



3. Management

Eine Definition für Unternehmensführung = Management

UF = Institution (Geschäftsleitung) und UF = **Funktion** (Tätigkeit der Geschäftsleitung)

**"Management ist sachbezogenes Leiten und personenbezogenes Führen
auf den Leitungsebenen des Betriebes"**

Sachbezogenes Leiten:

1. Willensbildung und Durchsetzung
2. Systemdenken und Ganzheitliches Entscheiden

Personenbezogenes Führen:

1. Personalmanagement
2. Verhaltensbeeinflussung (Motivation, Überzeugung: Ziele, Sache; Konfliktlösung)

Managementlehre, Organisation und Planung

(Prof. Dr.-Ing. Klaus Feilhauer, 4 SWS im SS 1983, TFH Berlin; keine Studiengebühren)

I. Grundlagen der Unternehmensführung

1. System der Managementfunktionen
 - Systemcharakter des Unternehmens
 - Management und Regelkreis
2. Arbeitsverhalten in sozio-technischen Systemen
 - Bestimmungsfaktoren des menschlichen Verhaltens
 - Ansätze zur Erklärung des Arbeitsverhaltens

II. Planung und Kontrolle

1. Operative Planung und Kontrolle
 - Grundsätze und Prinzipien
 - Dimensionen der Planung
 - Planungs- und Kontrollprozess
 - Planungs- und Kontrollsysteme
2. Planungsverfahren und -techniken
 - Konventionelle Verfahren (Karte, Formular, Liste, Statistik; Grafik, Balkendiagramm)
 - Operations Research (NPT, Lineare Programmierung, Lagerhaltung, Warteschlange,...)
 - Netzplantechnik (Graphentheorie; CPM, PERT, Potential-Methode; PPS-System)

3. Controlling

- Philosophie und Konzept
- Aufgabenstellung des Controllers
- Organisatorische Voraussetzungen

4. Strategische Planung

- Methodische Grundlagen
- Strategischer Planungsprozess
- Bestimmung der strategischen Ausgangslage
- Ableitung von Strategien und Maßnahmen

III. Entscheidung und Entscheidungsfindung

1. Wesen rationaler Entscheidungen

- Arten und Prinzipien von Entscheidungen (Personal-, Ziel, Sache; Routine, Innovation)
- Entscheidungsprozess (Vorbereitung, Alternativen, Präsentation, Vollzug, Kontrolle)
- Entscheidungsverhalten

2. Entscheidungsregeln unter Unsicherheit

- Entscheidung bei subjektiv unsicheren Erwartungen
- Entscheidung bei objektiv unsicheren Erwartungen

3. Kreative Entscheidungsfindung

- Problemanalysen und Ursachenanalysen
- Kreative Entscheidungstechniken (Analytische- und Intuitive Methoden)
- Entscheidungssitzungen

IV. Organisation und Organisationsentwicklung

1. Grundzüge der Organisation

- Elemente und Beziehungen der Organisation
- Organisationstheoretische Ansätze

2. Strukturorganisation

- Gestaltungsinstrumente (Aufbauorganisation, Stellenbildung: Analyse, Synthese)
- Formen der Aufbaustruktur (Produkt-, Projekt-Management, Matrix-Organisation)
- Hilfsmittel der Organisation (Organigramm, Fkt.-Diagr., Führg.-Anwsg., Stellenbeschr.)

3. Prozessorganisation

- Gestaltungsinstrumente
- Organisationsplanung

4. Organisationsmethodik

- Organisationsplanung
- Organisationsentwicklung

5. Organisationsentwicklung

- Grundzüge und Prozess
- Interventionstechniken

V. Führungsverhalten und Führungsmodelle

1. Führungsstile

- Erklärungsansätze des Führungsverhaltens
- Typologie der Führungsstile

2. Kommunikation und Kooperation

- Zwischenmenschliche Kommunikation
- Zusammenarbeit in Gruppen
- Kooperative Konfliktregelung

3. Führungskonzepte und -modelle

- Management by - Konzepte
- Harzburger Modell
- Management by Delegation, by Exception, by Objectives,...
- Management Development

Das **Forschungsgebiet Management** gliedert sich nach Staehle (1991) in die drei Bereiche:

- Führung von Personen und Gruppen (Verhaltenswissenschaft; Behavioral Sciences)
- Unternehmensführung (Betriebswirtschaftlicher Teil; Business Administration)
- Unternehmensforschung (Verfahren; Operations Research, Management Sciences)

Management Development (Aus- und Weiterbildung von Führungskräften)

- Dipl.-Wirt.-Ing. (BWL, Managementlehre, EDV, OR, Statistik, AW, VWL, Recht, 1981)
- MBA (Aufbaustudium, 3 Sem., TU München; keine Studiengebühren, 2010)
- M.Sc. (FU Berlin/Management u. Marketing, 4 Sem., keine Teilnahmegebühren, 2010)
- MBA (St. Galler Business School; Executive MBA, 4 Sem., 33 000 Euro, 2010)
- MBA (Goethe Business School, Frankfurt; 18 Monate, Kosten = 48 000 Euro, 2010)
- MBA (Harvard University/Business School, USA; Gebühren/Jahr: 47 000 Dollar, 2008)
- MBA (University of Oxford/Economics; Undergraduate/Postgraduate; MPhil,...)
- MPhil (University of Cambridge/Economics/BA; Undergraduate>36 000 £, 2010; PhD)
- M.Sc. (FernUniversität Hagen: Kosten WiWi, Bachelor + Master = 3000 Euro, 2010)
- M.Sc. (Hagener Masterstudium Management; 12 800 Euro, 2009)

Unternehmung = zielgerichtetes, offenes, dynamisches, sozio-technisches System

zielgerichtet = ökonomische Ziele, nach Prof. K. Feilhauer, 1983

(Unternehmensziele, Produktgestaltung, Produktion, Absatzbereich, Rechnungswesen,

Preispolitik, Personal, Öffentlichkeitsarbeit,...)

Führungstechnik

Menschenkenntnis - Menschenführung

Leiten, Führen, Führungsstil, Motivation, Menschenkenntnis, Gruppenpsychologie,

Verhaltenssteuerung, Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktlösung, Wege zur Verständigung

(Dr. R. Jebesen: Lehrgang I und II der Siemens AG, 2 Tage im Bildungszentrum, 1981)

Motivation und Führungsverhalten

A. Die Führungskraft: Anforderungen und Aufgaben

B. Motivation der Mitarbeiter

- Theorien (Inhaltstheorie, Prozesstheorie: SIR-Theorie,...)
- Motive (Intrinsische, Extrinsische Motive, Maslow, Herzberg,...)

C. Führungsstil und Führungsverhalten

1. Unterschied Führungsstil - Führungsverhalten

2. Dimensionen der Führung

- Mitarbeiterorientierung
- Sachaufgaben oder Leistungsorientierung

3. Idealtypische Führungsstile

- autoritäre Stil
- **kooperative oder partizipative Stil**
- Coaching, Mentoring, St. Gallener Modell, Harzburger Modell
- Management by Objectives, by Delegation, by Exception,...

(Prof. Dr. Dr. habil Beyer, Jan Wolthuis: Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen, 2000)

Bedürfnisse (Motive nach Maslow)

- Grundbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse: Essen, Trinken, Wohnen,...)
- Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor Willkür, Drohung, Entbehrung,...)
- Bedürfnis nach mitmenschlicher Zuwendung (Freundschaft, Zugehörigkeit,...)
- Bedürfnis nach Anerkennung (Respekt, Würde, Status,...)
- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Selbständigkeit, Selbstentfaltung,...)

Verhaltensdeterminanten (in sozio-technischen Systemen)

- Anreize (= Auslöser für Motive; Bsp: finanzielle A., soziale A., Entfaltung, Aufgaben)
- Motive (= Beweggründe des Handelns: Verhaltensbereitschaft)
- Erwartungen (sind subjektive Wahrscheinlichkeiten; Handlg.-Erwartg.-Ergebnis,...)
- Fähigkeiten (sensomotorische-, kognitive-, Problemlösungsfähigkeiten)
- Arbeitsbedingungen (technologische-, organisatorische-, ergonomische Arbeitbed.)

Soziale Kompetenzen (Soft skills, Kommunikation, Selbst-Präsentation,...)

- Mitgefühl
- Einfühlungsvermögen
- Teamfähigkeit
- Kommunikation: Authentisch sein, Ich-Botschaften, aktives zuhören, Feedback
- Motivationsfähigkeit
- Unrechtsbewusstsein

Tugenden und Etikette (Fairness, Höflichkeit,...)

Soziopathie (mangelnde oder fehlende soziale Kompetenzen)

Missmanagement

(Machtbesessenheit, infantiles Imponiergehabe, Demotivation, Desorientierung,...)

Manager, Managerin**Führungsqualifikation**

Führungsneigung

Führungseignung

- Belastbarkeit
- Intelligenz
- Selbstmanagement: Eigene Stärken u. Schwächen analysieren
- Entscheidungsfähigkeit
- Persönliche Integrität
- Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Kreativität
- Kommunikationsfähigkeit (zwischen Menschen, Stil; Organisation: Wege, Mittel,...)
- Verantwortungsfreudigkeit
- Überzeugungskraft

Führungsverhalten (Erklärungsansätze, Führungsstile, Führungsmodelle)

- Führungsstil (Die Art und Weise, wie die Menschenführung ausgeübt wird)

Intaktes Management

Ausgewogenheit von Zielen und Aufgaben

- Organisationsziele
- Persönliche Ziele
- Sachaufgaben
- Personalaufgaben

Fragen

managementlehre_1



managementlehre_2



managementlehre_3



managementlehre_4



managementlehre_5



managementlehre_6



managementlehre_7