



Mitarbeiterführung

Modul-Nr./ Code	4.12
Dauer des Moduls	Ein Semester
Art des Moduls (Pflicht, Wahl etc.)	Pflichtmodul
Häufigkeit des Angebots des Moduls	Jedes Semester
Begrenzung der Teilnahme	Keine
Zugangsvoraussetzungen (vorausgesetzte Inhalte / Module)	Keine
Zuordnung zu Studiengängen	Alle Masterstudiengänge am Fachbereich Wirtschaft mit Abschluss „Master of Arts“
Sonstige Verwendbarkeit des Moduls	./.
Modulverantwortlich	Prof. Dr. Hans Klaus
Dozent	Prof. Dr. Klaus
Womit befassen wir uns? (Gegenstand des Moduls)	<p>Menschen unter organisationalen Bedingungen (Vorbestimmung von Arbeitsteilung, Arbeitsinhalt, Arbeitsweise, Zusammenarbeit, Informationsfluss, Entlohnung und weiteren Arbeitsbedingungen) zu führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Es gilt Ziele zu setzen, Prozesse zu beobachten und zu begleiten, Ergebnisse zu kontrollieren, Bedingungen für Motivation zu schaffen usw.</p> <p>Viele „Vorgesetzte“ übernehmen solche Aufgaben, ohne sich wissenschaftlich fundiert darauf vorzubereiten. Manchmal wird diese Notwendigkeit auch bestritten: „Führen kann man, oder man kann es nicht!“ Auf jeden Fall nimmt man gerne einfach umzusetzen Ratschläge, Rezepte für das Führen entgegen und versucht diese umzusetzen. Gleichwohl scheinen viele Vorgesetzte/Führungskräfte irgendwie unzufrieden zu sein mit ihrer Situation und ihren Verhaltensweisen in der Führungsaufgabe, ebenso hört und liest man von Mitarbeitern („Untergebenen“), dass sie mit dem Verhalten ihrer Vorgesetzten unzufrieden sein. Deshalb gibt es eine ausführliche und reichhaltige Diskussion um das „richtige“ Führungsverhalten. Seit vielen Jahrzehnten diskutieren „Fachleute“ und Wissenschaftler die unterschiedlichsten Ansätze. Es lassen sich Moden und Mythen um die Führung feststellen. Die Diskussion scheint noch nicht beendet.</p> <p>Das Modul Mitarbeiterführung als Master-Pflicht Modul greift Problemstellung und Diskussion zur Führung von Menschen in Organisationen auf. Es gibt einen für die begründete Diskussion des Führungsproblems und seiner Lösungsansätze notwendigen Überblick über die verschiedenen Theoriemodelle und Praxiskonzepte. Diese gilt es zu kennen, weil sie immer nur einen Wirklichkeitsausschnitt betreffen bzw. eine ganz spezifische Perspektive auf das Führungsphänomen und Führungsproblem einnehmen. Dies muss man sich vergegenwärtigen: Führung wird in ihrer gesamten Komplexität und Dynamik von keinem dieser Ansätze erfasst. Dennoch liefert jeder dieser Ansätze einen wichtigen Mosaikstein für das Bild von Führung, das wahrscheinlich niemals fertig werden kann. Die Diskussion im Modul mündet in ei-</p>

	<p>nen Vorschlag, dass Führungskräfte und die sie unterstützende Wissenschaft nicht weiter – man möchte sagen – krampfhaft nach „der“ richtigen Lösung des Führungsproblems sucht, sondern dass Führungsmaßnahmen und Führungsstile immer „kontingent“ sind, d.h. in einer bestimmten Form immer möglich aber niemals notwendig sind; es könnte immer auch anders sein. Anders formuliert: Führungskräfte sollten Komplexität und Dynamik des Phänomens Führung annehmen. „Panta rhei“ – alles fließt – die Herausforderungen stellen sich immer wieder neue, jeden Tag, bei jedem anderen Menschen, bei jeder anderen Aufgabe bei ...</p> <p>Was ist dann zu tun? Führungskräfte müssen mit Unbestimmtheit und Veränderungen laufend umgehen, diese Herausforderung lässt sich nicht dadurch beantworten, dass man immer wieder neue, inhaltlich bestimmte Verhaltensweisen erlernt. Vielmehr ist es erforderlich, dass Führungskräfte an sich arbeiten, sich ihr Menschenbild vergegenwärtigen, sich ihr Selbstbild deutlich machen, sich auf ihre Rolle besinnen, Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter annehmen und respektieren, mithin also sich bewusst machen, dass sie Alltags „offen“ führen müssen. Es geht also um die Steigerung der Kompetenz zur Selbststeuerung, um nicht der „Logik des Misslingens“ (D. Dörner) aufzusitzen.</p>
<p>Was können Sie, wenn Sie dieses Modul erfolgreich absolvieren?</p> <p>(Angestrebte Lernergebnisse)</p>	<p>Sie können, indem Sie die Theorien und Konzepte zur Mitarbeiterführung beherrschen und reflektiert anwenden,</p> <ul style="list-style-type: none"> - in dem offenen Handlungsfeld als Führungskraft eigenständig wissenschaftlich begründete Entscheidungen treffen, - sich in solchen Situationen selbst steuern, - zur Entscheidungsfindung mit anderen Menschen effektiv, effizient und human umgehen, in Dialog gehen und zusammenarbeiten, - sich in Gesprächen, Diskussionen und Präsentationen mit Experten und Laien zum Thema Mitarbeiterführung austauschen, - die Regeln wissenschaftlichen Arbeitens anwenden. <p>Im Einzelnen:</p> <p>Fachkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sie kennen und beherrschen die wesentlichen theoretischen und konzeptionellen Zugänge zur Mitarbeiterführung. - Sie sind in der Lage, die verschiedenen Ansätze voneinander abzugrenzen und Beziehungen zwischen diesen zu reflektieren. - Sie verfügen über ein vertieftes Verständnis der wissenschaftstheoretischen Unterschiede wie der geschichtlichen Hintergründe der verschiedenen Ansätze. - Sie sind in der Lage, im Rahmen des Fachgebiets Mitarbeiterführung wissenschaftlich zu beurteilen, welche (neuen) Ansätze, Methoden und Führungsinstrumente in konkreten Fällen (nicht) zum Einsatz kommen sollten. - Sie können begründende Vorschläge machen, wie Vorgesetzte und angehende Führungskräfte sich auf die Übernahme der Führungsfunktion vorbereiten können. <p>Fertigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sie können eigene Fragestellungen zur Mitarbeiterführung in Unternehmen entwickeln und unter Verwendung geeigneter Methoden theoretisch und empirisch bearbeiten. - Sie sind in der Lage, fachwissenschaftliche Ansätze zur Führung aufzugreifen und weiterzuentwickeln, um sie für neue, noch nicht absehbare Entscheidungsfälle fruchtbar zu machen. <p>Sozialkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sie sind in der Lage, gemeinsam mit anderen Menschen an Lösungsvorschlägen für Führungsherausforderungen zu arbeiten. - Sie können im Team im Wechsel verschiedene Rollen übernehmen, von der Einbringung ihrer Fachkompetenz in die Problemlösung bis zur verantwortungsvollen Leitung des Teams. - Sie können in mediengestützten Präsentationen Ihre Arbeitsergebnisse vorstellen und verteidigen. - Sie können fachspezifische und fachübergreifende Diskussionen mit Spezialisten des Fachgebiets Mitarbeiterführung und mit Laien führen. <p>Selbstständigkeit:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Sie können eigenständig offene Aufgabenstellungen bearbeiten. - Sie können und wollen selbstständig neues Wissen zum Fachgebiet Mitarbeiterführung suchen und sich dieses gemäß der Kompetenzstufung „Reproduktion – Reorganisation – Transfer – Problemlösefähigkeit – Kritik“ aneignen. - Sie verfügen über die Attitüde wissenschaftlicher Erschließung und Kritik des Themenfeldes Mitarbeiterführung. - Sie können Ihren Lernprozess reflektieren und daraus Schlussfolgerungen für Ihre Handlungsweisen ziehen.
<p>Welche Themen bearbeiten wir?</p> <p>(Lerninhalte)</p>	<p>Das Modul behandelt Herausforderungen und theoriegestützte Lösungsansätze der Führung unter organisationalen Bedingungen in Wirtschaftsunternehmen und Notfor-Profit-Organisationen.</p> <p>Im Modul entwickeln Sie professionelle Kompetenzen für die kritische Reflexion des in Wirtschaftsunternehmen oft praktizierten Führungsverhaltens und der häufigen rezepthaften, übersimplifizierenden Vorschläge zur „richtigen“, weil erfolgreichen Mitarbeiterführung. Angesichts der zunehmenden Heterogenität von Menschen in der Rolle als Arbeitskräfte, die auch schon zur Verunsicherung von „gestandenen“ Führungskräften führt, gilt es, ein anderes, personenorientiertes Führungsverständnis zu entwickeln und in der Praxis zu etablieren. Dieses erfordert ein Umdenken in dem Sinne, dass Führungskräfte zunächst und vor allem einen Blick auf ihre eigene Persönlichkeit werfen, die sie in die Führungsbeziehung einbringen.</p> <p>Das Modul gliedert sich schwerpunktmäßig in folgende Abschnitte (eine detailliertere Gliederung findet sich für TN in der aktuellen Präsentation (Laufwerk T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Grundlagen 2 Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten 3 Gruppenverhalten und seine Bedeutung für Motivation und Führung 4 Vorgesetztenverhalten: Theoretische Strömungen und Konzepte 5 Zusammenfassung: Mitarbeiterführung als komplexe Herausforderung an Kompetenz und Haltung von Führungskräften <p>Eine Vertiefung ausgewählter Brennpunkte der Diskussion erfolgt in Gruppenarbeiten (je 5 Personen) nach Los:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Motivierung durch Anreize: Der repressive Charakter modischer Incentive-Konzepte. Kritik und Neuorientierung (2) Motivation und Motivierung im Lichte des Radikalen Konstruktivismus (3) Authentizität der am Führungsprozess beteiligten Menschen als Voraussetzung von Führungserfolg (4) Führen angesichts von „Brüchen“ zwischen den Steuerungsmedien psychischer Systeme und Unternehmen (5) Selbststeuerung der Führungskraft zwischen Assoziation und Dissoziation (6) „Stärke“ der Führungskraft als notwendige Voraussetzung für ihr Vertrauen in ihre Mitarbeiter (7) Führungstrainings: Systemisches Denken und Selbstreflexion der Führungskraft als Inhalte (8) Führungstrainings: Methoden für die Ermutigung zu Reflexionen (9) Demotivation – Remotivation: Eine Kritik des Konzepts von Wunderrer/Küpers (10) Teamführung: Die Einflussnahme auf die Willensbildung von Gruppen (11) Führen im Team von Gleichgeordneten (12) Führung in virtuellen Organisationen (13) Frauen und Männer als am Führungsprozess Beteiligte: Erfolgswirksamkeit

	<p>von Diversity im Führungsprozess (14) ?</p>
<p>Warum ist das Modul Mitarbeiterführung wichtig?</p> <p>(Stellenwert des Moduls im Studium und im Leben)</p>	<p>Angesichts der beschriebenen Probleme und auch Defizite bedarf es eines anderen Führungsverständnisses als bisher. Es wird eine Funktion junger Akademiker sein, im Bewusstsein dieser Innovationsnotwendigkeit selbst mit der entsprechenden Kompetenz in die Praxis zu gehen.</p> <p>Um dies zu bewerkstelligen, ist ein hoher Aufwand an Selbststeuerung notwendig, die wiederum Selbstreflexion und auf der Ebene der Fachkompetenz eine Abkehr vom linear-kausalen Denken hin zum systemischen Denken erfordert.</p>
<p>Wie ist der Ablauf des Moduls?</p> <p>(Organisation des Moduls)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eröffnung der Diskussion um Mitarbeiterführung durch Schöpfung des Vorverständnis und der Vorerfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer - Beginn der Stoffdiskussion in interaktiver Lehrform - Bildung von Kleingruppen für Hausarbeiten - Selbständige Suche von Partnerunternehmen für reale Fallstudien, anhand derer problemhafte Aspekte und Lösungsmöglichkeiten in Bezug auf das Hausarbeitsthema illustriert werden können - parallel: Fortführung der Stoffdiskussion und durch Dozenten betreute Gruppenarbeiten an den Hausarbeitsthemen - Präsentation der in den Hausarbeiten gewonnenen Erkenntnisse
<p>Wie prüfen Sie Ihre Fortschritte beim Kompetenzerwerb?</p> <p>(Eigene Lernkontrolle)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexion in der Kleingruppe - Einbringung offen gebliebener Fragen in die Diskussionen im Plenum - Aufnahme meiner Informationen und Ratschläge und der Erkenntnisse aus dem Gruppenprozess in die eigene Arbeit - Wichtig: Wir verstehen die vorstehende Abfolge als einen iterativen Prozess!
<p>Worin besteht die Prüfungsleistung?</p> <p>(Leistungserbringung für Benotung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppenhausarbeit zu einem der Themen 1-? (30-seitige Hausarbeit zum gestellten Thema unter Verwertung einschlägiger Theorien und Konzepte der Mitarbeiterführung, unter Einbringung von illustrierenden Aspekten aus dem Partnerunternehmen und unter Anwendung der Regeln zur Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten: 70 % der Modulnote) - Präsentation der Arbeitsergebnisse vor Lehrkörper und gegebenenfalls Vertretern des Partnerunternehmens (30 % der Modulnote). - In beiden Prüfungsteilen wird festgestellt, ob und wie weit Sie die oben genannten Lernergebnisse erreicht haben. - Modulnote wird nach Bewertung ca. 4 Wochen nach Präsentationstermin über das Prüfungsamt bekannt gegeben. <p>Termin für Abgabe Hausarbeit zum Präsentationstermin (in der 3. Woche des Prüfungszeitraums am Ende des Semesters).</p> <p>Voraussetzungen für Ablegung der Prüfung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anmeldung beim PA über „QIS“ innerhalb der vom PA noch bekanntzugebenden Frist. - Einverständniserklärung für einheitliche Gruppennote <p>Die Anmeldung gilt als an dem Tag wirksam vollzogen, an dem für die Teilnehmerin bzw. den Teilnehmer in den Kleingruppen die Benennung des Partnerunternehmens erfolgt. Dies wird voraussichtlich der 6. Veranstaltungstermin gemäß Zeitplan sein. Ein Rücktritt von der Prüfung ist ab diesem Termin nicht mehr ohne Konsequenzen möglich.</p>
<p>Wie viele Credit-Punkte (CP) gibt es? (ECTS-Punkte)</p>	<p>5 CP, entsprechend 150 Zeitstunden (bei 30 Zeitstunden studentischen Arbeitsaufwands je CP)</p>
<p>Wie viel Zeit muss ich für das Modul wie verteilt aufbringen?</p>	<p>Die 150 Zeitstunden teilen sich wie folgt auf:</p> <p>Präsenzzeit: 25</p>

gen? (Aufteilung des Workload in Stunden [ges. 150 Zeitstunden])	Vor- und Nachbereitung: 50 Erstellung Hausarbeit und Vorbereitung der Präsentation 75
Welches Gewicht besitzt Leistung für Gesamtnote?	5/120
Zeitlicher Umfang (SWS)	2 SWS
Mit wem habe ich es zu tun, wo finde ich diese Personen, wie erreiche ich diese? (Lehrende)	Prof. Dr. Hans Klaus, Raum 3.31 im WiSo-Hochhaus, Sprechstunde gemäß Information auf Homepage; E-Mail: hans.klaus@fh-kiel.de
Was ist zu lesen bzw. durchzuarbeiten? (Lehr-/Lernmaterial)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pflichtlektüre (mit weiteren Nachweisen): Klaus, H.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Der ganze Mensch: Herausforderungen für die Personalarbeit. In: Schneider, H. J., Klaus, H. (Hrsg.), Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 2008, S. 18 – 64 ■ Menschliche Arbeit zwischen Unternehmensstruktur und -kultur. In: Schneider, H. J., Klaus, H. (Hrsg.), Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 2008, S. 325 – 354 ■ Motivation. In: Schneider, H. J., Klaus, H. (Hrsg.), Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 2008 (zusammen mit H. J. Schneider). S. 175 – 217 ■ Personalführung. In: Schneider, H. J., Klaus, H. (Hrsg.), Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 2008 (zusammen mit H. J. Schneider), S. 219 – 258 ■ Mitarbeiterführung. Eine unbequeme Orientierung jenseits von Mythen und Moden in der Diskussion um das „richtige“ Führungsverhalten. In: ZWF 9/2009 ■ (Wie) kann man Führen lernen? Impulse von Coaching-Konzepten für das Training von Führungskräften In: ZWF 10/2009 (zusammen mit Wilhelm, J.) 2. Weiterführende Quelle: Heckhausen, J., Heckhausen, H. (Hrsg.), Motivation und Handeln. 4. Auflage, Berlin 2010. 3. Folien von Präsentationen 4. Weitere Hinweise erfolgen im Laufe der Veranstaltung.
Wie arbeiten wir?	Neben interaktivem Lehrgespräch kommen bei seminaristischem Stil aktive Arbeits-

(Veranstaltungstyp; Lern-/ Lehrmetho- den)	und Lernformen zum Einsatz, so u. a.: Diskussionen im Plenum, Partner- und Gruppenarbeit, Kleingruppendiskussion, Fallstudien, laufend betreute Gruppenhausarbeit
Internationalität	Wesentliche Beiträge zum Fachgebiet Mitarbeiterführung (Leading, Leadership) stammen aus dem angelsächsischen Bereich. Diese Ansätze werden vorgestellt, diskutiert und sind von den TeilnehmerInnen und Teilnehmern im Literaturstudium eigenständig aufzubereiten.
Interkulturalität	TeilnehmerInnen sind zu ca. 15 % Studierende anderer Kulturen als der deutschen. Für die Arbeit in Kleingruppen wird explizit darauf Wert gelegt, dass sich Angehörige verschiedener Kulturen „mischen“.
Modulsprache	deutsch
Einbezug von Wirtschaftspartnern	Real Cases
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> - Es besteht Teilnahmepflicht! Sonst können die Lernergebnisse (insbesondere zu den Kompetenzkomponenten Sozialkompetenz und Selbstständigkeit) aufgrund der stetigen Anwendung von Diskussion, Feedback und kollegialer Beratung nicht erreicht werden. - Bedenken Sie bitte: Sie bringen sich während Ihrer Anwesenheit als Lernressourcen für die anderen TeilnehmerInnen und Teilnehmer ein, und Sie profitieren davon, dass andere sich Ihnen als Lernressourcen in der Präsenz zur Verfügung stellen.