



Joachim Schläper

Ingenieure als Manager

Selbst-, Projekt- und
Teammanagement für die Praxis

Kohlhammer

150 Jahre
Kohlhammer

Joachim Schläper

Ingenieure als Manager

Selbst-, Projekt- und
Teammanagement für die Praxis

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2017

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Umschlagsbild: © Robert Kneschke – Fotolia.com

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-031159-6

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-031160-2

epub: ISBN 978-3-17-031161-9

mobi: ISBN 978-3-17-031162-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Danksagung	13
Einleitung	15
1 Analyse: Situatives Verhalten	17
1.1 Einflussfaktoren	17
1.2 Wahrnehmung	20
1.3 Werte	23
1.4 Analyse: Wollen – Können – Dürfen	23
1.5 Nutzen der Analyse situativen Verhaltens	25
2 Stärken	28
2.1 Bestleistung versus Mittelmaß	28
2.2 Bedeutung von Stärken	29
2.3 Modell der 10 Intelligenzen	29
2.3.1 Sprachliche Intelligenz	30
2.3.2 Logisch-mathematische Intelligenz	31
2.3.3 Assoziativ-kreative Intelligenz	31
2.3.4 Räumliche Intelligenz	32
2.3.5 Musikalische Intelligenz	32
2.3.6 Körperlich-kinästhetische Intelligenz	32
2.3.7 Naturkundliche Intelligenz	33
2.3.8 Intrapersonale Intelligenz	34
2.3.9 Interpersonale Intelligenz	35
2.3.10 Spirituelle Intelligenz	36
2.4 Erkennen von Stärken	37
2.5 Stärkenkompass	37
2.6 Darstellung eigener Stärken	39
2.7 Stärken und Berufswahl	40
2.8 Stärken und Führung	41
2.9 Fazit	42
3 Mentalitäten	43
3.1 Bedeutung von Mentalitäten	43
3.2 Mentalitäten und Modelle	44
3.3 Das Struktogramm	46
3.3.1 Vergangenheitsorientierung (Farbe »Grün«)	46

3.3.2	Gegenwartsorientierung (Farbe »Rot«)	47
3.3.3	Zukunftsorientierung (Farbe »Blau«)	47
3.4	Individuelles Struktogramm	51
3.5	Chancen und Risiken	52
3.6	Bedeutung für Teambildung	53
3.7	Der Sympathiekreis	54
3.8	Die komplementäre Mentalität	55
3.8.1	Selbsterkenntnis	55
3.8.2	Perspektivwechsel	56
3.8.3	Annäherung an die komplementäre Mentalität	57
3.8.4	Verankerung	58
3.9	Nutzen	60
4	Motivationen	61
4.1	Was motiviert mich?	61
4.2	Das Reiss-Modell	62
4.2.1	Macht	63
	Beschreibung	63
	Führungsrelevanz	63
4.2.2	Unabhängigkeit	64
	Beschreibung	64
	Führungsrelevanz	64
4.2.3	Neugier	65
	Beschreibung	65
	Führungsrelevanz	65
4.2.4	Anerkennung	66
	Beschreibung	66
	Führungsrelevanz	66
4.2.5	Ordnung	67
	Beschreibung	67
	Führungsrelevanz	68
4.2.6	Sparen	68
	Beschreibung	68
	Führungsrelevanz	69
4.2.7	Ehre	69
	Beschreibung	69
	Führungsrelevanz	70
4.2.8	Idealismus	70
	Beschreibung	70
	Führungsrelevanz	71
4.2.9	Beziehungen	71

	Beschreibung	71
	Führungsrelevanz	72
4.2.10	Familie	73
	Beschreibung	73
	Führungsrelevanz	73
4.2.11	Status	74
	Beschreibung	74
	Führungsrelevanz	74
4.2.12	Vergeltung («Vengeance»)	75
	Beschreibung	75
	Führungsrelevanz	76
4.2.13	Eros	76
	Beschreibung	76
	Führungsrelevanz	77
4.2.14	Essen	78
	Beschreibung	78
	Führungsrelevanz	79
4.2.15	Körperliche Aktivität	79
	Beschreibung	79
	Führungsrelevanz	80
4.2.16	Ruhe	81
	Beschreibung	81
	Führungsrelevanz	81
4.3	Praktische Konsequenzen	82
4.4	Motivation und Projektmanagement	83
4.5	Reiss-Profil: Zusammenfassung	84
4.6	Motivationsprofile	85
4.7	Veränderungen	86
4.8	Fazit	87
5	Balanced Score Card	88
5.1	Die Methode der Balanced Score Card (BSC)	89
5.2	Die 5 Felder der BSC	93
5.2.1	Finanzen	93
5.2.2	Prozesse	94
5.2.3	Potenziale	96
5.2.4	Kunden	98
5.2.5	Vision und Strategie	101
5.2.5.1	Ausprägungen einer Vision	101
5.2.5.2	Bedeutung für Führung	102
5.2.5.3	Strategie und Ziele	103

5.3	Zielvereinbarungen	105
5.3.1	Potenziale	105
5.3.2	Finanzen	106
5.3.3	Unternehmensleitung	107
5.3.4	Widersprüche	107
5.3.5	»Balanced« Scores	108
5.4	Projekte	110
6	Personalauswahl	112
6.1	Stellenbeschreibung	113
6.2	Stellenausschreibung	115
6.3	Auswahlverfahren	116
6.3.1	Eingang der Bewerbung	117
6.3.2	Vorauswahl Stufe 1	118
6.3.3	Vorauswahl Stufe 2	118
6.3.4	Bewerbungsgespräch(e)	119
6.3.5	Assessment Center	120
6.3.6	Entscheidungskriterien	122
6.3.7	Entscheidung	123
6.4	Probezeit	123
6.5	Ausblick	124
6.6	Konsequenzen für eine Bewerbung	125
7	Führungstechnik	128
7.1	Führen heißt ändern	128
7.2	Delegation	129
7.2.1	Verantwortung und Vertrauen	129
7.2.2	Lösungsweg und Ergebnis	130
7.2.3	Kontrolle	131
7.2.4	Terminsetzung	131
7.2.5	Rückdelegation	132
7.3	Kreativtechniken	133
7.4	Fehlerkultur	134
7.5	Bedeutung guter Planung und Vorbereitung	135
7.6	Führungsenergie – Aufwand und Nutzen	136
7.7	Wenn nichts mehr geht	139
7.8	Stellvertretung	141
7.9	Moderation	142
8	Kommunikation	144
8.1	Einer oder alle?	144
8.2	Führungsteam	146

8.3	Positionen oder Interessen	147
8.4	Feedback	148
8.5	Führungsgespräch	150
8.6	Frauen in der Führung	151
9	Werte und Entscheidungen	154
9.1	Werte	154
9.1.1	Wertesysteme	154
9.1.2	Individuelle Werte	156
9.1.3	Persönlicher Wertekompass	157
9.1.4	Werte und Führung	160
9.1.5	Änderungen von Werten	161
9.2	Entscheidungen	162
9.2.1	Innere Stimmen	163
9.2.2	Rubikon-Prinzip	165
9.2.3	Auf den Punkt gebracht	166
9.2.4	Kommunikation und Umsetzung	167
10	Zum guten Schluss	169
Literatur	170
Stichwortverzeichnis	171

Vorwort

Der erste Satz eines Buches ist der schwerste – auch für einen Autor, der nach seinem Ingenieurstudium über viele Jahre mit Managementaufgaben betraut war, immer wieder veröffentlicht hat und heute als Unternehmensberater und Gastdozent an Universitäten tätig und den persönlichen Umgang mit Menschen gewohnt ist. Geschafft! Der erste Satz steht, und Sie, liebe Leserin oder lieber Leser, halten das Buch in Ihren Händen. Warum eigentlich? Ihre Motivation ist aus der Managementsicht hochinteressant, und Sie werden in dem speziellen Kapitel 4.5 dazu wichtige Erkenntnisse finden. Doch bevor Sie direkt dort einsteigen, sei der folgende Hinweis gestattet:

Dieses Buch ist so aufgebaut, dass Sie es sowohl an einem Stück durchlesen als auch gezielt in einzelne Themen einsteigen und sich diese ohne Kenntnis der Seiten davor und danach erarbeiten können. Einzige Ausnahme ist das Kapitel 1 (»Analyse: Situatives Verhalten«), das eine übersichtliche **Struktur wesentlicher Zusammenhänge** gibt und das Sie auf jeden Fall zuerst lesen sollten. Sodann wird Ihnen dieses Buch als Nachschlagewerk hoffentlich gut in der Hand liegen, wenn eine schwer überschaubare Situation gegeben ist oder ein anspruchsvolles Führungsgespräch oder gar ein Stellenwechsel bevorstehen.

Das vorliegende Werk ist »aus der Praxis für die Praxis« geschrieben und hat daher nicht den Charakter einer wissenschaftlichen Abhandlung, sondern eher den eines Druckerhandbuches. Was tun Sie üblicherweise, wenn Ihr Drucker nicht funktioniert? Sie schauen ins Handbuch und hoffen, ohne langes Suchen eine gute Fehleranalyse sowie den Lösungsweg zu finden. Hier ist die Absicht ähnlich: Wenn Führung aus irgendeinem Grund Schwierigkeiten macht und Sie nach einer Lösung suchen, können Sie entweder über das Stichwortverzeichnis fündig werden oder durch systematisches Vorgehen, das mit dem Kapitel 1 beginnt, von dort in die passende Verzweigung führt (z. B. »Motivationen«) und Ihnen den richtigen Hinweis gibt. Die Abbildung 1 zeigt die Schnelldiagnose zur Lösung von Führungsproblemen.

Nehmen wir als Beispiel einmal an, dass Sie als Führungskraft bei einem Ihrer Mitarbeiter eine deutliche Unlust wahrnehmen, eine Aufgabe zu erledigen. Wenn die Person üblicherweise guten Willens ist und über die erforderlichen Legitimationen verfügt, wird es vermutlich am Können scheitern. Der Ansatzpunkt liegt dann bei den Fähigkeiten gemäß Kapitel 2. Es könnte aber auch sein, dass der Mitarbeiter unsicher ist bezüglich des Arbeitsprozesses und der vor- oder nachgelagerten Schritte. In diesem

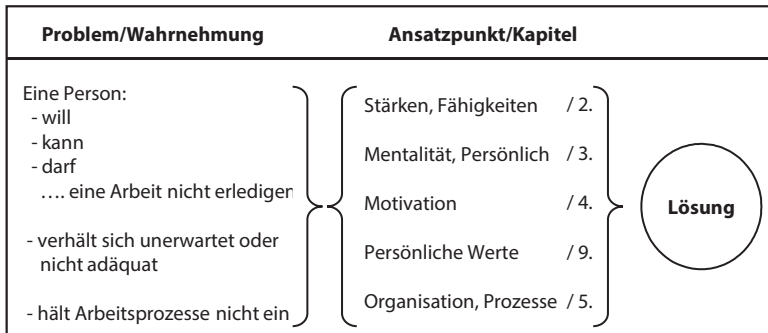


Abb. 1: Schnelldiagnose von Führungsproblemen

Fall würde eine der Perspektiven der »Balanced Score Card« weiterhelfen, die in Kapitel 5 beschrieben sind. Wichtig ist, dass Sie bei den Diagnoseverfahren gemäß Kapitel 1 einigermaßen sicher sind, damit Sie den richtigen Lösungsweg einschlagen.

Die in Abbildung 1 nicht erwähnten Kapitel 6 (Personalauswahl), 7 (Führungstechnik) und 8 (Kommunikation) tragen nicht direkt zu Problemlösungen bei, sondern sollen Ihnen Hinweise geben, wie Sie in Ihrer Linien- oder Projektfunktion optimal führen können.

Merksätze sind hervorgehoben. Dieses Layout-Detail erlaubt Ihnen, im Schnelldurchgang auf besonders wichtige Erkenntnisse zuzugreifen.

Dem professionellen Feedback, seiner Bedeutung und seinen Wirkungen widme ich im Kapitel 8.4 einen wesentlichen Raum. Auf Ihr Feedback zu meinen Ausführungen bin ich neugierig und werde gern konstruktive Kritik im Sinne von Ergänzungen und Verbesserungen aufgreifen. Meine Kontaktdaten finden Sie im Einband.

Und nun habe ich auf Anregung des Verlages das getan, was meine Frau mir schon Jahre vorher nachdrücklich empfohlen hat: Ein Buch geschrieben... Möge es Ihnen nützen.

Berlin, im September 2016

Joachim Schläper

Danksagung

Das Saatkorn zu diesem Buch wurde im Jahr 2009 gelegt, als ich den Auftrag bekam, einen Strategieworkshop für einen Lehrstuhl der RWTH Aachen zu gestalten. In der Nachlese bat mich Herr Prof. Dr.-Ing. Peter Vary, daraus eine Lehrveranstaltung für Studierende der RWTH zu konzipieren, und lieferte auch gleich den passenden Namen dazu. Dafür bin ich ihm sehr dankbar, ebenso für das Einverständnis, diesen Namen als Titel des Buches verwenden zu dürfen.

In meinen Vorlesungen haben zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch Mitarbeit, qualifizierte Fragen und eigene Gedankengänge zum heutigen Erkenntnisstand beigetragen. Dafür sage ich pauschal »Danke« für viele wertvolle Anregungen.

Ohne die Unterstützung meiner Frau, meiner Familie und meiner Freunde hätte ich ein solches Projekt nicht realisieren können. Dafür gilt mein ganz besonderer Dank mit Blick auf die zahlreichen Hinweise zum Inhalt und zur Gestaltung.

Dieses Buch entstand aufgrund einer Anregung des Verlages, genauer gesagt: Durch eine E-Mail von Herrn Dr. Uwe Fliegau, mit dem ich schnell handelseinig wurde. Herr Fliegau hat mich beim Schreiben als Lektor begleitet, mich inhaltlich beraten, das Erscheinungsbild des Buches konzipiert und die Leistungen des Kohlhammer-Verlages in für mich komfortabler und unterstützender Weise bereitgestellt.

Schließlich braucht der Entstehungsprozess viel Zeit und persönliche Energie. Dafür hat mir meine Frau Yvonne Schläper den Rücken frei gehalten und mich immer wieder ermuntert, weiterzudenken und zu optimieren. Dies hat mir vor allem in schwierigen Phasen sehr geholfen, in denen sie meine Launen einfach nur ertragen hat. Ihr bin ich zutiefst verpflichtet.

Einleitung

Als Ingenieur neige ich zu technischer Sprache, Modellen und Strukturen. Sie werden daher in diesem Buch einige Modelle kennenlernen. Diese haben eines gemeinsam: Sie stellen jeweils ein Abbild der Wirklichkeit dar. Der Vorteil liegt darin, dass z. B. eine Modelleisenbahn die wesentlichen Elemente, Strukturen und Abläufe der realen Bahn auf einfache Weise erlebbar macht. Nachteilig ist, dass diese Simulation viele Aspekte nicht berücksichtigt wie z. B. die tatsächlichen Transportleistungen, Kosten oder Umwelteinflüsse. Daher sollen die hier genutzten Modelle Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, einen schnellen Zugang zu einem **Grundverständnis** ermöglichen, wohl wissend, dass die Realität viel komplexer und umfangreicher ist. Sie können dann das modellhafte Verständnis eines Zusammenhangs selbständig erweitern und kommen so der Wirklichkeit immer näher.

Beginnen wir mit einem Modell zur Erläuterung von Verhalten. In meinem Grundverständnis vergleiche ich mein Gehirn mit einer Computer-Festplatte, die meine genetischen Veranlagungen wie ein Betriebssystem als Kern enthält, ergänzt und erweitert durch meine Sozialisierung. In der IT sind dies die Treiberprogramme für Drucker, Grafikkarten, Netzwerkkadpter usw. (► Abb. 2).

Diese Bereiche sind stets präsent (wenngleich meistens unbewusst) und wirken auf mein heutiges Verhalten. Dazu habe ich vieles gelernt, was modellhaft vergleichbar ist mit den Standard-Anwendungsprogrammen zum Schreiben, Rechnen, Zeichnen und Kommunizieren am PC. Bedient werden diese Programme über die Benutzeroberfläche. Diese ist wiederum vergleichbar mit meiner Außenwirkung und der Art und Weise, wie ich kommuniziere und mit anderen Menschen interagiere. So kann ich mich situations- und stimmungsgerecht verhalten und das angemessene »Programm« (vergleichbar einer App) nutzen, sei es in einem Führungsgespräch, einer Vorlesung, einem Workshop zur Strategieberatung oder einfach nur in geselliger Runde.

Immer wieder ist es überraschend, eigenes Verhalten oder das Verhalten anderer Menschen – egal ob sie erst kürzlich in mein Leben getreten oder schon lange sehr vertraut sind – aus verschiedenen **Perspektiven** zu betrachten und Antworten zu finden auf Fragen wie z. B.: Warum diese Wortwahl? Diese Betonung und Lautstärke? Diese Mimik und Körperhaltung? Diese Argumentation? Oft gelingt es im Gespräch, hinter das aktuell wahrgenommene »Anwendungsprogramm«, also das erlernte Verhalten zu schauen und etwas vom Kern einer Person zu erkennen. Dies

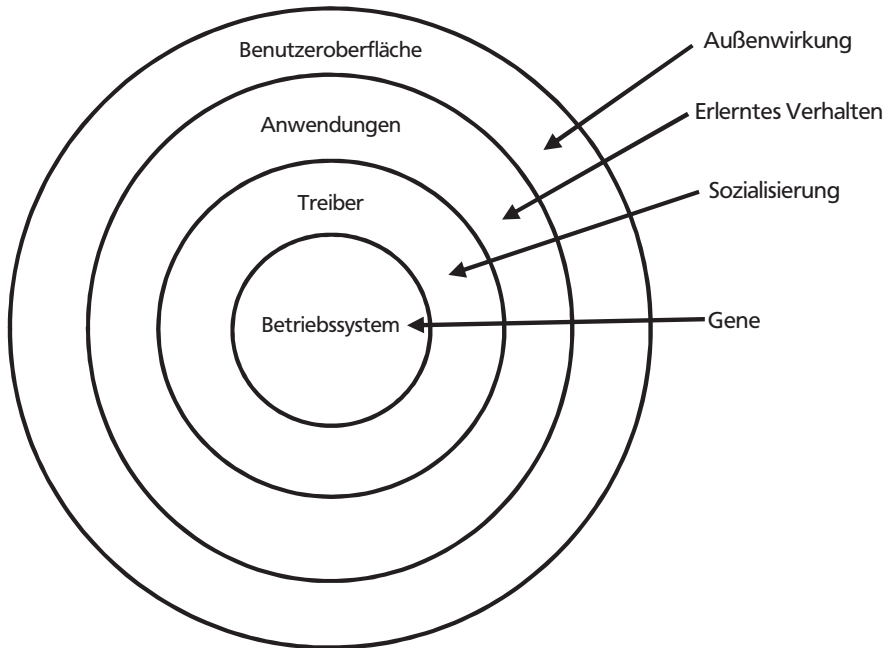


Abb. 2: Schalenmodell

ist wichtig, weil Menschen in besonderen Situationen (extrem hohe Belastung, Erschöpfung, Stress, Überforderung) auf diesen Kern zurückgreifen und das Erlernete in den Hintergrund tritt.

Als Manager habe ich in Kenntnis dieser persönlichen Eigenschaften die Möglichkeit, Menschen optimal zu führen – übrigens auch mich selbst. Verhalten und vor allem dessen Änderungen wahrzunehmen, sehe ich als elementare Aufgabe einer Führungskraft an. Nur dann ist sie in der Lage, die richtigen Maßnahmen im Sinne von Wertschätzung, Motivation und Erfolgsorientierung zu ergreifen. Wenden wir uns im ersten Themenblock also der Frage zu, wodurch Verhalten in bestimmten Situationen geprägt ist.

1 Analyse: Situatives Verhalten

Führung bedeutet Kommunikation, und diese wird wesentlich geprägt durch das Verhalten der Führungskraft. Ob es Ihnen gefällt oder nicht: Als Führungskraft sind Sie Vorbild. Sie setzen Maßstäbe, und mit einiger Wahrscheinlichkeit trachten Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen danach, sich Ihrem Verhalten anzupassen und – soweit möglich – es Ihnen recht zu machen. Die Kenntnis der eigenen Persönlichkeit ist für Sie als Führungskraft extrem wichtig, damit Sie Ihre Wirkungen auf andere einschätzen können und wissen, welches Vorbild Sie abgeben.

Gute Vorgesetzte haben ein realistisches **Selbstbild**. Sie wissen aber auch um die Persönlichkeiten der Geführten und kennen die Wege zur gemeinsamen Zielerreichung. Solche Manager werden daher Gespräche derart gestalten, dass Ergebnisse nicht nur geschluckt, sondern positiv aufgenommen werden, die betreffenden Personen dahinterstehen und mit Engagement an der Umsetzung arbeiten.

Das ist Ihnen zu allgemein? Dann wird es anhand des folgenden Beispiels sicherlich klarer: Um situatives Verhalten mit seinen Aktionen und Reaktionen besser verstehen zu können, stellen wir, liebe Leserin und lieber Leser, uns praktischerweise ein Gespräch vor, in dem wir beruflich oder privat mit anderen Menschen diskutieren. Wie wir uns dort einbringen, hängt von zahlreichen Einflussfaktoren ab.

1.1 Einflussfaktoren

Umfangreiche Literatur von Psychologen und Beratern zu Gesprächsanalysen ist über geeignete Recherchen leicht zu finden, wissenschaftliche Hintergründe sind sorgfältig durchleuchtet und publiziert. Stark vereinfacht, aber dafür übersichtlich und leicht zu verstehen ist ein empirisches Modell **situativen Verhaltens**, welches nachfolgend erläutert wird und einige Kernelemente zeigt. Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Wichtigsten: Stärken, Persönlichkeit (Mentalität), Motivationen und Werte (► Abb. 3). Hiermit bekommen wir ein Grundverständnis für Ursachen und Wirkungen von situativem Verhalten. Die Detaillierung erfolgt dann in den weiteren Kapiteln dieses Buches.

Hier werden zuerst die Begriffe definiert und in den situativen Kontext gebracht, danach geht es um die Wahrnehmung als solche und den praktischen Nutzen.