

Management Competence

## The Manager's Job

Management - Die Kernkompetenzen

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Christian Bleis, Prof. Dr. Antje Helpup

2. Auflage 2016. Buch. XV, 250 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5136 8  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Beis/Helpup  
The Manager's Job

# beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**

**The Manager's Job**  
Management – Die Kernkompetenzen

**DIE FACHBUCHHANDLUNG**

von


Prof. Dr. Christian Bleis

und

Prof. Dr. Antje Helpup

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München



**Prof. Dr. Christian Bleis** lehrt an der HWR in Berlin und ist als Unternehmensberater tätig. In seiner Freizeit ist der Vater einer sportbegeisterten Tochter damit beschäftigt, kleine weiße Bälle möglichst weit zu schlagen.

**Prof. Dr. Antje Helpup** lehrt an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel und ist als Unternehmensberaterin tätig. In ihrer Freizeit ist die Mutter zweier Kinder begeisterte Sportlerin und Malerin.

ISBN 978 3 8006 5136 8

© 2016 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © Rawpixel – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Danke

  
**beck-shop.de**

Bini

Rahel, Lini

Steffen und Ralf

**DIE FACHBUCHHANDLUNG**

Ralf

Tessa, Kajo

Claudia, Eva, Ina, Anja



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Vorwort

### Warum sollten Sie sich gerade dieses Managementbuch kaufen?

Das können wir Ihnen nicht sagen, wir kennen ja leider weder Sie noch Ihre Arbeitssituation. Sind Sie Manager, Jung-Manager oder streben einen vergleichbaren Job an? Dann würden wir Ihnen empfehlen, **2 Minuten** zu investieren, um das Inhaltsverzeichnis zu überfliegen. Treffen wir damit Ihren Nerv, dann nehmen Sie sich weitere **15 Minuten**, setzen Sie sich in eine Nische und lesen die sechs Seiten *Quinta essentia* ganz am Ende. Falls es Ihnen gefällt, was Sie lesen, empfehlen wir Ihnen den Kauf.

Ihr dann erworbenes Buch wird

- sich locker, praxisorientiert und anekdotenreich lesen,
- Ihnen keine Rat-Schläge sondern Anregungen geben, die Sie für die Bewältigung Ihres *Manager's Job* nutzen können,
- nicht alle relevanten Themen abdecken, aber gute Lesetipps bereithalten.

Falls Sie weiteren Informationsbedarf haben: Auf den letzten Seiten sind spezielle Fragen, die uns von Managern gestellt wurden. Unsere Antworten finden Sie auf einem speziell eingerichteten Link ([www.ima-wolfsburg.de/the-managers-job](http://www.ima-wolfsburg.de/the-managers-job)). Dort gibt es die Möglichkeit, direkt mit uns in Kontakt zu treten.

*Christian Bleis & Antje Helpup*





**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# beck chen de

## Kapitelübersicht

# DIE FACHBUCHHANDLUNG

„AGIS QUOD AGIS“

*Tue richtig, was du tust!*

<i>Vorwort</i> .....	VII
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	XI
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	XV
<b>Manum agere</b> .....	1
<b>Ausrichtungskompetenz</b> .....	19
Zielkompetenz .....	21
Kundenkompetenz .....	39
Entscheidungskompetenz .....	57
<b>Gestaltungskompetenz</b> .....	73
Ordnungskompetenz .....	75
Veränderungskompetenz .....	93
<b>Interaktionskompetenz</b> .....	111
Ich-Ich-Kompetenz .....	113
Ich-Du-Kompetenz .....	135
Ich-Wir-Kompetenz .....	157
<b>Systemkompetenz</b> .....	177
Umsetzungskompetenz .....	179
Wir-Wir-Kompetenz .....	197
<b>Quinta essentia</b> .....	213
<i>Fragen</i> .....	221
<i>Literaturempfehlungen</i> .....	225
<i>Anmerkungen</i> .....	229
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	247



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
Kapitelübersicht .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XV

<b>Manum agere .....</b>	<b>1</b>
▪ Management – geschichtlich betrachtet .....	3
▪ Der Manager .....	8
▪ Wie prägen Organisationen das Management? .....	9
▪ Gutes Managen wird erlernt, nicht vererbt! .....	10
▪ Welche Fähigkeiten muss ein Manager haben? .....	10
▪ Mintzbergs Rollen des Managers .....	11
▪ Das theoretische Fundament dieses Buches .....	13
▪ Wie entsteht ein Unternehmen? .....	14
▪ Womit beschäftigt sich die Allgemeine Systemtheorie? .....	15
▪ Was ist ein System? .....	15
▪ Wie passt das ganzheitliche Denken der Systemtheorie in die Betrachtung des Managements? .....	16
▪ Was heißt Komplexität? .....	16

## **Ausrichtungskompetenz .....**

19

<b>Zielkompetenz .....</b>	<b>21</b>
▪ Ziele sind der Anfang .....	23
▪ Bewusst Erfolg versprechende Ziele finden .....	23
▪ Vier wichtige Fragen .....	25
▪ Wo stehen wir? .....	26
▪ Wo wollen wir hin? .....	28
▪ Die Szenario-Technik .....	29
▪ Strategische Analyseinstrumente .....	30
▪ SWOT – Grundlage jeder asiatischen Kampfsportart .....	33
▪ Zwei nützliche Instrumente des System Dynamic .....	34
▪ Wie funktioniert die Netzwerktechnik? .....	35
▪ Wie funktioniert Vesters Papiercomputer? .....	36

<b>Kundenkompetenz .....</b>	<b>39</b>
▪ Klarheit schaffen .....	41
▪ Kundenkompetenz heißt Kundennutzen schaffen! .....	42

▪ Was bestimmt den Kundennutzen vor, während und nach dem Kauf?	43
▪ Ist Kundenzufriedenheit wichtig?	44
▪ Kundenloyalität direkt erfragen!	46
▪ Kundenbefragungen strategisch einbetten!	47
▪ Was ist ein Produkt?	48
▪ Gilt dies auch für Dienstleistungen?	48
▪ Die Definition <i>Ihres</i> Marktes	49
▪ Was sagt die Produkt-Markt-Matrix von <i>Ansoff</i> aus?	51
▪ Wie setzt man sich gegen Konkurrenten durch?	52
▪ Was ist ein Wettbewerbsvorteil nun konkret?	54
▪ Das strategische Profil – notwendige Bedingung einer Strategie	55
<b>Entscheidungskompetenz</b>	57
▪ Rationalität vor Intuition	59
▪ Wie sollten Manager Entscheidungen treffen?	59
▪ Wie wird dieses <i>Fehl</i> -Verhalten erklärt?	67
▪ Ist dieses <i>Fehl</i> -Verhalten bei allen Menschen gleich?	67
▪ Ein kleiner Exkurs zu Denkfehlern und ihren Ursachen	68
▪ Lösungen der Denkaufgaben	70
<b>Gestaltungskompetenz</b>	73
<b>Ordnungskompetenz</b>	75
▪ Ordnung – gut und gefährlich zugleich	77
▪ Macht und Kontrolle – geschichtlich betrachtet	78
▪ Was hätten Sie gern? – Zentralisation oder Dezentralisation	79
▪ Struktur – mit zentralen und dezentralen Tendenzen	82
▪ Die Matrixorganisation – Zauberformel oder Büchse der Pandora?	86
▪ Prozessuale Ordnung – Grundlage zielbezogenen Handelns	88
▪ Das Verschwinden der klaren Ordnung	89
▪ Organisationen – ein evolutionärer Blick	90
<b>Veränderungskompetenz</b>	93
▪ Veränderungskompetenz als Sachaufgabe	96
▪ Was ist eine Innovation?	96
▪ Was ist organisatorischer Wandel?	97
▪ Die Nagelprobe des Wandels	98
▪ New School der Veränderungskompetenz	99
▪ Einige weitere psychologische Komponenten des Wandels	106

<b>Interaktionskompetenz</b> .....	111
<b>Ich-Ich-Kompetenz</b> .....	113
▪ Handlungskompetenz .....	115
▪ EQ = Selbstmanagement + Beziehungsmanagement .....	116
▪ Wie managt man sich selbst? .....	117
▪ <i>Mihály Csikszentmihalyis</i> Flow – Einswerden mit dem Tun .....	124
▪ Wie kann ich mich zum Handeln motivieren? .....	125
▪ Wenn du es eilig hast, gehe langsam! .....	131
▪ Wie verschafft man sich Zeit? .....	131
▪ Welche Möglichkeiten der Selbstreflexion gibt es? .....	133
<b>Ich-Du-Kompetenz</b> .....	135
▪ Was ist die Ich-Du-Kompetenz? .....	137
▪ Interpretation und Gestaltung von Interaktionen .....	137
▪ Interpretation und Gestaltung der Kommunikation .....	143
▪ Wichtige Themen im Rahmen der Ich-Du-Kompetenz .....	151
<b>Ich-Wir-Kompetenz</b> .....	157
▪ Natürliche Führung .....	159
▪ Menschliche Führung .....	160
▪ Was heißt gute Führung? .....	161
▪ Führungskräfte-Feedback .....	161
▪ Praxis-Check: Wie gut wird in Deutschland geführt? .....	162
▪ Die Entdeckung der Teamarbeit .....	163
▪ Was kennzeichnet ein Team? .....	164
▪ Das typische Leben eines Teams .....	165
▪ Die Kunst, ein gutes Team zusammenzustellen .....	167
▪ Wie sollen die Aufgaben im Team angegangen und umgesetzt werden? .....	167
▪ Wie geht das Team miteinander und mit anderen um? .....	167
▪ Wie innovativ und realistisch wird das Teamergebnis sein? .....	168
▪ Thema: Teamgespräche .....	171
▪ Thema: Konflikte .....	173
<b>Systemkompetenz</b> .....	177
<b>Umsetzungskompetenz</b> .....	179
▪ Zahlen, Daten, Fakten – oder die Scheinheiligkeit der Klarheit .....	181
▪ Kennzahlen = Erfolgsmaßstab der Umsetzungskompetenz .....	183
▪ Umsetzungskompetenz aus der Vogelperspektive .....	184
▪ Umsetzungskompetenz aus der Igelperspektive .....	190

<b>Wir-Wir-Kompetenz</b> .....	197
▪ Direkte Führung – eine praktische Ursache-Wirkungs-Betrachtung ..	199
▪ Organisationale Führung .....	201
▪ Stimmt das denn wirklich? .....	203
▪ Personelle und organisationale Führung – ein Fazit .....	204
▪ Unternehmenskultur – Spiegelbild der Wir-Wir-Kompetenz .....	205
▪ Veränderung trifft auf die bestehende Unternehmenskultur .....	208
▪ Wie lässt sich Unternehmenskultur aktiv gestalten? .....	209
<b>Quinta essentia</b> .....	213
<i>Fragen</i> .....	221
<i>Literaturempfehlungen</i> .....	225
<i>Anmerkungen</i> .....	229
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....	247