



Sommersemester 2011
Vorlesung Management von Entwicklungseinheiten und -projekten



- Einführung / Erfolgsfaktoren für Innovationen
- Unternehmen (Aufbauorganisation und Rechtsformen / Aufgaben und Organisation von Forschung und Entwicklung)
- Der Innovationsprozess (Finden und Bewerten innovativer Ideen)
- Der Produktentwicklungsprozess (von der Idee zum SOP)
- Projektmanagement I (Aufgaben des Projektmanagers, Projektplanung)
- Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe (24.5. Herr Webersinke)
- Projektmanagement II (Projekt-Controlling)
- **Führung von Mitarbeitern**



- Change Management – Handeln und Entscheiden in komplexen Situationen
- Schutzrechte - Grundlagen
- Die Bewerbung in einem Unternehmen
- Finanzierung von Projekten und öffentliche Förderung (Herr Weiß, Geschäftsführer Rostock Business)
- Praktisches Projektmanagement am Beispiel eines offshore- Windparks (Herr Iffländer, Präsident des Wind Energy Networks Rostock)
- Die Patentstrategie (Herr Leisten, WILO SE) 12.7.11

Was ist Führung

Führung ist zielbezogene Einflussnahme
(Rosenstiel, Molt, Rüttinger)



- Führung von Mitarbeitern
- Führung der eigenen Person
- Führung von Führungskräften
- „Führung“ des eigenen Vorgesetzten

- **eindeutige und verbindliche Beschreibung von Zielen**
(vorgegeben oder vereinbart; messbar)
- **Priorisieren**
Peter Drucker: „Effective executives do first things first and second things not at all“
- **Betroffenheit des Einzelnen sicherstellen**
- **Organisation**





Führungskräfte verbringen mehr als 80% ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation!



- Prozess des Informationsaustausches
- Sender will etwas mitteilen/erreichen – Empfänger soll Nachricht verstehen

T1,T2,T2a



- Die Inhalte sind teilweise dem Buch „Führung von Mitarbeitern“ von L.v.Rosenstiel u.a. und einem Vortrag „Kooperation und Konfliktmanagement“ von W.D. Salewski, Institut für Konfliktforschung und Krisenberatung, entnommen



- Motive und Ziele treffen aufeinander
- sind eine der treibenden Kräfte für Veränderungen
- Konflikte führen Menschen zu Entscheidungen

- man kann nicht nicht kommunizieren. (D. Watzlawick)
(Beispiel Schweigen)
- verbale und non-verbale Kommunikation

➤ Mitteilung eines Inhalts

Ansichten

Argumente

logische Gedankenketten

- Gestik
- Mimik
- Körperhaltung
- Stimmmodulation



- Jede Information/Nachricht hat einen rationalen Inhalt und löst gleichzeitig **immer** Emotionen aus

- Der Empfänger verarbeitet die Information/Nachricht

rational (objektiver Inhalt) -- **Inhaltsebene**

emotional (subjektive, oft unbewusste, Interpretation aller Facetten der Information und der Kommunikation) -- **Beziehungsebene**

- meist wird die Reaktion auf die Information von der emotionalen Interpretation dominiert

- Nachrichten emotionaler Art mit Argumentationslogik begegnen

Dies führt fast unweigerlich dazu, dass ein positives Gesprächsergebnis unerreichbar wird.

- Für Nachrichten auf emotionaler Ebene ist Einfühlen notwendig!



- Für einen Gesprächserfolg ist nicht entscheidend wie eine Nachricht gemeint war – entscheidend ist, wie die Nachricht vom Empfänger interpretiert wird!

- als aggressiv werden oft empfunden:
 - zu lautes oder zu leises Sprechen
 - zu viel sprechen oder schweigen
 - nicht Zuhören

 - viele, viele „gute“ Argumente
 - Ironie und Sarkasmus – generiert immer Opfer

- wenig hilfreich aber üblich sind

Gegenaggression

Gegenargumentation

nicht-authentisches Rechtgeben

Rechtfertigung

Umgang mit Aggressionen

- A P O-



- Akzeptanz der Emotionen (bedeutet nicht Akzeptanz des Inhaltes!)
- Problembewusstsein zeigen
- Offenheit für weitere Gespräche zeigen (offene Fragen stellen)



- verbale versus non-verbale Kommunikation
- konsequente Trennung von Beobachtung und Bewertung
- präzise Ausdrucksweise, kurze Sätze → setzt eigene gedankliche Klarheit voraus
- konstruktive, nicht-vergleichende Rückmeldung

- Voraussetzung ist eindeutige Begriffserklärung
- sparsamer Umgang mit Konjunktiven
- nicht suggestiv formulieren
- Zuhören!, Zuhören!, Zuhören!

➤ Rhetorik: individuelle Redefähigkeit

- in freier Rede
- unter spontanen Bedingungen
- aus exponierter Stelle

zu einer Gruppe sprechen

(B. Kirchner)

Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräche

Universität
Rostock



Traditio et Innovatio

Zweck:

- Grundlage für personelle Entscheidungen (Beförderung, Kündigung)
- Identifikation von Handlungsfeldern für die Personalentwicklung
- Festlegung des variablen Anteils des Entgolds

Verfahren:

- Freie Eindrucksschilderung
unstandardisierte Einschätzung durch Beurteilende- sehr subjektiv
- Einstufungsverfahren
Einstufung von Merkmalen und Verhaltensweisen auf einer vorgegebenen Skala
meist angewandtes Verfahren, siehe *Tafelbild*
- Rangordnungsverfahren
der Beurteilende legt für die einzelnen Beurteilungsmerkmale Rangfolge der Mitarbeiter fest, teilweise nur sehr schwierige Anwendung

Mitarbeiterleistung messen (nach B. Sommerhoff: „Mitarbeiterbeurteilung“):

- merkmalsorientierte Beurteilung
- zielorientierte Beurteilung

merkmalsorientierte Beurteilung

1. Festlegen der Merkmale
2. Festlegung einer Wichtung
3. Durchführung der Beurteilung

➤ zielorientierte Beurteilung

➤ zielorientierte Beurteilung

1. Festlegung von Zielen für einzelne Mitarbeiter – Abschluss einer Zielvereinbarung für definierten Zeitraum (Ableitung aus Zielpyramide, siehe Tafelbild)
2. Beurteilung der Zielerreichung am Ende des Zeitraumes



- Zielvereinbarungs- und/oder Beurteilungsgespräch
- Beratungs- und Coaching-Gespräch
- Kritikgespräch
- etc.

2. Übungsaufgabe

- Erstellen Sie einen Businessplan (incl. Marktanalyse) für ein komplexes Projekt.

zur Auswahl stehen: offshore Windpark

Elektroauto

elektronisch angesteuerter künstlicher Arm