

Grundlagen der Führung

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, Vervielfältigungen und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienheftes für persönliche Zwecke.

© Fernstudienzentrum Hamburg · Alle Rechte vorbehalten

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

0912A04

Bernd-Uwe Kiefer

Grundlagen der Führung

FUMZ01



Dipl.-Päd. Bernd-Uwe Kiefer

(geb. 1953) begann seine berufliche Laufbahn im Jahre 1971 als Offizier bei der Bundeswehr. Er studierte Erziehungswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in Hamburg (heute: Helmut-Schmidt-Universität) und schloss das Studium im Jahr 1976 als Diplompädagoge ab. Nach Ende seiner Dienstzeit übernahm er bis 1991 die pädagogische Leitung eines gewerblich-technischen Bildungszentrums der Handwerkskammer in Hamburg. Dort kam er u. a. mit dem Thema Organisationsentwicklung in Kontakt, das ihn nach einer einjährigen berufsbegleitenden Ausbildung in die Beratung führte. Als Senior-Berater einer mittelständischen Beratungsgesellschaft berät er nach einem kurzen Zwischenschritt in einer kleinen Hamburger Beratung (1991 bis 1993) seit 1993 Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Fragen der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Führung und Kommunikation. Nebenberufliche Ausbildungen in Theaterpädagogik und Mediation (anerkannter Mediator im Bundesverband für Mediation) runden das Qualifikationsprofil ab. Seit 1992 ist Bernd-Uwe Kiefer zusätzlich für mehrere Fern(hoch)schulen als Tutor, Dozent und Prüfer tätig.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Grundlagen der Führung

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Führung	5
1.1 Definition	5
1.2 Verwandte Begriffe	6
1.3 Merkmale der Führung	7
1.3.1 Führung durch Strukturen	7
1.3.2 Führung durch Menschen	8
1.3.3 Merkmale des Phänomens Führung	9
Zusammenfassung	13
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	14
2 Motivationstheorien	15
2.1 Einführung	15
2.1.1 Die Bedürfnishierarchie von Maslow	17
2.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation nach Herzberg	18
2.1.3 Das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen	20
2.1.4 Mythos Motivation nach Sprenger	22
Zusammenfassung	24
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	24
3 Führungsmodell	25
3.1 Managementphilosophie	26
3.2 Führungsstile	27
3.2.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze	28
3.2.2 Die klassische Führungsstiltypologie	30
3.2.3 Modell der gegenseitigen Einflussnahme	31
3.2.4 Mitarbeiterorientierung – Aufgabenorientierung – Partizipationsorientierung	33
3.2.5 Situationsorientierte Ansätze	35
3.2.6 Organisationsorientierte Ansätze	36
3.3 Führungstechniken	40
3.4 Exkurs: Kooperative Führung	43
Zusammenfassung	47
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	48

4	Gestaltung wirksamen Führungsverhaltens	49
4.1	Grundsätze	49
4.2	Managementaufgaben	51
4.2.1	Planen und Orientieren an Zielen	51
4.2.2	Entscheiden	52
4.2.3	Delegieren und Verantworten	53
4.2.4	Organisieren und Koordinieren	55
4.2.5	Bewerten	57
4.3	Führungsaufgaben	58
4.3.1	Informieren und Kommunizieren	58
4.3.2	Moderieren und Beraten	60
4.3.3	Motivieren	60
4.3.4	Beurteilen	61
4.3.5	Fördern und Entwickeln	63
	Zusammenfassung	64
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	64
 Anhang		
A.	Lösungen zu den Übungen im Text	65
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	71
C.	Glossar	75
D.	Literaturverzeichnis	78
E.	Abbildungsverzeichnis	79
F.	Sachwortverzeichnis	81
G.	Einsendaufgabe	83

Einleitung

Das vorliegende Studienheft soll Sie mit den Grundlagen der Führung vertraut machen. Es soll Ihnen ein grundlegendes Führungsverständnis vermitteln und einen Überblick über die damit verbundenen Verhaltensweisen geben. Gleichzeitig werden Ihnen die bisher erarbeiteten theoretischen Hintergründe zum Thema Führung verdeutlicht.

Das Studienheft wird Ihnen darüber hinaus helfen, mehr Klarheit zu gewinnen, was Führung für uns und unsere Praxis bedeutet und welches Führungsverhalten uns angemessen ist bzw. sein sollte.

Die Problemstellung des Themas soll Ihnen nachfolgendes Märchen von Gerhard Klocker verdeutlichen (entnommen: Management Center Vorarlberg; Vermutungen; Dornbirn, 1990):

Das Märchen vom guten König

Es war einmal ein König, der ein großes Königreich regierte. Er war ein mächtiger Mann, seine Untertanen schätzten und verehrten ihn. Besonders an ihm schätzten sie sein Verständnis und seine Klugheit. Jeder konnte mit seinen Sorgen und Anliegen zu ihm kommen. Der König wusste immer einen Rat.

Bald war es soweit, dass die Bauern keine Entscheidung mehr trafen, ohne vorher ihren Herrn gefragt zu haben. Er sagte ihnen, wann sie ihren Weizen aussäen, die Wiesen mähen oder die Kartoffeln ernten sollten. Die Schneider wollten die Stoffe nicht mehr ohne den König aussuchen, weil dieser einen äußerst guten Geschmack bewiesen hatte. Selbst die Köche kamen und fragten den König, welches Gewürz sie für diese oder jene Speise verwenden sollten. Es kamen alle, die Knechte, die Schuster, die Wachen, die Wäscherinnen und sogar die Kinder. Vor der Tür des Thronsaals stand man schon Schlange. Der König war frühmorgens bis spät in die Nacht hinein damit beschäftigt, für das Wohl seiner Untertanen zu sorgen. Die Leute waren froh und sagten sich immer wieder: Oh welch Glück, dass wir einen so guten König haben.

Doch eines Tages verbreitete sich wie ein Feuer die Botschaft, dass der gute König am Ende seiner Tagesarbeit nicht mehr aus dem Thron hochgekommen sei. Nicht einmal seine Ärzte wussten, was zu tun war. Wen sollten sie nun fragen, waren sie doch in solchen Situationen immer zum König selbst um Rat gegangen. Große Unruhe verbreitete sich unter den Untertanen. Der Zustand des Königs verschlechterte sich mit jedem Tag, bis er an einem regnerischen Herbsttag starb.

Das Unheil, das über das Reich hereinbrach, war groß: Die Bauern waren verzweifelt. Kein Mensch sagte ihnen nun mehr, wann sie welche Arbeit zu erledigen hatten. Die Schneider jammerten, konnten sie doch keine passenden Stoffe mehr finden. Die Köche standen ratlos vor ihren Kochtöpfen. Kein Essen wollte ihnen mehr gelingen. Die Menschen des Königreichs waren wie gelähmt, wussten sie doch nicht mehr, was zu tun war – stets hatte der gute König für sie alles geregelt. Er hatte ihnen Arbeiten abgenommen und für sie Entscheidungen getroffen. Nach seinem Tod wollte einfach nichts mehr funktionieren. Einige seiner Untertanen aber sahen bald ein, was geschehen war. Immer öfter trat bei ihnen an die Stelle der Trauer über das Ableben des guten Königs Wut und Zorn. Und manchmal hörte man sie klagen: Oh welch Unglück, dass wir so einen guten König hatten.

Hieran wird deutlich, wie kompliziert Führung sein kann.

Das Studienheft führt Sie fachlich in die grundlegenden Zusammenhänge der Führung ein und macht Sie mit dem derzeitigen wissenschaftlichen Kenntnisstand zu diesem Thema vertraut. Sie sind daher anschließend persönlich in der Lage, das Thema fachlich kompetent einzuordnen.

Methodisch vermittelt Ihnen dieses Studienheft einerseits die gesicherte Erkenntnis, dass erfolgreiche Führung nur in einem erlebten ganzheitlichen Führungsmodell funktionieren kann, und beschreibt Ihnen dessen Gestaltungsmöglichkeiten.

Andererseits liefert es Ihnen das methodische Handwerkszeug zur Ausgestaltung erfolgreicher Führung sowie deren Begründung.

Sie wissen also, wie Sie für Ihre berufliche Praxis Führung erfolgreich gestalten können, wenn Sie dieses Studienheft durchgearbeitet haben.

Für die Entwicklung Ihrer sozialen und persönlichen Kompetenz hilft Ihnen dieses Studienheft mit einer Vielzahl von Hinweisen zu Verhaltensweisen, die eine Führungskraft an den Tag legen sollte. Sie können diese Verhaltensweisen mit Ihren eigenen in entsprechenden Führungssituationen vergleichen und für sich daraus persönliche Entwicklungsziele ableiten.

Sie werden daher zunächst lernen, was unter Führung verstanden werden soll. Von Führung kann nur dann gesprochen werden, wenn eine Reihe von definierten Merkmalen gegeben sind. Führung kann dabei als strukturelle und als personelle Einflussnahme verstanden werden.

Im zweiten Kapitel werden Sie lernen, dass dem Führungsverhalten konkrete Motivationstheorien zugrunde liegen. Wir werden dabei klassische, aber auch moderne Ansätze diskutieren.

Sie werden den Begriff des Führungsmodells im dritten Kapitel als ganzheitlichen Oberbegriff für Managementphilosophie, Führungsstil und Führungstechniken kennen und unterscheiden lernen. Des Weiteren werden Sie in einem Exkurs das Konzept der kooperativen Führung bearbeiten.

Die Ausgestaltung der Führung ist das zentrale Thema des vierten Kapitels. Sie werden erarbeiten, welche Bedeutung Elemente wie z.B. Informieren, Delegieren, Konfliktlösen usw. für das Führungsverhalten haben. Dies wird Ihnen helfen, diese Elemente in Ihr Führungsverhalten zu integrieren.

Aufgaben und Beispiele werden Ihnen die Bearbeitung der einzelnen Kapitel erleichtern.

Wenn Sie das Studienheft durchgearbeitet haben, kennen Sie die grundlegenden Zusammenhänge der Führung. Sie können diese dann in Ihr Führungsverhalten einbeziehen. Die Suche und Entwicklung von Hilfsmitteln für Ihre Führungsarbeit wird auf diese Weise zu einer spannenden persönlichen Entdeckungsreise.

Sie können den Stoff dieses Studienhefts direkt in Ihre Führungspraxis integrieren, indem Sie die Informationen in Beziehung zu Ihrem derzeitigen Führungsverhalten setzen. Falls noch keine offizielle Führungsposition wahrgenommen wird, können Sie auch Führungsteilaufgaben in Ihrer beruflichen Situation (z.B. in Ihrem Team oder Ihrer Arbeitsgruppe) als Praxisbeispiel heranziehen, in der Ihnen Kollegen bzw. Kolleginnen zur

Bewältigung einer konkreten Aufgabe zugeteilt wurden. Oder Sie wählen Situationen aus Ihrem privaten Bereich, in denen Sie Führung übernommen haben (z.B. als Vater oder Mutter in der Familie).

Anhand solcher Beispiele können Sie Ihre eigene persönliche Situation immer wieder mit den Inhalten des Studienhefts vergleichen. Aus dieser ständigen Reflexion werden Sie Anregungen für die Veränderung Ihres ganz persönlichen Verhaltens erhalten, zumindest aber solche Situationen besser verstehen als früher.

Zum Abschluss der Einleitung sei hier noch folgende Bemerkung erlaubt: Zur besseren Lesbarkeit werden die handelnden Personen abwechselnd weiblich und männlich dargestellt. Auf Doppelbenennungen und Sprachschöpfungen wird verzichtet.

1 Führung

In diesem Kapitel lernen Sie, was wir unter Führung verstehen wollen und welche verwandten Begriffe es gibt. Darüber hinaus werden Sie Merkmale beschreiben können, die Ihnen helfen, das Phänomen Führung einzugrenzen.

1.1 Definition

Das Wort „führen“ hat einen germanischen Ursprungstamm mit der Ausgangsbedeutung „in Bewegung setzen“.

In Bewegung gesetzt werden können Dinge (z.B. Ideen, Meinungen) oder Menschen. Wenn wir den Begriff „führen“ verwenden, sprechen wir ausschließlich vom Umgang mit Menschen.

Weiterhin hat der Begriff „in Bewegung setzen“ zwei Komponenten, die Sie in der Diskussion um die Führungsstile später wiederfinden. Es kann nämlich heißen: „Ich setze Menschen in Bewegung“ oder: „Menschen setzen sich in Bewegung“.

Jeder, der Menschen führt, weiß, was **Führung** ist. Allerdings wird über das Selbstverständliche häufig nicht nachgedacht. Es erscheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären und kurz zu definieren.

Führung ist zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.

Abb. 1.1: Definition Führung (Wunderer, Band II, 1980, S. 2)

Führung bedeutet also, auf andere Menschen zielbezogen Einfluss zu nehmen, mit denen mich eine gemeinsame Aufgabe verbindet. Dies können Arbeitsgruppen, Abteilungen, Projektteams, aber auch Fußballmannschaften oder politische Parteien sein. Die Geführten sollen also dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen.

Beispiele für eine solche zielorientierte Einflussnahme können sein:

- die Anweisung, eine bestimmte Maschine zu reparieren
- die Bitte, mit einem bestimmten Mitarbeiter zusammenzuarbeiten
- die Verabredung, dass ein bestimmter Spieler in der Fußballmannschaft alle Freistöße schießt

Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Wenn wir diesen Zusammenhang grob gliedern, müssen wir auf zwei Arten besonders hinweisen. Es handelt sich dabei einerseits um die **Führung durch Strukturen**, andererseits um die **Führung durch Personen**. Beides werden wir später etwas genauer beschreiben.

Den Begriff „Führung“ verwenden wir fast ausschließlich im Zusammenhang mit Organisationen, wie die genannten Beispiele bereits zeigen. Daher können wir die Definition noch etwas genauer fassen.

Führung ist zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Abb. 1.2: Definition Führung in Organisationen (Wunderer, Band II, 1980, S. 2)

Unter **strukturierter Arbeitssituation** verstehen wir dabei vorgegebene Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe. Das bedeutet, die Organisation ist in bestimmte Funktionsbereiche (z.B. Abteilungen) gegliedert, es ist prinzipiell klar, wer mit wem zusammenarbeitet und wie diese Arbeiten auszuführen sind.

In späteren Werken hat Wunderer seine Definition noch ergänzt.

Führung ist wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Abb. 1.3: Definition Führung in Organisationen (Wunderer, 2011, S. 4)

Wunderer ergänzt also einerseits den Begriff zielorientiert um die Begriffe wert- und ergebnisorientiert. Er will damit ausdrücken, dass die Beeinflussung im Hinblick auf Ziele auch immer zu Ergebnissen führen soll, und dass die Beeinflussung auch immer durch Werte und im Hinblick auf die Vermittlung von Werten geschieht. So kann die Zielsetzung für einen Mitarbeiter, den Umsatz bei einem Kunden um 5 % zu steigern, auf sehr unterschiedliche Art erreicht werden. Die Führungskraft soll daher auch sicherstellen, dass der Mitarbeiter in seinem Verhalten gegenüber diesem Kunden auch den vom Unternehmen gewünschten Werten entspricht.

Die zweite Ergänzung „aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung“ weist darauf hin, dass die Einflussnahme nie einseitig geschieht, sondern die Mitarbeiterin selbst auch auf die Führungskraft Einfluss nimmt, und dass Einflussnahme auch immer zu Aktivitäten führen soll.



Übung 1.1:

Beschreiben Sie noch einmal mit eigenen Worten, worauf es bei der Führung ankommt!

1.2 Verwandte Begriffe

Als verwandte Begriffe zur Führung werden verwendet: Management, Leitung, Macht, Herrschaft, Einfluss oder Autorität.

Die Begriffe „Führung“ und „Leitung“ werden in der Literatur häufig gleichbedeutend verwendet. Daher wollen wir an dieser Stelle noch keine Unterscheidung einführen.

Der Begriff „Management“ ist ein Oberbegriff, da er neben dem Element Führung auch andere Elemente enthält, wie z.B. Organisation, Planung und Kontrolle.

Die Begriffe „Macht“, „Einfluss“, „Herrschaft“ und „Autorität“ werden ebenfalls häufig gleichbedeutend benutzt, sollen hier aber unterschieden und zum Begriff „Führung“ in Beziehung gesetzt werden.

Unter dem Begriff **Macht** verstehen wir, jede Chance zu nutzen, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, egal worauf diese Chance beruht.

Im Gegensatz zu Führung wird der **Einfluss** auf Menschen ausgeübt, auch ohne dass eine Zielorientierung oder eine gemeinsame Aufgabe vorliegt. Dies ist meistens mit Zwang und/oder Gewalt verbunden. Ein einfaches Beispiel ist der Mann, der sich beim Endsprint auf die „Schnäppchen“ im Sommerschlussverkauf aufgrund seiner Kraft oder seiner Geschicklichkeit vordrängelt.

Einfluss ist häufig das **Ergebnis von Macht**. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: Jemand ist aufgrund der Beziehungen zu seiner Parteibasis (= Machtbasis) zum Parteivorstand gewählt worden. In Zukunft hat seine Meinung mehr Gewicht. Er hat also mehr Einfluss als andere.

Unter **Herrschaft** verstehen wir die rechtmäßige Machtausübung auf der Grundlage verbindlicher Verfahren. Ein Bundeskanzler regiert, weil er vom Bundestag gewählt worden ist und dies als Verfahren so in der Verfassung vorgeschrieben ist.

Autorität ist zwar ebenfalls eine rechtmäßige Machtausübung, die sich aber nicht auf verbindliche Verfahren, sondern auf eine bejahte Abhängigkeit stützt. Der andere erhält also seine Autorität, weil ich mich aus den unterschiedlichsten Beweggründen (z.B. Anerkennung seiner Fachkompetenz) seiner Machtausübung (freiwillig) unterwerfe.

Übung 1.2:

Was verstehen wir unter dem Begriff „Management“?

Übung 1.3:

Was verstehen wir unter dem Begriff „Macht“?



1.3 Merkmale der Führung

1.3.1 Führung durch Strukturen

Diese Form der Führung wird auch als strukturell-systemische oder indirekte Führung (vgl. Wunderer, 2011) bezeichnet. Bei dieser indirekten Führung wird durch die Gestaltung des Kontextes beeinflusst. Mit der Gestaltung der Rahmenbedingungen durch Unternehmensleitung und Führungskräfte werden Handlungsspielräume abgesteckt, Aktivitäten kanalisiert usw.

Das Verhalten vieler Mitarbeiter in Organisationen wird also zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben (vgl. von Rosenstiel et al., 2009).

Wir denken hier an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, aber auch an unterschiedliche Anreizsysteme, wie z.B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, ein Personalentwicklungsprogramm, die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen (Dienstwagen, Parkplatz usw.).

Das Beispiel des Arbeitsplatzes macht uns besonders deutlich, worum es geht. Ein Fließband etwa bestimmt in sehr strenger Weise, was ein Arbeiter zu tun hat. Durch die Struktur dieser Technik wird minutiös festgelegt, wie jeder Handgriff wann ausgeführt werden soll. Die Meisterin muss nur im Ausnahmefall eingreifen.

In welchem Maße in manchen Organisationen Führung durch Strukturen erfolgt, wird erkennbar, wenn wir z.B. Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhaus- oder Hotelketten besuchen. Ob wir in München oder Hamburg einkaufen, wir werden auf sehr ähnliche Angebote und Angebotspräsentationen stoßen. Ob wir in Paris oder New York übernachten, dem Hotelzimmer ist dies nicht anzusehen. Alles ist bis ins Detail geregelt. Raum für die Kreativität einzelner Mitarbeiter besteht kaum. Führungskräfte greifen nur dann ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf Störungen entstehen.



Übung 1.4:

Beschreiben Sie die zentralen Kennzeichen der Führung durch Strukturen.

1.3.2 Führung durch Menschen

Diese Form der Führung wird auch als Personal-interaktive oder direkte Führung bezeichnet (vgl. Wunderer, 2011). Hier wird über direkte, situative und häufig individualisierte oder sogar persönliche Kommunikation Einfluss ausgeübt. Sie dient der Umsetzung struktureller Führung sowie der Feinsteuerung von Verhaltensweisen im Rahmen der Arbeitsstrukturen.

Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen und Ausnahmefälle bis in die Kleinigkeiten geregelt sind, Menschen sorgen dafür, wie daraus gelebte Realität wird. Das Verhalten von Führungskräften, ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung. Diese zielbezogene Beeinflussung von Menschen wird mithilfe der Kommunikation gesteuert (vgl. Rosenstiel et al., 2009).

Gewiss mag es von Fall zu Fall unterschiedlich sein, ob der größere Einfluss von den Strukturen oder von den Personen ausgeht. Vernachlässigen dürfen wir aber den Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen bei Führungskräften nie. Es kommt auch immer auf den Menschen an. Schließlich werden die Strukturen ja auch von Menschen geschaffen und verändert.

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen dies. Führungskräfte verbringen etwa 80 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation im weitesten Sinne, also Vier-Augen-Gesprächen, Gruppengesprächen, Präsentationen, Moderationen, Telefonaten usw. Die Kommunikationszeit ist jedoch meistens knapp und die Qualität aufgrund mangelnder Ausbildung miserabel. Führung als Einflussnahme mithilfe der Kommunikationsmittel wurde in der Regel nicht gelernt.

Dies wird insbesondere dann zum Problem, wenn Führung durch Menschen in unserem Unternehmen wichtiger wird als Führung durch Strukturen. Dies gilt besonders, wenn die Umwelt unseres Unternehmens – Technikentwicklung, Personalmarkt, Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt – so dynamisch ist, dass flexible Antworten des Unterneh-

mens sofort nötig sind und Strukturen viel zu starr wären. Es gilt aber auch, wenn selbstbewusste und fachkompetente Spezialistinnen von Führungskräften koordiniert werden müssen, die vom fachlichen Aspekt der Arbeit weniger verstehen als ihre Mitarbeiterinnen.

Übung 1.5:

Beschreiben Sie die zentralen Kennzeichen der Führung durch Menschen.



1.3.3 Merkmale des Phänomens Führung

Um das Phänomen Führung angemessen zu beschreiben und Führungserfolg zu erklären, müssen wir eine ganze Reihe von Merkmalen heranziehen. Die nachfolgenden elf Merkmale sind dabei eine Minimalbedingung (vgl. Wunderer, 1980 und 2011; von Rosenstiel et al., 2009 sowie Neuberger, 2002). Wichtig ist, dass sie sich nicht klar abgrenzen lassen, sondern sich teilweise überschneiden.

1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung
2. Gruppenprozesse
3. Rollendifferenzierung
4. Einflussprozesse (Macht)
5. Soziale Interaktion
6. Wert- und Normbildung
7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten
8. Konfliktprozesse
9. Informations- und Kommunikationsprozesse
10. Entscheidungsprozesse
11. Entwicklungsprozesse (Zeitdimension)

Abb. 1.4: Merkmale des Führungsphänomens

Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Merkmale:

1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

Dieses Merkmal war bereits in unserer Definition herausgestellt worden. Führung kann also immer nur auf etwas hin oder von etwas weg orientiert sein.

Eine Vorgesetzte z.B. wird den Erfolg ihrer Führungsarbeit immer an der gemeinsamen Aufgabe, an den gesteckten Zielen und an den erzielten Ergebnissen messen.

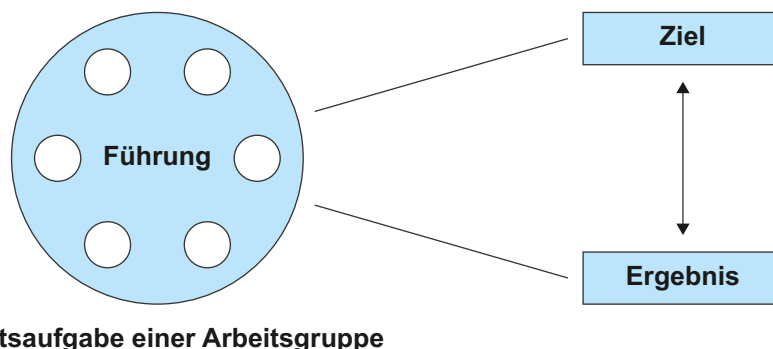


Abb. 1.5: Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

2. Gruppenprozesse

Führung geschieht stets in bzw. mit einer Gruppe von Menschen.

Von einer Gruppe sprechen wir bei zwei und mehr Menschen, die z.B. durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind.

Als Beispiel sei hier die Arbeitsgruppe angeführt, in der Führung sehr stark durch die Beziehungen der einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder zueinander bestimmt wird.

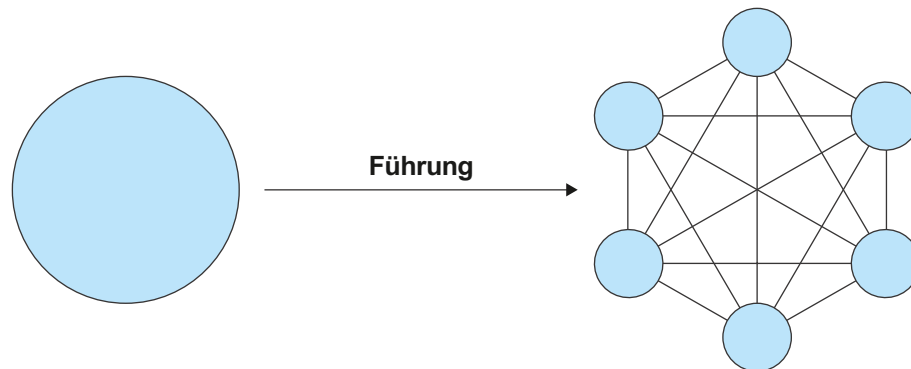


Abb. 1.6: Gruppenprozesse

3. Rollendifferenzierung

Unter **Rolle** verstehen wir die Erwartungen, die andere, aber auch wir selbst an unsere Position haben.

An eine Abteilungsmeisterin stellen sowohl sie selbst als auch ihre Mitarbeiter ganz konkrete Erwartungen in Bezug auf ihr Verhalten als Führungskraft. Diese Erwartungen sind auch noch situationsabhängig, d.h., sie werden sich verändern, wenn es Veränderungen in den Arbeitsabläufen oder in der Abteilungszusammensetzung gibt.

Die Erfüllung dieser z.T. sehr unterschiedlichen Erwartungen bestimmt ganz stark die Arbeitszufriedenheit.

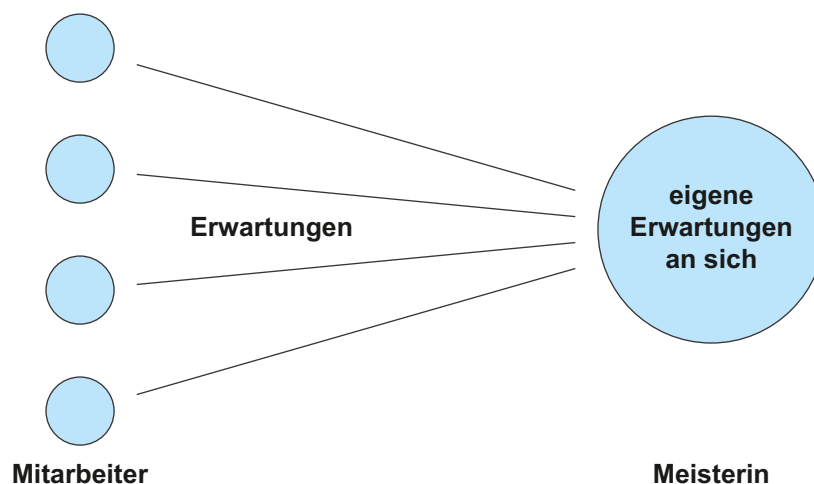


Abb. 1.7: Rollendifferenzierung

Übung 1.6:

Was verstehen wir unter dem Begriff „Rolle“? Welches Problem steckt für Führungskräfte hinter diesem Begriff?

**4. Einflussprozesse (Macht)**

Einflussnahme auf Mitarbeiter hat immer auch etwas mit Macht zu tun.

Es geht also um die Frage, ob jemand (z.B. der Meister) unmittelbar Zwang durch bestimmte Bestrafungsmechanismen (z.B. Entzug einer Prämie) ausüben kann, um bei der Mitarbeiterin die Änderung eines Verhaltens zu bewirken.

Dabei üben auch die Mitarbeiter durchaus Macht auf ihre Führungskräfte aus. Dies kann z.B. durch die Verweigerung von Überstunden geschehen, die das Abteilungsergebnis schmälern, an dem die Vorgesetzte gemessen wird.

5. Soziale Interaktion

Sie meint die wechselseitige Abhängigkeit des Verhaltens aller Menschen, z.B. in einer Arbeitsgruppe aufgrund ihrer Kommunikation.

So sind alle Menschen voneinander abhängig, die in einem Konstruktionsbüro einer Firma arbeiten. Die Art der Abhängigkeit bestimmt sich dadurch, wie die Menschen miteinander sprechen und umgehen. Führung muss auf diese Abhängigkeit eingehen.

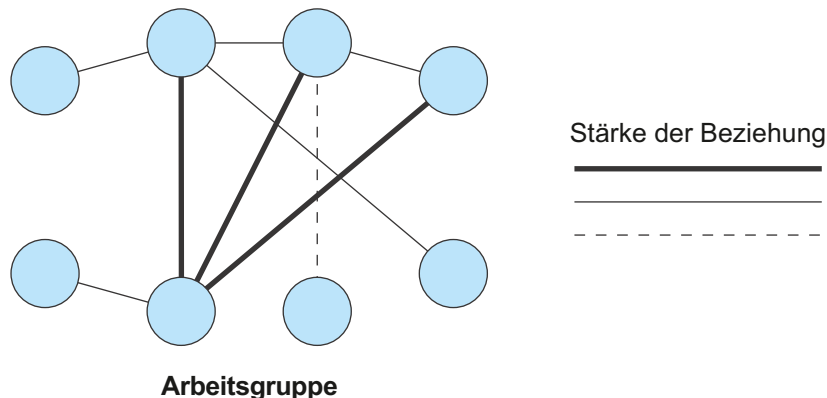


Abb. 1.8: Soziale Interaktion

6. Wert- und Normbildung

Aufgrund der wechselseitigen Einflussnahme der Gruppenmitglieder bilden sich gemeinsame Gesetzmäßigkeiten und Werte heraus. Diese werden durch Führungskräfte maßgeblich beeinflusst bzw. durchgesetzt.

Die Aufgaben der Führung sind dabei unterschiedlich. In Arbeitsgruppen, die bereits lange bestehen und in denen die Arbeitsabläufe genauso lange festgelegt sind, hat Führung die Aufgabe, immer wieder auf die Spielregeln und Werte hinzuweisen.

Bei mehrdeutigen und unstrukturierten Aufgabenstellungen müssen diese Werte und Spielregeln durch Führung erst gestaltet werden, z.B. in Projektteams. Dies dient dazu, Unsicherheit zu reduzieren, Lösungswege anzubieten, Ziele gemeinsam zu legitimieren und sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden.

7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Wenn eine Person eine Führungsaufgabe übernehmen soll, werden von ihr bestimmte Persönlichkeitseigenschaften erwartet (z.B. Durchsetzungskraft, Kooperationsbereitschaft usw.), bestimmte Fähigkeiten (z.B. Einfühlungsvermögen) und bestimmte Fertigkeiten (z.B. Leiten eines Arbeitsgespräches). Welche Ausprägungen jemand haben sollte, wollen wir zu einem späteren Zeitpunkt dieses Studienhefts erläutern.

8. Konfliktprozesse

Die Zusammenarbeit in Organisationen führt häufig zu Konflikten zwischen einzelnen Personen bzw. zwischen Personen und Gruppen. Gründe der Entstehung sind etwa knappe Mittel, unterschiedliche Werte, unterschiedliche Interessen, unzulängliche Organisationsstrukturen und vieles andere mehr. Sie gehören zu den Alltagserscheinungen und liefern die für Entwicklungen und Veränderungen notwendige Spannung. Führung heißt, mit solchen Konflikten fachkundig und konstruktiv umzugehen.



Übung 1.7:

Wodurch entstehen Konflikte im Unternehmen? Geben Sie eigene Beispiele!

9. Informations- und Kommunikationsprozesse

Kommunikation, verstanden als Austausch von Informationen, ist für die Führung von grundlegender Bedeutung. Da die Information ein wesentliches Machtmittel darstellt, können wir an der Art und Weise, wie informiert wird, den Führungsstil ablesen (siehe auch das Sprichwort: „Wissen ist Macht“).

So gibt es Vorgesetzte, die ihren Mitarbeitern immer nur so viele Informationen geben, wie für die konkrete aktuelle Arbeitsaufgabe notwendig sind. Hierbei ist der Mitarbeiter ganz eng auf die Vorgesetzten angewiesen, da er bei jedem unvorhergesehenen Ereignis ohne seine Vorgesetzten nicht weiterarbeiten kann.

Andererseits kann eine Mitarbeiterin, die umfassend über die Arbeitsabläufe und -zusammenhänge in der Firma informiert ist, in solchen Situationen selbstständig weiterarbeiten und/oder improvisieren, weil sie das Ziel des Arbeitsvorganges kennt. In diesem Fall ist die Mitarbeiterin nur noch bei wichtigen Entscheidungen auf den Vorgesetzten angewiesen.

10. Entscheidungsprozesse

Auch an der Art der Entscheidungsbildung und -durchsetzung lässt sich der jeweils praktizierte Führungsstil deutlich ablesen. Die Bandbreite geht hier von der Alleinentscheidung des Vorgesetzten bis hin zur Alleinentscheidung der Arbeitsgruppe innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (autonome oder teilautonome Entscheidung).

In jedem Fall ist es insbesondere bei einer kooperativen Führung wichtig zu wissen, wie die Entscheidungsbildung und -durchführung in den Arbeitsgruppen zustande kommt (z.B. durch demokratische Abstimmung oder durch Konsens). Dies soll in dem Kapitel zum kooperativen Führungsverhalten ausführlich diskutiert werden.

11. Entwicklungsprozesse (Zeitdimension)

Bei der Diskussion über Führung werden häufig Entwicklungsprozesse vernachlässigt, also Veränderungen in bestimmten Zeiteinheiten.

So verändern sich z.B. persönliche Lerngeschichte, Erwartungen, Zukunftsvorstellungen der Mitglieder (Vorgesetzte wie Mitarbeiter) einer Organisation.

Dies hat zur Folge, dass sich auch Rollen, Werte, Spielregeln, Gruppengefühl usw. verändern, die das Erleben und Verhalten der Führungskräfte wie der Mitarbeiter beeinflussen.

Beispiel 1.1: Ein kleines Beispiel soll dies verdeutlichen:

Die Betriebsschlosserei eines Unternehmens wird von dem vorgesetzten Meister recht autoritär geführt.

Eine Facharbeiterin dieser Betriebsschlosserei betätigt sich ehrenamtlich in einem Wohlfahrtsverband. Dort ist sie zur Führungskraft aufgestiegen, hat mehrere Schulungen dafür erhalten. Weil sie es kennen und schätzen gelernt hat, führt sie sehr kooperativ. Gleichzeitig haben in dem Unternehmen die Führungskräfte gerade ein Unternehmensleitbild beschlossen, in dem der kooperative Führungsstil gefordert wird. Beides zusammen wird dazu führen, dass unsere Facharbeiterin den Führungsstil ihres Meisters nicht mehr ohne weiteres hinnehmen wird.

Ob und wie die entstehenden Konflikte positiv genutzt werden können, hängt von den Lernwegen und -fähigkeiten des Unternehmens und des Meisters ab.



Führung wird also von mindestens elf Merkmalen beschrieben, die sich teilweise überschneiden.



Zusammenfassung

Das Wort „führen“ kommt aus dem Germanischen und heißt ursprünglich „in Bewegung setzen“. Für dieses Studienheft wollen wir Führung in Organisationen verstehen als wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Den Begriff „Führung“ haben wir von verwandten Begriffen abgegrenzt. „Management“ ist dabei ein Oberbegriff, während „Leitung“ und „Führung“ identisch verwendet werden.

Führung kann durch Strukturen und durch Menschen erfolgen. Führung durch Strukturen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben. Wir denken hier an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, aber auch an unterschiedliche Anreizsysteme, wie z.B.

ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, ein Personalentwicklungsprogramm, die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen (Dienstwagen, Parkplatz usw.).

Führung durch Menschen bedeutet das Verhalten von Führungskräften; ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung. Diese zielbezogene Beeinflussung von Menschen wird mithilfe der Kommunikation gesteuert.

Führung lässt sich durch mindestens elf Merkmale beschreiben, die wir näher erläutert haben.

Es handelt sich dabei um:

1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung
2. Gruppenprozesse
3. Rollendifferenzierung
4. Einflussprozesse (Macht)
5. soziale Interaktion
6. Wert- und Normbildung
7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten
8. Konfliktprozesse
9. Informations- und Kommunikationsprozesse
10. Entscheidungsprozesse und
11. Entwicklungsprozesse (Zeitdimension)

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Beschreiben Sie die aktive und die passive Komponente des Begriffes „in Bewegung setzen“.
- 1.2 Warum spielt Macht in der Führung eine große Rolle?
- 1.3 Warum müssen wir als Führungskräfte berücksichtigen, dass die Einflussnahme immer wechselseitig ist?

2 Motivationstheorien

In diesem Kapitel setzen wir uns mit der Frage auseinander, welche Rahmenbedingungen bei Führungskräften und geführten Mitarbeitern das Führungsverhalten beeinflussen. Sie erfahren, welche Theorien es darüber gibt, wie Menschen sich im Arbeitsumfeld motivieren lassen und welche Folgen das für unsere Führungspraxis hat.

2.1 Einführung

Die Frage der Motivation als Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens spielt im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten eine zentrale Rolle. Dahinter verbirgt sich nämlich eine weitere Frage, inwieweit menschliches Verhalten überhaupt „von außen“ bewegt, d.h. motiviert werden kann.

Wir gehen davon aus, dass menschliches Verhalten immer aktiv vom Menschen ausgeht. Von außen können „lediglich“ Rahmenbedingungen verändert werden, die im Menschen neue oder andere Aktivitäten auslösen. Dies werden wir später noch genauer darstellen.

Motivation definieren wir daher als Sammelbegriff dafür, durch welche Prozesse ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft dieses Verhalten getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen (vgl. auch Wunderer, 2011; von Rosenstiel et al., 2009; Neuberger, 2002 und Sprenger, 2010).



So kann z.B. das Verhalten, abends in eine Gastwirtschaft zu gehen, durch eine Vielzahl von Gründen bedingt sein. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dies.



Abb. 2.1: Motivation und Verhalten

Motiviertes Verhalten kann durch Aktivität und zielgerichtetes Handeln wahrgenommen werden.

Ein einfaches Motivationsmodell zeigt Abb. 2.2.

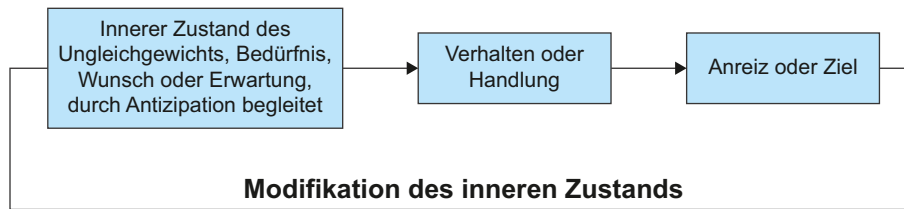


Abb. 2.2: Vereinfachtes Modell des Motivationsprozesses

Dabei wird auch ein Problem aller Motivationskonzepte deutlich: Motive, Beweggründe und Bedürfnisse können nicht direkt wahrgenommen werden, sondern werden aus einem bestimmten Verhalten geschlossen. Wir können also nicht sehen, ob jemand motiviert ist. Wir schließen dies daraus, dass er sich sehr aktiv und engagiert für eine Sache einsetzt.

Trotz dieser Einschränkung haben insbesondere zwei klassische Motivationstheorien für die Führungsdiskussion große Bedeutung erlangt:

- die Bedürfnishierarchie von Maslow
- die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation von Herzberg

Ähnliches gilt für zwei modernere Motivationstheorien:

- das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen
- den Mythos Motivation von Sprenger

Alle vier sollen im Folgenden dargestellt und im Hinblick auf ihre Schlussfolgerungen für die Führung untersucht werden.



Übung 2.1:

Erläutern Sie, warum der Begriff Motivation für Führung so wichtig ist.

Übung 2.2:

Welches Problem stellt sich bei der Wahrnehmung von Motivation?

2.1.1 Die Bedürfnishierarchie von Maslow

Maslow geht davon aus, dass es eine Rangordnung von menschlichen Bedürfnissen gibt (siehe Abb. 2.3).

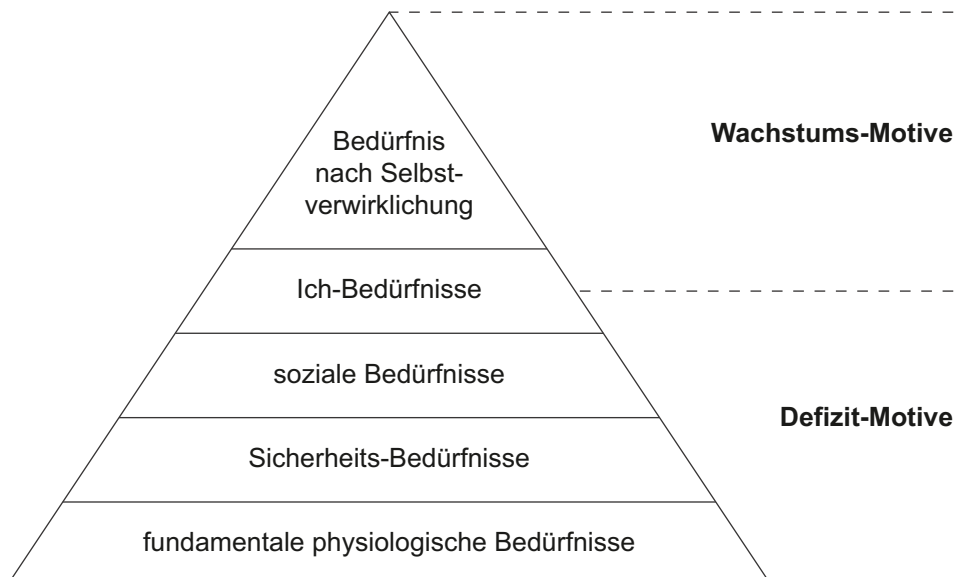


Abb. 2.3: Die Bedürfnishierarchie nach Maslow (in Anlehnung an Maslow, 1999)

Er folgt aus dieser Rangordnung, dass Bedürfnisse höherer Ordnung erst wirksam werden, wenn die niedrigen Bedürfnisse befriedigt sind, d. h.: Erst durch die Befriedigung der grundsätzlichen körperlichen Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf oder Sexualität entsteht ein Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit. Wenn dieses befriedigt ist, entsteht ein Bedürfnis nach Kontakt mit anderen Menschen und Anerkennung usw. (vgl. auch Wunderer, 2011; von Rosenstiel et al., 2009).

An oberster Stelle seiner **Bedürfnispyramide** steht das Bedürfnis nach **Selbstverwirklichung**. Darunter wird die fortschreitende Verwirklichung der Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente einer Person verstanden. Die Verwirklichung dient der Erfüllung einer Aufgabe, einer Berufung, eines Geschicks oder eines Schicksals.

Der Mensch versucht also, etwas zu erreichen, was er für seine Berufung hält, z. B. einen bestimmten Beruf zu erlernen. Dafür verbessert er seine Fähigkeiten, etwa durch Lernen.

Dieses oberste Bedürfnis kann im Gegensatz zu den anderen nicht befriedigt werden. Es wird im Gegenteil immer größer. Je mehr ein Mensch also versucht, seine Berufung zu erfüllen, umso größer wird auch das Bedürfnis danach.

Für das Führungsverhalten in Unternehmen bedeutet dies, dass niedrige Bedürfnisse nur mit materiellen Anreizen (z. B. Geld), höhere Bedürfnisse aber auch ohne materielle Anreize befriedigt werden können (z. B. durch Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz u. Ä.). Führungskräfte müssen also gute Diagnostiker sein, um festzustellen, welche Bedürfnisse bei welchem Mitarbeiter bereits befriedigt sind. Daraus leiten sie die Anreizsysteme ab.

Zudem wächst das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ständig. Es kann also nicht endgültig befriedigt werden. Daher sind Arbeitsunzufriedenheit und Konflikte unvermeidbar. Führungskräfte müssen also fähig sein, diese Probleme zu bewältigen.

Die Grenzen dieser Theorie liegen insbesondere in der Annahme, dass ab gewissen Entwicklungsstufen niederwertige Defizitmotive nicht oder kaum mehr relevant sind (z.B. Einkommen) und dass es einen klaren Entwicklungspfad zur wachstumsfördernden Motivation gibt. Außerdem scheint es fraglich, ob die beschriebene Rangordnung auf alle Kulturen zutrifft. So rangieren in kollektivistischen Gesellschaften (z.B. Japan) soziale Bedürfnisse vor den Ich-Bedürfnissen (vgl. Wunderer, 2011).



Übung 2.3:

Beschreiben Sie die Rangordnung der Bedürfnisse nach Maslow.

Übung 2.4:

Mit welchen Anreizen können im Unternehmen niedrige Bedürfnisse befriedigt werden?

2.1.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation nach Herzberg

Herzberg geht für den Bereich der Arbeit davon aus, dass **Arbeitszufriedenheit** nicht das Gegenteil von **Arbeitsunzufriedenheit** ist. Beides sind eigenständige Dimensionen, die von jeweils anderen Faktoren beeinflusst werden (vgl. Herzberg, 1973; Wunderer, 2011).

Das bedeutet, dass die Steigerung von Arbeitszufriedenheit nicht automatisch Arbeitsunzufriedenheit reduziert und umgekehrt.

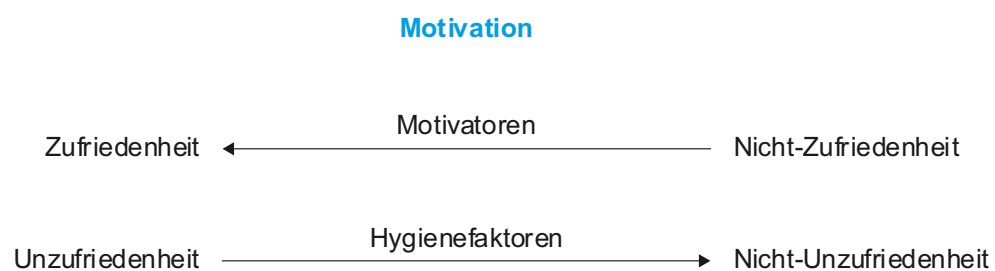


Abb. 2.4: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nach Herzberg (in Anlehnung an Wunderer, 2011, S. 115)

Die Faktoren, die die Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen, nennt Herzberg **Hygienefaktoren** oder Kontextfaktoren. Sie hängen nicht unmittelbar mit der Arbeit selbst zusammen, sondern stellen positive oder negative Bedingungen der Arbeitsausführung dar.

Herzberg zählt zu diesen Faktoren: Gehalt, Beziehungen zu Führungskräften und Kollegen, die Stellung im Unternehmen, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit.

Die Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit bestimmen, nennt er **Motivatoren** oder Content-Faktoren. Sie leiten sich unmittelbar aus der Arbeitsdurchführung ab. Hier werden überwiegend intrinsische Aspekte der Arbeit thematisiert. Zu den Motivatoren zählen: Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und Entfaltungsmöglichkeiten.

Prozentuale Häufigkeit der Nennung von Arbeitsfaktoren; N = 203

in "schlechten" Situationen

in "guten" Situationen

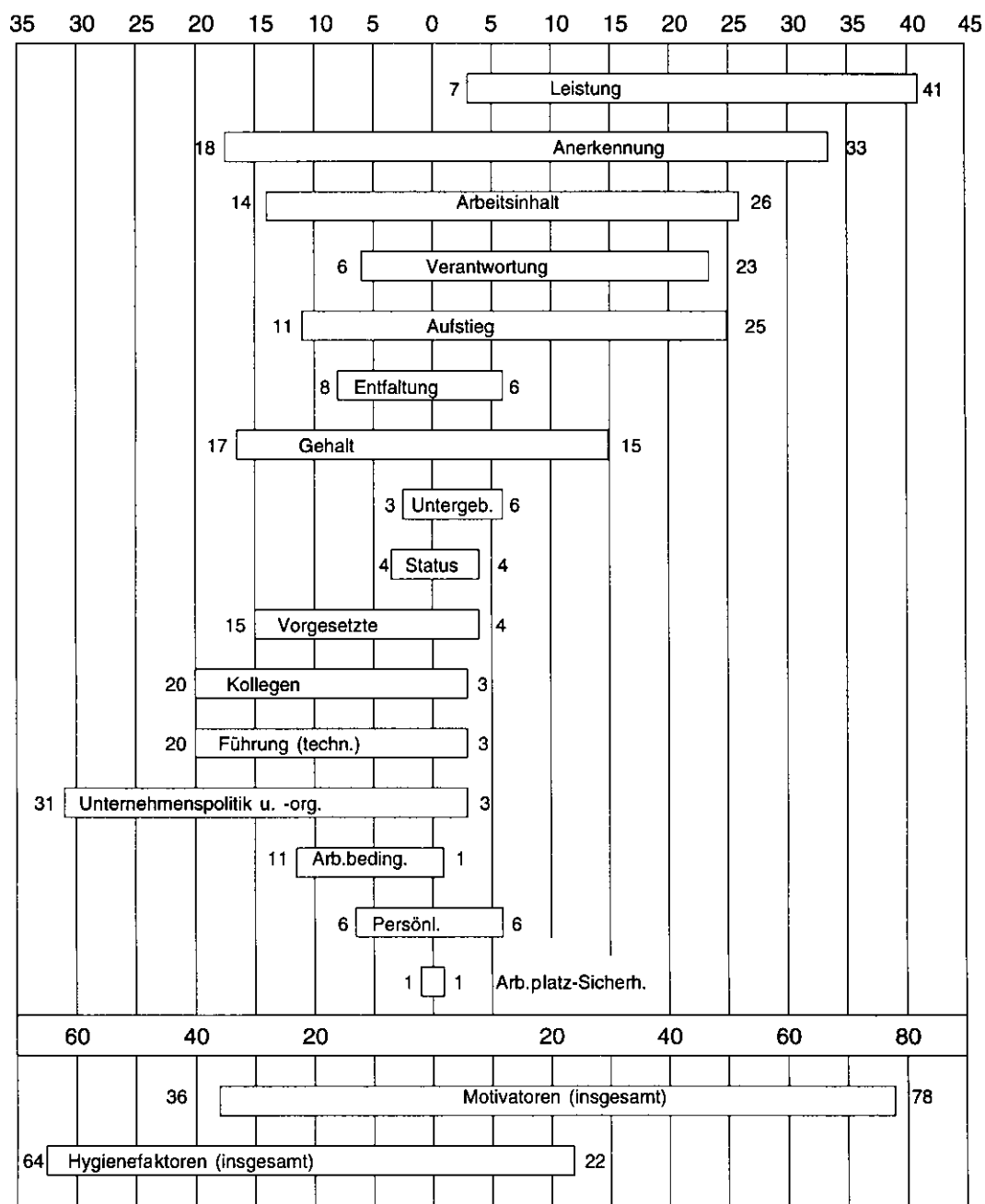


Abb. 2.5: Hygienefaktoren und Motivatoren in verschiedenen wirtschaftlichen Situationen

Darüber hinaus hat Herzberg festgestellt, dass in wirtschaftlich schlechteren Situationen das Bedürfnis nach Befriedigung der Hygienefaktoren größer ist, während in wirtschaftlich besseren Zeiten die Motivatoren wichtiger sind.

Führungskräfte müssen also sowohl mit Hygienefaktoren als auch mit Motivatoren führen. Die Gestaltung der Hygienefaktoren hilft ihnen, Arbeitsunzufriedenheit im Unternehmen zu verringern. Der wesentliche Grundsatz dabei ist, die Hygienefaktoren so einfach wie möglich zu halten.

Je komplizierter z. B. ein Lohn- und Gehaltssystem oder ein System von Sozialleistungen ist, desto mehr Quellen für Unzufriedenheit liefert es.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass man mit materiellen Anreizen (wie Geld) lediglich die Arbeitsunzufriedenheit vermindern, nicht aber die Arbeitszufriedenheit erhöhen kann.

Daher müssen die Führungskräfte die Motivatoren gestalten. Dies kann durch folgende sieben Bedingungen geschehen:

- Die Mitarbeiter erhalten immer eine direkte Rückmeldung zu den Ergebnissen ihrer Arbeit.
- Das Ergebnis der eigenen Arbeit soll überwiegend von demselben Empfänger genutzt werden.
- Jede Arbeit soll eine Lernkomponente besitzen.
- Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit selbst einteilen können.
- Jeder Mitarbeiter soll auf einem Gebiet über ein Spezialwissen verfügen.
- Die Kommunikation während der Arbeit soll direkt geschehen, also nicht über andere.
- Jedem Mitarbeiter soll das Ergebnis seiner Arbeit direkt zugeordnet werden.

Der Ansatz von Herzberg hat in der Praxis wesentliche Impulse für eine inhaltsorientierte Arbeitsgestaltung ausgelöst.

Allerdings bleibt zu bedenken, dass Herzbergs Erkenntnisse auf der Basis einer Fallstudie beruhen. Dies führt u. a. dazu, dass das Einkommen häufig auf einen Hygienefaktor reduziert wird. Dabei wird vergessen, dass mit der Entlohnung auch wesentliche Funktionen von Anerkennung, Selbstachtung und Statuseinschätzung verbunden sind.



Übung 2.5:

Erläutern Sie den Zusammenhang von wirtschaftlicher Situation und Faktoren der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit.

2.1.3 Das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen

Leistungsmotivation wird verstanden als Bedürfnis, Erfolg zu haben bzw. Misserfolg zu vermeiden, sowie als Fähigkeit, für eine erbrachte Leistung Stolz zu empfinden.

Die Leistungsmotivation in einer bestimmten Situation oder für eine bestimmte Aufgabe wird als Produkt aus drei Faktoren verstanden, dem Leistungsmotiv, der Erfolgserwartung und dem Erfolgsanreiz (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2010).



Abb. 2.6: Leistungsmotivation (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2010; Wunderer, 2011)

Das **Leistungsmotiv** besteht in der Einstellung des Menschen, den Erfolg aufzusuchen oder den Misserfolg zu vermeiden. Ob mehr das eine oder das andere im Vordergrund ist, hängt von der frühkindlichen Erziehung des Menschen ab. Er hat entweder einzuschätzen gelernt, dass er in einer Situation einen Erfolg erwarten kann, oder, dass er einen Misserfolg fürchten muss. Dies bedeutet, dass Menschen, die ständig Misserfolge zu vermeiden suchen, letztlich keine erfolgreiche Leistung erbringen können, gleich wie leicht die Aufgabe ist.

Die **Erfolgserwartung** hängt von der Schwierigkeit der Aufgabe ab und von einem allgemeinen oder persönlichen Maßstab der Erfolgsmessung. Dabei spielen das Niveau des persönlichen Anspruches und die Arbeitsausführung eine große Rolle. Weiterhin ist für die Erfolgserwartung wichtig, dass der Erfolg bei einer Aufgabe durch die eigene Anstrengung und die eigenen Fähigkeiten und nicht etwa durch den Zufall erklärt wird. Der Erfolg muss direkt nach der Aufgabenerfüllung bestätigt werden. Führungskräfte sollen also direkt nach der Aufgabenerfüllung loben und anerkennen. Eine Erklärung wie „Ein blindes Huhn findet auch mal ein Korn“ senkt die Erfolgserwartung für zukünftige Aufgaben ab.

Die **Erfolgsanreize** hängen zum einen von vergangenen Erfolgen in ähnlichen Situationen ab, zum anderen spielen die Schwierigkeiten in der konkreten Situation und das Selbstvertrauen dabei eine große Rolle.

Nachfolgende Abbildung zeigt noch einmal den Gesamtzusammenhang.

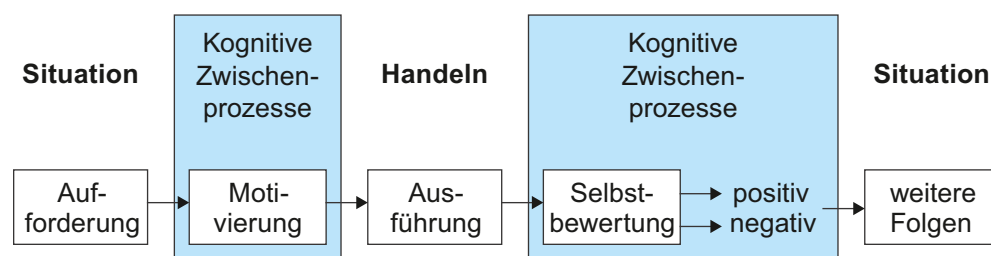


Abb. 2.7: Prozess der Leistungsorientierung (vgl. Heckhausen; Heckhausen, 2010; Wunderer, 2011)

Die Arbeitssituation hat also einen gewissen Aufforderungscharakter, der zum Handeln motiviert.

So erhält der Dreher an der CNC-Maschine von der Arbeitsvorbereitung einen konkreten Auftrag, z.B. eine Welle zu drehen. Eine positive Motivierung, die zum Handeln führt, tritt nur dann ein, wenn unser Dreher aufgrund seiner Fähigkeiten und aufgrund der technischen Rahmenbedingungen erwarten kann, diese Aufgabe auch zu lösen. Nach der Ausführung bewertet der Dreher sein Arbeitsergebnis im Hinblick auf zukünftige Aufgaben. Er vergleicht dabei seine Arbeitsleistung mit den geltenden Maßstäben der Qualitätskontrolle und mit seinem eigenen Anspruch. Des Weiteren überprüft er, ob der Arbeitserfolg durch seine Fähigkeiten und Anstrengungen erzielt wurde oder ob das Ergebnis zufällig entstanden ist bzw. weil die Aufgabe zu leicht war.

Führt er das Ergebnis auf seine Fähigkeiten zurück, hat das eine Selbstbekräftigung zur Folge, die ihn für die nächsten Aufgaben wieder motiviert.

Führungskräfte sollen also Arbeitsbeziehungen und Arbeitserfolge so gestalten, dass diese von den Mitarbeitern als selbst verursacht erlebt werden.

Dies kann durch die Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen geschehen, die im Rahmen bestimmter Ziele ihre Arbeit in eigener Entscheidung gestalten. Es kann auch durch verstärkte Aufgabendelegation und durch die Einführung von Selbstkontrolle erreicht werden, d.h., die Mitarbeiter kontrollieren ihre Arbeit und deren Ergebnisse selbst.



Übung 2.6:

Wie wirken die Faktoren der Leistungsmotivation in Bezug auf die Leistung?

2.1.4 Mythos Motivation nach Sprenger

„Alles Motivieren ist Demotivieren.“ (Sprenger, 2010, S. 14) Damit beginnt Sprenger seine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Motivation.

Sprenger kommt in seinen Arbeiten zum Ergebnis, dass Menschen nicht motiviert werden können (vgl. Sprenger, 2010). Menschen zu motivieren ist Manipulation, im Sinne von Eisenhower: „Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will.“

Übertragen auf die Arbeitswelt und unsere Unternehmen heißt die zentrale Frage der Motivierung: „Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter?“ Sprenger behauptet, dass bereits in dieser Frage die Unterstellung liegt, die Mitarbeiter leisten aus sich heraus nicht das, was sie sollten, wozu sie sich vertraglich verpflichtet haben und wofür sie bezahlt werden.

Tatsächlich werden viele Diskussionen in den Unternehmen zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten oder zwischen Chef und Mitarbeitern auch genauso oder so ähnlich geführt, wenn es um die Bewertung von Arbeitsleistungen geht.

Hinter dieser Betrachtung steckt ein Menschenbild, das überspitzt formuliert heißt: Eigentlich wollen Menschen nicht arbeiten, nichts leisten; sie wollen sich nicht zu 100 % einsetzen. Eigentlich sind tendenziell alle Mitarbeiter Betrüger. Sie betrügen den Arbeitgeber um einen Teil der Arbeitskraft, die er bezahlt.

Sprenger belegt anhand von wissenschaftlichen Untersuchungen, dass diese Betrachtung in den Köpfen vieler Führungskräfte vorhanden ist. Damit basiert der Versuch, die ganze Arbeitskraft der Mitarbeiter zu erhalten, ausgesprochen oder unausgesprochen auf Misstrauen und Verdächtigungen.

Welche Motivierungsstrategien werden als Konsequenz daraus entwickelt? Sprenger bezeichnet sie als die fünf B's: bedrohen, bestrafen, bestechen, belohnen, belobigen. Insbesondere mit den Themen des Bestechens und Belohnens setzt er sich sehr kritisch auseinander.

Incentives, Bonussysteme und individuelle Leistungsbelohnung zerstören aus seiner Sicht die Eigenmotivation von Mitarbeitern und führen mittelfristig zu Demotivation.

Warum ist das so?

Sprenger führt aus, dass mit diesen Mitteln versucht wird, den Mitarbeitern die Leistungsdifferenz, die sie eigentlich bereits zeigen sollten, mit zusätzlichen Mitteln abzu kaufen. Damit wird den Mitarbeitern einerseits beigebracht, dass sie Leistung nur dann zeigen sollten, wenn das auch angemessen zusätzlich honoriert wird. Andererseits führt das auch zu einer Konsumhaltung, da immer erst der Arbeitgeber mit einem entsprechenden Angebot kommen muss, bevor der Mitarbeiter aktiv wird.

Ein weiterer fataler Effekt entsteht durch den Gewöhnungsprozess. Diese Systeme wirken mittel- und langfristig wie Drogen. Die Dosis muss ständig erhöht werden. Der Preis für dieselbe Leistung in Form von materieller Belohnung (Incentive, Bonus usw.) wird immer höher. Wird er nicht gezahlt, erzeugt dies Ärger und Frustration bei den Mitarbeitern.

Dies führt zu nachlassender Leistungsbereitschaft und Demotivation. Motivierung hat also letztlich Demotivierung zur Folge.

Was bedeutet der dargestellte Zusammenhang nun für das Verhalten von Führungskräften?

Zunächst gilt es, die Erkenntnis bewusst zu machen, dass materielle Bestechungs- oder Belohnungssysteme untaugliche Mittel im Zusammenhang mit der Motivation von Mitarbeitern darstellen.


- 
- (1) **Leistungsbereitschaft**
 - (2) **Leistungsfähigkeit**
 - (3) **Leistungsmöglichkeit**

Abb. 2.8: Faktoren der Motivation (Sprenger, 2010, S. 175)

Führungskräfte sollten nach Sprenger auf die Bereiche der Motivation sehr unterschiedlich Einfluss nehmen (vgl. Sprenger, 2010, S. 175 ff.):

1. Hände weg von der **Leistungsbereitschaft**!

Führungskräfte sind nicht dazu da, Mitarbeiter zu motivieren. Das müssen diese selbst tun. Stattdessen gilt es Leistung zu fordern, Ziele zu verhandeln und zu vereinbaren. Damit werden Mitarbeiter als vereinbarungsfähige Partner ernst genommen.

2. In die **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiterin investieren!

Über Personalentwicklung unterstützen wir die Mitarbeiterin, Aufgaben wahrzunehmen und zu erfüllen, die persönliches Wachstum ermöglichen.

3. **Leistungsmöglichkeiten** durch Zutrauen, Vertrauen und Freiräume eröffnen!

Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen, in denen es Freude macht, sich einzusetzen.

4. Aufmerksam sein für die vielen demotivierenden Faktoren, die die **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiterin behindern!

Dazu gehört auch die kritische Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle.

**Übung 2.7:**

Welches Menschenbild steckt hinter der Ausgangsbetrachtung von Sprenger?

Übung 2.8:

Beschreiben Sie den Gewöhnungsprozess bei materieller Motivierung.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir Motivation definiert als Sammelbegriff dafür, durch welche Prozesse ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft dieses Verhalten getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen.

Wir haben festgestellt, dass wir nicht sehen, ob jemand motiviert ist. Wir schließen dies daraus, dass er sich sehr aktiv und engagiert für eine Sache einsetzt.

Anschließend haben wir zwei klassische und zwei moderne Motivationstheorien kennengelernt, die für die Führungsdiskussion große Bedeutung erlangen:

- die Bedürfnishierarchie von Maslow
- die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation von Herzberg
- das Modell der Leistungsmotivation von Heckhausen
- den Mythos Motivation von Sprenger

Dabei ist uns die Bedeutung der Motivation für die Arbeitsleistung bewusst geworden. Allerdings ist Motivation nur ein Faktor für die Arbeitsleistung. Daneben spielen natürlich auch die Qualifikation und die Arbeitssituation eine Rolle (vgl. Wunderer, 2011).

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Beschreiben Sie, wie Führungskräfte die Motivatoren gestalten können. Geben Sie praktische Beispiele dafür!
- 2.2 Wie sollten Führungskräfte nach Sprenger Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeiter nehmen? Begründen Sie Ihre Auffassung.

3 Führungsmodell

In diesem Kapitel lernen wir, dass sich Führungsverhalten aus einem Führungsmodell heraus ausdrückt, welches aus den Elementen Managementphilosophie, Führungsstil und Führungstechniken besteht. Erst ein Zusammenspiel aller drei Elemente führt dazu, dass unser Führungsverhalten als stimmig erlebt wird. Zum Abschluss dieses Kapitels machen wir einen Exkurs zur Diskussion des kooperativen Führungsverhaltens.

Glasl beschreibt den Begriff des Führungsmodells als Überbegriff für eine Soll-Vorstellung des Führens, die ein bestimmtes Denken, Fühlen und Wollen sowie dazu passendes Verhalten als gewünscht darstellt.

Ein Führungsmodell will uns also ein ganzheitliches Bild darstellen,

- wie zu führen ist,
- von welchen gedanklichen Voraussetzungen dabei auszugehen ist,
- wie dabei die gegenseitige Einflussnahme zwischen Führenden und Geführten verteilt ist und
- wie wir dabei praktisch zu handeln haben.



Elemente eines Führungsmodells sind dabei die Managementphilosophie, der Führungsstil und die Führungstechniken.

Managementphilosophie	kognitiver Aspekt eines Führungsmodells: generelle Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, Weltverständnis, Arbeitsverständnis
Führungsstil	Gestaltung der Beziehungen bzw. des sozial-emotionalen Klimas zwischen Führenden und Geführten, Attitüden, d.h. Grundeinstellungen und Präferenzen für das Führungsverhalten, Grad der gegenseitigen Einflussnahme
Führungstechniken	konkrete Gestaltungsregeln des Führungsverhaltens, verhaltensbestimmende Instrumente

Abb. 3.1: Führungskonzeption/Führungsmodell (Glasl; Lievegoed, 2011, S. 134)

Übung 3.1:

Beschreiben Sie die Elemente eines Führungsmodells.



3.1 Managementphilosophie

Jeder Mensch nimmt mithilfe seiner eigenen „Weltanschauung“ die Welt und alles Geschehen in ihr auf seine besondere Art und Weise wahr und deutet diese Wahrnehmungen. Dies gilt auch für die Wahrnehmung der Organisation und der Führung im eigenen Unternehmen.



Unter **Managementphilosophie** verstehen wir daher die spezielle Art von Weltanschauung, die vor allem Organisation und Führung grundsätzlich erfassen, deuten und verstehen will. (vgl. z.B. Glasl; Lievegoed, 2011)

Die Managementphilosophie wirkt sich intensiv auf das Führungsverhalten aus, weil sie – ob bewusst oder unbewusst, ob aufgeschrieben, ausgesprochen oder auch nicht – Werte und Prinzipien enthält, wie beim Führen gehandelt werden soll.

Faktoren der Managementphilosophie:

1. **Menschenbilder**
2. **Entwicklungsphasen des Unternehmens**
3. **Führungsprinzipien, Unternehmensleitbilder**

Abb. 3.2: Managementphilosophie (nach Glasl; Lievegoed, 2011)

Wichtige Faktoren der Managementphilosophie sind die zugrunde liegenden Welt- oder **Menschenbilder**. Diese Menschenbilder sind in der Regel implizit und können in sich stimmig, aber auch widersprüchlich sein.

Seit den fünfziger Jahren haben immer wieder Managementforscher Klassifikationen von Menschenbildern versucht.

Als ein Beispiel soll an dieser Stelle eine der gängigsten Menschenbild-Klassifikationen, nämlich die von McGregor, dargestellt werden.

Er entwickelte aus der praktischen Arbeit mit Führungskräften zwei Menschenbild-Annahmen, die er „Theorie X“ und „Theorie Y“ nannte. Beide Theorien unterscheiden sich insbesondere in ihren Grundauffassungen in Bezug auf das Verhältnis des Menschen zur Arbeit (vgl. McGregor, 1970).

In der **Theorie X** hat der Mensch eine angeborene Abneigung gegenüber der Arbeit und wird sie zu minimieren suchen. Der Mensch möchte Verantwortung vermeiden und geht Entscheidungen aus dem Weg. Er will lieber Direktiven und Sicherheit.

Diese Annahmen führen im Führungsverhalten zu hoher Kontrolle, zu Ausübung von Druck und zu wenig Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern.

In der **Theorie Y** hat der Mensch keine angeborene Abneigung gegenüber Arbeit und Verantwortung, sondern kann und will auch gern arbeiten. Er ist grundsätzlich neugierig, lernwillig und entwicklungsfähig. Verantwortungsflucht, Fehlen von Ehrgeiz etc. sind Folgen von Erfahrung und Erziehung.

Demzufolge spiegeln sich im Führungsverhalten Unterstützung, Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeiten, Fördern und Entwickeln wider.

Auf die Darstellung weiterer Menschenbild-Klassifikationen wird an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

Einen zweiten Faktor der Managementphilosophie stellt der **Entwicklungsstand** des Unternehmens dar. Glasl unterscheidet dabei vier **Entwicklungsphasen**, in denen sich Unternehmen befinden können, nämlich die Pionierphase, die Differenzierungsphase, die Integrationsphase und die Assoziationsphase (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

Glasl weist nach, dass in jeder einzelnen Entwicklungsphase des Unternehmens eine andere Managementphilosophie mit einem entsprechenden Menschenbild für das Führungsverhalten im Unternehmen bestimmend ist.

So beschreibt er für die Pionierphase eines Unternehmens eine sehr persönlichkeitsorientierte Managementphilosophie, die sich an Leitsätzen wie „Jeder ist seines Glückes Schmied“ festmacht. Im Verhalten drückt sich dies dann in einer sehr direkten Führung der Pioniere im Unternehmen aus.

Einen dritten Faktor stellt die Gestaltung der Managementphilosophie im Unternehmen dar. Sie findet ihren Ausdruck im Aufschreiben von **Führungsprinzipien** oder in der Erarbeitung eines **Unternehmensleitbildes**.

Übung 3.2:

Unterscheiden Sie die Theorie X und Y nach McGregor.

Übung 3.3:

Welche Faktoren gehören zu einer Managementphilosophie?



3.2 Führungsstile

Unter **Führungsstil** wollen wir ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen immer wiederkehrendes Führungsverhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern verstehen (vgl. z.B. Wunderer, 2011).



Wenn also eine Führungskraft unter Stress (z.B. Zeitdruck) ihre Mitarbeiter immer wieder anschreit, wäre dieses Verhalten ein Element ihres Führungsstiles. Der Führungsstil wird also einerseits von persönlichen Charaktereigenschaften (hier: Abbau von Spannungen durch Schreien) und andererseits von Bedingungen der Arbeitssituation (hier: Zeitdruck) geprägt. In anderen Situationen kann unsere Führungskraft daher sehr ruhig und zuvorkommend sein.

Sie sollen zum Thema Führungsstil beispielhaft sechs unterschiedliche Ansätze kennenlernen:

1. eigenschaftsorientierte Ansätze
2. die klassische Führungsstiltypologie nach Lewin
3. das Modell der gegenseitigen Einflussnahme nach Tannenbaum
4. die Einordnung der Führungsstile in die Dimensionen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Partizipationsorientierung

5. situationsorientierte Ansätze
6. organisationsorientierte Ansätze



Übung 3.4:

Was verstehen wir unter dem Begriff „Führungsstil“?

3.2.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze

Eigenschaftsorientierte Ansätze setzen sich intensiv mit der Person des Führenden auseinander und suchen die persönlichen Eigenschaften, die den Führungserfolg ausmachen. Dies scheint auf den ersten Blick plausibel und entspricht der „Führungstheorie“ vieler Laien. „Helmut Schmidt hatte als Macher alles im Griff.“ „**Führungseigenschaften** bestimmen den Erfolg.“ „Eine starke Persönlichkeit setzt sich überall durch.“ Das sind typische Sätze, die diese Führungstheorie ausdrücken.

Wir gehen von der Annahme aus, dass es bestimmte Eigenschaften von Personen (z.B. Aggressivität, Durchsetzungsvermögen, usw.) sind, die den Führungserfolg ausmachen. Derartige als bedeutsam vermutete Eigenschaften werden in ihrer Ausprägung dann bei Personen mit und ohne Führungsposition bzw. bei erfolgreichen und nicht erfolgreichen Führungskräften verglichen.

Damit wollen wir folgende Ziele erreichen:

- Wir wollen analysieren, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. für erfolgreich Führende sind.
- Wir wollen darauf aufbauend Testverfahren entwickeln, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
- Schließlich wollen wir dann Bewerber für Führungspositionen mit diesen Testverfahren untersuchen und diejenigen mit den besten Testwerten aussuchen, weil wir davon überzeugt sind, dass diese mit hoher Wahrscheinlichkeit Führungserfolg haben werden.

Tatsächlich konnten in vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungen eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen identifiziert werden, für die ein Zusammenhang mit Führungserfolg bzw. dem Erreichen einer Führungsposition nachgewiesen werden konnte.

Abb. 3.3 gibt uns einen Überblick über diese Persönlichkeitsmerkmale.

Folgende Persönlichkeitsmerkmale besitzen einen engen Zusammenhang zum Führungserfolg:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Befähigung | Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft |
| 2. Leistung | Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung |
| 3. Verantwortlichkeit | Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch, sich auszuzeichnen |
| 4. Teilnahme | Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor |
| 5. Status | sozioökonomische Position, Popularität |

Abb. 3.3: Persönlichkeitsmerkmale und Führungserfolg (von Rosenstiel et al., 2009, S. 7)

Das klingt zunächst plausibel. Die Probleme werden jedoch am Detail deutlich. Dies zeigt Lutz von Rosenstiel an einem Beispiel zum Thema Intelligenz und Führungserfolg (vgl. von Rosenstiel et al., 2009, S. 7 f.).

Er untersuchte insgesamt 15 Studien, die zu diesem Zusammenhang von Intelligenz und Führungserfolg in den letzten Jahren erstellt worden sind. Im Mittel fand er einen geringen, aber doch positiven Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolg vor. Irritierender als der „nur“ geringe Zusammenhang war jedoch, dass die Bandbreite des dargestellten Zusammenhanges sehr stark schwankte; nämlich von einem deutlichen Zusammenhang in einigen Untersuchungen bis hin zu anderen Untersuchungen, die gar keinen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolg nachweisen konnten.

Die Unterschiede erklärt sich von Rosenstiel zum einen in der unterschiedlichen Definition der Begriffe und in der Verwendung unterschiedlicher Verfahren und Messinstrumente, zum anderen aber auch damit, dass Führung in sehr unterschiedlichen Situationen analysiert worden ist, nämlich in Betrieben, in Schulen, in der Freizeit usw.

Offensichtlich müssen die **Führungssituationen** also mitbedacht werden. Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten, aber nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation bedingen sie das Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz.

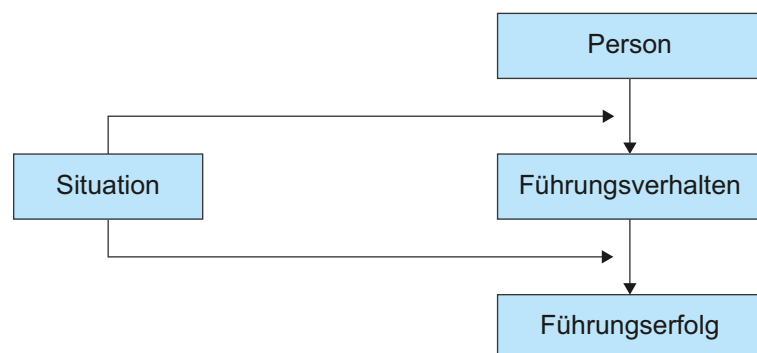


Abb. 3.4: Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Führungssituation und Führungserfolg (von Rosenstiel et al., 2009, S. 8)

Auch auf ein weiteres Problem wollen wir noch eingehen. Persönliche Eigenschaften werden gern als Ursache für den Führungserfolg dargestellt. Dies ist aber keineswegs zwingend. Am Beispiel Selbstsicherheit ist es sehr wohl vorstellbar, dass Selbstsicherheit

nicht nur die Ursache von Führungserfolg, sondern Führungserfolg zumindest auch Ursache von Selbstsicherheit sein kann. Es kann also eine Wechselwirkung angenommen werden, die z.T. sogar noch von dritten Aspekten beeinflusst wird.

Aus diesen Ergebnissen dürfen wir aber nicht schließen, dass Persönlichkeitseigenschaften unwichtig für den Führungserfolg sind. Sie sollen uns nur vor einseitigen Betrachtungen schützen.



Übung 3.5:

Welche Ziele werden mit der Suche nach persönlichen Eigenschaften für den Führungserfolg verfolgt?

Übung 3.6:

Stellen Sie den Einfluss der Führungssituation auf den Führungserfolg noch einmal dar.

3.2.2 Die klassische Führungsstiltypologie

Kurt Lewin hat in einer Reihe von Laboratoriumsexperimenten drei Typen von Führungsstilen herausgearbeitet: den autokratischen, den demokratischen und den Laissez-faire-Stil (vgl. Lewin, 1939).

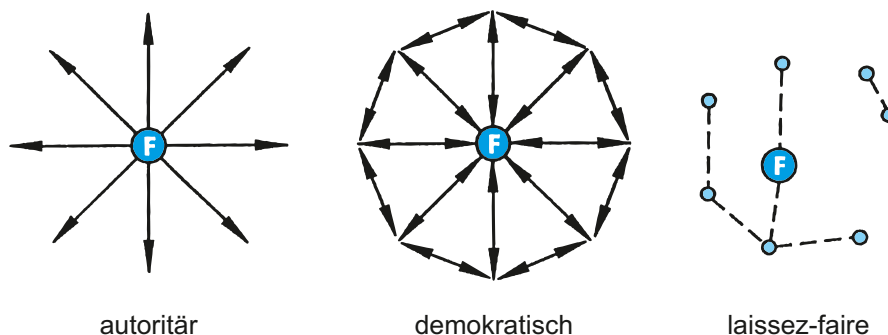


Abb. 3.5: Die klassischen Führungsstile

Beim **autokratischen Führungsstil** bestimmt die Führungskraft. Sie lenkt die Aktivitäten und Ziele der einzelnen Mitarbeiter und der Arbeitsgruppe. Sie teilt jedem Mitarbeiter seine Arbeitstätigkeit und seine Arbeitskollegen zu und lässt bei der Bewertung der Arbeit nicht erkennen, nach welchem Maßstab sie den Arbeitserfolg bemisst.

Diese Beschreibung trifft z.B. auf den traditionellen Industrie- bzw. Handwerksmeister zu, der als bester Fachmann seine Mitarbeiter arbeitsteilig einsetzt. Er hat als Einziger den Überblick, und sein Erfolg hängt davon ab, dass die Mitarbeiter die zugewiesene Aufgabe exakt ausführen, selbst wenn sie deren Sinn nicht verstehen.

Beim **demokratischen Führungsstil** ermutigt die Führungskraft die Mitglieder der Arbeitsgruppe, ihre Aktivitäten und Ziele in der Arbeitsgruppe zu besprechen und zu entscheiden. Bei der Bewertung des Arbeitserfolges versucht die Führungskraft, den Mitgliedern der Arbeitsgruppe die Beurteilungsgründe zu verdeutlichen.

Dieser Führungsstil überträgt die Prinzipien eines demokratischen Staates auf die Zusammenarbeit in einem Unternehmen. Die Führungskraft hat geliehene Macht, die sie so lange behält, wie sie ihr Verhalten den Mitarbeitern einsichtig begründen kann.

Im **Laissez-faire-Stil** spielt die Führungskraft eine freundliche, aber passive Rolle. Sie gibt den Gruppenmitgliedern volle Freiheit. Auf Fragen antwortet sie mit den gewünschten Informationen, ohne Vorschläge zu machen. Darüber hinaus bewertet sie den Arbeitserfolg der Arbeitsgruppenmitglieder nicht, weder positiv noch negativ.

Dieser Führungsstil hat stark die antiautoritäre Erziehung in den 1960er Jahren beeinflusst. Hierbei hat man irrtümlicherweise geglaubt, auf Einflussnahme jeglicher Art verzichten zu können. Neuere Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass der Einfluss, den die Führungskraft freigibt, von der Arbeitsgruppe ausgestaltet werden muss. Dann kann diese sehr erfolgreich sein, andernfalls verfällt sie ins Chaos.

Lewin konnte in seinen Studien nachweisen, dass der demokratische Führungsstil den anderen beiden überlegen ist.



Allerdings muss man zu diesem Ergebnis mindestens zwei Einschränkungen machen. Die erste liegt darin, dass ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden sollte. Die Fragestellung ist also nicht unbelastet angegangen worden. Die zweite, wichtigere Einschränkung liegt darin, dass die beschriebenen Typen in der Wirklichkeit gar nicht vorkommen. In jedem Menschen stecken alle drei Typen, allerdings in unterschiedlich starker Ausprägung. Wir können also allenfalls sagen, jemand sei mehr autokratisch ausgeprägt, aber selten, er sei ein Autokrat.

Übung 3.7:

Wie heißen die drei klassischen Führungsstiltypen?



3.2.3 Modell der gegenseitigen Einflussnahme

Tannenbaum/Schmidt beschreiben ein siebenstufiges Modell der gegenseitigen Einflussnahme, aus dem sich fünf Führungsstile ableiten (vgl. Tannenbaum; Schmidt, 1958).

Sie gehen dabei davon aus, dass ein Arbeitsproblem, bevor es gelöst werden kann, drei Stufen der Problemlösung durchläuft:

1. Die Beteiligten definieren es, d.h., sie lernen es kennen.
2. Sie beurteilen, analysieren und überlegen, auf welchen Wegen es gelöst werden kann.
3. Sie entscheiden sich für einen Lösungsweg und gehen ihn.

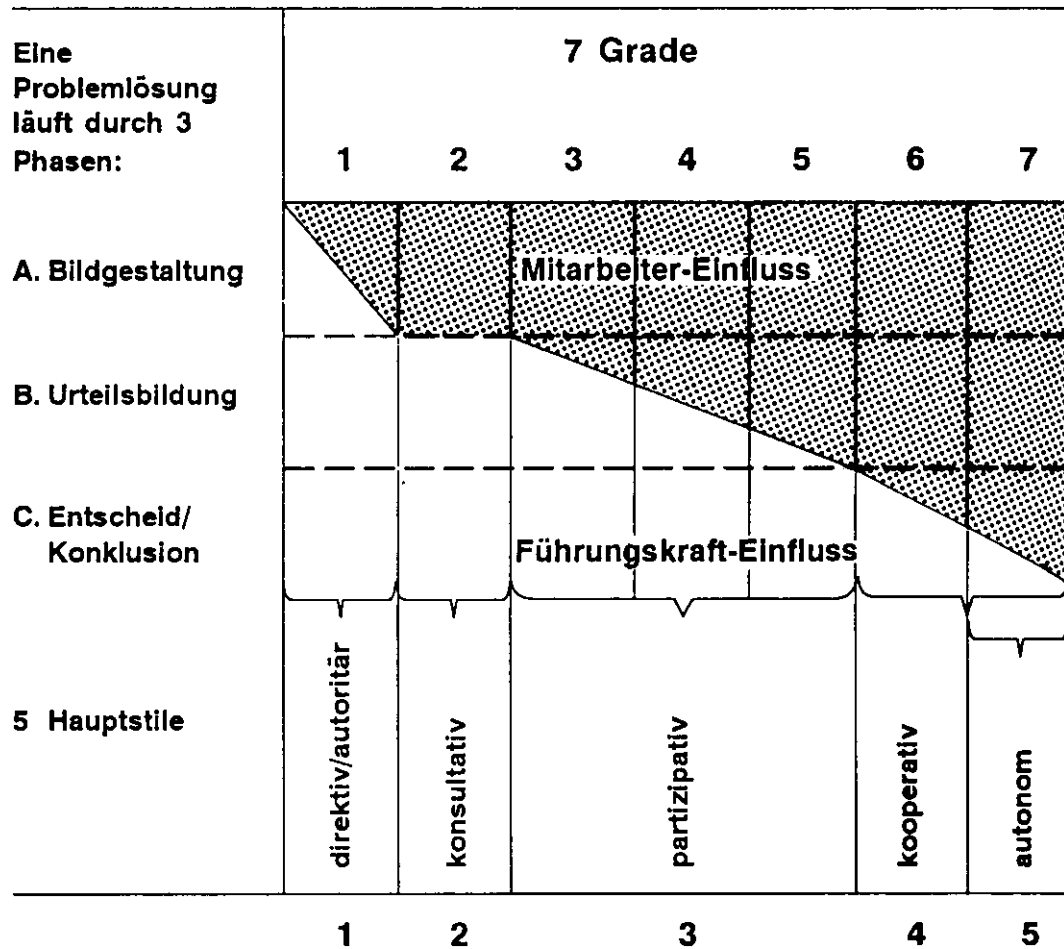


Abb. 3.6: 7 Grade der gegenseitigen Einflussnahme nach Tannenbaum



Übung 3.8:

Nennen Sie die drei Stufen, durch die eine Problemlösung läuft.

Beteiligt die Führungskraft ihre Mitarbeiter ausschließlich und auch nur bruchstückhaft an der **Bildgestaltung**, sprechen wir von einem **direktiven oder autoritären Führungsstil**. Dies bedeutet, dass die Führungskraft das Problem bereits kennt. Das Einbeziehen der Mitarbeiter geschieht lediglich zur eigenen Bestätigung.

Wenn die Mitarbeiter am gesamten Prozess der Bildgestaltung beteiligt werden, nennen wir den Führungsstil **konsultativ**. Führungskraft und Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam die Problembeschreibung. Analyse und Entscheidung sind ausschließlich Sache der Führungskraft.

Beteiligt die Führungskraft darüber hinaus ihre Mitarbeiter teilweise oder ganz an der **Urteilsbildung**, sprechen wir von einem **partizipativen Führungsstil**. Hierbei werden auch die Problemanalyse und die Erarbeitung von Lösungswegen gemeinsam durchgeführt. Lediglich die **Entscheidung** verbleibt beim Vorgesetzten.

Vom **kooperativen Führungsstil** sprechen wir, wenn die Mitarbeiter an der Entscheidung beteiligt werden.

Wenn die Entscheidung allein bei der Arbeitsgruppe der Mitarbeiter liegt, sprechen wir von einer **autonomen** Gruppe. Dies dürfen wir uns nicht so vorstellen, als würden die Mitarbeiter alles und jedes im Unternehmen entscheiden dürfen. Der Rahmen, in dem die Arbeitsgruppe selbstständig handeln kann, wird vorher in sogenannten Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Führungskraft und Arbeitsgruppe ausgehandelt und vereinbart.

Auch in diesem Konzept konnte die Überlegenheit von Führungsstilen mit höherem Mitarbeiterinfluss aufgrund der Arbeitsleistung und -effizienz nachgewiesen werden.



3.2.4 Mitarbeiterorientierung – Aufgabenorientierung – Partizipationsorientierung

Während die bisher diskutierten Führungsstile eindimensional waren und mehr experimentell in Laborsituationen herausgearbeitet wurden, gab es in den 1950er und 1960er Jahren eine Vielzahl von Untersuchungen zum Führungsverhalten in Unternehmen der Wirtschaft. Hierbei kristallisierten sich insbesondere zwei- bzw. mehrdimensionale Führungsstilkonzepte heraus. Als ein Beispiel dafür werden die unterschiedlichen Dimensionen von Führungsverhalten dargestellt.

Dabei kristallisierten sich übereinstimmend zunächst zwei, später drei **Dimensionen von Führungsverhalten** heraus:

- die **Aufgabenorientierung**
- die **Mitarbeiterorientierung**
- die **Partizipationsorientierung**

Eine Einordnung der Führungsstile in die ersten beiden Dimensionen zeigt Abb. 3.7. Damit schließt sich der Kreis zur klassischen Führungsstiltypologie.

		Aufgabenorientierung	
		hoch	niedrig
Mitarbeiterorientierung	hoch	demokratisch oder partizipativ	human relations
	niedrig	autoritär	laissez-faire

Abb. 3.7: Führungsstile und Führungsdimensionen

Hinter der **Aufgabenorientierung** einer Führungskraft verbirgt sich folgendes Führungsverhalten:

- Strukturierung, Definition und Klärung des Zieles und der Wege zum Ziel
- Aktivierung und Leistungsmotivation
- Kontrolle und Beaufsichtigung

Die **Mitarbeiterorientierung** enthält folgendes Führungsverhalten:

- allgemeine Wertschätzung und Achtung
- Offenheit und Zugänglichkeit
- Bereitschaft zur zweiseitigen Kommunikation
- Einsatz und Sorge für den Einzelnen

Die **Partizipationsorientierung**, die später hinzukam, enthält folgendes Führungsverhalten:

- Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse
- Berücksichtigung der Qualifikation der Mitarbeiter
- Identifikation mit den Unternehmenszielen
- Förderung der Mitarbeiter
- Erhöhung der Einsatzbereitschaft
- Eigenmotivation statt Fremdmotivation
- Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle

Bereits in dieser Aufzählung wird deutlich, dass ein erfolgreicher Führungsstil eine Mischung aus allen Führungsdimensionen enthalten muss.

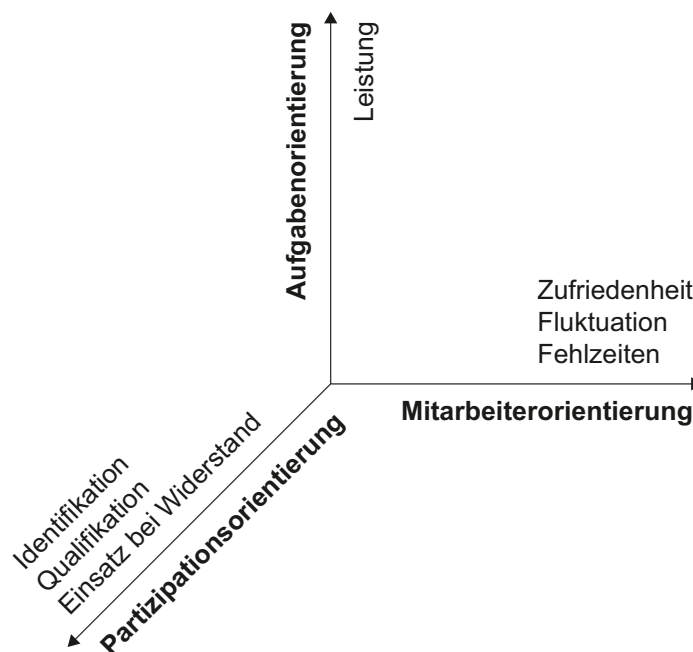


Abb. 3.8: Führungsmerkmale und Führungserfolg

Abb. 3.8 zeigt noch einmal, auf welche Faktoren die einzelnen Dimensionen fördernd oder hemmend wirken.

Eine reine Mitarbeiterorientierung führt zu einem hervorragenden Klima ohne jede Arbeitseffektivität. Eine reine Aufgabenorientierung führt nur dann zu hoher Arbeitseffektivität, wenn die Führungskraft absolute autoritäre Macht und absolute Fachkompetenz besitzt.

Die Mitarbeiter können sich dann in keiner Weise entziehen. Eine reine Partizipationsorientierung führt zu einer Überbetonung der Gruppenautonomie und vermittelt die notwendige Zielorientierung nicht.

Übung 3.9:

Beschreiben Sie das aus der Mitarbeiterorientierung folgende Führungsverhalten.



3.2.5 Situationsorientierte Ansätze

Die Kritik an der personenorientierten Führungsforschung hat einen gemeinsamen Nenner: Es gibt nicht „die“ optimalen Führungseigenschaften, nicht „den“ besten Führungsstil, nicht „das“ ideale Führungsverhalten. Je nach Situation müssen die Anforderungen in jeweils anderer Weise präzisiert werden. Situationsorientierte Ansätze versuchen herauszufinden und zu erklären, worauf es dabei ankommt.

All diesen Ansätzen, die die Person mit der Situation kombinieren, ist gemeinsam, dass sie für bestimmte Situationen jeweils unterschiedliches Führungsverhalten fordern, damit in spezifischer Weise präzisierte Ziele erreicht werden. Die Konzepte erheben dabei den Anspruch, die wichtigsten Parameter der jeweiligen Führungssituation zu operationalisieren und messbar zu machen. Dies wollen wir nachfolgend darstellen.

Die bekanntesten Modelle basieren auf der Grundlage der Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung. Diese werden unabhängig voneinander dargestellt, aber situativ relativiert. Schwierigkeiten bereitet dabei in allen Modellen die nachvollziehbare Kategorisierung der **Führungssituationen**. Hersey und Blanchard versuchen dies über die Darstellung des Reifegrades der Mitarbeiter als einzigen Parameter für die Situation (vgl. Hersey; Blanchard, 1987).

Bei diesem Modell wird der aufgabenbezogene und soziale Reifegrad des Mitarbeiters als zentrales Kriterium für die Wahl eines effektiven Führungsstils betrachtet. Nach einer Analyse der Aufgabeneignung (v.a. der Fähigkeit, Probleme selbstständig zu lösen) und der sozialen Eignung (v.a. Motivation zur Übernahme eigener Verantwortung), hat der Vorgesetzte den dafür passenden – d.h. reifegradorientierten – Führungsstil auszuwählen. Damit sollen Vorgesetzte grundsätzlich alle Führungsstile praktizieren können (vgl. Wunderer, 2011).

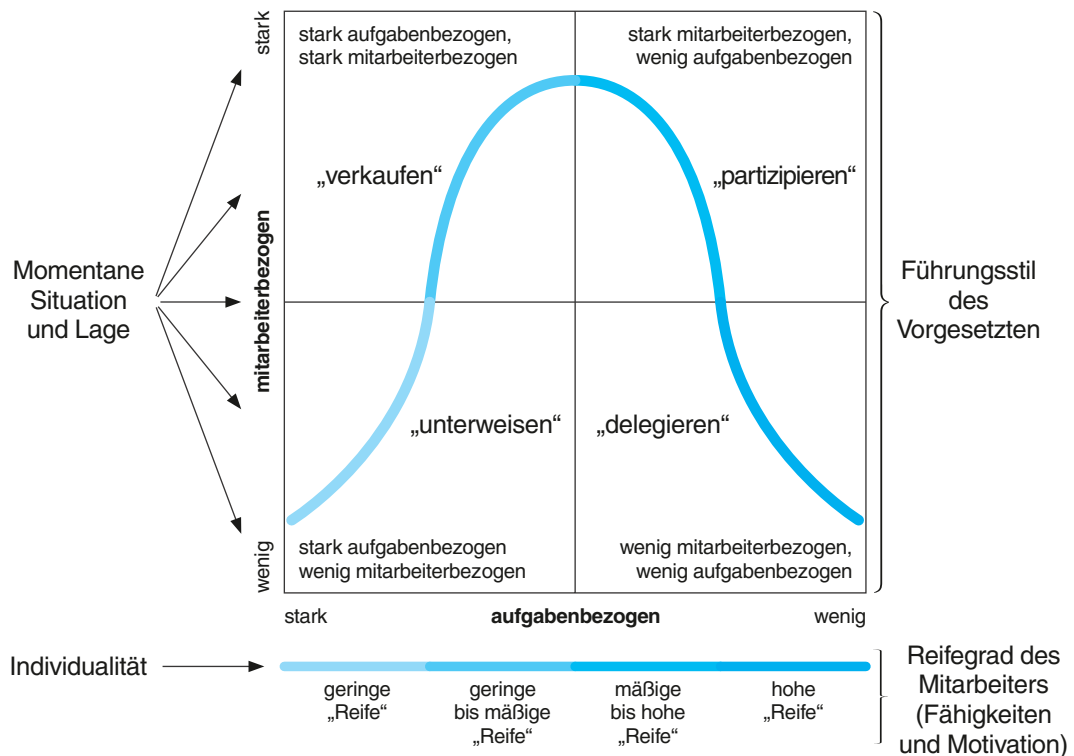


Abb. 3.9: Führung bei unterschiedlichen Personen und Situationen

Es wird erkennbar, dass das Modell bei geringer Reife der Geführten, hoher Aufgabenorientierung und geringer Mitarbeiterorientierung als Führungsstil „unterweisen“ vorschlägt, bei geringer bis mäßiger Reife sowie hoher Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung als Führungsstil „verkaufen“, d.h. für hohe Motivation sorgen, vorschlägt, bei mäßiger bis hoher Reife, starker Mitarbeiter- und geringer Aufgabenorientierung als Führungsstil „partizipieren“, d.h. beteiligen, vorschlägt, sowie schließlich bei sehr hoher Reife, geringer Mitarbeiter- und geringer Aufgabenorientierung als Führungsstil „delegieren“ vorschlägt.

Diese Ansätze zeigen uns auf der einen Seite die Wichtigkeit der Führungssituation im Hinblick auf ein effektives Führungsverhalten, werden andererseits aber auch immer wieder kritisiert, weil die Operationalisierung von Führungssituationen nur unzureichend gelingt.



Übung 3.10:

Von welchen Überlegungen gehen situationsorientierte Ansätze aus?

3.2.6 Organisationsorientierte Ansätze

Organisationsorientierte Ansätze von Führung und Führungsverhalten basieren auf modellhaften Vorstellungen über das Funktionieren von Organisationen. Hierzu liefert die Managementliteratur vielerlei Vorlagen (Führung nach Gutsherrenart, Management by ..., Lean Management, Qualitätsmanagement, Business Reengineering, Kundenorientierung usw.).

Welche dieser Vorstellungen in einer bestimmten Organisation angewendet wird und mit ihren Erklärungsmodellen greift, hängt auch noch von der Entwicklungsphase ab, in der sich die Organisation befindet. Eine der bekanntesten Phaseneinteilungen von Unternehmen in ihrer Entwicklung liefern uns Glasl und Lievegoed (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011). Sie unterscheiden in Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase. Dabei gehen beide davon aus, dass die Entwicklung evolutionär verläuft.

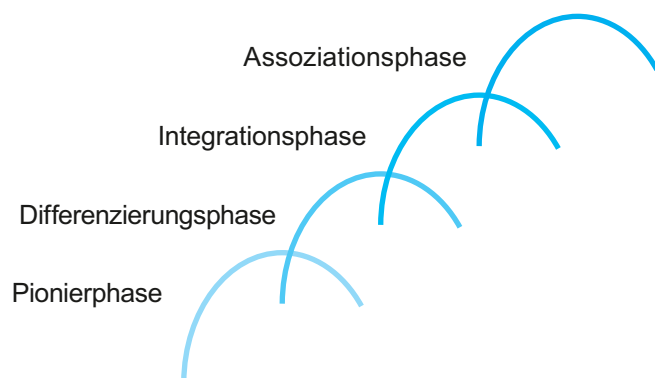


Abb. 3.10: Entwicklungsphasen von Organisationen

Zur weiteren Erläuterung organisationsorientierter Ansätze nehmen wir als Beispiel ein für die heutige Zeit eher typisches Organisationsmodell aus der Integrationsphase von Organisationen, nämlich das der kundenorientierten Leistungserbringung (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

Drei Arten von Aufgaben und Prozessen werden in jeder Organisation wahrgenommen:

- Kernaufgaben/Kernprozesse
- Unterstützungsaufgaben/Unterstützungsprozesse
- Führungsaufgaben/Führungsprozesse

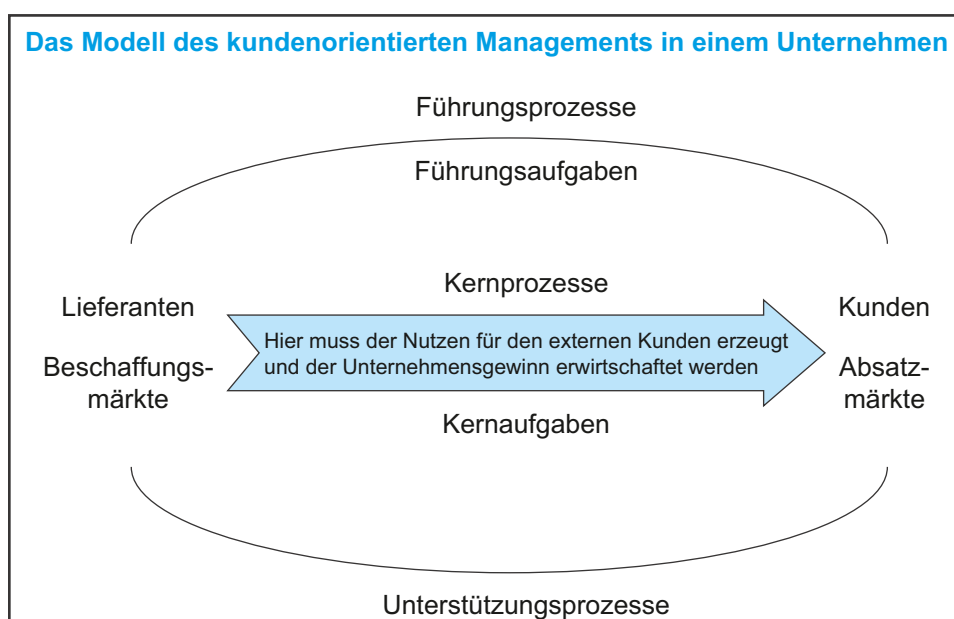


Abb. 3.11: Grundlegende Organisationsprozesse

Unter den **Kernaufgaben und Kernprozessen** verstehen wir alle Aufgaben und Prozesse des Unternehmens, die direkt dem Nutzen des Kunden dienen. So fertigen z.B. die Mitarbeiter in der Produktion ein bestimmtes Produkt nach den (mindestens vermeintlichen) Wünschen und Vorgaben bestimmter oder potenzieller Kunden.

Unter **Unterstützungsaufgaben und Unterstützungsprozessen** verstehen wir alle Aufgaben und Prozesse, die in einem Unternehmen notwendig sind, damit die Kernaufgaben und Kernprozesse so unterstützt werden, dass sie optimal ablaufen können. Typische Unterstützungsprozesse sind die Personalbeschaffung, die Materialbeschaffung und -verwaltung, aber auch das Finanz- und Rechnungswesen und die EDV. So nutzt z.B. die Aufgabe, eine Mitarbeiterin für die Produktion zu beschaffen, nicht direkt dem Kunden. Das Ergebnis dieser Aufgabe, nämlich genügend und gut qualifizierte Mitarbeiter in der Produktion, unterstützt aber diese bei ihrer Kernaufgabe.

Unter **Führungsaufgaben und Führungsprozessen** verstehen wir alle Aufgaben und Prozesse, die im Hinblick auf eine optimale Gestaltung der Kernaufgaben und -prozesse, aber auch deren Unterstützungsaufgaben und -prozesse zur Steuerung des Unternehmens erforderlich sind. Dazu gehören neben der konkreten Mitarbeiterführung auch die Entwicklung von Visionen, Leitbildern, Unternehmenszielen, die Gestaltung der Unternehmenskultur, das Controlling, die Organisation etc.

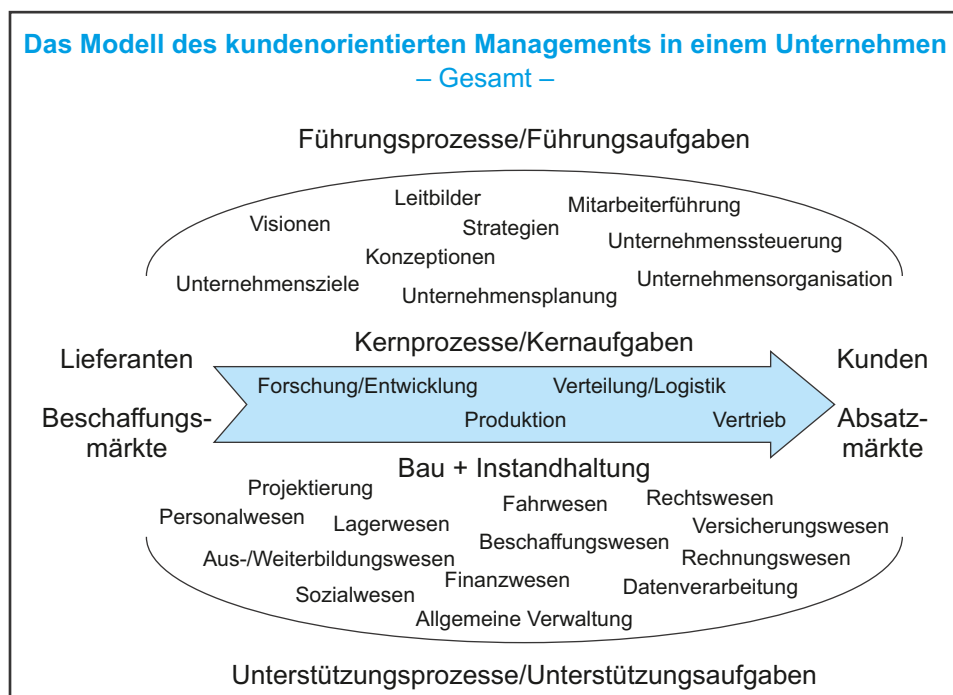


Abb. 3.12: Grundlegende Organisationsprozesse (detaillierte Darstellung)

Betrachten wir nun die Führungsaufgaben und Führungsprozesse detaillierter, so stoßen wir auf ein Charakteristikum für organisationsorientierte Ansätze: Der Führungsaufgabe werden spezifische Rollen zugeschrieben.

In unserem Beispiel sind die Führungskräfte Dienstleister/Lieferanten in Sachen Führung und die Mitarbeiter sind Kunden in Sachen Führung (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

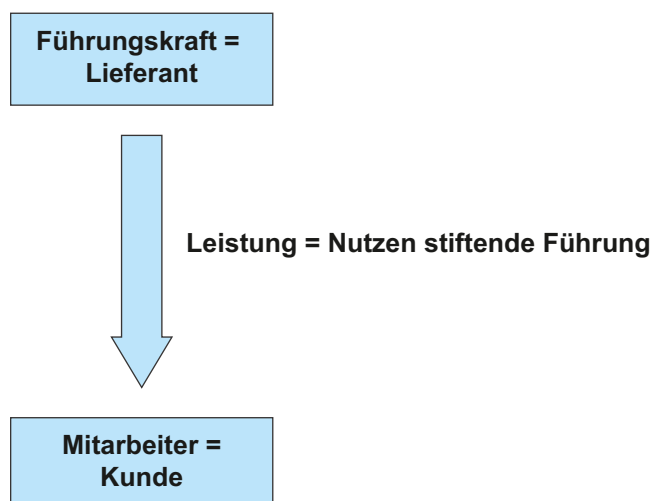


Abb. 3.13: Führung als Kunden-/Lieferantenbeziehung

Für unser kundenorientiertes Unternehmen braucht es also auch eine **kundenorientierte Führung**. **Kundenorientiertes Führen** heißt dabei, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten. Die Mitarbeiter sind die Kunden von uns Führungskräften.

Unsere Führung ist also eine Dienstleistung für unsere Mitarbeiter und muss deren Werte, Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Führung berücksichtigen. Dies stellt z.B. traditionelle Führungsauffassungen radikal auf den Kopf, ist aber die konsequente Fortführung des dargestellten Organisationsmodells.

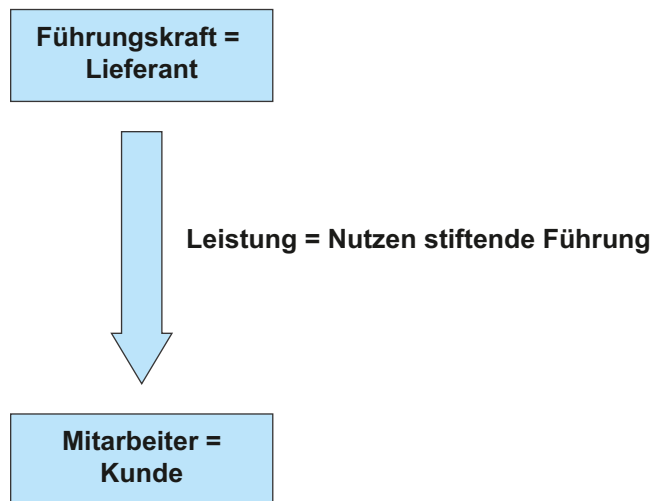


Abb. 3.14: Vergleich von traditioneller und kundenorientierter Führungsauffassung

Die traditionelle Führungsauffassung muss in einem kundenorientierten Unternehmen zu Reibungsverlusten führen. Mitarbeiter, die in erster Linie für den Kunden da sein sollen, können dies nicht auch noch für den Chef sein. Sie müssen im Gegenteil auch gegenüber ihrem Chef für die Interessen der Kunden eintreten und deren Recht einfordern können. Wenn für die Mitarbeiter aber der Kundennutzen die oberste Richtschnur ihres Handelns sein soll, erwarten sie zu Recht, darin von uns Führungskräften auch unterstützt zu werden.

Wir unterscheiden vier Elemente für die Realisierung des kundenorientierten Führens: den Qualitätscheck der Führungssituation, das Dienstleistungsangebot der Führungskräfte, das Feedback der Mitarbeiter zu diesem Angebot sowie die Kommunikation und die Zielvereinbarungen zur Führung.

Zunächst analysieren wir die Führungssituation in unserem Unternehmen mit einem sogenannten **Qualitätscheck** der Führungssituation. Dies kann z.B. durch Mitarbeiterbefragung, Management-Audits oder Workshops mit den Mitarbeitern als Kunden unserer Führungsleistung geschehen.

Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen formulieren wir als Führungskräfte des Unternehmens unser **Dienstleistungsangebot Führung**. Dies müssen wir uns ähnlich vorstellen wie auch andere Dienstleister ihren Kunden ein Angebot unterbreiten. Natürlich geschieht auch dieses schriftlich.

Dann bitten wir unsere Kunden, unser Angebot im Hinblick auf den Nutzen für sie zu bewerten (**Feedback** der Mitarbeiter zum Dienstleistungsangebot). Diese Bewertung geschieht in der Regel einmal im Hinblick auf die derzeitige Ausführung und deren Nutzen, aber auch im Hinblick auf die Wichtigkeit der einzelnen Elemente des Angebotes für die Mitarbeiter. Ist also z.B. das Kontrollieren und Beurteilen für die Mitarbeiter mehr oder weniger wichtig?

Da nun diese Rückmeldungen sowohl individuell als auch gruppenspezifisch sein werden, müssen sie sowohl mit allen Mitarbeitern zusammen als auch mit jedem Mitarbeiter einzeln besprochen und ausgewertet werden (**Kommunikation**). Diese Gespräche enden dann mit **Zielvereinbarungen** für uns Führungskräfte, zu denen wir uns gegenüber unseren Mitarbeitern verpflichten. Eine regelmäßige Überprüfung ist dabei selbstverständlich.



Übung 3.11:

Beschreiben Sie die Führungsaufgaben und Führungsprozesse in Organisationen.

Übung 3.12:

Was verstehen wir unter kundenorientiertem Führen?

3.3 Führungstechniken



Unter Führungstechniken verstehen wir ganz konkrete Gestaltungsregeln für das Führungsverhalten und für den Gebrauch eines Instrumentariums für das Führen. Sie haben zum Ziel, für verschiedene Aspekte des Führungsprozesses konkrete Handlungshilfen zur Bewältigung der Probleme des Alltages zu bieten (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

Zu den Führungstechniken zählen u. a. Antworten auf die Fragen,

- wie man Managementphilosophien im Unternehmen ins Bewusstsein der Mitarbeiter bringt,
- wie man Ziele setzen und so formulieren kann, dass sie für weitere Entscheidungen und Handlungen praktisch wirksam werden,

- wie man Aufträge erteilt und Verantwortung überträgt,
- wie man bei der Arbeitsausführung Hilfe leistet und
- wie die Durchführung zu kontrollieren ist.

Am Beispiel des Delegierens soll dies kurz verdeutlicht werden. Hierbei ist u. a. zu prüfen, ob dem Mitarbeiter klar geworden ist, worum es bei der Aufgabe geht. Weiterhin muss sich die Führungskraft überzeugen, ob der Mitarbeiter der Aufgabe auch wirklich gewachsen ist. Danach muss sie klären, mit welchen Entscheidungsbefugnissen der Mitarbeiter auszustatten ist, damit er die Aufgabe selbstständig ausführen kann. Letztendlich muss sie das Umfeld des Mitarbeiters über die erfolgte Delegation informieren.

Aus der Vielzahl der Führungstechniken, die häufig mit „Management by ...“ beginnen, greifen wir nachfolgend beispielhaft vier der gebräuchlichsten heraus und stellen sie dar.

Gebräuchliche Führungstechniken:

1. **Leitbildorientiertes Führen**
2. **Führen durch Zielvereinbarung**
3. **Führen durch Delegieren**
4. **Führungseingriff im Ausnahmefall**

Abb. 3.15: Beispiele für Führungstechniken

Leitbildorientiertes Führen macht sich die magnetische Wirkung von Unternehmensideen auf die Mitarbeiter zunutze (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

Diese Führungstechnik konkretisiert sich nur in wenigen Verhaltensregeln und Instrumenten. Ihr Grundprinzip besteht darin, sich über die Leitmotive des Unternehmens und des unternehmerischen Handelns klar zu werden. Diese werden im Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern herausgearbeitet, sodass alle Mitglieder des Unternehmens sich auf diese Ideen hin ausrichten können.

Ein solches Leitmotiv könnte z.B. lauten: „Wir wollen mit allen unseren Kräften immer und zu jeder Zeit die Wünsche unserer Kunden erfüllen.“

Führen durch Zielvereinbarung ist die am weitesten entwickelte Führungstechnik. Sie setzt eine große Selbstgestaltungs- und Verantwortungsfähigkeit der Menschen voraus (vgl. Wunderer, 2011).

Die Kraft der Mitarbeiter soll auf vorgegebene oder miteinander vereinbarte Ziele ausgerichtet werden. Dabei entspricht die Vereinbarung von Zielen eher einem partnerschaftlichen Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Führen durch Zielvereinbarung kennt drei wichtige Perioden des Ablaufes.

1. Zunächst werden die Ziele erstellt und einvernehmlich miteinander vereinbart. Das können zahlenmäßige Ziele sein (z.B. Umsatz in Euro, Anzahl zu fertigender Teile usw.) oder qualitative Ziele (Einführung von Mitarbeitergesprächen, Erhöhung der Kundenzufriedenheit usw.).

2. Es folgt die vereinbarte zeitliche Periode, in der die Ziele verwirklicht werden sollen. In dieser Zeit finden Gespräche über die Zielrealisierung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften nur dann statt, wenn die Erreichung vereinbarter Ziele gefährdet ist.
In diesem Fall soll die Führungskraft den Mitarbeitern Hilfestellung zur Zielerreichung geben oder das Ziel gemeinsam mit den Mitarbeitern korrigieren. Ansonsten arbeiten die Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstständig an der Zielerreichung.
3. Nach Ablauf der vereinbarten zeitlichen Periode sprechen Mitarbeiter und Führungskraft über die erreichten Ergebnisse und bewerten die erbrachten Leistungen. Das Gespräch mündet dann in eine neue Zielvereinbarung für die nächste zeitliche Periode.
Es hat außerdem Einfluss auf die Personalentwicklung der Mitarbeiter sowie ggf. auf das Gehalt, sofern Gehaltsbestandteile an die Zielerreichung gekoppelt sind.

Führen durch Delegieren beschreibt die Übertragung von Aufgaben auf Mitarbeiter. Wichtig dabei ist, dass sie auch mit den zur selbstständigen Aufgabenausführung notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden. Die Mitarbeiterin ihrerseits übernimmt für die Aufgabenausführung die komplette Verantwortung (vgl. Wunderer, 2011).

Eine Einkäuferin z.B., die für einen konkret benannten Unternehmensteil alle Beschaffungsvorgänge selbstständig erledigen soll, muss die Kompetenzen besitzen, auch die Verhandlungen mit Lieferanten selbstständig zu führen und die Käufe in der notwendigen Höhe abzuschließen. Allerdings trägt sie auch die Verantwortung dafür, wenn sie zu teuer einkauft.

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es für die Führungskraft ist, für die Aufgabendelegation kompetente Mitarbeiter auszuwählen bzw. diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen kompetent zu machen.

Bei der Delegation selbst unterscheiden wir dann permanente Delegation, d.h., Aufgaben werden Mitarbeitern dauerhaft übertragen, und Ad-hoc-Delegation, d.h., es werden Einzelaufträge (z.B. die Ausrichtung einer Festivität) übertragen.

Der **Führungseingriff im Ausnahmefall** beruht auf dem Grundgedanken, dass die jeweils höhere Führungsebene nur Aufgaben wahrnehmen soll, die von der niedrigeren Ebene nicht allein bewältigt werden können (vgl. Glasl; Lievegoed, 2011).

Für die Mitarbeiter wird ein Rahmen gemeinsam festgelegt, in dem diese alle Geschäftsvorfälle, Probleme, Fehler, Störungen usw. selbstständig bearbeiten. Erst wenn Abweichungen außerhalb des gesteckten Rahmens liegen, besteht für die Führungskraft Anlass zum Eingreifen. So kann z.B. in der Fertigung zur Festlegung der Qualität eine zulässige Fehlerzahl von 3 % vereinbart werden. Die Führungskräfte haben in diesem Fall erst bei Überschreiten dieser Zahl Anlass zum Eingreifen.

Zu dieser Technik gehören daher insbesondere die Festlegung der Ziele und des Rahmens, die Definition der Ausnahmefälle, die Vereinbarung der Meldeprozedur für Ausnahmen sowie der Eingriff der Führungskraft.

Übung 3.13:

Was verstehen wir unter Führungstechniken?

Übung 3.14:

Beschreiben Sie in Stichworten das Führen durch Delegation.



3.4 Exkurs: Kooperative Führung

Aus den bisherigen Themen dieser, aber auch der vorherigen Kapitel lässt sich eine Reihe von Ergebnissen für das Führungsverhalten ableiten.

Wir können feststellen, dass es für Führungskräfte darauf ankommt, nicht nur die Organisation zu strukturieren, sondern auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dies geschieht unter anderem durch die Entwicklung einer partnerschaftlichen Kooperation. Damit ist jedoch keine absolute Harmonie gemeint, sondern auch die Berücksichtigung und Bearbeitung nicht erfüllter Erwartungen und Konflikte.

Die Motivationstheorien haben die Wichtigkeit von Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, Arbeitszufriedenheit, Leistung, Erfolg und Selbstbewertung gezeigt. Daraus haben wir abgeleitet, dass die Führungskräfte gute Diagnostiker sein müssen, Hygienefaktoren und Motivatoren berücksichtigen sollen sowie die Arbeitssituationen so gestalten müssen, dass die Mitarbeiter den Arbeitserfolg als selbst verursacht erleben. Dies geschieht ganz wesentlich durch einen kooperativen und partnerschaftlichen Umgang miteinander.

Auch bei der Diskussion der Führungsstile wurde die Wichtigkeit eines partnerschaftlichen bzw. kooperativen Führungsstiles herausgearbeitet, auch wenn wir von den Führungskräften heute die Beherrschung unterschiedlicher Führungsstile erwarten.

Wichtigste Argumente für ein kooperatives Führungsverhalten sind dabei unsere Einbindung in die christlich-abendländische Kultur und in unser demokratisches Gesellschaftssystem. Die Menschen sind heute immer weniger bereit, den Unterschied zwischen den in unserer Verfassung, dem Grundgesetz, beschriebenen Prinzipien und der erlebten Wirklichkeit im politischen und beruflichen Leben hinzunehmen.

Beispiele dafür sind einerseits die Friedens- und Umweltbewegung und andererseits die Diskussion in den Unternehmen über Personalentwicklung, Unternehmenskultur und Unternehmensethik.

Andererseits wirkt eine kooperative Führung auch positiv auf die Menschen und deren Bereitschaft, gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen.

Kooperative Führung, Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt in Organisationen stehen also in Wechselwirkung mit gesamtgesellschaftlichen Demokratisierungsprozessen.

Wir kommen daher zu dem Schluss, dass kooperative Führung derzeit eine wichtige und legitimierte Form sozialer Einflussnahme in unserer Gesellschaft und damit auch im Arbeitsleben darstellt. Dies gilt, selbst wenn wir sie in der Realität nicht überall antreffen.

Kooperative Führung wird verstanden als:

1. Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben	Ziel-Leistungs-Aspekt	} Führung in Organisationen
2. in/mit einer strukturierten Arbeitssituation	Organisations-Aspekt	
3. unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung	partizipativer Aspekt (Machtgestaltung)	} Qualität kooperativer Führung
4. und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen	prosozialer Aspekt (Beziehungsgestaltung)	

Abb. 3.16: Definition kooperativer Führung (Wunderer, 1980, S. 2; vgl. auch Wunderer, 2011)

Wir wollen daher unsere Führungsdefinition aus Kapitel 1 um die Qualität kooperativer Führung erweitern und verstehen kooperative Führung als:

- zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben
- in/mit einer strukturierten Arbeitssituation
- unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und
- konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen

Die ersten beiden Unterpunkte hatten wir bereits in Kapitel 1 erläutert. Darauf sei hier nochmals verwiesen.

Wechselseitige Einflussausübung bedeutet, dass die Führungskraft Einfluss auf die Mitarbeiter ausübt, umgekehrt die Mitarbeiter aber auch auf die Führungskraft. Für die Führungskraft bedeutet dies, die Situation und Problemsicht der Mitarbeiter, insbesondere durch die Beteiligung an Informationen und Entscheidungen, zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter stellen sich wiederum auf die Erwartungen und Verhaltensweisen der Führungskraft ein. Auf diese Weise entsteht ein Zusammenspiel, ein Miteinander.

Tendenziell symmetrische Einflussausübung bedeutet daher das gegenseitige Verständnis als gleichberechtigte Partner. Dadurch wird Führung zur Aufgabe, die den gemeinsamen Arbeitsprozess stützt und in der alle Verantwortung übernehmen.

Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen bedeutet, die Mitarbeiter nicht nur in ihrer Funktion innerhalb der Organisation zu sehen, sondern als Menschen mit vielfältigen privaten und beruflichen Interessen.

Konsensfähige Gestaltung dieser Beziehungen bedeutet zuerst, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskraft die wechselseitige Einflussnahme als selbstverständlich akzeptieren. Darüber hinaus bedeutet es, dass ein Konsens, also eine Einigung, wie die Beziehungen zu gestalten sind, nicht von der Organisation erzwungen werden kann. Sie entsteht durch wechselseitige Akzeptanz, Toleranz, Unterstützung, Achtung der Menschenwürde, gegenseitige Wahrnehmung und Vertrauen.

1. **Gemeinsame Einflussausübung**
2. **Funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität**
3. **Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen**
4. **Konfliktregelungen durch Aushandeln und Verhandeln**
5. **Gruppenorientierung**
6. **Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit**
7. **Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und Vorgesetzten**
8. **Ziel- und Leistungsorientierung**
9. **Bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung**

Abb. 3.17: Merkmale kooperativer Führung (Wunderer, 1980, S. 2; vgl. auch Wunderer, 2011)

Gemeinsame Einflussausübung bedeutet das Empfinden von Mitarbeitern und Führungskräften, dass die Waagschale der Einflussnahme ausgeglichen ist.

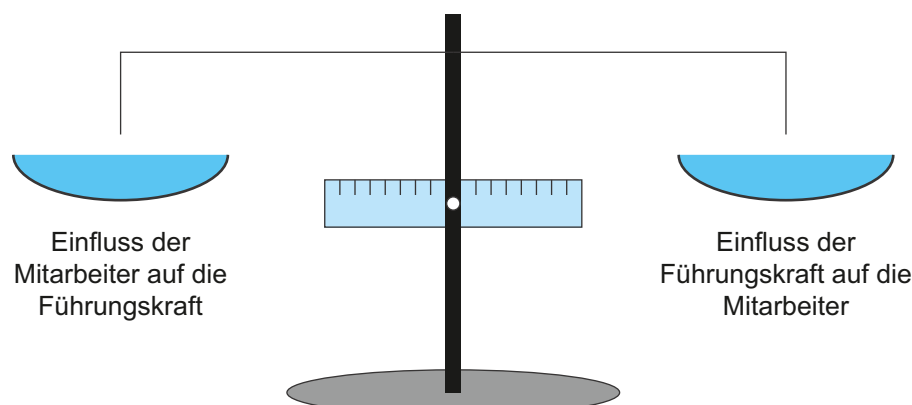


Abb. 3.18: Gemeinsame Einflussnahme

Der Vorgesetzte soll seinen Mitarbeitern also Einfluss auf alle sie betreffenden wichtigen Entscheidungen einräumen. Damit entsteht ein Machtausgleich in der Organisation. Jeder, der zu einem Problem in der Organisation etwas beitragen kann, nimmt ohne Zwang, Druck oder Manipulation Einfluss.

Wenn also über die Effektivität der Arbeit an einem Montageband gesprochen wird, ist es selbstverständlich, dass die dort arbeitenden Menschen in die Diskussion einbezogen werden und ihren Einfluss geltend machen können.

Funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität bedeutet die Aufgabe der festgelegten Positionen in einer Organisation. Die Rolle und die Position, die jemand in einer Organisation einnimmt, hängen von der konkreten Aufgabe ab, der Fähigkeit, sie zu lösen, und der Verfügbarkeit von Mitarbeitern.

Wie ein technischer Defekt an einer Maschine zu beheben ist, entscheidet daher in der Regel nicht die Meisterin, sondern der Facharbeiter, der die Maschine bedient und sie in der Regel viel besser als seine Meisterin kennt. In diesem Fall muss die Meisterin etwas von ihrer Entscheidungskompetenz an den Facharbeiter abgeben.

Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen schaffen die Dienstwege für die Information und Kommunikation ab. Jeder darf von sich aus mit allen Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation in Kontakt treten, von denen er glaubt,

Informationen für seine Arbeit und sein Arbeitsumfeld zu benötigen. Dabei ist allein ausschlaggebend, dass er oder sie das Bedürfnis dazu hat. Information und Kommunikation sind dabei gleichzeitig eine Bring- und eine Holschuld.

Es kann also nicht angehen, dass eine Facharbeiterin bei einem erkannten Schaden an einer Maschine diese nicht repariert, weil sie keine Anweisung ihres Meisters vorliegen hat. Umgekehrt darf der Meister erwarten, von der Facharbeiterin über den Maschinenschaden und die Reparatur informiert zu werden.

Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln bedeutet, dass z.B. nicht die Führungskraft bei Meinungsunterschieden zwischen Mitarbeitern eine Entscheidung trifft. Meinungsunterschiede führen dazu, dass die Mitarbeiter eine Lösung miteinander aushandeln.

Gruppenorientierung bedeutet, die zweiseitigen Kontakte zugunsten gemeinsamer Gruppengespräche aufzugeben. Während die Meisterin früher die Arbeitsaufgabe mit jedem Arbeiter einzeln besprochen hat, werden zukünftig die anstehenden Arbeitsaufgaben gemeinsam in der Arbeitsgruppe besprochen und deren Verteilung ausgehandelt.

Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit erklärt sich von selbst. Eine effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften kann nur bei wechselseitigem Vertrauen funktionieren. Misstrauen zerstört Zusammenarbeit. Führungskräfte erzeugen Vertrauen durch Vertrauensvorschuss.

Bevor Mitarbeiter und Vorgesetzte die Bedürfnisse, insbesondere der persönlichen und beruflichen Entwicklung, befriedigen können, müssen sie diese erst kennen. Kooperative Führung soll diese Bedürfnisse von Mitarbeitern und Führungskräften berücksichtigen und mit den Organisationszielen in Einklang bringen bzw. neue Organisationsziele daraus entwickeln.

Ziel- und Leistungsorientierung bedeutet, die Arbeitseffektivität und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Dies geschieht durch die Befriedigung der Bedürfnisse und der Leistungsziele.

Bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung geht von einer ständigen Lernbereitschaft und Lernfähigkeit aller Organisationsmitglieder aus. Durch ständige interne und externe Aus- und Weiterbildung sollen die persönlichen und beruflichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter mit den Organisationszielen verbunden werden.

In einer modifizierten Form hat Wunderer diese neun Merkmale noch um ein zehntes Merkmal ergänzt (vgl. Wunderer, 2011). Er geht davon aus, dass auch in einer kooperativen Führung die **letzte Entscheidung bei der Führungskraft** bleibt.



Zusammenfassend heißt also kooperative Führung zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen (vgl. Wunderer, 1980).

Bis in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts hat man die kooperative Führung als den idealen Führungsstil angesehen und propagiert. Unter den Konzepten der Dezentralisierung, der Humanisierung der Arbeitswelt sowie der Selbststeuerung könnte sich die

kooperative Führung auch als ein historisches Übergangskonzept erweisen, das von vorgesetztenzentrierten Einflussformen der Fremdsteuerung zu mitarbeiterzentrierten Einflussformen der Selbstorganisation führt.

Übung 3.15:

Welches sind die wichtigsten Argumente für ein kooperatives Führungsverhalten?

Übung 3.16:

Warum können wir die kooperative Führung auch als Übergangskonzept bezeichnen?



Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir aufgezeigt, dass konkretes Verhalten immer auf dem Hintergrund expliziter bzw. impliziter Führungsmodelle stattfindet.

Führungsmodelle haben dabei drei Elemente.

Das sind:

- Managementphilosophie
- Führungsstil
- Führungstechniken

Die Managementphilosophie beschreibt die spezielle Art von Weltanschauung, die vor allem Organisation und Führung grundsätzlich erfassen, deuten und verstehen will. Sie beschreibt die Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, zum Weltverständnis und zum Arbeitsverständnis.

Dazu haben wir unterschiedliche Menschenbilder diskutiert, den Zusammenhang zu den Entwicklungsphasen von Unternehmen verdeutlicht und den Kristallisationspunkt von Managementphilosophien in Führungsgrundsätzen und Unternehmensleitbildern dargestellt.

Danach haben wir die Bedeutung der Führungsstile für Führungsverhalten herausgearbeitet. Unter Führungsstil verstehen wir ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen immer wiederkehrendes Führungsverhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern.

Neben den klassischen Führungsstiltypen nach Lewin, wie autokratischer, demokratischer und Laissez-faire-Stil, haben Sie das Modell der gegenseitigen Einflussnahme von Tannenbaum und Schmidt kennengelernt, die Führungsstile in die Dimensionen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung und Partizipationsorientierung eingeordnet sowie eigenschaftsorientierte, situationsorientierte und organisationsorientierte Ansätze diskutiert. Als ein wirksamer Denkansatz für die Veränderung von Führung in den heutigen Unternehmen wurde Ihnen das Modell des kundenorientierten Führens nähergebracht.

Zum Abschluss des Themas Führungsmodelle haben wir die Führungstechniken diskutiert. Darunter haben wir ganz konkrete Gestaltungsregeln für das Führungsverhalten und für den Gebrauch eines Instrumentariums für das Führen verstanden. Diese Führungstechniken haben zum Ziel, für verschiedene Aspekte des Führungsprozesses konkrete Handlungshilfen zur Bewältigung der Probleme des Alltags zu bieten.

Beispielhaft haben wir vier gebräuchliche Führungstechniken diskutiert:

- leibildorientiertes Führen
- Führen durch Zielvereinbarung
- Führen durch Delegieren
- Führungseingriff im Ausnahmefall

Abschließend haben wir einen Exkurs zum Thema kooperative Führung gemacht, da diese Form der Führung die Diskussion der letzten Jahrzehnte bestimmt hat.

Kooperative Führung wollen wir dabei verstehen als:

- zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben
- in/mit einer strukturierten Arbeitssituation
- unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussausübung und
- konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen.

Heute diskutieren wir diese Form z.T. bereits als eine Übergangsform von der Fremdbestimmung durch Führungskräfte zur Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 3.1 Warum bestimmen Menschenbilder das Führungsverhalten?
- 3.2 Warum sollten wir statt vom demokratischen Führungsstil besser vom kooperativen oder partnerschaftlichen sprechen?
- 3.3 Welches Führungsverhalten entspricht der Partizipationsorientierung?
- 3.4 Wie würden Sie die Führungstechniken der Zielvereinbarungen, der Delegation und der Führung im Ausnahmefall bei einem kooperativen Führungsstil miteinander kombinieren?
- 3.5 Beschreiben Sie das leibildorientierte Führen.
- 3.6 Warum war die kooperative Führung das Idealbild der letzten Jahrzehnte?

4 Gestaltung wirksamen Führungsverhaltens

In diesem Kapitel erlernen Sie die konkrete Ausgestaltung wirksamen Führungsverhaltens im Alltag. Sie erhalten Hinweise, die zum Ausprobieren anregen sollen. Vor diesem Hintergrund können Sie langfristig Ihr Verhalten ändern.

Zur Erleichterung sollen Sie dabei einerseits Verhaltensweisen kennenlernen, die grundsätzlich unabhängig vom Führungsstil sind. Andererseits gibt es Verhaltensweisen, die ihren Schwerpunkt in der direkten und unmittelbar persönlichen Führung haben.

Sie werden erkennen, dass erst beides zusammen wirksames Führungsverhalten ausmacht.

4.1 Grundsätze

Die nachfolgend dargestellten Grundsätze sind das Fundament der Professionalität von Management und Führung. Sie regeln, wie Management- und Führungsaufgaben erfüllt werden.

- 1. Resultatorientierung**
- 2. Beitrag zum Ganzen**
- 3. Konzentration auf Weniges**
- 4. Stärken nutzen**
- 5. Vertrauen**
- 6. Positiv denken**

Abb. 4.1: Grundsätze wirksamer Führung (vgl. Malik, 2011)

Resultatorientierung

Ein durchgängiges Muster im Denken und Handeln kompetenter Führungskräfte ist ihre Ausrichtung auf Ergebnisse. Sie sind vorwiegend an Resultaten interessiert. Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens. Dafür werden Manager eingestellt und bezahlt. Der Prüfstein für sie ist also das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben (vgl. Malik, 2011).

Beitrag zum Ganzen

Führungskraft ist jemand, der das Ganze sieht und seinen Beitrag dazu leistet, dieses Ganze zu realisieren. Wirksame Führungskräfte verstehen ihre Aufgabe nicht von ihrer Position her, sondern von dem, was sie mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen von eben dieser Position aus für das Ganze beitragen können. Malik (vgl. Malik, 2011) macht das an einem Beispiel fest: Ein Maurer, der an einem neuen Bauwerk (z. B. einem Rathaus) arbeitet, leistet dann seinen Beitrag zum Ganzen, wenn ihm bewusst ist, dass er seinen Beitrag zur Erstellung dieses neuen Rathauses leistet und dafür alle seine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen einsetzt. Für diesen Grundsatz spielt es keine Rolle, dass der Maurer sich für den besten Maurer hält und damit seinen Lebensunterhalt verdient.

Konzentration auf Weniges

Der Grundsatz, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, ist überall wichtig. Im Management ist seine Bedeutung aber deshalb besonders groß, weil kein anderer Beruf, keine andere Tätigkeit so stark und systematisch der Gefahr ausgesetzt ist, dass man seine Kräfte verzettelt oder zersplittert. Konzentration auf das Wesentliche bedeutet daher, sich auf Weniges zu beschränken, auf eine kleine Zahl von sorgfältig ausgesuchten Schwerpunkten. Das führt letztlich zu Wirkung und Erfolg (vgl. Malik, 2011). Fast alle Menschen, die in irgendeiner Weise aufgrund ihrer Leistungen bekannt oder gar berühmt geworden sind, haben sich auf eine Sache, auf eine Aufgabe oder auf ein Problem konzentriert. Konzentration ist also letztlich der Schlüssel zum Ergebnis.

Stärken nutzen

Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen (vgl. Malik, 2011). Die Betonung liegt nicht auf der Entwicklung neuer Stärken oder der Beseitigung von Schwächen, sondern darauf, das zu nutzen, was bereits da ist. Dies gilt für alle Bereiche des Führungshandelns, auch wenn das der Grundsatz ist, gegen den am häufigsten verstoßen wird. Die Betrachtung der heutigen Führungskräfte ist häufig defizitorientiert und führt dazu, dass mit großen Kraftanstrengungen (meist erfolglos) versucht wird, diese Defizite zu beseitigen. Ansatz an den Stärken bedeutet dagegen, alles Führungshandeln darauf auszurichten, die Stärken zur Wirkung zu bringen. Ein Beispiel verdeutlicht dies: Ein erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter kann sehr gut mit Kunden umgehen, ist aber in der organisatorischen Bearbeitung der abgeschlossenen Verträge sehr chaotisch. Warum wollen Sie diesem Mitarbeiter jetzt Ordnung beibringen? Stellen Sie ihm lieber jemandem zur Seite, der ihm das Organisatorische abnimmt. Dieser Mitarbeiter kann damit mehr Kunden erfolgreich besuchen – und gleichzeitig wird die organisierte Abarbeitung der Verträge auch besser.

Vertrauen

Hier kommt es auf das wechselseitige Vertrauen an. Untersuchungen haben gezeigt, dass Führungskräfte, denen es gelungen ist, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Kollegen zu gewinnen und zu erhalten, ein gutes Betriebsklima und eine positive Unternehmenskultur geschaffen haben. Letztlich ist es das Vertrauen, das für den Erfolg zählt. Malik behauptet sogar, dass Vertrauen mehr zählt als Motivation, Führungsstil usw. (vgl. Malik, 2011). Vertrauen zu seinen Mitarbeiterinnen aufzubauen, bedeutet, diese wertschätzend und als Partner zu behandeln. „Wir gewinnen gemeinsam.“ Führungskräfte müssen also zuhören können und echt sein, d.h. den Mitarbeitern nicht etwas anderes vorspielen, als sich tatsächlich in einem selbst abspielt. Es bedeutet auch, charakterlich integer zu sein, also das zu meinen, was man sagt und auch danach zu handeln.

Positiv denken

Es kommt darauf an, positiv oder besser konstruktiv zu denken. Der Grundsatz, positiv zu denken, hat die Funktion, die Aufmerksamkeit von Führungskräften auf die Chancen zu richten. Das bedeutet aber nicht, die Probleme zu ignorieren oder umzudeuten. Wirksame Menschen sind, auch wenn sie gelernt haben, positiv zu denken, nüchterne Realisten. Sie sehen den Problemen und Schwierigkeiten klar ins Auge. Sie neigen weder zur Beschönigung noch zur Verdrängung. Sie suchen aber vor allem nach Möglichkeiten

und Chancen – selbst bei noch so großen Schwierigkeiten. Damit einher geht in der Regel die Disziplin, nicht auf Motivation durch Dritte oder von außen zu warten, sondern sich selbst zu motivieren (vgl. Malik, 2011).

Übung 4.1:

Erläutern Sie den Grundsatz „Konzentration auf Weniges“ an einem konkreten Beispiel.



4.2 Managementaufgaben

Darunter wollen wir ständig wiederkehrende Anforderungen an jede Führungskraft verstehen – unabhängig vom Führungsstil.

Insbesondere sollen Führungskräfte die Aufgaben so gestalten, dass sie Rahmenbedingungen schaffen, die es normal intelligenten Mitarbeitern ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig und intelligent zu erfüllen.

- **Planen und Orientieren an Zielen**
- **Entscheiden**
- **Delegieren und Verantworten**
- **Organisieren und Koordinieren**
- **Bewerten**

Abb. 4.2: Managementaufgaben

Im Folgenden sollen diese Aufgaben unter dem Gesichtspunkt wirksamer Führung ausgestaltet werden. Managementaufgaben sollen also unter dem Blickwinkel wirksamer Führung betrachtet werden.

So wollen wir z.B. zeigen, wie die Orientierung an Zielen nicht nur durch Zielesetzen (autoritäres Führungsverhalten), sondern auch durch das Aushandeln von Zielen (kooperatives Führungsverhalten) zustande kommt.

4.2.1 Planen und Orientieren an Zielen

Die erste Aufgabe wirksamen Managements ist es, für Ziele zu sorgen. Die Frage, ob diese vorgegeben oder vereinbart werden, muss dabei hinter der Frage zurückstehen, dass überhaupt Ziele zustande kommen (vgl. Malik, 2011). Allerdings plädieren wir aufgrund der vorher erörterten Grundsätze wo immer möglich für eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen.

Unter **Planen** verstehen wir, Ziele zu erarbeiten, festzulegen und die Verfahrensweisen zu ihrer Erreichung zu bestimmen. Die Pläne sollen dabei realisierbar sein. Sie dürfen nicht starr sein, sondern müssen an veränderte Gegebenheiten angepasst werden.

Wirksame Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Führungskraft den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, im Rahmen ihrer Aufgaben und ihres Könnens mitzuwirken. Die Mitarbeiterin wird also als Fachfrau für ihr Aufgabengebiet betrach-

tet. Das bedeutet anzuerkennen, dass niemand über dieses Gebiet besser Bescheid weiß als die Mitarbeiterin selbst. Sie formuliert also die Arbeitsziele für ihren Aufgabenbereich.

Diese **Arbeitsziele** werden dann gemeinsam mit der Führungskraft in der Arbeitsgruppe besprochen, ausgehandelt und verabschiedet. Aufgabe der Führungskraft ist es dabei, die Zusammenhänge zwischen diesen Einzelaufgaben und übergeordneten Zielen sichtbar zu machen (z.B. Ziele der Abteilung, Ziele des Unternehmens).

Diese Vorgehensweise führt nachgewiesenermaßen zu größerem Verständnis, größerem Engagement und größerem Vertrauen in die Führungskräfte der Organisation.

Dort, wo Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten noch nicht in der Lage sind mitzuwirken, benutzt die Führungskraft das nicht als Argument, die Ziele selbst festzulegen. Stattdessen hilft sie den Mitarbeitern durch das Einleiten von Lernprozessen, diese Fähigkeiten zu erwerben. So ist es denkbar, dass die Führungskraft eine Arbeitsgruppe von Mitarbeitern darüber informiert, wie in der Organisation Ziele zustande kommen. Außerdem kann sie die Arbeitsgruppe mit Methoden der Zielfindung vertraut machen und selbst die Moderation hierfür übernehmen.



Übung 4.2:

Was bedeutet Planen im Zusammenhang der Zielfindung?

Übung 4.3:

Was sollte eine Führungskraft tun, wenn Mitarbeiter noch nicht in der Lage sind, an der Zielfindung mitzuwirken?

4.2.2 Entscheiden

Eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften ist das Entscheiden. Sie ist die typischste Aufgabe für Führungskräfte. Wer entscheidet, ist Führungskraft – unabhängig von Hierarchie, Status und Funktion (vgl. Malik, 2011).

Entscheiden bedeutet ein bewusstes Auswählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Damit ist klar, dass zunächst mehrere Möglichkeiten vorhanden sein bzw. erarbeitet werden müssen.

Entscheidungen müssen also vorbereitet werden. Dabei nehmen wir ernst, dass der Mitarbeiter der beste Experte seiner Arbeit ist. Der Mitarbeiter wird also in alle Entscheidungsvorbereitungen einbezogen, von denen er betroffen sein kann.

Dadurch stellen wir als Führungskraft sicher, dass bei der Entscheidungsvorbereitung der größtmögliche Sachverstand gegeben ist.

Wenn also ein Automobil-Unternehmen seine Produktion in Einzelbereichen von der Fließbandarbeit auf Gruppenarbeit umstellen will, sind die dort arbeitenden Mitarbeiter an der Entscheidungsvorbereitung zu beteiligen. Selbst wenn die Beteiligung daran Zeit in Anspruch nimmt, erhalten wir effektivere Entscheidungen, weil mehr Informationen einbezogen werden.

Sind Mitarbeiter an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt, dann bekennen sie sich auch dazu. Die Entscheidung selbst wird dort getroffen, wo die Zuständigkeit und die Verantwortung liegen. Dabei bedeutet wirksame Führung, Entscheidungsbefugnisse so weit wie möglich an die betroffenen Funktionen zu delegieren.

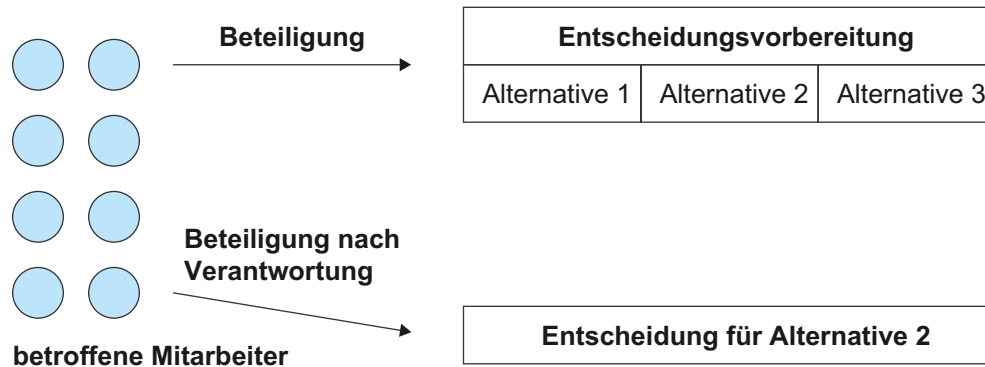


Abb. 4.3: Entscheidungsprozesse

In unserem Beispiel muss zwar die grundsätzliche Umstellung in einem Teilbereich auf Gruppenarbeit von der Werks- bzw. Unternehmensleitung entschieden werden, weil eine solche Entscheidung fast alle Werksbereiche betrifft. Wie die einzelnen Arbeitsgruppen die Arbeit untereinander aufteilen, kann wirksamer in den Arbeitsgruppen selbst entschieden werden.

Auch hierbei ist es Aufgabe der Führungskraft, ihren Mitarbeitern zu helfen, zu qualifizierten Entscheidungen zu gelangen. Sie wird sie mit Verfahren der Entscheidungsfindung vertraut machen.

Nicht immer führt dabei eine **Mehrheitsabstimmung** zu den qualitativ besten Ergebnissen. Wenn z.B. bei der Aufgabenverteilung einem Mitarbeiter eine Aufgabe übertragen werden soll, die er noch nicht gut genug beherrscht, nutzt eine Mehrheitsentscheidung weder der Arbeitsgruppe noch dem Unternehmen. Die Arbeitsgruppe wird die vereinbarten Leistungsziele wahrscheinlich nicht erreichen können. Wir empfehlen in solchen Problemstellungen die „**Adsens**“-**Methode**. Danach gilt eine Entscheidung als getroffen, wenn es in der Gruppe kein Gegenargument mehr gibt.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen führt zu erhöhter Arbeitszufriedenheit und höherer Leistung.

Übung 4.4:

Was bedeutet Entscheiden im Zusammenhang wirksamer Führung?



4.2.3 Delegieren und Verantworten

Unter **Delegation** verstehen wir die Übertragung von Aufgaben an einen Mitarbeiter, die dieser selbstständig und in eigener **Verantwortung** übernimmt.

Im Rahmen von wirksamem Führungsverhalten gelten für die Delegation von Aufgaben einige Regeln:

1. Mit der Delegation von Aufgaben werden dem Mitarbeiter auch die Kompetenzen (= Befugnisse) für diese Aufgaben übertragen. Gleichzeitig übernimmt er auch die Verantwortung für das Arbeitsergebnis.

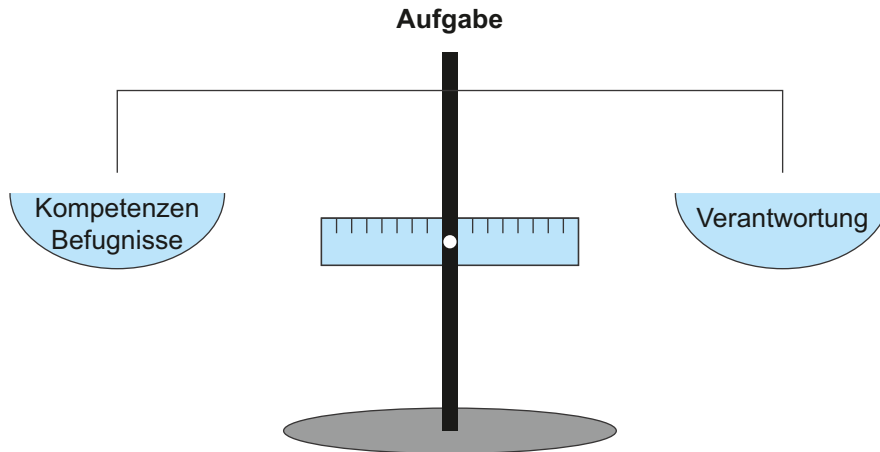


Abb. 4.4: Delegation

Wenn der Mitarbeiter z.B. für den Fuhrpark des Unternehmens verantwortlich ist und seine Aufgabe darin besteht, die Fahrzeuge einsatzbereit und termingerecht vorzuhalten, muss er auch die Befugnisse haben, Reparaturen zu veranlassen, Ersatzteile zu kaufen usw.

1. Die Übertragung von Aufgaben muss den Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter entsprechen. In unserem Beispiel macht es wenig Sinn, einem Mitarbeiter den Fuhrpark zu übertragen, der weder über technische noch über kaufmännische Fähigkeiten verfügt und auch sonst lieber allein als mit anderen Menschen zusammenarbeitet.

Es kommt also darauf an, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter sehr genau über die zu delegierenden Aufgaben informieren und gemeinsam aushandeln, welche davon übertragen werden sollen. Es empfiehlt sich, das Ergebnis des Aushandelns schriftlich festzuhalten. Das dient der Klarheit und stärkt letztlich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

2. Es sollen vollständige Aufgabenbereiche und nicht Teilaufgaben übertragen werden, um das Mitdenken in Gesamtzusammenhängen zu fördern.

In unserem Beispiel besteht ein wichtiges Ziel der Aufgabe darin, die Fahrzeuge einsatzbereit und termingerecht vorzuhalten. Wenn die Aufgabe der Fuhrparkbetreuung geteilt würde, ginge dieses Ziel weitgehend verloren, wenn etwa ein Mitarbeiter für den Reparaturdienst und ein anderer für die Ersatzteilbeschaffung zuständig wären. Die Mitarbeiter würden ihre Arbeit nach anderen Gesichtspunkten organisieren (z.B. größtmögliche Rabattstaffel beim Einkauf).



Jede Mitarbeiterin soll also ihren eigenen Aufgabenbereich haben, in dem sie selbstständig entscheidet, handelt und Verantwortung trägt.

Dies ist nur in der kooperativen Führungsform möglich, wie Abb. 4.5 zeigt.

Führungskräfte handeln also mit den Mitarbeitern zu delegierende Aufgaben aus. Sie sorgen auch dafür, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Aufgaben weiterentwickeln können.

Delegationsunterschiede	
Nicht kooperative Führungsformen	Kooperative Führungsformen
Delegation von Aufgaben und/oder Entscheidungen nur <i>so weit wie nötig</i> , um Vorgesetzte zu entlasten	Delegation so weit wie möglich nach Maßgabe des Subsidiaritätsprinzips, unter Berücksichtigung der einschränkenden Bedingungen der Arbeitsteilung und der kooperativen Interaktion
Abgrenzung von Kompetenzen zw. Vorgesetztem und Mitarbeiter nicht immer präzise und schriftlich geregelt; durch Eingriffe des Vorgesetzten erhöhte Unsicherheit und Abhängigkeit der Mitarbeiter	Klare und schriftlich fixierte Kompetenzregelungen
Großer individueller Ermessensspielraum der Vorgesetzten bei Art und Ausmaß der Delegation	
Keine Übertragung von Verantwortung, d. h. wenig Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung	Übertragung von Verantwortung, weitgehende Kongruenz zw. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung
Trennung zwischen Führung (Vorgesetzter) und Handlung (Mitarbeiter)	Keine Trennung – gemeinsame Verantwortung
Individuelle Entscheidung des Vorgesetzten über Delegation	Möglichst gemeinsame Entscheidung mit Mitarbeitern oder Gruppe über Delegation
Kontrolle der Durchführung und des Ergebnisses	Kontrolle des Ergebnisses

Abb. 4.5: Delegationsunterschiede bei nicht kooperativen und kooperativen Führungsformen

Übung 4.5:

Was bedeutet Delegation im Zusammenhang mit wirksamer Führung?

Übung 4.6:

Was ist bei der Übertragung von Aufgaben zu beachten?



4.2.4 Organisieren und Koordinieren

Effektive Menschen warten nicht darauf, bis sie organisiert werden. Sie tun es selbst, und zwar für sich, ihre unmittelbaren persönlichen Aufgaben und ihre Verantwortungsbereiche (vgl. Malik, 2011).

Unter **Organisieren** verstehen wir das Aufstellen von Regeln und das Treffen von Maßnahmen zur Erleichterung der Zusammenarbeit und zur Verbesserung ihres Ergebnisses. Diese bereits im Sinne wirksamer Führung definierte Organisation bringt die Fähigkeiten des Einzelnen voll zur Entfaltung und verbessert die Leistungsfähigkeit der Gemeinschaft. Sie muss aufgaben- und menschengerecht gestaltet sein und sich veränderten Situationen anpassen.

Wenn Führungskräfte z.B. darüber nachdenken, wie eine Arbeitsgruppe für eine bestimmte Spezialaufgabe zusammengesetzt sein soll, sollten sie nicht nur die aufgabenbezogene Fähigkeit mitberücksichtigen, sondern auch die der Zusammenarbeit.

Aus den Erfahrungen ergeben sich Regeln für zukünftiges Handeln.

Für die Durchführung von insbesondere übergreifenden (Spezial-)Aufgaben ist **Koordination** notwendig. Darunter verstehen wir die sachliche (mengenmäßige, qualitative, terminliche, kostenmäßige usw.) und personale Abstimmung (Mitarbeiter, Freistellung usw.).

Welche vielfältigen Auswirkungen dies haben kann, zeigt Abb. 4.6.

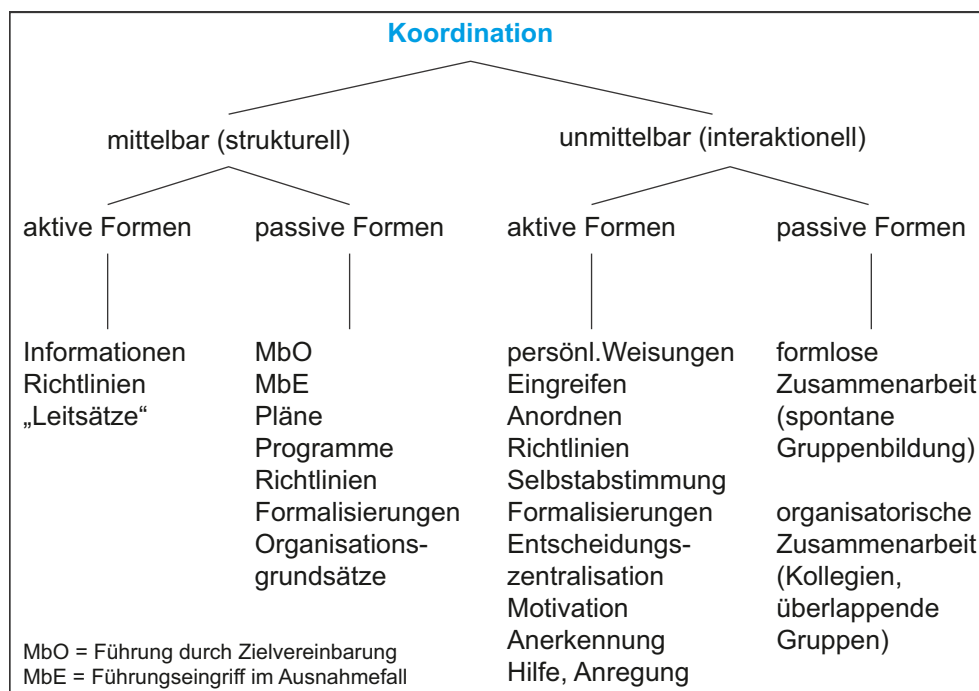


Abb. 4.6: Mittelbare und unmittelbare Auswirkungen der Koordination



Im Rahmen wirksamen Führungsverhaltens übernehmen die Mitarbeiter, die an der Spezialaufgabe arbeiten, die Koordination mit den jeweils betroffenen Stellen – soweit möglich – selbst.

Einerseits kennen sie die zu koordinierenden Sachverhalte am besten und andererseits wurde ihnen mit der Spezialaufgabe auch die Befugnis dazu übertragen.

Die Führungskräfte helfen den Mitarbeitern, wenn sich Hemmnisse zeigen, die sie nicht allein beseitigen können. Aus diesen lernen die Führungskräfte und schaffen Regeln für zukünftiges Verhalten, d.h., sie organisieren.

Übung 4.7:

Was verstehen wir unter Koordinieren im Zusammenhang mit wirksamer Führung?



4.2.5 Bewerten

Unter **Bewerten** verstehen wir das Messen von Leistungen, Verhaltensweisen und Ergebnissen an vorgegebenen Maßstäben.

Wirksames Führungsverhalten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter sich in ihrer Arbeit selbst kontrollieren und das Arbeitsergebnis gemeinsam mit der Führungskraft bewerten.



In die Praxis umgesetzt heißt das, die Mitarbeiter handeln mit der Führungskraft die Arbeitsziele für die ihnen übertragenen Aufgaben und die Maßstäbe aus und vereinbaren diese. Daran soll das Ergebnis gemessen werden. So können sie während der Arbeit jederzeit selbst den Maßstab anlegen.

Zwei voneinander abhängige Gesichtspunkte sind zu berücksichtigen:

1. Als Führungskraft haben wir es häufig mit Arbeitsgruppen und damit auch mit Gruppenzielen und Gruppenleistungen zu tun. Wir vereinbaren z.B. mit einer Gruppe die Fertigstellung von 20 Autos am Tag. Die Aufteilung der Arbeit innerhalb der Gruppe bleibt in deren Entscheidung.
2. Dazu müssen die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe zu qualitativ guten Absprachen befähigt werden. Auch das Ergebnis des Aushandelns der Arbeitseinteilung muss innerhalb der Gruppe für eine Arbeitsbewertung durch die Gruppe festgehalten werden.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben nämlich gezeigt, dass Leistungssteigerungen nur möglich sind, wenn Arbeitsergebnisse eindeutig zugeordnet werden können. Dies gilt sowohl für den Einzelnen in der Gruppe als auch für die Gruppe insgesamt (vgl. Wunderer, 2011).

Die Bewertung der Arbeit insgesamt über einen bestimmten Zeitraum (Quartal, Halbjahr, Jahr) erfolgt in einem Gespräch zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Hierbei wird über die Summe der Arbeitsergebnisse auf dem Hintergrund der ausgehandelten und vereinbarten Ziele und Maßstäbe gesprochen. Sinn ist nicht eine nochmalige Kontrolle, da diese durch die Mitarbeiter selbst bereits erfolgt ist. Die Arbeitsergebnisse sollen vielmehr im Hinblick auf die Entwicklung der Organisation und deren Ziele bewertet und eingeordnet werden. Die daraus zu ziehenden Folgerungen und Konsequenzen ergeben den Rahmen, in dem die Arbeitsziele für die nächste Zeitperiode ausgehandelt werden.

Die **Selbstkontrolle** und die gemeinsame Bewertung erhöhen die Leistungsmotivation der Mitarbeiter und damit die Leistung für die Organisation.

Die wichtigsten Aufgaben des Vorgesetzten bestehen zum einen darin, die Mitarbeiter durch das Aushandeln nachvollziehbarer Maßstäbe zur Selbstkontrolle zu befähigen. Zum anderen müssen sie für die Organisation eindeutiger Zuordnung von Leistung und Person/Gruppe sorgen, damit Anerkennung wie Kritik den richtigen Adressaten erreichen.



Übung 4.8:

Wie kann in Bezug auf das Bewerten die Leistungsmotivation der Mitarbeiter erhöht werden?

4.3 Führungsaufgaben

Führungsaufgaben beschreiben das notwendige Handeln von Führungskräften in der Regel im direkten Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und dienen der Ausgestaltung wirksamen Führungsverhaltens in Organisationen.

- **Informieren und Kommunizieren**
- **Moderieren und Beraten**
- **Motivieren**
- **Beurteilen**
- **Fördern und Entwickeln**

Abb. 4.7: Führungsaufgaben



Informieren, Kommunizieren, Moderieren, Beraten, Motivieren, Beurteilen, Fördern und Entwickeln sind wichtige Verhaltensweisen wirksamen Führungsverhaltens. Jede Führungskraft muss daher diese Fähigkeiten sicher beherrschen können.

Wer also beispielsweise Informationen als Machtmittel betrachtet und deshalb zurückhält, hat von wirksamem Führungsverhalten nichts verstanden.

4.3.1 Informieren und Kommunizieren

Unter Information verstehen wir die wechselseitige Beschaffung und Weitergabe von Kenntnissen, die zur Erreichung der gestellten Ziele dienen. Informationen in der Organisation sind dabei grundsätzlich offen, d.h., sie sind für jede Mitarbeiterin verfügbar.



Jeder Mitarbeiter ist grundsätzlich selbst dafür verantwortlich, dass er die für seine Aufgaben notwendigen Informationen besitzt und die von anderen benötigten Informationen weitergibt.

Eine Diskussion, ob **Information** eine Bring- oder Holschuld ist, darf gar nicht aufkommen, da sie den Informationsfluss eher verschlechtert als verbessert. Information ist eine Bring- und Holschuld für jede Mitarbeiterin. Ob eine Information für sie wichtig und notwendig ist, entscheidet dabei jede Mitarbeiterin selbst. Bemerkungen wie: „Wozu wollen Sie das wissen?“ oder: „Das geht Sie nichts an!“ gehören damit der Vergangenheit

an. Mitarbeiter interessieren sich nämlich nicht nur für ihre direkten Arbeitsaufgaben, sondern auch über wesentliche betriebliche und wirtschaftliche Zusammenhänge im Unternehmen und darüber hinaus. Dies ist auch gut so. Es hilft ihnen, wirkungsvoller und verantwortungsbewusster zu handeln.

Die Führungskräfte der Organisation geben durch ihren Umgang mit der Information ein Beispiel für alle Mitarbeiter.



Sie sorgen insbesondere dafür, dass die **Kommunikation** in der Organisation, also der Austausch von Informationen zwischen Mitarbeitern, möglichst direkt geschehen kann. Umwege in der Kommunikation durch Dienstwege oder das bürokratische Einhalten von Abteilungszuständigkeiten müssen vermieden werden.

Wenn also für eine Reparatur an einer computergesteuerten Werkzeugmaschine ein Betriebsschlosser und eine Betriebselektrikerin aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenarbeiten müssen, weil aufgrund der Störungsart keiner die Maschine allein reparieren kann, ist ein Informationsaustausch notwendig. Dieser muss direkt vor Ort geschehen, ohne dass die beiden immer wieder in ihren Abteilungen nachfragen oder sich gar die Abteilungsleiter noch abstimmen müssen. Jeder Umweg führt zu längerem Stillstand der Maschine und damit zu höheren Kosten für die Organisation.

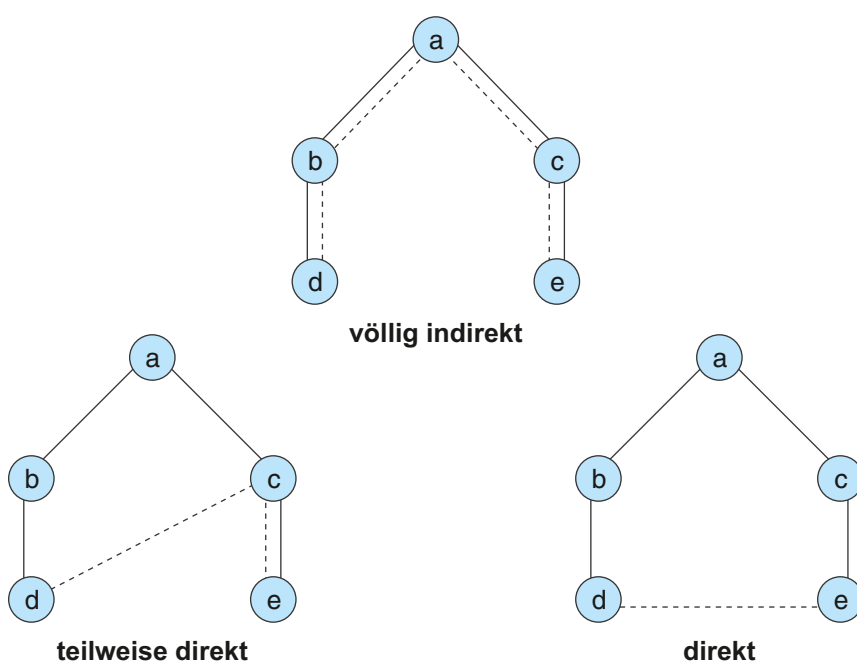


Abb. 4.8: Kommunikationswege

Wissenschaftliche Untersuchungen haben auch gezeigt, dass direkte Kommunikation die Arbeitszufriedenheit erhöht sowie Missverständnisse und Konflikte verringert (vgl. von Rosenstiel et al., 2009).

Übung 4.9:

Was bedeutet direkte Kommunikation im Zusammenhang wirksamer Führung?



4.3.2 Moderieren und Beraten



Unter Moderation verstehen wir die Leitung und Unterstützung von Arbeitsgruppen in der direkten Kommunikation durch die Führungskräfte.

Die moderierenden Führungskräfte übernehmen dabei die Verantwortung dafür, dass die sporadischen und/oder regelmäßigen Arbeitsgespräche von Arbeitsgruppen sich einerseits an den Arbeitszielen und andererseits an den Bedürfnissen der Gruppenmitglieder orientieren. Für die inhaltlichen Gesprächsergebnisse trägt die Arbeitsgruppe selbst die Verantwortung. Hierbei berät die Führungskraft aufgrund ihrer Erfahrung.

Diese Vorgehensweise verhilft zu

- ständiger Rückbesinnung auf die Arbeitsziele,
- Sichtbarmachen der konkreten Arbeitsaufgaben,
- Einbeziehen der Mitarbeiterfähigkeiten,
- frühzeitigem Erkennen von Meinungsunterschieden und Konflikten in der Arbeitsgruppe und deren Bearbeitung,
- hoher Informationsdichte.

Die Führungskraft beruft regelmäßige Arbeitsbesprechungen mit der Arbeitsgruppe ein. Zu besprechende Punkte werden dabei von der Führungskraft auf Flipchart oder Pinnwänden sichtbar gemacht. Fragestellungen sollen von allen Mitarbeitern verstanden werden.

Wichtiger als die Technik der Moderation ist jedoch die innere Einstellung der Führungskraft, der Arbeitsgruppe die Verantwortung für ihre Arbeitsgestaltung zu überlassen.



Übung 4.10:

Was verstehen wir unter Moderation im Zusammenhang mit wirksamer Führung?

4.3.3 Motivieren

Unter Motivation verstehen wir hier alle Einflüsse, Anregungen und Maßnahmen, die den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter entgegenkommen, ein Mehr an Bereitschaft zur Zusammenarbeit und an Leistungswillen von sich aus aufzubringen.



Motivieren im aktiven Sinn können sich die Mitarbeiter nur selbst.

Aufgabe der Führungskräfte in diesem Zusammenhang ist es, „die Hand am Puls der Mitarbeiter zu haben“. Dabei sollen sie erfahren, was diese in die Lage versetzt bzw. hemmt, sich selbst Leistungsziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Ihre weitere Aufgabe besteht dann darin, zusammen mit den Mitarbeitern fördernde Rahmenbedingungen herzustellen und auszugestalten. Hemmende Rahmenbedingungen sollen gemeinsam weitestgehend reduziert werden.

Auch wenn dabei keine optimalen Bedingungen erzielt werden können, nimmt das gemeinsame Bearbeiten der negativen Rahmenbedingungen diesen einen Teil ihrer motivationshemmenden Wirkung.

An dieser Stelle sei noch einmal auf die Erkenntnisse aus der Diskussion über die Motivationstheorien verwiesen.

Die Motivation hat also aus Sicht der Mitarbeiter sechs Ziele:

- Sinn und Zweck ihrer Arbeit erkennen
- ihre unmittelbaren Arbeitsbedingungen mitbestimmen
- stärker an der Zielbestimmung und Planung beteiligt werden
- mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit und mehr Mitverantwortung erhalten
- größere Möglichkeiten bekommen, ihre Fähigkeiten einzusetzen und zu erweitern
- eine sichere und dem Wert der Arbeit entsprechende Gegenleistung erhalten (vgl. Wunderer, 2011)

Fördernde und hemmende Bedingungen der Motivation sollen zu einem Besprechungsthema für ein Arbeitsgruppengespräch gemacht werden.

Übung 4.11:

Was ist die Aufgabe der Führungskräfte im Zusammenhang der Mitarbeitermotivation?



4.3.4 Beurteilen

Unter Beurteilung verstehen wir eine Rückmeldung an die Mitarbeiterin über ihre Leistungen und ihr Verhalten (z.B. die Zusammenarbeit). Jede Mitarbeiterin hat Anspruch auf solche Rückmeldungen.

Beurteilen ist die Personifizierung von Bewerten, d.h., es gelten die dort beschriebenen Regeln wie

- Selbstbeurteilung,
- gemeinsame Beurteilung,
- Aushandeln der Beurteilungsmaßstäbe,
- eindeutige Zuordnung von Leistungsergebnis zu einer Person/Gruppe.

In regelmäßigen Beurteilungsgesprächen tauschen Mitarbeiter und Führungskraft ihre Wahrnehmung über das Erreichen der ausgehandelten und vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele aus. Als Grundlage nehmen sie dazu die schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen, in denen auch die Beurteilungs- und Bewertungsmaßstäbe beschrieben sind. Beurteilungsmaßstab für Leistungsziele können z.B. verkaufte Stückzahlen von Autos (Automobilverkäufer) oder Stückzahlen von produzierten Autos (Arbeitsgruppe in einem Automobilwerk) sein. Beurteilungsmaßstäbe für Verhaltensziele (z.B. Zusammenarbeit) kann die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter sein, zur Verbesserung des Gesamtergebnisses in der Gruppe, Abteilung usw. beizutragen.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Verhaltensziele einen viel größeren Interpretationsspielraum als Leistungsziele lassen. Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft bieten daher Hinweise für Klärungs-, Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf. Solche Unterschiede sind normal. Ihre Bearbeitung bietet Chancen für Veränderung und Entwicklung der Organisation, der Abteilung, der Führungskraft und von Mitarbeitern.

So kann die Führungskraft unter guter Zusammenarbeit das Verhalten innerhalb der Arbeitsgruppe meinen. Der Mitarbeiter versteht darunter das Verhältnis zwischen sich und der Führungskraft, die Arbeitsgruppe interessiert ihn dabei nicht. In dieser Konstellation werden beide zum Punkt Zusammenarbeit zu unterschiedlichen Beurteilungen kommen. Erst die Erklärung, was sie bisher darunter verstanden haben, wird die Gründe für die unterschiedliche Beurteilung deutlich machen. Beide können nun daraus lernen. Der Mitarbeiter erfährt, wie wichtig der Führungskraft die Zusammenarbeit in der Gruppe ist, und kann sein Verhalten darauf einstellen. Diese erfährt, wie wichtig dem Mitarbeiter ein direkter Kontakt zu ihr ist, und kann das Verhalten ebenfalls darauf einstellen.

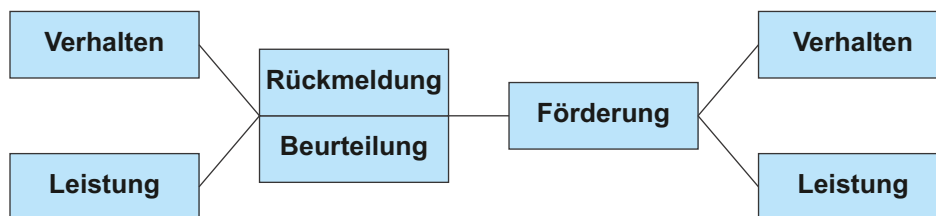


Abb. 4.9: Beurteilungsverfahren



Beurteilungen haben also neben der Rückmeldung auch das Ziel der Förderung und Entwicklung der Menschen.

Beurteilungen sind dabei nicht nur individuell. Dort, wo Ziele und Verhaltensweisen mit Arbeitsgruppen vereinbart werden, muss die Beurteilung ebenfalls im Gruppenrahmen stattfinden. Die individuellen Anteile jeder Mitarbeiterin werden dann von der Gruppe selbst beurteilt.



Abb. 4.10: Wechselseitigkeit von Beurteilungen

Im Rahmen eines wirksamen Führungsverhaltens sollen nicht nur Führungskräfte Mitarbeiter, sondern die Mitarbeiter auch ihre Führungskräfte beurteilen, denn auch die Führungskräfte benötigen Hinweise auf folgende Fragen:

- die Wirkung ihres Führungsverhaltens
- Veränderungswünsche und -notwendigkeiten



Übung 4.12:

Warum sollen Beurteilungen wechselseitig erfolgen?

4.3.5 Fördern und Entwickeln

Unter Fördern und Entwickeln wollen wir alle Maßnahmen und Verhaltensweisen verstehen, die zur Entfaltung und Bereicherung der Fähigkeiten der Mitarbeiterin und zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung beitragen.

Hinweise, welche Maßnahmen und Verhaltensweisen das sein können, erhalten die Führungskräfte aus der Vielzahl von Beobachtungs- und Gesprächskontakten mit den Mitarbeitern, insbesondere aus den regelmäßigen Arbeitsbesprechungen, den Informationsgesprächen, der Zielaushandlung und den Beurteilungsgesprächen.

Letztere sind auch der Ort, an dem Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen miteinander besprochen, ausgehandelt und vereinbart werden. Diese Maßnahmen sollen nicht ausschließlich im Hinblick auf einen bestimmten Verantwortungsbereich, sondern eher im Hinblick auf die Gesamtorganisation vereinbart werden.

Auch hier gilt, dass es sich nicht nur um Einzelmaßnahmen (z.B. Ausbildung in der CNC-Technik) handeln kann, sondern auch um Gruppenmaßnahmen (z.B. Teamentwicklung zur verbesserten Zusammenarbeit).

Die Notwendigkeit von Förderung und Entwicklung aus der Sicht der Führungskräfte ergibt sich nicht nur daraus, dass wir die Mitarbeiter als Menschen mit ihren Fähigkeiten, Wünschen und Bedürfnissen im Hinblick auf die Organisation ernst nehmen. Sie ergibt sich auch aus pragmatischen Gründen: Die Qualität der menschlichen Arbeitskraft wird für die Unternehmen ein Engpass- und Wettbewerbsfaktor der Zukunft.

Für die Unternehmen ist es daher existenziell, die Fähigkeiten der Mitarbeiter aususchöpfen und weiterzuentwickeln.



Wichtige **Fördermittel** sind dabei:

- der bestmögliche Einsatz – gemäß Fähigkeit und Ausbildungsstand – der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse
- die Stärkung des Selbstvertrauens
- die Ausbildung und Weiterbildung am Arbeitsplatz
- inner- und außerbetriebliche Schulungen – fachlich sowie zur besseren Zusammenarbeit und Führung
- Einsatz für zeitlich befristete Sonderaufgaben zur Entdeckung zusätzlicher Fähigkeiten und als Möglichkeit der Bewährung in neuen Aufgaben
- Aufgaben- oder Arbeitsplatzwechsel

Führungskräfte beherrschen diese Methode virtuos und entwickeln weitere kreative Ideen.

Übung 4.13:

Was bedeutet Fördern und Entwickeln im Zusammenhang mit wirksamer Führung?



Zusammenfassung

Dieses Kapitel hat Ihnen aufgezeigt, wie wirksames Führungsverhalten in der Praxis ausgestaltet werden kann.

Dazu haben wir uns zunächst mit den Grundsätzen wirksamen Führens auseinandergesetzt.

Danach haben wir die Managementaufgaben wie Planen, Orientieren an Zielen, Entscheiden, Delegieren, Verantworten, Organisieren, Koordinieren und Bewerten unter dem Gesichtspunkt wirksamer Führung betrachtet. Dabei wurden immer wieder die ausgeprägte Beteiligung der Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner und die Orientierung an Arbeitsgruppen als zentrale Merkmale herausgearbeitet.

Danach wurden die Führungsaufgaben, wie Informieren, Kommunizieren, Moderieren, Beraten, Motivieren, Beurteilen, Fördern und Entwickeln als Wege zur Ausgestaltung wirksamen Führungsverhaltens dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass die Kommunikation, also das Gespräch, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ein wesentliches und nicht zu ersetzendes Führungsmittel ist.

Die Ausgestaltung wirksamen Führungsverhaltens konnte in diesem Kapitel nur rezeptartig erfolgen. Diese Rezepte reichen für Ihre ersten Schritte aus, wirksames Führungsverhalten zu erproben. Die Praxis ist vielfältiger, als sie dargestellt werden konnte.

Darüber hinaus sei jeder Führungskraft geraten, die Fähigkeit zur Kommunikation ständig weiterzuentwickeln.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 4.1 Warum ist wirksame Führung ohne wechselseitiges Vertrauen nicht denkbar?
- 4.2 Was spricht gegen Mehrheitsentscheidungen in Arbeitsgruppen?
- 4.3 Warum ist wirksames Delegieren so schwer?
- 4.4 Beschreiben Sie den Zusammenhang von Bewerten und wirksamem Führungsverhalten.
- 4.5 Welche Ziele hat die Motivation aus Sicht der Mitarbeiter?
- 4.6 Beschreiben Sie, welche Inhalte in Beurteilungsgesprächen ausgetauscht werden.
- 4.7 Warum ergibt sich die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln?

A. Lösungen zu den Übungen im Text

- 1.1 Beeinflussung anderer Menschen, Zielerreichung und Ergebniserzielung unter Berücksichtigung von Werten, Aktivierung bei gleichzeitigem Beeinflusstwerden, findet in einer Arbeitsstruktur mit gegebenen Rollen statt.
- 1.2 Der Begriff „Management“ ist ein Oberbegriff, da er neben dem Element Führung auch andere Elemente enthält, wie z.B. Organisation, Planung und Kontrolle.
- 1.3 Unter dem Begriff „Macht“ verstehen wir, jede Chance zu nutzen, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, egal, worauf diese Chance beruht.
- 1.4 Das Verhalten vieler Mitarbeiter in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben.

Wir denken hier an Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, aber auch an unterschiedliche Anreizsysteme, wie z.B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, ein Personalentwicklungsprogramm, die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen (Dienstwagen, Parkplatz usw.).

- 1.5 Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen und Ausnahmefälle bis in die Kleinigkeiten geregelt sind, Menschen sorgen dafür, wie daraus gelebte Realität wird. Das Verhalten von Führungskräften, ihre Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren und Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung. Diese zielbezogene Beeinflussung von Menschen wird mithilfe der Kommunikation gesteuert.
- 1.6 Unter „Rolle“ verstehen wir die Erwartungen, die andere, aber auch wir selbst an unsere Position haben. Leider sind diese Erwartungen nicht identisch, so dass die unterschiedlichen Auffassungen ausgetauscht und miteinander in Einklang gebracht werden müssen.
- 1.7 Die Zusammenarbeit in Organisationen führt häufig zu Konflikten zwischen einzelnen Personen bzw. zwischen Personen und Gruppen. Gründe der Entstehung sind etwa knappe Mittel, unterschiedliche Werte, unterschiedliche Interessen, unzulängliche Organisationsstrukturen und vieles andere mehr. Sie gehören zu den Alltagserscheinungen und liefern die für Entwicklungen und Veränderungen notwendige Spannung. Führung heißt, mit solchen Konflikten fachkundig und konstruktiv umzugehen.

Individuelle Beispiele: zu wenig Budget für mehrere Projekte, unterschiedliche Auffassungen über die Vorgehensweise zur Lösung eines Problems usw.

- 2.1 Motivation definieren wir daher als Sammelbegriff dafür, durch welche Prozesse ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft dieses Verhalten getrieben wird, wie es gesteuert wird, wie es aufhört und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen.

- Als Führungskräfte müssen wir wissen, welche inneren Prozesse welches Verhalten auslösen. Sonst können wir nicht entsprechend Einfluss auf unsere Mitarbeiter nehmen.
- 2.2 Motive, Beweggründe und Bedürfnisse können nicht direkt wahrgenommen werden, sondern werden aus einem bestimmten Verhalten geschlossen. Wir können also nicht sehen, ob jemand motiviert ist. Wir schließen dies daraus, dass er sich sehr aktiv und engagiert für eine Sache einsetzt.
- 2.3 Maslow folgert aus seiner Rangordnung, dass Bedürfnisse höherer Ordnung erst wirksam werden, wenn die niedrigen Bedürfnisse befriedigt sind, d. h., erst durch die Befriedigung der grundsätzlichen körperlichen Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf oder Sexualität entsteht ein Bedürfnis nach persönlicher Sicherheit. Wenn dies befriedigt ist, entsteht ein Bedürfnis nach Kontakt mit anderen Menschen, Anerkennung usw.
- 2.4 Niedrige Bedürfnisse können nur mit materiellen Anreizen (z.B. Geld oder garantierter Arbeitsplatz) befriedigt werden.
- 2.5 Herzberg hat festgestellt, dass in wirtschaftlich schlechteren Situationen das Bedürfnis nach Befriedigung der Hygienefaktoren größer ist, während in wirtschaftlich besseren Zeiten die Motivatoren wichtiger sind.
- 2.6 Leistungsmotivation wird verstanden als Bedürfnis, Erfolg zu haben bzw. Misserfolg zu vermeiden, sowie als Fähigkeit, für eine erbrachte Leistung Stolz zu empfinden.
- Die Leistungsmotivation in einer bestimmten Situation oder für eine bestimmte Aufgabe wird als Produkt aus 3 Faktoren verstanden, dem Leistungsmotiv, der Erfolgserwartung und dem Erfolgsanreiz.
- 2.7 Hinter Sprengers Betrachtung steckt ein Menschenbild, das überspitzt formuliert heißt: Eigentlich wollen Menschen nicht arbeiten, nicht leisten; sie wollen sich nicht zu 100 % einsetzen. Eigentlich sind tendenziell alle Mitarbeiter Betrüger. Sie betrügen den Arbeitgeber um einen Teil der Arbeitskraft, die er bezahlt.
- Sprenger bekämpft dies, da er selbst davon ausgeht, dass Menschen eigenverantwortliche und selbstbestimmte Wesen sind.
- 2.8 Ein fataler Effekt entsteht durch den Gewöhnungsprozess. Diese Systeme wirken mittel- und langfristig wie Drogen. Die Dosis muss ständig erhöht werden. Der Preis für dieselbe Leistung in Form von materieller Belohnung (Incentive, Bonus usw.) wird immer höher. Wird er nicht gezahlt, erzeugt dies Ärger und Frustration bei den Mitarbeitern. Dies führt zu nachlassender Leistungsbereitschaft und Demotivation. Motivierung hat also letztlich Demotivierung zur Folge.
- 3.1 Managementphilosophie kognitiver Aspekt eines Führungsmodells: generelle Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, Weltverständnis, Arbeitsverständnis

Führungsstil	Gestaltung der Beziehungen bzw. des sozial-emotionalen Klimas zwischen Führenden und Geführten, Grundeinstellungen und Präferenzen für das Führungsverhalten, Grad der gegenseitigen Einflussnahme
Führungstechniken	konkrete Gestaltungsregeln des Führungsverhaltens, verhaltensbestimmende Instrumente

- 3.2
- In der Theorie X hat der Mensch eine angeborene Abneigung gegenüber der Arbeit und wird sie zu minimieren suchen. Der Mensch möchte Verantwortung vermeiden und geht Entscheidungen aus dem Weg. Er will lieber Direktiven und Sicherheit.
- Diese Annahmen führen im Führungsverhalten zu hoher Kontrolle, zu Ausübung von Druck und zu wenig Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern.
- In der Theorie Y hat der Mensch keine angeborene Abneigung gegenüber Arbeit und Verantwortung, sondern kann und will auch gern arbeiten. Er ist grundsätzlich neugierig, lernwillig und entwicklungsfähig. Verantwortungsflucht, Fehlen von Ehrgeiz etc. sind Folgen von Erfahrung und Erziehung.
- Demzufolge spiegeln sich im Führungsverhalten Unterstützung, Anerkennung, Entfaltungsmöglichkeiten, Fördern und Entwickeln wider.
- 3.3 Menschenbilder, Entwicklungsphasen des Unternehmens, Führungsprinzipien und Unternehmensleitbilder
- 3.4 Unter Führungsstil verstehen wir ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen immer wiederkehrendes Führungsverhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern.
- 3.5
- Wir wollen analysieren, welche Eigenschaften kennzeichnend für Personen in Führungspositionen bzw. für erfolgreich Führende sind.
 - Wir wollen darauf aufbauend Testverfahren entwickeln, die sich zur Messung der genannten Eigenschaften eignen.
 - Schließlich wollen wir dann Bewerber für Führungspositionen mit diesen Testverfahren untersuchen und diejenigen mit den besten Testwerten aussuchen, weil wir davon überzeugt sind, dass diese mit hoher Wahrscheinlichkeit Führungserfolg haben werden.
- 3.6 Die Führungseigenschaften bestimmen zwar das Verhalten, aber nur im Zusammenspiel mit der konkreten Führungssituation bedingen sie das Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz.
- 3.7 Kurt Lewin hat in einer Reihe von Laboratoriumsexperimenten drei Typen von Führungsstilen herausgearbeitet:
1. den autokratischen,
 2. den demokratischen und
 3. den Laissez-faire-Stil.

- 3.8 Tannenbaum geht davon aus, dass ein Arbeitsproblem, bevor es gelöst werden kann, drei Stufen der Problemlösung durchläuft:
1. Die Beteiligten definieren es, d.h., sie lernen es kennen.
 2. Sie beurteilen, analysieren und überlegen, auf welchen Wegen es gelöst werden kann.
 3. Sie entscheiden sich für einen Lösungsweg und gehen ihn.
- 3.9 Die Mitarbeiterorientierung enthält folgendes Führungsverhalten:
- allgemeine Wertschätzung und Achtung
 - Offenheit und Zugänglichkeit
 - Bereitschaft zur zweiseitigen Kommunikation
 - Einsatz und Sorge für den Einzelnen
- 3.10 Die Kritik an der personenorientierten Führungsforschung hat einen gemeinsamen Nenner: Es gibt nicht „die“ optimalen Führungseigenschaften, nicht „den“ besten Führungsstil, nicht „das“ ideale Führungsverhalten. Je nach Situation müssen die Anforderungen in jeweils anderer Weise präzisiert werden. Situationsorientierte Ansätze versuchen herauszufinden und zu erklären, worauf es dabei ankommt.
- 3.11 Unter Führungsaufgaben und Führungsprozessen verstehen wir alle Aufgaben und Prozesse, die im Hinblick auf eine optimale Gestaltung der Kernaufgaben und -prozesse, aber auch deren Unterstützungsaufgaben und -prozesse zur Steuerung des Unternehmens erforderlich sind. Dazu gehören neben der konkreten Mitarbeiterführung auch die Entwicklung von Visionen, Leitbildern, Unternehmenszielen, die Gestaltung der Unternehmenskultur, das Controlling, die Organisation etc.
- 3.12 Für unser kundenorientiertes Unternehmen braucht es eine kundenorientierte Führung. Kundenorientiertes Führen heißt dabei, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten. Die Mitarbeiter sind die Kunden der Führungskräfte.
- 3.13 Unter Führungstechniken verstehen wir ganz konkrete Gestaltungsregeln für das Führungsverhalten und für den Gebrauch eines Instrumentariums für das Führen. Sie haben zum Ziel, für verschiedene Aspekte des Führungsprozesses konkrete Handlungshilfen zur Bewältigung der Probleme des Alltages zu bieten.
- 3.14 Führen durch Delegieren beschreibt die Übertragung von Aufgaben auf Mitarbeiter. Wichtig dabei ist, dass sie auch mit den zur selbstständigen Aufgabenausführung notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden. Mitarbeiter ihrerseits übernehmen für die Aufgabenausführung die komplette Verantwortung.
- Eine Einkäuferin z.B., die für einen konkret benannten Unternehmensteil alle Beschaffungsvorgänge selbstständig erledigen soll, muss die Kompetenzen besitzen, auch die Verhandlungen mit Lieferanten selbstständig zu führen und die Käufe in der notwendigen Höhe abzuschließen. Allerdings trägt sie auch die Verantwortung dafür, wenn sie zu teuer einkauft.

Dies Beispiel zeigt, wie wichtig es für die Führungskraft ist, für die Aufgabendelegation kompetente Mitarbeiter auszuwählen bzw. diese durch Personalentwicklungsmaßnahmen kompetent zu machen.

Bei der Delegation selbst unterscheiden wir dann in permanente Delegation, d.h., Aufgaben werden Mitarbeitern dauerhaft übertragen, bzw. Ad-hoc-Delegation, d.h., es werden Einzelaufträge (z.B. die Ausrichtung einer Festivität) übertragen.

- 3.15 Wichtigste Argumente für ein kooperatives Führungsverhalten sind unsere Einbindung in die christlich-abendländische Kultur und in unser demokratisches Gesellschaftssystem. Die Menschen sind heute immer weniger bereit, den Unterschied zwischen den in unserer Verfassung, dem Grundgesetz, beschriebenen Prinzipien und der erlebten Wirklichkeit im politischen und beruflichen Leben hinzunehmen.

Beispiele dafür sind einerseits die Friedens- und Umweltbewegung und andererseits die Diskussion in den Unternehmen über Personalentwicklung, Unternehmenskultur und Unternehmensethik.

- 3.16 Bis in die achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts hat man die kooperative Führung als den idealen Führungsstil angesehen und propagiert. Unter den Konzepten der Dezentralisierung, der Humanisierung der Arbeitswelt sowie der Selbststeuerung könnte sich die kooperative Führung auch als ein historisches Übergangskonzept erweisen, das von vorgesetztenzentrierten Einflussformen der Fremdsteuerung zu mitarbeiterzentrierten Einflussformen der Selbstorganisation führt.

- 4.1 Der Grundsatz, sich auf das Wenige zu konzentrieren, ist überall wichtig. Ein Beispiel ist das Management. Im Management ist seine Bedeutung sogar besonders groß, weil kein anderer Beruf, keine andere Tätigkeit so stark und systematisch der Gefahr ausgesetzt ist, dass man seine Kräfte verzettelt oder zersplittert. Konzentration auf das Wesentliche bedeutet daher, sich auf Weniges zu beschränken, auf eine kleine Zahl von sorgfältig ausgesuchten Schwerpunkten. Das führt letztlich zu Wirkung und Erfolg. Fast alle Menschen, die in irgendeiner Weise aufgrund ihrer Leistungen bekannt oder gar berühmt geworden sind, haben sich auf eine Sache, auf eine Aufgabe oder auf ein Problem konzentriert. Konzentration auf Weniges ist also letztlich der Schlüssel zum Erfolg.

- 4.2 Planen bedeutet, Ziele zu erarbeiten, festzulegen und die Verfahrensweisen zu ihrer Erreichung zu bestimmen. Die Pläne sollen dabei realisierbar sein. Sie dürfen nicht starr sein, sondern müssen an veränderte Gegebenheiten angepasst werden.

- 4.3 Dort, wo Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten noch nicht in der Lage sind mitzuwirken, benutzt die Führungskraft das nicht als Argument, die Ziele selbst festzulegen. Stattdessen hilft sie den Mitarbeitern durch das Einleiten von Lernprozessen, diese Fähigkeiten zu erwerben. So ist es z.B. denkbar, dass die Führungskraft eine Arbeitsgruppe von Mitarbeiter darüber informiert, wie in der Organisation Ziele zustandekommen. Außerdem kann sie die Arbeitsgruppe mit Methoden der Zielfindung vertraut machen und selbst die Moderation hierfür übernehmen.

- 4.4 Entscheiden bedeutet ein bewusstes Auswählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten. Damit ist klar, dass zunächst mehrere Möglichkeiten vorhanden sein bzw. erarbeitet werden müssen. Entscheidungen sollten dort getroffen werden, wo auch der notwendige Sachverstand vorhanden ist.
- 4.5 Delegation bedeutet die Übertragung von Aufgaben an den Mitarbeiter, die dieser selbstständig und in eigener Verantwortung übernimmt.
- 4.6 Die Übertragung von Aufgaben muss den Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter entsprechen. In unserem Beispiel ist es nicht sinnvoll, einem Mitarbeiter den Fuhrpark zu übertragen, der weder über technische noch über kaufmännische Fähigkeiten verfügt und auch sonst lieber allein als mit anderen Menschen zusammenarbeitet.
- 4.7 Für die Durchführung einer Spezialaufgabe ist Koordination notwendig. Darunter verstehen wir die sachliche Abstimmung (mengenmäßige, qualitative, terminliche, kostenmäßige usw.) und personale (Mitarbeiter, Freistellung usw.). Im Sinne wirksamer Führung soll die Koordination möglichst von den Betroffenen übernommen werden. Dafür müssen die Führungskräfte effiziente Rahmenbedingungen schaffen.
- 4.8 Die Selbstkontrolle und die gemeinsame Bewertung erhöhen die Leistungsmotivation der Mitarbeiter und damit die Leistung für die Organisation.
- 4.9 Darunter verstehen wir eine Kommunikation ohne Umwege über Dritte (z. B. Dienstweg). Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen dazu.
- 4.10 Unter Moderation verstehen wir die Leitung und Unterstützung von Arbeitsgruppen in der direkten Kommunikation durch die Führungskräfte.
- 4.11 Aufgabe der Führungskräfte in diesem Zusammenhang ist es, „die Hand am Puls der Mitarbeiter zu haben“. Dabei sollen sie erfahren, was diese in die Lage versetzt bzw. hemmt, sich selbst Leistungsziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Ihre weitere Aufgabe besteht dann darin, zusammen mit den Mitarbeitern fördernde Rahmenbedingungen herzustellen und auszugestalten. Hemmende Rahmenbedingungen sollen gemeinsam weitestgehend reduziert werden.
- Auch wenn dabei keine optimalen Bedingungen erzielt werden können, nimmt das gemeinsame Bearbeiten der negativen Rahmenbedingungen diesen einen Teil ihrer motivationshemmenden Wirkung.
- 4.12 Im Rahmen eines wirksamen Führungsverhaltens sollen nicht nur Führungskräfte Mitarbeiter, sondern die Mitarbeiter auch ihre Führungskräfte beurteilen, denn auch die Führungskräfte benötigen Hinweise auf folgende Fragen:
- die Wirkung ihres Führungsverhaltens
 - Veränderungswünsche und -notwendigkeiten
- 4.13 Unter Fördern und Entwickeln werden alle Maßnahmen und Verhaltensweisen verstanden, die zur Entfaltung und Bereicherung der Fähigkeiten der Mitarbeiterin und zu ihrer Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Dies ist auch deshalb notwendig, weil die menschlichen Ressourcen der Engpass der Zukunft in unserer Wirtschaft sein werden.

B. Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 „Ich setze Menschen in Bewegung.“ bzw. „Menschen setzen sich in Bewegung.“
- 1.2 Unter dem Begriff „Macht“ verstehen wir, jede Chance zu nutzen, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, egal worauf diese Chance beruht. Manchmal sind wir als Führungskräfte in Situationen, Mitarbeiter auch gegen deren Willen beeinflussen zu müssen. Dazu müssen wir auch bereit sein, wenn andere Möglichkeiten nicht ans Ziel führen.
- 1.3 Zur Durchsetzung persönlicher, aber auch beruflicher Interessen (z.B. gewünschte Arbeitszeiten oder Arbeitsaufgaben) nehmen Mitarbeiter Einfluss auf ihre Führungskräfte. Um Frustrationen zu vermeiden, gilt es als Führungskraft darauf zu achten, dass die wechselseitige Einflussnahme als faires Geben und Nehmen empfunden wird, sonst leisten die Mitarbeiter Widerstand, z.B. durch die Verweigerung von Überstunden, die das Abteilungsergebnis schmälern, an dem der Vorgesetzte gemessen wird, oder die Führungskräfte erreichen ihre Ziele nicht.

- 2.1 Die Führungskräfte müssen die Motivatoren gestalten.

Dies kann durch folgende sieben Bedingungen geschehen:

- Die Mitarbeiter erhalten immer eine direkte Rückmeldung zu den Ergebnissen ihrer Arbeit.
- Das Ergebnis der eigenen Arbeit soll überwiegend von demselben Empfänger genutzt werden.
- Jede Arbeit soll eine Lernkomponente besitzen.
- Die Mitarbeiter sollen ihre Arbeit selbst einteilen können.
- Jeder Mitarbeiter soll auf einem Gebiet über ein Spezialwissen verfügen.
- Die Kommunikation während der Arbeit soll direkt geschehen, also nicht über andere.
- Jedem Mitarbeiter soll das Ergebnis seiner Arbeit direkt zugeordnet werden.

- 2.2 Führungskräfte sollten nach Sprenger auf die Bereiche der Motivation sehr unterschiedlich Einfluss nehmen:

1. Hände weg von der **Leistungsbereitschaft**!

Führungskräfte sind nicht dazu da, Mitarbeiter zu motivieren. Das müssen diese selbst tun. Stattdessen gilt es Leistung zu fordern, Ziele zu verhandeln und zu vereinbaren. Damit werden Mitarbeiter als vereinbarungsfähige Partner ernst genommen.

2. In die **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiterin investieren!

Über Personalentwicklung unterstützen wir die Mitarbeiterin, Aufgaben wahrzunehmen und zu erfüllen, die persönliches Wachstum ermöglichen.

3. **Leistungsmöglichkeiten** durch Zutrauen, Vertrauen und Freiräume eröffnen!

Führungskräfte schaffen Rahmenbedingungen, in denen es Freude macht, sich einzusetzen.

4. Aufmerksam sein für die vielen demotivierenden Faktoren, die die **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiterin behindern!

Dazu gehört auch die kritische Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle.

- 3.1 Menschenbilder sind Vorstellungen darüber, wie Menschen grundsätzlich sind und wie sie sich grundsätzlich verhalten. Da Führung ja Einflussnehmen in Bezug auf konkrete Ziele bedeutet, stellen sich Führungskräfte auf ihre eigenen Menschenbilder ein und verhalten sich entsprechend.
- 3.2 Dieser Führungsstil überträgt die Prinzipien eines demokratischen Staates auf die Zusammenarbeit in einem Unternehmen. Die Führungskraft hat geliehene Macht, die sie so lange behält, wie sie ihr Verhalten den Mitarbeitern einsichtig begründen kann. Allerdings kann er auch aufgrund der demokratischen Prinzipien der Mehrheitsentscheidung falsch verstanden werden. Es geht ja nicht um eine Mehrheitsentscheidung der Mitarbeiter im Zweifelsfall gegen die Führungskraft, sondern um die Beteiligung der Mitarbeiterinnen ggf. auch an Entscheidungen.
- 3.3 Die Partizipationsorientierung enthält folgendes Führungsverhalten:
- Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse
 - Berücksichtigung der Qualifikation der Mitarbeiter
 - Identifikation mit den Unternehmenszielen
 - Förderung der Mitarbeiter
 - Erhöhung der Einsatzbereitschaft
 - Eigenmotivation statt Fremdmotivation
 - Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle
- 3.4 Dem Mitarbeiter oder den Mitarbeitern konkrete abgegrenzte Aufgaben (inkl. Kompetenzen und Verantwortung) übertragen; Leistungsziele für diese Aufgaben, inkl. einer Bandbreite für die Normalleistung vereinbaren; nur eingreifen, wenn die Bandbreite der Normalleistung unter- oder überschritten wird; im Übrigen sich als Berater oder Moderator verhalten
- 3.5 Leitbildorientiertes Führen macht sich die magnetische Wirkung von Unternehmensideen auf die Mitarbeiter zunutze.

Diese Führungstechnik konkretisiert sich nur in wenigen Verhaltensregeln und Instrumenten. Ihr Grundprinzip besteht darin, sich über die Leit motive des Unternehmens und des unternehmerischen Handelns klar zu werden. Diese werden im Unternehmen gemeinsam mit den Mitarbeitern herausgearbeitet, sodass alle Mitglieder des Unternehmens sich auf diese Ideen hin ausrichten können.

Ein solches Leitmotiv könnte z.B. lauten: „Wir wollen mit allen unseren Kräften immer und zu jeder Zeit die Wünsche unserer Kunden erfüllen.“

3.6 Unsere Wertvorstellungen, unsere Gesellschaftsordnung, aber auch gute Ausbildung und die Erziehung zur Selbstständigkeit und Eigenverantwortung führen dazu, dass viele Menschen nur in der Arbeit und für die Arbeit motiviert sind, wenn sie an den Geschehnissen dort beteiligt werden.

4.1 Hier kommt es auf das wechselseitige Vertrauen an. Untersuchungen haben gezeigt, dass Führungskräfte, denen es gelungen ist, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und Kollegen zu gewinnen und zu erhalten, ein gutes Betriebsklima und eine positive Unternehmenskultur geschaffen haben.

Ist das Vertrauen nicht vorhanden, muss ein sehr großer Kontrollaufwand betrieben werden. Dieser kostet zeitliche, geldliche und emotionale Ressourcen, die für andere Dinge nicht mehr zur Verfügung stehen.

4.2 Nicht immer führt eine Mehrheitsabstimmung zu den qualitativ besten Ergebnissen. Wenn z.B. bei der Aufgabenverteilung einem Mitarbeiter eine Aufgabe übertragen werden soll, die er noch nicht gut genug beherrscht, nutzt eine Mehrheitsentscheidung weder der Arbeitsgruppe noch dem Unternehmen. Die Arbeitsgruppe wird die vereinbarten Leistungsziele wahrscheinlich nicht erreichen können. Wir empfehlen in solchen Problemstellungen die „Adsens“-Methode. Danach gilt eine Entscheidung als getroffen, wenn es in der Gruppe kein Gegenargument mehr gibt.

4.3 Beim Delegieren wird häufig gegen die nachfolgenden Regeln verstoßen:

1. Mit der Delegation von Aufgaben werden dem Mitarbeiter auch die Kompetenzen (= Befugnisse) für diese Aufgaben übertragen. Gleichzeitig übernimmt er auch die Verantwortung für das Arbeitsergebnis.
2. Die Übertragung von Aufgaben muss den Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter entsprechen.

Es kommt also darauf an, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter sehr genau über die zu delegierenden Aufgaben informieren und gemeinsam aushandeln, welche davon übertragen werden sollen. Es empfiehlt sich, das Ergebnis des Aushandelns schriftlich festzuhalten. Das dient der Klarheit und stärkt letztlich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

3. Es sollen vollständige Aufgabenbereiche und nicht Teilaufgaben übertragen werden, um das Mitdenken in Gesamtzusammenhängen zu fördern.

Jede Mitarbeiterin soll also ihren eigenen Aufgabenbereich haben, in dem sie selbstständig entscheidet, handelt und Verantwortung trägt.

Gleichzeitig müssen die Führungskräfte darauf achten, dass die Aufgaben nicht rückdelegiert werden.

4.4 Unter Bewerten verstehen wir das Messen von Leistungen, Verhaltensweisen und Ergebnissen an vorgegebenen Maßstäben.

Wirksames Führungsverhalten bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter sich in ihrer Arbeit selbst kontrollieren und das Arbeitsergebnis gemeinsam mit der Führungskraft bewerten.

In die Praxis umgesetzt heißt das, die Mitarbeiter handeln mit der Führungskraft die Arbeitsziele für die ihnen übertragenen Aufgaben und die Maßstäbe aus und vereinbaren diese. Daran soll das Ergebnis gemessen werden. So können sie während der Arbeit jederzeit selbst den Maßstab anlegen.

- 4.5 Die Motivation hat aus Sicht der Mitarbeiter sechs Ziele:
- Sinn und Zweck ihrer Arbeit erkennen
 - ihre unmittelbaren Arbeitsbedingungen mitbestimmen
 - stärker an der Zielbestimmung und Planung beteiligt werden
 - mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit und mehr Mitverantwortung erhalten
 - größere Möglichkeiten bekommen, ihre Fähigkeiten einzusetzen und zu erweitern
 - eine sichere und dem Wert der Arbeit entsprechende Gegenleistung erhalten
- 4.6 In regelmäßigen Beurteilungsgesprächen tauschen Mitarbeiter und Führungskraft ihre Wahrnehmung über das Erreichen der ausgehandelten und vereinbarten Leistungs- und Verhaltensziele aus. Als Grundlage nehmen sie dazu die schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen, in denen auch die Beurteilungs- und Bewertungsmaßstäbe beschrieben sind. Beurteilungsmaßstab für Leistungsziele können z.B. verkaufte Stückzahlen von Autos (Automobilverkäufer) oder Stückzahlen von produzierten Autos (Arbeitsgruppe in einem Automobilwerk) sein. Beurteilungsmaßstäbe für Verhaltensziele (z.B. Zusammenarbeit) kann die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter sein, zur Verbesserung des Gesamtergebnisses in der Gruppe, Abteilung usw. beizutragen.
- 4.7 Die Notwendigkeit von Förderung und Entwicklung aus der Sicht der Führungskräfte ergibt sich nicht nur daraus, dass wir die Mitarbeiter als Menschen mit ihren Fähigkeiten, Wünschen und Bedürfnissen im Hinblick auf die Organisation ernst nehmen. Sie ergibt sich auch aus pragmatischen Gründen: Die Qualität der menschlichen Arbeitskraft wird für die Unternehmen ein Engpass- und Wettbewerbsfaktor der Zukunft.

Für die Unternehmen ist es daher existenziell, die Fähigkeiten der Mitarbeiter auszuschöpfen und weiterzuentwickeln.

C. Glossar

Adsens-Methode	Entscheidung ist getroffen, wenn es keine Gegenargumente mehr gibt
autonom	unabhängig
Autorität	rechtmäßige Machtausübung auf der Grundlage bejahter Abhängigkeit
Beurteilung	Rückmeldung an den Mitarbeiter bezüglich seiner Leistungen und seiner für den Arbeitszusammenhang wichtigen Verhaltensweisen
Delegation	Übertragung von Aufgaben, die selbstständig und eigenverantwortlich übernommen werden
Diagnostiker	Ursachenforscher
Einfluss	Ergebnis von Macht
Führung	zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben
Führung durch Strukturen	Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, aber auch unterschiedliche Anreizsysteme, wie z.B. ein Prämien- oder Leistungslohnsystem, ein Personalentwicklungsprogramm, die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes oder ein ausgeklügeltes System von Statussymbolen (Dienstwagen, Parkplatz, usw.) nehmen Einfluss auf Menschen.
Führung in Organisationen	zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation
Führungsaufgaben	ständig wiederkehrende Anforderungen und Aufgabenstellungen an Führungskräfte
Führungsmethoden	wichtige Wege zur Ausgestaltung kooperativen Führungsverhaltens
Führungsprinzipien	aufgeschriebene Verhaltensrichtlinien für Führungskräfte (und Mitarbeiter) im Unternehmen
Führungsprozesse	Prozesse, die im Hinblick auf eine optimale Gestaltung der Kernaufgaben und -prozesse, aber auch deren Unterstützungsaufgaben und -prozesse zur Steuerung des Unternehmens erforderlich sind
Führungsstil	ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen immer wiederkehrendes Führungsverhalten

Führungstechniken	konkrete Gestaltungsregeln des Führungsverhaltens, verhaltensbestimmende Instrumente
Gruppe	zwei oder mehr Menschen, die durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind
Herrschaft	regelmäßige Machtausübung auf der Grundlage verbindlicher Verfahren
Hygienefaktoren	Faktoren, die die Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen, z.B. Gehalt, Beziehungen zu Führungskräften und Kollegen, Stellung im Unternehmen u. a.
implizit	unbewusst, unausgesprochen, stillschweigend unterstellt
Information	wechselseitige Beschaffung und Weitergabe von Kenntnissen
Kernprozesse	Prozesse des Unternehmens, die direkt dem Nutzen des Kunden dienen
Kommunikation	Austausch von Information, Meinungen
Konflikt	Unterschiede im Denken, Fühlen, Wollen, die Einfluss auf das Handeln haben
Konsens	Übereinstimmung
kooperativ	auf Zusammenarbeit eingestellt
kooperative Führung	zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation unter wechselseitiger, tendenziell symmetrischer Einflussaübung und konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen
Koordination	sachliche und personale Abstimmung in Zusammenhang mit der Aufgabe und im Hinblick auf ein Ziel
kundenorientiertes Führen	unterstützenden Service für die Mitarbeiter leisten
legitimieren	rechtfertigen
Leistungsbereitschaft	Wille, Leistung zu erbringen
Leistungsfähigkeit	Qualifikation, Leistung zu erbringen
Leistungsmöglichkeit	gestaltete Rahmenbedingungen, Leistung zu erbringen
Leistungsmotivation	Bedürfnis, Erfolg zu haben bzw. Misserfolg zu vermeiden, sowie Fähigkeit, auf eine erbrachte Leistung stolz zu sein

Macht	Nutzen jeder Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen.
Management	Oberbegriff zu Führung; enthält auch Elemente wie z. B. Organisation, Planung und Kontrolle
Managementphilosophie	kognitiver Aspekt eines Führungsmodells: generelle Grundauffassungen bzw. Grundannahmen und Grundwerte zum Menschen, Weltverständnis, Arbeitsverständnis
Manipulation	Einflussnahme gegen den Willen eines Menschen, ohne dass dieser es zunächst bemerkt
Menschenbild	Auffassungen von der Natur des Menschen und seinen sozialen Beziehungen
Moderation	Leiten und Unterstützen von Gruppen
Motivation	Sammelbegriff dafür, durch welche Prozesse ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wird, durch welche Kraft das Verhalten getrieben wird, durch welche es gesteuert wird, durch welche es aufhört, und welche persönlichen Reaktionen im Organismus des Menschen dabei eine Rolle spielen.
Motivatoren	Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit bestimmen; z. B. Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit selbst u. a.
Normen	Gesetzmäßigkeiten
organisieren	Aufstellen von Regeln und Treffen von Maßnahmen zur Erleichterung der Zusammenarbeit und zur Verbesserung ihres Ergebnisses
Partizipation	Beteiligung
Phänomen	Begriff, Gestalt
Rolle	Erwartungen, die andere und wir selbst an unsere Position haben
Rollendifferenzierung	Die Erwartungen an die eigene Position sind sehr unterschiedlich.
soziale Interaktion	wechselseitige Abhängigkeit des Verhaltens aller Menschen aufgrund ihrer Kommunikation
strukturierte Arbeitssituation	vorgegebene Arbeitsstrukturen und Arbeitsabläufe
Unterstützungsprozesse	Prozesse, die in einem Unternehmen notwendig sind, damit die Kernaufgaben und Kernprozesse so unterstützt werden, dass sie optimal ablaufen können

D. Literaturverzeichnis

Verwendete Literatur

- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008). *Change Management*. Frankfurt/M., New York.
- Glasl, F.; Lievegoed, B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Heckhausen, H.; Heckhausen, J. (2010). *Lehrbuch der Motivationspsychologie*. Berlin, Heidelberg.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1987). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs.
- Herzberg, F. (1973). *Motivation to work*. New York.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R.K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. In: *Journal of Social Psychology*, S. 271–299.
- Malik, F. (2011). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt a.M., New York.
- Managementcenter Vorarlberg (1990). *Vermutungen*. Dornbirn.
- Maslow, A. H. (1999). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek.
- McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen*. Düsseldorf.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart.
- von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (2009). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart.
- Sprenger, R. K. (2010). *Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt a.M.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H. (1958). *How to Choose a Leadership Pattern*. In: *Harvard Business Review* (2), S. 95–101.
- Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Band I + II, Berlin, New York.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit*. Köln.

E. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Definition Führung	5
Abb. 1.2	Definition Führung in Organisationen	6
Abb. 1.3	Definition Führung in Organisationen	6
Abb. 1.4	Merkmale des Führungsphänomens	9
Abb. 1.5	Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung	9
Abb. 1.6	Gruppenprozesse	10
Abb. 1.7	Rollendifferenzierung	10
Abb. 1.8	Soziale Interaktion	11
Abb. 2.1	Motivation und Verhalten	15
Abb. 2.2	Vereinfachtes Modell des Motivationsprozesses	16
Abb. 2.3	Die Bedürfnishierarchie nach Maslow	17
Abb. 2.4	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nach Herzberg.....	18
Abb. 2.5	Hygienefaktoren und Motivatoren in verschiedenen wirtschaftlichen Situationen	19
Abb. 2.6	Leistungsmotivation	21
Abb. 2.7	Prozess der Leistungsorientierung.....	21
Abb. 2.8	Faktoren der Motivation.....	23
Abb. 3.1	Führungskonzeption/Führungsmodell	25
Abb. 3.2	Managementphilosophie	26
Abb. 3.3	Persönlichkeitsmerkmale und Führungserfolg.....	29
Abb. 3.4	Verknüpfung von Führungspersönlichkeit, Führungsverhalten, Führungssituation und Führungserfolg	29
Abb. 3.5	Die klassischen Führungsstile	30
Abb. 3.6	7 Grade der gegenseitigen Einflussnahme nach Tannenbaum	32
Abb. 3.7	Führungsstile und Führungsdimensionen	33
Abb. 3.8	Führungsmerkmale und Führungserfolg	34
Abb. 3.9	Führung bei unterschiedlichen Personen und Situationen	36
Abb. 3.10	Entwicklungsphasen von Organisationen	37
Abb. 3.11	Grundlegende Organisationsprozesse	37
Abb. 3.12	Grundlegende Organisationsprozesse	38
Abb. 3.13	Führung als Kunden-/Lieferantenbeziehung.....	39
Abb. 3.14	Vergleich von traditioneller und kundenorientierter Führungsauffassung.....	39
Abb. 3.15	Beispiele für Führungstechniken	41
Abb. 3.16	Definition kooperativer Führung.....	44

Abb. 3.17	Merkmale kooperativer Führung	45
Abb. 3.18	Gemeinsame Einflussnahme	45
Abb. 4.1	Grundsätze wirksamer Führung	49
Abb. 4.2	Managementaufgaben	51
Abb. 4.3	Entscheidungsprozesse	53
Abb. 4.4	Delegation	54
Abb. 4.5	Delegationsunterschiede bei nicht kooperativen und kooperativen Führungsformen	55
Abb. 4.6	Mittelbare und unmittelbare Auswirkungen der Koordination	56
Abb. 4.7	Führungsaufgaben	58
Abb. 4.8	Kommunikationswege	59
Abb. 4.9	Beurteilungsverfahren	62
Abb. 4.10	Wechselseitigkeit von Beurteilungen	62

F. Sachwortverzeichnis

A

Adsens-Methode	53
Ansätze, organisationsorientierte	36
Arbeits-	
unzufriedenheit	18
ziele	52
zufriedenheit	18
Aufgabenorientierung	33
autonom	33
Autorität	7

B

Bedürfnis-	
hierarchie	17
pyramide	17
Beraten	60
Beurteilen	61
Beurteilungsverfahren	62
Bewerten	57
Bildgestaltung	32

D

Delegieren	53
Delegationsunterschiede	55
Dienstleistungsangebot Führung	40
Dimensionen von	
Führungsverhalten	33

E

Einfluss-	7
ausübung, gemeinsame	45
prozess	11
Entscheiden	52
Entscheid	32
Entscheidungsprozess	12
Entwickeln	63
Entwicklungsphasen	27, 37
Entwicklungsprozess	13
Entwicklungsstand	27
Erfolgs-	
anreize	21
erwartung	21

F

Fördern	63
Fördermittel	63
Führen	
durch Delegieren	42
durch Zielvereinbarung	41
leitbildorientiertes	41
Führung	5
durch Menschen	8
durch Strukturen	8
in Organisationen	6
kooperative	43
kundenorientierte	39
Führungs-	
aufgaben und Führungsprozesse ..	38
eigenschaften	28
eingriff im Ausnahmefall	42
methoden	58
modelle	25
prinzipien	27
situationen	29, 35
techniken	25, 40
Führungsstil	25, 27
autokratischer	30
autoritärer	32
demokratischer	30
direktiver	32
konsultativer	32
kooperativer	32
partizipativer	32

G

Gruppen-	
orientierung	46
prozesse	10

H

Herrschaft	7
Hygienefaktoren	18

I		O	
Information	58	Organisieren	56
Informieren	58		
Informations- und Kommunikations-		P	
beziehungen, multilaterale	45	Partizipationsorientierung	33, 34
prozess	12	Personal- und	
Interaktion, soziale	11	Organisationsentwicklung	46
		Persönlichkeits-	
K		eigenschaften	12
Kernaufgaben und Kernprozesse	38	merkmale	29
Kommunikation	59	Planen	51
Kommunikationswege	59		
Kommunizieren	58	Q	
Konflikt-		Qualitätscheck	40
prozess	12		
regelung	46	R	
Koordinieren	56	Rolle	10
		Rollendifferenzierung	10, 45
L			
Laissez-faire-Stil	31	S	
Leistungs-		Selbst-	
bereitschaft	23	kontrolle	57
fähigkeit	23	verwirklichung	17
möglichkeit	23		
motiv	21	T	
motivation	20	Theorie X	26
		Theorie Y	26
M			
Macht	7, 11	U	
Managementphilosophie	25, 26	Unternehmensleitbild	27
Mehrheitsabstimmung	53	Unterstützungsaufgaben und	
Menschenbilder	26	Unterstützungsprozesse	38
Merkmale		Urteilsbildung	32
des Führungsphänomens	9		
kooperativer Führung	45	V	
Mitarbeiterorientierung	33, 34	Verantworten	53
Moderieren	60	Vertrauen	46
Motivation	16		
Motivationstheorien	15	W	
Motivatoren	19	Wert- und Normbildung	11
Motivieren	60		
Mythos	22	Z	
		Ziel- und Leistungsorientierung	46
		Ziel-, Ergebnis- und	
		Aufgabenorientierung	9
		Zwei-Faktoren-Theorie	18

G. Einsendeaufgabe

Grundlagen der Führung

Online-Code:

FUMZ01-XX1-A04

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Matrikel-Nr.:	Studiengangs-Nr.:
Heftkürzel: FUMZ01	Druck-Code: 0912A04

Tutor/-in:

Datum:

Note:

Unterschrift:

1. Beschreiben Sie kurz die Merkmale des Führungserfolges und geben Sie für zwei dieser Merkmale Beispiele aus der eigenen Erfahrung (erlebte Führungssituation aus dem Berufs- und/oder Privatleben) und bewerten Sie diese.

20 Pkt.

2. Diskutieren Sie die Wirkung von materiellen Anreizsystemen für die Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen mithilfe der einzelnen Motivationsmodelle.

Achtung: alle beschriebenen Motivationsmodelle sind anzuwenden!

20 Pkt.

3. Diskutieren Sie den in Abb. 3.4 dargestellten Zusammenhang zwischen Führungsperson, Führungssituation und Führungsverhalten in Bezug auf den Führungserfolg. Geben Sie ein Beispiel aus Ihrem eigenen beruflichen oder privaten Erleben. Achten Sie dabei auf eine verständliche und nachvollziehbare Darstellung.

20 Pkt.

4. Warum revolutioniert der Satz „Kundenorientiertes Führen heißt, einen unterstützenden Service für die Mitarbeiter zu leisten!“ die Sichtweise auf das Phänomen Führung? Machen Sie Ihre Aussagen an einem konkreten praktischen Beispiel für kundenorientiertes Führen deutlich.

20 Pkt.

5. Erläutern und bewerten Sie die Führungstechnik „Führen durch Zielvereinbarung“.

20 Pkt.**insges. 100 Pkt.**

