

Managementfunktionen und Unternehmensführung

Teil I + II

Unterrichtsmaterial und Hilfestellung zur häuslichen Vorbereitung

Sommersemester 2014 FB 6

- **Organisation als Führungstool**
- **Die Klassischen Managementfunktionen**
- **Führungsprinzipien, Modelle**
- **Unternehmenskultur**
- **Der Begriff des managen**
- **Share Cost - Management**

Dozent: Jean – Pierre Noel

Anmerkung :

Lassen Sie sich von dem umfassenden Skript nicht entmutigen oder verwirren, wir werden in der 5-tägigen Vorlesung die wesentlichen Begriffe und Instrumente erläutern, die gängigen Arten besprechen sowie die Fachbegriffe erarbeiten. Dieses Skript dient in seinem Umfang auch nach dem Kurs als „kleines Nachschlagewerk für Sie.

Sie finden dieses Skript auch unter:

Gliederung der Vorlesung

BWL II und V (Managementfunktionen)

Führung, Organisation, Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur

1. Organisation und Führung als Funktionen der Unternehmensführung

- 1.1 Aufgaben und Inhalte der Unternehmensführung
- 1.2 Entwicklung der Unternehmensführung
- 1.3 Die Managementfunktionen Planung, Organisation, Führung und Kontrolle

2. Führung

- 2.1 Motivation im Arbeitsprozeß- Allgemeines
- 2.2 Bedürfnishierarchie von Maslow
- 2.3 Zwei- Faktorentheorie von Herzberg
- 2.4 XY- Theorie von McGregor
- 2.5 Intrinsische und extrinsische Motive
- 2.6 Motivierende Arbeitsgestaltung
- 2.7 Personalführung, Macht und Autorität
- 2.8 Führungsstiltypologien allgemein
- 2.9 Eindimensionaler Ansatz von Tannenbaum und Schmidt
- 2.10 Zweidimensionales Verhaltensgitter von Blake und Mouton
- 2.11 Dreidimensionale, situative Führungstheorie nach Hersey & Blanchard
- 2.12 Situativer Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton
- 2.13 Rollentheorien
- 2.14 Die 8 Führungsaufgaben in der Personalführung
- 2.15 Kommunikation in der Personalführung
- 2.16 Kommunikatives Gruppenmanagement

3. Organisation

- 3.1 Organisation als Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation
- 3.2 Aufgabenanalyse/ Synthese
- 3.3 Prinzipien organisatorischer Arbeitsteilung
- 3.4 Formen organisatorischer Integration – Organisationsmodelle
- 3.5 Hilfsmittel zur Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation

4. Organisationsentwicklung

- 4.1 Zusammenhänge zwischen Organisation und Führung
- 4.2 Widerstand gegen Änderungen
- 4.3 Organisationsentwicklung (OE)
- 4.4 Methodik des Organisierens

5. Führungsprinzipien, -modelle und –grundsätze als Organisationselemente

- 5.1 Führungsgrundsätze
- 5.2 Management by Exception
- 5.3 Management by Objectives
- 5.4 Das 7-S- Modell als Führungsmodell

6. Unternehmenskultur

- 6.1 Betriebsklima
- 6.2 Definition und Dimensionen der Unternehmenskultur
- 6.3 Entstehung und Ausdrucksformen
- 6.4 Starke und schwache Unternehmenskulturen
- 6.5 Subkulturen
- 6.6 Wirkungen von Unternehmenskulturen
- 6.7 Kulturwandel in Organisationen
- 6.8 Praxisbeispiel Hilti

Empfohlene Literatur:

- Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, ISBN 3-7910-8027-X
Jung, H.: Personalwirtschaft, München 2001, ISBN 3-486-25754
Steinmann, H./ Schreyögg, G.: Management, 4. Aufl, Wiesbaden 1997, ISBN 3-409-43312-0
Ulrich, P./ Fluri, E.: Management, 7. Aufl., Bern- Stuttgart 1995, ISBN 3-8252-0375-1 (UTB)
Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, 4. Aufl., Neuwied 2001, ISBN 3-472- 04675-9

1. Organisation und Führung als Funktionen der Unternehmensführung

1.1 Aufgaben und Inhalte der Unternehmensführung

Zum Begriff Management:

Die Management-Forschung bezieht zum größten Teil ihre Impulse aus der angloamerikanischen Bereich, so dass für die deutsche Bezeichnung Unternehmensführung vielfach auch der Begriff Management als Synonym verwendet wird. Danach werden unter dem Begriff Management zwei Bedeutungsvarianten subsumiert:

1. Management im **institutionalen Sinne**, also als Gruppe von Personen, die Anweisungsbefugnisse besitzt, vom Meister bis zum CEO. Dabei wird nicht unterschieden zwischen:

- *Managern, die im Sinne von kapitallosen Funktionären, von Kapitaleignern zur Führung eines Unternehmens bestellt werden (z.B. Vorstandsmitglieder einer AG, der Geschäftsführer einer GmbH) und*
- *Eigentümer-Unternehmern, die durch das eingebrachte Kapital eine Legitimation zur Unternehmensführung besitzen (z.B. der Komplementär einer KG; der Privatunternehmer etc.)*

Manager besitzen folgende Befugnisse:

- Verfügungsgewalt, d.h. die Zugriffs- und Verwendungsberechtigung gegenüber Sachmitteln, Finanzen und Informationen,
- Entscheidungsbefugnisse: Zielentscheidungen, strategische Entscheidungen und Mittelentscheidungen, (Planung)
- Möglichkeit der Machtausübung bei der Beeinflussung der Arbeitsleistung und des Verhaltens untergeordneter Personen (Führung)

2. Management im **funktionalen Sinne**:

Hier geht es um Handlungen zur Steuerung der Leistungsprozesse im Unternehmen. Das Leiten besteht dabei aus **Planung, Organisation, Führung und Kontrolle**. Das Forschungsgebiet des Managements umfasst drei große Bereiche:

- Die **(Personal-) Führung**: auf Personen und Kleingruppen bezogen, als **verhaltenswissenschaftliche Teil** der Managementforschung (*Behavioral*)

Science)

Beispiele: Führungsforschung, Führungsverhalten, Organisationsentwicklung, Motivation der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsplatzgestaltung, Change Management etc.

- Die **Unternehmensführung**: auf die wirtschaftliche Institution bezogen. Sie stellt den **betriebswirtschaftlichen Teil der Managementwissens** dar (*Business Administration*).
Beispiele: Erkennung von Marktpotentialen, Definition strategischer Unternehmensziele, Entwicklung von Strategien, Umsetzung, Anwendung von **Kontrollsystemen, Formen der Aufgabenerlegung und Arbeitsteilung, Prozeßorganisation, Business Reengineering** etc.
- Die **Unternehmensforschung/ Operations Research**: Nutzung von Verfahren und Instrumenten zur Entscheidungsfindung als formalwissenschaftliche Teil des Managern entwissens (*Management Science*).
Beispiele: Simplex-Methode zur Optimierung, Lineare Programmierung, geschlossene Entscheidungsmodelle, etc.

1.2 Die Entwicklung der Unternehmensführung

Die Managementforschung blickt auf eine etwa hundertjährige Entwicklungsgeschichte zurück, deren Resultate auch heute noch in einigen Bereichen eine Umsetzung erfahren. Insofern sollte eine Auseinandersetzung mit dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplin nicht ohne die Kenntnis diese Forschungsgebietes erfolgen. Die wichtigsten Vertreter sind:

1. Frederick W. Taylor (1856-1915) (Scientific Management)

Er entwickelte durch zahlreiche **Experimente in der Industrie** eine wissenschaftliche Methodik der Arbeitsplanung durch Spezialisierung auf Arbeitsplanung, Durchführung und Kontrolle. Dazu gehörte:

- eine Analyse der Arbeitsvorgänge (Arbeits- und Zeitstudien)
- die Zerlegung der Arbeit in möglichst kleine Arbeitselemente (Arbeitsteilung)
- die Spezialisierung der Arbeiter auf wenige Arbeitsvorgänge
- die Bewertung der entstandenen Arbeitsergebnisse

Folge waren immense Steigerungen der Produktivität, aber auch Monotonie, Fremdbestimmung und Entfremdung vom Arbeitsergebnis.

2. Henry Fayol (1841-1925)

Fayol gilt als der "Vater" der funktionalen Betrachtung des Managements. In einer Publikation von 1916 (!) unterschied er fünf Managementfunktionen:

- **Planung**
Implizierte die Zukunftsprognose, Festlegung der Ziele für das Unternehmen (er betrachtete die Planung als schwierigste aller Managementfunktionen)
- **Organisation als Vorbereitung des Handelns**
Entwurf und Realisierung allgemeiner Organisationsstrukturen (Aufbau der formalen Organisation)
- **Befehl**
Ausübung der Befehlsgewalt (heutzutage vergleichbar mit dem autoritären Führungsverhalten), um individuelle Interessen den Unternehmensinteressen unterzuordnen
- **Koordination** als das eigentliche Handeln
Koordination der Arbeitsteilung, um die Aufgabenerfüllung zu erreichen
- **Kontrolle** als Fixierung des Handlungsergebnisses
Hier wurde zum ersten Mal die Verbindung zwischen Planung und Kontrolle durch Rückkoppelungsschleifen (Prinzip des Regelkreises) vorgeschlagen.

Henry Fayols Allgemeine Prinzipien des Managements

- 1. Arbeitsteilung:** Mehr und bessere Arbeit bei gleicher Anstrengung ist durch Spezialisierung erzielbar. (Wie bei Taylor)
- 2. Autorität und Verantwortung:** Autorität ist das Recht, Anweisungen zu erteilen und Gehorsam zu verlangen. Autorität verlangt Verantwortung, sie ist das natürliche Gegenstück.
- 3. Disziplin:** Ohne Disziplin kann kein Unternehmen gedeihen.
- 4. Einheit der Auftragserteilung:** Für jedwede Arbeit soll ein Beschäftigter nur Anweisung von einem Vorgesetzten erhalten. (Einliniensystem)
- 5. Einheit der Leitung:** Alle Anstrengungen, Koordinierungen, Anweisungen, müssen auf ein Ziel hin ausgerichtet sein ("one head, one plan")
- 6. Unterordnung des Einzelinteresses unter das Gesamtinteresse:** Das Interesse einzelner Beschäftigter oder einer Gruppe sollte nicht die Oberhand über das ganze Unternehmen bekommen.
- 7. Entlohnung des Personals:** Die Entlohnung des Personals ist der Preis für die erbrachten Leistungen; sie sollte fair und angemessen sein. (Leistungslohn)
- 8. Zentralisierung:** Die Zentralisierung ist der natürliche Bestandteil jeder Organisation, alle Entscheidungen müssen an einem Ort zusammenlaufen. Das optimale Ausmaß an Zentralisierung muss für jedes Unternehmen individuell gefunden werden.
- 9. Skalare Kette:** Die skalare Kette ist der Instanzenzug, beginnend bei der höchsten Autorität bis zur untersten Führungsebene. Dies ist der Weg, den alle Kommunikationen zu

durchlaufen haben (Einliniensystem). In Ausnahmefällen ist jedoch horizontale Kommunikation zu erlauben ("Brückenschlag")

10. Ordnung: Jedem Mitarbeiter und jedem Ding seinen Platz und alles auf seinem Platz.

11. Gerechtigkeit: Der Unternehmensleiter sollte danach streben, auf allen Führungsebenen einen Sinn für Billigkeit und Gerechtigkeit zu entwickeln.

12. Stabiler Führungskader: Es braucht lange Zeit für die Führungskraft, sich zurechtzufinden; eine hohe Fluktuation ist unproduktiv.

13. Initiative: Initiative ist die Kraft, sich einen Plan auszudenken und seinen Erfolg sicherzustellen. Die Initiative aller Beschäftigten ist eine Quelle der Stärke für jedes Unternehmen.

14. Esprit de corps: In der Einheit liegt die Stärke (Corporate Identity)

3. Max Weber (1864-1920) (Die Bürokratische Organisation)

Weber gilt als Vater der Organisationstheorie. Der zentrale Begriff für ihn war **Herrschaft**, die durch die Festlegung von Organisationsstrukturen, Regeln und Funktionsweisen ausgeübt wird. (Bürokratische Herrschaft). Wesentliche Merkmale der Weberschen bürokratischen Organisation sind:

1. Die Regelgebundenheit der Amtsführung (gilt heute noch)
(Aufgabenbeschreibung, Festlegung von Kompetenz und Verantwortung)
2. Genau abgegrenzte Kompetenzbereiche (gilt heute noch)
3. Das Prinzip der Amtshierarchie (Instanzenzüge) (gilt heute noch)
4. Aktenkundigkeit der Verwaltung (alle Vorgänge werden schriftlich festgehalten)
5. Definierte Qualifikationserfordernisse für Stelleninhaber (gilt heute noch)
6. Fixierte Laufbahnen einschl. Gehaltshierarchie (gilt heute noch)
7. Anstellung durch Arbeitsverträge (gilt heute noch)

4. Die Hawthorne-Experimente

In den Hawthorne-Werken sollte durch Experimente der Einfluß der Arbeitsumgebung auf die Produktivität nachgewiesen werden. Zu diesem Zweck wurden die Arbeitsbedingungen (Beleuchtungsstärke) bei einer Arbeitsgruppe systematisch verändert und jeweils die Arbeitsproduktivität (als Output) gemessen. Bei einer Kontrollgruppe wurden die Arbeitsbedingungen konstant gehalten. Vertiefung der Forschungen durch E. Mayo um 1927. Ergebnis:

Entdeckung der Bedeutung des sozialen und emotionalen Bereiches und der Gruppenbeziehungen. Entstehung der Human- Relations- Bewegung.

Im Mittelpunkt stand die Gruppe, das Gruppenverhalten und der Mensch als soziales Wesen.

1.3 Die Managementfunktionen

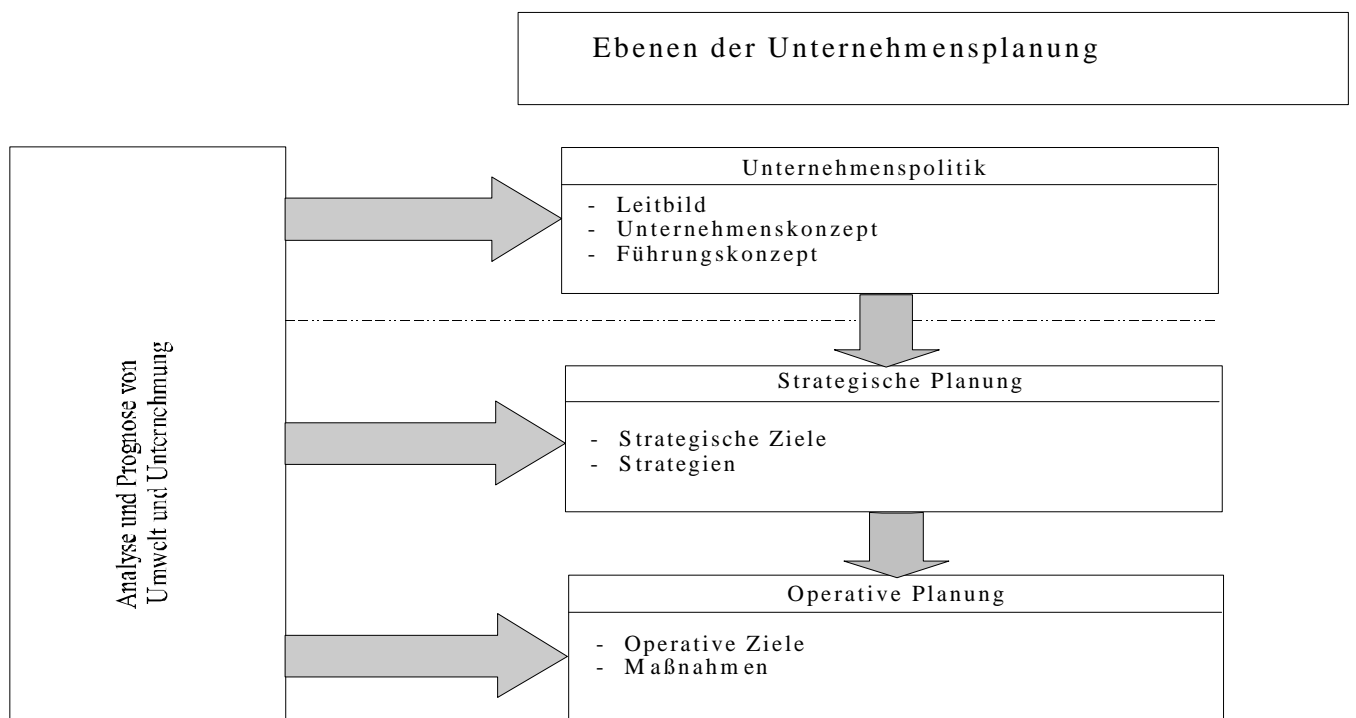
- Planung,
- Organisation,
- Führung und
- Kontrolle

überlagern **alle** betrieblichen Funktionen:

		Managementfunktionen			
Betriebliche Funktionen		Planung	Organisation	Kontrolle	Personalführung
	F&E				
	Beschaffung				
	Produktion	→	↓		
	Absatz				
	Finanzierung				
	Personalwesen				

Die Managementfunktionen umfassen:

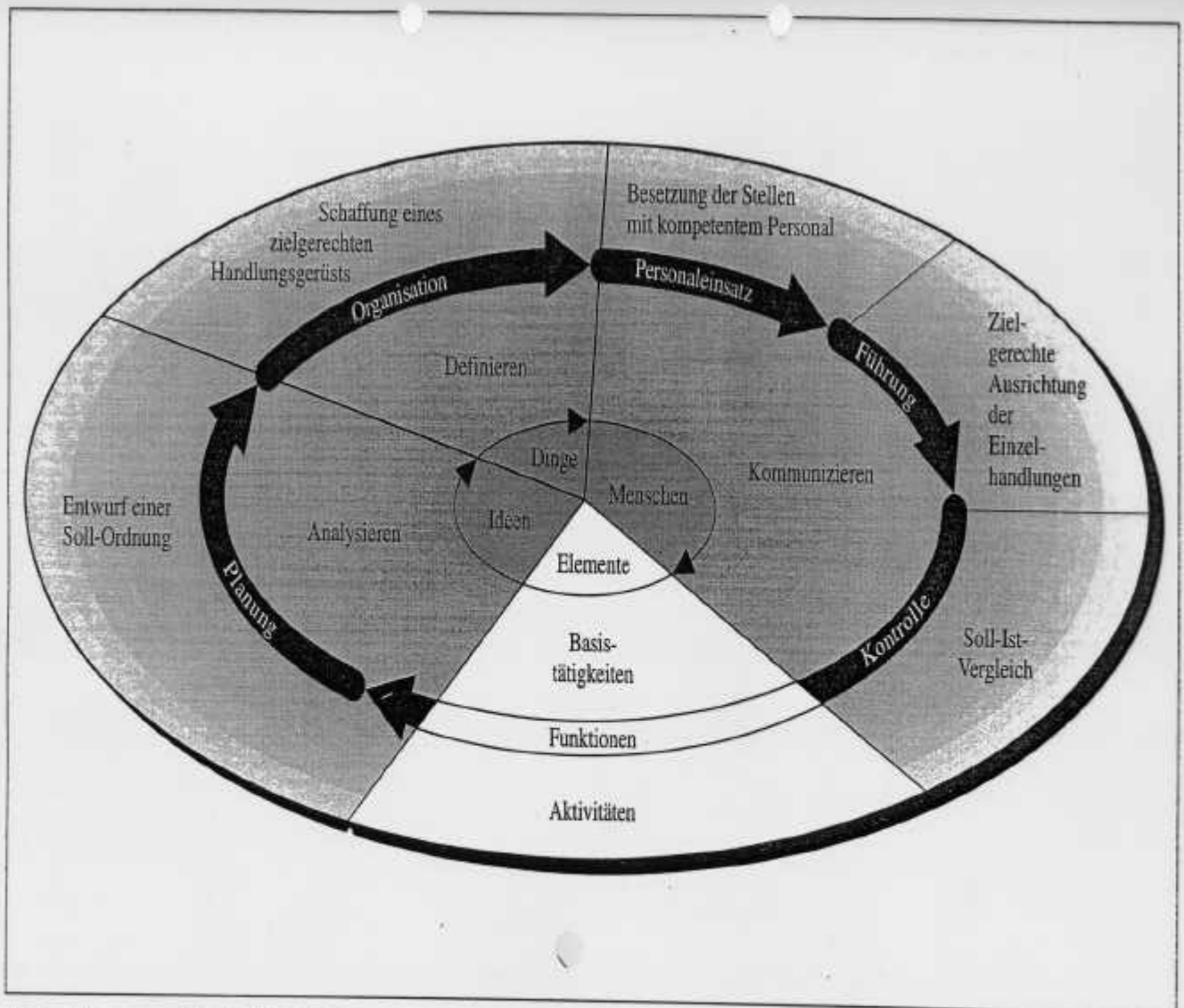
1. Planung: gedankliche Verwegnahme zukünftigen Handelns. Festlegung, was erreicht werden soll und wie es erreicht werden kann. Festlegung von Zielen, Rahmenrichtlinien, Programmen und des Einsatzes aller betrieblichen Ressourcen (Menschen, Maschinen, Material, Kapital)



2. Organisation: Vorbereitung des Handel bzw. der Planungsumsetzung durch geeignete Strukturen.

3. Führung: Motivation, Kommunikation und Führungsstil

4. Kontrolle: Soll- Ist- Vergleich hinsichtlich der Zielerreichung als Basis von Korrekturmaßnahmen und neuer Planung.



Quelle: In Anlehnung an Mackenzie, R.A., The management process 3-D, in: Harvard Business Review 47 (1969), Nr. 6, S. 81-86.

11 Abb. 1.2: Der Managementprozeß

2. Motivation im Arbeitsprozess- Allgemeines

2.1 Motivation im Arbeitsprozess- Allgemeines

Unter Motivation versteht man die Vorgänge und Faktoren, die menschliches Verhalten auslösen bzw. verständlich machen. Die Frage nach der Motivation ist daher eine Frage nach den Gründen für ein bestimmtes Verhalten. Die Deutung des Motivationsbegriffes ist in hohem Maße abhängig von der angewendeten Motivationstheorie.

Grundlage der Motivation sind die individuellen Bedürfnisse des Menschen. Aus ihnen resultieren Verhaltensbereitschaften, die als Motive bezeichnet werden.

Das Verhalten des Menschen läßt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

Motiv + Anreiz = Aktion (Verhalten)

Motivationsprozess:

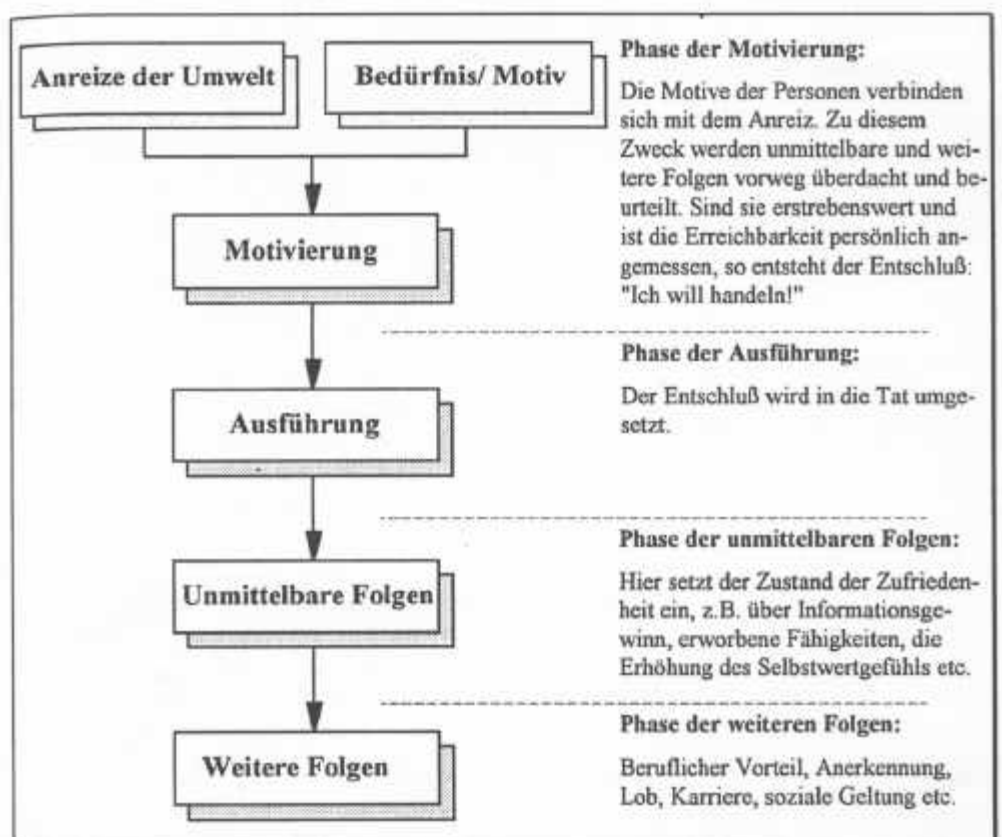


Abb. 1: Die einzelnen Phasen des Motivationsprozesses

2.2 Bedürfnishierarchie von Maslow:

- Festlegung der Bedürfnisse in fünf Klassen
- allgemeiner Gültigkeitsanspruch für alle Individuen
- stufenweise Bedürfnisordnungen
- befriedigte Bedürfnisse motivieren den Menschen nicht mehr
- unbefriedigte Bedürfnisse motivieren generell

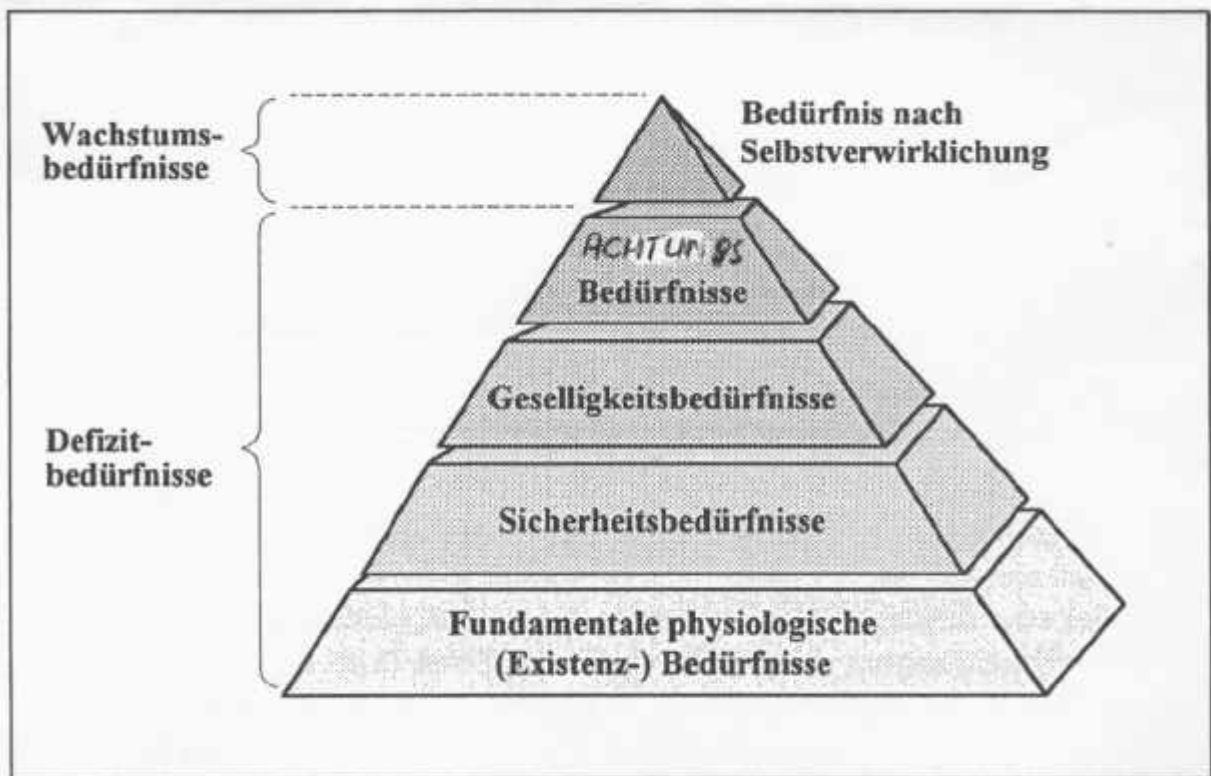


Abb. 6: Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow (1954)

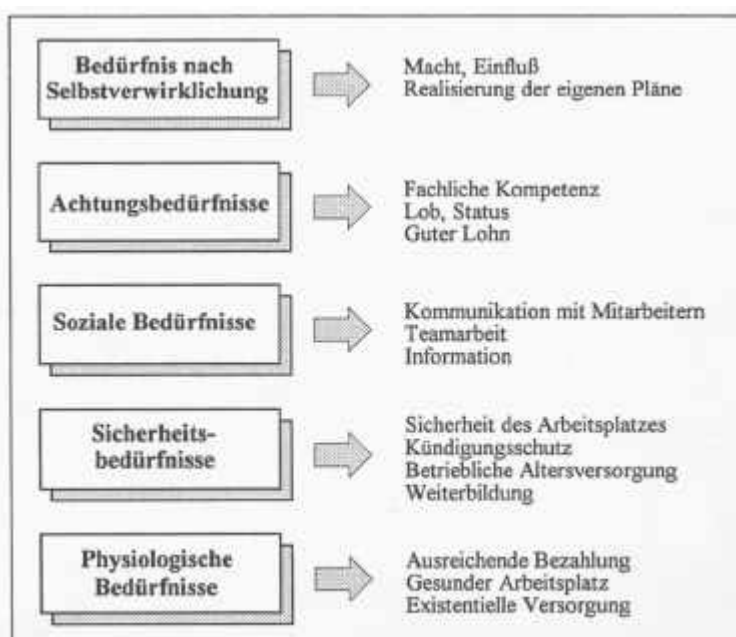
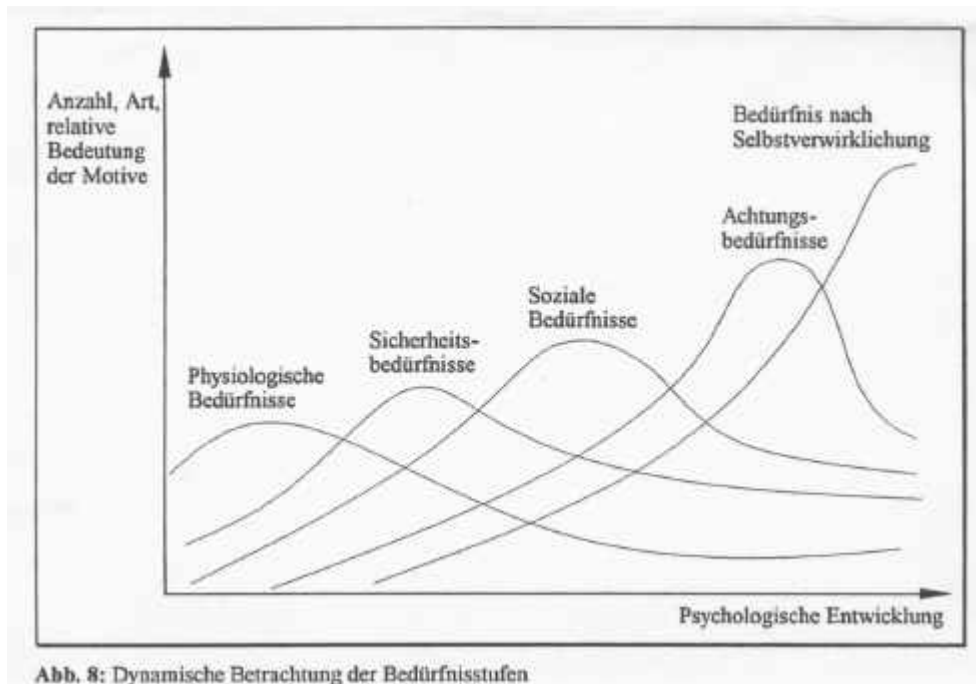


Abb. 7: Die Befriedigung der Bedürfnisse am Arbeitsplatz

Die von Maslow erstellte Rangfolge der Bedürfnisse darf nicht als ein starres, unbewegliches Gefüge verstanden werden. Das Verhalten des Menschen wird in der Regel von mehreren Bedürfnissen oder Motiven bestimmt, so dass Überlappungen hinsichtlich der Bedürfnisse und Motive nicht ausgeschlossen werden dürfen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

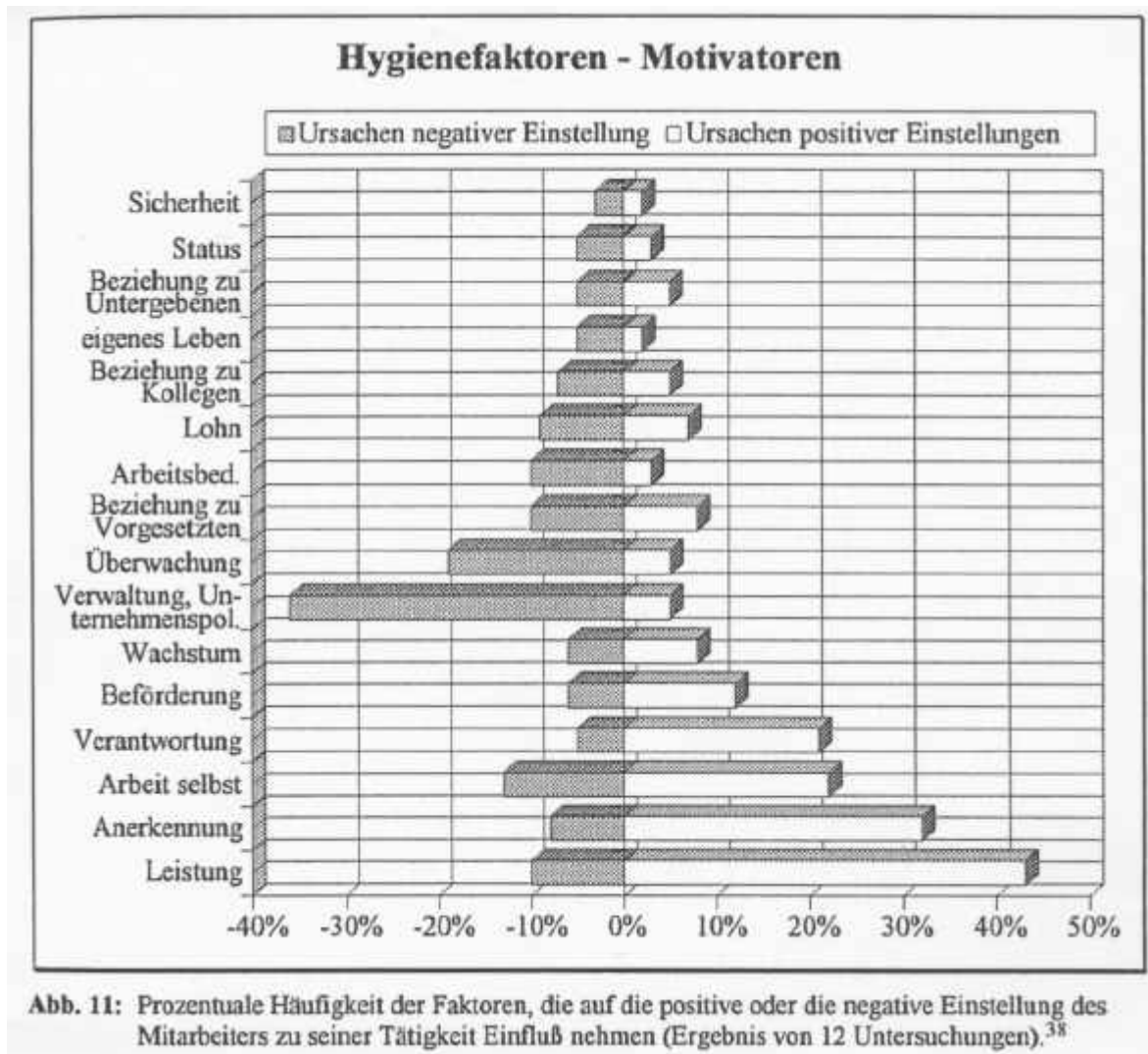


2.3. Zwei – Faktoren-Theorie von Herzberg:

Herzberg unterteilt 1959 die menschlichen Bedürfnisse in zwei Kategorien:

- Motivationsbedürfnisse oder Motivatoren und
- Hygiene- oder Maintenancebedürfnisse

Ausgangspunkt waren Untersuchungen, die verschiedene Kategorien ordnen als Ursachen negativer bzw. positiver Einstellungen. Mit seiner Einteilung unterscheidet er sich von den klassischen Zufriedenheitskonzepten, die nur differenzierten nach Zufriedenheit/ Indifferenz/ Unzufriedenheit.



Herzberg betrachtet die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit als zwei getrennte Kontinua.

- Erste Stufe: **Suche nach Hygiene, d.h. Überwindung von Unzufriedenheit**
- Zweite Stufe: **Suche nach Motivation, d.h. Zufriedenheit**

Um den Mitarbeiter zu motivieren schlägt Herzberg vor, den Aufgaben- und Arbeitsbereich des Einzelnen mit interessanten und aktivierenden Tätigkeiten zu bereichern.

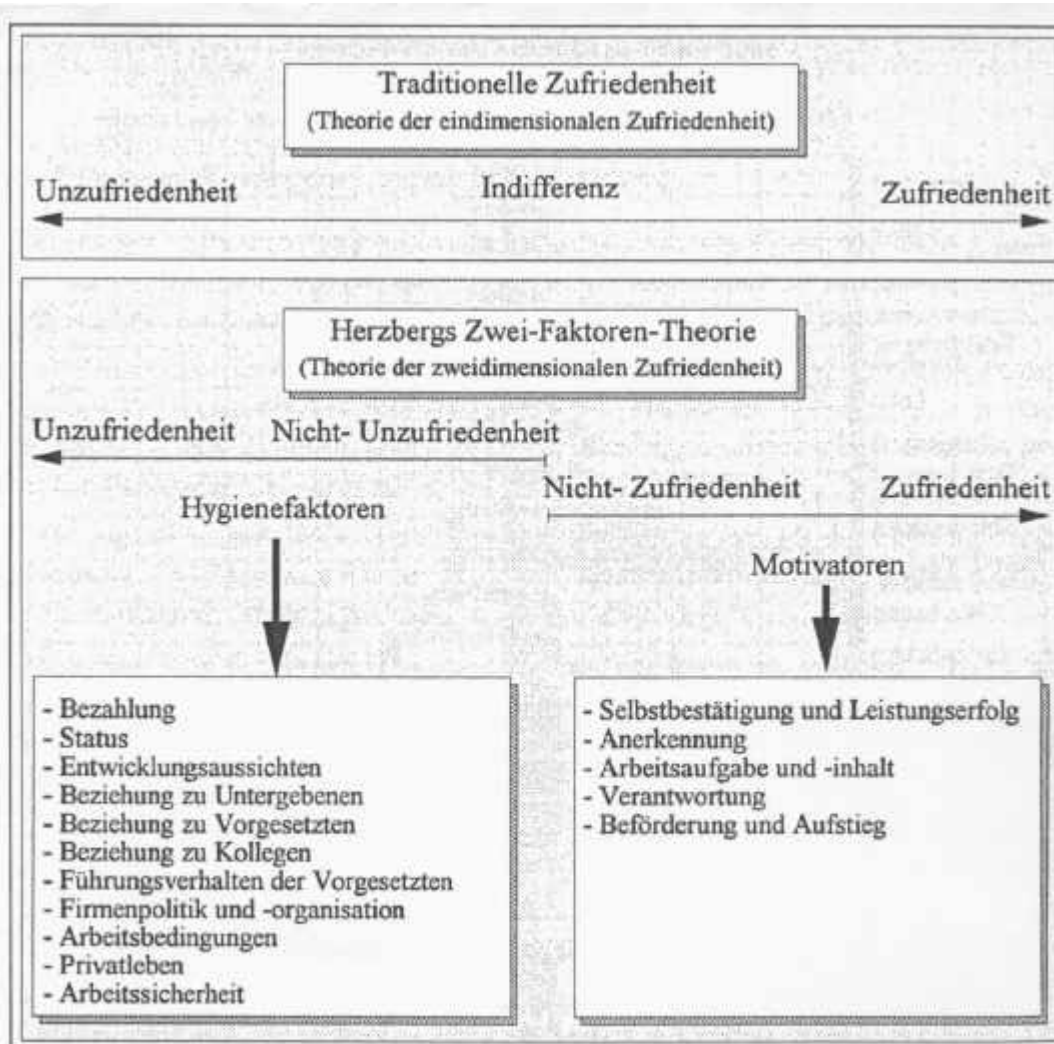


Abb. 12: Vergleich der traditionellen Theorie der Zufriedenheit mit Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Prinzipien einer vertikalen Aufgabenerweiterung (job enrichment)	
Prinzip	Angesprochene Motivatoren
Abbau einiger Kontrollen unter Beibehaltung der Verantwortlichkeit	Verantwortung und persönliche Leistung
Gesteigerte Verantwortlichkeit der Mitarbeiter für ihre Arbeit	Verantwortung und Anerkennung
Zuteilung einer vollständigen ursprünglichen Arbeitseinheit (Funktionsbereich, Abteilung, Gebiet etc.)	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
Mehr Befugnisse und mehr Unabhängigkeit für einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit	Verantwortung, Leistung und Anerkennung
Periodische Berichte den Mitarbeitern direkt zugänglich machen, nicht nur den Vorgesetzten	Interne Anerkennung
Einführung neuer und schwieriger Aufgaben, die vorher nicht zu bewältigen waren	Entwicklung und Lernen
Vergabe von genau definierten bzw. Sonderaufgaben an Einzelne, um ihnen zu ermöglichen, Experten zu werden	Verantwortung, Entwicklung und Aufstieg

Abb. 13: Prinzipien des job enrichment⁴¹

2.4 Die XY-Theorie von McGregor

Das Menschenbild nach der Theorie X

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann.
2. Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muß er zumeist gezwungen werden, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht zu werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
3. Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden. Er möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit bedacht.

Abb. 15: Das Menschenbild nach der Theorie X

Das Menschenbild nach der Theorie Y

1. Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.
2. Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht werden, ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
3. Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind.
4. Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
5. Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
6. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskraften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Abb. 16: Das Menschenbild nach der Theorie Y

Führungshandeln:	Befriedigung des Bedürfnisses nach:
Beachtung kontaktbewußter Führung	Selbstachtung
Etwas Zutrauen und Selbstkontrolle	Vertrauenswürdigkeit
Behandlung ohne Statusautorität	Menschliche Gleichwertigkeit
Anhören, Fragen	Mitdenken
Gruppenarbeit	Zusammenarbeit
Selbständige Arbeit	Selbstverantwortlichkeit

Abb. 17: Führungshandeln nach der Theorie Y

2.5 Intrinsische und extrinsische Motive:

Auf der Basis einer Fragebogenaktion wurden zwei unterschiedliche Motivbereiche festgestellt:

- **Extrinsische Motive:** Sie werden von außen angeregt und gesteuert, kommen somit nicht aus dem Mitarbeiter selbst: Sicherheit, Geld, Prestige.
- **Intrinsische Motive:** Kommen von innen heraus, müssen nicht fremd angeregt werden: Leistungsmotiv, Kompetenzmotiv, Geselligkeitsmotiv.

2.6. Motivierende Arbeitsgestaltung als Konsequenz

Als Schlußfolgerung aus den bedürfnisorientierten Motivationstheorien ergibt sich: Die Leitmaxime ist die Bedürfnis- orientierte Arbeitsgestaltung, die Individual- und Organisationsziele gleichermaßen befördert. Diese Konzeption wendet sich zugleich gegen eine Arbeitsgestaltung in der Tradition Taylors mit ihrer radikalen Arbeitsvereinfachung, um Übungs- und Routinisierungsgewinne zu erzielen, die eine Motivierung nur über Geld zulässt.

Ein erweitertes Konzept der bedürfnisrelevanten Arbeitsdimensionen haben **Hackman und Oldham** 1975 entwickelt. Sie unterscheiden die folgenden fünf Dimensionen

(1) **Aufgabenvielfalt** (Skill Variety), d.h. das Ausmaß, in dem die Ausführung einer Arbeit unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangt.

(2) **Ganzheitscharakter der Aufgabe** (Task Identity), d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit die Erstellung eines abgeschlossenen und eigenständig identifizierbaren „Arbeitsstückes“ verlangt. Dies ist Basis der Organisation nach integrierten Prozessen incl. Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen = „ Empowerment “ der bisher nur ausführend tätigen Mitarbeiter.

(3) **Bedeutungsgehalt der Aufgabe** (Task Significance), d.h. das Ausmaß, in dem die Tätigkeit einen bedeutsamen und wahrnehmbaren Nutzen für andere innerhalb und außerhalb der Organisation hat.

(4) **Autonomie des Handelns** (Autonomy), d.h. das Ausmaß, in dem die Arbeit den Beschäftigten Unabhängigkeit und einen zeitlichen und sachlichen Spielraum bei der Arbeitsausführung läßt.

(5) **Rückkoppelung** (Feedback), d.h. das Ausmaß an Information, das der Arbeitsplatzinhaber über die Ergebnisse seiner Arbeit erhält.

Anhand dieser 5 Dimensionen kann man das Motivationspotential einer Tätigkeit schätzen und vergleichend graphisch darstellen (Abbildung: Steinmann/ Schreyögg):

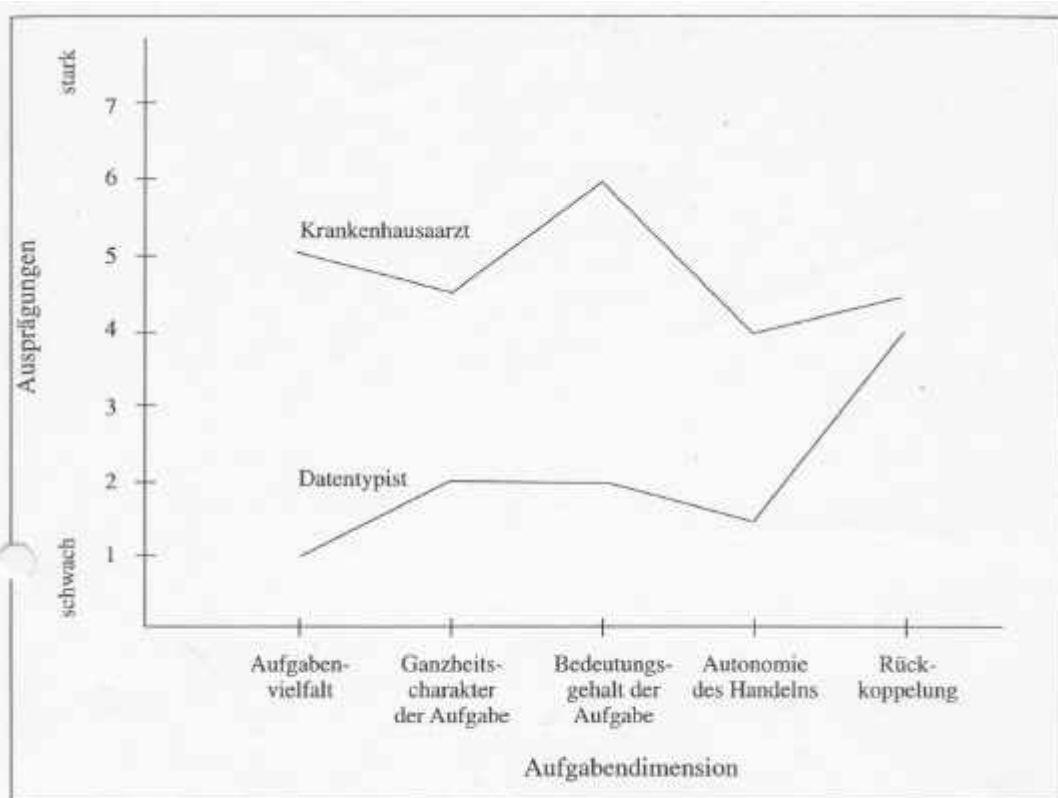


Abb. 9.11: Motivationspotential von Tätigkeiten im Vergleich

Zur Erweiterung des Handlungsspielraumes der Mitarbeiter sind im Wesentlichen vier arbeitsorganisatorische Maßnahmen in der Diskussion: Job-Rotation, Job-Enlargement (mehr Vielfalt vom gleichen Qualitätsniveau), Job-Enrichment (individuelle Anreicherung auch durch qualitativ höherwertige Aufgaben) und Arbeitsanreicherung auf Gruppenbasis (Teilautonome Arbeitsgruppen)

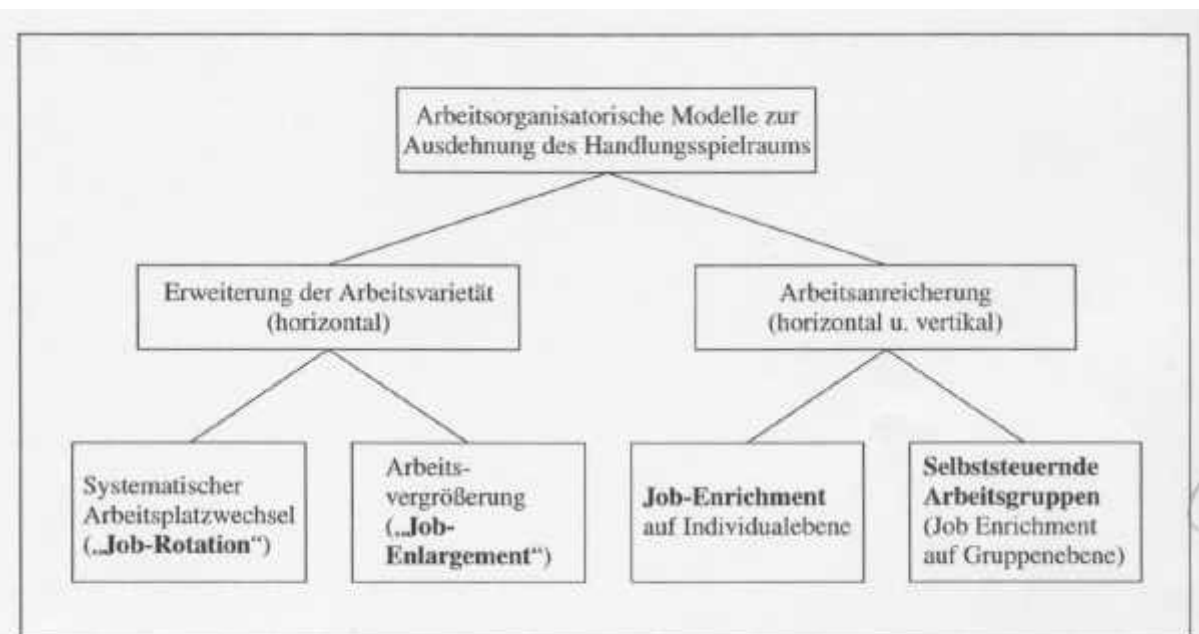
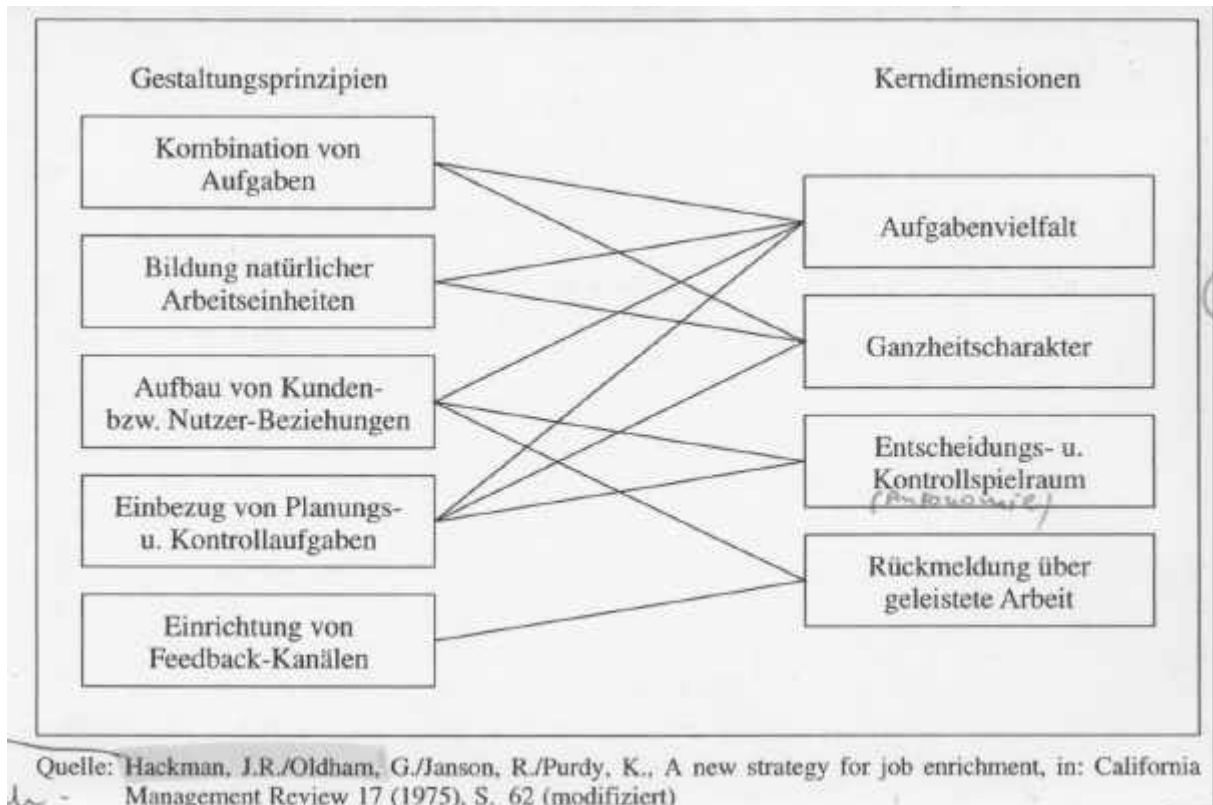


Abb. 9.12: Arbeitsorganisatorische Modelle im Überblick

Die denkbaren Gestaltungsprinzipien des Job Enrichment stehen jeweils in folgendem Zusammenhang mit den vier der fünf von Hackman und Oldham benannten Kerndimensionen der Arbeitsgestaltung :



In vielen Fällen ist aus sachlichen oder räumlichen Gründen die Bildung von angereicherten Einzelarbeitsplätzen nicht möglich. In solchen Fällen wird die Bildung von selbststeuernden Gruppen empfohlen, die auch die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter besser erfüllen können. Teilautonome oder selbststeuernde Arbeitsgruppen sind Kleingruppen, deren Mitglieder zusammenhängende Aufgabenvollzüge gemeinsam und eigenverantwortlich zu erfüllen haben incl der damit verbundenen Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen. Ein Beispiel aus der Automobilindustrie macht die Zusammenhänge deutlich:

Selbststeuernde Gruppen bei Mercedes-Benz-España

„Ziel der Einführung der Gruppenarbeit bei Mercedes-Benz-España war es, Arbeitsabläufe und die Produktqualität zu verbessern. Gleichzeitig wurde eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch attraktivere Arbeitsplätze und ein Mehr an Verantwortung und Entscheidungskompetenzen angestrebt.

Die bisherige Produktionsstruktur war dadurch gekennzeichnet, daß Nutzfahrzeuge auf einem getakteten Band montiert wurden. Genauer: die Fahrgestelle wurden mit vorgefertigten Bauteilen wie z.B. der Vorder- und Hinterachse oder dem Motor, versehen. Jedes dieser Bauteile wurde an einem dafür spezialisierten Arbeitsplatz montiert. Die eigene Arbeitgeschwindigkeit war an das vorgegebene Tempo des Arbeitsganges anzupassen. Das neue Arbeitsmodell sah vor, daß mehrere Band-Arbeitsplätze mit den sie beliefernden, nichtgetakteten Vormontageplätzen zu Gruppenarbeitsplätzen verbunden werden. Dabei erfolgte die Gruppenbildung derart, daß Arbeitsgänge so verbunden werden, daß sie gemeinsam eine abgrenzbare Systemkomponente des Endprodukts herstellen, z.B. die Zusammenfassung der

Arbeitsplätze zu der Systemkomponente „Vorderachse“, „Kühler“ oder „Motor“. Durch die Einbeziehung der nichtgetakteten Vormontage und eine geeignete Arbeitsplatzrotation sollten zeitliche Dispositionsspielräume entstehen, über die die Gruppen frei verfügen können. Sie sollten damit in die Lage versetzt werden, einen Teil der anfallenden Aufgaben selbst zu organisieren und auch Qualitätsaufgaben in Form von statistischen Qualitätsprüfungen und Selbstkontrollen mit zu übernehmen. Nachfolgende Abbildung zeigt das Konzept im Überblick.

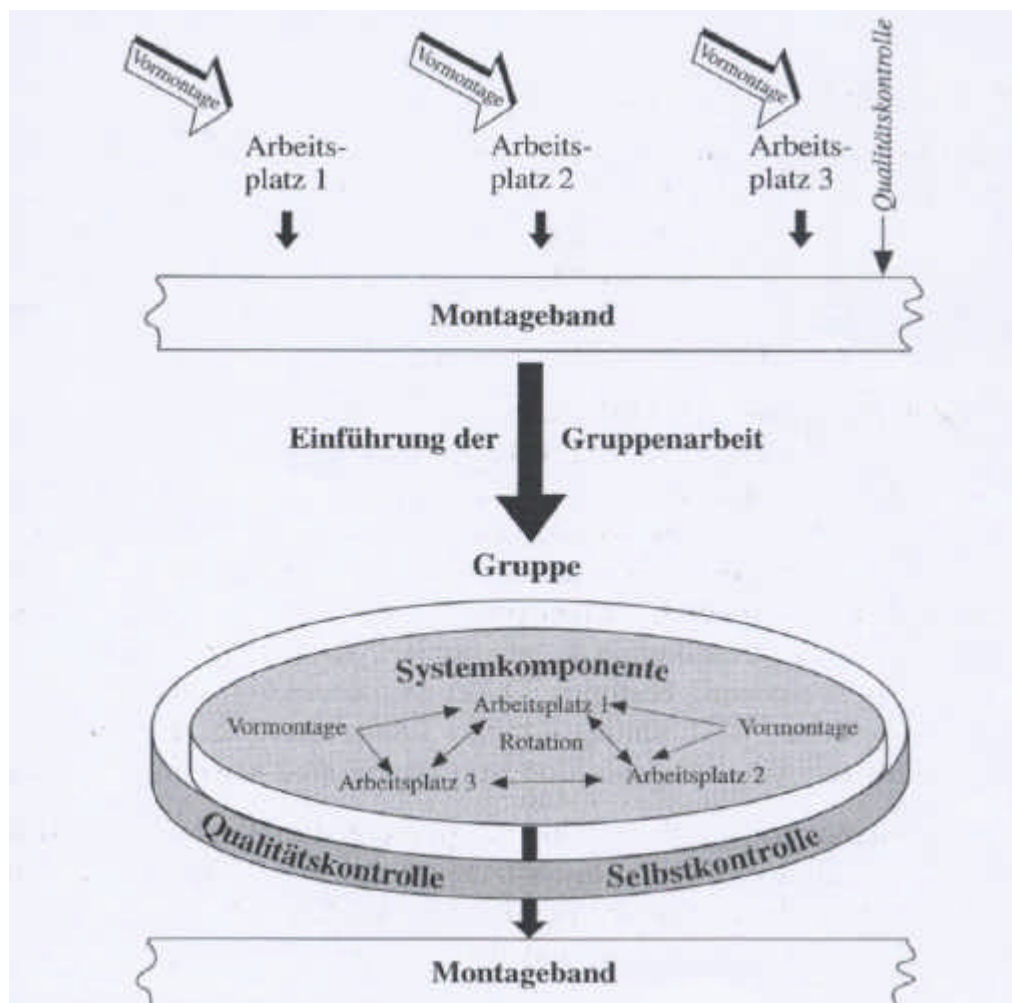
Das zentrale Element der Umgestaltung bildet die Selbststeuerung. Von den Gruppen wurde nun erwartet, selbst Entscheidungen im Bereich ihres Arbeitsgebietes zu treffen, z.B. über die Rotation der Gruppenmitglieder oder die Verteilung der Arbeitsaufgaben bei Krankheit von Gruppenmitgliedern.

Im Rahmen der Umsetzung zeigte sich, daß das zentrale Problem bei der Einführung der Gruppenarbeit im zwischenmenschlichen Bereich zu finden war. Weder die Führungskräfte noch die Mitarbeiter in der Produktion glaubten an die Durchführbarkeit und die Ernsthaftigkeit des Projektes. Erst im Laufe der Umsetzung und Schulung wurde dieses Mißtrauen schrittweise überwunden, indem über eine verbesserte Informationspolitik den Beteiligten die Möglichkeit zur Reflexion ihrer Aufgaben, der Arbeitsorganisation und des Umfeldes gegeben wurde. Wichtig für den Erfolg der Umsetzung war das gegenseitige Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der einzelnen beteiligten Gruppen.

Das Projekt führte bereits in der Einführungszeit zu beachtlichen Verbesserungsvorschlägen. Im Rahmen der Einführung wurde aber deutlich, daß eine erfolgreiche Implementierung nur bei aktiver Unterstützung durch die Mitarbeiter und durch die vor- und nachgelagerten Abteilungen möglich ist. Aufgrund der guten Ergebnisse des Pilotprojektes hat sich Mercedes-Benz-España entschlossen, die Gruppenarbeit unternehmensweit einzuführen.“

Quelle: Schuldt, R., Einführung von Gruppenarbeit, in: Personalführung 27 (1994), S. 830-837.

Die Zusammenhänge vor und nach der Einführung der Gruppenarbeit stellt die folgende Abbildung dar:



2.7 Personalführung, Macht und Autorität

Führung als Unternehmensführung ist überall erforderlich, wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf ein Ziel hin koordiniert werden muß. Führung kann beschrieben werden mit:

- **Gestalten**
- **Lenken**
- **Entwickeln**

von gesellschaftlichen Institutionen. Personalführung ist ein Teil der Unternehmensführung.

Personalführung als Teil der Unternehmensführung: Ist ein kommunikative3r Prozeß der Einflußnahme auf die Mitarbeiter zum Zweck der Zielgerichteten Leistungserstellung. Charakteristisch sind folgende Merkmale:

- mindestens zwei Personen sind beteiligt: Führer und Geführter,
- es findet eine soziale Interaktion statt,
- die Führung erfolgt zielorientiert; bestimmte Ergebnisse sollen erreicht, bestimmte Aufgaben erfüllt werden,
- sie bewirkt eine Verhaltensausrösung bzw. -steuerung.

Macht und Autorität als Führungsvoraussetzungen:

Macht und ihre Grundlagen:

Unter dem Begriff "Macht" werden nach Art, Stärke und Dauer verschiedene Möglichkeiten der Einflußnahme oder des Durchsetzungsvermögens zusammengefaßt. Betrachtet man zwischenmenschliche Machtbeziehungen, dann ist Macht hier gleichzusetzen mit der Möglichkeit und der Fähigkeit einer Person, ihren Willen bzw. ihre Interessen gegenüber anderen auch gegen deren Willen durchzusetzen.

Nach der von French und Raven 1959 entwickelte Typologie der Machtgrundlagen basiert die Fähigkeit von Personen (Führungskräften), gegenüber anderen Personen (Mitarbeitern) Macht auszuüben, auf folgenden Grundlagen:

- Macht durch Belohnung
- Macht durch Bestrafung
- Macht durch Identifikation
- Macht durch Legitimation
- Macht durch Sachkenntnis
- Macht durch Information

Autorität und ihre Grundlagen:

Im Gegensatz zu Macht wird die Autorität als Einflußbeziehung interpretiert, die das Ansehen und die Anerkennung bestimmter Personen durch Mitarbeiter und deren freiwillige Unterordnung voraussetzt. Sie beruht auf folgenden Grundlagen:

- Die personale oder charismatische Autorität
- Die funktionale oder Fachautorität
- Die positionale oder Amtsautorität

Nach einer Befragung von Richter kann man bestimmte Verhaltensweisen als autoritätsfördernd bzw. autoritätsgefährdend einstufen:

Autoritätsfördernd	Autoritätsgefährdend
<ul style="list-style-type: none"> - Rollengemäßes Verhalten - Mitarbeiterinteressen nach oben vertreten - Angemessene Forderung der Mitarbeiter - Zuverlässigkeit - Persönlichkeit, Leistung und Zuständigkeit anderer respektieren - Klare Anweisungen erteilen - Eigene Fehler eingestehen - Gerechtigkeit - Sachbezogene Kritik üben - Qualifizierte Mitarbeiter fördern - Toleranz gegenüber anderen Meinungen usw. 	<ul style="list-style-type: none"> - Unkontrolliertes Verhalten - Nervosität, Angst - Gleichgültigkeit gegenüber Mitarbeiterbelangen - Unpünktlichkeit - Unloyalität gegenüber Mitarbeitern - Ungerechtfertigte und übereilte Kritik - Menschen manipulieren - Eigene Fehler anderen zuschieben - Besserwisserei - Unsicherheit und Unentschlossenheit bei drängenden Entscheidungen - Rhetorische Unfähigkeit usw.

Abb. 26: Autoritätsfördernde und autoritätsgefährdende Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen

Formen der Personalführung:

Personalführung kann entweder im direkten Kontakt (interaktiv) zwischen Führungskraft und Mitarbeitern erfolgen oder durch Regeln und Normen in indirekter Form (organisatorisch).

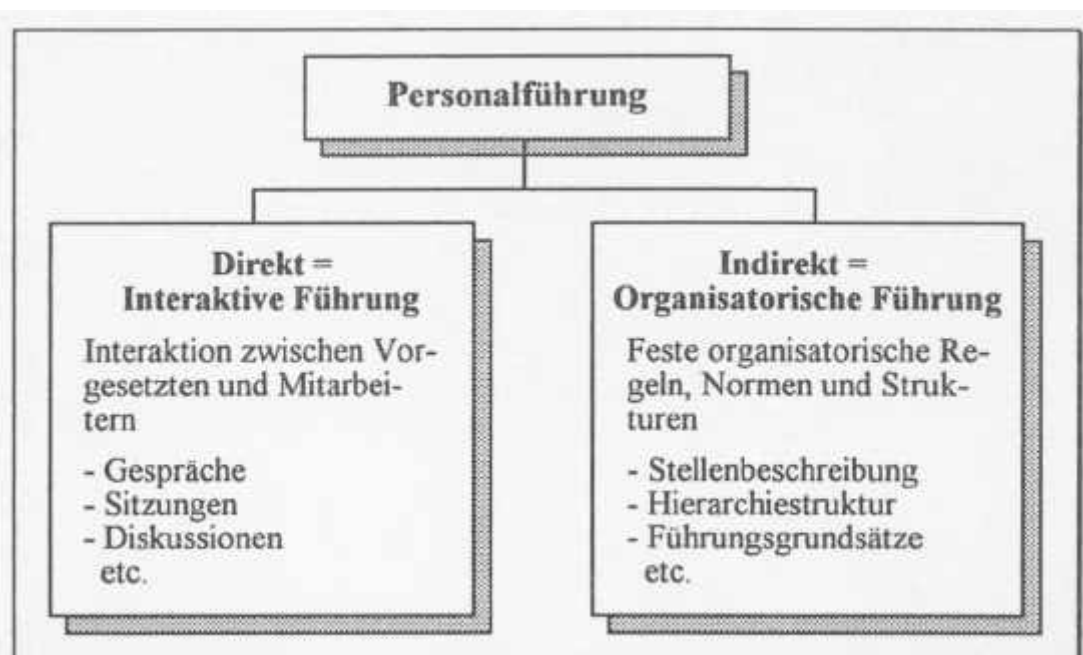
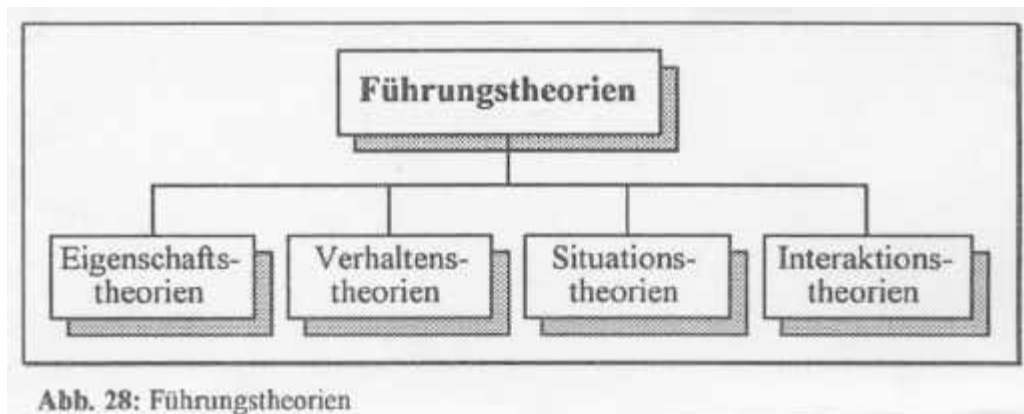


Abb. 27: Formen der Personalführung

Führungstheorien und Führungsforschung (nur 7. Semester):



Eigenschaftstheorien (Trait Approach)

Nach den Eigenschaftstheorien ist Führerschaft in der Person des Führers begründet, d.h. dass jemand, der die geforderten Eigenschaften besitzt, automatisch zum Führer werden. Die Forschung erstellte Eigenschaftskataloge über führungsrelevante Eigenschaften nach 2 verschiedenen Ansätzen:

- *Intuitiv-introspektiv gewonnene Eigenschaftskataloge*
- *Empirisch-statistisch gewonnene Kataloge. Stogdill leitete aufgrund eines solchen Vorgehens 1948 fünf Kriterien für Führereigenschaften ab:*

1. **Befähigung:** Intelligenz, Wachsamkeit, sprachliche Gewandtheit, Originalität und Urteilskraft.
2. **Leistung:** Arbeitsleistungen, Wissen, Schulleistungen und sportliche Leistungen.
3. **Verantwortlichkeit:** Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Angriffslust, Selbstvertrauen und der Wunsch, sich auszuzeichnen.
4. **Teilnahme:** Handlungsfreude, Kontaktfähigkeit, Einsatzwille und Anpassungsfähigkeit.
5. **Status:** Soziale und wirtschaftliche Lage, die sozioökonomische Position des Einzelnen.

Verhaltenstheorien: (Behavioral Approach)

Aufgrund von Unzufriedenheit mit dem Eigenschaftsansatz konzentrierte sich die Forschung auf die folgenden Fragen:

- Was haben Vorgesetzte in Führungssituationen eigentlich vor allem zu tun?
- Welche Tätigkeiten von Führungskräften korrelieren am stärksten mit dem Führungserfolg?
- Welche Verhaltensmaßnahmen können sinnvollerweise über Fortbildungsmaßnahmen entwickelt oder verbessert werden?
- Wie kann die Führungssituation organisiert werden, so dass sie dem tatsächlich gezeigten Verhalten der Führungskräfte besser entspricht?

Eine Sonderstellung nehmen daneben die **Gruppentheorien** ein, die das Verhalten im Kontext von Gruppenprozessen zu erklären versuchen. Persönliche Beziehungen, Rollen und Positionen in Gruppen führen dabei häufig zu informalen Strukturen, die häufig stärker sind als die oberflächlich sichtbare formale Organisation.



Abb. 29: Der "organisatorische Eisberg"

Situationstheorien

Der Führungserfolg wird nach den Situationstheorien zusätzlich durch die Art der Führungssituation bestimmt. Die Summe der Einflußfaktoren stellt sich demnach wie folgt dar:

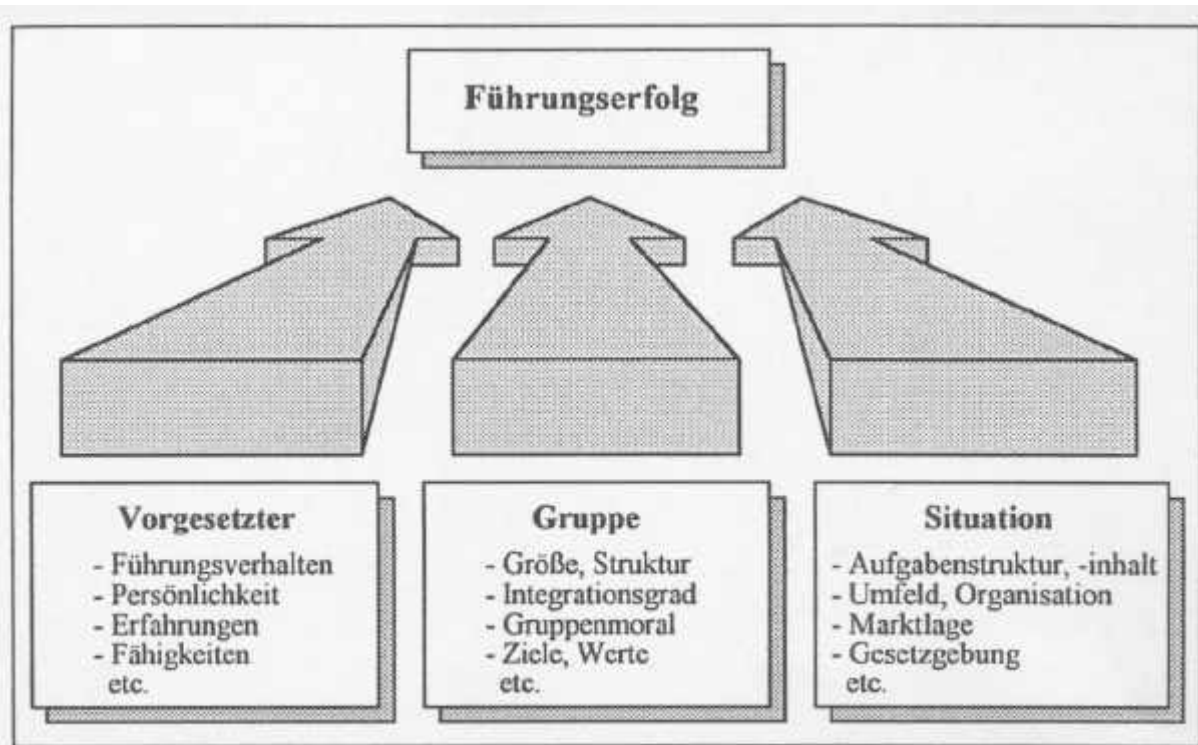


Abb. 30: Determinanten des Führungserfolgs

Interaktionstheorien

Die Interaktionstheorien erweitern das Beobachtungsspektrum um die wechselseitigen interpersonalen Beziehungen (Interaktionen) zwischen Führungskräften und Mitarbeitern:

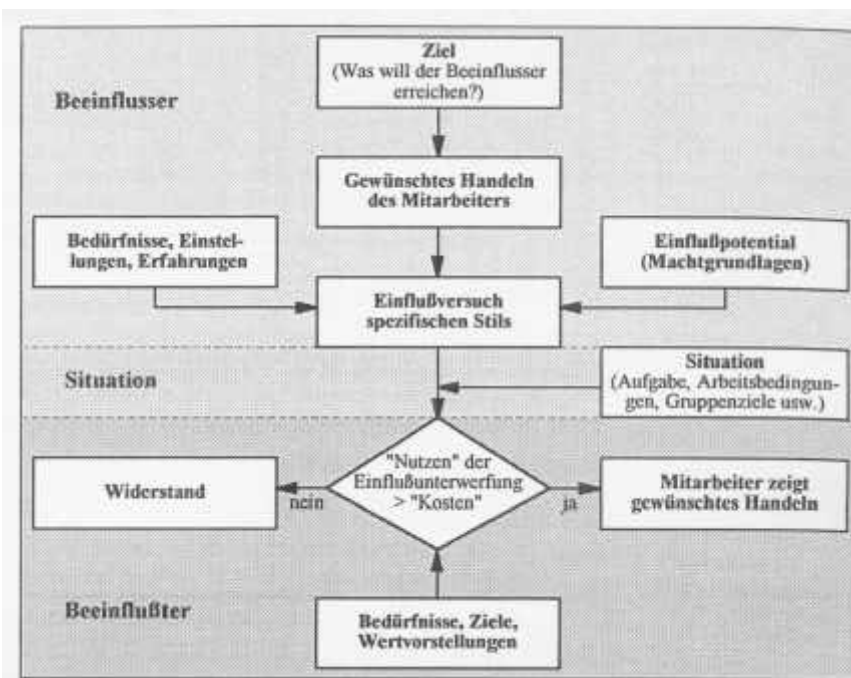


Abb. 31: Führung als wechselseitiger Einflußprozeß⁸⁹

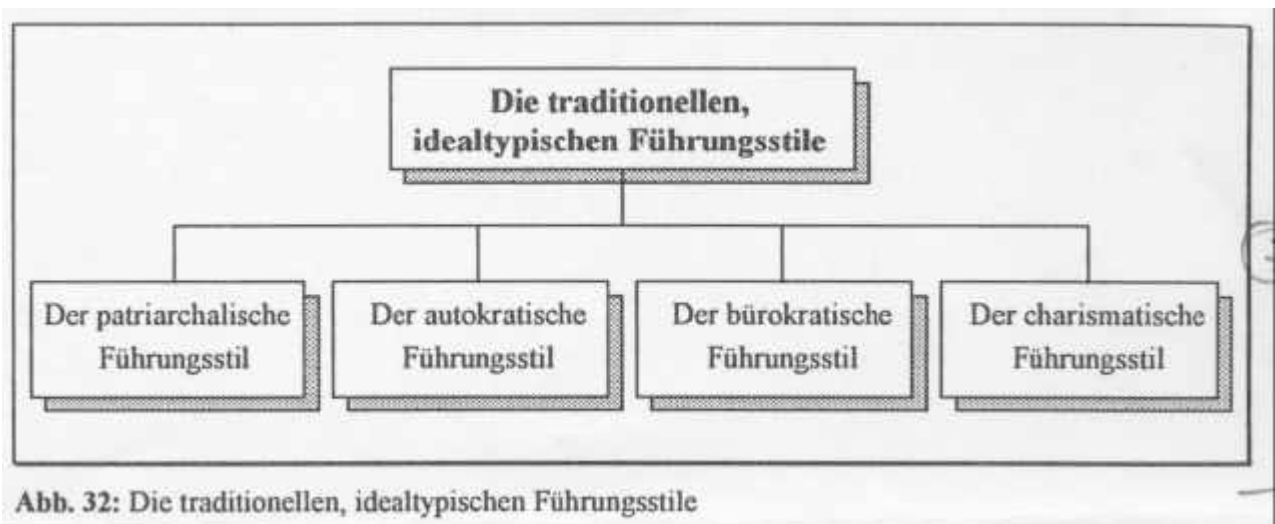
Zu den relevanten Einflussfaktoren der Interaktionstheorien zählen demnach:

- Die Persönlichkeit der Führungskraft einschließlich ihrer Bedürfnisse, Erfahrungen und Einstellungen
- Die Persönlichkeit der Mitarbeiter einschließlich ihrer Bedürfnisse, Erfahrungen, Einstellungen und Erwartungen
- Die Struktureigenschaften und die Funktionen der Gruppe, also die interpersonalen Status-Rollen-Beziehungen und die gemeinsamen Normen
- Die spezifische Situation, in der sich die Gruppe befindet, die äußeren Bedingungen, usw.

2.8 Führungsstiltypologien allgemein

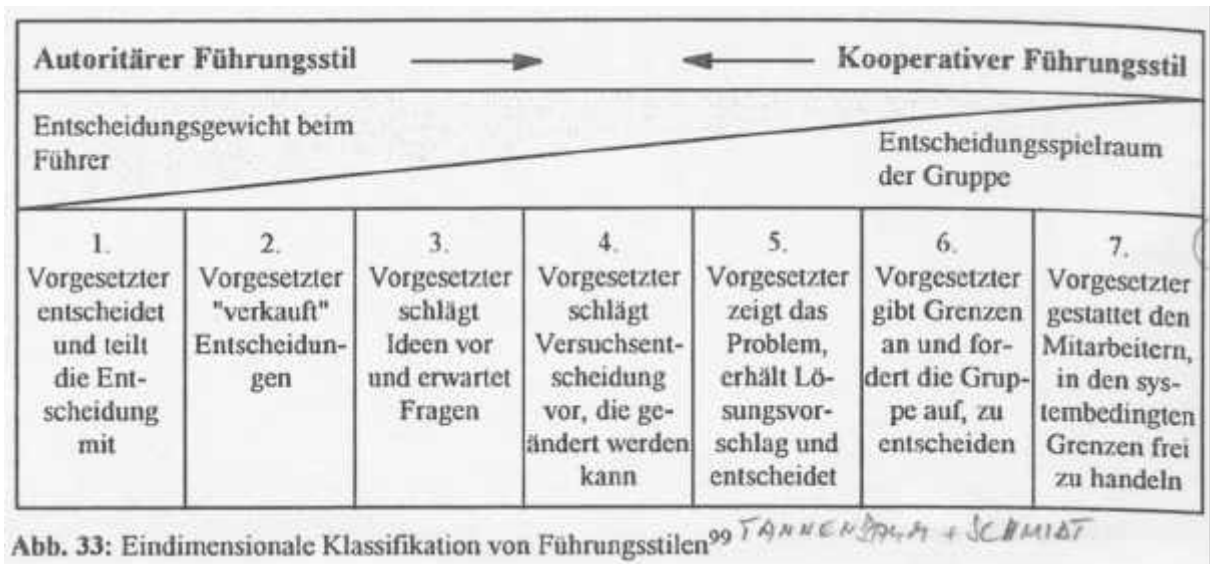
Führungsstil im personalwirtschaftlichen Sinn ist die Form, in der die Führungs- und Leitungsaufgaben von den Führungskräften im Rahmen der Organisation ausgeübt werden. Der Führungsstil findet seinen Ausdruck in der konkreten Verhaltensweise der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern.

Die nachfolgend dargestellten Führungsstile gelten heute als überholt, werden aber immer noch häufig vorgefunden:



2.9 Eindimensionaler Ansatz von Tannenbaum und Schmidt

Tannenbaum und Schmidt stellen 1958 den autoritären und den kooperativen Führungsstil als Extrempunkte eines eindimensionalen, 7- stufigen Kontinuums dar.



Tannenbaum und Schmidt sind der Auffassung, dass keiner der sieben Führungsstile grundsätzlich zu bevorzugen ist. Sie nennen stattdessen einige Faktoren, die bei der Wahl des „richtigen“ Führungsstils zu berücksichtigen sind:

- **Charakteristika des Vorgesetzten:** Wertesystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualitäten, Sicherheitsempfindungen in einer bestimmten Situation
- **Charakteristika der Mitarbeiter:** Erfahrungen, fachliche Kompetenz, Problemengagement, Ansprüche im Hinblick auf die berufliche und persönliche Entwicklung
- **Charakteristika der Situation:** Art der Organisation, Eigenschaften der Gruppe, Art des Problems, zeitlicher Abstand zur Handlung

2.10 Das zweidimensionale Verhaltensgitter von Blake und Mouten

- (1) Zwei unterschiedliche Grunddimensionen des Führungsverhaltens können nebeneinander optimiert werden. Nicht entweder / oder sondern sowohl als auch gilt hinsichtlich der Dimensionen
 - a. Mitarbeiterorientierung
 - b. Aufgabenorientierung

(2) Das Verhaltensgitter

Das Führungsverhaltensgitter (Managerial Grid) stellt sich in einer jeweils neunstufigen, beiderseitigen Skala wie folgt dar. Aus den erzeugbaren 81 Führungsstilen werden 5 verdeutlichend dargestellt::

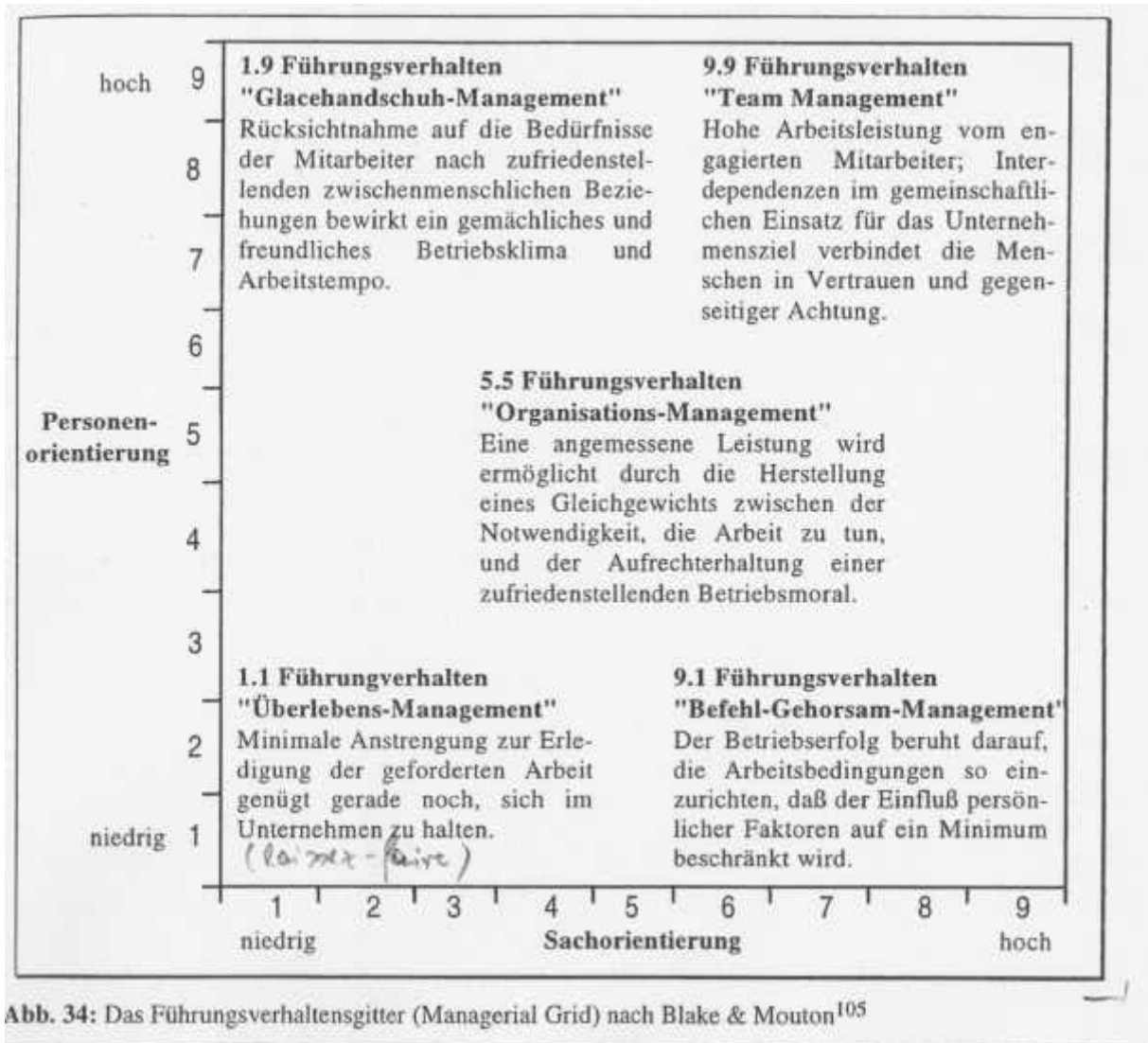


Abb. 34: Das Führungsverhaltensgitter (Managerial Grid) nach Blake & Mouton¹⁰⁵

Nach Blake und Mouton ist immer und unter allen Situationen der 9.9 Führungsstil anzustreben und in Seminaren einzuüben.

2.11 Die situative , dreidimensionale Führungstheorie von Hersey & Blanchard

Zusätzlich zu den Dimensionen Aufgaben- und Beziehungsorientierung sehen Hersey und Blanchard in der Führungssituation die dritte Dimension. Diese ist bestimmt durch den Reifegrad der zu führenden Mitarbeiter. Auf einem Kontinuum wird zwischen 4 Typen von Führungsstilen unterschieden:

1. Autoritärer Führungsstil (telling)
2. Integrierender Führungsstil (selling)
3. Partizipativer Führungsstil (participating)
4. Delegationsstil (delegating)

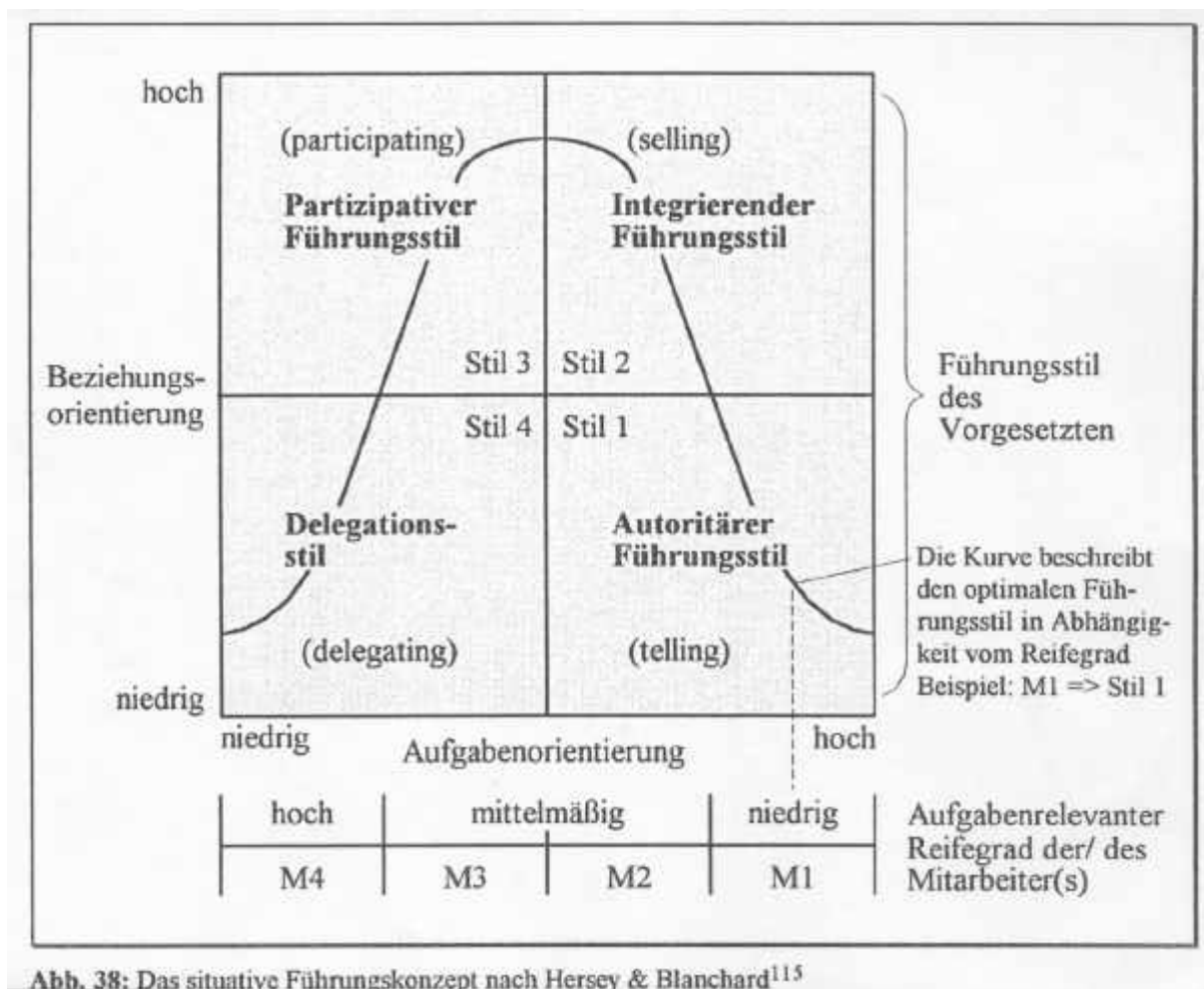


Abb. 38: Das situative Führungskonzept nach Hersey & Blanchard¹¹⁵

Die Grundannahme von H. + B. ist, dass mit steigender Reife der Mitarbeiter der aufgabenorientierte Führungsbedarf kontinuierlich abnimmt. Der Bedarf an beziehungsorientiertem Führungsstil ist nur bei mittlerer Mitarbeiterreife hoch- er nimmt bei sehr reifen Mitarbeitern (z.B. Forschertypen) ab und ist bei wenig reifen Mitarbeitern ebenfalls niedrig (Hilfsarbeiterkolonne).

2.12 Situativer Entscheidungsbaum von Vroom & Yetton

Die Führungssituation, in diesem Modell reduziert als Entscheidungssituation dargestellt, wird mit Hilfe von sieben Situationsvariablen analysiert. Diese Situationsvariablen beschreiben die Eigenschaften des zu lösenden Entscheidungsproblems jeweils durch die Aussage "vorhanden" oder "nicht vorhanden" bzw. "ja" oder "nein". Verkürzt dargestellt lauten diese sieben Situationsvariablen oder, genauer gesagt, Entscheidungsproblemeigenschaften wie folgt:

A: Ist die Qualität der Lösung von besonderer Bedeutung?

B: Besitzt der Führende selbst alle nötigen Informationen?

C: Ist das Problem strukturiert, d.h. ist bekannt, welche Informationen benötigt werden und wie sie zu erhalten sind?

D: Ist die Annahme der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für eine Durchsetzung?

E: Würde eine Alleinentscheidung des Führenden von den Mitarbeitern akzeptiert?

F: Werden die mit der Problemlösung verfolgten Organisationsziele von den Mitarbeitern akzeptiert?

G: Wird es bei der Einigung über die vorzuziehende Lösung unter den Mitarbeitern zu Konflikten kommen?

Mit Hilfe dieser Fragen kann der Vorgesetzte laut V. + Y. seine jeweilige Führungssituation analysieren und den zu präferierenden Führungsstil ablesen. Aus rechnerisch möglichen 128 Situationsprofilen grenzen V. + Y. 14 ein, die sie **zu fünf alternativen, empfohlenen Partizipationsformen** zuordnen (siehe Abbildung):

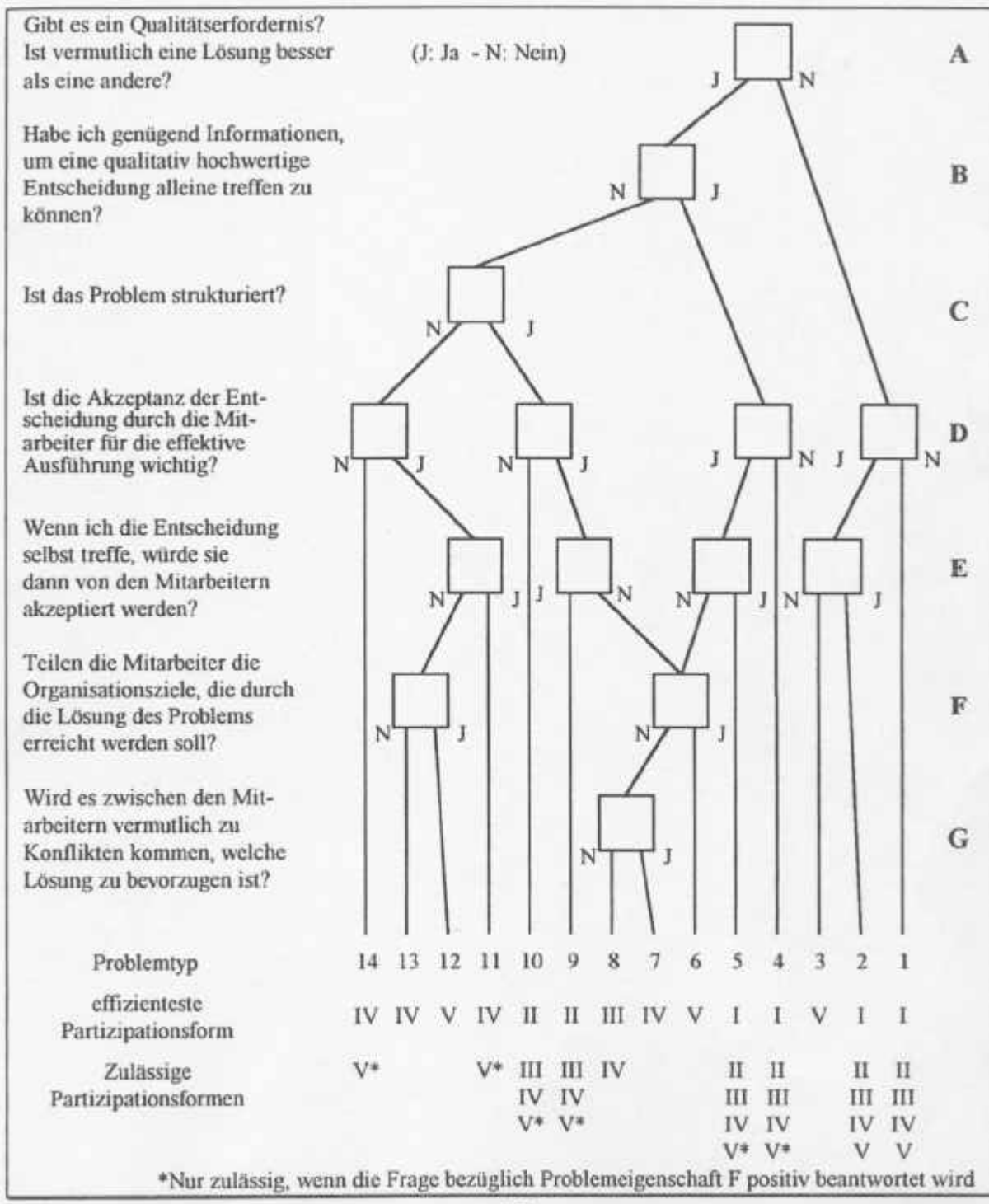


Abb. 41: Entscheidungsbaum nach Vroom & Yetton¹²³

Die fünf empfohlenen, alternativen Partizipationsformen nach Vroom & Yetton:

<p>Partizipationsform I: Der Manager entscheidet ohne weitere Aktivitäten der Informationsgewinnung aufgrund seines gegebenen Informationsstandes. <i>A I</i></p>
<p>Partizipationsform II: Der Manager fordert zusätzliche Informationen von seinen Mitarbeitern an und entscheidet dann selbst. Die Rolle der Mitarbeiter beschränkt sich auf die Vermittlung von notwendigen Informationen; sie sind nicht an der Entwicklung und Bewertung von Alternativen beteiligt. <i>A II</i></p>
<p>Partizipationsform III: Der Manager diskutiert das Entscheidungsproblem getrennt mit den einzelnen Mitarbeitern und nimmt deren Ideen und Vorschläge zur Kenntnis. Dann fällt der Manager die Entscheidung, die nicht notwendigerweise den Einfluß der Mitarbeiter widerspiegeln muß. <i>C I</i></p>
<p>Partizipationsform IV: Der Manager diskutiert das Entscheidungsproblem mit seinen Mitarbeitern in einer Gruppensitzung und nimmt die Gruppenideen und Vorschläge zur Kenntnis. Dann fällt der Manager die Entscheidung, die nicht notwendigerweise den Einfluß der Gruppe widerspiegeln muß. <i>C II</i></p>
<p>Partizipationsform V: Der Manager präsentiert das Entscheidungsproblem seinen Mitarbeitern auf einer Gruppensitzung. Gemeinsam werden in der Gruppe Alternativen entwickelt und bewertet sowie der Versuch der Erzielung einer Einigung unternommen. Der Manager übernimmt dabei gewissermaßen die Funktion eines Moderators. Er versucht nicht, die Gruppe zur Übernahme der eigenen Lösung zu bewegen. Vielmehr ist er bereit, jede Lösung, die von der Gruppe getragen wird, zu akzeptieren und durchzusetzen. <i>G I</i></p>

Abb. 42: Partizipationsformen nach Vroom & Yetton¹²⁵

2.13 Rollentheorien

<p>Definition <i>Ansatz</i></p>
<p>Unter Rolle versteht man ein Bündel normativer Erwartungen von häufig unterschiedlichen Erwartungsträgern (Sendern), die sich an die Inhaber bestimmter sozialer Positionen richten.¹⁰¹</p>

Nach der Rollentheorie definieren die Erwartungen an eine Person bzw. Position, die von verschiedenen anderen Positionen aus gestellt werden, im Wesentlichen die Führungsrolle. Der Führungserfolg hängt nach diesem struktur- und nicht mehr persönlichkeitsorientierten Ansatz davon ab,

- welche Erwartungen von zentralen Bezugspersonen an den Führer in seinen verschiedenen Rollen gestellt werden
- wie sich diese Anforderungen mit den eigenen Definitionen des Stellinhabers decken,
- und inwieweit er die Erwartungen seiner Umwelt erfüllt.

Wunderers empirischen Untersuchungen zufolge erwarten z. Beispiel Mitarbeiter von einer Führungskraft insbesondere, dass sie

- sie gerecht behandelt
- mit ihnen über Probleme und Ergebnisse der Arbeit spricht
- Probleme und Konflikte der gemeinsamen Zusammenarbeit kommuniziert
- sie in ihrer Qualifikation, Leistungsmotivation und Selbstständigkeit fördert
- klare und begründete Entscheidungen trifft und
- aufgeschlossen für Neuerungen und Probleme außerhalb des Tagesgeschäftes ist.

Die übrigen Erwartungsträger und sonstigen, bestimmenden Randbedingungen gehen aus der folgenden Abbildung hervor:



Aus diesem Ansatz ergeben sich vielfältige, denkbare Rollenkonflikte:

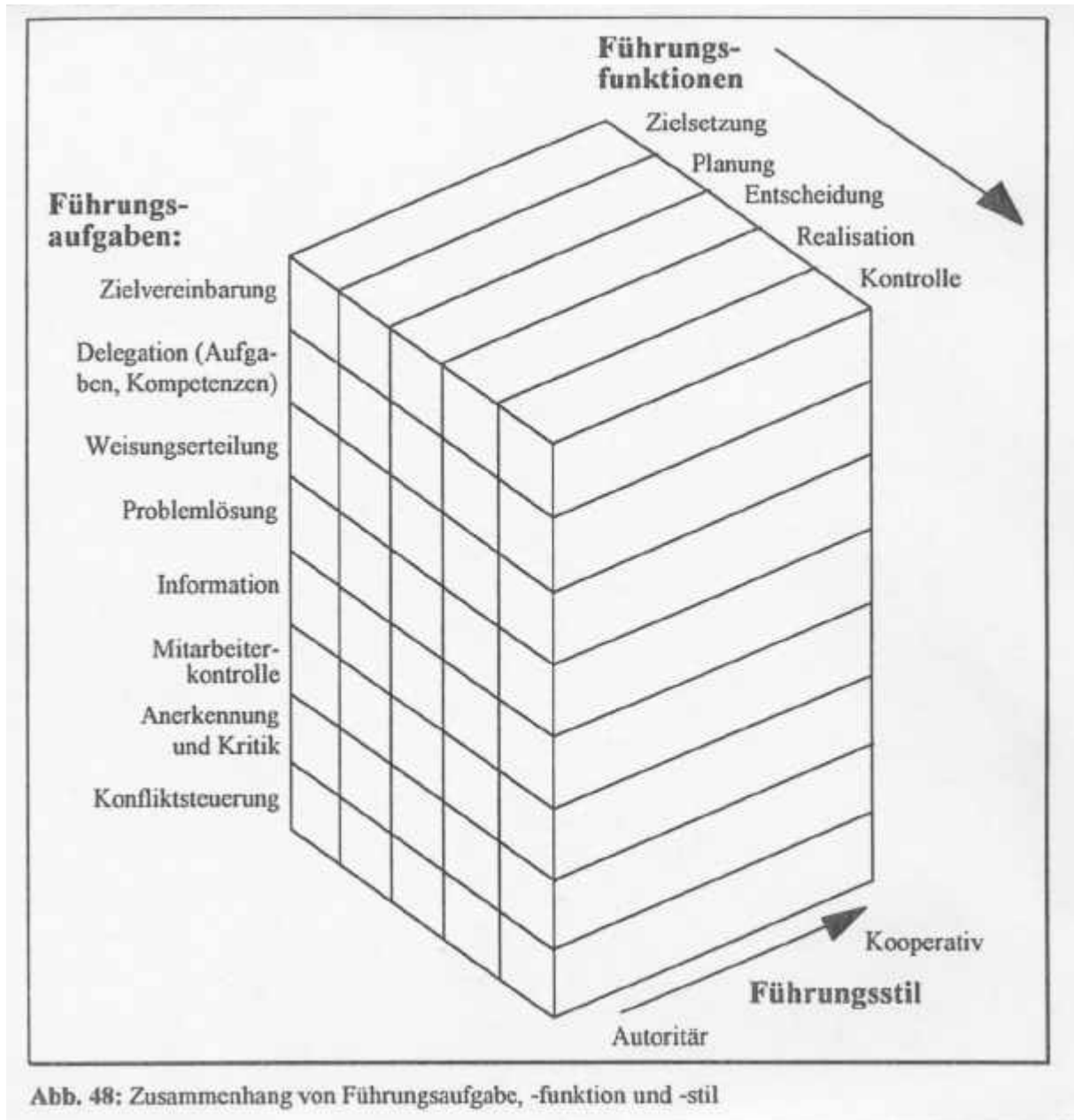
Konfliktart	Beispiel
Intra-Sender-Konflikt: Die Führungskraft richtet widersprüchliche Erwartungen an sich selbst.	Die Führungskraft verlangt von sich selbst schnelle und zugleich fehlerfreie Aufgabenerledigung.
Inter-Sender-Konflikt: Verschiedene Positionsinhaber richten widersprüchliche Erwartungen an die Führungskraft.	Der Vorgesetzte der Führungskraft erwartet eine erfolgreiche Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen, während die Mitarbeiter Abschwärzung, Verständnis und Rücksichtnahme wünschen.
Inter-Rollen-Konflikt: Aufgrund unterschiedlicher Rollenzugehörigkeiten ist die Führungskraft mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert.	Der mit der Führungsrolle verbundene Zeitaufwand von 50-60 Wochenstunden kollidiert mit Anforderungen in der Familie.
Person-Rollen-Konflikt: Die Führungskraft kann Rollenerwartungen nicht mit ihrem Selbstbild in Einklang bringen.	Die Führungskraft identifiziert sich zu sehr mit ihren Fachaufgaben und betrachtet ihre Führungsrolle als lästige Nebenaufgabe.
Rollen-Ambiguität: (Zweideutigkeit) Die Erwartungen an die Führungskraft sind zu unpräzise, nur in Umrissen skizziert oder lauten informell ganz anders.	Die Führungskraft wird von ihrem Vorgesetzten aufgefordert, das angeschlagene Arbeitsklima in der Abteilung zu verbessern. Informell wird jedoch in erster Linie eine Steigerung des Outputs erwartet.
Rollen-Überlastung: Die Menge der positionsspezifischen Anforderungen überfordert die Führungskraft. Sie wird gezwungen, Abstriche zu machen und Prioritäten zu setzen.	Die Führungskraft soll an einem Tag zugleich zwei Kundenbesuche absolvieren, an zwei Konferenzen teilnehmen, mehrere Einstellungsgespräche führen und einen längeren Vortrag vorbereiten und halten.

Abb. 14: Rollenkonflikte

Die Rollentheorie macht deutlich, dass es nicht nur auf die Person des Führers bei der Erklärung seines Erfolges ankommt, sondern mindestens ebenso auf die an ihn gerichteten, strukturellen Erwartungen.

2.14 Die 8 Führungsaufgaben in der Personalführung

Die konkrete Umsetzung von Führungsfunktionen erfolgt in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben:



Bei jeder Führungsaufgabe müssen die 5 Führungsfunktionen mehr oder weniger intensiv durchlaufen werden.

1. **Zielvereinbarung:** Mehr dazu später unter Kapitel: 6.3: Management by Objectives
2. **Delegation:** Da es für Führungskräfte unmöglich ist, alle Aufgaben selbst wahrzunehmen, müssen sie definierte **Aufgaben** mit genau abgegrenzten

Befugnissen und selbständig wahrzunehmenden **Verantwortungen** an Mitarbeiter delegieren. Alle 3 Komponenten der Delegation sind erfolgskritisch.

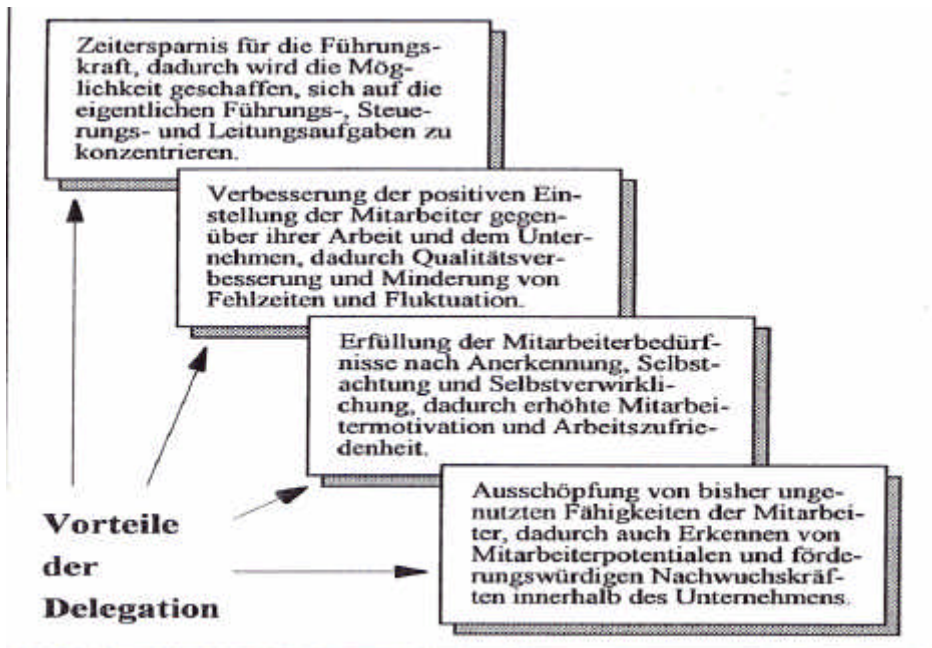


Abb. 49: Vorteile der Delegation

3. **Erteilung von Weisungen:** Wir unterscheiden zwischen den Weisungsarten:

- Befehl- im Wirtschaftsleben ungebräuchlich.
- Kommando- gebräuchlich nur in Krisensituationen oder bei einfachen Tätigkeitsanweisungen (Hebt auuuuffff!!)
- Anweisung: Um effektiv zu sein, müssen bei einer Anweisung die folgenden Komponenten beachtet werden:

WAS	soll getan werden? Welches Ergebnis wird erwartet?
WER	soll es tun? Den Geeignetsten und nicht unbedingt den Bereitwilligsten auswählen. Formulierungen, wie "hier sollte jemand..." oder "man müßte..." führen zu nichts.
WANN	soll mit der Arbeit begonnen werden, wann soll sie erledigt sein?
WIE	soll die Arbeit erledigt werden? Auf Schwierigkeiten und Gefahren hinweisen, Arbeitserleichterungen nennen.
WOMIT	soll die Arbeit durchgeführt werden? Mit welchen Werkzeugen und Hilfsmitteln?
WO	soll die Arbeit durchgeführt werden?
WARUM	soll etwas so und nicht anders getan werden? Das Warum fördert das Verständnis und nimmt der Anweisung den Befehlscharakter.

Abb. 50: Merkmale einer Anweisung

- **Auftrag:** Dem Mitarbeiter wird ein grober Rahmen vorgegeben, was, wann und warum zu tun ist. Das „wie“ und das „womit“ bleibt ihm überlassen.

4. Problemlösung

Die Problemlösung ist ein Prozeß, der sich durch 6 Phasen kennzeichnen läßt:

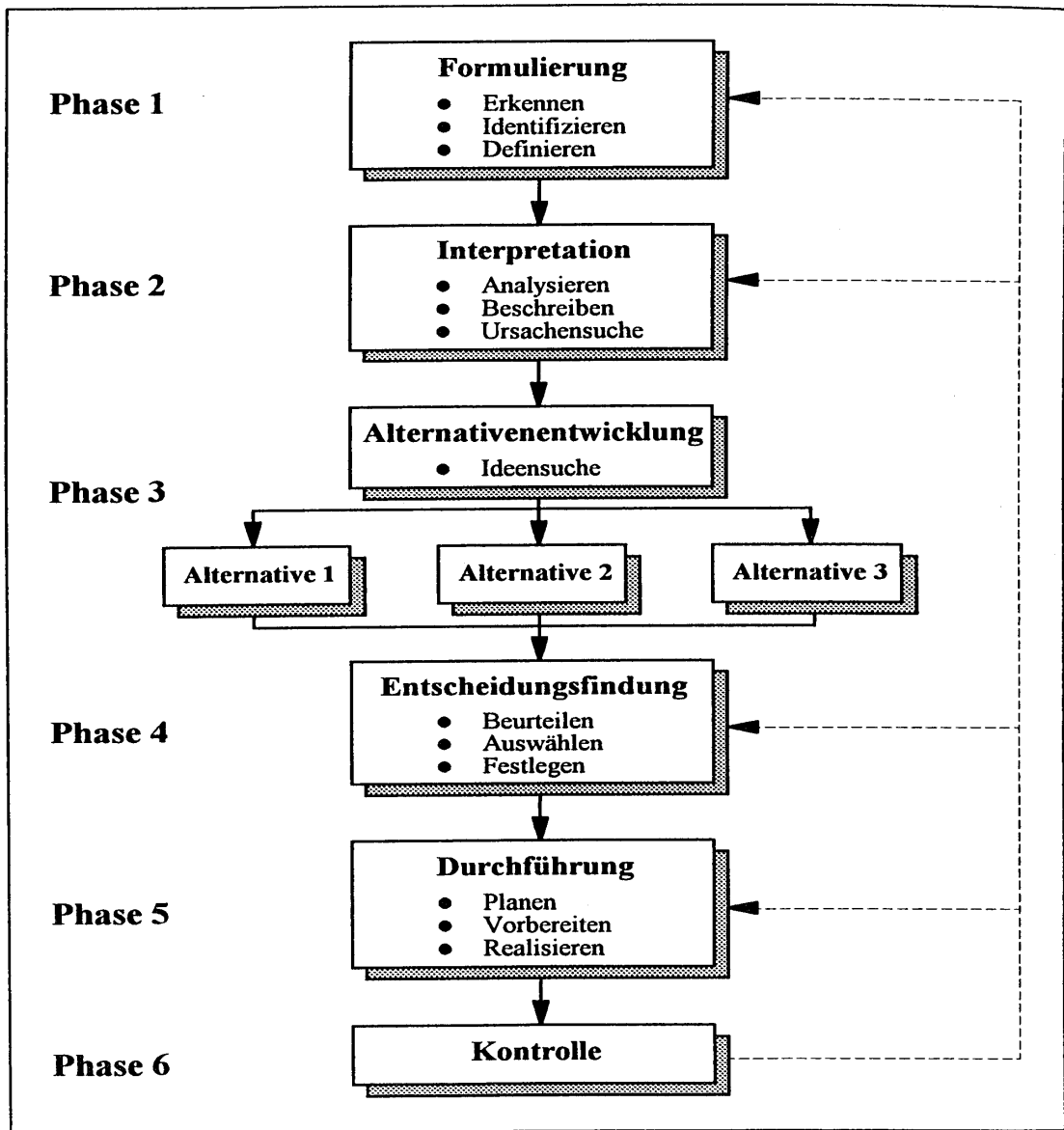


Abb. 51: Problemlösungsprozeß

5. Information der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter können nur dann mitdenken und mitverantworten, wenn sie in ausreichendem Umfang informiert sind. Informationsdefizite sind der häufigste Beschwerdegrund von Mitarbeitern in der Praxis über das Verhalten ihres Vorgesetzten. Wir unterscheiden:

- Information über die Aufgabenerfüllung
 - Reine Auftragsinformation (siehe Ziff. 3)
 - Information über Vorschriften, Gesetze, betriebliche Üblichkeiten
 - Informationen, die im weiteren Sinne mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängen können (eher weit als eng definieren), wie Kostenprobleme, Aufgabenanteile benachbarter Abteilungen, Marktinfos, Konkurrenteninfos etc.
- Aufgabenunabhängige, aber wünschenswerte Information, extrem wichtig zur Bekämpfung von Gerüchtebildungen, Verbesserung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit, wie z.B.
 - Veränderungen in der Führungsmannschaft
 - Geschäftslage
 - Bauliche Veränderungen und Stilllegungen
 - Etc.

6. Mitarbeiterkontrolle

Aus Sicht des Kontrollträgers unterscheiden wir zwischen

- **Selbstkontrolle** – wird vom Mitarbeiter üblicherweise voll akzeptiert, ist zu unterstützen mit Checklisten und anderen Hilfsmitteln.
- **Fremdkontrolle der Aufgabenerledigung-** wird vom Mitarbeiter i.d.R. kritisch gesehen. Kann erfolgen durch technische und organisatorische Einrichtungen, aber auch durch persönliche Kontrollen durch Vorgesetzte. Wir unterscheiden bei der Fremdkontrolle zwischen:
 - **Ergebniskontrolle**, d.h. der Arbeitsweg bleibt unkontrolliert, nur das Ergebnis wird betrachtet. Wird von Mitarbeitern üblicherweise akzeptiert oder gefordert, um eine Bestätigung bzw. Entlastung zu erhalten.
 - **Verfahrenskontrolle**. Ist zu beschränken auf Tätigkeiten, mit denen hohe Risiken verbunden sind (Sicherheit, Finanzen etc.)

Die **Kontrollhäufigkeit** spielt bei Fremdkontrollen eine wichtige Rolle. Zu große Häufigkeit wirkt lähmend auf das Engagement der Mitarbeiter, zu geringe häufig aber auch. Regel: So wenig wie möglich, soviel wie nötig.

7. Anerkennung und Kritik

Positive Kritik= Anerkennung unterbleibt bei vielen Vorgesetzten. Das beeinträchtigt die Motivation der Mitarbeiter, während ausgesprochene Anerkennung förderlich wirkt.

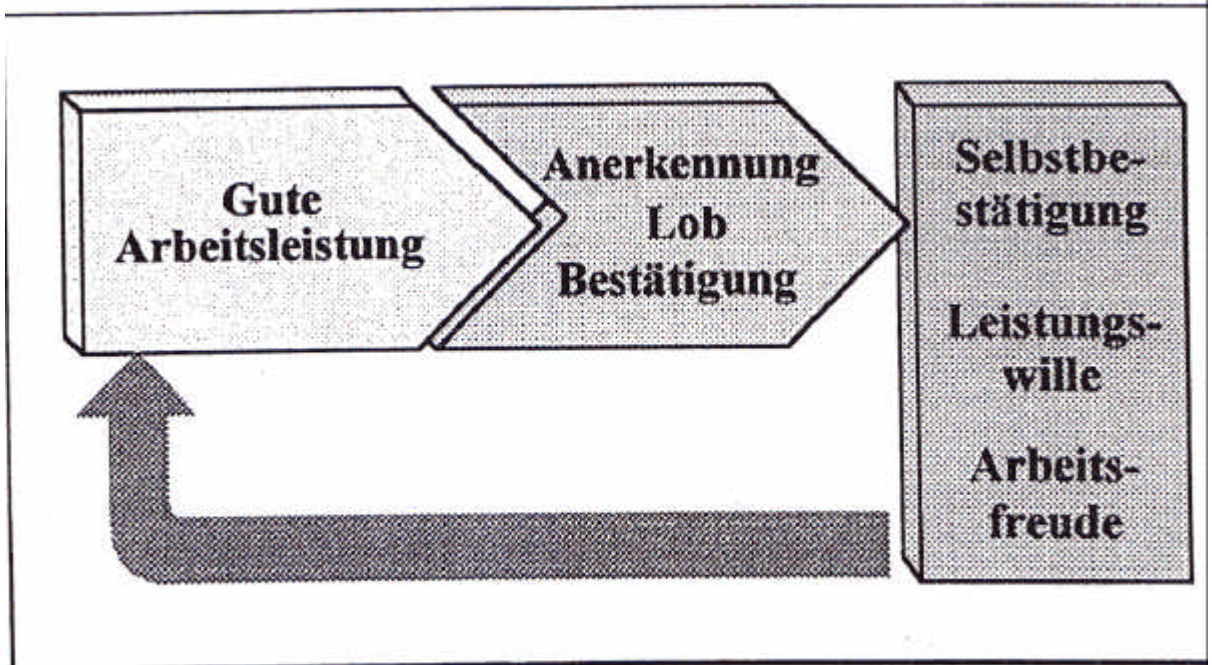


Abb. 54: Positive Kritik

Negative Kritik ist ebenfalls notwendig, da ansonsten der Mitarbeiter sein Fehlverhalten nicht erkennen und abstellen kann. Auf beanstandungswürdige Leistungen ist deshalb sofort (und nicht mit Zeitverzug), aber immer **unter vier Augen** zu reagieren. Die Kritik muß konstruktiv sein, sich auf die Sache richten, nicht auf die Person. Unsachliche Kritik führt zu weiterer Leistungsverweigerung,

sachliche meist zu Verbesserung:

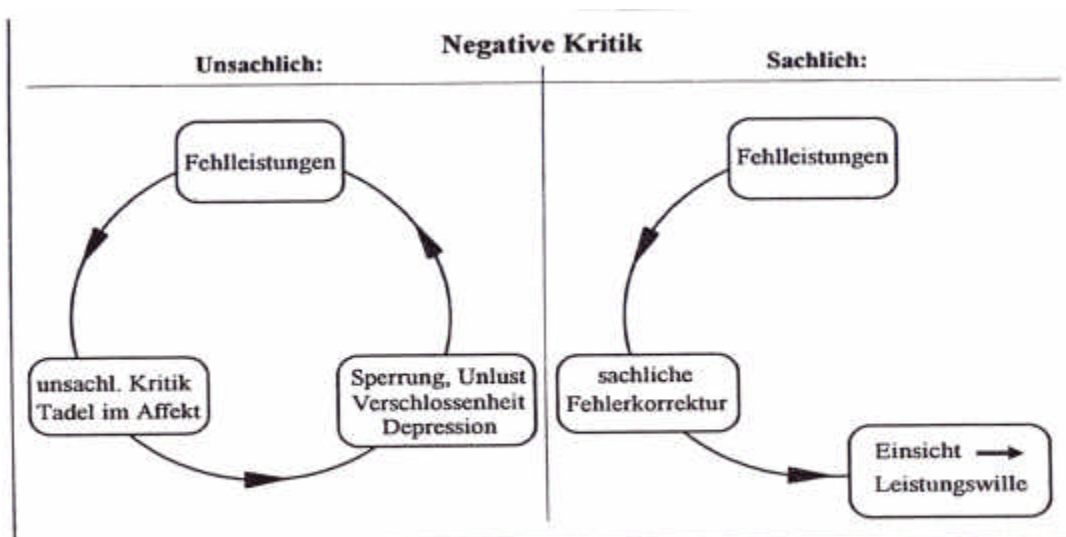


Abb. 55: Negative Kritik

8. Konfliktsteuerung

Konflikte sind nicht nur unvermeidlich, sondern auch notwendig und sinnvoll, um Stillstand zu vermeiden und Veränderung, Weiterentwicklung und Fortschritt herbeizuführen. Konflikte treten latent, aktuell und auch manifestiert auf.

Wichtig ist die Klärung, ob mit dem Konflikt offen umgegangen werden kann, was viel häufiger möglich ist, als geglaubt. In diesem Falle sind unter Beteiligung der Betroffenen die Konfliktursachen zu erarbeiten und Vereinbarungen zum konstruktiven zukünftigen Umgang damit zu treffen.

2.1.5 Kommunikation in der Personalführung

Kern der Personalführung ist Kommunikation. Kommunikation ist ein komplexes Thema, zu dem sich eine eigene wissenschaftliche Disziplin, die Kommunikationswissenschaft gebildet hat.

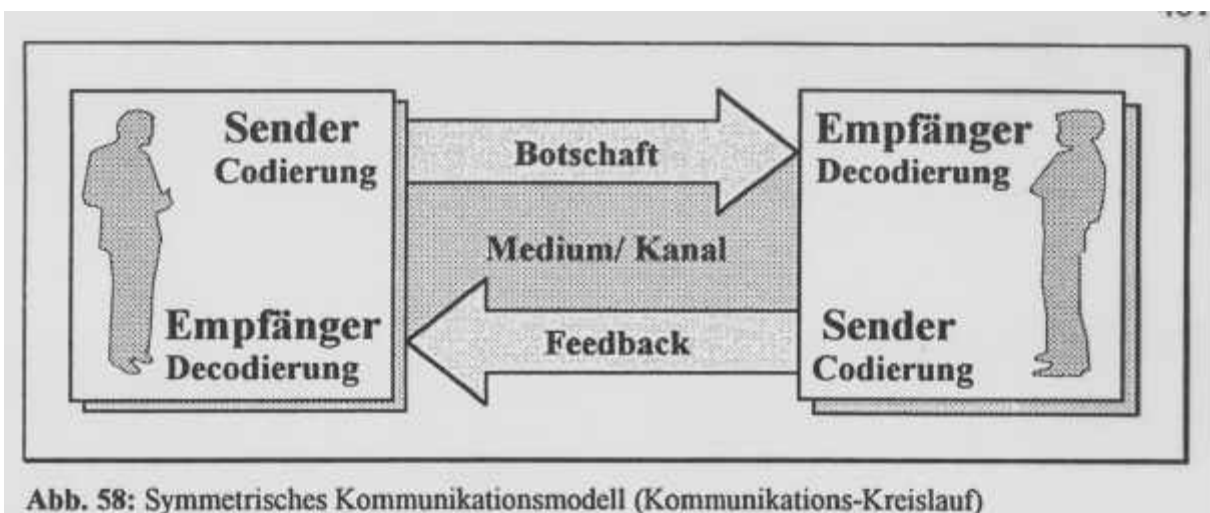
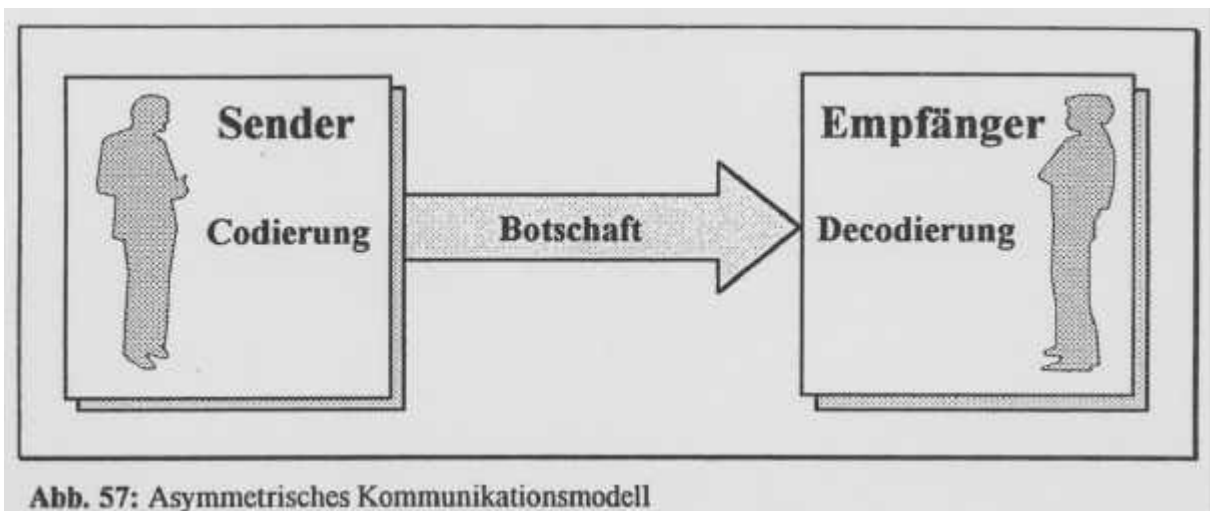
Kommunikationsformen können sein:



Abb. 56: Kommunikationsformen

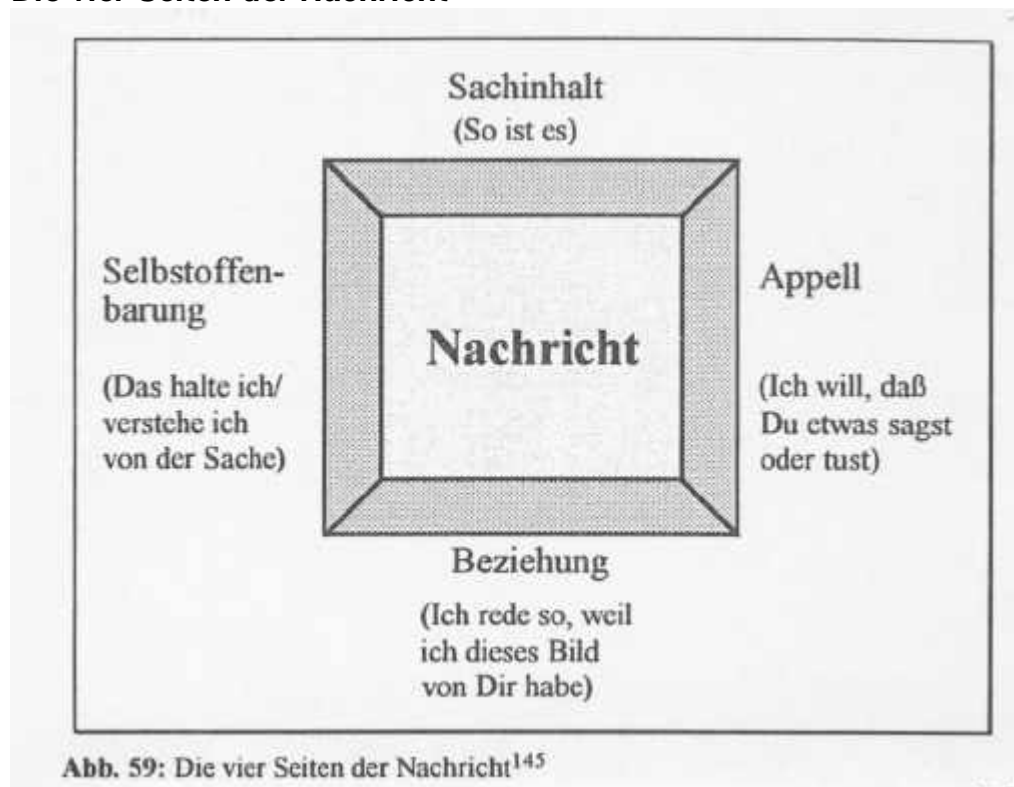
Kommunikationsarten:

- Asymmetrische Kommunikation
- Symmetrische Kommunikation



Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation

Die vier Seiten der Nachricht



Die Vielzahl der gewollten oder ungewollten Techniken zur **Selbstoffenbarung**, die zur Verfügung stehen, lassen sich unterteilen in:

- **Imponiertechniken:** Sie sind gekennzeichnet durch das Bemühen, sich von seiner besten Seite zu zeigen.
- **Fassadentechniken:** Sie zielen darauf ab, negativ empfundene Anteile der eigenen Person zu verbergen oder zu tarnen.
- **Selbstverkleinerungstechniken:** Sie sind darauf ausgerichtet, sich selbst als klein, hilflos, schwächlich und wertlos darzustellen, d.h. das eigene Licht unter den Scheffel zu stellen.

Die **Beziehungsseite** einer Nachricht besteht darin, dass der Empfänger durch Tonfall, Gestik oder Mimik eine bestimmte Beziehungsaussage empfindet.

Die **Appellseite** der Nachricht dient dazu, den Empfänger zu etwas zu veranlassen.

Beispiel einer typischen Kommunikationsstörung:



Einflussfaktoren der Kommunikation:

In jeder Gruppe bestehen meist zwei Kommunikationsebenen:

- Die Arbeits- oder Sachebene
- Die emotionale- oder Gefühlsebene

Beispiele für solche Kommunikationsprobleme sind folgende Fragen:

- Warum kommt jemand trotz guter Argumente nicht an?
- Warum empfindet jemand einen Widerstand gegen XY, obwohl dessen Argument sachlich einleuchtend ist?
- Warum wird plötzlich einem Außenseiter zugestimmt, obwohl dessen Argumente sachlich gar nicht einleuchten?

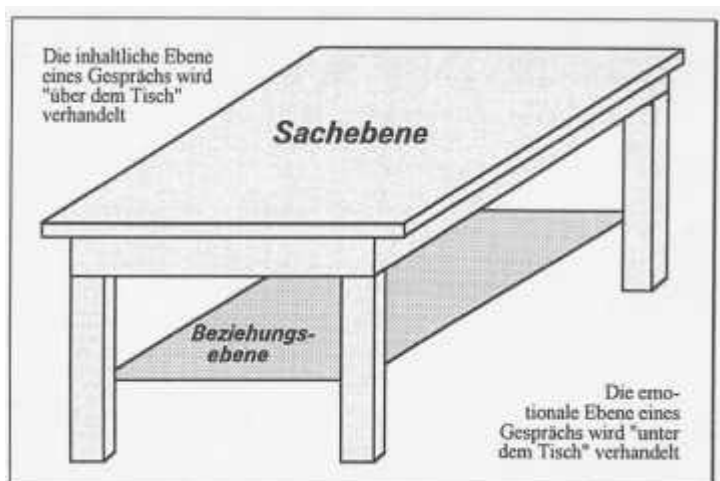


Abb. 61: Der sogenannte "grüne Tisch", auf dem verhandelt wird

Möglichkeiten zur Kommunikationsverbesserung:

a) Ansatzpunkte auf der Senderseite.

- **Dosierung der Informationsmenge**
- **Wiederholung der vorgetragenen Informationen**
- **Verwendung empfängerorientierter Formulierungen**
- **Offenlegung von Gesprächszielen**

b) Ansatzpunkte auf der Empfängerseite

- **Zuhören!!!**
- **Überprüfen, inwieweit man Opfer von Vorurteilen, Phantasien oder Fehldeutungen geworden ist.**

c) Verbesserung der Kommunikation durch Feedback

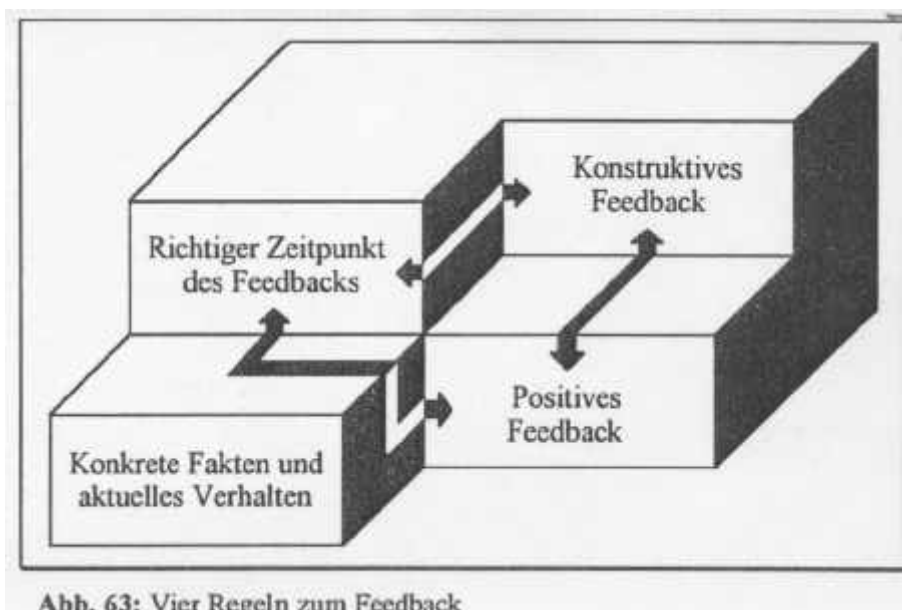


Abb. 63: Vier Regeln zum Feedback

Feedback soll ferner immer in ICH- Form erfolgen und folgende Komponenten umfassen:

- Situationsbeschreibung (Ich habe gesehen/ gehört...)
- Beschreibung der eigenen Gefühle in der aktuellen Situation
- Verzicht auf Wertungen des Gegenüber und seiner Aussagen
- Hinzufügung eigener Wünsche und Ziele für diese oder zukünftige Kommunikationssituationen.

2.16 Kommunikatives Gruppenmanagement

Gruppenbildung ist im Unternehmen immer erforderlich, wenn die zu bewältigende Aufgabe vom Einzelnen aus Gründen der Quantität oder Qualität nicht mehr erfüllt werden kann, insbesondere wenn:

- Kreative Lösungen gefunden werden müssen
- Kompetenzen, Erfahrungen und Informationen auf verschiedene Personen oder Gruppen verteilt sind,
- Entscheidungen von mehreren Personen voll getragen oder Aktionen von einer Gruppe vorbereitet und durchgeführt werden müssen

Gruppenprozess

Phasen	Merkmale	Unterstützung
Kennenlernphase	<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind eigentlich die anderen? • Wie werde ich ankommen? • Muß ich Angst haben oder werde ich mich wohlfühlen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eis brechen • Kontakte schaffen • Ankommen ermöglichen
Orientierungsphase <i>Informierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist das Thema? • Wie wollen wir arbeiten? • Will ich überhaupt mitmachen? • Unterschiedliche Erwartungen und Interessen, erste Prioritätendiskussion 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen geben, Entspannung schaffen • Erwartungen erfragen, Vielfalt zulassen, Strukturen anbieten • Ziele verdeutlichen bzw. erarbeiten
Machtkampfphase <i>Status</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer hat hier was zu sagen? • Selbstdarstellung • Macht- und Interessenkonflikte, Kampf um die eigene Position • Status und Identität 	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten zur Konfliktlösung anbieten
Organisationsphase <i>Norming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wer tut was? • Machtpositionen und Rollen geklärt; Spielregeln, Normen, Standards formuliert • Ziele, Aufgaben und Aufgabenverteilung geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenanalysen und Erwartungsaustausch ermöglichen • Stärken und Schwächen analysieren, Funktionen zuordnen
Produktionsphase <i>Performing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wir-Gefühl, Leistung, Kreativität, Zufriedenheit • Arbeit, Geschäftigkeit, Energie • Öffnung nach außen • Freude durch Arbeit am Thema und Erfolge 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation und Führung • System-Umwelt • Arbeitsmethoden anbieten • Konfliktmanagement
Auflösungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Energieverlust (Auftrag erfüllt) • Distanzierung • Formeller Umgang, Sentimentalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion • "Trauerarbeit" • Transfer (neue Situation)

Abb. 74: Entwicklungsphasen in der Gruppe/ Team¹⁵⁰

Die Steuerung des Gruppenprozesses kann erfolgen durch einen Leiter(falls vorhanden und sinnvoll), durch Feedback der Gruppenmitglieder untereinander oder durch Moderation. Sie entscheidet über die Effektivität und Produktivität des Teams.

Moderation in Gruppen

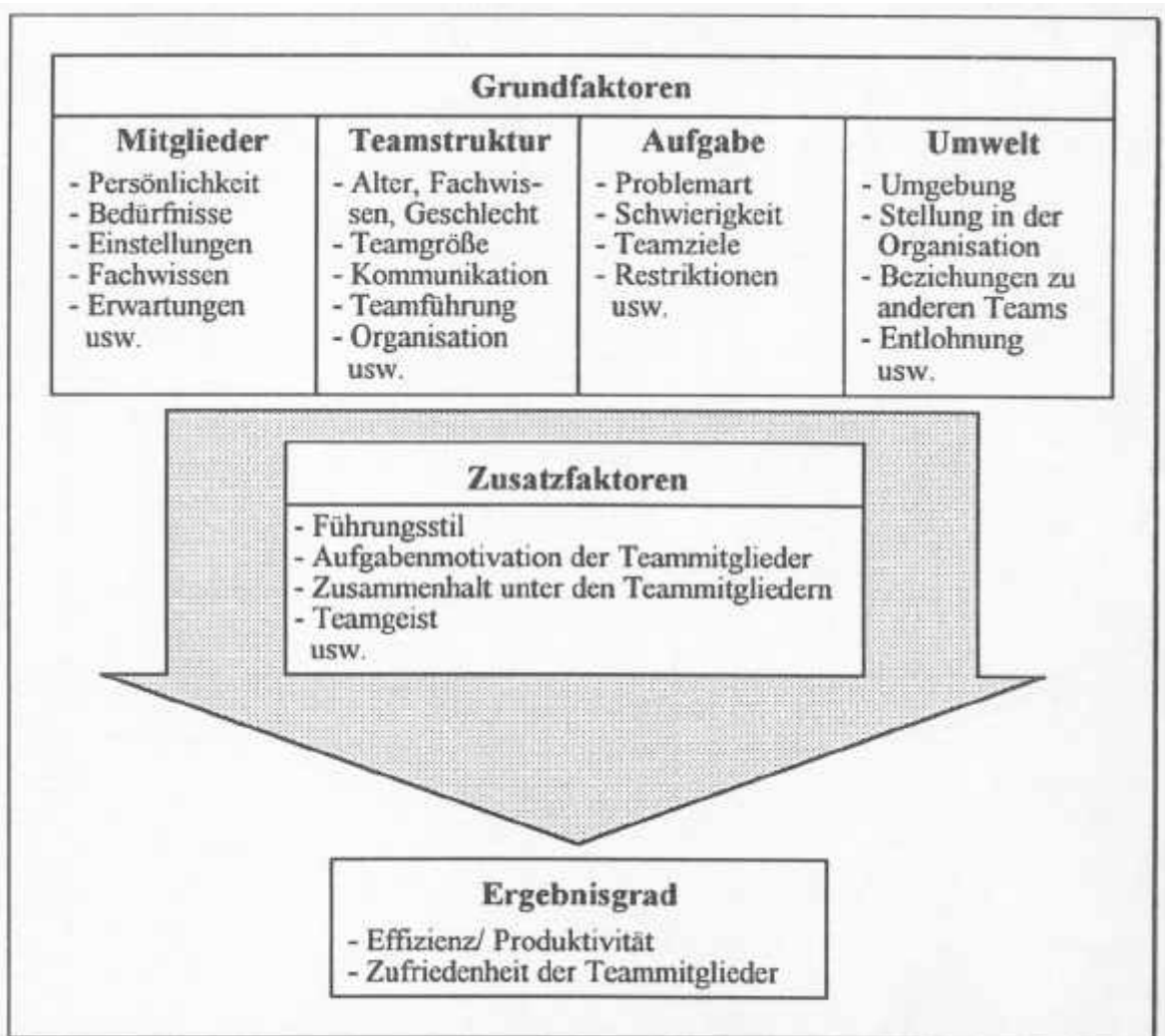


Abb. 78: Bestimmungsgrößen der Teameffektivität

Zur erfolgreichen und effizienten Moderation sind die in der folgenden Aufzählung genannten Regeln des Moderierens zu beachten:

- Diskussionsregeln bekannt geben und deren Einhaltung kontrollieren
- Sozialkonflikte bewusst machen und zur Versachlichung beitragen
- Teilnehmer zur Aktivität anregen, ohne selbst in den Mittelpunkt zu rücken
- Kreativität und ausgewogene Kommunikation fördern
- Entscheidungssituationen und Entscheidungszwänge herbeiführen
- Fragen stellen statt Antworten und Lösungen vorzugeben, und zwar offene Fragen
- Bewertung und Lösungsfindung der Gruppe überlassen
- Ergebnisse dokumentieren und für Folgeaktivitäten motivieren

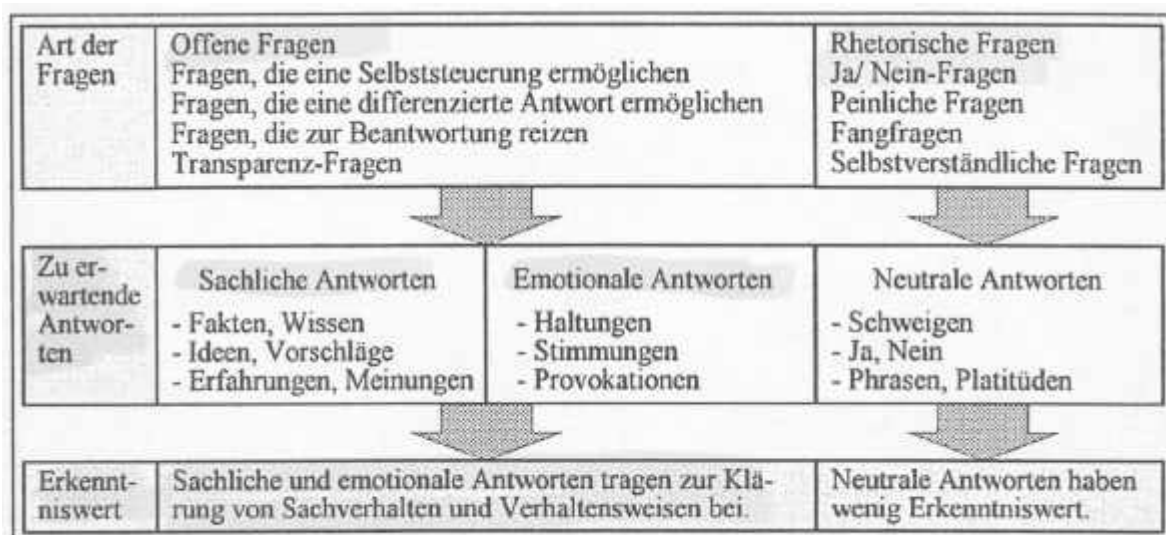


Abb. 79: Frage-Antwort-Konstellationen und Erkenntniswert //