



Sommersemester 2015  
Vorlesung Management von Entwicklungsteams 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
- 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)

## 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!

# Ziel jeder 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!

# no go im Management – verbale Aggression

- 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 Entgelts

## 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.