



Advanced Management

Disclaimer & Copyright

Das vorliegende Skript wurde, soweit nicht anderweitig kenntlich gemacht, unter Verwendung der lizenzfreien Bilder und Grafiken von pixabay.com und pexels.com erstellt. Das Konzept des Skripts, der Vorlesung „Advanced Management“ und die inhaltliche Darstellung ist © Copyright Horst Heidemann. Alle diesbezüglichen Rechte vorbehalten.

Eine Verwertung – auch in Auszügen - dieses Skripts sowie aller enthaltenen Texte, Abbildungen und Gestaltungselemente, insbesondere durch Vervielfältigung oder Verbreitung sowie eine Einspeicherung oder Verarbeitung in Datensystemen, ist außerhalb der Lehre an Hochschulen ohne vorherige schriftliche Zustimmung von Horst Heidemann unzulässig.

Haftungsausschluss

Der Inhalt dieses Skripts hat ausschließlich den Zweck als Grundlage für die Lehre an Hochschulen zu dienen. Dieses Skript wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Trotzdem übernimmt der Verfasser keine Gewähr für die Fehlerfreiheit der enthaltenen Informationen. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung dieses Foliensatzes/Skripts oder der Links zu anderen Websites entstehen, wird hiermit ausgeschlossen.

Einführung

2



Einführung

Was stand denn noch mal im Teaser?

Das Seminar setzt sich aus drei Teilen zusammen.

Organisationsstrukturen

Vorgestellt werden Querschnittsfunktionen, operative Funktionen und das Change Management. Vertieft werden Matrix-Strukturen und fortgeschritten agile Strukturen.

Leadership/persönliche Skills

Inhalte sind Motivation und Führung, Konfliktmanagement und Rhetorik. Vertieft wird die pyramidale Präsentation und als Ausblick wird Outward Mindset behandelt.

Advanced IT-Prozess- und Projektmanagement

Schnittstellen zwischen Organisationsstrukturen und Projekten anhand Near-/Offshore-Integration, Monitoring und Control, Qualitätssicherung und Vertragsmanagement. Agiles Projektmanagement (Scrum) und CMMI runden das Thema ab.

3



Und was sind die persönlichen
Beweggründe, das Seminar zu belegen?
... die Frage kommt noch ☺



Es kommt nicht darauf an, wie groß der erste Schritt
ist, sondern ob er in die richtige Richtung geht.

Unbekannt

Einführung

Organisatorisches

- Ich lege Wert auf Fragen, Gedankenaustausch und eine offene Diskussion – daher auch auf Gruppenarbeit, Anwesenheit und ggf. eingeschaltete Kamera!
- Die Prüfung erfolgt über eine Hausarbeit. **Achtung: PlagScan!**
- Aufgrund der Größe habe ich für Gruppenarbeiten den Teilnehmerkreis in 2 Gruppen (Blau/Gelb) unterteilt. Die Einteilung ist ein Vorschlag. Sprecht euch bei Änderungswünschen ab und gebt mir die Info (2 Namen im Tausch ☺).
- Bei Gruppenarbeiten wird für die Präsentation im Plenum ein Sprecher oder eine Sprecherin benötigt. Diese Rolle wechselt jedes Mal. **Vorschlag:** geht dem Alphabet nach.

-> Feedback zwischen 1 (Wattebausch) und 10 (sehr streng) - auf Wunsch auch kein Feedback.



Fragen? Passt das so weit?



Kurze Vorstellung

Name, wo tätig, Einstiegsfrage

4

Werthmann	Niklas
Bender von Säbelkampf	Maximilian
Ottenbacher	Leonie
Wolf-Möller	Florian
Kunath	Ralf
Matt	Jeremias
Lorke	Lara
Clement	Tomo
Pfeifer	Linus
Redel	Denny
Schlass	Carl Felix
Süral	Erdem
de Moura Theodorakoglou	Amanda Zoe
Göbel	Konstantin
Kronmüller	Lukas



Einführung

Manual zur Handhabung

Wer liest schon ein Manual zu Beginn? Machen wir doch:

- Dies ist **KEINE PPT-Präsentation** sondern ein **Skript**. Stellen Sie sich also auf mehr Text ein.
- Der Hauptteil, z.B. *Org*, ist immer links als Reiter dargestellt, Kapitel sind am Bild rechts und an der ersten Überschrift zu erkennen.

- Oben Rechts in der Ecke gibt es Hinweise zu



Beispielen und



Tools

- Unten rechts gibt es Zitate oder Merksätze zu der entsprechenden Seite
- Im Hauptteil gibt es



eine kurze (rhetorische) Fragen ins Plenum



nützliche Hinweise



offene Diskussionen oder eine Gruppenarbeit mit kurzer Vorbereitungszeit



etwas zu sehen (meist ein Link zu YouTube)



Gruppenarbeit mit etwas mehr zu tun (PPT, Notizen auf Post-Ist, Karten etc.) mit Break-Out-Session, Präsentation und Diskussion

- ... und es ist **IMMER (m/w/d)** gemeint – auch wenn dies nicht erkennbar ist, z.B. bei der Verwendung des Begriffs „Projektleiter“.



What a good thing Adam had. When he said a good thing he knew nobody had said it before.

Marc Twain

Einführung

Was sagt das World Wide Web?

Wikipedia

Management: lateinisch manus, „Hand“ und lateinisch agere, „führen“, „an der Hand führen“ ist ein Anglizismus für jede zielgerichtete und nach ökonomischen Prinzipien ausgerichtete menschliche Handlungsweise der Leitung, Organisation und Planung in allen Lebensbereichen.

Google hat

- 8,8 Milliarden Einträge zum Begriff *Management*
- 1,9 Milliarden Einträge zum Begriff *Leadership*
- 4,2 Millionen Einträge zu *Advanced Management*
- 2,7 Tausend Einträge zu *Master Advanced Management*



? Wie haben sich die Einträge in den letzten beiden Jahre entwickelt?



Das Internet – Gibt es den Blödsinn immer noch?
Homer Simpson

Einführung

Was sind denn so die Trends?

- ✓ New Organizational Structures -> z.B. Agile Organisationen, Netzwerke
- ✓ Agile Leadership -> z.B. True Leader, Enabler
- ✓ Corporate Sozial Responsibility -> z.B. Code Of Conduct
- ✓ Digital Leadership -> "use what you sell"
- ✓ Mindsets -> z.B. Growth Mindset

Und was ist mit > Old School < ?

- ✓ Operative Funktionsbereiche -> z.B. HRM, Marketing, Einkauf
- ✓ Rhetorik und Präsentationstechnik -> Üben!
- ✓ Personalentwicklung -> z.B. Mindsets, Konfliktmanagement
- ✓ Projektmanagement -> z.B. Waterfall, (Scrum), SaFe

.... denn Scrum ist auch schon in die Jahre gekommen ☺



Einführung

Unser Weg durch das Seminar



3.1 Management
by Objectives

3 Leadership

3.3 Kommunikation

3.4 Pyramidal

3.2 Motivation

3.5 Rhetorik

3.6 Die Dunkle
Seite

3.8 Mindset

3.7 Konflikte

4.1 Fundament

4 Advanced PM

4.7 CMMI

4.2 Resources

4.3 OS/NS
Integration

4.6 Scrum

4.4 Monitoring

4.5 Quality



Erwartungs-
haltung
getroffen?

Management und Schach

Was spricht gegen die Analogie?

Management ist ein wenig wie Schach, ABER ...

- Menschen sind keine Schachfiguren, die man beliebig hin und her schubsen kann.
- im realen Leben findet eine permanente Interaktion mit den Menschen und ihrem Umfeld (Spielfeld) statt – nicht nur mit dem Gegenspieler.
- in der Realität ist das Spielfeld nicht auf ein paar wenige Felder begrenzt.
- die Ausgangslage ist unterschiedlich und muss vorab analysiert werden.
- die Ziele sind wesentlich differenzierter – Schachmatt ist in den seltensten Fällen das Ziel.
- ... und man kann sich oft doch die Mitspieler aussuchen.



Die beste Methode, um die Intelligenz eines Führenden zu erkennen, ist, sich die Leute anzusehen, die er um sich hat.

Niccolò Machiavelli

Management und Schach

Was spricht für die Analogie?

Management und Schach haben aber auch viele Analogien und Gemeinsamkeiten

- Operatives Handeln und Denken: Überlege mit Achtsamkeit jeden einzelnen Zug genau!
- Taktisches und strategisches Handeln: Denke auch mehrere Züge voraus!
- Geduld: Mache einen Zug nach dem anderen!
- Vor dem ersten Zug gibt es unzählige Möglichkeiten: Alle Chancen sind offen – natürlich aber auch alle Fehler!
- Actio und Reactio
- Ratio und Intuition
- „Angreifen“, „Decken“ und „Ausweichen“
- Die Dame ist die Bewahrerin und Beschützerin - aber auch Angreiferin
- Der Springer denkt quer und überwindet unmöglich scheinende Hindernisse
- Der Turm ist der Fels in der Brandung
- Der Läufer eilt über das Spielfeld – ist aber auf eine Farbe begrenzt
- Bauern können sich in eine beliebige Figur verwandeln.



? Und was ist mit dem König?



Ein schlechter Zug macht vierzig gute zunichte.

Horowitz

Management und Kybernetik

Grundlage

Viele Systeme im täglichen Leben sind kybernetische Systeme.
Woher kommt der Begriff?

- Kybernetik stammt aus dem Griechischen κυβερνήτης *kybernetes* und bedeutet soviel wie **Steuermannskunst**.
- Der neuzeitliche Begriff der Kybernetik wurde von Norbert Wiener 1947 mit *cybernetic* als wissenschaftlicher Begriff begründet.
- Die Grundidee der Kybernetik lässt sich sowohl auf die Technik als auch z.B. auf soziale Organisationen anwenden.
- Beim Start einer Rakete sind hochgradig vernetzte Regelkreise technologisch verknüpft. Diese Regelkreise reagieren im Hintergrund schnell auf Störfaktoren und halten die Rakete auf Kurs.
- In einem Unternehmen stehen im Sinne der Kybernetik für den Manager ebenfalls die drei Kern-Prozesse im Vordergrund.



Welche drei Prozesse sind das?

SpaceX Launch Falcon 9 (2020-05-30)



Management und Kybernetik

Der Regelkreis des Managements

Control

- Kenngrößen der Regelstrecke werden gemessen, analysiert und Steuerungs-Parameter angepasst.

Control

Plan

- Die Zielsetzung wird definiert.
- Die Zielsetzung wird durch angepasste strategische und operative (Neu-)Planungen erreicht.

Plan

Execute

Execute

- Execute beinhaltet die zu regelnde Strecke und die Steuerung bzw. Regelung dieser Regelstrecke.

SpaceX Launch Falcon 9 (2020-05-30)



»Wo keine Vision ist, geht ein Volk zugrunde«
Sprüche 29,18

Managementfunktionen und Vernetzung

Der klassische Fünferkanon

Anhand des kybernetischen Modells lassen sich die von Harold Koontz und Cyril O'Donnell (1955) beschriebenen Managementfunktionen darstellen, der sogenannte **klassische Fünferkanon**.

- Planung (Plan)
- Organisation (
- Staffing (Execute)
- Führung (
- Controlling (Control)

Alle Funktionen können turnusgemäß oder situationsbedingt auftreten. Zumeist erfordern tägliche Aufgaben die Wahrnehmung aller Funktionen.

Beispiel Tagesaufgaben Abteilungsleiter:

Turnusgemäße Planung des Forecasts mit dem Bereichsleiter (Planung)
 Abstimmung Räume und Infrastruktur mit dem Assistenten (Organisation)
 Anzeige in Stepstone mit HR durchsprechen (Staffing)
 Telko Jour Fix mit Teamleiter (Führung)
 Check der Reisekostenabrechnung (Control)



Wie sieht denn der typische Tag eines Projektleiters aus?



Managementfunktionen und Vernetzung

Das Angebot *Unlock Cube*

Setting

Das IT-Unternehmen *42CyberCube* ist ein Unternehmen im IT-Dienstleistungssektor. Die klassischen Phasen **Plan – Build - Run** wurden sukzessive ausgebaut und um moderne Ansätze erweitert. Seit mehreren Jahren legt das Unternehmen ein rasantes Wachstum hin. Der Umsatz liegt derzeit bei 420 Mio. Euro.

Fred Mut ist Angebotsleiter für *Unlock Cube* – eine Software-Lösung im mittleren einstelligen Millionenbereich. Ihm wurde die Leitung ad hoc von seinem Chef (Abteilungsleiter Cloud Services) übertragen.

Er will entsprechend dem 5er-Kanon planen, organisieren, staffen, führen und kontrollieren.

Damit er nicht alles alleine machen muss, kann er auf organisatorische, sachbezogene Funktionen im Unternehmen zurückgreifen.



Welche Arbeitspakete im Rahmen des Kanons sind denkbar?

Auf welche organisatorischen, sachbezogenen Funktionen kann Fred zurückgreifen?

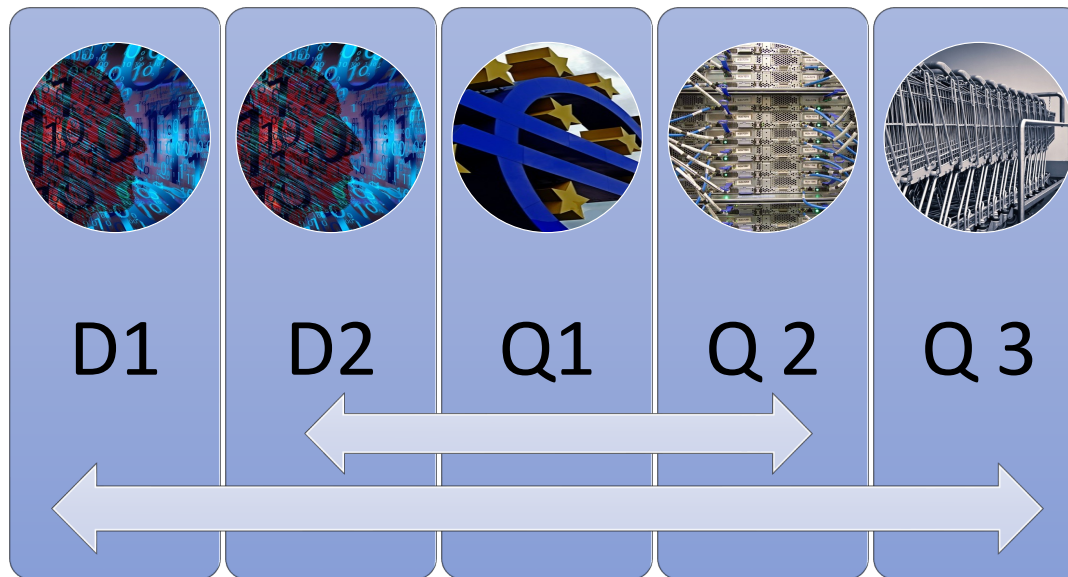


Managementfunktionen und Vernetzung

Vernetzung

Managementaufgaben können zumeist nicht alleine in dem Verantwortungsbereich des Managers durchgeführt werden – auch wenn dies manchmal wünschenswert wäre 😊.

Der notwendige Vernetzungsgrad (unternehmensintern und -extern) ist stark abhängig von der Position des Managers und der Organisationsstruktur. In Matrixorganisationen ist ein sehr hoher Grad der Vernetzung systemimmanent.



Dx ... Division
Qx ... Querschnitt



Sucht euch Beispiele zu intern und extern vernetzten Managementaufgaben!

Gibt es überhaupt Aufgaben ohne Vernetzung?

