle effektiven Menschen dieselbe Arbeitsmethodik haben. Sie arbeiten im Gegenteil oft grundverschieden; aber alle arbeiten methodisch und mit System.“*<sup>118</sup>

Weiterhin stellte Malik die These auf, dass die persönliche Arbeitsmethodik unter bestimmten Umständen überprüft und angepasst werden sollte:

1. Regelmäßig etwa alle drei Jahre
2. Bei Übernahme einer neuen Aufgabe
3. Bei jeder Beförderung
4. Wenn man einen neuen Chef oder eine neue Chefin bekommt
5. Ganz allgemein bei jeder wesentlichen Veränderung der Situation<sup>119</sup>

## **Zu Werkzeuge 10) Budget und Budgetierung**

Ein wichtiges Werkzeug von Führungskräften ist das Budget und die Budgetierung. Peter Drucker erkannte dies schon sehr früh und verstand, dass es nicht im alleinigen Verantwortungsbereich des Controllers liegen darf. Manager müssen sich dieses Werkzeug zu eigen machen, um das Unternehmen oder die OE auf die zukünftige Entwicklung hin auszurichten und Planungsziele zu überwachen. Es zeigt ihnen auf, ob die Ressourcenverteilung mit den tatsächlichen Unternehmenszielen übereinstimmen.<sup>120</sup>

## **Zu Werkzeuge 11) Leistungsbeurteilung**

Die gängigen Leistungsbeurteilungskataloge entstammen den klinischen Psychologieanstalten. Hier wurden Kriterien festgelegt, nach denen Patienten beurteilt wurden, ob sie die erwarteten Fortschritte gemacht haben oder nicht. Das Ziel dieses Systems war von Anfang an auf einen Abbruch der Beziehung eingestellt. Schließlich gilt es den Patienten zu heilen und zu entlassen.

---

<sup>117</sup> Drucker F. P. / Harvard Business Manager Edition (Hrsg.)(04/2016), S. 14-17.

<sup>118</sup> Malik, F. (2013a), S. 87.

<sup>119</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), 320-321.

<sup>120</sup> Vgl. Petek / Rausch / Mussing (2013), S. 347.

Wenn in wirtschaftlich gesteuerten Unternehmen diese Art von Verfahren zum Einsatz kommt, kann es nur in die Irre führen und eine wirkliche Bewertung der Leistung ist nicht möglich. Jedoch ist dieses Verfahren aufgrund seiner Einfachheit in vielen Organisationen zur Routine geworden.<sup>121</sup> Malik schlägt hier ein komplett anderes Vorgehen vor. Er fordert Führungskräfte auf, ein leeres Blatt zu nehmen, Zielvereinbarungen mit seinen Mitarbeitern zu treffen und gemeinsam über die erzielten Ergebnisse, aufbauend auf deren Stärken, zu diskutieren. Es ist nicht möglich, jeden Mitarbeiter nach einem gleichen Muster an Bewertungskatalogen zu bemessen, da jeder in einem anderen Bereich seine Stärken und Schwächen hat. Jeder Mensch ist individuell und sollte dementsprechend mit dem jeweiligen Vorgesetzten gemeinsam bezüglich seiner Leistung beurteilt werden.<sup>122</sup>

### **Zu Werkzeuge 12) Systematische Müllabfuhr**

Dieses Werkzeug ist genauso leicht verständlich wie umsetzbar. *„Die effektive Führungskraft muss sich die Frage stellen: Was von all dem, was wir heute tun, würden wir nicht mehr von neu beginnen, wenn wir es nicht schon täten?“*<sup>123</sup>

Organisationen müssen sich ebenso entgiften und dabei Abfallstoff loswerden wie jeder andere Organismus. Aus diesem Grund ist es wichtig, dieses Werkzeug von Zeit zu Zeit anzuwenden. Damit bleibt das Unternehmen vital, jung und verschlankt, somit macht es sich von überflüssigem Ballast frei.<sup>124</sup>

Wie bereits am Anfang des Führungsrades erwähnt, müssen die Werkzeuge erlernt und durch zahlreiche Übungs- und Trainingsmethoden im Alltag unter den verschiedensten Bedingungen zur Professionalität entwickelt werden. Das ist der einzige Weg zu wirklicher Effektivität und Effizienz im Management, um herausragende Leistungen zu erbringen und dafür gibt es keine Abkürzung.<sup>125</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Pinnow, D. F. (2012), S. 75-76.

<sup>122</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), 354-359.

<sup>123</sup> Malik, F. (2014a), 366.

<sup>124</sup> Vgl. Malik, F. (2013a), S. 88.

<sup>125</sup> Vgl. Malik, F. (2014a), 266.

## 4 Managemententwicklung zur Führungskraft im Produktionsbereich

In diesem Kapitel wird die bisher bestehende innerbetriebliche Entwicklung der (Produktions-) Mitarbeiter zu der für diese Masterarbeit relevanten Führungskraftenebene (Meister) im Produktionsbereich eines Automobilherstellers (mit ca. 60.000 Beschäftigten am untersuchten Standort) dargestellt. Hierbei werden die einzelnen Entwicklungsschritte vorgestellt, die zusätzlich zu der externen Meisterausbildung mit entsprechendem Fortbildungszertifikat (Meisterbrief) durchgeführt werden müssen, um bei dem betroffenen Automobilhersteller zum Meister ernannt werden zu können. Daraus soll der Bedarf für die Weiterentwicklung bzw. -bildung festgestellt werden, um die Meistertätigkeit effektiv zu gestalten und nachhaltig ausüben zu können.

### 4.1 Besonderheiten Herausforderungen

Wie bei den meisten europäischen Automobilherstellern, z.B. Audi, BMW, Mercedes, Renault usw. ist bei dem betrachteten Unternehmen ein ganzheitliches Produktionssystem seit Jahrzehnten im Einsatz, das auf Grundprinzipien wie Just-in-time-Fertigung, Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagwesen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess und Gruppenarbeit beruht. Die Einführung dieser Prinzipien und vor allem der Gruppenarbeit führte zu einem Wandel der Arbeitsorganisation in der Produktion.

Im Vergleich zum japanischen Produktionssystem (der japanische Automobilhersteller Toyota als führendes Unternehmen mit der Einführung des Toyota Production Systems), wo sich die Fertigungsteams stark an „die tayloristisch-fordistische Arbeitsteilung, Arbeitsstandardisierung und Fließbandfertigung, mit den sie kennzeichnenden Merkmalen hoch repetitiver, kurzzyklischer und monotoner Arbeit [...]“<sup>126</sup> orientieren, wird beim betrachteten Unternehmen, so wie bei der Mehrheit der europäischen Automobilhersteller, das Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen eingesetzt. Diese werden durch flachere Hierarchien und die Übertragung von mehr Verantwortung auf die einzelnen Mitarbeiter charakterisiert, d.h. funktionale Einheiten in der Organisationsstruktur, die für die ganzheitliche Erstellung eines Teilproduktes der Fahrzeugfertigung eigenverantwortlich zuständig sind.<sup>127</sup>

Durch die Einführung der Gruppenarbeit sind die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter erweitert und die Eigenverantwortlichkeit des Teams wird gefördert.<sup>128</sup> Diese neue

---

<sup>126</sup> Naschold, F. (1994), S. 120

<sup>127</sup> Vgl. Kleinau, T. (2005), S. 99

<sup>128</sup> Vgl. Ulich, E. / Großkurth, P. / Bruggemann, A. (1973), S. 86

Arbeitsorganisation leitete auch eine Wandlung der Meistertätigkeit ein. Die Rolle des Meisters verschiebt sich von einer eher autoritären Führung zu einer stärker situativen Führung, die die selbständigen Mitarbeiter motiviert, Informationen weitergibt und ihre Entscheidungen einbindet sowie ihr Handeln begründet.<sup>129</sup> Zur Vorbereitung auf diese Aufgabe hat das Unternehmen ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm entwickelt, welches im nächsten Kapitel ausführlicher dargestellt wird.

## **4.2 Ablauf der Entwicklung zum Meister**

Die Fertigungsbereiche des betrachteten Automobilherstellers sind in sog. Costcenter (Bereiche) gegliedert, die hierarchisch organisiert sind. Die Steuerung der Costcenter unterliegt der Aufgabe des Werksleiters. Die einzelnen Bereiche werden eigenverantwortlich durch den jeweiligen Costcenter-Leiter mit entsprechendem Budget geführt. Ein Bereich besteht aus mehreren Abteilungen bzw. Unterabteilungen, dessen Führung einem Abteilungs- bzw. Unterabteilungsleiter obliegt. Als Bindeglied in der weiteren Ebene der Hierarchie zwischen den Unterabteilungen und den Produktionsmitarbeitern, die in einer Teamstruktur gegliedert sind, ist der Meister positioniert. Dieser betreut mehrere Teams in einem Fertigungsabschnitt, die durchschnittlich jeweils 10 bis 25 Fertigungsmitarbeiter umfassen. Je nach Größe des Fertigungsabschnitts bzw. des zu verantwortenden Fertigungsbereichs ist der Meister für eine Mitarbeiteranzahl zwischen 40 und 100 verantwortlich.

---

<sup>129</sup> Vgl. Kleinau, T. (2005), S. 99

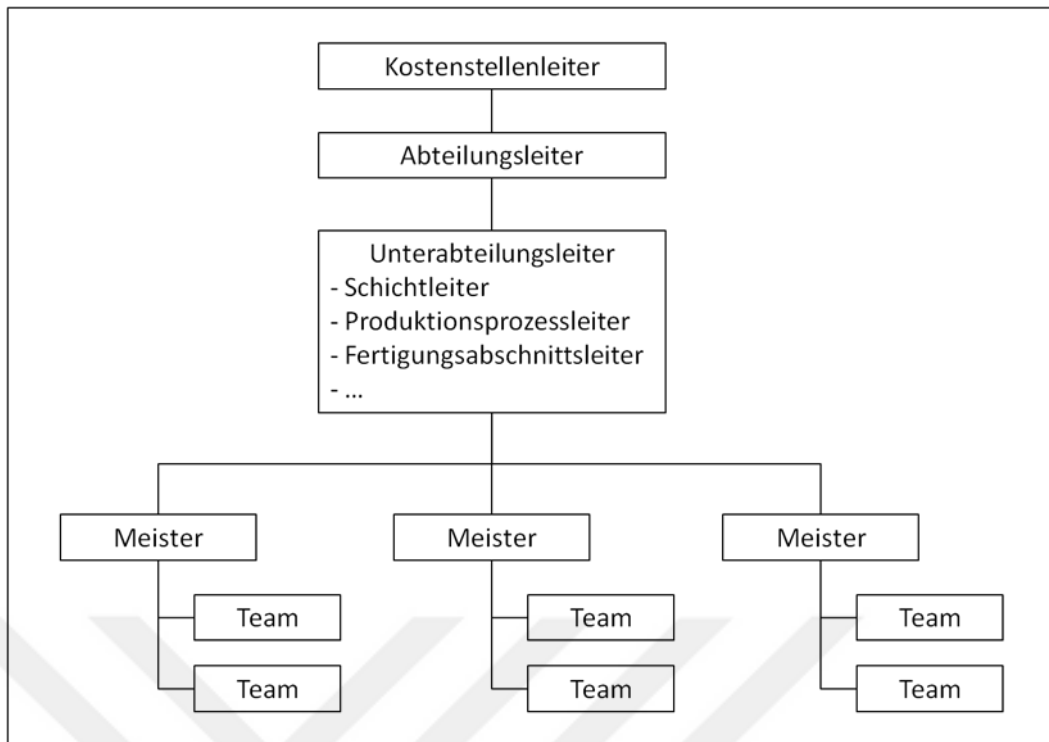


Abbildung 11: Vereinfachte Hierarchie der Produktionsabteilungen

Quelle: Renger, P. (2016), S. 167.

Rund 630 Meister werden für die Produktionsbereiche der Fahrzeug- und Komponentenfertigung eingesetzt und bilden somit die erste Führungsebene in der Produktion. Über unterschiedliche Entgeltstufen hinweg und im Rahmen einer Tätigkeitsbeschreibung sind die Aufgaben eines Meisters beschrieben und dokumentiert.

Seit August 2014 müssen alle Bewerber bei der Volkswagen AG, die eine Meisterfunktion im untersuchten Unternehmen ausüben möchten, ein für alle deutschen Standorte standardisiertes Personalentwicklungsprogramm (PEP) erfolgreich absolvieren. Eine Voraussetzung für die Teilnahme an solches PEP ist der Besitz eines externen Fortbildungszertifikats der Industrie- und Handelskammer (IHK) bzw. Handwerkskammer (HWK). Die sogenannte Meisternachwuchsentwicklung (MNE) wird in folgender Abbildung dargestellt.

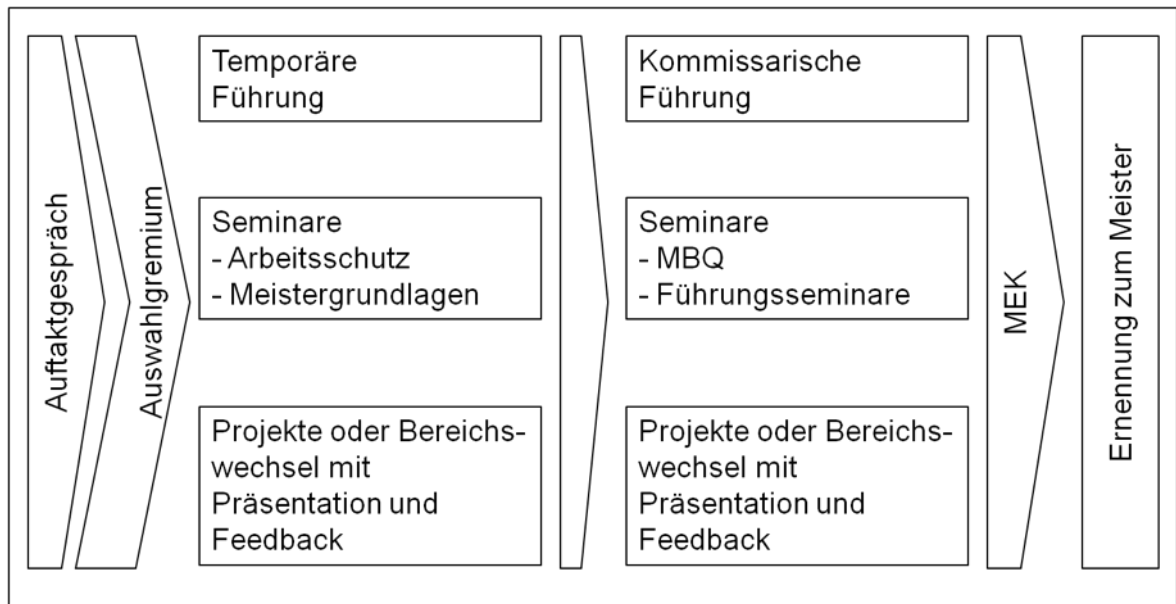


Abbildung 12: Betriebsinterner Entwicklungsprozess zum Meister

Quelle: Renger, P. (2016), S. 169.

Anhand der MNE als standardisierte Vorgehensweise soll ein einheitliches Qualifizierungsniveau des Meisters im Unternehmen sichergestellt werden. Der Übergang der verschiedenen Phasen dieses Prozesses kann nur dann erfolgen, wenn ein Auswahlgremium hierfür seine Empfehlung ausspricht. Ein Vertreter des Fachbereichs mit mindestens einem Unterabteilungsleiter und der Personalabteilung bilden das Auswahlgremium, das im Rahmen von Sondierungsgesprächen über denjenigen Bewerber der MNE entscheidet. Sie beraten sich darüber, ob ein Weiterkommen des Bewerbers zur nächsten Entwicklungsphase oder ein Wiederholen der aktuellen Phase empfohlen wird, sodass weitere individuelle Aufgaben zur Erlangung der erforderlichen Kompetenzen für den Bewerber angeboten werden können.<sup>130</sup>

Ein Mitarbeiter kann sich während der externen Weiterbildung zum Industriemeister für die MNE bewerben. Dies erfolgt mithilfe eines Motivationsschreibens, sobald die fachübergreifende Basisqualifikation und die Ausbildereignungsprüfung bei der Kammer zwecks Erlangung des sogenannten ADA-Scheins erfolgreich absolviert wurden. Eine entsprechende Auswahl aus dem Kreis der Bewerber für die Meisternachwuchspotenziale (MNP) erfolgt anschließend nach der Ermittlung des Personalbedarfs in einer regelmäßigen Personalkonferenz, die aus dem Fachbereich, der zugehörigen Personalabteilung und dem jeweiligen Betriebsrat besteht. Als nächstes findet ein kurzes leitfadengestütztes Auftaktgespräch (ca. eine Stunde lang) statt, in dem anhand der Beurteilung des Bewerbers die Auswahl der sogenannten Meisternachwuchskräfte (MNK) erfolgt. Die ernannten MNK erhalten einen persönlichen PEP, der die gesonderten Entwicklungsmaßnahmen, wie Projekte und geplante Qualifikationen sowie Sondierungs-, Auftakt- und Abschlussgespräche bis zur finalen Ernennung zum Meister im Unternehmen enthält. Der

<sup>130</sup> Vgl. Renger, P. (2016), S. 169.

Zeitpunkt für die Übernahmen der temporären Führungsaufgaben als organisatorischer Meistervertreter wird ebenfalls in diesem PEP festgelegt.

Die grundsätzlichen Fachinformationen für die Vertretung eines bereits ernannten Meisters sowie die überfachlichen Werkzeuge wie Präsentation, Visualisierung und Moderation werden im dreitägigen Seminar "Meistergrundlagen" zum Auftakt der MNE vermittelt. Zudem wird ein fachbezogenes Praxisprojekt bearbeitet, wie prozessverbundene Aufgaben im Bereich der Qualität. Die zweite Phase wird dann mit einem einstündigen Sondierungsgespräch abgeschlossen, wenn die beschriebenen Bestandteile durch die MNK erfolgreich abgelegt werden. Im Rahmen dieses Sondierungsgesprächs präsentiert die MNK die erlangten Führungsaufgaben, die einschließlich seitens des Auswahlgremiums auf die Erfüllung der Kriterien beurteilt werden. Spätestens zu diesem Zeitpunkt hat der Bewerber die externe Weiterbildungsprüfung zum Meister erfolgreich abzuschließen. Anschließend erfolgt der Zeitraum für die Kernentwicklung des Meisters, der mit organisatorischen Veränderungen verbunden ist. Hierbei wird der MNK zusätzliche Verantwortung übertragen, wie die kommissarische Leitung einer Meisterschaft, die Übertragung von Unternehmenspflichten sowie die Zugriffs- und Schreibrechte im EDV-System. Ein weiteres Auswahlgespräch für den Übergang in die Meisterbasisqualifizierung (MBQ) mit abschließender Meisterentwicklungsklausur wird innerhalb dieses Zeitraums durchgeführt. Die MNK muss innerhalb dieses Gesprächs neben einem kriterienberücksichtigenden Interview ihr bereits durchgeführtes Praxisprojekt präsentieren. Ein ausführliches Feedback und die Empfehlung zur Teilnahme an der sich anschließenden MBQ können mit dem Abschluss dieser Phase des Auswahlprozesses gebildet werden.<sup>131</sup>

Des Weiteren schließen sich bei erfolgreichem Ausgang des Gesprächs ein zusätzliches Projekt aus der Praxis und vier mehrtätige Module an, die bis zu fünf Monate dauern können. Mit höchstens 14 Teilnehmern und mit einem Trainerstab begleitet, bilden diese Module eine in sich geschlossene Qualifizierungsreihe. Es muss seitens jeder MNK während des kompletten Qualifikationszeitraums ein Lern- und Entwicklungstagebuch durchgeführt werden, um die praktischen Erfahrungen und die individuellen Entwicklungen widerzuspiegeln. Fachbereichsspezifische Veranstaltungen mit entsprechenden Führungskräften werden über den gesamten Entwicklungsprozess hinaus integriert.

Die vorletzte Stufe MBQ besteht aus vier Modulen:

- Rollentransparenz
- Methodenkompetenz
- Meisterkompetenz

---

<sup>131</sup> Vgl. Renger, P. (2016), S. 168-170.

- Selbstmanagement

Die Module beinhalten neben dem erforderlichen Fachwissen und die zukünftigen Anforderungen an eine Führungskraft im Unternehmen überfachliche Kompetenzen. Dabei werden beispielsweise Problemlösungstechniken, Methoden des Zeitmanagements, der zielorientierten Gesprächsführung und Priorisierung von Aufgaben vermittelt. Die alltäglichen Erfahrungen werden durch die parallele Leitung der Meisterschaft in die einzelnen Module aufgenommen, reflektiert und entsprechende Lösungsstrategien entwickelt. Mit den individuellen Abschlussgesprächen wird der Abschnitt MBQ abgeschlossen, sodass den MBQ Teilnehmern über den gesamten Zeitraum ein ausführliches Feedback gegeben wird. Die verbindliche Anmeldung für die Meisterentwicklungsklausur (MEK) findet statt, nachdem hauptsächlich das gezeigte Verhalten in Bezug auf das Anforderungsprofil des Meisters im Unternehmen dargelegt wird.<sup>132</sup>

Unter Begleitung von zwei Moderatoren und sechs Beobachtern über einen Zeitraum von zweieinhalb Tagen nehmen maximal zehn Meisternachwuchskräfte an der MEK teil. Insgesamt werden neun Kriterien für das erfolgreiche Absolvieren dieser Klausur definiert. Eine Empfehlung zur Meisterernennung im Folgemonat, eine Empfehlung zur Weiterentwicklung und anschließende Ernennung zum Meister oder keine Empfehlung können daraus resultieren.

Mit der Ernennung zum betriebsinternen Meister wird die erste Führungsposition innerhalb der hierarchischen Arbeitsorganisation des direkten Bereichs des Unternehmens erreicht. Seit 2006 sind alle Mitarbeiter, die eine Führungsposition einnehmen, zum Erwerb einer sogenannten internen Führungslizenz verpflichtet. Diese Forderung wird mit dem Bestehen der MEK automatisch erfüllt.

### **4.3 Probleme**

Die praktizierte Entwicklungsmethode für angehende Führungskräfte findet in einer Art Assessment Center statt. Diese werden auf ihre bevorstehenden Aufgaben als Manager in Laborsituationen auf die praktische Umsetzung vorbereitet. Dabei soll das gesamte Szenario von einigen wenigen Beobachtern beurteilt werden, welche die Entscheidung über die Eignung der betreffenden Führungskraft treffen. Diese Urteile fallen jedoch realitätsfern von tatsächlichen Arbeitsumfeld der betreffenden Führungskraft aus und können nicht eines zu eines übernommen auf die tatsächlichen Leistungen übernommen werden. Letztendlich bleibt es eine Laborsituation, wo die Eindrücke und Gefühle der Beobachter in das Urteil miteinfließen. Nicht jede Führungskraft führt auf die selbe Art und Weise, wie die bisherigen Kapitel aufgezeigt haben und trotzdem können Sie erfolgreich sein in dem was sie tun. Es können gravierende Fehler entstehen

---

<sup>132</sup> Vgl. Renger, P. (2016), S. 171.

wenn nach einem festgelegtem Anforderungsprofil oder einem standardisierten Bedingungen beurteilt werden, die für alle Assessment Center teilnehmer gleichermaßen durchgeführt werden.<sup>133</sup>



---

<sup>133</sup> Vgl. Randhofer, T. (2010), S. 386-388.

## 5 Konzeption eines Managemententwicklungsprogramms für die Volkswagen AG

Die Automobilbranche ist eines der weltweit bedeutendsten Wirtschaftszweige, obwohl der Absatz in Deutschland in den letzten zwei Jahren zurückging, steigerte sich gleichzeitig der die Automobilbranche Weltweit. Vor allem der chinesische Markt erlebt momentan ein starkes Wachstum und somit steigen die Exporte der Deutschen Automobilhersteller. Um auf diesem Sektor erfolgreich zu sein und zu bleiben müssen die Automobilhersteller ihre Führungskräfte in den Bereichen Prozesse, Qualität und Personal weiterentwickeln, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Vor allem die folgenden Bereiche werden in Zukunft eine gewichtige Rolle in der Automobilbranche spielen:

- a. Zunehmende Globalisierung der Märkte
- b. Wettlauf der Technologie
- c. Verkürzte Produktlebenszyklen und dadurch kürzere Entwicklungs- und Anlaufzeiten
- d. Verschärfte Umweltauflagen
- e. Strukturelle Veränderungen der gesamten Wertschöpfungskette<sup>134</sup>

Für diese Art von Problemen muss ein neues Führungsentwicklungskonzept erarbeitet werden, welcher im direkten Bereich, dem Element der Wertschöpfungsgenerierung, d.h. in der Montage von Fahrzeugen seinen Ansatz findet. Nur dort können täglich Maßnahmen generiert werden, welche direkt in der Produktion Anwendung finden und zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse führen können. Dieses Projekt wurde im Rahmen der Tätigkeiten des Autors in einem Werk des betrachteten Automobilherstellers für eine bestimmte Montagelinie erstellt und umgesetzt.

### 5.1 Bestandsaufnahme

Die Hauptproblematik besteht darin, dass nach der Meisternachwuchskräftelaufbahn die Ausbildung eines Meisters abgeschlossen ist. Unter welchen Umständen diese geschehen, wurde in der Einleitung zum Kapitel fünf beschrieben. Wenn keine kontinuierliche Entwicklung der Meister stattfindet, können die oben genannten Herausforderungen nicht erfolgreich bewältigt werden. Es muss ein neues Entwicklungssystem in die Arbeiten von Meistern etabliert werden, um ihre Fortbildung sowie die Fortentwicklung des Unternehmens zu gewährleisten. Dies muss

---

<sup>134</sup> Vgl. Renger, P. (2016), S. 163-166..

nachhaltig geschehen und den methodischen Ansprüchen einer systemischen Entwicklung Rechnung tragen. Dazu gehört zu ermitteln, in welchem Entwicklungsstadium steht ein Meister, welche besonderen Stärken weist dieser auf, auf welchen Feldern müssen dieser weiterentwickelt werden. Weiterhin müssen sich die Fragen gestellt werden, versteht dieser die neuen Herausforderungen die auf ihn zukommen, weiß er welche Führungswerkzeuge er beherrschen muss, ist diese Führungskraft unter den sich verändernden Bedingungen noch die richtige Person auf dem richtigen Platz.

Der Unterabteilungsleiter bzw. der Abteilungsleiter als Vorgesetzte muss sich mit diesen Fragen auseinandersetzen und entsprechend Lösungsmaßnahmen erarbeiten. Dazu wurde das Projekt Meister Effectiveness Programm erarbeitet, um Lösungen für genau diese Fragen zu finden.

## **5.2 Konzeption und Durchführung des Meister-Effectiveness-Programms**

**Das Meister Effectiveness Programm besteht aus vier Hauptelementen, in denen die Managementlehren von Fredmund Malik in den Kern der Konzepte eingeflossen sind:**

- 1. Meistereinstufungsverfahren**
- 2. One Point Lesson (Einpunktschulungen)**
- 3. Management-Cross-Entwicklungskonzept (Stärkenorientierte Entwicklung)**
- 4. Personalmanagement-, Prozessgüte-, Qualitätsmanagementcheck**

Diese vier Elemente bilden ein kybernetisches System zur kontinuierlichen Meisterentwicklung on the Job. Es dient sowohl für die Entwicklung der Meisternachwuchskräfte, ebenso wie für die Meister, die ihre interne Führungslizenz erworben haben.

### **Zu 1) Meistereinstufungsverfahren**

Das Meistereinstufungsverfahren bildet die Grundlage zum aktuellen Leistungsstand eines Meisters. Es umfasst die Themen Prozess-, Personal- sowie das Qualitätsmanagement. Dabei orientiert es sich direkt an der Praxis mit einer Bewertungsskala für den aktuellen Leistungsgrad. Es definiert Sachaufgabenfelder, ebenso die Managementaufgaben nach dem Führungsrad, die bereits in den vorherigen Kapiteln erläutert wurden. Das Ziel ist die strikte Orientierung an der praktischen Tätigkeit der Meister on the Job. Es fließen in die Beurteilungen die Bewertungen der Vorgesetzte, Meisterkollegen und Mitarbeiter ein. Dadurch erhält der betreffende Meister ein 360 Grad Feedback, an dem dieser sich orientieren kann. Weiterhin findet eine schriftliche Prüfung für den Meister statt, um festzustellen, wo er noch Defizite aufweist und durch die One Point Lesson geschult werden muss.

## Ebene 1 (Springer) – Dauer Einsatz 2 Monate

		OPL am	Beispiele in Praxis	Beurteilung	1	2	3	4
<b>Prozess</b>	PDM/TLD							
	AP							
	SAB							
	Prüfmittel							
	MA-Unterlagen							
	FK-Ordner							
<b>Personal</b>	SAP							
	Rotation							
	Arbeitsplätze Brutto/Netto		ADREMA, Pünktchenplan, SAB, IE					
	Sitzungen							
	Laufwerke							
	Persönliche Arbeitsmethodik							
	TMW Schulung							
	Telefonkette							
	ADREMA							
	Stempeldatenbank							
	Berichte		Grundlagen zu KP					
	Führungsverhalten		Grundlagen Mitarbeiterführung					
<b>Qualität</b>	Regelkreise (Komplett)							
	Q-Monitor							
	Montagevisu							
	WBK							
	SDOK							
	HDT							
	Ausschuss							
	Fis-Austa							
<b>MNK Laufbahn</b>	Mini-Projekt vorbereiten							
	Bewertung Feedbackgespräch							
	Beurteilung des Paten							

Tabelle 3: Meistereinstufungsverfahren Ebene 1

Quelle: Eigene Darstellung

In der Tabelle 3 werden auf der linken Spalte die themenspezifischen Entwicklungsfelder dargestellt, wo sich die Meister und Meisternachwuchskräfte die benötigten Fertigkeiten aneignen müssen. Die Schwerpunkte in den Bereichen „Qualität“ und „Prozesse“ liegen in den Sachaufgaben eines Meisters, wohingegen die Themenfelder „Personal“ und „MNK-Laufbahn“ sich mit den Managementaufgaben und Werkzeugen einer Führungskraft beschäftigen. Weiterhin wird erfasst, ob eine OPL (One Point Lesson) Schulung durchgeführt wurde. Falls dies nicht der Fall sein sollte, muss der Vorgesetzte reagieren und dies nachholen. In den Feldern „Praxisbeispiele“, können gesondert vom zuständigen Abteilungsleiter bzw. Unterabteilungsleiter praktische Projekte vorgegeben werden, welche der Meister oder die Meisternachwuchskraft innerhalb eines bestimmten Zeitraumes realisieren muss. Die letzten beiden Felder „Beurteilung“ und die „Notenvergabe“ (Note 1 für sehr gut und Note 4 für schlecht) zeigen auf, auf welchem Entwicklungsstand die betroffene Person sich befindet. Die Beurteilung gibt der Vorgesetzte nach seiner persönlichen Einschätzung ab und die Bewertungsfelder eins bis vier werden durch eine schriftliche Prüfung ermittelt. Dadurch soll vermieden werden, dass persönliche, negative bzw. positive Empfindungen von Vorgesetzten einen direkten Einfluss auf die Meister selbst haben und somit Bewertungsfehler entstehen<sup>135</sup>. Es bietet den Vorgesetzten ebenfalls die Möglichkeit, sein eigenes Urteilsvermögen zu überprüfen und durch Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln. Dem Mitarbeiter bietet es die Möglichkeit, sich auf die bevorstehenden Aufgaben vorzubereiten und sich im Berufsalltag Wissen anzueignen, was sich als motivierend herausstellen kann.<sup>136</sup>

Ein Beispiel für die schriftliche Prüfung der Bewertungsskale wird in der folgenden Abbildung 11 vorgestellt. Für jede Kategorie wurden spezielle Fragenkataloge erstellt, um das Wissen der Meister und Meisternachwuchskräfte nicht durch den möglichen Bewertungsfehlern von Vorgesetzten auszusetzen.

#### **Fazit Meistereinstufungsverfahren:**

- Meister werden nach ihrer jeweiligen Situation eingestuft
- Stärken sowie Schwächen können definiert und gezielt mit Schulungen weiterentwickelt bzw. beseitigt werden
- Regelmäßiges Feedback über den aktuellen Leistungsstand und die Wirkung der Entwicklungsmaßnahmen motivieren den Meister


---

<sup>135</sup> Vgl. Heise, W. (2009), S. 85-88.

<sup>136</sup> Vgl. Stöwe, C. / Weidemann, A. (2007), S. 70-74.

Ebene 1

## Fragenkatalog zu PDM/TLD



Prozess

MNK

- 1) Was sind PDM?
- 2) Wozu werden PDM benötigt?
- 3) Was sind TLD-Blätter?
- 4) Wozu werden TLD-Blätter benötigt?
- 5) Wo finde ich PDM's und TLD's?

Punkte	1	2	3	4
Skalenwert	4	3	2	1

**Mögliche Antworten:**

Zu 1) Was sind PDM?  
**Produkt-Detail-Montageanweisungen (PDM) werden zur Information der Produktion verwendet. Ein PDM enthält eine Beschreibung der Montagerihenfolge sowie zusätzliche Angaben (z. B. Anziehungsdrehmoment, Oberflächenbeschaffenheit, Einstellvorschriften, Prüfbedingung).**

Zu 2) Wozu werden PDM benötigt?  
**Ein PDM ist die Aufbauanleitung des Fahrzeugs in dem alle relevanten Daten angegeben sind.**

Zu 3) Was sind TLD-Blätter?  
**Technische Leitlinie Dokumentation (TLD) weist mit seinen Merkmalen, oder Einzelteilenforderungen auf gesetzliche Forderungen hin, deren Einhaltung dokumentiert werden müssen.**

Zu 4) Wozu werden TLD-Blätter benötigt?  
**TLD regelt die gesetzlich vorgeschriebene Dokumentation von definierten Merkmalen im Fertigungsprozess.**

Zu 5) Wo finde ich PDM's und TLD's?  
**Über das System HyperKVS.**

Abbildung 13: Fragenkatalog zu PDM/TLD

Quelle: Eigene Darstellung

## **Zu 2) One Point Lesson (Einpunktschulungen)**

Die OPL's sind sehr einfach gestaltet und es wurde darauf geachtet, dass diese stark visuell erstellt wurden sind, damit Meister und Meisternachwuchskräfte ohne großen Aufwand sich das nötige Wissen über bestimmte Themen schnell aneignen können. Die Abbildung 12 stellt die OPL Selbstorganisation für die persönliche Entwicklung der Meister dar. Es wurde zu jedem Fachgebiet aus dem Meistereinstufungsverfahren eine OPL erstellt, damit sich Meister schnell in die notwendige Thematik einarbeiten können.<sup>137</sup>

### **Fazit OPL (Einpunktschulung)**

- Wissen kann durch Selbststudium aufgrund der Einfachheit der Kurzschulungen selbst angeeignet werden
- Eine Begeleitung on the Job ermöglicht den Meister sich direktes Feedback einzuholen und die eigene Arbeitsweise mit gezielten Fragen an den Vorgesetzten oder einem Trainer zu überdenken
- Durch ein Shadowing-Programm (Begleitung des Meister während der Arbeit) findet ein reger Austausch zwischen dem Paten und dem Meister statt
- Es profitiert sowohl der Pate als auch der Meister von der Zusammenarbeit. Der Pate bzw. Vorgesetzte schärft seine Personalentwicklungsfähigkeiten und der Meister verbessert seine eigenen Arbeitsleistungen

---

<sup>137</sup> Vgl. Lareau, W. (2011), S. 137-140.



### Was bedeutet wirksame Selbstorganisation?

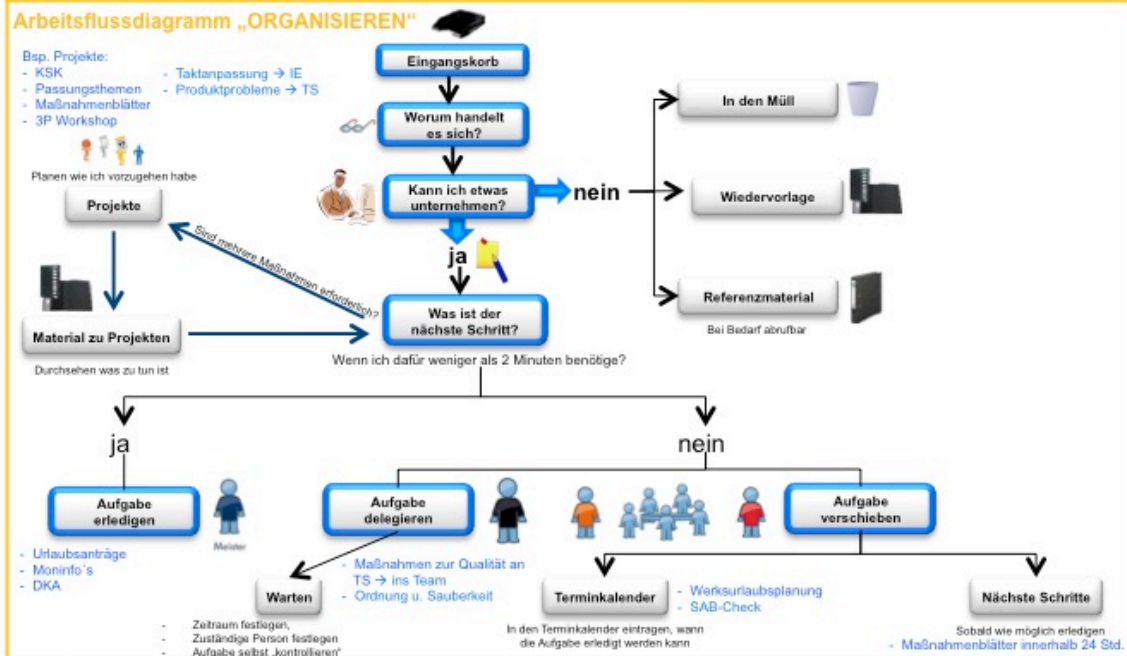
- Selbstorganisation bedeutet das „ORDNEN“ der Arbeit einer Führungskraft. Es beinhaltet den Aufbau des Arbeitsumfeldes, sowie das planmäßige Handeln im Arbeitsalltag selbst (geregelter Arbeitsalltag).
- Das **Ordnungssystem** einer Führungskraft sollte nach **Einfachheit** ausgerichtet sein. So einfach wie nur möglich, nur so viel wie nötig.
- Alle Arbeitsumfänge auf aktuellem Stand zu halten
- Selbstorganisation ist Voraussetzung für Effektivität

### Warum ist Selbstorganisation wichtig?

- Nur wenn eine Führungskraft sich effektiv organisiert, kann er seine Aufmerksamkeit auf die wichtigen Kernaufgaben, wie Personalführung, FA-Themen, Prozessverbesserungsthemen, u.v.m. richten
- Wenn die Meister ihre Zeit damit verbringen, Unterlagen zu suchen oder die unkontrollierte Anhäufung von Notizen zusammenzubringen, dann werden sie gänzlich unproduktiv. „Sie arbeiten dann zwar viel, doch Leisten sie wenig“

## Selbstorganisation: Einfach & Wirksam

<p><b>Dokumentationssystem</b></p> <p><b>Registermappe</b></p> <p><b>Sinn:</b> Durchdachte/Zielgerichtete Ablage für aktuelle Themen</p> <p><b>Ziel:</b> Methodische Vorsortierung von Unterlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben delegieren</li> <li>• Aufgaben ausführen</li> <li>• Unterl. abgeben/annehmen</li> <li>• Offene Punkte</li> </ul>	<p><b>Arbeitsplatz</b></p> <p>„Arbeitsumfeld überschaubar u. ordentlich halten, die Komplexität entsteht ganz von allein“</p>	<p><b>Ablagesystem</b></p> <p><b>Ordner</b></p> <p><b>Sinn:</b> Dokumente „zum WIEDERFINDEN“ ablegen</p> <p><b>Ziel:</b> Langzeit Dokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urlaubszettel</li> <li>• Anwesenheit</li> <li>• Mitarbeiterinformationen</li> <li>• Unterweisungen</li> </ul>
<p><b>Notizheft</b></p> <p><b>Sinn:</b> Zielgerichtete Aufnahme von <b>Informationen</b> zur <b>Weiterverarbeitung</b>.</p> <p><b>Ziel:</b> Gezielte Informationsdokumentation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Themen</li> <li>• Anstehende Aufgaben</li> <li>• Weitergabe von Informationen</li> <li>• Klarheit im Denken</li> </ul>		<p><b>Ablagefach</b></p> <p><b>Sinn:</b> Kurzfristiges Ablage für Dokumente</p> <p><b>Ziel:</b> Ablage leer halten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingangskorb für Meister/Teamsprecher</li> <li>• Aktuelle Fehlerschwerpunkte</li> <li>• Arbeitsanweisungen</li> <li>• Mitteilungen an Meister/Teamsprecher</li> <li>• Allgemeine Informationen</li> </ul>



„Es geht darum, Dinge so zu organisieren, dass man nur einmal darüber nachdenken muss.“ David Allen

Quellen:  
 Getting Things Done, David Allen  
 Praxis Manag. Nölke, Zielke, Kraus



Abbildung 14: OPL Selbstorganisation

Quelle: Eigene Darstellung

### Zu 3) Management Cross Entwicklung (Stärkenorientierte Entwicklung)

## WELCHE FÄHIGKEITEN VERBESSERN MEINE STÄRKEN?

Unsere Untersuchungen zeigen, dass die 16 Führungskompetenzen (Beispiel: „Ist ehrlich und integer“) stark mit positiven Geschäftsergebnissen korrelieren. Jede dieser Fähigkeiten hat außerdem bis zu ein Dutzend Kompetenzverstärker. Wer diese trainiert, verbessert zusätzlich auch die Kernkompetenz.



Abbildung 15: Kompetenzverstärker

Quelle: Vgl. Zenger, J. H. / Folkman, J. R. / Edinger, S. K. (3/2010), S. 60.

Die Abbildung 13 zeigt auf, wie man stärkenorientierte Personalentwicklung durchführen kann. Dazu müssen zum ersten die vorhandenen Stärken identifiziert werden. Diese werden anhand

von Personalbeurteilungsbogen, Befragung der Meisterkollegen sowie das Feedback des Vorgesetzten eingeholt und eine Selbsteinschätzung durchgeführt. Weiterhin wird die Vergangenheit, also durch eine Rückschau analysiert, was der betreffende Meister besonders gut gemacht hat. Im zweiten Schritt, wie es die Abbildung 13 aufzeigt, wird nach Kompetenzverstärkern gesucht, die die eigentlich vorhandene Stärke weiter ausbaut und eine überproportionale Entwicklung der jeweiligen Person gewährleistet. Ist ein Meister besonders stark in der Rhetorik, so kann man ihn im Bereich der Moderationstechnik schulen, um hier eine kompetenzverstärkende Entwicklung durchzuführen.<sup>138</sup>

### **Fazit Management Cross Entwicklung**

- Die Management Cross Entwicklung zeigt auf, welche korrelierenden Fähigkeiten bestehen. Dadurch ist es möglich, dass der Meister zwei sich ergänzende Kernkompetenzen aneignen kann, Bsp. Entscheidungsfähigkeit sowie Kontrollfähigkeit
- Es benennt die konkreten Alltagssituationen von Meister, um das theoretisch erworbene Wissen direkt in die Praxis umzusetzen
- Für die Vorgesetzten bietet es die Möglichkeit, einzelne Bausteine für die Entwicklung der Meister zu selektieren

### **Zu 4) Personalmanagementcheck**

Der Personalmanagement-, Qualitäts-, Prozessgütecheck soll quartalsweise ein Kontrollmechanismus darstellen, so dass alle beteiligten Meister ihre Aufgaben effektiv und wirksam wahrnehmen können. Es findet ein kontinuierliches Feedbacksystem durch die Anwendung des Personalmanagement-Checks statt. Der Meister, ebenso wie die Vorgesetzten erhalten Einblicke darüber, wo noch Entwicklungsmaßnahmen möglich sind und können ausgehend von den Ergebnissen weitere Entwicklungsschritte einleiten.

---

<sup>138</sup> Vgl. Zenger, J. H. / Folkman, J. R. / Edinger, S. K. (3/2010), S. 57-65.



## Personalmanagementcheck (PMC)

	Ja	Nein
<b>1. Personalplanung und –steuerung</b>		
a) Ist das OPL "Adrema" bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Beherrscht den Umgang mit Adrema? (Adrema Praxistest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ist die geplante Abwesenheit gemäß Soll-Vorgabe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Existiert ein Rotationsplan für die Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Existiert eine Verleihliste für die Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Sind alle Unterweisungen aktuell?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Sind die Teamsprecherzeiten > 3 Std./Tag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Kommunikation (zusätzl. Fragebogen)</b>		
a) Ist das OPL "Kommunikation" bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Wird der Wochenbericht als Informationsquelle genutzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Wird jeder MA bei Schichtbeginn mit "Namen" begrüßt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Wird mit jedem über das Wesentliche gesprochen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Wie wird der Kommunikationsgrad seitens Team bewertet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Wurden letztes Jahr die MAG/LOV Gespräche geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Wurden Mit dem Team zusammen Stiba-Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Mitarbeiterführung</b>		
a) Wurde die Mitarbeiterbefragung durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Wurden in den letzten 12 Monaten die MAG/LOV Gespräche durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Wurde der Stimmungsbarometer durchgeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Wurden mit den Teams gemeinsam Maßnahmen zum Stimmungsbarometer definiert und umgesetzt bzw. befinden sich in der Umsetzungsphase?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Entwicklung des Teamsprechers OPL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Selbstorganisation</b>		
a) Ordnung und Sauberkeit im Meisterbüro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Ordnung und Sauberkeit des eignen Arbeitsplatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c1) Sind Selbstorganisationswerkzeuge vorhanden? (Notizheft, Stifte, Ablagefächer, Sammelhefter, Ordner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c2) Besitzen die Teamsprecher Materialien, um sich zu organisieren? (Notizheft, Stifte, Ablagefächer, Sammelhefter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ist der Teamsprecher geschult Maßnahmeblätter zu erstellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Kooperationspartner</b>		
a) Ist das OPL "Kooperationspartner" bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Sind die wichtigsten Kooperationspartner bekannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Finden mit Entscheidungsrelevanten Kooperationspartnern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 16: Personalmanagement-Check

Quelle: Vgl. Zenger, J. H. / Folkman, J. R. / Edinger, S. K. (3/2010), S. 60.

Die Abbildung 14 zeigt auf, welche Kriterien bei dem Personalmanagement-Check durchgeführt bzw. überprüft werden müssen. Anhand der Ergebnisse werden die Leistungen der Meister

ausgewertet, wobei noch ein interner Volkswagen Mitarbeiterfragebogen zum Einsatz kommt. Dieser kann dann gezielt an seinen Punkten arbeiten, wo dringend Aufholbedarf besteht.

### **5.3 Handlungsempfehlung**

Das Meister-Effectiveness-Programm muss tief in die Unternehmenskultur bzw. Abteilungskultur verankert werden. Dieses Programm ist zu umfangreich, dass es nur mit einer Person betraut werden kann. Es muss eine gesonderte Projektgruppe beauftragt werden, die sich ausschließlich mit der Aus- u. Weiterbildung der Meister auseinandersetzt. Das Programm sollte als System in das Unternehmen etabliert werden und eine kybernetische Modellierung im Vordergrund stehen, sodass das System Meisterentwicklung sich immer wieder den neuen Umweltbedingungen anpassen und vor allem in der zunehmenden Komplexität der ständig wechselnden Wirtschaftslage neu ausrichten bzw. neu orientieren kann. Es sind die Führungskräfte, die ein Unternehmen produktiv und wirksam machen und umso mehr ist es notwendig, diese nach methodischen Kriterien richtig und effektiv zu schulen.

## 6 Zusammenfassung

Die Fragestellung dieser Masterthesis befasst sich mit der Konzeption eines Managemententwicklungsprogramms für Meister im Produktionsbereich. Die inhaltliche Orientierung befasst sich mit den Aufgabenfeldern der Manager aus der funktionalen Ebene. Hier geht es um Tätigkeiten, die Arbeitskräfte in Unternehmen ausführen müssen, damit durch ihre Produktivität auf den Märkten wirtschaftlich Profite erzielt werden können. Damit dies gelingen kann, ist es erforderlich, dass zunächst einmal eine institutionelle Organisation bzw. ein Unternehmen aufgebaut wird. Erst dann, wenn Abteilungen und Stellen klar definiert sind, kommt der Faktor Arbeitskraft zum Einsatz.

Wie in jedem wirtschaftlichen Unternehmen müssen diese Arbeitskräfte Sachaufgaben sowie auch Führungsaufgaben wahrnehmen. Zu Beginn der Arbeit wurde der Begriff "Führung" mit dem Begriff "Manager" gleichgesetzt, dies ist hier nochmals zu erwähnen, damit es nicht zu inhaltlichen Missverständnissen kommt.

Die Sachaufgaben sind klar definiert und die Ergebnisse sind vorgegeben, sowie messbar. Bei den Führungsaufgaben hingegen herrscht, wie im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert, noch Uneinigkeit darüber, wie diese zu erfüllen sind, da es dafür noch keine systematische Ausbildung in der Praxis gibt.

Führungskräfte müssen die Eigenschaften entwickeln, effektiv und wirksam arbeiten zu können, um unter den ständig wechselnden Marktbedingungen, der Zunahme von Komplexität in der Wissensgesellschaft, dem globalen ausgesetztem Wettbewerbsdruck in ihren Unternehmen leistungsfähig sein zu können. Dafür genügt es nicht nur nach den bisherigen Verhaltensmustern bzw. Führungsrastern zu agieren, sondern es muss an der methodischen und systematischen Entwicklung gearbeitet werden, um mit der global wachsenden Konkurrenz mithalten zu können bzw. sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Die Produktivität, wie in der Einleitung beschrieben wird, beginnt mit dem Erstellen des Produktes, in unserem Fall des Fahrzeuges selbst und durch den Montagewerker. Der Wert Produkte wird durch Mitarbeiter an den Montagelinien erzeugt, die wiederum von ihrem Vorgesetzten geführt bzw. gemanagt werden. Die Mitarbeiter selbst verrichten lediglich Sachaufgaben, wohingegen die Meister mit Führungsaufgaben betraut sind. In Kapitel vier wird jedoch aufgezeigt, dass Führungskräfte nicht praxisorientiert auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet werden. Es fehlt an einer konzeptionell orientierten Ausbildung der Manager.

Management sollte als Berufszweig anerkannt werden. Management besitzt wie in Kapitel drei dargestellt Grundsätze, nach denen sich Führungskräfte ausrichten müssen. Sie bilden die

Grundpfeiler des Berufes des Managers. Weiterhin hat jeder Beruf bestimmte Aufgaben; ein Architekt entwirft Gebäuden, ein Anwalt muss Klienten vor Gericht verteidigen und ebenso hat ein Manager Aufgaben, die er in seinem Beruf wahrnehmen muss. Die Schlüsselrolle in jedem Beruf stellen die Werkzeuge dar. Je professioneller Personen eines Berufsstandes mit ihren Werkzeugen umgehen können, was kontinuierliches Training erfordert, desto effektiver und wirksamer sind sie. Dasselbe gilt auch für den Beruf des Managers, auf das im Kapitel drei mittels des Führungsgrades eingegangen wird.

Im abschließenden fünften Kapitel wird das Modell Meister Effectiveness Programm entwickelt, indem die Kernelemente des Berufes eines Managers ausgearbeitet werden. Diese Kernelemente dienen den Meistern als Anleitung für ihre persönliche Entwicklung im Umgang mit den Werkzeugen ihrer Führungsaufgaben sowie die anfallenden Sachaufgaben zu bewältigen und durch kontinuierliches Training und zur mehr Professionalität zu gelangen. Damit sollen Manager dazu befähigt werden, die zukünftigen Herausforderungen in einer stetig wachsenden Welt meistern zu können.

## 7 Literaturverzeichnis

**Blom, H./ Meier, H. (2004):**

Interkulturelles Management, Interkulturelle Kommunikation: Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen, 2. Aufl., Berlin.

**Bungard, W. / Kohnke, O. (Hrsg.)(2000):**

Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen: Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, Wiesbaden.

**Christensen, C. M. (2016) Harvard Business Manager Magazin Edition (4/2016)**

Der Sinn des Lebens: Harvard Business manager Edition (Hrsg.)(04/2016), Hamburg.

**Covey, S. R. (2015):**

Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 32. Aufl., Offenbach.

**Covey, S. R. (2009):**

Die effektive Führungspersönlichkeit: Prinzipienorientiert managen, Frankfurt/ New York.

**Coyle, D. (2014):**

Talent to go, 52 Tipps für mehr Erfolg im Leben, Köln.

**Debatin, J. F. / Ekkernkamp, A. (2013) Schulte, B. / Tecklenburg A. (Hrsg):**

Krankenhausmanagement, Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin.

**Drucker, P. (2010):**

Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München

**Drucker, P. (2014):**

The Effective Executive: Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen, München

**Ericsson, K. A. / Pool, R. (2016):**

Top: Die neue Wissenschaft vom bewussten Lernen, München.

**Ericsson, K. A. / u. a. (10/2007) Harvard Business Manager (Hrsg.):**

Übung macht den Meister, Hamburg.

**Gladwell, M. (2015):**

Überflieger: Warum manche Menschen erfolgreicher sind-und andere nicht, 6. Aufl., 2015, München.

**Gölzner, H. (2006):**

Erfolg trotz Führung: Das Systemisch-integrative Führungsmodell: Ein Ansatz zur Erhöhung der Arbeitsleistung in Unternehmen, Wiesbaden.

**Groth, A. (2013):**

Führungsstrak in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management, 3. überarbeitet Aufl., Frankfurt/ New York.

**Grzywatz, K. (2015):**

Integriertes Management als Erfolgsfaktor für die Unternehmensführung: Komplexität und Dynamik, Hamburg.

**Hammer, R. (2015):**

Unternehmensplanung: Planung und Führung, 9. Aufl., Berlin/München/Boston.

**Heise, W. (2009):**

Das kleine 1 x 1 des Personalmanagements, Erlensee.

**Hölzerkopf, G. (2005):**

Führung auf den Punkt gebracht: Praktische Handreichungen und Empfehlungen, Wiesbaden.

**Hentze, j. / Graf, A. / Kammel, A. / Lindert, K. (2005):**

Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung 4. Überarbeitete Aufl., Bern, Stuttgart, Wien.

**Hintz, J. A. (2016):**

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, 3. Aufl., Wiesbaden.

**Johner, P. (2010):**

Transforming Leaders: Top-Management und Transformation: So werden Sie nachhaltig erfolgreich, steigern die Mitarbeiterzufriedenheit und sparen Kosten. Freiburg.

**Kahneman, D. (2014):**

Schnelles denken, langsames Denken, München.

**Klauser, M. (2010):**

Lenke, was dein Unternehmen Lenkt: Management-Prozess-Architektur (MPA) als Quantensprung in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Frankfurt/ New York.

**Kleinau, T. (2005):**

Der Rollenwandel im mittleren Management: der Meister als Prozessmanager. Konzeption und Evaluation eines Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes zur Förderung der Führungskompetenz in der Automobilindustrie. Dissertation.

**Koschnick, W. J. (1995):**

Management: Enzyklopädisches Lexikon, Berlin.

**Kotter, J. (1982):**

The general managers, New York.

**Lareau, W. (2011):**

Office Kaizen 2: Harnessing Leadership, Organizations, and Tools for Office Excellence, Milwaukee.

**Westkämper, E. / Löffler, C. (2016):**

Strategien der Produktion: Technologien, Konzepte und Wege in die Praxis, Berlin/Heidelberg

**Malik, F. (2013a):**

Management: Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main.

**Malik, F. (2013b):**

Strategie: Navigieren in der Komplexität der neuen Welt.

**Malik, F. (2014a):**

Führen Leisten Leben, Frankfurt am Main.

**Malik, F. (2014b):**

Wenn Grenzen keine sind: Management und Bergsteigen, Frankfurt am Main.

**Mintzberg, H. (2010):**

Managen, Offenbach.

**Mintzberg, H. (1989):**

Mintzberg über Management: Führung und Organisation Mythos und Realität, Wiesbaden.

**Niermeyer, R. / Postall, N. (2010):**

Effektive Mitarbeiterführung: Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte, Wiesbaden.

**Naschold, F. (1994):**

Nationale Programme zur Innovationsentwicklung. Arbeitspolitik im internationalen Vergleich. In: Zeitschrift für Arbeit 2 (3), S. 103-131.

**Oelsnitz, D. v. d. (2009):**

Management: Geschichte, Aufgaben, Beruf, München.

**Pinnow, D. F. (2012):**

Führen: Worauf es wirklich ankommt, 6. Aufl., Wiesbaden.

**Poggensee, I. (2009):**

Verkaufen: Mit System, Handwerk und Leidenschaft zu mehr Vertriebs Erfolg, Wiesbaden.

**Randhofer, T. (2010) Bröckermann R. / Vorbrüggen, M. M. (Hrsg.):**

Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Aufl., Stuttgart.

**Rensmann, J. H. / Gröpler K. (1998):**

Telearbeit: Ein praktischer Wegweiser, Berlin-Heidelberg.

**Schlick, S. / Marinho, M. L. / Schlick, A. (2007):**

Führen leicht gemacht: Was Sie als Chef wirklich wissen müssen, 2. Überarbeitete Aufl., München.

**Schreyögg, G. / Koch, J. (2015):**

Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden.

**Stahle, W. S. (1999):**

Vahlens Handbücher der Wirtschaft- und Sozialwissenschaften: Management, 8. Aufl., München.

**Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005):**

Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden.

**Stöwe, C. / Weidemann, A. (2007):**

Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung: Musterhandbuch mit Gesprächsleitfäden und Textbausteinen, 2. erweiterte und aktualisierte Aufl., München.

**Schuh, G. / Kampker, A. (2011):**

Strategische und Management produzierender Unternehmen: Handbuch Produktion und Management, Heidelberg.

**Syed, M. (2010):**

Was heisst schon Talent, Mozart, Beckham, Federer und das Geheimnis von Spitzenleistung, München.

**Ulich, E. / Großkurth, P. / Bruggemann, A. (1973):**

Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Frankfurt.

**Wagner Breukel, S. (2012):**

Optimale Führung mit dem Matching-Konzept, Freiburg.

**Weibel, R. / Käppel, M. (2013):**

Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denken und Handelns, Zürich.

**Zenger, J. H. / Folkman, J. R. / Edinger, S. K. (3/2010) Harvard Business Manager Edition (Hrsg.)**

Machen sie sich unentbehrlich, Hamburg.

## **Internetquellen**

### **Akademie für systemische Führung (Hrsg.) (2016):**

Prorät der Akademie für systemische Führung: Über Daniel F. Pinnvow, <https://dp-akademie.de/dp-akademie/uber-uns>

Am 16.10.2016 letzter Aufruf

### **Malik Management Zentrum (Hrsg.)(2016):**

Grundsätze wirksamer Führung: <http://www.malik-management.com/de/malik-loesungen/oeffentlich/mihm> → Kultur

Am 16.10.2016 letzter Aufruf

### **Umsatzstärksten Automobilhersteller und Zulieferer weltweit im Jahre 2015:**

<https://de.statista.com/> → Umsatzstärksten Automobilhersteller und Zulieferer weltweit

Am 17.10.2016 letzter Aufruf

### **Anzahl der hergestellten Fahrzeuge pro Mitarbeiter ausgewählter Automobilkonzerne weltweit im Jahre 2015:**

<https://de.statista.com/> → Anzahl der hergestellten Fahrzeuge pro Mitarbeiter ausgewählter Automobilkonzerne weltweit im Jahre 2015

Am 17.10.2016 letzter Aufruf