
essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Arne Bernsmann · Lorenz Bohn
Cathrin Haußmann · Philipp Prigge

Arbeitsmethodik für Führungskräfte

Praxiswissen für die
Führungsaufgabe

Mit einem Geleitwort von
Hon.-Prof. habil. Dr. Hermut Kormann

 Springer Gabler

Arne Bernsmann
Friedrichshafen, Deutschland

Cathrin Haußmann
Friedrichshafen, Deutschland

Lorenz Bohn
Friedrichshafen, Deutschland

Philipp Prigge
Friedrichshafen, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-20392-4

ISBN 978-3-658-20393-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20393-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine Einführung in die verschiedenen Bereiche des Selbstmanagements (Zeitmanagement, Arbeitsmethodik, Kommunikation)
- Eine Darstellung der entscheidenden Fähigkeiten und Eigenschaften effektiver sowie effizienter Führungskräfte
- Bewährte Arbeitsmethoden, welche es kurz- und langfristig dem Leser ermöglichen, Aufgaben effizienter zu bewältigen

Vorwort

Es gehört zum Selbstverständnis der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, die Forschung in die Lehre zu integrieren. „Die Zukunft des Managements“ ist einer der Schwerpunkte der interdisziplinären Forschung an der Zeppelin Universität. In den Masterprogrammen aller Fakultäten zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik werden Kurse zu „Leadership“ angeboten. In dem von mir betreuten Kurs entwickelten die Kommilitoninnen und Kommilitonen ihr eigenes Forschungsprogramm. Die Aufgabenstellung bestand darin, vom Standpunkt einer pragmatischen Forschung aus für die Berufsanfänger und -aufsteiger Erfahrungen aufzubereiten, die ihnen hilfreich sein können, die Rolle einer oder eines Vorgesetzten zu bewältigen. Dabei schwebte uns nicht vor, die so reichhaltige Berater-Literatur „Wie werde ich Chef oder CEO“ zu ergänzen. Der Modellfall der Führungskraft, die wir vor Augen haben, ist die Leiterin oder der Leiter einer Abteilung mit mehreren Mitarbeitern, die oder der selbst eine vorgesetzte Person hat. Unsere Führungskraft gehört zum Mittelbau, der bekanntlich das Rückgrat jeder Organisation ist, der aber auch eine schwierige Stellung zwischen den Wünschen der Mitarbeiter und dem Leistungsdruck „von oben“ hat.

Einige Themen, die behandelt werden sollten, wurden von mir vorgegeben. Andere Themen, wozu die hier veröffentlichten gehören, wurden von den Studenten selbst ausgewählt. Die Aufgabenstellung bestand nun darin, in einer Meta-Analyse die Literatur daraufhin zu sichten, welche vermittelbaren Erfahrungen daraus gewonnen werden können. Dabei waren die Theorien, die zur Allgemeinbildung einer Führungskraft gehören sollten, aufzubereiten. Darüber hinaus sollte aber auch die Experten-Literatur herangezogen werden. Natürlich galt es den Stand der Forschung zur Rezeption der Theorien zu referieren und den Geltungsbereich von Expertenempfehlungen kritisch zu würdigen.

Für die Ausarbeitung wurde ein einheitlicher Rahmen vorgegeben. Dieser Rahmen verlangt, dass die BearbeiterInnen in der Zusammenfassung – durchaus aus ihrer subjektiven Sicht – dem Leser drei bis sechs Verhaltensempfehlungen geben und circa sechs Literaturempfehlungen zur vertiefenden Literatur. Um die Bearbeitung des Themas abzurunden, wurde in diesem Text das Manuskript der Studenten stellenweise ergänzt, um auch mein eigenes Praxiswissen als Vorgesetzter mit einzubringen.

Diese Arbeiten stellen wir nun unserem idealen Leser vor: den aufstrebenden Mitgliedern in einer wirtschaftlichen, kulturellen oder staatlichen Organisation, die sich auf eine Führungsposition vorbereiten möchten. Wir wollen ihnen solides Wissen und brauchbare Wegleitungen für das Selbststudium anbieten. Ich selbst hätte mir zum Beginn meiner beruflichen Laufbahn eine solche breitere Übersicht gewünscht.

PD Dr. Hermut Kormann
Honorar-Professor
Zeppelin Universität
Strategie und Governance von
Familienunternehmen
Friedrichshafen, Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Reflexion über den Charakter der Arbeit	3
2.1	Arbeit einer Führungskraft	3
2.2	Bearbeitungsaufgaben	4
2.3	Geistesarbeit	5
2.4	Abhängigkeit des Geistesarbeiters	5
2.5	Hohe Bedeutung der Arbeitsmethodik	6
3	Entwicklung des eigenen Leistungspotenzials	7
3.1	Entwicklung des Könnens durch Kompetenz	7
3.2	„Werkvertrag“ basierend auf Erfahrung und Übung	7
3.3	Durchsetzungskompetenz	9
3.4	Loyalität	11
4	Klärung der Aufgabenstellung	13
4.1	Einnehmen der Perspektive des Chefs und der des Chefs des Chefs	13
4.2	Klärung konkreter Bearbeitungsaufgaben	14
4.2.1	Präzisierung der Aufgabenstellung	14
4.2.2	Weiterführende Fragen	14
4.2.3	Einordnung der Aufgabenstellung in übergeordnete Fragestellungen	15
4.2.4	Klärung der Fragestellung bis zum Abschluss der Arbeit	15

5	Arbeitsmethoden für den Leistungsprozess	17
5.1	Bedeutung der Ressource Zeit	17
5.2	Fleiß und Pünktlichkeit	18
5.3	Aufschreiben der Aufgaben	18
5.4	80/20-Regel	19
5.5	Eisenhower-Matrix	20
5.6	Zeitplanung	21
5.7	Kalender	22
5.8	Effektives Lesen	22
5.9	Schriftlichkeitsprinzip	23
5.10	Organisierter Schreibtisch	24
5.11	Checkliste	25
5.12	Ständig ablieferfähiger Entwurf	26
5.13	Der positive Umgang mit Stress	26
6	Überprüfung des Arbeitsergebnisses	29
7	Übermittlung des Arbeitsergebnisses	31
7.1	Kommunikation	31
7.2	Mündliche Kommunikation	32
7.3	Schriftliche Kommunikation	33
8	Auswertung des Erfolgs aus dem Arbeitsergebnis	35
9	Zusammenfassung: Erfolgskontrollen der Arbeitsmethodik	37
	Literatur	41