



Ingo Kett / Gerhard Schewe

Management Skills

Beziehungen nutzen,
Probleme lösen,
effektiv kommunizieren



Ingo Kett / Gerhard Schewe

Management Skills

Ingo Kett / Gerhard Schewe

Management Skills

Beziehungen nutzen,
Probleme lösen,
effektiv kommunizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1880-2

Vorwort

Management Skills sind alle Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen. Zu den zentralen Management Skills zählen Aspekte wie kommunikative Kompetenz, emotionale Kompetenz oder personale Kompetenz. Management Skills beziehen sich vor allen Dingen auf Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Analysieren und Bearbeiten von Business-Problemen, Aufbereiten und Kommunizieren von Lösungen und Verstehen und Überzeugen von Zielgruppen. Es geht im Kern darum, effektiv zu kommunizieren, aussagekräftig zu präsentieren und beziehungsorientiert zu interagieren.

Management Skills lassen sich insofern als Schlüsselqualifikationen bezeichnen, die im Gegensatz zu spezifischen Fachkenntnissen Meta-Fähigkeiten darstellen. Das Beherrschen von Techniken zur Problemlösung, Präsentationstechniken, Relationship Management und zur Verhandlungsführung bieten in unterschiedlichen Arbeitskontexten nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Wer zielorientiertes Lösen von Fragestellungen gelernt hat, kann die Effektivität und Effizienz seines Arbeitseinsatzes signifikant steigern. Wer professionell präsentieren kann, wird dies in verschiedenen beruflichen Situationen anwenden. Wer Beziehungsnetzwerke analysiert und Verhalten von Entscheidern versteht, erhöht seine Durchschlagskraft erheblich.

Die Halbwertszeit von Wissen und Fähigkeiten im Bereich der Management Skills ist äußerst hoch. Schon deshalb lohnt es sich, in die Schlüsselqualifikation der Management Skills zu investieren.

Die Beherrschung dieser Management Skills erwarten Führungskräfte heute auf allen Ebenen des Unternehmens. Bereits Berufseinsteiger können sich deutlich besser positionieren, wenn sie in der Lage sind, Problemstellungen präzise zu analysieren, Lösungen zielführend darzustellen und Botschaften effektiv zu präsentieren. Relationship Management ermöglicht es darüber hinaus, Erwartungen und Verhalten auf der Führungsebene zu erkennen und die Kommunikation darauf abzustellen. Durch hartes und zugleich weiches Verhandeln lassen sich sowohl Interessen der Beteiligten ausgleichen als auch eigene Ziele effizient erreichen.

Das Grundgerüst für unser Buch Management Skills wird gebildet vom Handwerkszeug eines jeden Consulting Professionals, das wir über die letzten 20 Jahre systematisch zusammengetragen und zu einem tragfähigen gesamtheitlichen Konzept ausgebaut haben. Die Methoden und Techniken bieten wir als Fallstudienseminar ‚Applied Organizational Strategy‘ des

Lehrstuhls für BWL, insbesondere Personal, Organisation und Innovation, seit dem Wintersemester 2004/2005 regelmäßig an. Unser Buch *Management Skills* berücksichtigt die Anregungen der zahlreichen Teilnehmer und neuste Entwicklungen in den Bereichen Problemlösung, Kommunikation, Relationship Management und Verhandlungsführung.

Für die Fachterminologie haben wir soweit möglich und sinnvoll deutsche Begriffe verwendet. Einige englische Ausdrücke wie z. B. Brainstorming sind aber inzwischen Teil des deutschen Sprachgutes geworden. Andere Begriffe wie z. B. Commitment lassen eine wirklich treffende Übersetzung nicht zu. Wir haben uns daher zur behutsamen Verwendung ausgewählter englischer Fachbegriffe entschlossen.

Ein herzliches Dankeschön sagen wir an die ehemaligen Kollegen von Accenture, die mit unermüdlichen herausfordernden Diskussionen dazu beigetragen haben, dass aus dem Anfangsskript des Jahres 2004 ein rundes Ganzes geworden ist: Jonathan Stringham, der mit seinem ‚festen Stand‘ jeden nervösen Präsentator beruhigen konnte; Lars Schittko, der optimistisch und gut gelaunt jede Fallstudienpräsentation zu einem Lernerlebnis machte; Dr. Stephan Gutthal, dem keine noch so kleine Kleinigkeit entging und der durch sein ruhiges, überlegtes Wesen viel zum Erfolg des Fallstudienseminars beigetragen hat.

Unser besonderer Dank gilt Dr. Stefan Becker und Dr. Stephan Lohre, beide wissenschaftliche Mitarbeiter des Lehrstuhls, die die Entwicklung von Anfang an begleitet und das Fallstudienseminar organisiert haben. Sie haben jede einzelne Präsentation der letzten 5 Jahre angehört, analysiert, herausgefordert und beurteilt.

Nicht zuletzt danken wir den Hunderten von Studierenden der Universität Münster, die an unserem Seminar teilgenommen haben. Ihren Anstrengungen bei der Bearbeitung der Fälle und ihren kritischen Beiträgen ist es zu verdanken, dass wir große Fortschritte bei der Aufbereitung und Vermittlung des Themas *Management Skills* gemacht haben.

Bedanken möchten wir uns auch bei Felicitas Arenhold-Kett für die unendliche Mühe, die es kostete, die nicht enden wollende Zahl der Tippfehler aus unserem Manuskript herauszufiltern und Formulierungen zu glätten.

Ingo Kett und Gerhard Schewe

Königstein im Taunus und Münster, August 2009

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XI
1 Einführung.....	1
2 Grundlagen.....	7
2.1 Entscheidungsorientierte Problemlösung	7
2.1.1 Herleiten der Schlüsselfrage.....	10
2.1.2 Fallbeispiel CARSHINE	12
2.1.3 Entscheidungsbäume	12
2.1.4 Planung der Analyse	17
2.1.5 Fallbeispiel JAPI-Bank	21
2.1.6 Kreativitätstechniken.....	31
2.1.7 Auswahl von Optionen	39
2.2 Soziale Stile.....	43
2.2.1 Dimensionen und Typen.....	44
2.2.2 Selbsttest.....	49
2.2.3 Umgang mit sozialen Stil-Typen.....	51
2.2.4 Ausweichverhalten	58
2.2.5 Variationsbereich.....	60

3	Effektiv kommunizieren.....	63
3.1	Strategie und Wirkung	63
3.1.1	Entwickeln der Kommunikationsstrategie.....	64
3.1.2	Starten mit dem Ziel im Sinn	70
3.1.3	Stil und Vorbereitung der Präsentation	72
3.1.4	Persönliche Wirkung	75
3.2	Strukturierte Kommunikation.....	81
3.2.1	Das Pyramiden-Prinzip	82
3.2.2	Gewinnende Einleitungen.....	85
3.2.3	Storyboard	88
3.2.4	Taglines	92
3.2.5	Fallbeispiel CRM in der Autoindustrie.....	95
3.3	Einwandbehandlung	98
3.3.1	Grundtechnik PREP	99
3.3.2	Techniken im Einzelnen.....	103
3.3.3	Umgang mit unfairer Dialektik und Störungen	105
4	Aussagekräftig präsentieren	111
4.1	Varianten der Seitengestaltung	111
4.2	Aufbau einer Seite.....	113
4.2.1	Formale Struktur einer Seite.....	114
4.2.2	Graphische Richtlinien.....	120
4.2.3	Leiten des Beobachters.....	124
4.3	Gestaltung von Text	126
4.4	Gestaltung von Tabellen.....	128
4.5	Gestaltung von Charts.....	130
4.5.1	Die Auswahl des richtigen Vergleichs	131
4.5.2	Die Auswahl der richtigen Form	132
4.5.3	Torten-Diagramm	135
4.5.4	Torten-Säulen-Kombination	137

4.5.5	Balken-Diagramm	137
4.5.6	Säulen-Diagramm als Zeitreihe.....	140
4.5.7	Säulen-Diagramm als Häufigkeitsverteilung.....	142
4.5.8	Säulen-Diagramm als Strukturvergleich.....	144
4.5.9	Wasserfall-Diagramm.....	145
4.5.10	Korrelations-Diagramm	146
4.5.11	Spezialfall: Radar-Diagramm	147
4.6	Gestaltung von Visuals	148
4.6.1	Phasen-Diagramm	151
4.6.2	Gantt-Diagramm	152
4.6.3	Optionen-Diagramm	153
4.6.4	Segmentierungs-Matrix.....	154
4.7	Verwendung von Fotos.....	155
4.8	Tipps zum Review.....	157
5	Beziehungsorientiert interagieren	161
5.1	Relationship-Management	161
5.1.1	Power Mapping.....	162
5.1.2	Tipps für erfolgreiches Power Mapping	166
5.1.3	Fallbeispiel CRM in der Autoindustrie	168
5.2	Erfolgreich verhandeln	172
5.2.1	Verhandlungssituationen.....	174
5.2.2	Positionsbasierte Verhandlungsstrategien.....	177
5.2.3	Prinzipbasiertes Verhandeln.....	180
5.2.4	Rapport.....	184
5.2.5	Wertschöpfung	188
5.2.6	Entscheidung	194
	Weiterführende Literatur	199
	Die Autoren.....	203
	Index	205

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1-1: Bausteine der Management Skills.....	2
Abbildung 2-1: Methodik der entscheidungsorientierten Problemlösung	8
Abbildung 2-2: Tatsächlicher Verlauf des Lösungsprozesses	9
Abbildung 2-3: Beispiel eines Entscheidungsbaums (Issue Tree).....	13
Abbildung 2-4: Datengetriebene versus hypothesengetriebene Problemlösung	15
Abbildung 2-5: Planung der Analyse	18
Abbildung 2-6: Ausschnitt eines Analyseplans	19
Abbildung 2-7: Methodik der entscheidungsorientierten Problemlösung-Details.....	23
Abbildung 2-8: Entscheidungsbaum JAPI-Bank – Version 1	24
Abbildung 2-9: Entscheidungsbaum JAPI-Bank – Version 2	25
Abbildung 2-10: Entscheidungsbaum JAPI-Bank – Details.....	26
Abbildung 2-11: Hypothesen-Arbeitsblatt JAPI-Bank – Teil 1	27
Abbildung 2-12: Hypothesen-Arbeitsblatt JAPI-Bank – Teil 2.....	28
Abbildung 2-13: Zeitplan JAPI-Bank.....	29
Abbildung 2-14: Ergebnisplan JAPI-Bank	30
Abbildung 2-15: Ressourcenplan JAPI-Bank.....	31
Abbildung 2-16: Qualität von Ideen	33
Abbildung 2-17: Beispiel einer Metaplan®-Sitzung	35
Abbildung 2-18: Beispiel einer Mind Map.....	37
Abbildung 2-19: Beispiel einer Check-Liste.....	41
Abbildung 2-20: Beispiel Visualisierung-Matrix.....	42
Abbildung 2-21: Beispiel Scoring-Modell	43

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-22: Dimensionen des sozialen Stils.....	45
Abbildung 2-23: Typen sozialer Stile	46
Abbildung 2-24: Selbsttest zu sozialen Stilen – Fragebogen	49
Abbildung 2-25: Selbsttest zu sozialen Stilen – Antwortschlüssel	50
Abbildung 2-26: Ausweichverhalten nach sozialen Stilen	59
Abbildung 2-27: Anpassungsfähigkeit an soziale Stile.....	61
Abbildung 3-1: Einflussfaktoren auf die situationsangepasste Botschaft	64
Abbildung 3-2: Kommunikationspräferenzen nach sozialen Stilen	66
Abbildung 3-3: Stufen der Kommunikationsbereitschaft	67
Abbildung 3-4: Zusammenspiel zwischen Kontrolle und Einbeziehung des Publikums	68
Abbildung 3-5: Unterschiede zwischen Ghost Deck und Arbeitsplan.....	71
Abbildung 3-6: Kanäle des persönlichen Eindrucks	76
Abbildung 3-7: Beispiele für nonverbale Kommunikation (Colin Powell, Carly Fiorina, Bill Clinton, Arnold Schwarzenegger).....	78
Abbildung 3-8: Schritte der strukturierten Kommunikation.....	81
Abbildung 3-9: Das Pyramiden-Prinzip	82
Abbildung 3-10: „Top down“- versus „Bottom up“-Ansatz	84
Abbildung 3-11: Beispiel einer SHARP-Einleitung	88
Abbildung 3-12: Schema eines Storyboard	89
Abbildung 3-13: Beispiele für aktive Verben (Teil 1).....	93
Abbildung 3-14: Beispiele für aktive Verben (Teil 2).....	94
Abbildung 3-15: Beispielhafte Pyramidenstruktur für CRM in der Autoindustrie.....	97
Abbildung 3-16: Beispielhaftes Storyboard für CRM in der Autoindustrie.....	98
Abbildung 3-17: Einwandfragen	101
Abbildung 4-1: Varianten der Seitengestaltung.....	112

Abbildung 4-2: Beispiel einer Accenture-Titelseite gemäß Markenstandard	115
Abbildung 4-3: Gestaltung einer Textseite.....	116
Abbildung 4-4: Gestaltung einer Tabellen-Seite.....	117
Abbildung 4-5: Gestaltung einer Chart-Seite	118
Abbildung 4-6: Beispiel für die Kombination von Chart und Text	119
Abbildung 4-7: Gestaltung einer Visual-Seite	120
Abbildung 4-8: Farbpalette	121
Abbildung 4-9: Darstellungsformen von graphischen Elementen	123
Abbildung 4-10: Ausrichten von graphischen Elementen.....	124
Abbildung 4-11: Beispiel für eine Hervorhebung.....	125
Abbildung 4-12: Beispiel für eine sequenzielle Hervorhebung	125
Abbildung 4-13: Beispiel für einen Tracker	126
Abbildung 4-14: Beispiel für eine Agenda	127
Abbildung 4-15: Beispiel für einen Aufzählungsbalken	128
Abbildung 4-16: Tabelle mit Harvey Balls	129
Abbildung 4-17: Typen von Charts.....	130
Abbildung 4-18: Die Auswahl des richtigen Charts	134
Abbildung 4-19: Beispiel Torten-Diagramm.....	136
Abbildung 4-20: Beispiel Torten-Säulen-Kombination	137
Abbildung 4-21: Beispiel Balken-Diagramm	138
Abbildung 4-22: Varianten des Balken-Diagramms	139
Abbildung 4-23: Beispiel Säulendiagramm als Zeitreihe.....	140
Abbildung 4-24: Varianten des Säulen-Diagramms	141
Abbildung 4-25: Beispiel kombiniertes Säulen-Linien-Diagramm.....	142
Abbildung 4-26: Beispiel Säulendiagramm als Häufigkeitsverteilung	143
Abbildung 4-27: Beispiel Säulen-Diagramm als Strukturvergleich.....	144
Abbildung 4-28: Beispiel Wasserfall-Diagramm.....	145

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4-29: Beispiel Korrelations-Diagramm.....	146
Abbildung 4-30: Beispiel Radar-Diagramm	147
Abbildung 4-31: Übersicht Visuals.....	149
Abbildung 4-32: Beispiel Phasen-Diagramm	151
Abbildung 4-33: Beispiel Gantt-Diagramm.....	152
Abbildung 4-34: Beispiel Optionen-Diagramm – hier als ROIC-Baum.....	153
Abbildung 4-35: Beispiel Segmentierungs-Matrix – hier als Strategic Control Map.....	154
Abbildung 4-36: Beispiel eines Fotos auf der Titelseite	156
Abbildung 4-37: Bedarf an detaillierter Information nach Hierarchieebene.....	158
Abbildung 5-1: CarCo Organigramm	168
Abbildung 5-2: CarCo PowerMap	169
Abbildung 5-3: CarCo PowerMap mit Einschätzung der Unterstützung.....	170
Abbildung 5-4: CarCo PowerMap mit sozialen Stilen.....	171
Abbildung 5-5: Verhandlungssituationen	174
Abbildung 5-6: Verhandlungsstrategien	176
Abbildung 5-7: Positionsbasierte Verhandlungsstrategie „kompromisslos“.....	177
Abbildung 5-8: Positionsbasierte Verhandlungsstrategie „klassisch“.....	178
Abbildung 5-9: Positionsbasierte Verhandlungsstrategie „halten“.....	179
Abbildung 5-10: Positionsbasierte Verhandlungsstrategien „Absturz“	179
Abbildung 5-11: Beurteilung von Annahmen und Verhalten in Verhandlungen	180
Abbildung 5-12: Die sieben Elemente des Verhandeln.....	182
Abbildung 5-13: Bewertung des Einsatzes der sieben Elemente des Verhandeln	184
Abbildung 5-14: Beispiel Ende der Apartheid in Südafrika.....	187



Abbildung 5-15: Beispiel Orange 189
Abbildung 5-16: Bezüge für Begründungen..... 193
Abbildung 5-17: Beispiel Q-DOS 194

1 Einführung

Management Skills bezeichnet den Komplex persönlicher Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Handeln auf eine gemeinsame Handlungsorientierung hin auszurichten. Umgekehrt sind Management Skills Fertigkeiten und Verhalten, die dazu beitragen soziale Systeme zielorientiert beeinflussen zu können. Ein derart kompetentes Verhalten verknüpft die individuellen Handlungsziele von Personen mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe, entweder indem sich jemand in eine Gruppenstruktur auf akzeptierte Weise einordnet oder indem jemand Personen zu einer erfolgreichen Gruppe organisiert.

Im Arbeitsleben oder, um im Begriffsrahmen zu bleiben, im sozioökonomischen System des Unternehmens versteht man unter Management Skills unter anderem die Fähigkeit, Entscheidungen, Verhalten und ggf. Einstellungen von Mitarbeitern und Führungskräften zu beeinflussen.

Das Konzept der Management Skills wird im Allgemeinen positiv gesehen, ist ethisch aber wertneutral zu beurteilen. Die Ausrichtung sozialer Gruppen auf gemeinsame Wertvorstellungen ist ein Grundelement jeder Organisation, sei es eine Diktatur, organisiertes Verbrechen oder ein Unternehmen. Ihre Anführer haben es de facto geschafft, die Bestrebungen vieler Individuen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten, indem sie die faktischen Wertvorstellungen von Menschen ansprechen, um Menschen zu koordinierten Handlungen zu motivieren.

Unternehmensintern wird mit sozialer Kompetenz häufig Teamfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern verstanden. Tatsächlich reichen Management Skills im Unternehmen aber viel weiter. Es geht um beziehungsorientierte Kommunikation, und zwar nach innen und nach außen. Es geht darum, das Verständnis für die sozioökonomische Situation zu entwickeln, effizient Lösungen für unternehmerische Fragen zu erarbeiten und diese zielgruppen- und situationsgerecht mit maximal möglicher Wirkung zu kommunizieren, um damit Verhalten im und außerhalb des Unternehmens zu beeinflussen. Beziehungsorientierte Kommunikation kann zur Lösung betriebsinterner Fragestellungen eingesetzt werden oder auf die Interaktion nach außen gerichtet sein.

Management Skills sind mehr als Teamfähigkeit und Motivation von Mitarbeitern