

Prof. Dr. Hackl, 2022

TEAMS

Produktivitätspotentiale und Innovation

Harvard Business Manager: Forschungszentrum Management Analytics und HR|Impulsgeber als relevanter Experte zu Themen Teams, Führung und New Work

2

management
analytics



Von Harvard Business Manager und
Personalmagazin zum relevanten Experten in
Führung und Beteiligung ausgezeichnet

Mehr als 15 Jahre haben das
Forschungsinstitut Management
Analytics und das
Forschungscluster
HR|Impulsgeber alle Aspekte der
Zusammenarbeit in Organisationen
untersucht.

Besonderer Schwerpunkt der
Forschungs- und Beratungsarbeit
liegt dabei auf der Konzeption von
Beteiligungsprozessen und der
Gestaltung von Leadership für
Unternehmen und Verbände.

Über 50 Publikationen
im Bereich Beteiligung und Strategieumsetzung.



Beteiligung ist ein Treiber von
Innovation und Leistungsbereitschaft

**Wenn
Mitarbeiter zu
Mitarbeitenden
werden**

Neue Studienergebnisse des For-
schungsclusters HR | Impulsgeber
zeigen, welche Beteiligungs-
möglichkeiten Angestellte in Unter-
nehmen wünschen. Gleichzeitig
zeigen sie die positiven Auswirkungen
der Mitarbeiterbeteiligung auf die
Leistungsfähigkeit im Unternehmen.

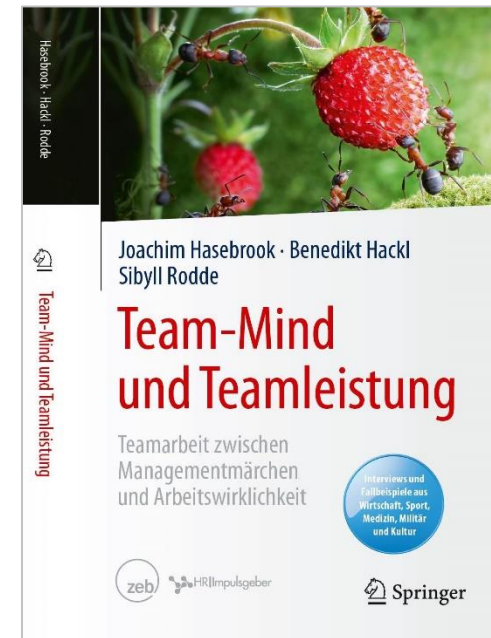
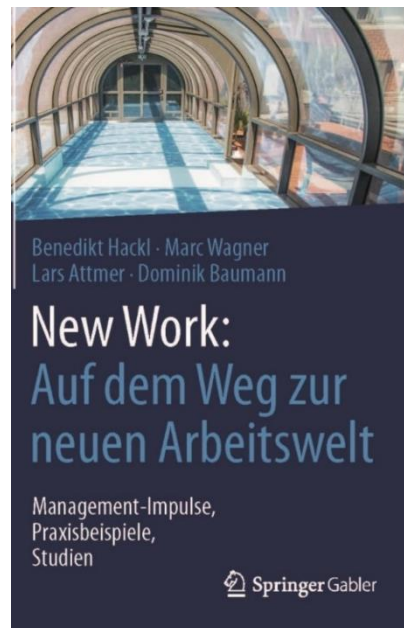
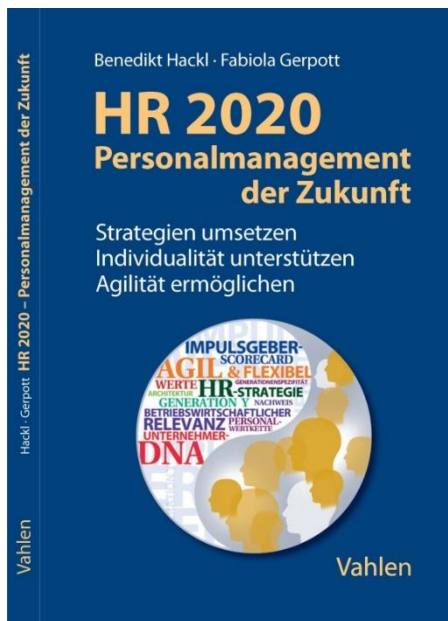
Schmalere Grat zwischen Führung
Die Zukunft der
Eine aktuelle Studie belegt, wie wichtig
die Funktion Führung für Innovationspro-
zesse ist. Gleichzeitig weist sie negative Effekte auf die Innovations-
fähigkeit von Unternehmen nach, sofern Führungspositionen „qua natura“
mit Macht und Autorität versehen werden – statt das Kriterium
Leistung anzulegen.



PERSONALFÖHRUNG 4/2018

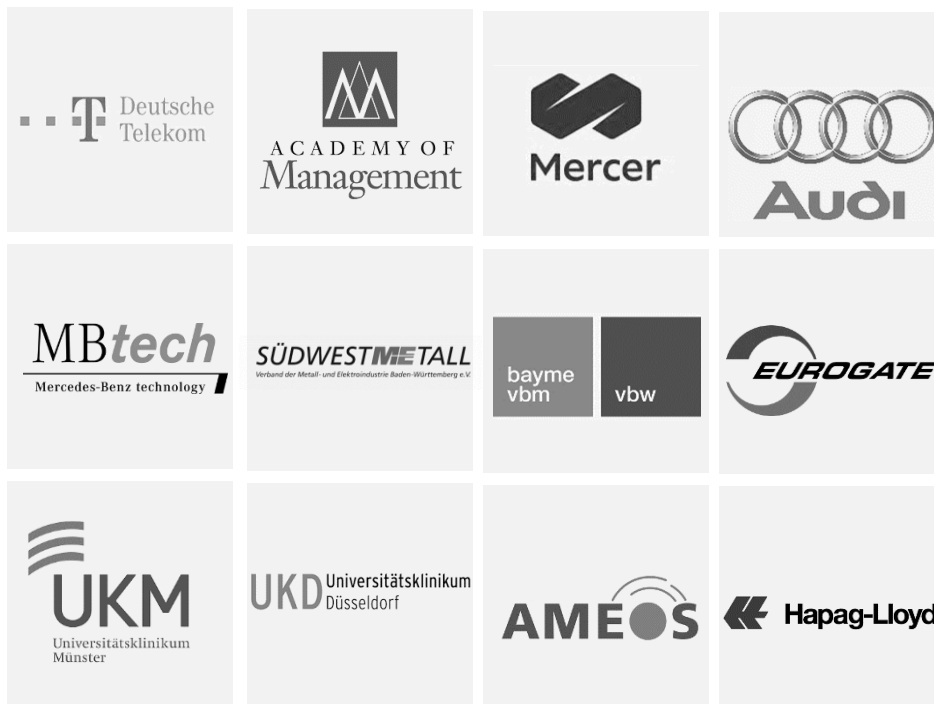
management
analytics

Der Monographien im Themenfeld.



Unsere Studien und Projekte: National und international erfolgreich umgesetzt und vorgestellt

Mit diesen Organisationen und Unternehmen haben wir u.a. zusammengearbeitet



Unsere Arbeit haben wir u.a. vorgestellt auf

- Fachmesse Personal
- CeBIT
- re:publica
- Hauptstadtkongress Medizin
- Kongress Pflege
- Jahrestagung DGfP
- Didacta
- LearnTec
- e-learning Baltikum (eIBa)
- Weiterbildung Hessen
- eQualification (BMBF)

Über unsere Projekte haben u.a. berichtet:

- Harvard Business Manager
- Tagesthemen (#lösungsfinder)
- Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Handelsblatt
- Süddeutsche Zeitung
- managerSeminare
- Personalführung
- Personalmagazin
- das Krankenhaus
- HealthCareManagement
- Börsen-Zeitung

Unsere Projekte und Forschung: National und international gefördert und ausgezeichnet

Unsere Forschungsthemen



- Community Communication
- Innovationsmanagement, Entrepreneurship/Inkubatoren, Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Lebensphasenorientiertes Personalmanagement
- Kompetenzmanagement, Social Web, interkulturelles Lernen
- Psychopathologie von Organisationen (zusammen mit Boston University)
- Digitalisierung der ländlichen Gesundheitsversorgung, telemedizinische Expertennetzwerke
- Gewinnung und Bindung Hochqualifizierter, Bildungsinitiativen in Geriatrie und Kulturwirtschaft

Auszeichnungen



- Training: Comenius Medaille (2mal)
- Online-Plattform: ASP Award BITKOM (2mal)
- Entrepreneurship: Gründerpreis der Stadt Frankfurt am Main

Publikationen

- über 25 Bücher und 600 Artikel



Einzigartige, umfassende wissenschaftliche und praktische Basis

Unsere Analyse-Systematik basiert auf dem von uns entwickelten **Team-Mind Modell**, das wir mit Expert:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medizin, Militär, Polizei und Kultur in 15 Jahren Forschung und aus >50.000 Datensätzen erarbeitet haben.



Jos de Blok,
Gründer



Wolfgang Sommerfeld,
Vorstand



Marc Wagner, Senior
Partner Detecon



Klaus Wittkuhn,
Geschäftsführer



Klaus Hahnenkamp,
Vorstand



Peer Streit, Oberstleutnant



Eva Müller-Dannecker,
Aufsichtsrätin



Thomas Artmann,
Geschäftsführer



Elke Benning-Rohnke,
Vize-Präsidentin



Jürgen Bergmann,
Fanbeauftragter



Karl von Rohr, Vorstand



Peter Klett, Vorstand



Max Edelbacher,
Präsident



Bernhard Zünkeler,
Geschäftsführer



Alexander Schletz,
Wissenschaftler



Sven Semet,
HR Thought Leader

Harvard Business manager

Ein gelungenes Vademecum,
das aktuelle Aspekte der
Teamarbeit kompakt und
plausibel ausleuchtet.
Empfehlung der Redaktion
„Lesenswert“ (Dezember
2020)

getabstract

Die Autoren bringen wissen-
schaftliche Erkenntnisse ...
mit der Praxis von Team-
arbeit zusammen – ergänzt
um viele konkrete Beispiele.
Empfehlung der Redaktion
„Die Besten der Besten“
(April 2021)



Weiterentwicklungen: Herr Lahm und Hackl entwickeln neue Perspektiven im Teamkontext



40

Strategie & Führung

„Führung
heißt auch,
dass jeder
seine Rolle
im Team
kennen muss“



Als Kapitän des Weltmeisterteams von 2014 hat Philipp Lahm Führungsqualitäten bewiesen. Auch das Unternehmertum liegt ihm am Herzen, wie seine Aktivitäten bei Schneekoppe und Sixtus zeigen. Nun will er das Thema Führung weiter vorantreiben. Gemeinsam mit Professor Benedikt Hackl sowie Stefan Gundelach und Roman Grill (Acta 7) initiierte er „Der 21. Raum“ als Denk- und Lernraum für Führung.

Interview Daniela Furkel, Fotos Roderick Aichinger

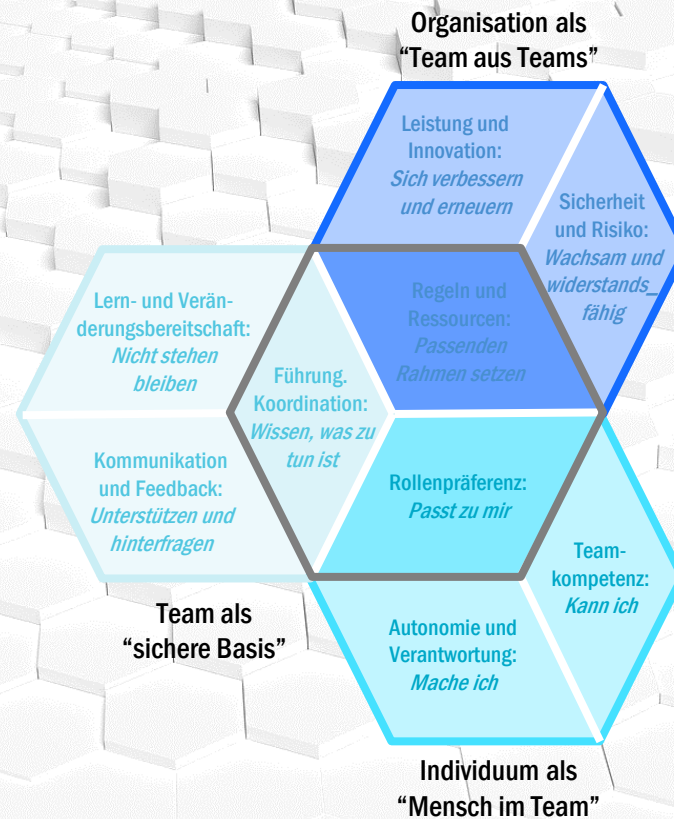
perspektive 1.18

Die sechs zentralen Herausforderungen im Management von Kliniken, welche sich in drastisch steigender Fluktuation manifestiert



Mitarbeiter und Teams sind Leistungsbasis von Unternehmen – aber wesentliche Managemententscheidungen sind aufgrund fehlender Datenbasis in der Teamarbeit fehlerhaft oder sogar kontraproduktiv

Die wirksame Struktur einer Organisation sind Teams und ihre Vernetzung.



Vorweg: Unser Grundverständnis von Teamarbeit



Das einzige, was ein Unternehmen von anderen wirklich unterscheidet, ist die Fähigkeit seiner Mitarbeiter zusammenzuarbeiten.

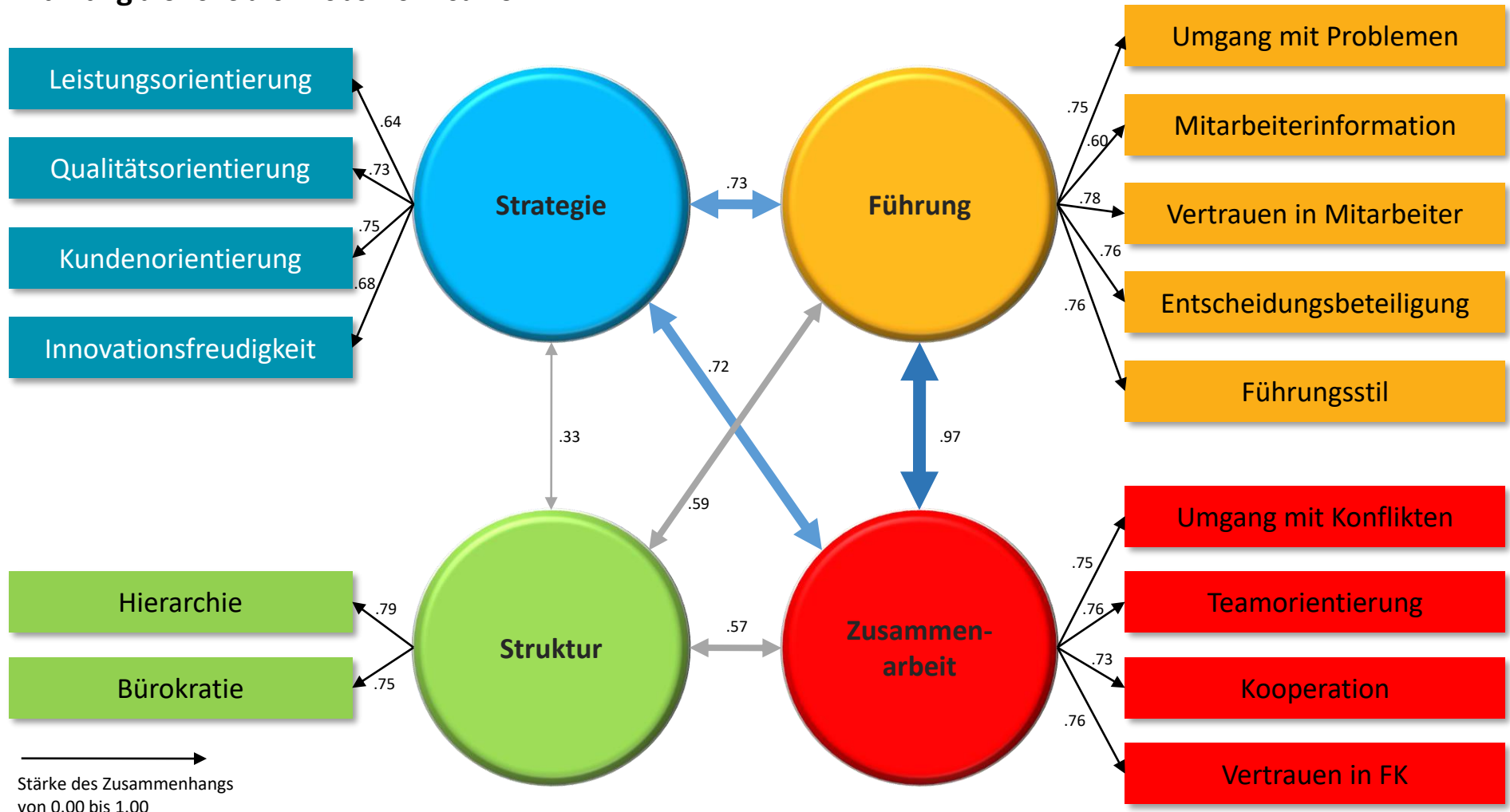
Andrew Carnegie (*1835 †1919)
US-amerikanischer Großindustrieller



Management setzt Teams ein, um Leistung zu steigern und Kosten zu senken. Das funktioniert nicht.

Jos de Blok (*1960)
Gründer des Pflegenetzwerks BUURTZORG

Führung als zentraler Hebel von Teams.



Arbeitsbelastung messen wie die NASA: NASA Task Load Index (TXL) – individuelle und im Team



Frage 1:

Wie hat sich die Arbeitsbelastung durch die Pandemie verändert?

Messung:

NASA Task Load Index (NASA TXL) in der erweiterten Form für Teams:

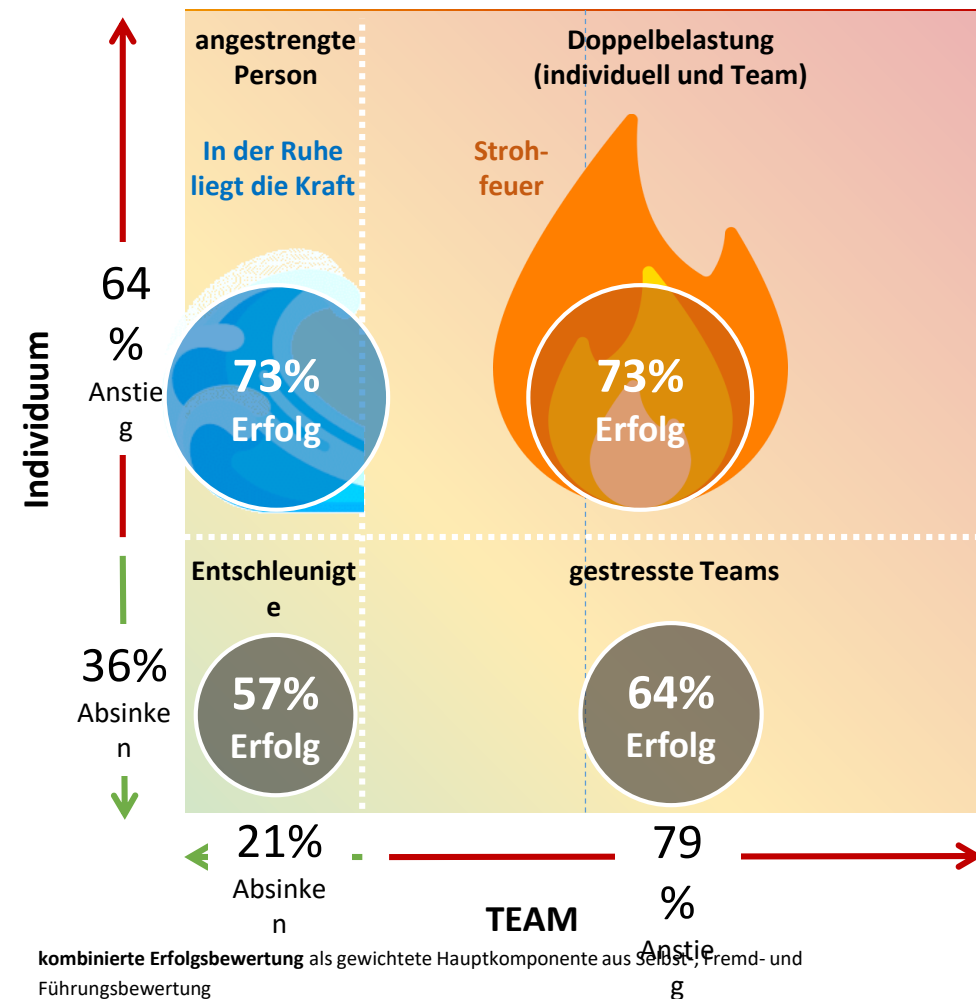
Mental: individuell und im Team

Technisch: eigene Arbeit und Teamarbeit

Zeitlich: eigene Organisation und Teamkoordination

Anstrengung: Erreichen eigener und von Teamzielen

Frage 3: Wie wirkt sich die krisenbedingte Veränderung auf Erfolg aus?



Antwort 3b:

Individuelle Anstrengung erhöht den Erfolgswert, mehr Teambelastung trägt nicht dazu bei. Weniger Anstrengung senkt den Gesamterfolg.

Daten:

Entschleunigte (weniger Individual- und Teamanstrengung = 8%) haben die schlechtesten Erfolgswerte (57%)

Gestresste Teams (weniger Individual-, mehr Teamanstrengung = 28%) nur wenig erfolgreicher (64%)



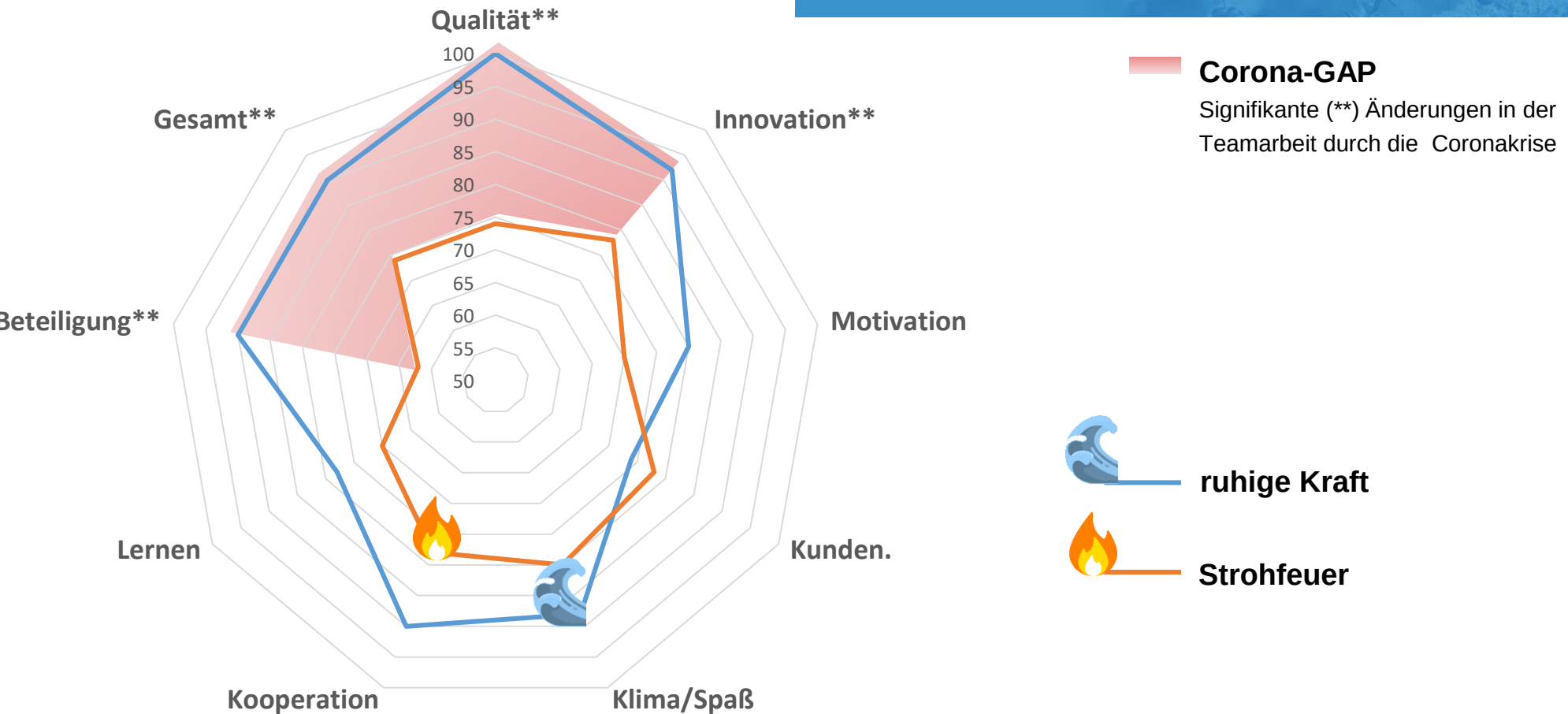
Ruhige Kraft (mehr Individual-, weniger Teamanstrengung = 13%) haben die besten Erfolgswerte (73%) bei geringster Anstrengung



Doppelbelastung (mehr Individual- und Teamanstrengung = 51%) sind gleich erfolgreich bei deutlich mehr Aufwand („Strohfeuer“)

Deep Dive „Führung und Erfolg“ (1/2):

Corona schwächt Innovation, Beteiligung und Arbeitsqualität



3 IRRTÜMER ÜBER TEAMS

1. Irrtum: Letztlich zählt die Einzelleistung und nicht das Team. Nein, denn: Aus vielen Genies wird noch lange kein geniales Team.

2. Irrtum: Im Team müssen Persönlichkeiten zueinander passen, weil die Persönlichkeit quasi unveränderlich ist. Nein, denn: Arbeitssituationen prägen das Verhalten viel mehr als die Persönlichkeit.

3. Irrtum: Erfolgreiche Teams zeigen, was Teams erfolgreich macht. Nein, denn: Erfolg kann viele Gründe haben, für die das Team gar nichts kann.

3 Ratschläge für Teams

1. Teams und nicht Einzelperson zur zentralen Leistungseinheit machen. Denn: Ein Team mit ‚kollektiver Intelligenz‘ übertrifft die Summe der Einzelleistungen bei Weitem.

2. Teams zum „sozialen Raum“ machen und verteilte Führung einfordern. Denn: Die Arbeitssituation und nicht unveränderliche Persönlichkeiten bestimmen über Kooperation oder Konflikt im Team.

3. Erfolgreiche und leistungsfähige Teams bauen nicht auf Heldentum sondern auf Rücksichtnahme. Denn: Heroische Ideale führen zu Leistungsdruck und Selbstüberschätzung, Rücksichtnahme zu mehr Teamfähigkeit und dadurch zu besserer Leistung.

A close-up photograph of a bright red strawberry with green leaves. Several ants are visible: one is on the stem to the left, another is on top of the strawberry, and a group of three is on the mossy surface at the bottom right, working together to move the fruit. The background is a soft-focus green.

Interviews und
Fallbeispiele aus
Wirtschaft, Sport,
Medizin, Militär
und Kultur

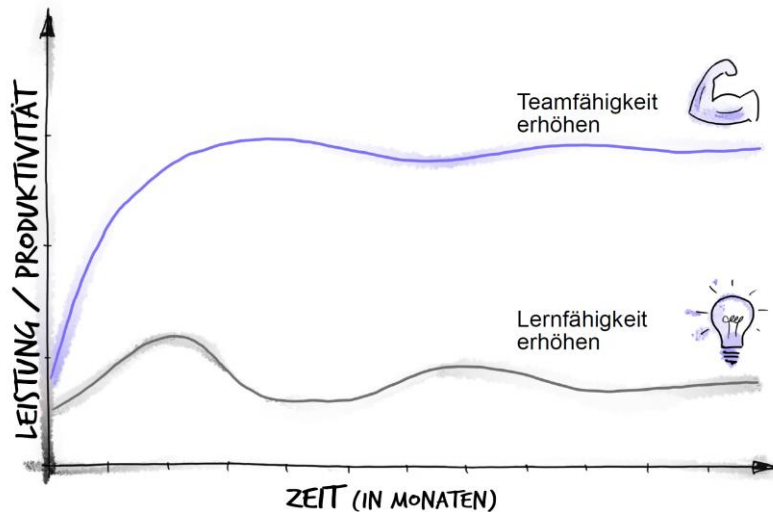
Joachim Hasebrook · Benedikt Hackl
Sibyll Rodde

Team-Mind und Teamleistung

 Springer

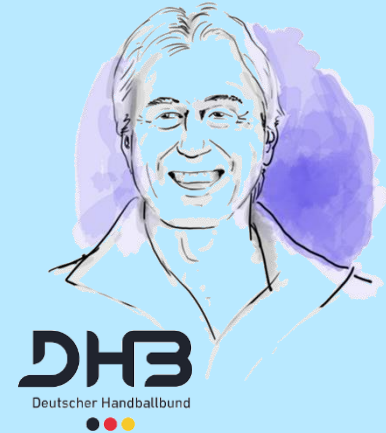
THEMA 1: TEAMLEISTUNG

- Verbessert ein Team die Einzelleistungen, wird es schlechter – verbessern alle die Teamleistung, wird es besser.



Wolfgang Sommerfeld

Vorstand Deutscher Handballbund

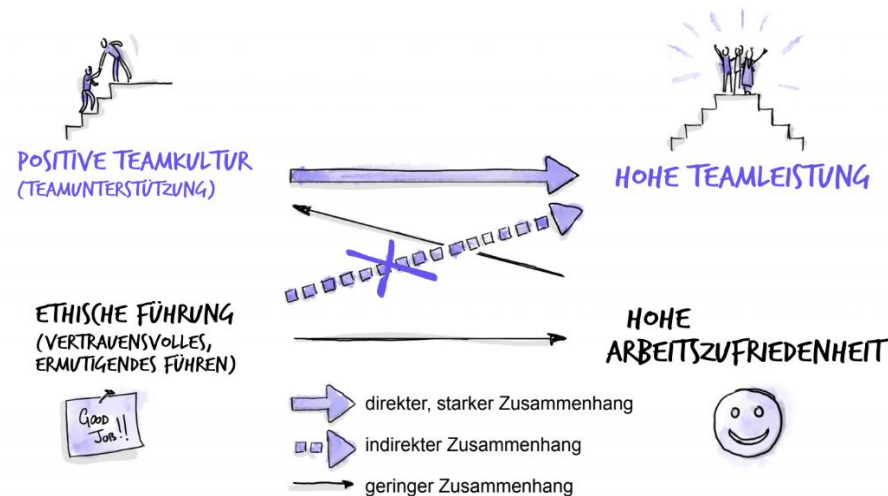


„Die Spieler müssen verstehen, was um sie herum geschieht, dass sie ein Teil des Ganzen sind und ihre Arbeit einen Sinn hat.“

Alle gleich zu behandeln bedeutet, niemanden richtig, sondern alle falsch zu behandeln. Die ausgewogene Mischung der Teammitglieder und Teamrollen ist ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Teamperformance.“

THEMA 2: TEAMFÜHRUNG

- Gute Führung führt nicht zu guter Leistung, sondern schafft erst die Voraussetzungen dafür.



Dr. Eva Müller-Dannecker

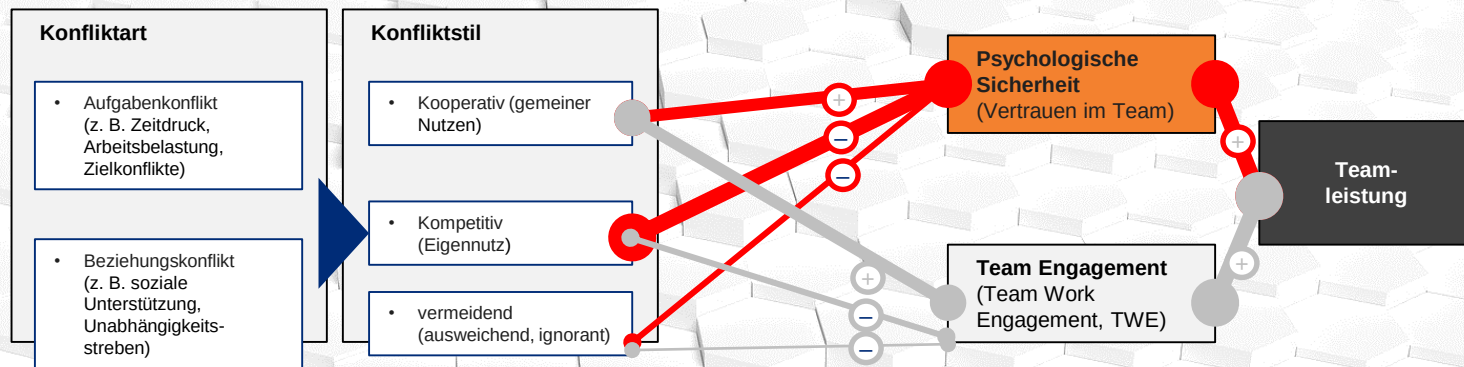
Aufsichtsrat Vivantes

Vivantes

„Ich glaube, dass sozialisationsbedingt in primär nicht agil arbeitenden Organisationen, Teams noch Führung brauchen.“

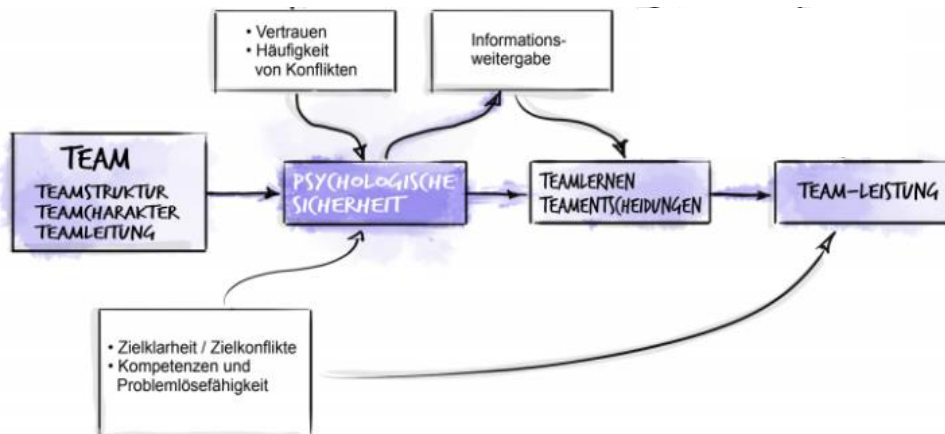
Wenn Menschen sich von der Führung und den anderen Teammitgliedern gut behandelt fühlen, sie die Bedeutung ihrer Arbeit bezogen auf die Zielstellung anerkannt sehen, dann arbeiten sie deutlich engagierter und tragen so zum Unternehmenserfolg bei.“

Psychologische Sicherheit bildet im Führungsprozess die zentrale Voraussetzung für Teamerfolg.



THEMA 3: TEAM-DIVERSITY

- Erst durch Vielfalt im Team entsteht eine ‚kollektive Intelligenz‘, die die Summe der Einzelleistungen übersteigt.



Elke Benning-Rohnke

Vizepräsidentin FidAR und
Aufsichtsrätin



FidAR

Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

„Zu homogene Teams neigen zu uniformem Denken und uniformes Denken ist ein großes Risiko.“

Vielfalt beschränkt sich jedoch nicht nur auf Gender, sondern auch kulturelle Hintergründe, Ausbildungen, Lebenswege und Persönlichkeitseigenschaften. Diese Unterschiedlichkeit führt zu unterschiedlichen Perspektiven.“

THEMA 4: TEAM- VERANTWORTUNG

- Weniger Regeln führen zu mehr Verantwortung und Sicherheit, mehr Autorität zu weniger Verantwortung.

Jürgen Bergmann

Fanbeauftragter 1. FC Nürnberg



„Unsere Welt ist derart geregelt und durchorganisiert, dass ich eigentlich von früh bis spät mit Regeln konfrontiert werde. In der Anonymität der Masse kann ich mal für zwei Stunden alles über Bord werfen.“

Karl von Rohr

Vorstand Deutsche Bank

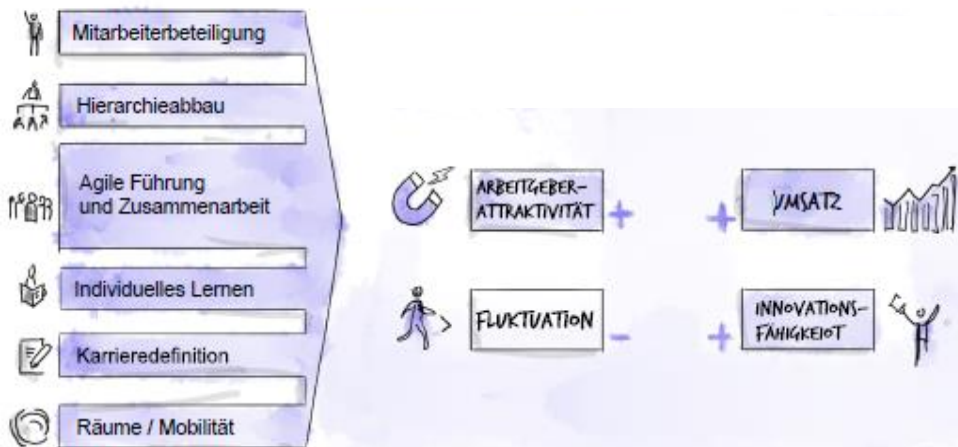


„Wenn ich von Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung erwarte, dann muss ich sie die Verantwortung auch tragen lassen.“

Wo ich heute Menschen frage, werde ich in der Zukunft häufig Entscheidungshilfen haben, die auf der Analyse von einer immer grösser werdenden Menge an Daten basieren.“

THEMA 5: TEAM UND SYSTEM

- Arbeitssituationen prägen Teamverhalten mehr als Persönlichkeiten; Technik wird zum aktiv handelnden Teammitglied.



Sven Semeth

HR Thought Leader
IBM Watson



„Teamarbeit wird schon bald stark durch Künstliche Intelligenz unterstützt, und wir werden sie als echtes und allwissendes Teammitglied immer öfters nutzen: Beispielsweise als Chatbot oder auch als Möglichkeit für umfassendere und genauere Vorhersagen.“

Teamrollen: Teams funktionieren nur durch Vielfalt und Vollständigkeit – alle Teamrollen müssen besetzt sein



Ermutiger/in (Encourager)

- Lob, Zuversicht, Kritik vermeiden



Kümmerer/in (Gatekeeper)

- Alle zu Wort kommen lassen, Anliegen aufnehmen, niemanden zurück lassen



Harmonisierer/in (Harmonizer)

- Konflikte beenden, Meinungsunterschiede ausräumen, Regeln einhalten

Initiator/in (Initiator)



- Verantwortung übernehmen, Ziele klären, Austausch strukturieren



Zusammenfasser/in (Summarizer)

- Zusammenbringen, dokumentieren (Protokoll), andere informieren



Gleichgewicht der Rollen

Gleichmäßige Verteilung der Rollen in den Teams und den Bereichen ist hilfreich.



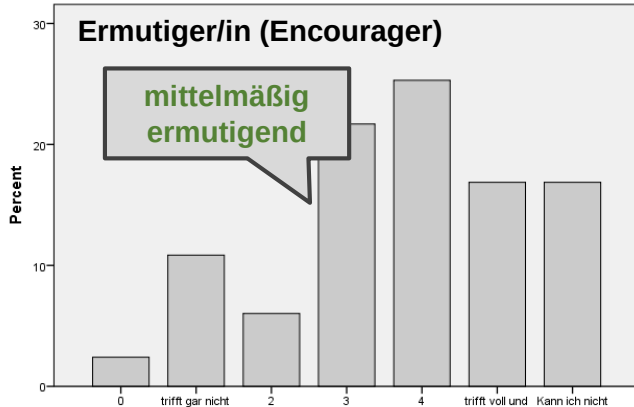
Führungskräfte sollen ermutigen und Anstöße geben



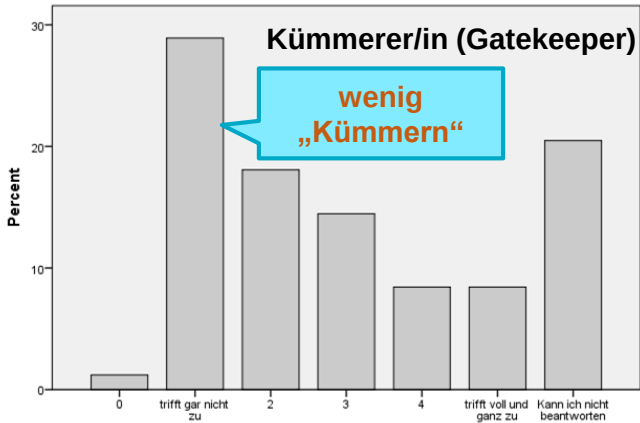
Mitarbeiter sollen Verantwortung übernehmen, sich gegenseitig kümmern und informieren

Teamrollen: Teams funktionieren nur durch Vielfalt und Vollständigkeit – alle Teamrollen müssen besetzt sein

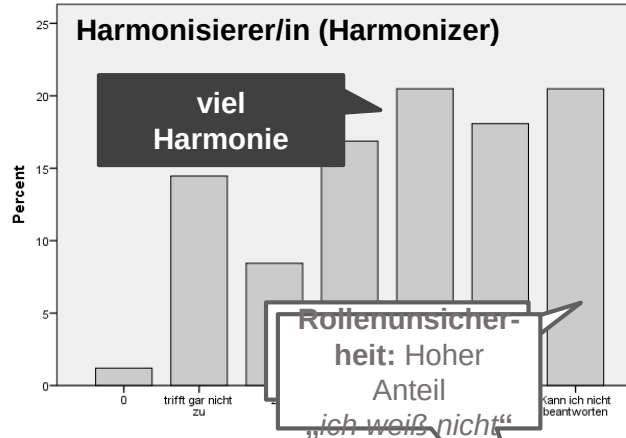
9. Durch meine Kommentare fördere ich im Team die Zuversicht, dass wir unsere Ziele erreichen.



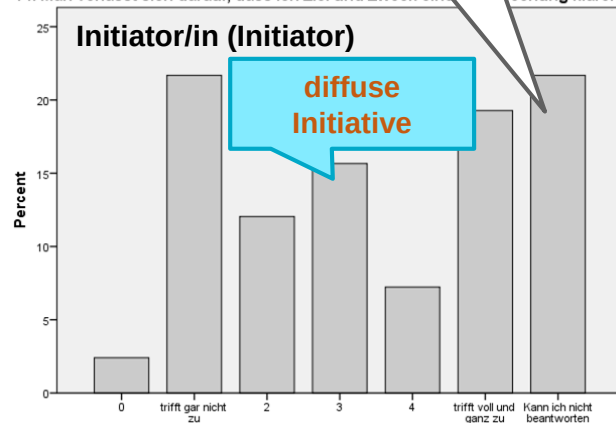
10. Das Team überlässt es meistens mir, darauf zu achten, dass jede(r) zu Wort kommt.



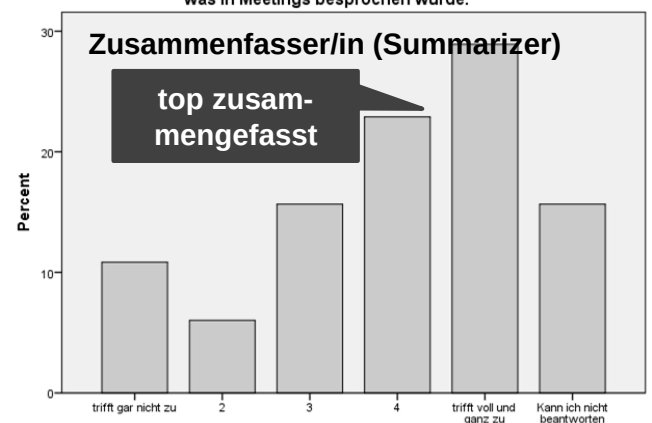
12. Ich trage aktiv dazu bei, dass andere Teammitglieder ihre Streitigkeiten beenden.



14. Man verlässt sich darauf, dass ich Ziel und Zweck einer Rechnung kläre.



7. Kollegen verlassen sich auf mich, wenn sie sich darüber informieren wollen, was in Meetings besprochen wurde.



Teamkooperation und Bindung: Gemeinsames Verständnis auf das Funktionieren des Teams wichtigster Erfolgsfaktor

Teamperspektiven

- ✓ Die Führung, weiß was sie tut
- ✗ Die Führung zeigt Interesse an Mitarbeitenden
- ✗ Die Führung ist untereinander abgestimmt
- ✗ Im Team sind Zuständigkeiten allen klar
- ✗ Das Team wird an Entscheidungen beteiligt
- ✗ Es gibt eine gefühlsmäßige (affektive) **Bindung**
- ✗ Es gibt eine berechnende (kalkulatorische) **Bindung**
- ✓ Im Team ist gute Kooperation gelebter Alltag
- ✓ Im Team sind die Prozesse klar
- ✗ Im Team sind alle gut informiert
- ✓ Im Team sind die Aufgaben allen klar
- ✓ Im Team sind die Teamrollen allen klar

Nur affektive
Bindung führt zu
Identifikation und
Leistung

✓ gleiche
Einschätzung ... ✗ abweichende
Einschätzung ...

... zwischen Führungskraft
und Mitarbeitenden



Gleichklang im Team

Grundsätzlich ähnliche Einschätzungen der Erfolgsfaktoren



Führungskräfte sollten eine realistische (Selbst-)Einschätzung haben



Mitarbeiter sollten zentrale Sichtweisen teilen

Ansprechpartner

Prof. Dr. Benedikt Hackl

Professor für Unternehmensführung und Personal

Hackl@hr-impulsgeber.de

017680140044



Erfolg studieren. Beruf integrieren.

DER DUALE MASTER

Stand: 03.02.2022, Änderungen vorbehalten

www.cas.dhbw.de



1 Masterstudiengänge am CAS der DHBW - Stand 2022 -

Wirtschaft

Accounting, Controlling, Taxation (M.A.)
Digital Business Management (M.A.)
Entrepreneurship
Finance (M.A.)
General Business Management (M.A.)
Marketing (M.A.)
Master of Business Administration (MBA)
Media and Data-driven Business (M.A.)
Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie (M.A.)
Sales (M.A.)
Steuern, Rechnungslegung und Prüfungswesen (M.A.)
Supply Chain Management, Logistics, Production (M.A.)
Wirtschaftsinformatik (M.Sc.)

Technik

Bauingenieurwesen*
Elektrotechnik (M.Eng.)
Executive Engineering*
Informatik (M.Sc.)
Integrated Engineering (M.Eng.)
Maschinenbau (M.Eng.)
Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc.)

Sozialwesen

Advanced Practice in Healthcare (M.A.)
Governance Sozialer Arbeit (M.A.)
Sozialplanung (M.A.)
Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft (M.A.)
Digitalisierung in der Sozialen Arbeit (M.A.)

* vorbehaltlich der aktuell laufenden Akkreditierung. Geplanter Start: Wintersemester 2022/2023

2 Center for Advanced Studies – Modernes Umfeld für ein modernes Studium

- Masterstudium organisiert durch das DHBW Center for Advanced Studies (DHBW CAS)
- Standortübergreifend: Master-Veranstaltungen am DHBW CAS und an allen Studienakademien der DHBW



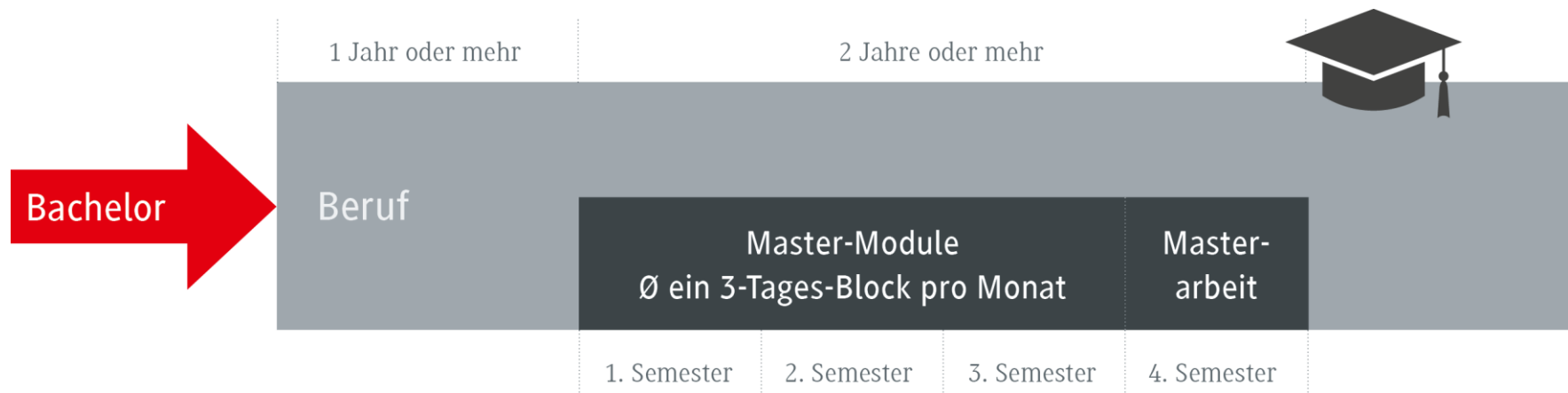
3 Konzept der Masterstudiengänge am CAS der DHBW

Eckpunkte im Überblick

- **Abschluss:** Master of Arts (M.A.)
- **Credits:** 90 ECTS
- **Regelstudienzeit:** vier Semester, Verlängerung ist möglich
- **Studienbeginn:** Winter- und Sommersemester möglich
- **Sprache:** deutsch
- **Akkreditierung:** ZeVA (DHBW zudem systemakkreditiert)
- **Gebühren:** Wirtschaft: 16.900 € + 300 € Einschreibegebühr (Ausnahme SG Steuern 20.200 € + 300 €)
- **Studienart/-ort:** berufsintegriertes Präsenzstudium
- **Vorlesungen:** in 2 - 3 täglichen Lernblöcken (**individuell!**), ca. 21 bis 22 Präsenztage je Semester 1 bis 3

3 Konzept der Masterstudiengänge am CAS der DHBW

Ablauf Masterstudium: In zwei Jahren bis zum Master – Verlängerung bei Bedarf möglich

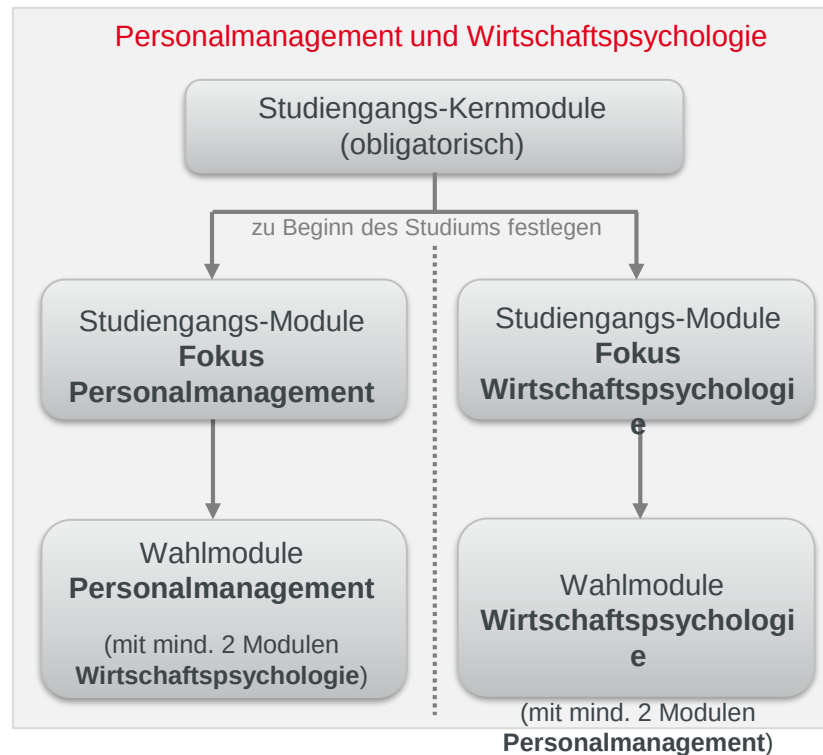


4 Dualer Master Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

- Qualifikation zu
 - strategischen HR-Businesspartner*innen und
 - Change Manager*innen
- Für alle Führungskräfte geeignet, die ihre Leadershipkompetenz weiter entwickeln wollen
- Durch den Studienfokus und Wahlmöglichkeiten entsteht ein individuelles personalwirtschaftliches oder organisationspsychologisches Curriculum
- Informationen unter:
<https://www.cas.dhbw.de/personalmanagement>



4 Der Duale Master Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie



4 Der Duale Master Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Curricularer Fokus **Personalmanagement**

STUDIENGANGS-KERNMODULE

Curricularer Fokus Personalmanagement

alle Module sind obligatorisch

☒	Fachübergreifende Kompetenzen
☒	Forschungsmethoden
☒	Kolloquium: Aktuelle Managementthemen
☒	Forschungsprojektarbeit I
☒	Forschungsprojektarbeit II
☒	Masterarbeit

STUDIENGANGS-MODULE

Schwerpunkt Personalmanagement

mind. 5 Module sind zu belegen

☒	Führung, Organisational Behaviour und Ethik
☐	Arbeitsrecht für Fach- und Führungskräfte
☐	Demografieorientiertes Personalmanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement
☐	Strategisches Personalmanagement
☐	Personalauswahl und Potenzialanalyse
☐	Recruiting und Talentmanagement
☐	Entgeltgestaltung und HR Analytics

WAHLMODULE DES STUDIENGANGS

Curricularer Fokus Personalmanagement

4 Module sind aus folgenden Modulen zu belegen, davon mind.

2 Module aus dem Wahlbereich Wirtschaftspsychologie *

☐	Arbeitsrecht für Fach- und Führungskräfte
☐	Demografieorientiertes Personalmanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement
☐	Strategisches Personalmanagement
☐	Personalauswahl und Potenzialanalyse
☐	Recruiting und Talentmanagement
☐	Entgeltgestaltung und HR Analytics
☐	Internationales Personalmanagement
☐	Digitale Transformation, Big Data und Künstliche Intelligenz
☐	New Work: agiles Arbeiten und digitale Führung
☐	Innovations- und Changemanagement
☐	Risikomanagement
☐	Wertorientiertes Management und Controlling
☐	Online Marketing
☐	International Business

Wahlbereich Wirtschaftspsychologie

☐	Organisationspsychologie und -soziologie
☐	Politik und Emotionen in Organisationen
☐	Business Coaching und Mentoring
☐	Organisational Behaviour
☐	Ethik und Corporate Social Responsibility

* Weitere fachbereichsübergreifende Wahlmöglichkeiten aus dem Gesamtangebot des DHBW CAS (max. 2 Module) nach Absprache mit den Wissenschaftlichen Leiter*innen

4 Der Duale Master Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Curricularer Fokus **Wirtschaftspsychologie**

STUDIENGANGS-KERNMODULE

Curricularer Fokus Personalmanagement

alle Module sind obligatorisch

- ☒ Fachübergreifende Kompetenzen
- ☒ Forschungsmethoden
- ☒ Kolloquium: Aktuelle Managementthemen
- ☒ Forschungsprojektarbeit I
- ☒ Forschungsprojektarbeit II
- ☒ Masterarbeit

STUDIENGANGS-MODULE

Curricularer Fokus Wirtschaftspsychologie

5 Module sind zu belegen

- ☒ Organisationspsychologie und -soziologie
- ☒ Neurowissenschaftliche Grundlagen der Wirtschaftspsychologie
- ☒ Kognitionswissenschaftliche Grundlagen der Wirtschaftspsychologie
- ☒ Psychologie der individuellen Persönlichkeit
- ☒ Psychologie der Personalführung

WAHLMODULE DES STUDIENGANGS

Curricularer Fokus Wirtschaftspsychologie

4 Module sind aus folgenden Modulen zu belegen, davon mind.

2 Module aus dem Wahlbereich Personalmanagement*

- ☐ Business Coaching und Mentoring
- ☐ Politik und Emotionen in Organisationen
- ☐ Organisational Behaviour
- ☐ Ethik und Corporate Social Responsibility
- ☐ International Business

Wahlbereich Personalmanagement

- ☐ Demografieorientiertes Personalmanagement und betriebliches Gesundheitsmanagement
- ☐ Strategisches Personalmanagement
- ☐ Personalauswahl und Potenzialanalyse
- ☐ Recruiting und Talentmanagement
- ☐ Entgeltgestaltung und HR Analytics

* Weitere fachbereichsübergreifende Wahlmöglichkeiten aus dem Gesamtangebot des DHBW CAS (max. 2 Module) nach Absprache mit den Wissenschaftlichen Leiter*innen

4 Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie – Fachübergreifende Kompetenzen

3 Seminare mit insgesamt 6 Seminartagen unterstützen in der persönlichen Entwicklungs- und Karriereplanung

TEAMS FÜHREN UND VERÄNDERUNGEN STEUERN

Führung und Motivation	49
Heute Kolleg*in – morgen Chef*in	51
Das eigene Führungsverständnis entwickeln	53
Selbstführung als Kernkompetenz für Führung	55
Change Management	57
Laterale Führung – führen ohne Vorgesetzte*r zu sein	59
Führen & überzeugen ohne Positionsmacht	61
Schlüssel erfolgreicher Teamführung	63
Digitale Transformation: Kompetenztraining	65
Wirtschaftsethik und unternehmerische Verantwortung	67
Karrierekompetenz für Frauen	69
New Work: Was es ist. Wie es geht. Wohin es führt.	71



EIGENE RESSOURCEN EINSETZEN UND PERSÖNLICHKEIT ENTWICKELN

Personal Leadership Development	73
Standort bestimmen und Persönlichkeit entwickeln	75
Stärken stärken	77
Wirksam handeln, Ziele erreichen	79
Erfolg beginnt im Kopf – Was wir von Spitzensportlern lernen können	81
Stressmanagement	83
Entspannt erfolgreich	85
Besser mit Stress umgehen	87
Selbst-, Ziel- und Zeitmanagement	89
Souverän entscheiden	91
Gruppendynamik und individuelle Persönlichkeit	93
Performance durch Persönlichkeitsentwicklung	95
Denkberatung – Orientierung in komplexen Situationen	97

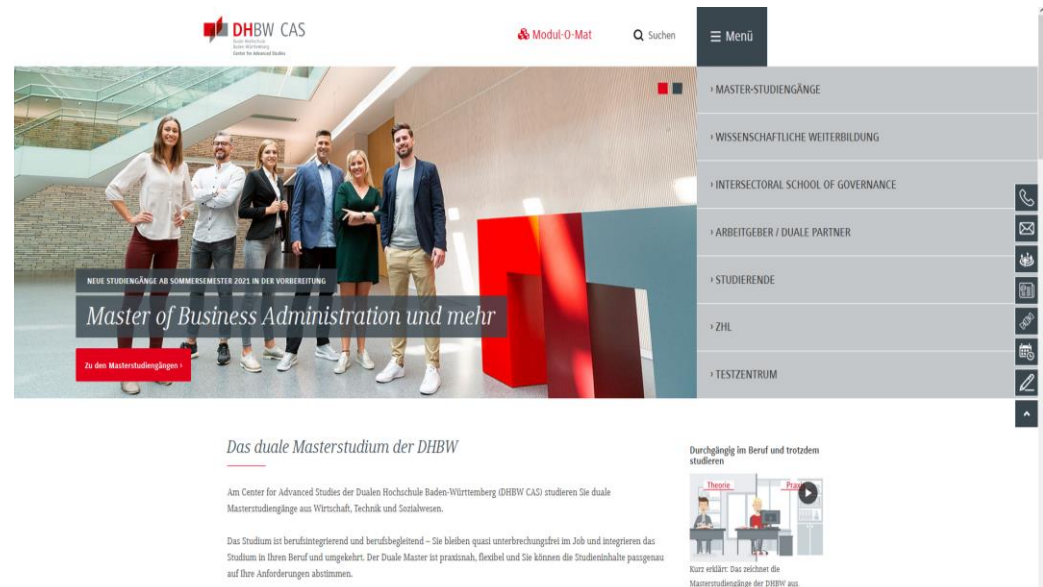
5 Weitere Informationen und allgemeine Ansprechpartner am CAS

siehe:

<http://www.cas.dhbw.de/>

sowie regelmäßige
Infoveranstaltungen für
Studieninteressierte und Duale
Partner unter

<https://www.cas.dhbw.de/veranstaltungen/>



6 Ansprechpartner des CAS für Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Wissenschaftlicher Leiter Personalmanagement und
Wirtschaftspsychologie
Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement



E-Mail: schirmer@dhbw-loerrach.de
Telefon: +49 (0) 7621 / 2071 - 316

Sabine Berger

Leiterin Geschäftsstelle CAS an der DHBW Lörrach
Studienberatung zum Master Personalmanagement und
Wirtschaftspsychologie



E-Mail: berger@dhbw-loerrach.de
Telefon: +49 (0)7621 / 2071 - 313

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Erfolg studieren. Beruf integrieren.

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de



•Wer sind Sie, rollenbezogen? (Bewertung durch den Nachbarn)

•Welche Rolle hat im Projekt ggf. gefehlt, welche gab es ggf. zu oft?

•Wie klären Sie Rollen in einem Führungsprozess?

TEAMROLLE	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Umsetzer (Implementer)	Sorgt dafür, dass Ideen und Pläne in die Tat umgesetzt werden.	Diszipliniert, organisiert, verlässlich. Setzt auf Konzepte und Strukturen.	Manchmal unflexibel, reagieren zögerlich auf Änderungen der Umwelt.
Perfektionist (Completer, Finisher)	Sorgt für gewissenhaftes Arbeiten und das Einhalten von Terminen.	Gewissenhaft, pünktlich, vermeidet Fehler, achtet auf Details.	Manchmal überängstlich, kontrolliert Dinge mehrfach, delegiert nur ungern.
Macher (Shaper)	Fordert das Team heraus, sich zu verbessern. Will Hindernisse überwinden.	Dynamisch, energiegeladen, konzentriert sich auf Kernprobleme, lenkt die Aufmerksamkeit des Teams auf das Wesentliche	Neigt zu Provokationen, ist ungeduldig, wirkt manchmal arrogant.

Kommunikationsorientierte Rollen			
	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Koordinator (Co-ordinator)	Agiert als Entscheider, koordiniert das Team und achtet auf Erreichung der Ziele.	Selbstsicher, kommunikativ, entschlossfreudig. Delegiert Aufgaben effektiv.	Kann als manipulierend empfunden werden.
Teamarbeiter (Teamworker)	Achtet auf gute Zusammenarbeit.	Diplomatisch, sympathisch, beliebt. Achtet auf ein gutes Klima im Team.	Oft eher zögerlich in Entscheidungen, unentschlossen.
Wegbereiter (Resource Investigator)	Sucht Chancen und Kontakte im Umfeld.	Extrovertiert, guter Netzwerker, enthusiastisch, kommunikativ. Denkt über den Tellerrand hinaus.	Neigt zu zu optimistischem Denken, verliert schnell das Interesse. Verliert gern das Kernthema aus den Augen.

Wissensorientierte Rollen

TEAMROLLE	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Neuerer (Plant)	Bringt neue Ideen und Lösungsansätze hervor.	Kreativ, denkt unorthodox, phantasievoll. Sucht nach Ideen und neuen Lösungen.	Oft unkonzentriert, Flüchtigkeitsfehler, schlecht kritikfähig. Ignoriert gern Details.
Beobachter (Monitor-Evaluator)	Analysiert Optionen auf Umsetzbarkeit.	Analytisch, streng, konzentriert. Verfügt über gutes Urteilsvermögen.	Oft zynisch und skeptisch, manchmal zurückgezogen.
Spezialist (Specialist)	Stellt Fachwissen zur Verfügung.	Engagiert, interessiert am Fachthema. Wandelt allgemeine in fachlich korrekte Aussagen um.	Verliert sich gern in technischen Einzelheiten. Kein guter Entscheider.