

Personal und Organisation

Teil I: Personal

Aufbau der Lehrveranstaltung

Kapitel 1: Grundlagen und Funktionen des Personalmanagements

Kapitel 2: Führung

Kapitel 3: Organisation (Skript folgt)

Kapitel 1

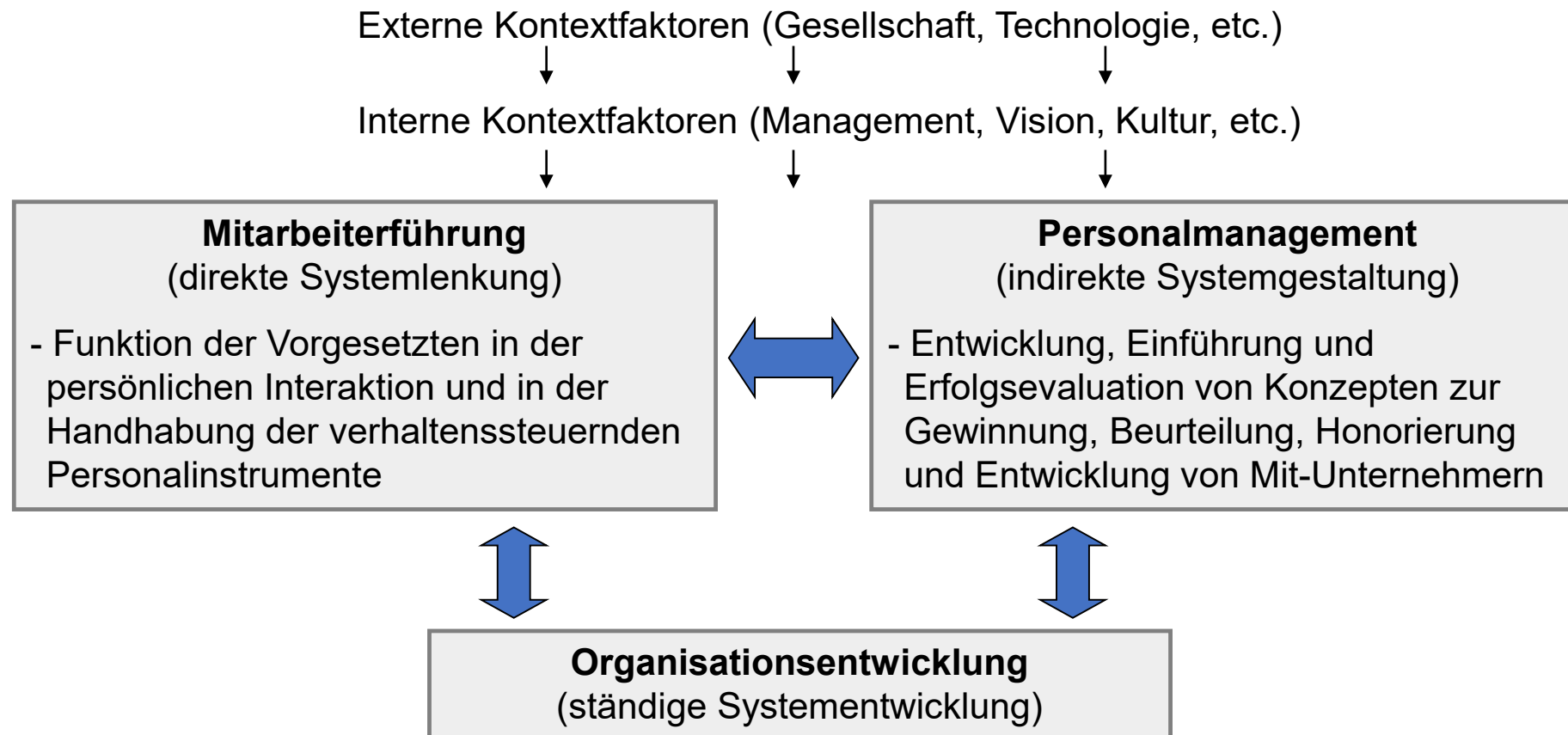
Grundlagen und Funktionen des Personalmanagements

Grundlagen: Begriffsbestimmung

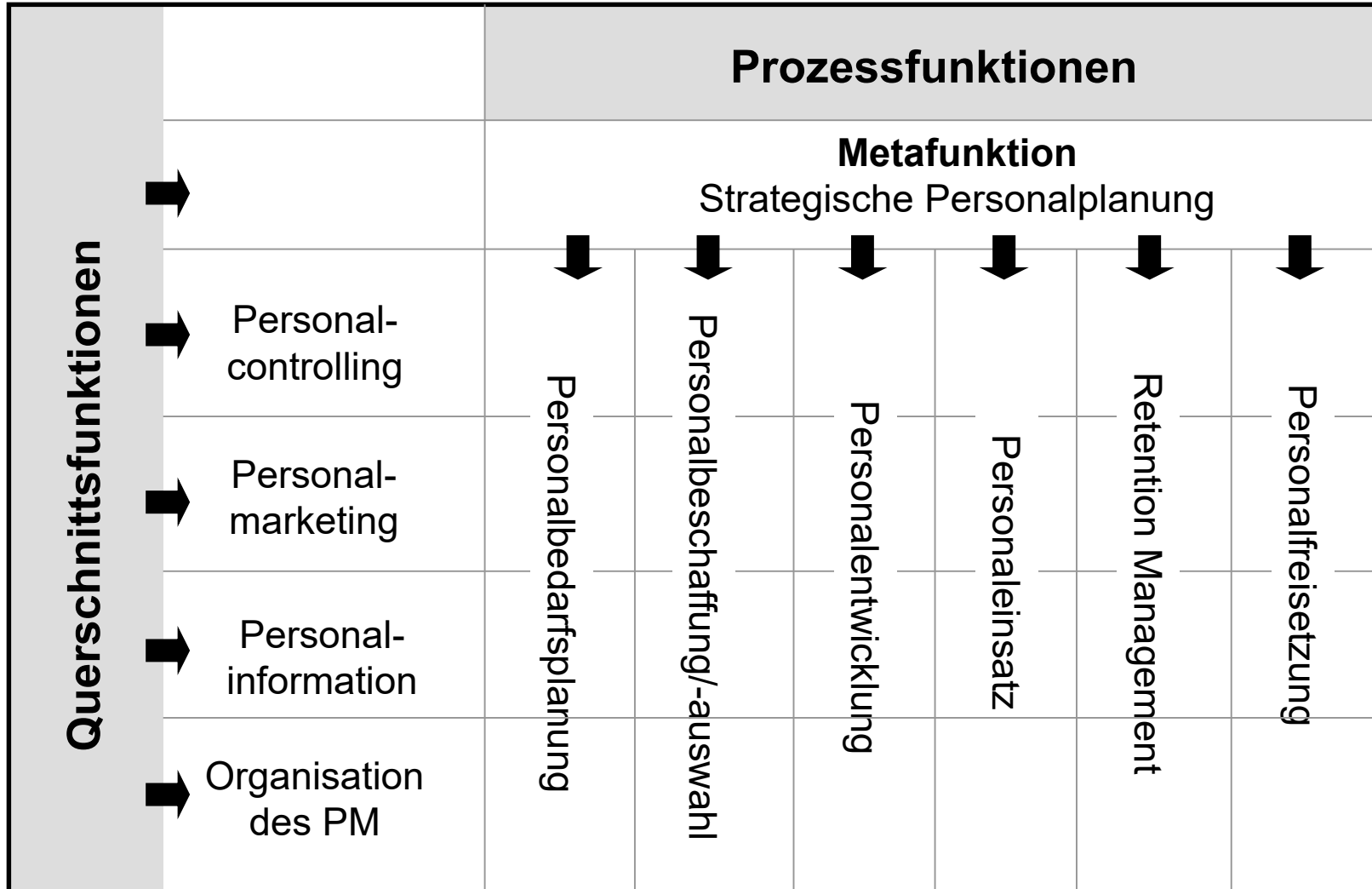
- Personal: in abhängiger Stellung arbeitende Menschen, die innerhalb einer institutionell abgesicherten Ordnung eine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen → Leistungserbringung im Sinne übergeordneter Organisationsziele
- Personalmanagement: Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter prägen (im amerikanischen Sprachraum „Management der Human-Ressourcen“)
- Der mittlerweile etwas verstaubte Begriff des „Personalwesens“ lenkt dagegen zu viel Aufmerksamkeit auf das verwaltende und zu wenig auf das aktiv gestalterische Element der Tätigkeit
- Der mechanistische Begriff „Personalwirtschaftslehre“ berücksichtigt die verhaltenswissenschaftliche Orientierung nicht genügend

Grundlagen: Einordnung des Personalmanagements

- Personalmanagement (zur indirekten Systemgestaltung) kann von der Mitarbeiterführung (zur direkten Systemgestaltung) und von der Organisationsentwicklung (zur ständigen Systementwicklung) abgegrenzt werden



Grundlagen: Funktionen des Personalmanagements im Überblick



Quelle: in Anlehnung an Thom/Blum/Zaugg (1996)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung und -auswahl
- Personalentwicklung
- Personaleinsatz
- Retention Management
- Personalfreisetzung

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung: Maßnahmen zur Ermittlung der Art und Anzahl von Personen, die zur Erreichung der betrieblichen Ziele erforderlich sind (Brutto-Personalbedarf) sowie Abgleich mit dem Personal-IST-Bestand

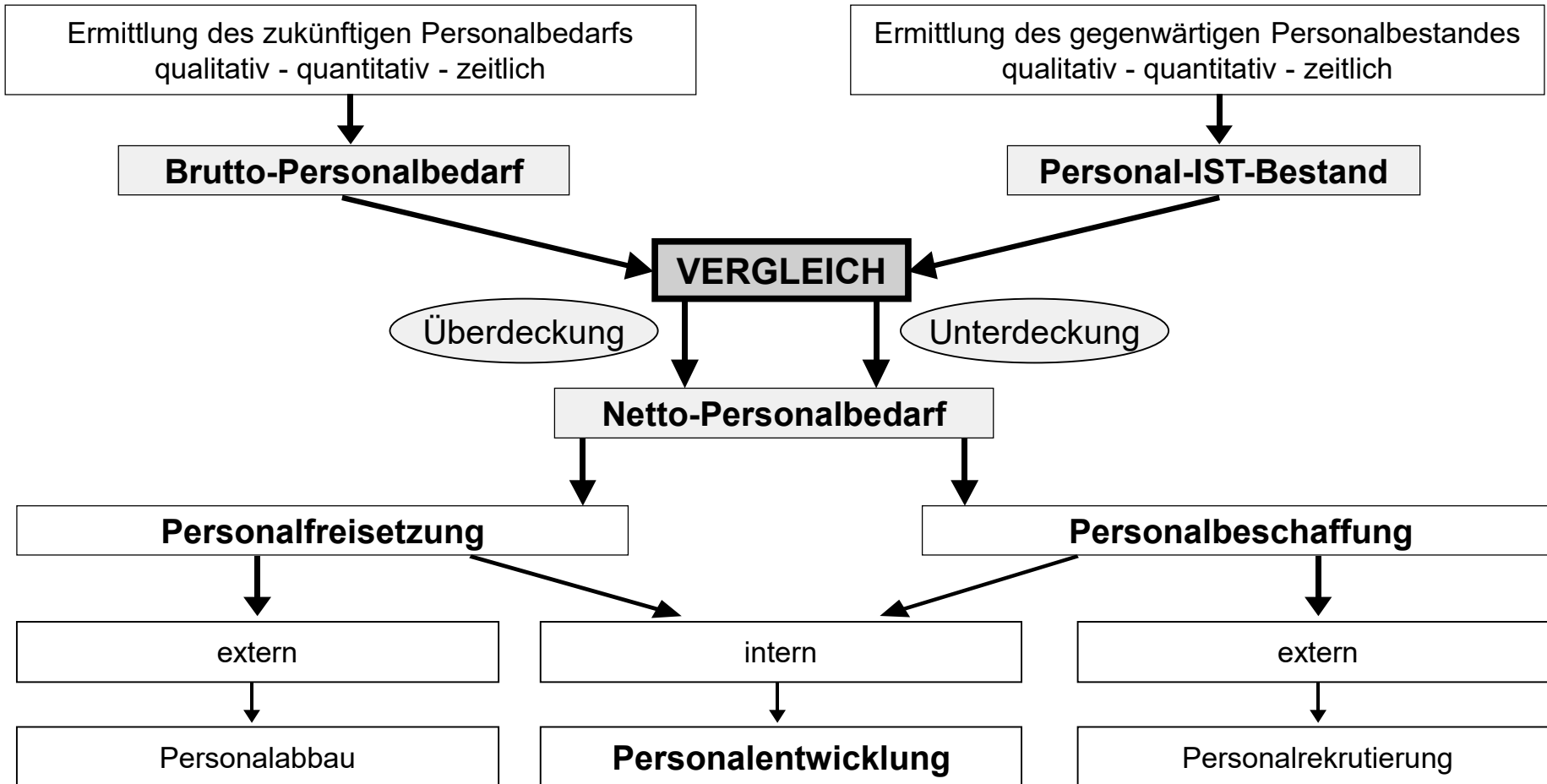
→ zeigt Über-/Unter-/Deckung (Nettopersonalbedarf)

Aspekte der Planung: qualitativ, quantitativ, zeitlich und örtlich

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Ablauf der Personalbedarfsplanung

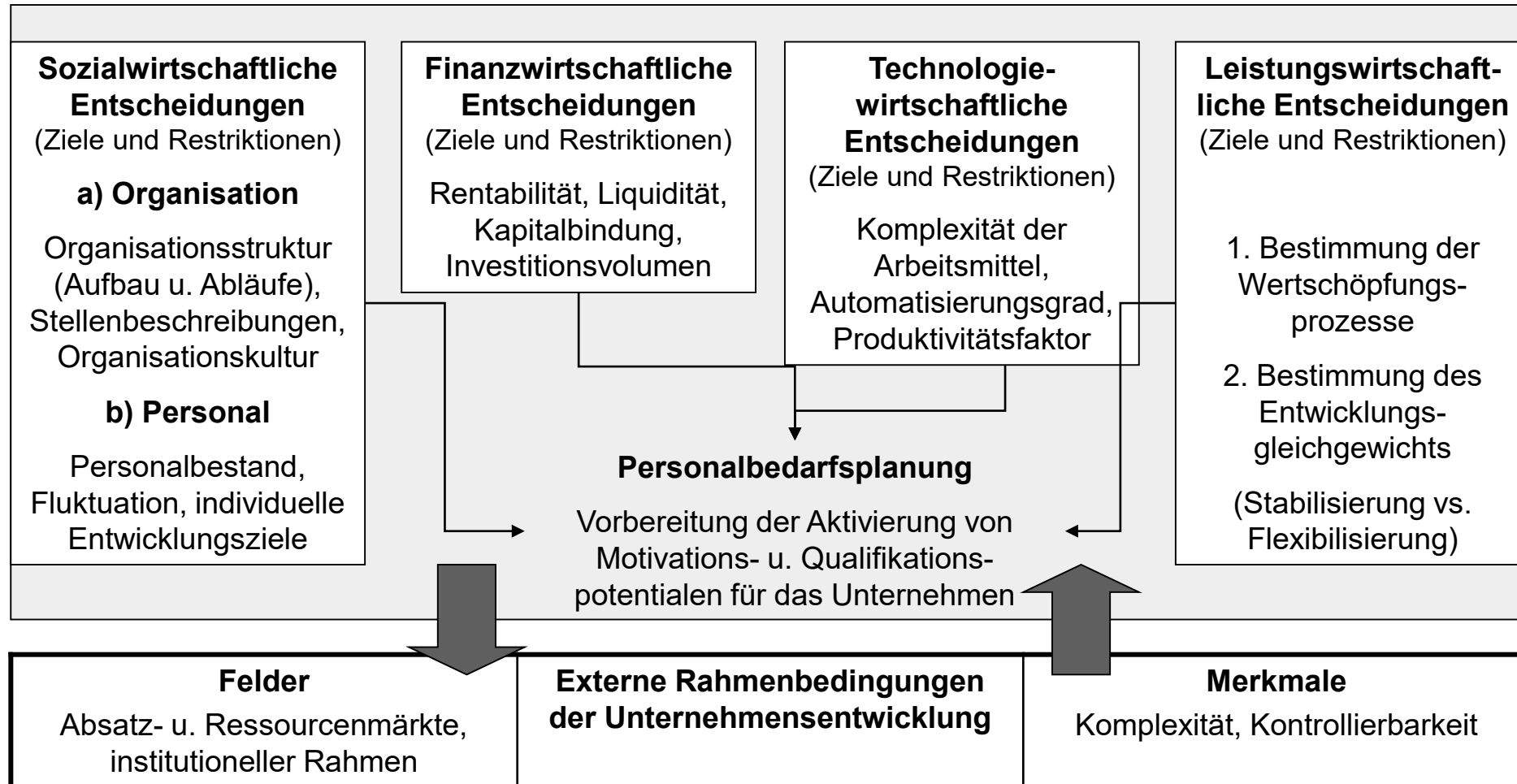


Quelle: Berthel & Becker (2007)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Informationsgrundlagen der Personalbedarfsermittlung



Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Quantitative Personalbedarfsplanung

Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?

3 wichtige Größen:

1. der Gesamt- bzw. Bruttobedarf für künftige Zeitpunkte (Bruttopersonalbedarf)
2. der Personalbestand zum Zeitpunkt der Planerstellung (Personal-IST-Bestand)
3. die innerhalb des Planungszeitraumes stattfindenden Personalbewegungen (Zu- und Abgänge)

Grundschema:

- Bruttopersonalbedarf
- Personalbestand
- + Personalabgänge
- Personalzugänge
- = Nettopersonalbedarf

Quelle: Oechsler (2011)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Quantitative Personalbedarfsplanung

Bruttopersonalbedarf = Einsatzbedarf + Reservebedarf

Einsatzbedarf: Bedarf zum Abarbeiten der entstehenden Aufgaben

Reservebedarf: Bedarf zur Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe trotz Fehlzeiten, Urlaub, Anlernung

Verfahren der Personalbedarfsermittlung:

- Intuitive Verfahren
- Arbeitswissenschaftliche Verfahren
- Mathematische Verfahren

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Quantitative Personalbedarfsplanung

- Intuitive Verfahren
 - z.B. Schätzverfahren, Stellenplanmethode, Netzplantechnik, Funktionendiagramm
- Arbeitswissenschaftliche Verfahren
 - z.B. Zeitanalyseverfahren
- mathematische Verfahren
 - z.B. Trendverfahren, Simulation, Korrelation/Regression

Quelle: Oechsler (2011)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

Quantitative Personalbedarfsplanung

Personalzu- und -abgänge

Zugänge

- Deckung von Neubedarf
- Ersatzbedarfsdeckung
- Zugänge aufgrund vertraglicher Verpflichtungen (z.B. Wehrdienst)
- Übernahme von
Ausbildungsverhältnissen

Abgänge

- Erreichung des Rentenalters
- Unterbrechung der Berufstätigkeit
- Invalidität und Tod
- Stellenwechsel
- Kündigung
- Stilllegung von Organisationsteilen

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbedarfsplanung

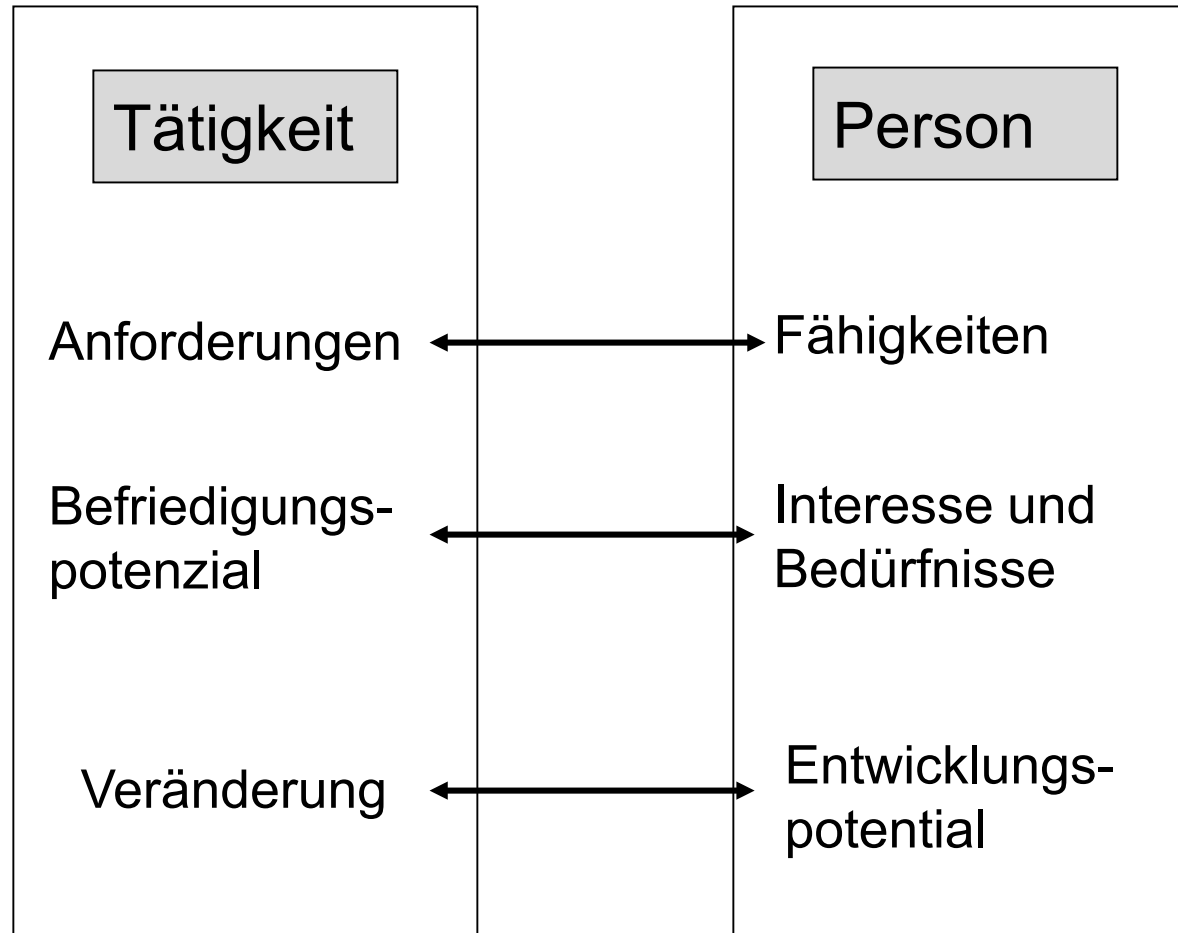
Qualitative Personalbedarfsplanung

Welche Qualifikationen, Kompetenzen und Motivationen werden zur Realisierung der Unternehmensstrategien benötigt?

- ausgehend von den strategischen Zielen und den Leistungsprozessen des Unternehmens werden die Anforderungen an das Personal abgeleitet
- Vollständige Erfassung aller Kompetenzen und Motivationen ist kaum realisierbar
→ deshalb Konzentration auf besonders kritische Bereiche
 - Bsp.: Unternehmen, die sich von einer zentralistischen Führungsstruktur hin zu einem Netzwerk weitgehend selbstständiger Geschäftseinheiten entwickeln wollen, werden sich z.B. auf die Frage konzentrieren, welche Führungs- und Managementkompetenzen aufgebaut werden müssen.

Das Kunststück der Personalauswahl

Vergleich zwischen Tätigkeit & Person



Quelle: Rosenstiel/Regnet/Domsch, Führung von Mitarbeitern, 2014.

Die „klassischen“ Kompetenzfelder



Aufgabenfelder des Projektleiters

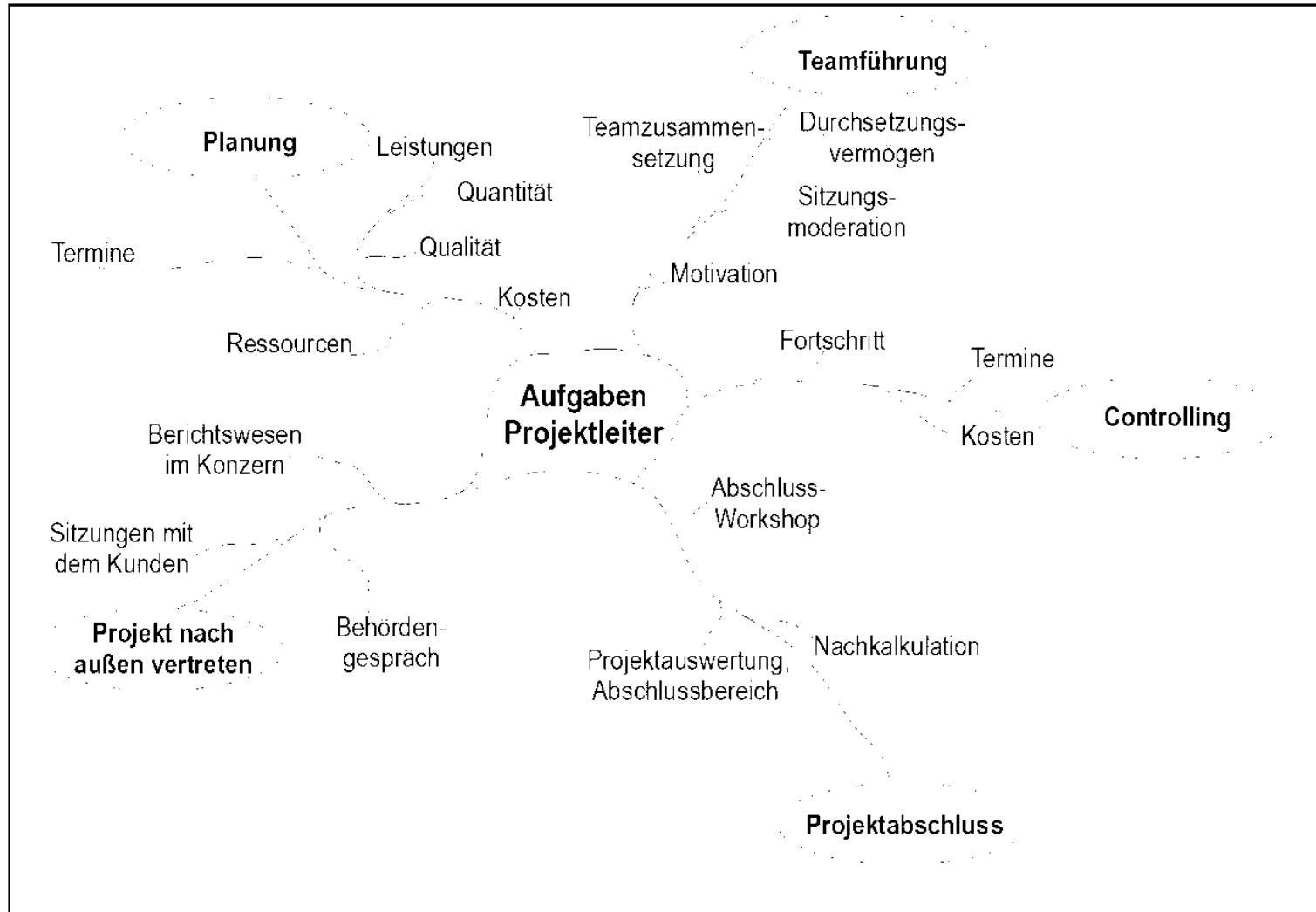


Abb. 3-83: Mindmap „Aufgaben eines Projektleiters“

Quelle: Patzak/Rattay: Projektmanagement, Linde Verlag Wien, 5. Aufl., Wien 2009.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">• Einrichten des Projektteams• Projektplanung, -steuerung und -kontrolle• Risikomanagement• Moderation der Projektsitzungen• Teilnahme an Sitzungen des Lenkungsausschusses
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none">• fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Projektteammitgliedern• Verfügungsrecht über das Projektbudget• Informationsrecht bezüglich aller relevanten Informationen aus der Linie
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Realisierung des Projektes entsprechend dem Projektauftrag• Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses• Information des Lenkungsausschusses beispielsweise der Auftraggeberin/des Auftraggebers• Ergebnisverantwortung gegenüber Lenkungsausschuss/ der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber• Verantwortung der Dokumentation

Quelle: Bundesministerium des Innern (Hg.): Praxisleitfaden. Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Berlin 2012.

Methodische Kompetenzen des Projektleiters

Ein Projektleiter sollte über folgende methodische Kompetenzen verfügen:

- Projektmanagement (!)
- Organisationsstärke (Überblick, Steuerung)
- Moderation
- Kreativitätstechniken
- Präsentation
- Kommunikationsstärke
- Verhandlungsführung
- Risiko-/Chancenmanagement
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Entscheidungen professionell herbeiführen
- Führung von Mitarbeitern und Teams
- Zeit- und Selbstmanagement
- Priorisierung und Ergebnisorientierung
- Stakeholder-Management

Soziale Kompetenzen des Projektleiters I

Ein Projektleiter sollte über folgende soziale Kompetenzen verfügen:

■ *Kontaktstärke*

- sicher auf fremde Personen zugehen
- gute Kontakte besitzen, pflegen und ausbauen
- professionellen Umgang im Team aufbauen und erhalten
- wirkungsvoll kommunizieren

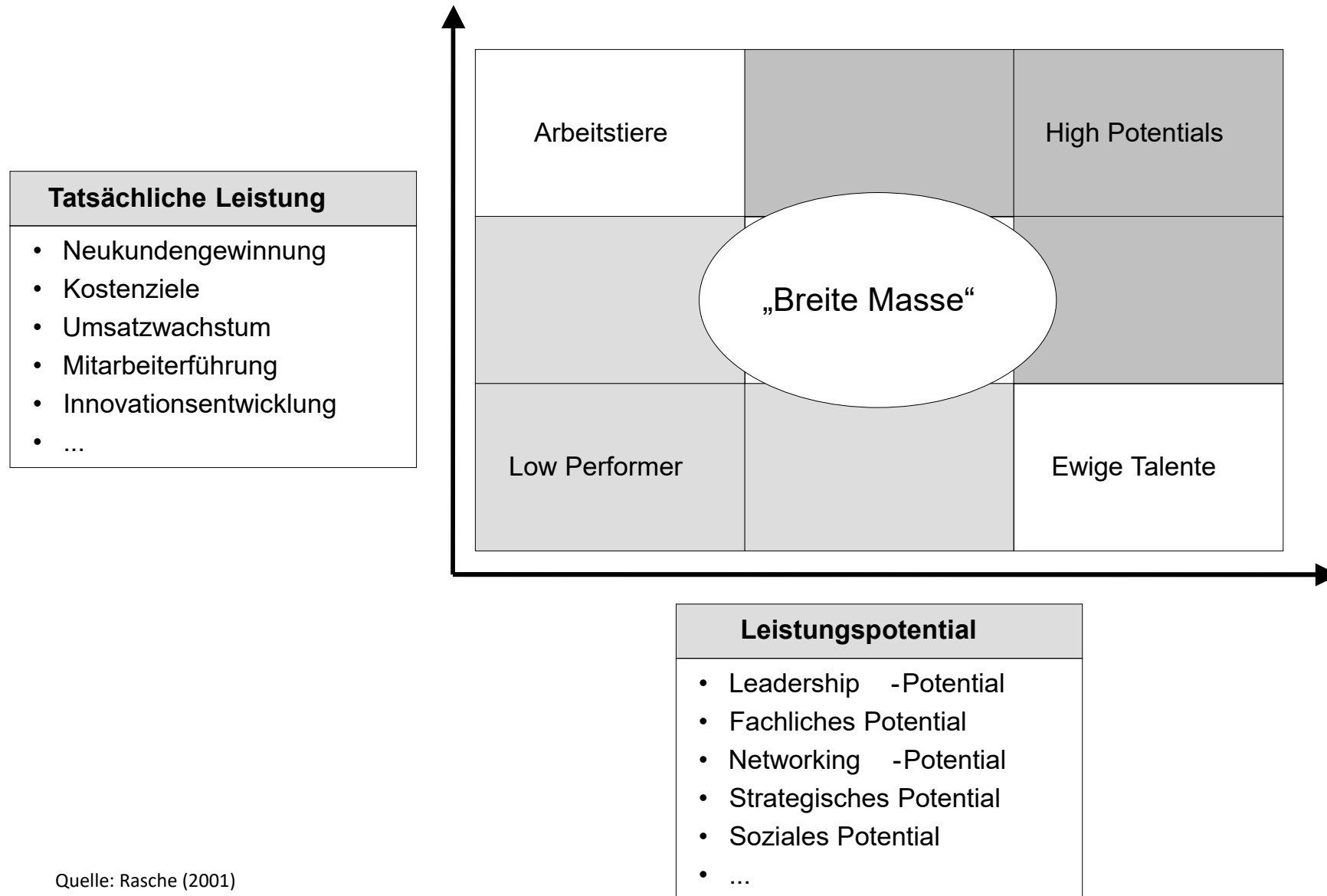
■ *soziale Sensibilität*

- die Sichtweise anderer einnehmen können
- auch subtile Signale wahrnehmen
- die eigene Außenwirkung kennen und steuern
- flexibel auf das Gegenüber und dessen Bedürfnisse eingehen

■ *Begeisterungsfähigkeit*

- andere von den eigenen Ideen überzeugen
- andere für das Projekt begeistern
- die Arbeit anderer wertschätzen
- durch eigene Leidenschaft für die Sache andere mitreißen

Relevanz von Personalentwicklung: Talente & Potentiale



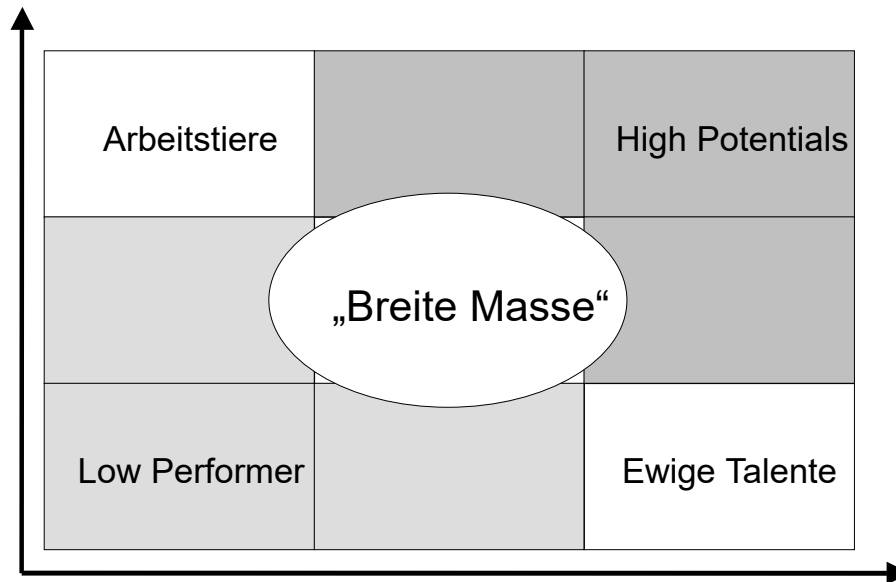
Quelle: Rasche (2001)

Die Relevanz von Personalentwicklung: Talente & Potentiale



Aufgabe: Definieren Sie ein Personalportfolio für ein selbstgewähltes Beispiel aus Ihrem (zukünftigen) Arbeitsumfeld (bspw. Berufsfeld „Statiker“ oder „Bauleiter“ oder „...“)!
Definieren Sie die Typen „Low Performer“, „Arbeitstier“, „Ewiges Talent“ und „High Potential“!

Tatsächliche Leistung
• Neukundengewinnung
• Kostenziele
• Umsatzwachstum
• Mitarbeiterführung
• Innovationsentwicklung
• ...



Leistungspotential
• Leadership-Potential
• Fachliches Potential
• Networking-Potential
• Strategisches Potential
• Soziales Potential
• ...

Quelle: Rasche (2001)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Methoden der Personalbeschaffung

intern		extern	
vorbereitend <ul style="list-style-type: none">• berufliche Erstausbildung• Nachwuchskartei• individuelle Laufbahnplanung	vollziehend <ul style="list-style-type: none">• interne Ausschreibung• Vorschläge durch Vorgesetzte	vorbereitend <ul style="list-style-type: none">• Personal-imageanzeigen• Hochschulmarketing (Messen, Praktikaplätze, Diplomarbeitbetreuung)	vollziehend <ul style="list-style-type: none">• Stellenanzeige• Internet• gezielte Abwerbung• Stellenbörsen• Personalberatung• Vermittlung über Betriebsangehörige• Leiharbeit• Initiativbewerbungen

Quelle: Klimecki & Gmür (2005)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Vorteile interner (innerbetrieblicher) vs. externer Personalbeschaffung

	intern	extern
Aktivierungsförderung	<p>Motivationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivationspotentiale sind bereits bekannt - geringere Frustrationsgefahr durch unerfüllte Erwartungen - allgemeines Signal für Aufstiegschancen - Anreize durch offene Konkurrenz um knappe Aufstiegschancen; dadurch auch geringere Gefahr unerwünschter Solidarisierung gegen Unternehmensziele <p>Qualifikationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualifikationspotentiale bereits bekannt - Qualifikationen sind leichter unmittelbar betriebsspezifisch nutzbar - Erhaltung betriebsspezifischer Qualifikationen - Unabhängigkeit von extern verfügbaren Qualifikationen 	<p>Motivationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - größere Disziplinierungsmöglichkeiten des Personals durch externe Alternativen - Aufbrechen bestehender Deutungs- und Wertmuster - Dispositionsspielraum in der Alterstruktur mit lebensalterspezifischen Motivationen - Verhinderung von Beförderungsaufwärtismus und Seilschaftenbildung <p>Qualifikationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erwerb neuartiger Qualifikationspotentiale, die betriebsintern nicht erzeugt werden können - Verhinderung von Betriebsblindheit - Chance zur Gewinnung von Informationen über direkte Konkurrenten bzw. mögliche Kooperationspartner

Quelle: Klimecki & Gmür (2005)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Vorteile interner (innerbetrieblicher) vs. externer Personalbeschaffung

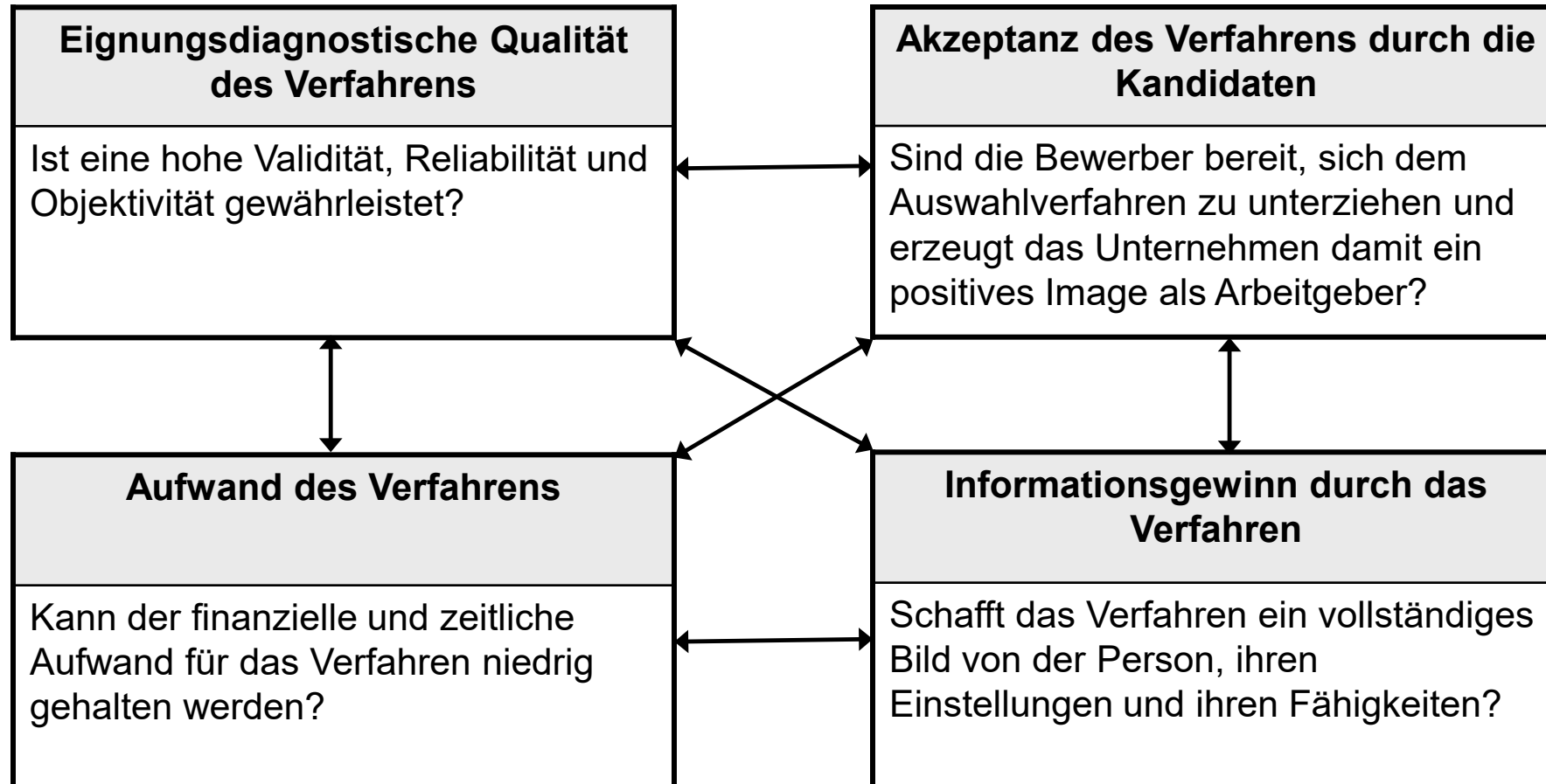
	intern	extern
Aktivierungs- beschränkung	<p>tendenziell stabilisierend</p> <p>Motivationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - möglicher Rückgang der Leistungsbereitschaft durch geringe externe Konkurrenz <p>Qualifikationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gefahr der Veralterung fachspezifischer Qualifikationen durch fehlende Anreize zur Weiterqualifizierung - Förderung von „Betriebsblindheit“ 	<p>tendenziell flexibilisierend</p> <p>Motivationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demotivierung des internen Personals durch fehlende Aufstiegsperspektiven <p>Qualifikationswirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> - höhere Fluktuation verbunden mit der Abwanderung aufgebauter Qualifikationen
Ökonomische Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Informationskosten - geringe Zeitverluste der Stellenbesetzung - geringe Verhandlungs-, Einarbeitungs- u. Fluktuationskosten - geringere Entgelterwartungen der Arbeitskraft in den ersten Einsatzjahren - geringere Kontrollkosten 	<ul style="list-style-type: none"> - größere Auswahlmöglichkeiten - höhere Leistungsbereitschaft, da subjektive Arbeitsplatzsicherheit geringer ist - geringere Kosten bei Personalabbau - insgesamt niedrigeres Lohnniveau - Personalentwicklungsaufwand wird als externe Vorleistung `miteingestellt`

Quelle: Klimecki & Gmür (2005)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?



Quelle: Gmür & Thommen (2019)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik

- *Validität*
 - Misst das Instrument das, was es zu messen vorgibt?
 - Prognosevalidität: Wie gut lässt sich mit dem Auswahlverfahren vorhersagen, ob die beurteilte Person auch tatsächlich erfolgreich sein wird? (Wie hoch ist die Korrelation zwischen den Ergebnissen im Auswahlverfahren und dem Berufserfolg?)
- *Reliabilität*
 - Wie zuverlässig/genau misst das Verfahren? (Messung der Körpergröße über Zollstock vs. über Gummiband)
 - Komme ich bei nochmaliger Erhebung zum selben Messergebnis? (Reliabilität wird u.a. von der Stabilität des gemessenen Merkmals beeinflusst)
- *Objektivität*
 - Sind die Ergebnisse unabhängig davon, wer das Instrument anwendet? (kritisch bei Interviews etc.)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Anforderungsanalyse

- Definition: spezielle Methoden der Tätigkeitsanalyse zur Ermittlung der Anforderungen an Personen, wie Qualifikation, Handlungskompetenzen, Fertigkeiten und andere Voraussetzungen, die für die Tätigkeit erforderlich sind
- Verfahren:
 - Expertenbefragungen
 - Critical Incident Technique
 - Repetory Grid Method
 - Fragebögen zur Anforderungsanalyse (z.B. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), Tätigkeitsanalyseinventar (TAI))

☛ *Mit einer gründlichen Anforderungsanalyse steht und fällt jede Eignungsdiagnostik! Nur wenn die Anforderungen der Zielposition genau analysiert wurden, können diese mittels eignungsdiagnostischer Instrumente erfasst werden.*

☛ *Das beste und teuerste Instrument nützt nichts, wenn die falschen Anforderungen erfasst werden!*

Quelle: Dorsch – Psychologisches Wörterbuch (2009)

Personalbedarfsplanung

Qualitativ

Ziel: Ermittlung der benötigten, zukünftigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Leistungserstellung

Anforderungen Genfer Schema

1. Geistige Anforderungen

Fachkenntnisse, Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit

2. Körperliche Anforderungen

Geschicklichkeit, Muskelbelastung, Belastung der Sinne und Nerven

3. Verantwortung

Betriebsmittel und Produkte, Sicherheit und Gesundheit, Arbeitsablauf

4. Arbeitsbedingungen

Temperatur, Nässe, Schmutz, Gase, Lärm, Beleuchtung, Lichtmangel, Unfallgefahr

Quelle: Oechsler (2011)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Instrumente der Personalauswahl

Analyse der Bewerbungsunterlagen	Vorstellungsgespräch	Testverfahren	Assessment Center
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des Bewerbungsschreibens; Lebenslaufanalyse ▪ Zeugnisanalyse; Prüfung der Referenzen; Lichtbildanalyse ▪ Prüfung des biographischen Fragebogens; Analyse von Arbeitsproben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des Ausdrucksverhaltens ▪ Analyse des Leistungsverhaltens ▪ Analyse des Sozialverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psychometrische Tests: <ul style="list-style-type: none"> - Leistungstests zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit - Intelligenztests zur Bestimmung der Intelligenzdimensionen - Charakter- u. Persönlichkeitstests zur Bestimmung von Persönlichkeitsprofilen ▪ Projektive Verfahren zur Analyse der Persönlichkeitsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen in einer Laborsituation mit Hilfe von verschiedenen Instrumenten bzw. Verfahren (z.B. Gruppendiskussion)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Das Multimodale Einstellungsinterview von Schuler (MMI)
(halbstrukturiertes, multimodales Einstellungsinterview)

Bestandteile:

- *Gesprächsbeginn* (informelle Unterhaltung, keine Beurteilung)
- *Selbstvorstellung des Bewerbers* (Beurteilung nach anforderungsbezogenen Urteilsdimensionen)
- *Berufsorientierung & Organisationswahl* (standardisierte Fragen zu Berufs- und Organisationswahl; Beurteilung nach verhaltensverankerten Einstufungsskalen)
- *Freier Gesprächsteil* (Klärung offener Fragen; summarische Bewertung)
- *Biographiebezogene Daten* (abgeleitete aus der Anforderungsanalyse; Beurteilung nach verhaltensverankerten Einstufungsskalen)
- *Realistische Tätigkeitsinformationen* (keine Bewertung)
- *Situative Fragen* (Beurteilung nach verhaltensverankerten Einstufungsskalen)
- *Gesprächsabschluss* (Fragen des Bewerbers, weiteres Vorgehen)

Quelle: Schuler (2018)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Assessment Center

Definition:

- multiple Verfahrenstechnik, zu der mehrere eignungsdiagnostische Instrumente u./o. leistungsrelevante Aufgaben zusammengestellt werden
- Einsatzbereich ist die Einschätzung aktueller Kompetenzen oder die Prognose künftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung
- zur Personalauswahl, aber auch zur Eignungsdiagnostik
- mehrere Assessment-Center-Teilnehmer werden in verschiedenen Übungen von mehreren Beobachtern beurteilt

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalbeschaffung und -auswahl

Assessment Center

- Konstruktionsprinzipien:

1. *Anforderungsnähe* (die Aufgaben, welche die Teilnehmer zu bewältigen haben, sollen den Anforderungen der Zielposition weitgehend ähnlich sein)

2. *Verhaltensnähe/Beobachtungsnähe* (die Leistungen, die abgefordert werden, sollen verhaltensnah definiert sein, damit sie eindeutig zu beobachten sind → Qualität der Beobachtungsskalen ist entscheidend!)

3. *Verfahrensvielfalt* (Einbezug möglichst vieler verschiedener Verfahren um sich ein umfassendes Bild vom Teilnehmer machen zu können, z.B. Präsentationen, Interviews, Gruppenübungen, Fallstudien, Persönlichkeits- und Leistungstests, Arbeitsproben, u.v.m.)

4. *Beobachtervielfalt* (Beobachtung und Beurteilung durch mehrere Assessoren um Beobachtungs- und Beurteilungsfehler auszugleichen)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalentwicklung

Definition: Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die bestehenden Potenziale und Fähigkeiten der Beschäftigten im Unternehmen zu erweitern und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar zu machen

Zielsetzung: a) Fähigkeiten der **Mitarbeiter** in der Weise fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikation den gestellten Anforderungen entspricht

b) aus der Perspektive des **Unternehmens** liegt die Funktion der PE darin, diejenigen Kompetenzen aufzubauen, die dem Unternehmen die langfristige Zielerreichung sichern

➔ *eine Analyse des Entwicklungsbedarfs muss also sowohl bei den strategischen Zielen als auch bei den Leistungen und Potenzialen der Mitarbeiter ansetzen*

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalentwicklung

a) Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz

- Kompetenzbilanzen dienen zur Beurteilung der Kompetenzen einer Person anhand standardisierter Skalen
- welche Kompetenzen dabei gemessen werden, hängt u.a. von den strategischen Zielen des Unternehmens ab

Praxisbeispiel: Siemens-Führungsrahmen

- Analyseinstrument zur Messung der individuellen Führungskompetenz
- der Führungsrahmen geht von 4 Dimensionen der Führungskompetenz aus:
 1. Drive - Initiative ergreifen
 2. Focus – Erfolgsstrategien entwickeln
 3. Impact – Partner gewinnen
 4. Guide – Team führen
- die individuelle Beurteilung erfolgt periodisch auf Basis einer Befragung der unterstellten Mitarbeiter sowie in einem Gespräch zwischen dem direkten und dem nächsthöheren Vorgesetzten der zu beurteilenden Führungskraft

Quelle: Gmür & Thommen (2019)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalentwicklung

b) Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen

Analyseschritte:

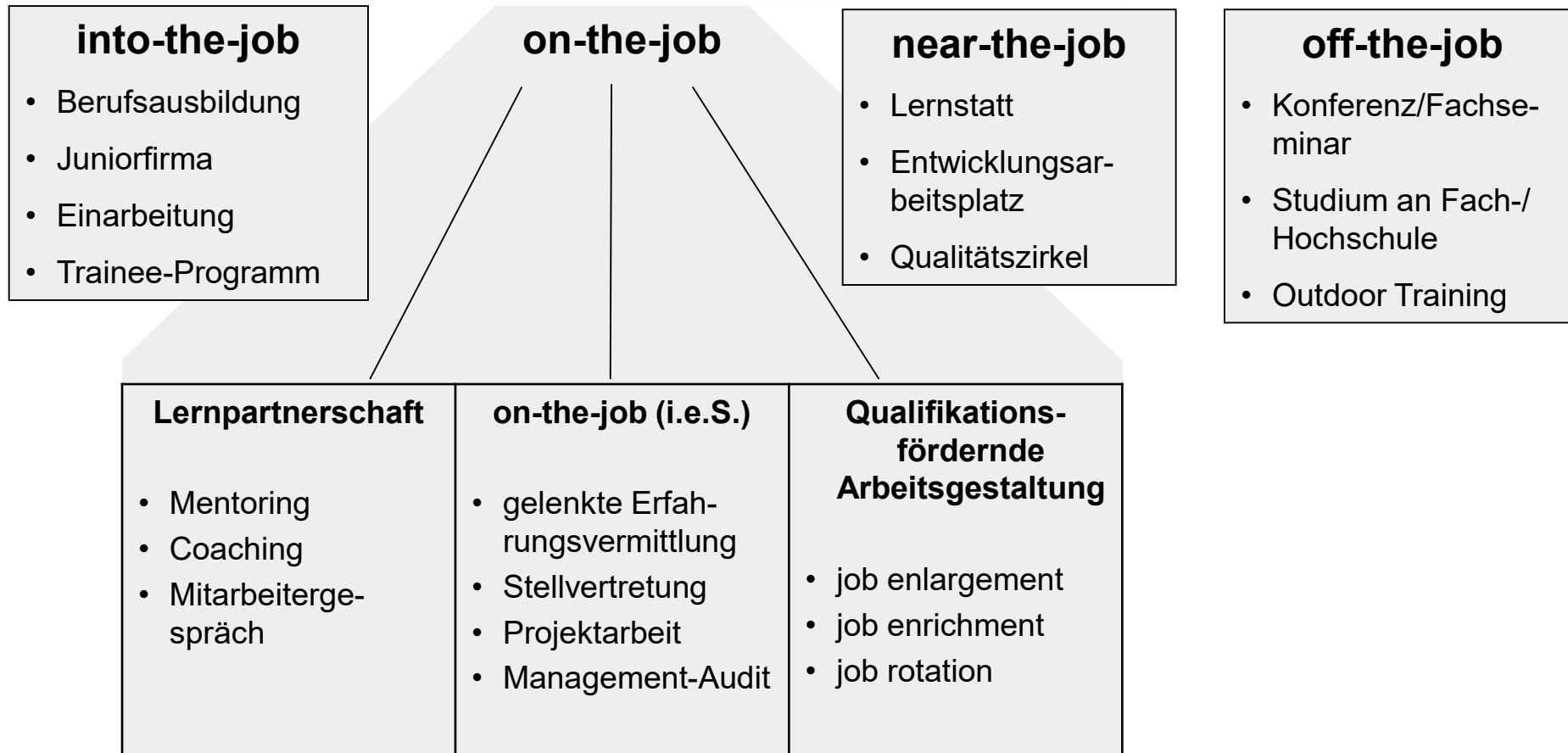
1. Welche erfolgskritischen Kompetenzen und Motivationen werden benötigt, damit sich die aktuellen Marktstrategien unter den gegenwärtigen oder in naher Zukunft zumindest absehbaren Bedingungen realisieren lassen?
→ Anforderungsanalyse und Szenarien
2. Welche Kompetenzen und Motivationen fehlen gegenwärtig, d.h. liegen nicht bei jenen MA vor, die sie bräuchten?
→ Defizitanalyse
3. Welche Kompetenzen und Motivationen könnte das Unternehmen bspw. durch Fluktuation von MA verlieren?
→ Risikoanalyse

Am Ende des Analyseprozesses stehen diejenigen Kompetenzen und Motivationen, über die das Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße verfügt.

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalentwicklung

Konzepte der Personalentwicklung



Quelle: Klimecki & Gmür (2005)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personaleinsatz

Definition:

- bestmögliche Zuordnung der im Unternehmen verfügbaren Personen zu den zu erfüllenden Aufgaben (bzw. Arbeitsplätzen) in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht sowie...
- Anpassung der Arbeit an den Menschen zur Steigerung der Motivation und somit des individuellen Leistungsvermögens

Voraussetzungen für flexiblen Personaleinsatz		
Bereitschaft zur Anpassung „wollen“ <ul style="list-style-type: none">• Anreizsystem• Identifikationsstruktur• Abwesenheit von Verunsicherung	Fähigkeit zur Anpassung „können“ <ul style="list-style-type: none">• Qualifikationsprofil• Stellenanforderung	Möglichkeit zur Anpassung „dürfen“ <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsorganisation• Arbeitszeitordnung• Steuerungssystem• Personelle Beziehungen

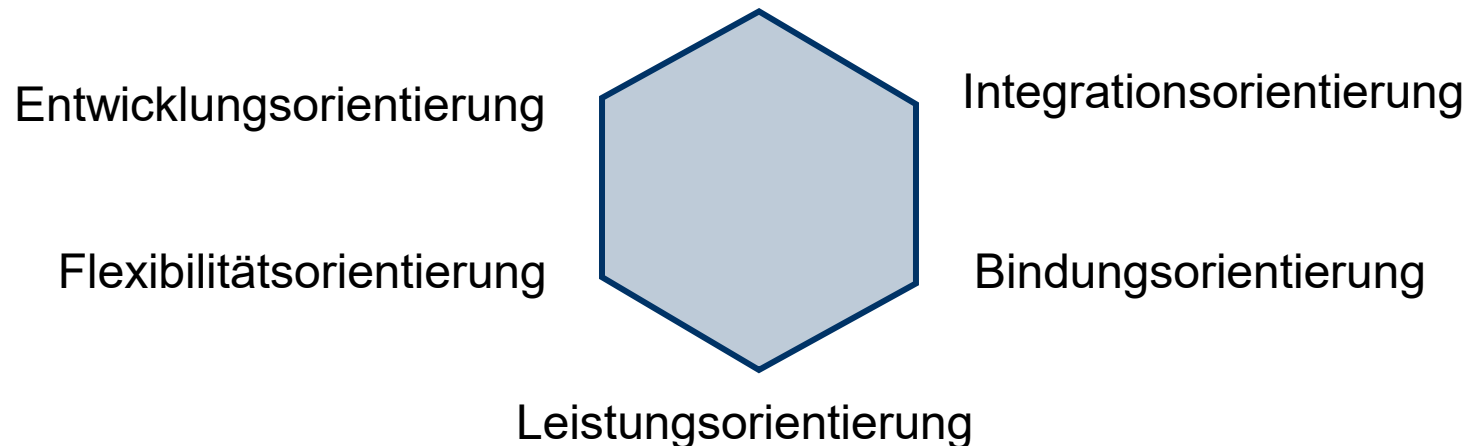
Prozessfunktionen des Personalmanagements

Retention Management

Definition:

Das Anreizsystem eines Unternehmens ist die Summe aller Anreize, die den Beschäftigten eines Unternehmens angeboten werden, um ihre

- mögliche Ausrichtungen von Anreizsystemen (Was möchte das Unternehmen fördern?)
Leistungen zu erhalten oder zu steigern und ihren Verbleib im Unternehmen zu sichern.

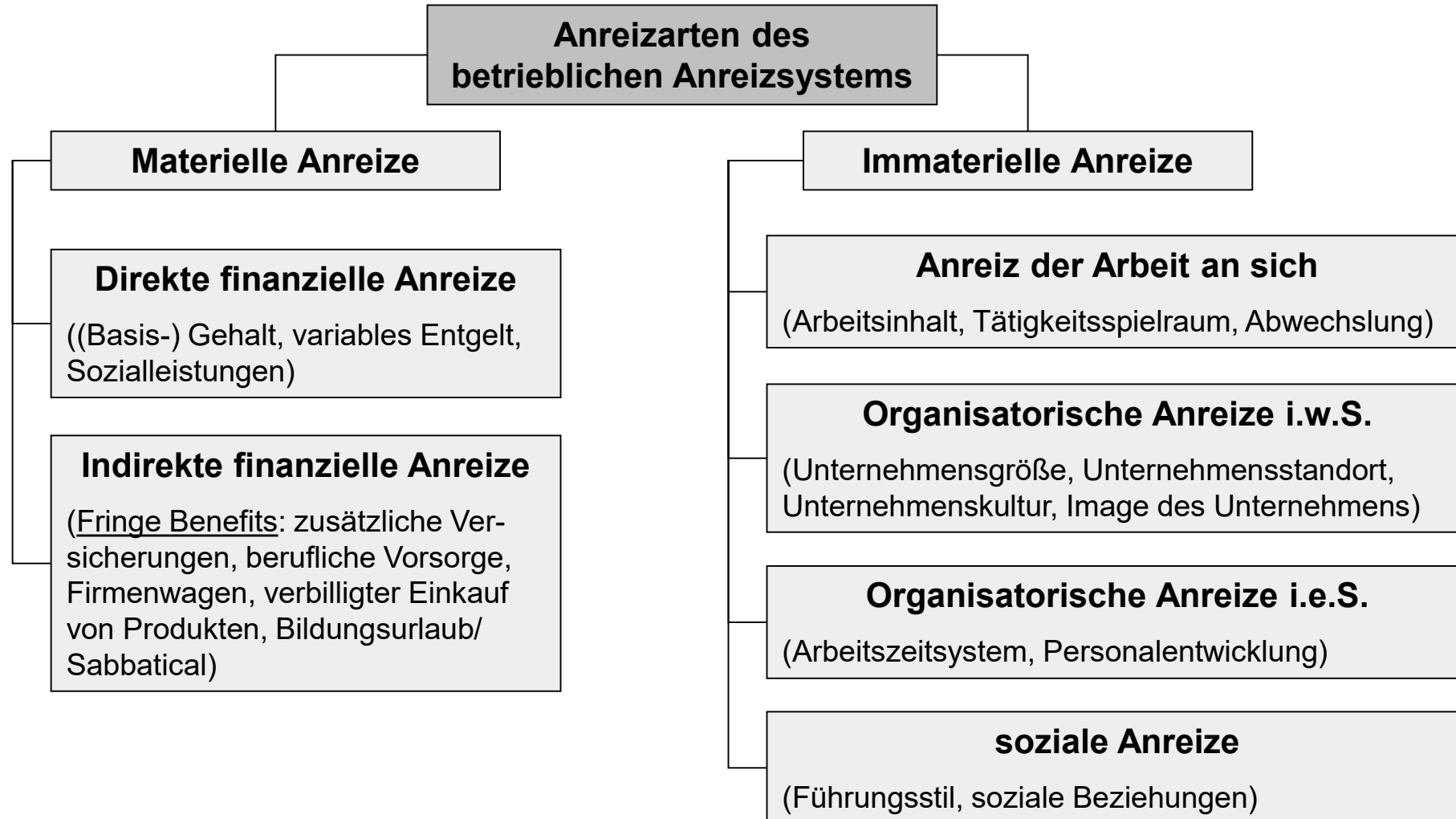


Quelle: Gmür & Thommen (2019)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Retention Management

Anreizarten



Quelle: in Anlehnung an Bayard (1997)

K.o.-Kriterien für eine längerfristige Bindungsbereitschaft an einen Arbeitgeber

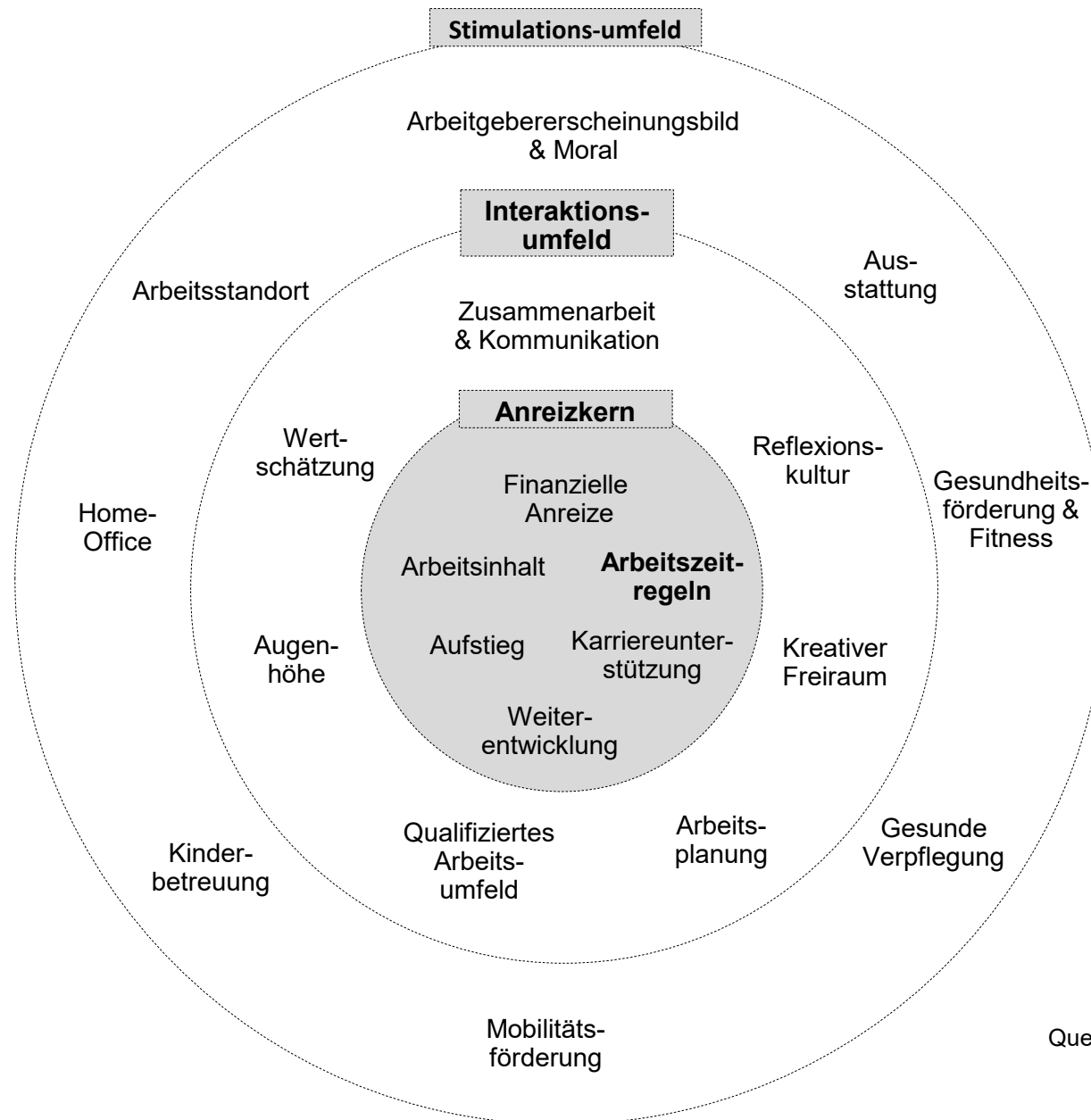
- Grund: Zu geringe Bezahlung
- Grund: Befristete Arbeitsverträge
- Grund: Wechselnde und schwer erreichbare Arbeitgeberstandorte
- Grund: Fehlende Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Grund: Unprofessionelle Führung
- Grund: Fehlende Anerkennung und Wertschätzung
- Grund: Monotonie und fehlende Herausforderungen
- Grund: Schlechte Zusammenarbeit und unzufriedene Arbeitsatmosphäre
- Grund: **Moral und Werte des Arbeitgebers**

Studie: Emotionale Bindung der Arbeitnehmer

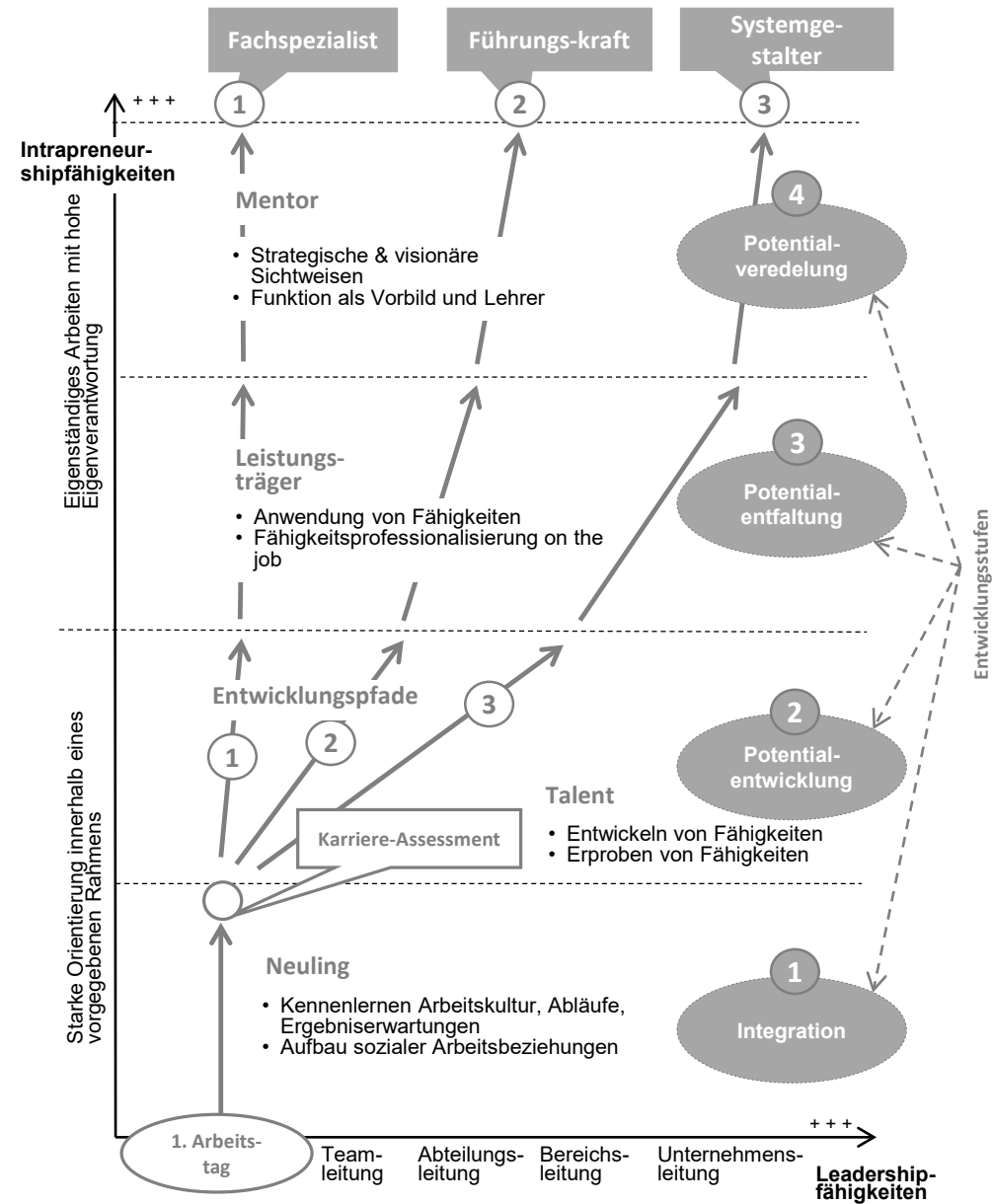
Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung	Mitarbeiter mit einer geringen emotionalen Bindung	Mitarbeiter ohne emotionale Bindung
15 %	70 %	15 %
Engagement: hohe Leistungen, geringe Fehlzeiten, geringe Fluktuation, reichen Ideen ein, werben für Unternehmen und seine Produkte	Dienst nach Vorschrift: durchschnittliche Leistungen, höhere Fehlzeiten- und Fluktuationsraten, wenig Ideen und Engagement	Innere Kündigung: minimale Leistungen, hohe Fehlzeiten, hohe Fluktuation, keine Ideen, negative Äußerungen zu Unternehmen und seinen Produkten

Quelle: Kestel (2015): Bindung steigt, Leidenschaft dümpelt entnommen aus Franken (2016)

Modell der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung



Motivation mit Hilfe geeigneter Entwicklungspfade



Quelle: Sass (2019)




Grundsätzliche Probleme von monetären Anreizsystemen in ÖV

1. Geringe Prämienhöhe (wenige bis keine Mittel für Leistungsprämien aufgrund angespannter Haushaltslagen der ÖVs)
2. Keine verlässlichen Rahmenbedingungen zur dauerhafter Implementierung (Demotivierung der Mitarbeiter zu befürchten)
3. Art der Ausschüttung (Deckelung auf 10% der Mitarbeiter, um „Gießkannenprinzip“ entgegen zu wirken; jedoch zu starr für eine gerechte Umsetzung)
4. Auswirkungen auf Motivation nicht prämiierter Mitarbeiter

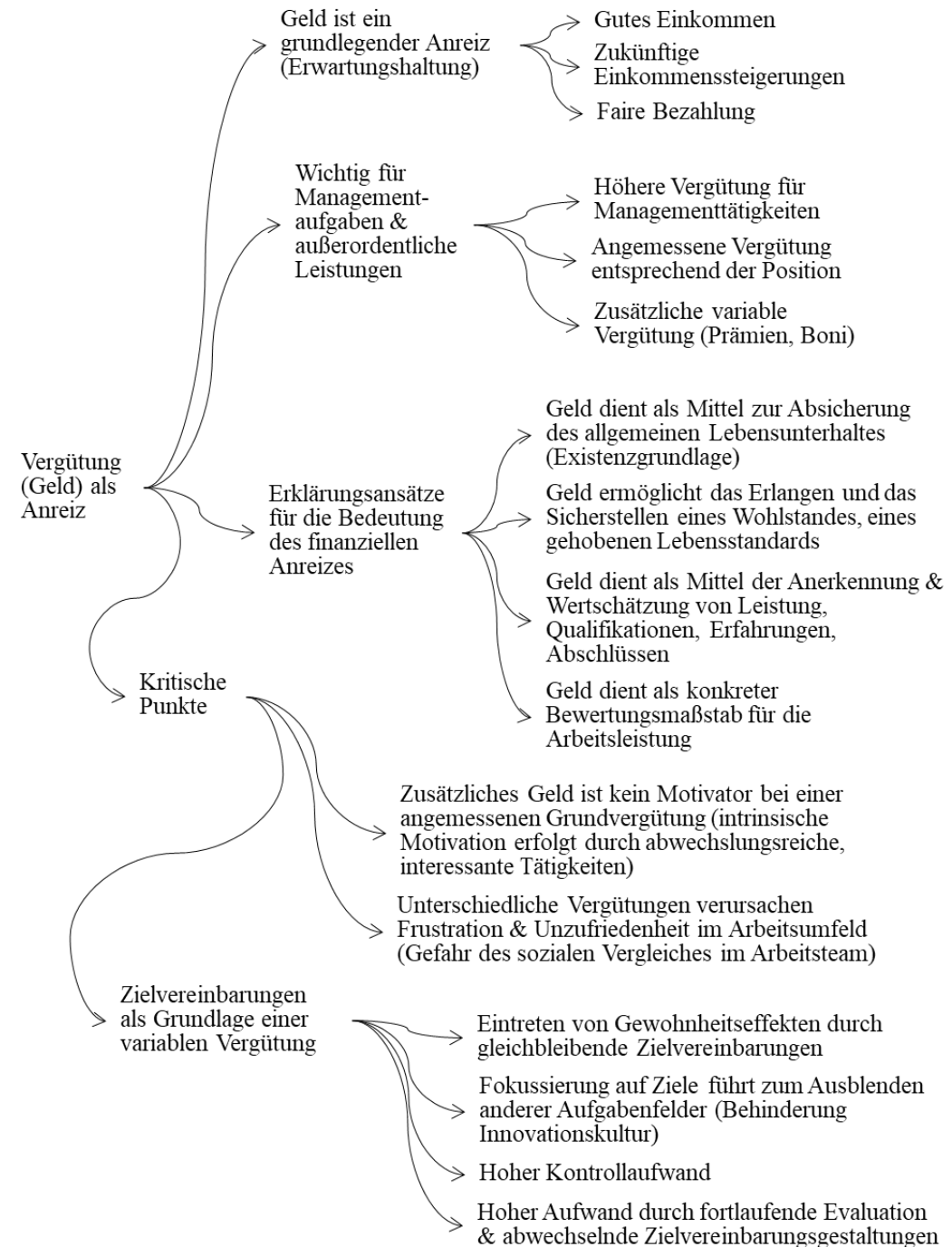
Prozessfunktionen des Personalmanagements

Retention Management

Lohnformen

<p>Zeitlohn</p> 	<ul style="list-style-type: none">→ keine direkte, kurzfristige Anreizwirkung→ bei sich ändernden, komplexen Aufgaben, Mehrfachaufgaben, Risiko-Aufgaben, kleinen Handlungsspielräumen→ Voraussetzung: Zeiterfassung, periodisierte Arbeits- und Leistungsbewertung
<p>Stücklohn</p> 	<ul style="list-style-type: none">→ direkter Leistungslohn bei konstanten Lohnkosten/Stück→ als Geld- oder Zeitakkord bei homogenen, einfachen, repetitiven Aufgaben mit messbaren und zurechenbaren Ergebnissen→ Voraussetzung: Bestimmung Normalleistung, Mindestlohn, Qualitätskontrolle
<p>Prämienlohn</p> 	<ul style="list-style-type: none">→ gezielt dosierbare Leistungsanreize→ als Ergänzung zu Zeit- und Stücklohn

Vergütung als Anreiz

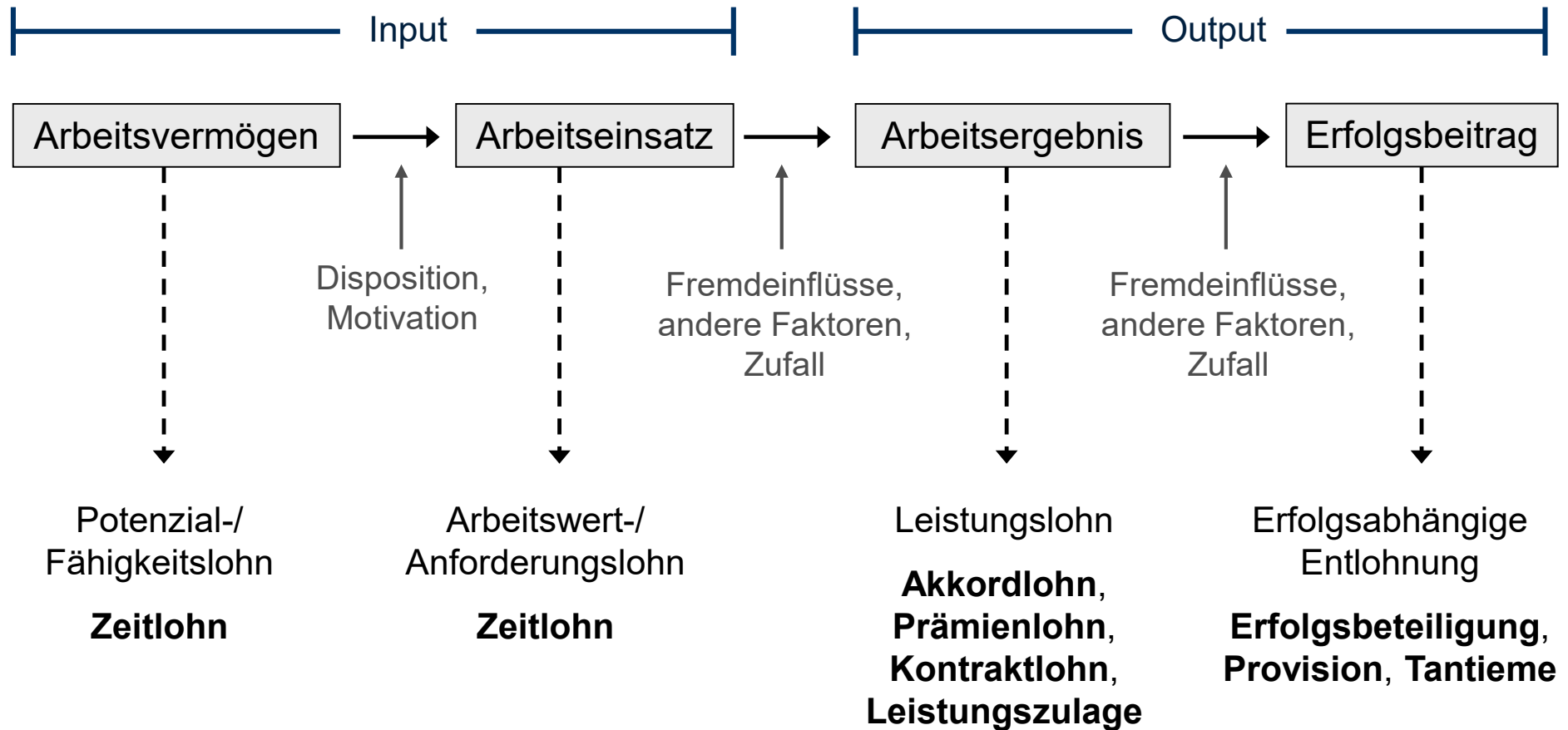


Quelle: Sass 2019

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Retention Management

Bemessungsgrundlage für Löhne



Quelle: Kossbiel, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, Stuttgart.

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalfreisetzung

Definition: Ziel ist die Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht

Ursachen:

1. organisationsexogene Ursache

- z.B. konjunkturelle und strukturelle Veränderungen der Nachfrage- und Angebotssituation, Veränderung des Wettbewerbsumfeldes, rechtsrelevante Veränderungen, etc.

2. organisationsendogene Ursachen

- Organisationsänderungen, Reorganisation (Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation), Wegfall einzelner Hierarchieebenen, Verringerung der Fertigungstiefe, etc.

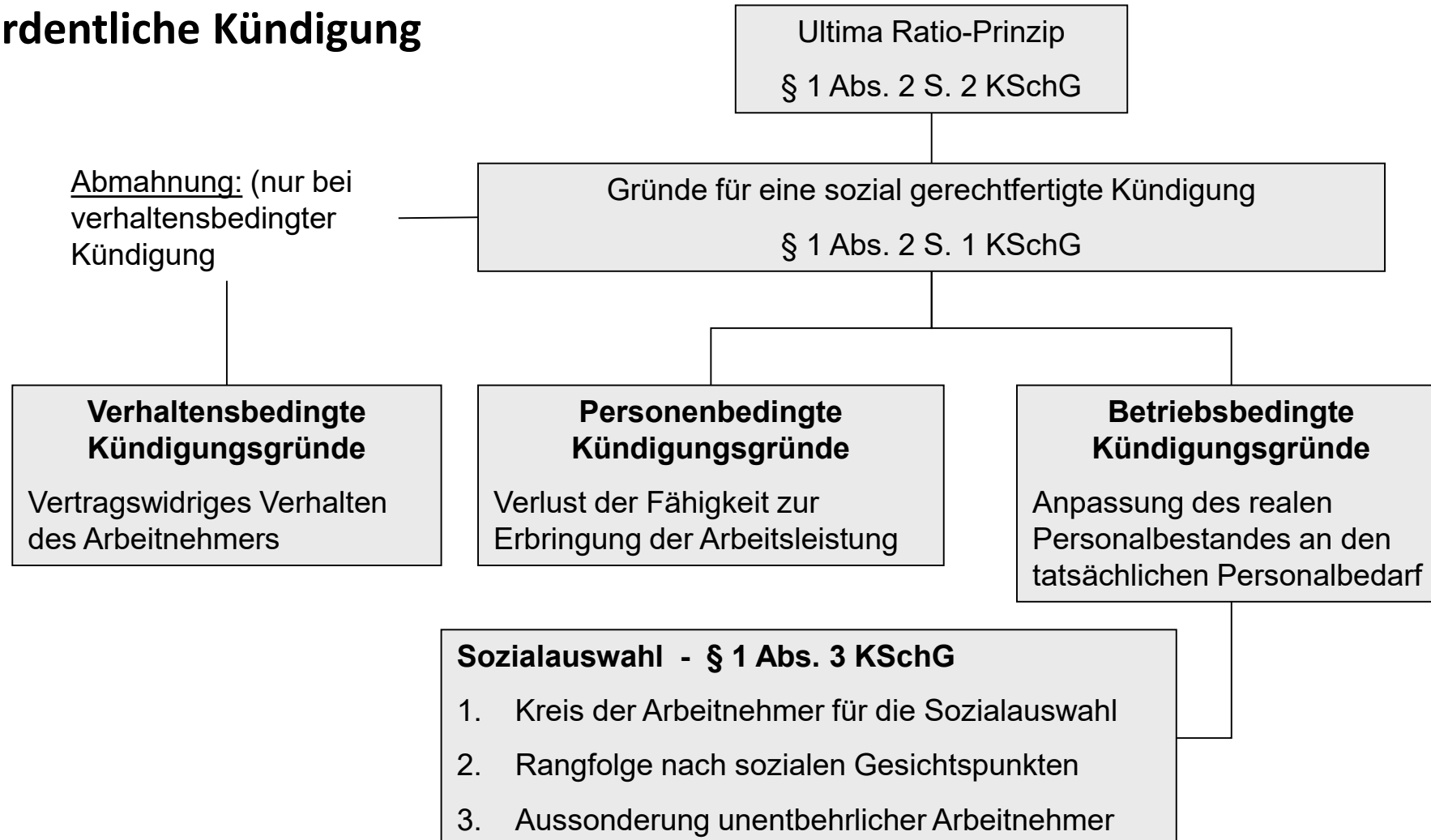
3. individuelle Ursachen

- Gründe in der Leistungsfähigkeit oder Leistungsbereitschaft, eklatantes Fehlverhalten

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalfreisetzung

ordentliche Kündigung



Quelle: Oechsler (2011)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalfreisetzung

Alternativen offener Personaltrennung



Quelle: Klimecki & Gmür (2005)

Prozessfunktionen des Personalmanagements

Personalfreisetzung

Outplacement

- Ziel: Unterstützung des Betroffenen bei der Bewältigung der Entlassungssituation
Erreichung der Zustimmungsphase, so dass eine erfolgreiche Stellensuche eingeleitet werden kann
- Definition: Betreuung des freigesetzten Mitarbeiters in der Regel durch einen spezialisierten Outplacement-Berater mit dem Ziel, ihn bei der Neuorientierung und der Stellensuche zu unterstützen
- Zielgruppe: vor allem höhere und mittlere Führungskräfte (oft in fortgeschrittenem Alter), die nach langjähriger Betriebszugehörigkeit den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr genügen

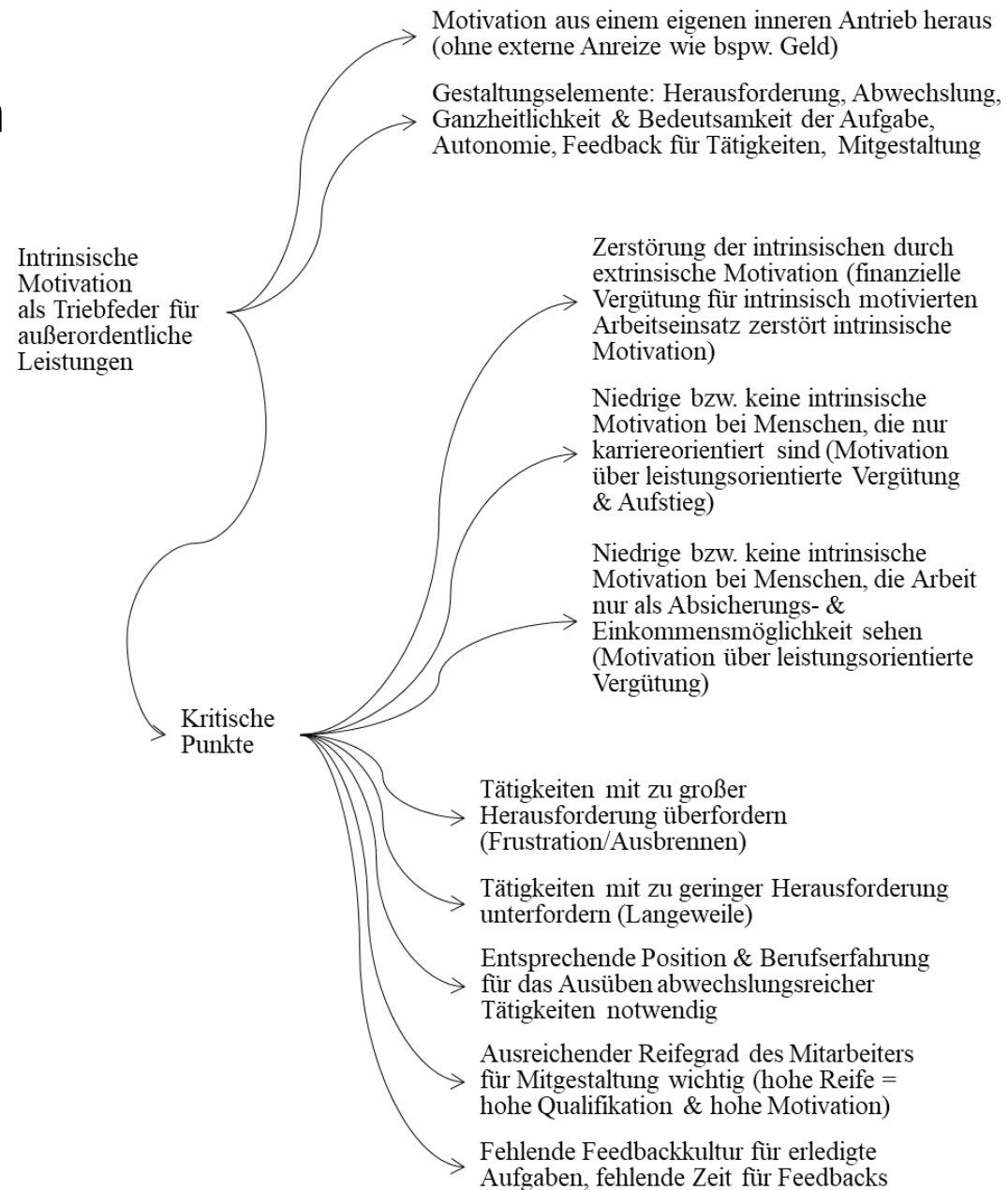
Exkurs „Intrinsische Mitarbeitermotivation“

Intrinsische Motivation

Definition:

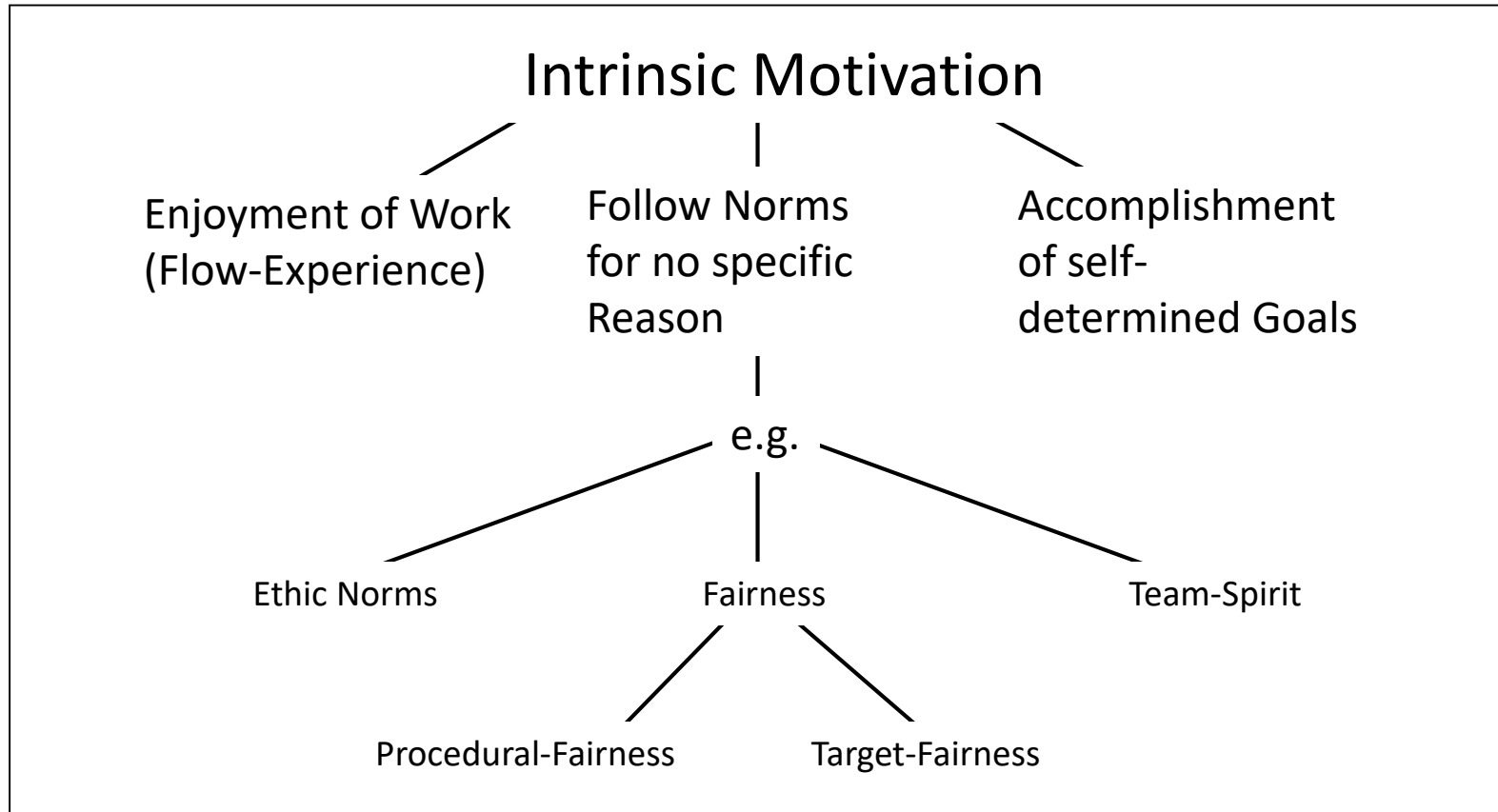
... „bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen eines inneren Anreizes, der in der Tätigkeit selbst liegt, z.B. im Empfinden des Flow-Erlebens gehandelt wird. Eine hohe intrinsische Motivation wird oft als Voraussetzung für kreative Leistung angesehen. Früher war man der Auffassung, dass die intrinsische Motivation durch Anreize bzw. Belohnungen (z.B. Geld) vermindert würde. Der negative Einfluss von Anreizen auf die intrinsische Motivation tritt aber nur unter ganz bestimmten Bedingungen auf, die leicht vermieden werden können: Nur wenn Personen allein für die Ausführung einer Tätigkeit ohne Bezug zu einem Leistungskriterium belohnt werden, vermindert sich die intrinsische Motivation für diese Tätigkeit. Maßnahmen zur Steigerung der intrinsischen Motivation liegen z.B. darin, Motivatoren verfügbar zu machen oder das Motivationspotenzial der Tätigkeit zu erhöhen.“

Intrinsische Motivation



Quelle: Sass (2019)

Intrinsic Motivation



Source: Frey, B.S./Osterloh, M. (2000): Managing Motivation, Wiesbaden: Gabler.

Exkurs: Flow- Erlebnis (Intrinsische Motivation)

Definition:

„Die Befriedigung der Neugier. Es ist die Triebfeder, die uns zu der Anstrengung antreibt, mit der wir Unbekanntes in Bekanntes umwandeln. Das Flow Erlebnis ist die erste Triebfeder für Leistung. Immer dann, wenn wir bei unserer Arbeit angetrieben von Neugier etwas Neues entdecken, sind wir motiviert und diese Arbeit wird nicht als Last, sondern als Lust empfunden.“

Quelle: Bohinc (2012)

Exkurs: Flow- Erlebnis (Merkmale Flow- Erlebnis)

Alles geht leicht: Mit einem verhältnismäßig geringen Aufwand wird eine große Wirkung erzielt. Das Flow-Erlebnis strengt nicht an. Im Vergleich zur Aufgabe ist die Anstrengung gering, die man zu ihrer Bewältigung braucht.

Es läuft von selbst: Es ist kein bewusstes Handeln mehr, sondern das Handeln findet ohne Denken statt. Das Flow-Erlebnis hört auf, wenn man anfängt, daran zu denken.“

Man vergisst die Zeit: Der Bezug zur Zeit ist aufgehoben. Im Mittelpunkt steht die Tätigkeit, alles andere um einen herum verschwindet.

Empfindung absoluter Sicherheit: Das Flow-Erlebnis ist von einem Gefühl begleitet, dass alles gut wird. Einem Gefühl absoluten Vertrauens, der Freude und Harmonie.“

Potentiale können sich entfalten: Alles, was man kann, entfaltet sich. Es besteht eine große Chance, dass man hohe Leistung und Kreativität erreichen kann.“

Quelle: Bohinc (2012)

Intrinsische Motivation

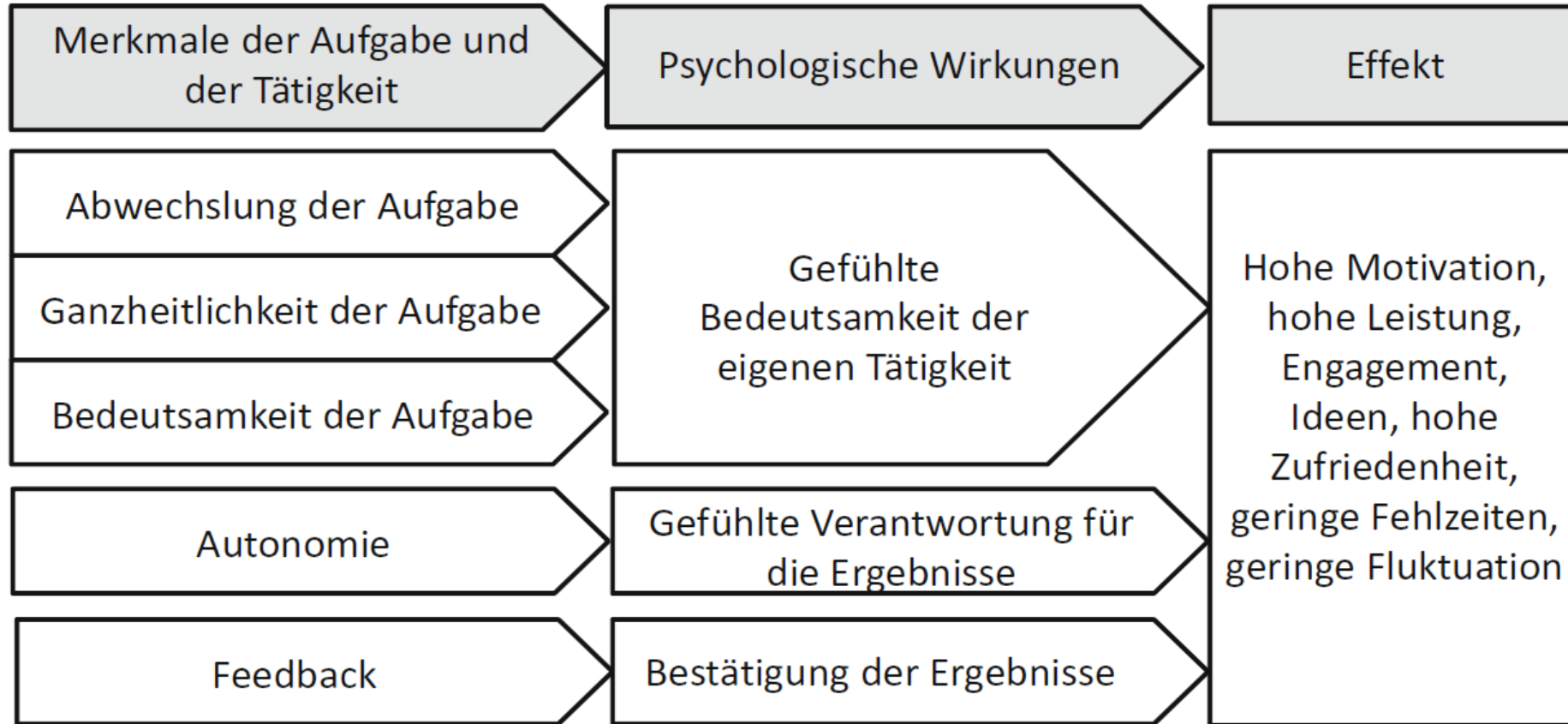
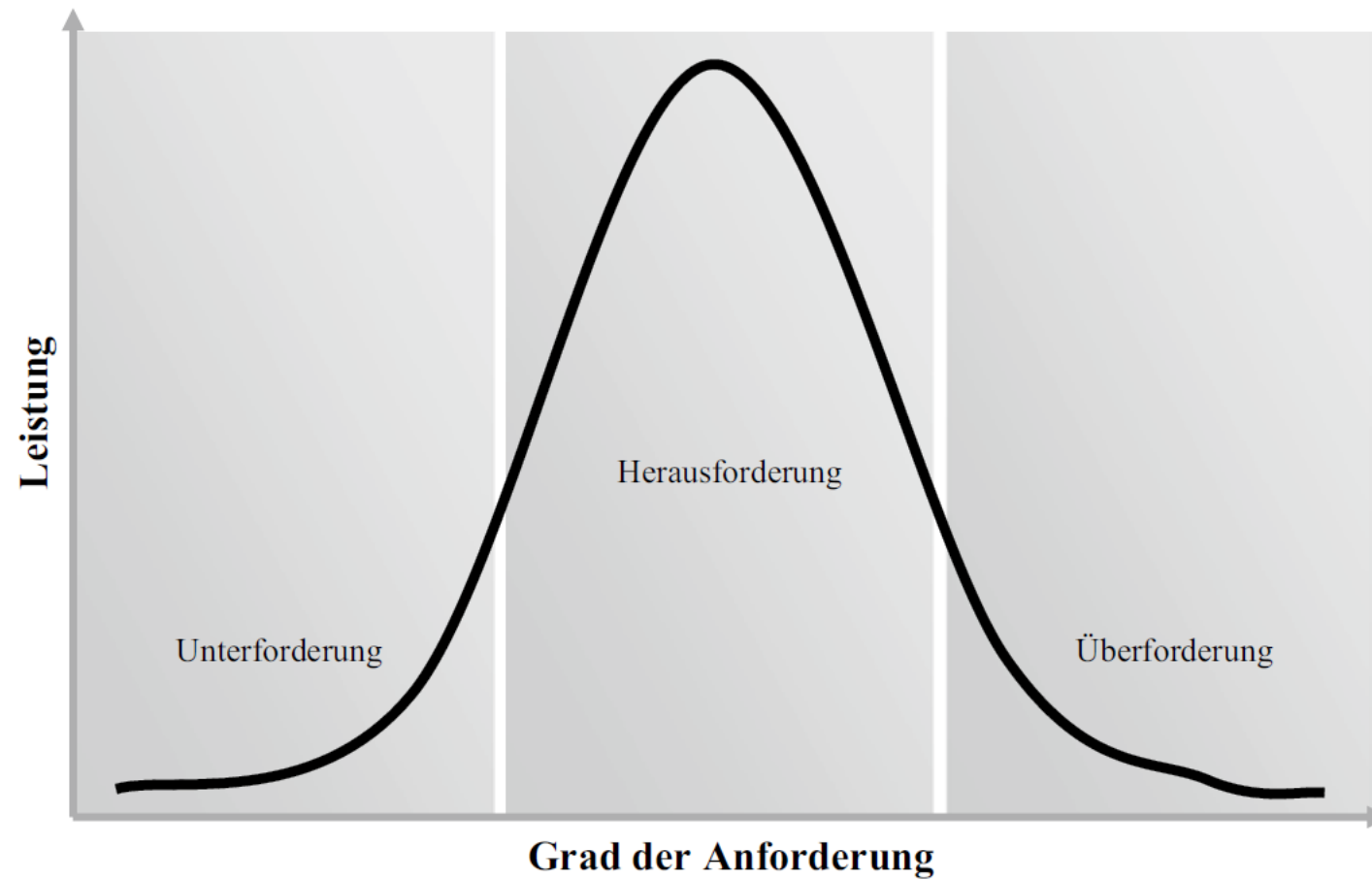


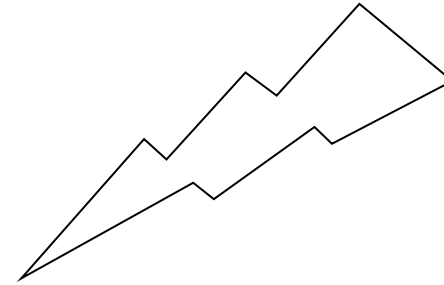
Abb. 8.3 Instrumente zur Förderung intrinsischer Motivation (Eigene Darstellung nach Nerdinger et al. 2008, S.431)

Motivation als Königsdisziplin



Quelle: Bohinc (2012)

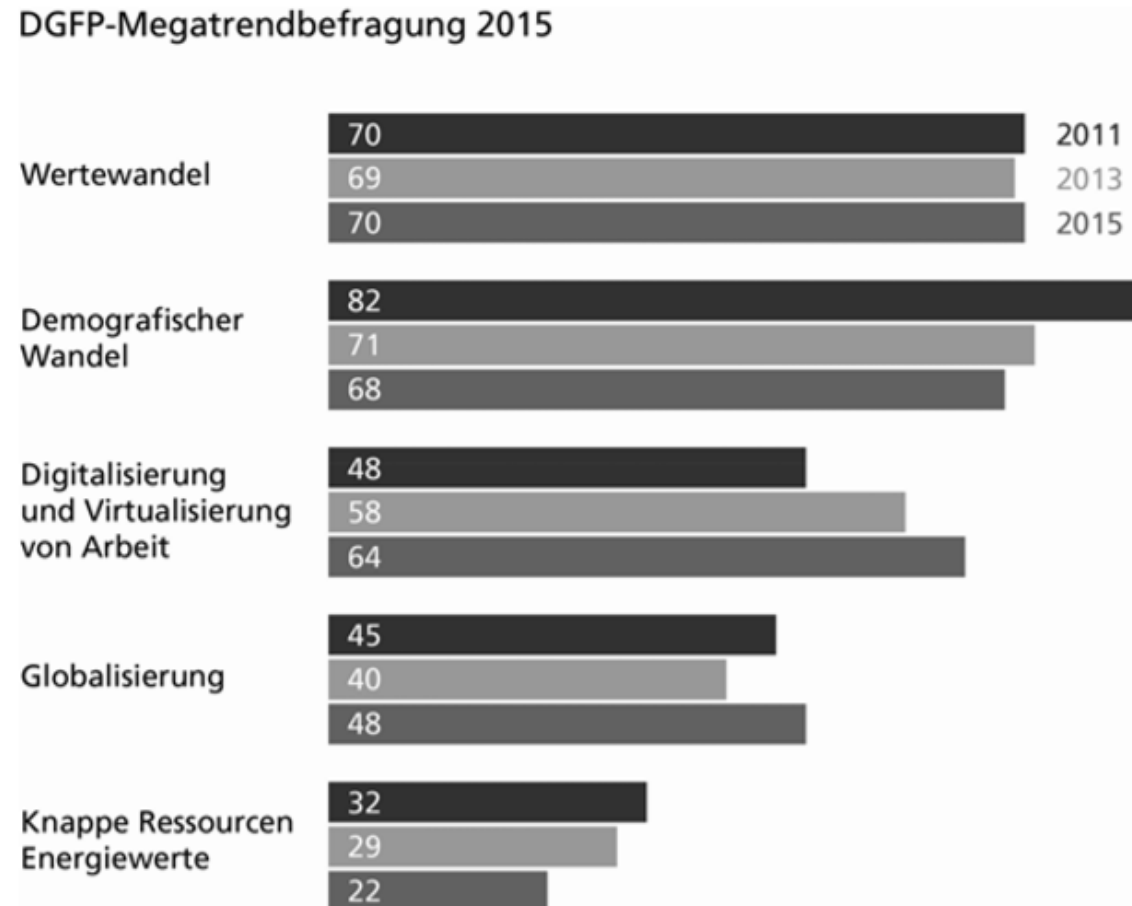
Die Zerstörung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize



„In Laborexperimenten ist unter unterschiedlichen Bedingungen folgender Effekt festgestellt worden: Zuerst wird eine Tätigkeit beobachtet, die Personen aus reiner Freude daran (d.h. intrinsisch motiviert) unternehmen. Dann wird ein materieller Anreiz für dieselbe Tätigkeit angeboten. Im dritten Schritt wird die materielle Belohnung wieder entzogen. Es zeigt sich nun, daß die Versuchspersonen die vorher aus reinem Vergnügen unternommene Tätigkeit nicht mehr (oder nur noch beschränkt) weiterführen. Dieses Phänomen ist bei Psychologen als verborgene Kosten der Belohnung bekannt“ (Frey 1990: S. 132).

Exkurs „Generation Z“














Bedeutung von Megatrends



Quelle: Franken (2016)

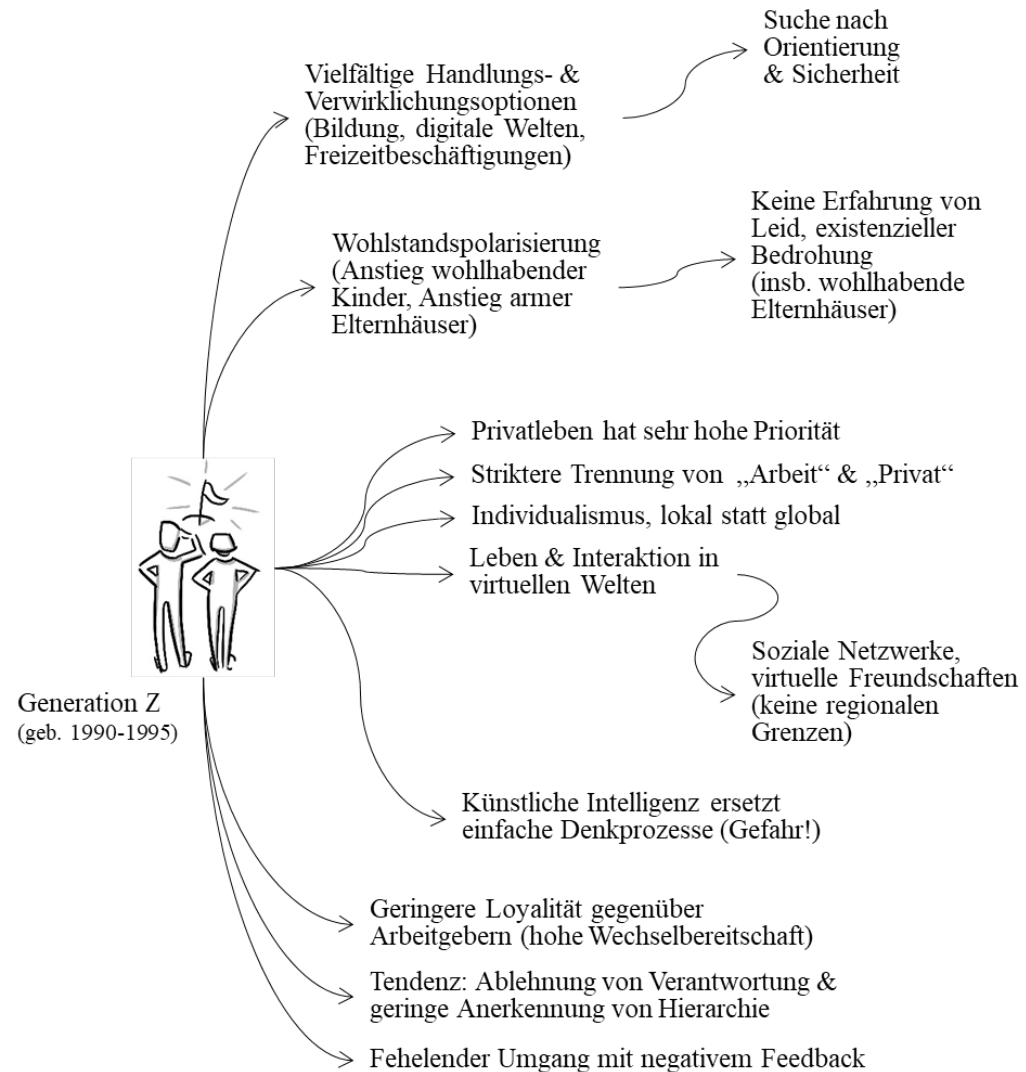


Vergleich der Generationen, letzter Zugriff am 04.11.2016 unter <http://i0.wp.com/www.reif.org/wp-content/uploads/2015/05/Generationen.jpg?w=724>

	Maturists (geboren vor 1945)	Baby Boomers (1945 – 1960)	Generation X (1961 – 1980)	Generation Y (1981 – 1995)	Generation Z (nach 1995 geboren)
Prägende Erfahrungen	Zweiter Weltkrieg Rationierungen Starr definierte Geschlechterrollen Rock'n'Roll Kernfamilie Festgelegtes Frauenbild	Kalter Krieg Wirtschaftswunder Swinging Sixties Mondlandung Jugendkultur Woodstock Familienorientierung Zeitalter der Teenager	Ende des Kalten Kriegs Mauerfall Reagan – Gorbatschow Thatcherismus Live Aid Der erste PC Anfänge mobile Technologie Schlüsselkinder Zunahme von Scheidungen	Terroranschläge 9/11 Playstation Social Media Invasion im Irak Reality TV Google Earth	Wirtschaftlicher Abschwung Erderwärmung Globalisierung Mobile Devices Energiekrise Arabischer Frühling Eigene Medienkanäle Cloud Computing Wikileaks
Anteil an arbeitender Bevölkerung in % (in UK)	3 %	33 %	35 %	29 %	Teilweise in befristeten Arbeitsverhältnissen oder in Ausbildung
Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Haltung zu Technologie	Weitgehend uninteressiert	Erste IT-Erfahrungen	Digital Immigrants	Digital Natives	„Technoholics“ abhängig von der IT, nur begrenzte Alternativen
Haltung zu Karriere	Lebenslange Jobgarantie	Karriere im Unternehmen, wird von den Angestellten mitgestaltet	Karriere bezieht sich auf den Beruf, nicht mehr auf den Arbeitgeber	Digitale Unternehmer Arbeit „mit“ Organisationen, nicht „für“ Organisationen	Multitasking-Karriere Übergangloser Wechsel zwischen Unternehmen und „Pop-up“-Business
Typisches Produkt	 Auto	 Fernseher	 PC	 Tablet / Smartphone	Google Glass Nanocomputer 3-D-Drucker Fahrerlose Autos
Medien Kommunikation	 Brief	 Telefon	 E-Mail und SMS	 Text oder Social Media	Mobile oder in die Kleidung integrierte Kommunikationsmedien
Bevorzugte Kommunikation	 Face-to-Face Meetings	 Face-to-Face, zudem Telefon und E-Mail	 Text Messaging oder E-Mail	 Online und Mobile (SMS)	 Facetime

Die Generationen, ihre Attribute und Erwartungen, letzter Zugriff am 04.11.2016 unter http://www.reif.org/wp-content/uploads/2015/05/B_xAZspWAAadeZG.png

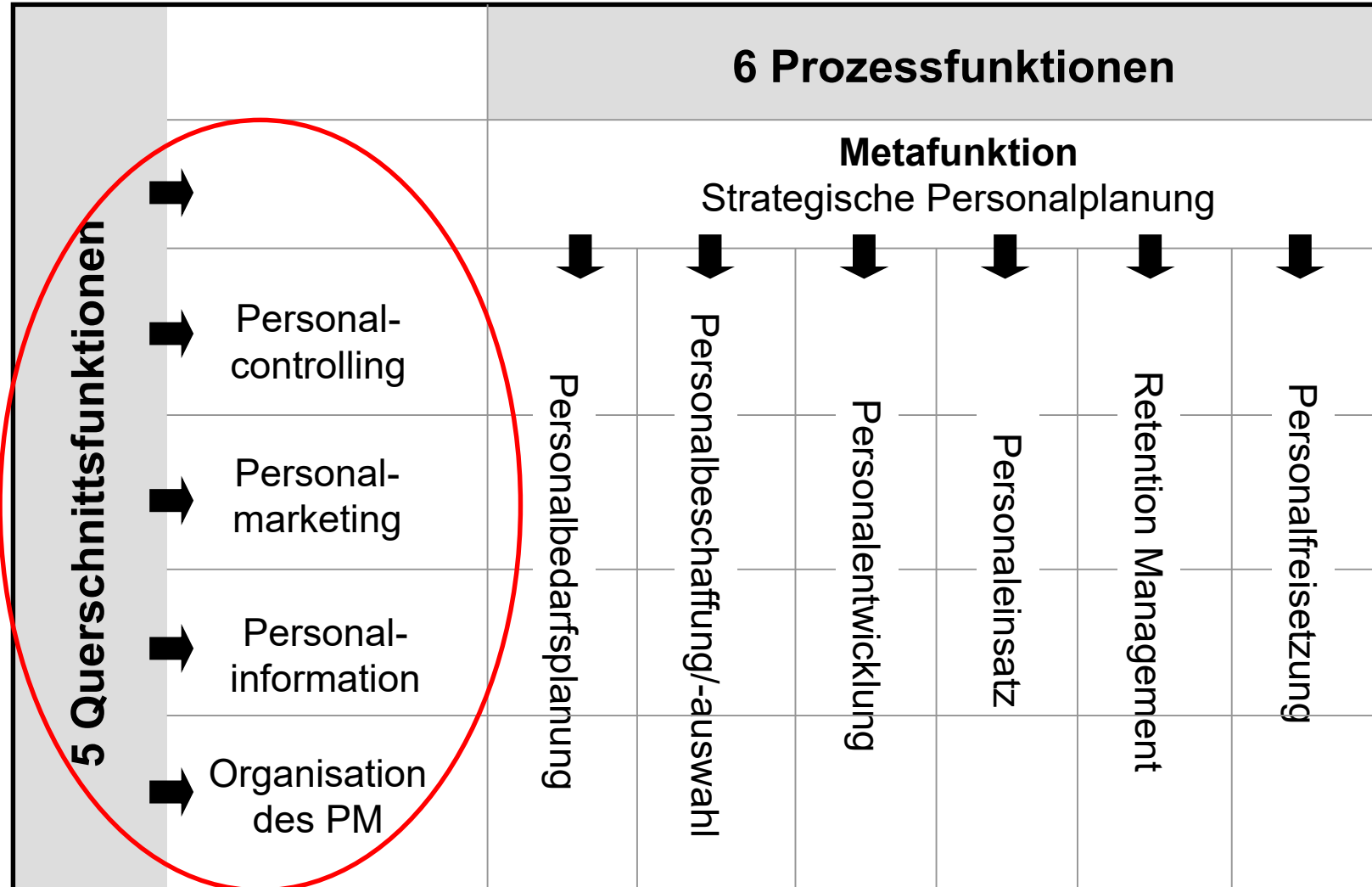
Generation Z



Quelle: Sass (2019)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements



Quelle: in Anlehnung an Thom/Blum/Zaugg (1996)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalcontrolling

Definition:

- umfasst alle Maßnahmen und Instrumente zur Steuerung von Aufwand und Nutzen der Personalarbeit im Unternehmen
- *im weitesten Sinne* sind dazu alle Aktivitäten zu zählen, mit denen der Verlauf von personalbezogenen Maßnahmen verfolgt wird
- *im engeren Sinne* ist darunter vor allem eine ökonomische Evaluation von Personalmaßnahmen und eine Bewertung des Personals als wertschöpfende Ressource zu verstehen

Quelle: Gmür & Thommen (2019)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalcontrolling

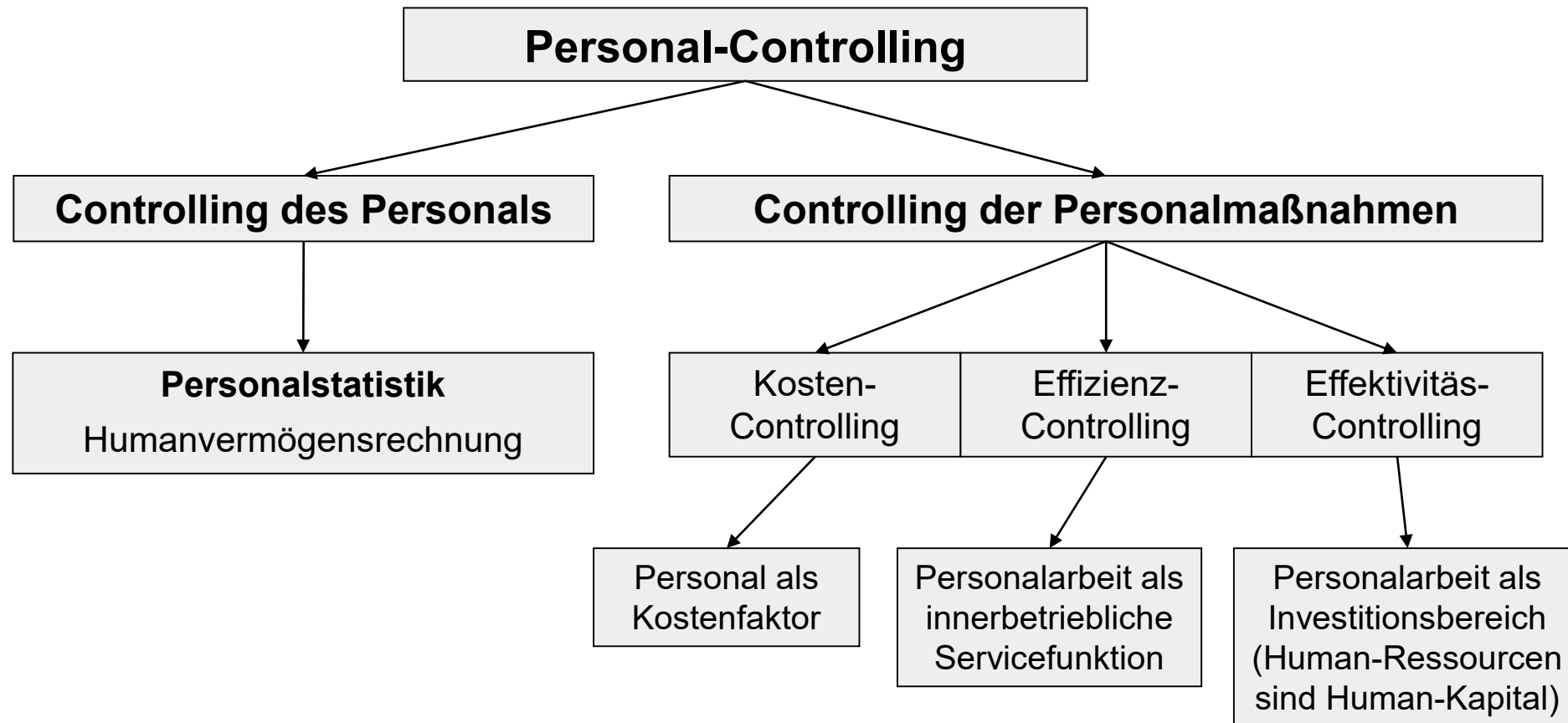
Funktionen des Personalcontrollings

- *Transparenz- und Frühwarnfunktion*
 - Erreichung ausreichender Transparenz über die gegenwärtigen und absehbaren Kosten sowie über die Effekte personalwirtschaftlicher Aktivitäten mit Hilfe von Kennzahlensystemen
- *strategische Funktion*
 - Bereitstellung der Informationsgrundlage für strategische Entscheidungen
- *Integrations- und Schnittstellenfunktion*
 - Abstimmung verschiedener Bereiche der Personalarbeit sowie Schnittstelle zu anderen betrieblichen Funktionsbereichen (z.B. Abstimmung der Weiterbildungspolitik mit der langfristigen Markt- und Produktplanung)
- *Beratungs- und Lotsenfunktion*
 - stellt notwendige Informationen für Personalwesen als interner Berater zur Verfügung

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalcontrolling

Elemente des Personal-Controllings



Quellen: Berthel & Becker (2007); Klimecki & Gmür (2005)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalmarketing

Definition: In Analogie zum Absatzmarketing werden potenzielle und schon vorhandene Mitarbeiter als Kunden gesehen, deren Erwartungen und Bedürfnisse beim Auftritt des Unternehmens als Anbieter von Arbeitsplätzen zu beachten sind

externes PM: will für das Unternehmen wichtige Zielgruppen, z.B. Hochschulabsolventen, über werbliche Maßnahmen dazu veranlassen, diesem bei ihrer Arbeitsplatzwahl Präferenz gegenüber anderen Unternehmen einzuräumen

internes PM: zielt über eine systematische, mitarbeiterorientierte Arbeitsplatz- und Leistungsanreizgestaltung auf Erhalt oder Aufbau einer quantitativ wie qualitativ optimalen Mitarbeiterstruktur

Quelle: Handwörterbuch des Personalwesens (2004)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalmarketing

Employer Branding

Definition:

- ist Teil des Corporate Branding, d.h. einer Unternehmenskommunikation, die darauf gerichtet ist, ein attraktives Image des Unternehmens in den Augen der einflussreichen Interessengruppen aufzubauen

Die Reaktion auf das Unternehmen als Arbeitgeber erfolgt nach ähnlichen Kriterien wie in der Konsumgüterbranche:

- Image: Unternehmen versuchen, ein Imageprofil aufzubauen und positiv zu besetzen
- Nutzen: Das Image muss von einem personalpolitischen Leistungspaket begleitet werden, dessen Nutzen dem einzelnen ständig bewusst sein muss (Personalentwicklung, Anreizsysteme, Arbeitsumfeld etc.)
- Identifikation: die Bindungswirkung des Imageprofils hängt auch davon ab, ob sich die Bewerber damit identifizieren können

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements Personalinformation

Personalinformationssysteme...

- ermöglichen die geordnete Erfassung, Speicherung, Transformation und Ausgabe...
- von für die Personalarbeit relevanten Informationen über das Personal und die Tätigkeitsbereiche bzw. Arbeitsplätze...
- meist mit Hilfe von EDV...
- unter Berücksichtigung sozialer und wirtschaftlicher Ziele...
- unter Berücksichtigung der Datenschutzgesetzgebung, des Betriebsverfassungsgesetzes sowie anderen relevanten Gesetzen

➔ *Personalinformationssysteme stellen die Datenbasis für personalbezogene Entscheidungen sowie für das Personalcontrolling bereit*

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalinformation

Hauptfunktionen von Personalinformationssystemen

<p style="text-align: center;">Personalabrechnung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der Löhne und Gehälter • Führung der Lohn- u. Gehaltskonten • Lohnsteuerabrechnung • Sozialversicherung 	<p style="text-align: center;">Personalberichterstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung interner Personalstatistiken (z.B. Alterstruktur, Fluktuationsstatistik) • Kennzahlenermittlung • Grafische Aufbereitung von Kennzahlen u. Statistiken
<p style="text-align: center;">Stammdatenverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personaldatenerfassung bei Neueinstellung • Ausbildungsdaten • Tätigkeiten • Arbeitsvertragsdaten • Beurteilungsdaten 	<p style="text-align: center;">Zeitermittlung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwesenheitskontrolle • Fehlzeitenverwaltung u. –auswertung • Urlaubsabrechnung • Schichtpläne • Krankenstände
<p style="text-align: center;">Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsarbeit bei Einstellungen, Entlassungen, Versetzungen, Beförderungen • Terminüberwachung • Bescheinigungen 	<p style="text-align: center;">Personalplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarfsplanung (Stellenplan) • Personaleinsatzplanung • Personalentwicklungsplanung • Personalbeschaffungs-/ freisetzungplanung • Personalkostenplanung, Gehaltshochrechnung

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Personalinformation

Personaldaten

Persönliche Daten	Arbeitsvertragliche Daten	Qualifikationen	Organisationsmerkmale	Fehlzeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Name, Adresse • Geschlecht • Geburtsdatum • Staatsangehörigkeit • Steuerklasse • Kinder • Eintrittsdatum • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifgruppe • Arbeitsstunden pro Monat • Arbeitszeit • Tätigkeitsart • Tarifgehalt • tarifl. Leistungen • freiwillige Leistungen • Sachbezüge • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Schulbildung • Studium • Sprachkenntnisse • Berufsausbildung • Auslandsaufenthalt • Seminare, Kurse • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsstätte • Kostenstelle • Organisationskennzeichen • Raum-/ Gebäude-Nr. • interne Telefon-Nr. • E-mail-Adresse • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutterschutz • Krankheit unter/ über 6 Wochen • Betriebsunfall • Erholungsurlaub • Sonderurlaub • ruhendes Arbeitsverhältnis • ...

Quelle: Handwörterbuch des Personalwesens (2004)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Organisation des Personalmanagements

Definition: Die Personalorganisation ist die **Struktur der Aufgabenteilung aller Personalmanagementaufgaben im Unternehmen** zwischen der Unternehmensleitung, der zentralen Fachabteilung, dezentral verankerten Personalberatern, Linienführungskräften mit Personalverantwortung sowie externen Leistungsanbietern

➔ Die Wahl des Organisationsmodells hängt wesentlich davon ab, welche Rollen und Aufgaben der Personalfachbereich im Rahmen der Unternehmensführung abdecken soll

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Organisation des Personalmanagements

Entscheidungskriterien für die Personalorganisation

- *Administrative Kosten*
 - Die Kosten, die mit der Durchführung von Personalmaßnahmen verbunden sind, hängen wesentlich von der Anzahl der involvierten Personen ab und vom Grad der Professionalisierung → v.a. in kleinen Unternehmen spricht das für ein dezentrales Modell mit Personalbetreuern
- *Strategische Bedeutung der Mitarbeiter*
 - Bspw. Legt eine differenzierte bereichsspezifische Entwicklung eine dezentrale Verankerung der Personalfachkräfte nahe
- *Personalpolitische Integration*
 - Wenn das Unternehmen der Entwicklung einer integrierten Unternehmenskultur viel Bedeutung beimisst, ist eine zentrale Stelle, die Impulse zur Kulturentwicklung gibt und den Prozess begleitet wichtig

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements Organisation des Personalmanagements

Entscheidungskriterien für die Personalorganisation

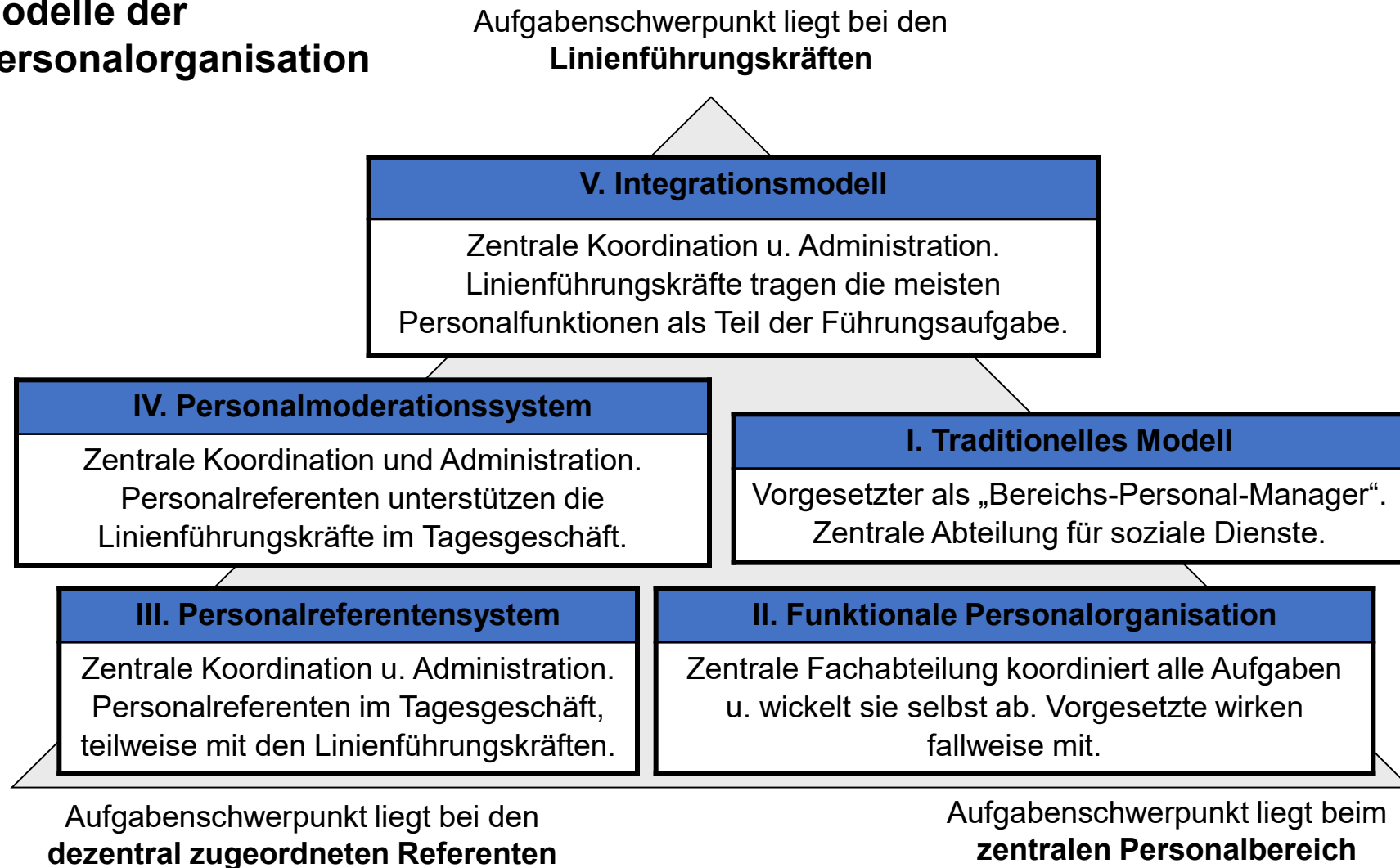
- *Fachexpertise versus flexible Kundenorientierung*
 - Je komplexer die Personalaufgaben sind, die abgedeckt werden sollen, umso höher ist der Bedarf an spezialisierten Experten, die in eigenen Fachbereichen organisiert sind
- *Rollenverständnis der Führungskräfte*
 - Wenn sich Führungskräfte im Unternehmen vor allem als Experten in ihren Fachaufgaben verstehen, werden sie dazu neigen, Personalaufgaben soweit als möglich an Personalfachkräfte zu delegieren
- *Rollenverständnis des Personalfachbereichs*
 - Ist das Personalmanagement eher administrativer Experte, Betreuer, Business Partner oder Change Agent?

Quelle: Gmür & Thommen (2019)

Querschnittsfunktionen des Personalmanagements

Organisation des Personalmanagements

Modelle der Personalorganisation



Literaturquellen

- Berthel, J. & Becker, F. G. (2010): Personalmanagement, 9. Aufl., Stuttgart.
- Fisseni, H.-J. (2004): Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, 3. Aufl., Göttingen.
- Gaugler, E.; Oechsler, W. A. & Weber, W. (Hrsg.) (2004): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart.
- Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2019): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen, 5. Aufl., Zürich.
- Häcker, H. & Stapf, K. H. (2009): Dorsch – Psychologisches Wörterbuch, 15. Aufl., Bern.
- Hilb, M. (2011): Integriertes Personalmanagement, 20. Aufl., München.
- Klimecki, R. G. & Gmür, M. (2005): Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.
- Oechsler, W. (2011): Personal und Arbeit - Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München/Wien.
- Sass, E. (2019): Mitarbeitermotivation, Springer Gabler Verlag.
- Schuler, H. (2007): Assessment Center zur Potenzialanalyse, Göttingen.
- Schuler, H. (2018): Das Einstellungsinterview, 2. Aufl., Göttingen.

Kapitel 2: Führung

Der Führungsbegriff

Führung

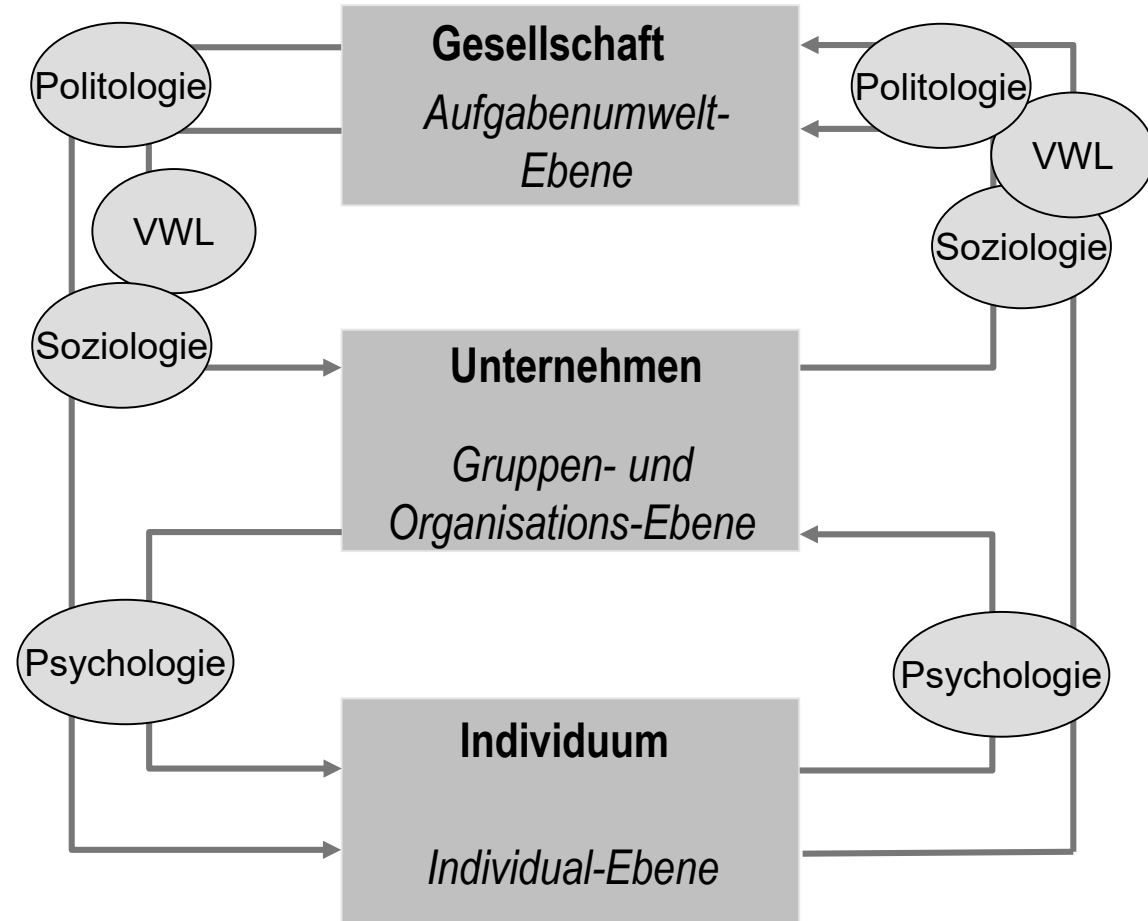
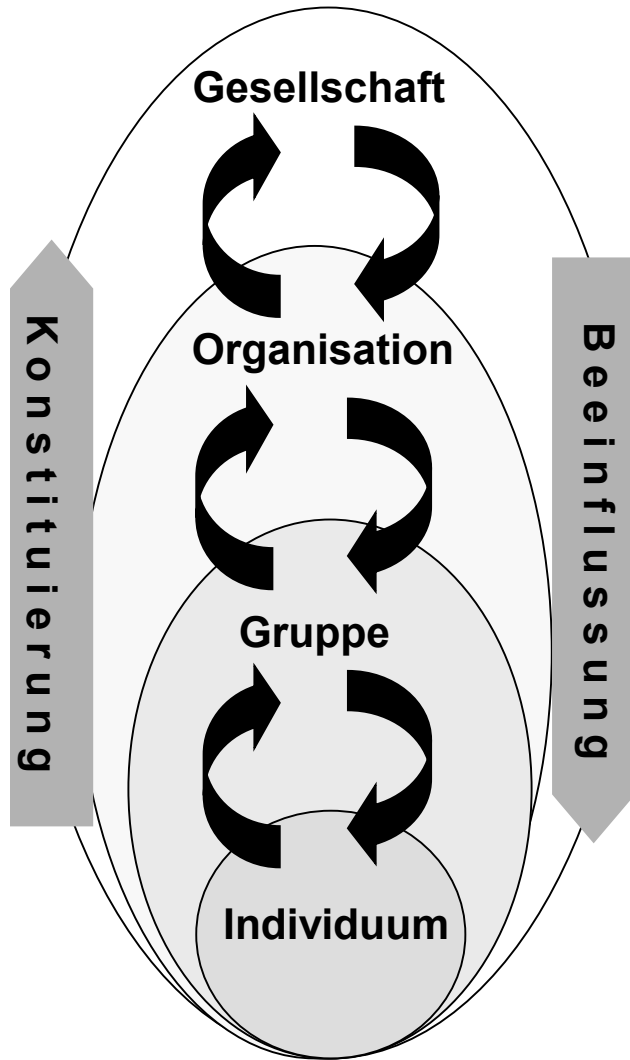
- wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation

Mitarbeiterführung

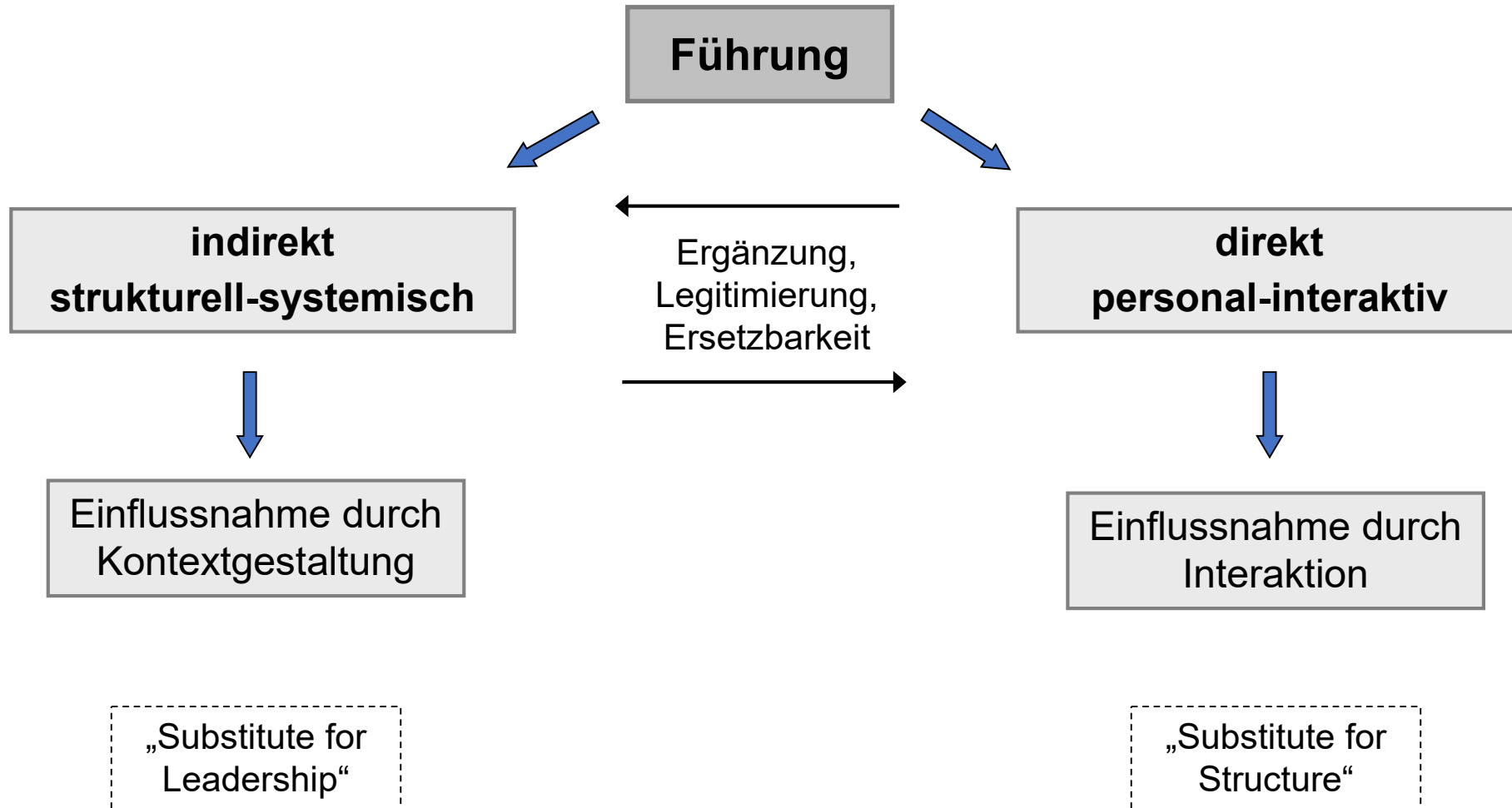
- gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen

Quelle: Wunderer (2011)

Ebenen der Führung und disziplinäre Interdependenzen

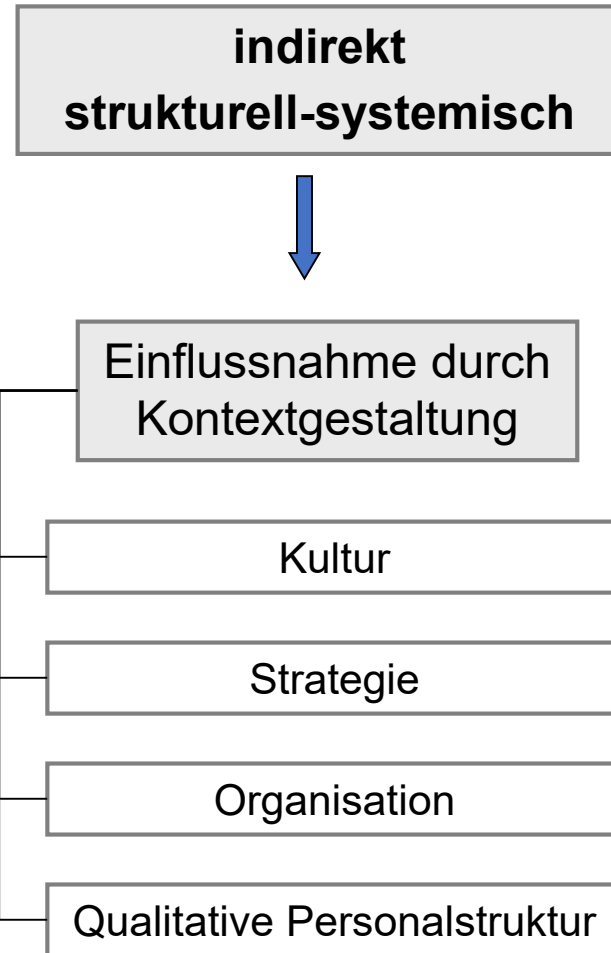


Strukturelle vs. personale Führung



Quelle: Wunderer (2011)

Strukturelle Führung



Quelle: Wunderer (2011)

Strukturelle Führung

Kultur

- umfasst u.a. die Menschenbilder aller Beteiligten sowie die Unternehmens- und Führungsphilosophie

Strategie

- Verbindet die auf den Wertentscheidungen basierende Zielentscheidung zu einer möglichst konsistenten Führungspolitik mit den dafür geeigneten Führungsinstrumenten
- z.B. tendenziell delegativen Führungsstil als Rahmenkonzept, wenn eine hohe Selbstständigkeit und Selbstverantwortung der Mitarbeiter als Bestandteil der Führungskultur sein soll
 - ➔ passendes strategisches Führungsmittel wäre Management by Objectives
- Wahl des Steuerungskonzeptes beeinflusst die Mitarbeiterführung besonders stark

Quelle: Wunderer (2011)

Strukturelle Führung

- **Strategie**

Konzept	Interner Markt	Internes Soziales Netzwerk	Hierarchie	Bürokratie/ Technokratie Expertokratie
Legitimations- grundlage	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Leistungen • Erträge • Subsidiarität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation • Vertrauen • Verpflichtung • Solidarität 	<ul style="list-style-type: none"> • Herrschaft • Entscheide/ Weisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Profession • Gesetze • Regeln
Führungs- philosophie	<ul style="list-style-type: none"> • gewinnorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • beziehungs-orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • weisungs-orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • professionell
Rollen- schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> • interner Unter-nehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollege 	<ul style="list-style-type: none"> • Untergebener 	<ul style="list-style-type: none"> • Experte
Vorherrschende Bezugsgruppen- ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • interne und • externe Kunden-zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzten-/Kollegen-/Mitarbeiter-zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzten-zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • professionelle Zufriedenheit • Systemloyalität und -stabilität

Quelle: Wunderer (2011)

Strukturelle Führung

Organisation

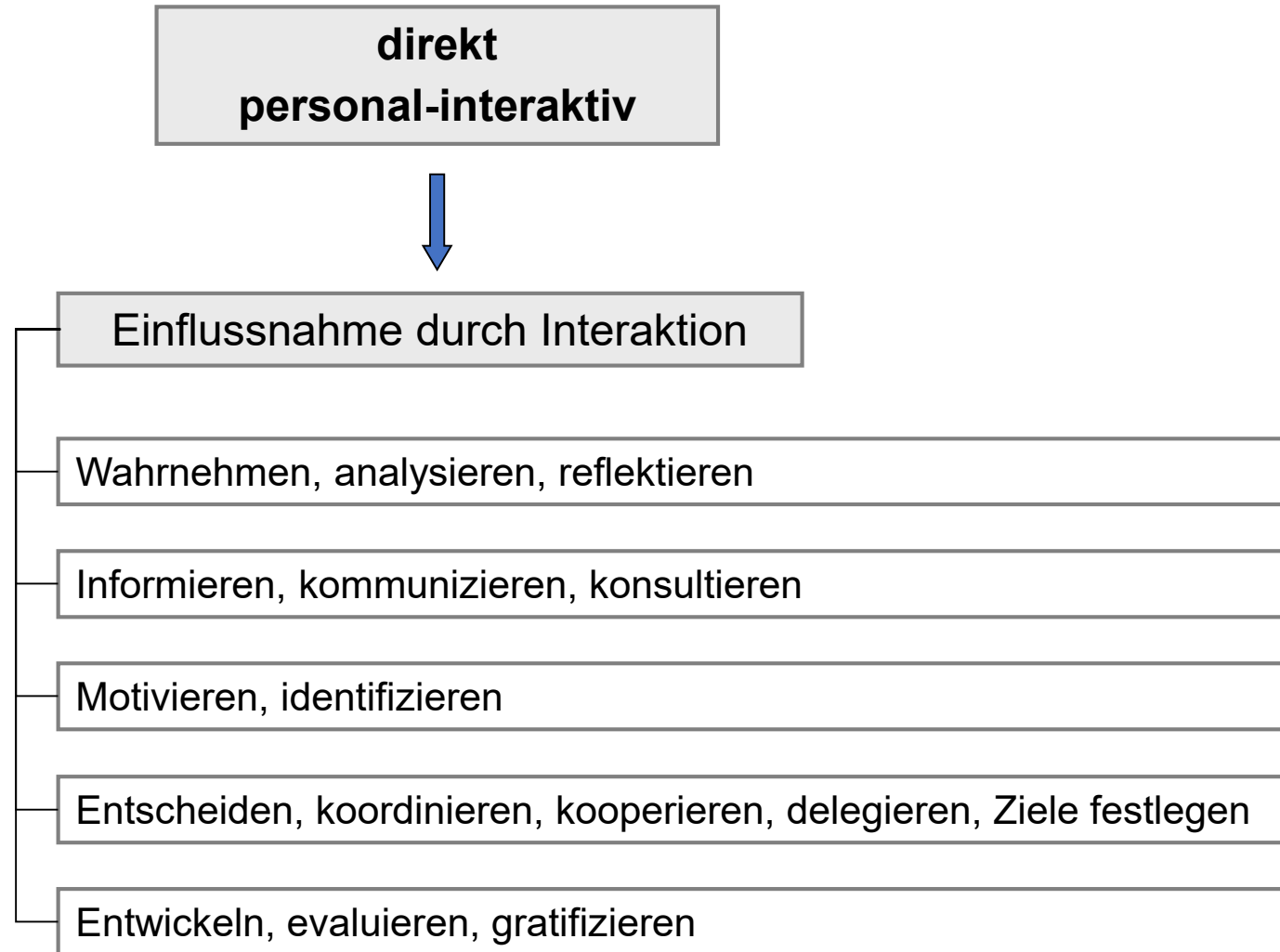
- Gestaltung von Arbeitsprozessen und –aufgaben, Festlegung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen
- z.B. Wahl der Profit-Center-Organisation vs. Wertschöpfungscenter

Qualitative Personalstruktur

- Gestaltung der qualitativen Personalstruktur durch Personalauswahl, -entwicklung und –einsatz
- z.B. Gestaltung einer Lernkultur („Arbeitsplatz als Lernort“), Lernstrategien (z.B. „on-the-job“, „off-the-job“), Lernorganisation (z.B. Einsatz in Projekten)

Quelle: Wunderer (2011)

Personale Führung



Personale Führung

wahrnehmen, analysieren, reflektieren als Voraussetzung für...

- Beobachtung und Beurteilung von Potenzialen, Verhalten und Ergebnissen
- Interpretation von Werten
- Zielbindung und -vereinbarung
- Steuerung von Gruppenprozessen, Konflikthandhabung

informieren, kommunizieren, konsultieren

- Wissensmanagement
- Optimierung von Problemlösungsprozessen

motivieren, identifizieren

- Vermittlung von Visionen, Werten, Zielen, Aufgaben
- Integration von institutionellen und individuellen Werten und Zielen
- Förderung von Sinn und Spaß an der Arbeit
- Erkennung und Abbau von Motivationsbarrieren
- Remotivierung

Quelle: Wunderer (2011)

Personale Führung

entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren

- Vereinbarungen von Zielen, Treffen von Entscheidungen
- Abstimmung von Aufgaben-/Verantwortungsbereichen
- Kooperation im Team und zwischen Organisationseinheiten
- Aufgaben- und Kompetenzdelegation

entwickeln, evaluieren, gratifizieren

- Personalentwicklung
- Beurteilung von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen
- Feedback – Mitarbeitergespräche, Coaching, Mentoring
- Anerkennung, konstruktive Kritik, Honorierung

Integration struktureller und personaler Führung

- Ansatzpunkt für Führung sind die 3 Faktoren, die Leistung, Verhalten und Zufriedenheit der Mitarbeiter bestimmen:

- Qualifikation
 - Motivation
 - Arbeitssituation
- } positive Beeinflussung erhöht Führungserfolg

Führungserfolg = f (Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation)

- ökonomische Effizienz (z.B. Produktivität)
- soziale Effizienz (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit)

Begriffsklärung

Führungsverhalten

- alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben ausgerichtet sind

Führungsstil

- innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten

Quelle: Wunderer (2011)

Empirische Führungsstilforschung Iowa-Studie (Lewin et al., 1938-1940)

- Untersuchung der Auswirkungen von Führungsverhaltensweisen Erwachsener auf aggressives und feindseliges Verhalten von Kindern einer Bastelgruppe

autoritärer Führer:

- bestimmt Ziele und Aufgaben der Gruppe
- macht die Planung und Regeln und kontrolliert
- offenbart den zugrunde gelegten Bewertungsmaßstab bei der Bewertung der Tätigkeiten nicht

demokratischer Führer:

- beteiligt Gruppenmitglieder aktiv am Prozess der Willensbildung
- stellt Informationen bereit, fungiert als Initiator & Aktivator
- offenbart seinen Bewertungsmaßstab

laissez-faire Führer:

- greift in Handlungsprozesse der Gruppe nicht ein; Gruppe hat völlige Aktionsfreiheit
- stellt nur die sachlichen Arbeitsbedingungen bereit

Empirische Führungsstilforschung Iowa-Studie (Lewin et al., 1938-1940)

• Ergebnisse

autoritär geführte Gruppe	demokratisch geführte Gruppe	laissez-faire geführte Gruppe
▪ hohe Spannung, Konflikte	▪ entspannte, freundschaftliche Atmosphäre	▪ vermehrte Anzeichen von Entmutigung, Frustration & Aggression
▪ gehorsames bis unterwürfiges Gruppenverhalten	▪ kollegial-kooperatives Gruppenverhalten	▪ Gruppe organisierte sich schlecht
▪ hohe Arbeitsintensität	▪ höhere Originalität der Arbeitsergebnisse	▪ geringe Qualität und Quantität
▪ Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Führenden	▪ Weiterarbeit bei Abwesenheit des Führenden	

Theoretische Führungsstilkonzepte

- Raster zur Kategorisierung von Führungsstilen zum Teil aus der empirischen Führungsstilforschung entwickelt, zum Teil aus theoretischen Konzepten abgeleitet
 - ➔ Idealtypen, die in Theorie und Praxis zur Beschreibung genutzt werden
- Den verschiedenen Klassifikationen liegen unterschiedliche Dimensionen (in Art und Anzahl) zugrunde, bspw.:
 - Mitarbeiterbeteiligung (z.B. Tannenbaum/Schmidt)
 - Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung (z.B. Verhaltensgitter von Blake & Mouton)
 - Machtdimension und prosoziale Dimension (z.B. Wunderer)

Quelle: Wunderer (2011)

Theoretische Führungsstilkonzepte

Typologie nach	Dimensionen	Führungsstile
Lewin et al.	nicht explizit bekannt	<ul style="list-style-type: none"> - autoritär - demokratisch - laissez faire
Likert/ Katz/ Kahn („Michigan-Studien“)	Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - aufgabenorientiert („production centered“) - mitarbeiterorientiert („employee centered“)
Tannenbaum/ Schmidt	Entscheidungspartizipation	<ul style="list-style-type: none"> - autoritär - patriarchalisch - beratend - informierend - delegativ - kooperativ - autonom
Fleishman/ Hemphill („Ohio-Studien“)	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenorientierung (Initiating Structure) - Mitarbeiterorientierung (Consideration) 	<ul style="list-style-type: none"> - aufgabenorientiert - mitarbeiterorientiert

Theoretische Führungsstilkonzepte

Typologie nach	Dimensionen	Führungsstile
Blake/ Mouton	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenorientierung - Mitarbeiterorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - „laissez-faire pflegen“ (1,1) - „über Leichen gehen“ (9,1) - „ausgeglichene Kombinationen suchen“ (5,5) - „exzellente Führung“ (9,9) - „geselliges Beisammensein“ (1,9)
Hersey/ Blanchard	<ul style="list-style-type: none"> -Aufgabenorientierung - Mitarbeiterorientierung - Reifegrad der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - unterweisen („telling“) - delegieren („delegating“) - verkaufen („selling“) - partizipieren („participating“)
Wunderer	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungspartizipation (Teilhabe) - wechselseitige Kooperation (Teilnahme) 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- autoritär <li style="width: 50%;">- patriarchalisch <li style="width: 50%;">- konsultativ <li style="width: 50%;">- kooperativ <li style="width: 50%;">- delegativ <li style="width: 50%;">- teil-autonom
Bass	<ul style="list-style-type: none"> - ziel-/ergebnisorientiert - werte-/zielverändernd 	<ul style="list-style-type: none"> - transaktional - transformational

Quelle: Wunderer (2011)

Theoretische Führungsstilkonzepte Tannenbaum & Schmidt

- eindimensional → Dimension Mitarbeiterbeteiligung

Willensbildung beim Vorgesetzten				Willensbildung beim Mitarbeiter		
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der MA	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die MA von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er fördert jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, v. a. um dadurch Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzter informiert MA über beabsichtigte Entscheidung; MA können ihre Meinung äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	MA/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	MA/ Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Ziele und Probleme aufgezeigt und Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	MA/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und v. a. nach außen
autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	autonom*

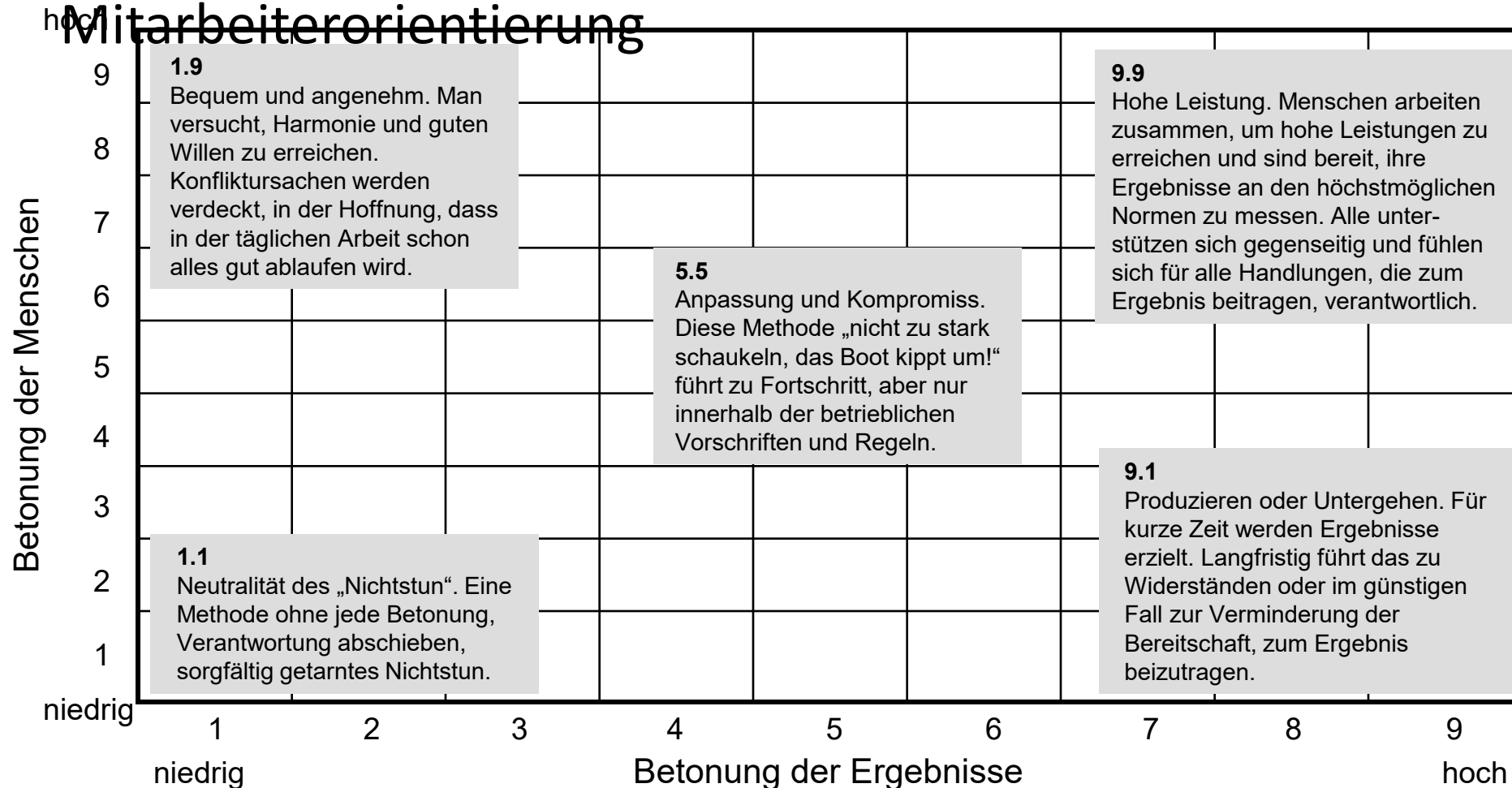
*von anderen Autoren auch als demokratisch bezeichnet

Quelle: Wunderer (2011)

Theoretische Führungskonzepte

Verhaltensgitter von Blake & Mouton

- zweidimensional → Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung



Theoretische Führungsstilkonzepte

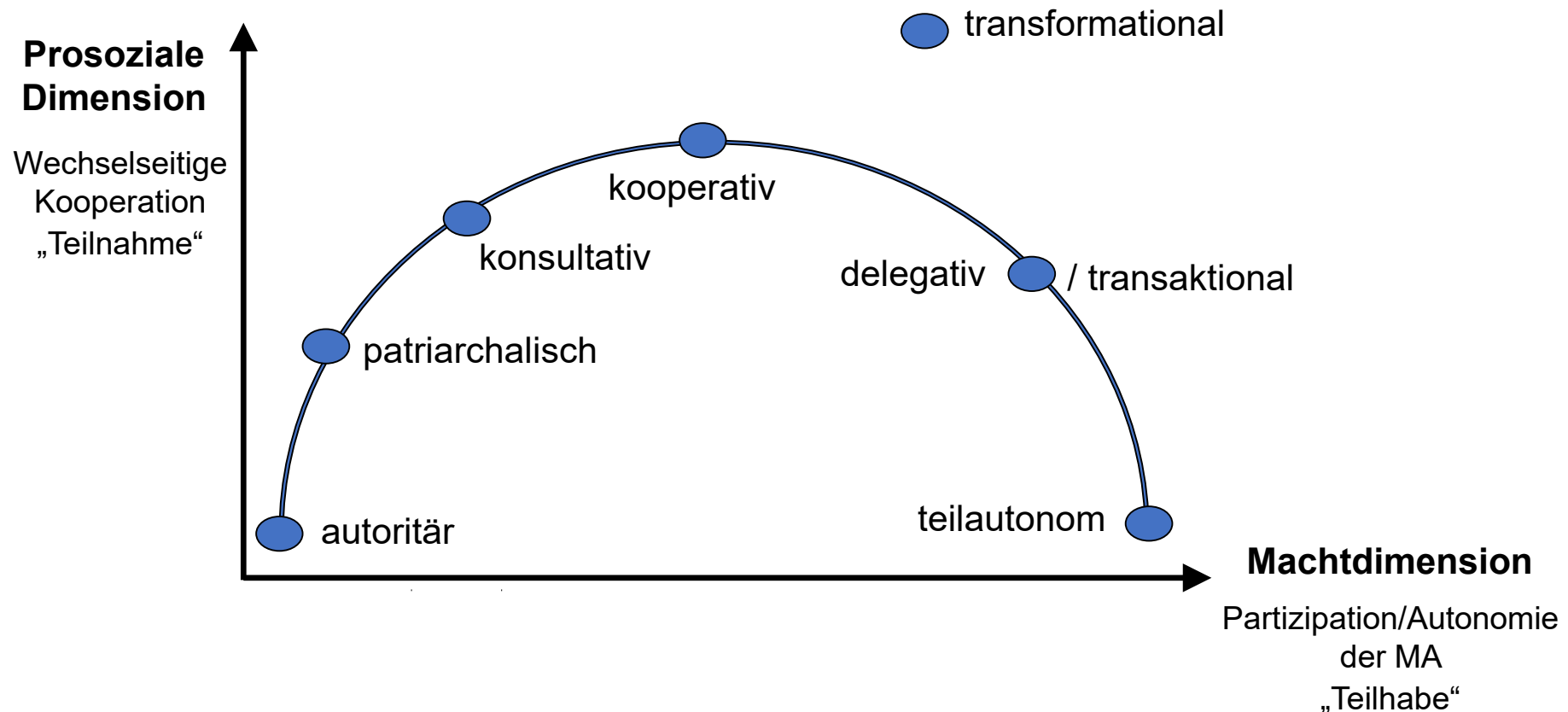
Verhaltensgitter von Blake & Mouton

Studie zum 1.1 „laissez-faire“- Führungsstil (Skogstad et al.)

- MA fühlen sich belasteter und unwohler
 - MA empfinden häufiger Rollenambiguität (aufgrund unklarer Informationen bzgl. Verantwortlichkeiten, Ziele und Prioritäten) und Rollenkonflikte
 - Vermehrte Konflikte zwischen den MA
 - Guter Nährboden für Mobbing
- ➔ „laissez-faire“-Führung ist nur dann erfolgreich, wenn die MA extrem klare Rollenverteilungen und Aufgabenverteilung haben und die Verantwortlichkeiten deutlich festgelegt sind

Führungsstile

- Wunderer: Mehrzahl der erwünschten und real praktizierten Führungsstile in größeren deutschsprachigen Unternehmen bewegt sich zwischen konsultativer und delegativer Führung



Quelle: Wunderer (2011)

Führungsstile

Konsultativer Führungsstil

Konsultative Führung:

- Mitarbeiter werden auf Initiative des Vorgesetzten beratend tätig
- selbstinitiierte Einflussnahme der Mitarbeiter wird nicht erwartet bzw. nicht geleistet

Gü

- Mitarbeiter erwarten mehr Fremd- als Selbststeuerung
- Mitarbeiter verfügen über allenfalls mittlere Fachqualifikation und Berufserfahrung
- einfache, wenig komplexe und entkoppelte Prozessstrukturen
- Führungskraft hat gute Fachkenntnis und Einblick in die Arbeit der Mitarbeiter
- knappe Entscheidungs- und Durchsetzungszeit

Führungsstile

Konsultativer Führungsstil

Vorteile

- Durch Einbezug in Entscheidungsprozesse
Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Führungskraft wird fachlich umfassend informiert
- Da Entscheidungen in einer Hand liegen,
größere Einheitlichkeit von strategischen und operativen Beschlüssen
- Kurze Entscheidungszeiten
- Weniger Kooperations- und Delegationskompetenz der Führungskraft erforderlich, keine Angst vor Kontrollverlust

Nachteile

- Potenzial qualifizierter und motivierter Mitarbeiter wird nicht ausgeschöpft
- für komplexe Aufgaben nicht geeignet
- Initiatives, unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter wird nicht unterstützt
- Teambildung wird weniger gefördert

Quelle: Wunderer (2011)

Führungsstile

Kooperativer Führungsstil

Kooperative Führung:

- hohe Interaktionsdichte zwischen Führendem und Geführten bei mittlerer Entscheidungspartizipation der Geführten
- ständiger Austausch bzgl. Arbeitsplanung, -vorbereitung und -kontrolle
- Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln

Günstige Bedingungen für kooperative Führung:

- Geringe Arbeitsteilung
- Hohe Anwesenheitsrate des Vorgesetzten
- Extrovertierte Mitarbeiter mit hohen personellen Identifikationsbedürfnissen

Quelle: Wunderer (2011)

Führungsstile

Kooperativer Führungsstil

Vorteile

- Förderung mitunternehmerischen Denkens und Handelns
- Durch Einbezug in Entscheidungsprozesse Erhöhung der Mitarbeitermotivation
- Nutzung von Fach- und Erfahrungswissen bei Entscheidungen
- Von den meisten Mitarbeitern bevorzugter Führungsstil

Nachteile

- zeitintensiv
- Häufige Anwesenheit der Führungskraft erforderlich
- Setzt hohe Sozialkompetenz von Mitarbeitern und Vorgesetzten voraus, was nicht immer gegeben ist
- Mitarbeiter müssen bereits über ein genügendes Maß an mitunternehmerischer Qualifikation verfügen (v.a. Motivation)
- Gefahr des „Groupthink“ durch hohe Interaktionsintensität

Führungsstile

Delegativer Führungsstil

delegative Führung:

- Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
 - Aufgaben- vs. zielorientierte Delegation (z.B. Management by Objectives)
-
- Hohes Vertrauen des Führenden in Fähigkeiten, Verantwortungsbereitschaft, Loyalität und Motivation der Mitarbeiter
 - Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbstkontrolle sowie Ergebniskontrolle des Vorgesetzten
 - Vermehrte strukturelle Führung
 - Führungskräfte, die in der Lage sind, ihren Bereich ziel- und ergebnisorientiert zu führen und Verantwortung für die Resultate zu übernehmen
 - Leistungsbezogene Anreizsysteme

Quelle: Wunderer (2011)

Führungsstile

Delegativer Führungsstil

Vorteile

- Entlastung des Führenden von operativen Entscheidungen
- Selbstständigkeit der Geführten bei der Zielumsetzung
- Ziel- und ergebnisorientierte Evaluation mit entsprechenden Konsequenzen
- Förderung des unternehmerischen Denkens bei Führungskräften und Mitarbeitern

Nachteile

- Hohe Anforderungen an Qualifikation und Motivation der Beteiligten
- Hohe Anforderungen an den kulturellen, strategischen und organisationalen Reifegrad der Unternehmung
- Lange Implementationszeiten

Quelle: Wunderer (2011)

Führungsstile

Transaktionaler Führungsstil

Grundgedanke:

- Austausch von Beiträgen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft → Leistung vs. Belohnung
- Transaktionselemente sind bedingte Belohnung und Management by Exception

Bedingte Belohnung:

- basiert auf dem Tauschhandelsprinzip
- für eine bestimmte Leistung des MA bietet die Führungskraft eine definierte faire Gegenleistung (Entgelt, Lob, Aufstieg, Arbeitsbedingung, etc.)

Management by Exception:

- Führer greift nicht in das Handeln der MA ein, bis auf Ausnahmen (exceptions)
- Ausnahmen sind bspw. bei unbefriedigenden Ergebnissen, hohem Risiko oder auf Wunsch des MA

Führungsstile

Transaktionaler Führungsstil

Verhalten der Führungskraft:

- Sorgt für eine enge Übereinstimmung zwischen dem, was sie vom MA erwartet und dem, was die MA für ihre Anstrengungen bekommen
- Ist mit der Leistung der MA zufrieden, so lange alles seinen vereinbarten Gang geht
- Drückt Anerkennung aus, wenn die MA gute Arbeit leisten
- Vermeidet Eingriffe, außer, wenn MA gesteckte Ziele nicht erreichen
- Erkundigt sich nach den Wünschen der MA hilft ihnen, sie zu erfüllen
- Gibt Rückmeldung darüber, wie die MA vorankommen

Führungsstile

Transformationaler Führungsstil

*„Willst Du Schiffe bauen, ...wecke die Sehnsucht nach dem Meer!“
(Saint-Exupéry)*

- Durch die „Transformation“ von Werten und Einstellungen der MA Steigerung von Motivation und Leistung → die MA setzten sich höhere Ziele und handeln nicht mehr nur aus reinem Eigeninteresse
- Der transformationale Führer:
 - Vermittelt den MA das Gefühl, dass sie eine Berufung haben
 - Hat eine Zukunftsversion, die die MA anspornt, weckt Begeisterung
 - Verändert die Einstellungen und Wünsche der MA sowie althergebrachte Strukturen, Normen und Denkweisen
 - Wird als Symbol für Erfolg und Leistung angesehen
 - Erweckt Stolz darauf, mit ihm zusammenzuarbeiten
 - Veranlasst die MA, Probleme als Chancen zum Lernen zu betrachten

Führungsstile

Transformationaler Führungsstil



Charisma: Geführte identifizieren sich mit diesem Führer und eifern ihm nach, weil er ihnen eine erreichbare Vision vermittelt

Inspiration: Führer motiviert mittels einer fesselnden Vision/Mission; nutzt Bilder und Symbole zur Zielkommunikation

Intellektuelle Stimulierung: Führer regt MA an, alte Denkmuster zu durchbrechen und vermittelt neue Einsichten

Individualisierte Fürsorge: MA werden verschieden, aber gerecht auf 1-zu-1-Basis behandelt und individuell gefördert

Quellen: Blessin & Wick (2017); Wunderer (2011)

Führungsstile

Transformationaler Führungsstil

Empirische Befunde zu transformationaler Führung:

- Positiver Zusammenhang mit der emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen
- Positiver Zusammenhang mit der Bereitschaft der MA, sich zusätzliche zu engagieren
- reduziert Stresserleben der MA
- Positive Beeinflussung von Leistung und Einstellung der MA
- Positiver Einfluss auf Kreativität und Innovation
- Positive Korrelation zwischen transformationalem Führungsverhalten des CEOs und der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens sowie negative Korrelation zu Absentismus im Unternehmen
- Mediatorstudien ergaben, dass der Einfluss transformationaler Führung u.a. über die Erhöhung von Selbstwirksamkeit, Identifikation und Sinn erklärt werden kann

Exkurs: Traditionelle Führungskonzepte und Führungstechniken

Traditionelle Führungskonzepte

Tab. 2.1 Die bedeutendsten traditionellen Führungskonzepte im Überblick

Konzepte	Wesentliche Inhalte
Eigenschaftstheorien	Für den Erfolg der Führung sind bestimmte Eigenschaften der Führungskraft entscheidend, z. B. Intelligenz, soziale Kompetenz, Willensstärke, Offenheit für neue Erfahrungen
Verhaltenstheorien	Führungserfolg ist von dem konkreten Verhalten der Führungskraft abhängig (Aufgaben-, Mitarbeiter- und Partizipationsorientierung)
Situationstheorien	Es gibt kein allgemeingültiges Führungsverhalten, sondern je nach Situation ist ein spezieller Führungsstil notwendig

Quelle: Franken (2016)

Eigenschaftstheorie der Führung

- Intelligenz,
- gute soziale Kompetenz,
- Motivations- und Willensstärke,
- Offenheit für neue Erfahrungen,
- ausgeprägte Lernfähigkeit und -bereitschaft

Quelle: Franken (2016)

Verhaltensorientierung der Führung

- **Aufgabenorientierung**

„Aufgabenorientierung bedeutet, dass die Aufgabe und die Zielerreichung für den Führenden im Mittelpunkt stehen, **wogegen persönliche Belange der Geführten kaum berücksichtigt werden (Ergebnis um jeden Preis)**. Mit dieser Dimension werden **Aufgabeninitiierung, Aufgabenstrukturierung und Leistungsorientierung** verbunden.“

- **Mitarbeiterorientierung**

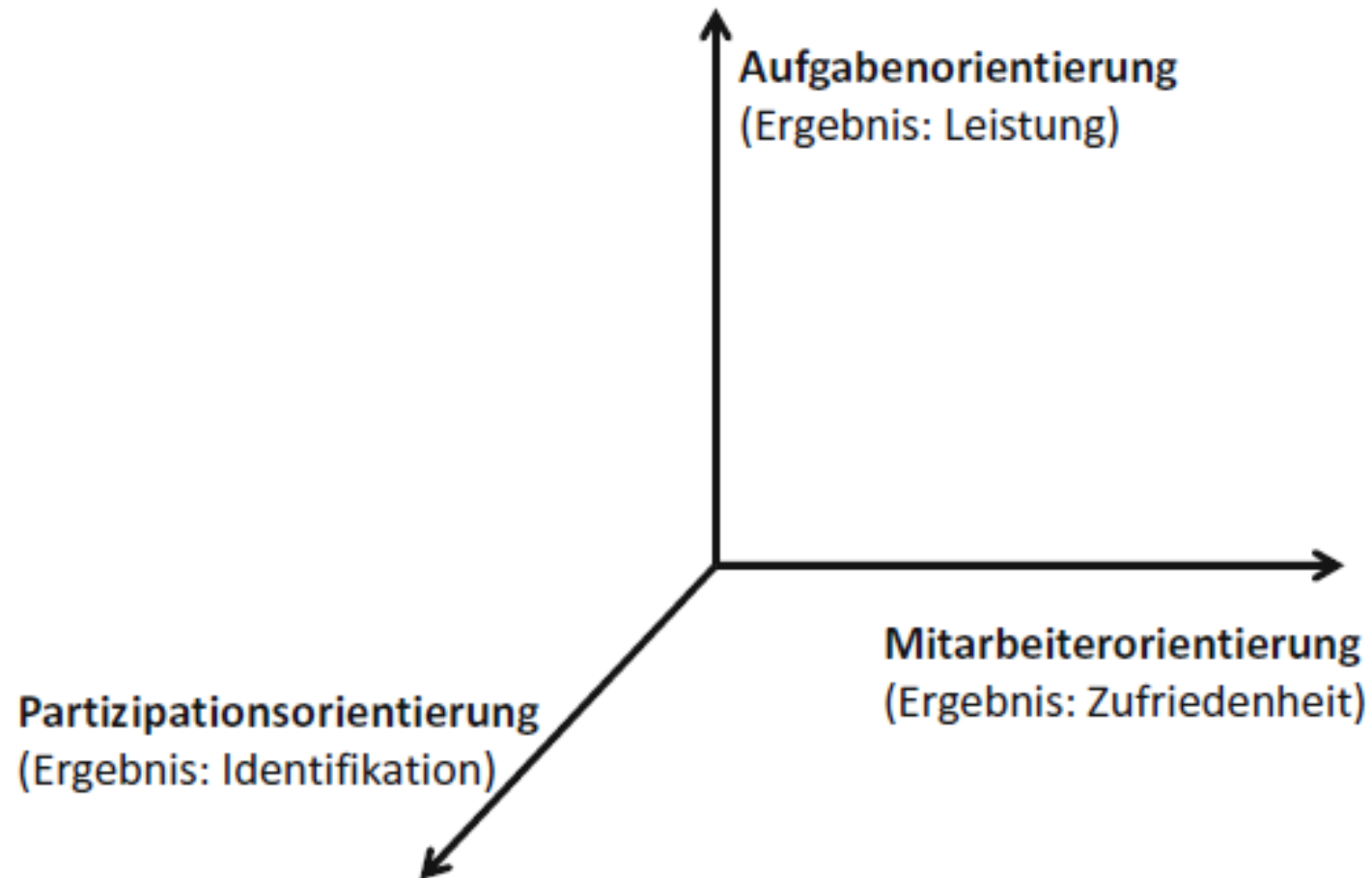
„Mitarbeiterorientierung der Führung heißt, dass die Führungskraft die Mitarbeitenden **wertschätzt und ihre persönlichen Belange und Bedürfnisse in den Vordergrund stellt**. Damit gehen Wertschätzung und Sorge um die Mitarbeitenden einher.“

- **Partizipationsorientierung**

„Partizipationsorientierung bedeutet, **dass die Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden**, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet oder auch die Rahmenbedingungen betreffen. Die Beschäftigten werden als **Mitwirkende** betrachtet.“

Quelle: Franken (2016)

Verhaltensorientierung der Führung



Situativ Führen

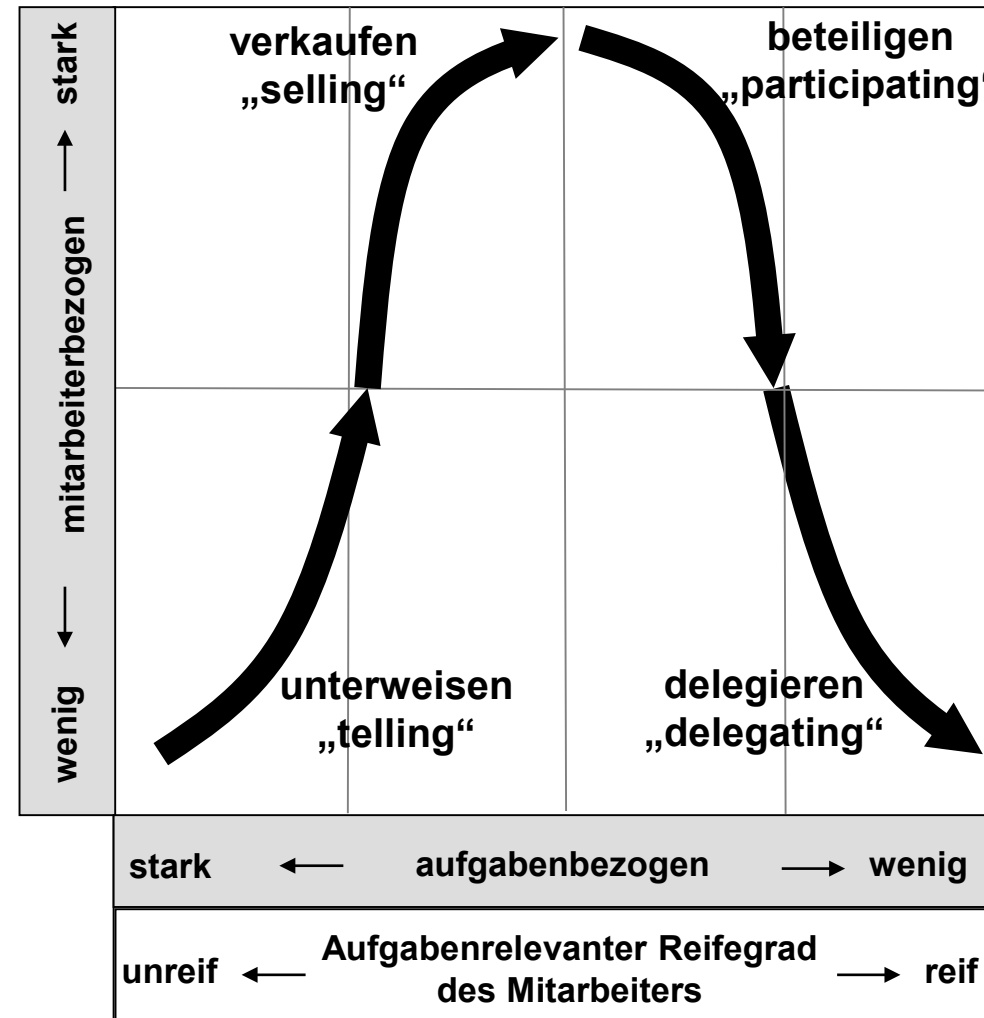
„Der situative Führungsstil entwickelte sich aus der Erkenntnis, dass **alle Führungsstile stärken und Schwächen aufweisen und nutzt je nach Situation einzelne Elemente der klassischen Führungsstile**. So greift der **aufgabenbezogene Führungsstil unter anderem auf Elemente der autoritären Führung zurück** und das **mitarbeiterbezogene Führungsverhalten nutzt Elemente des partizipativen und delegativen Führungsstils**. Zudem werden im situativen Führungsstil verschiedene Führungsinstrumente eingesetzt, wie z. B. das Führen durch Ziele, auch bekannt als „Management by objectives“.“

Quelle: Polzin (2014)

Situationstheorien der Führung, Mikroansätze

Reifegradmodell (Hersey & Blanchard)

- Situationsfaktor ist der Reifegrad der Mitarbeiter
- Für höchste Führungseffizienz müsste ein Vorgesetzter einen dem Reifegrad des jeweiligen MA entsprechenden Führungsstil praktizieren



Quellen: Berthel & Becker (2007); Wunderer (2011)

Situationstheorien der Führung, Mikroansätze

Reifegradmodell (Hersey & Blanchard)

Reifegrad:

- Fähigkeit und Motivation der MA zur selbstständigen Erledigung übertragener Aufgaben
 - Indikatoren sind u.a. Ausbildung und Erfahrung, arbeitsrelevante Kenntnisse, Leistungswille und -fähigkeit, psychologische Reife (Selbstsicherheit)
-
- Führungskraft muss *Aufgabeneignung* (Fähigkeit, Probleme selbstständig zu lösen) und *soziale Eignung* (Motivation zur Übernahme von Verantwortung) analysieren und dann den passenden Führungsstil auswählen
 - Führender wird zur Entlastung des eigenen Führungsaufwandes dazu angeregt, Maßnahmen zur Personalentwicklung und MA-Motivation zu ergreifen, um delegativere Führungsstile anwenden zu können

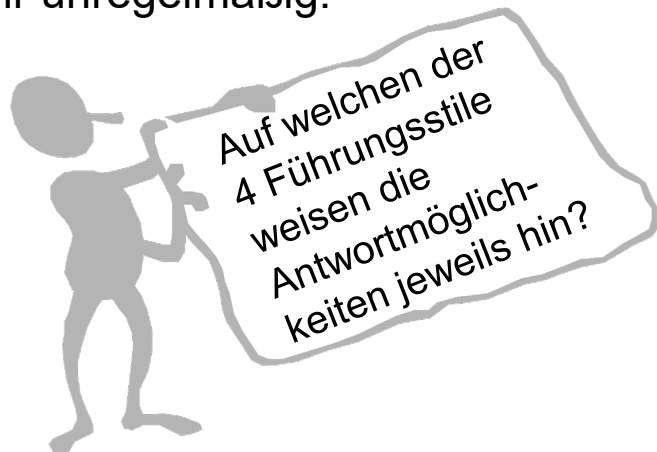
Situationstheorien der Führung, Mikroansätze

Reifegradmodell (Hersey & Blanchard)

- Autoren entwickelten Diagnoseinstrument LEAD (Leader-Effectiveness and Adaptability Description)

Situation

Ihre Untergebenen reagieren in der letzten Zeit nicht auf Ihre freundlichen Gespräche und Ihr offensichtliches Bemühen um ihr Wohlergehen. Die Leistungen sind sehr unregelmäßig.



Verschiedene Handlungsmöglichkeiten

(die beste ankreuzen!)

- A Sie betonen die Anwendung einheitlicher Vorgehensweisen und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung.
- B Sie halten sich für Gespräche zur Verfügung, aber Sie drängen nicht darauf.
- C Sie sprechen mit Ihren Untergebenen und setzen dann Ziele.
- D Sie mischen sich absichtlich nicht ein.

Quelle: Blessin & Wick (2017)

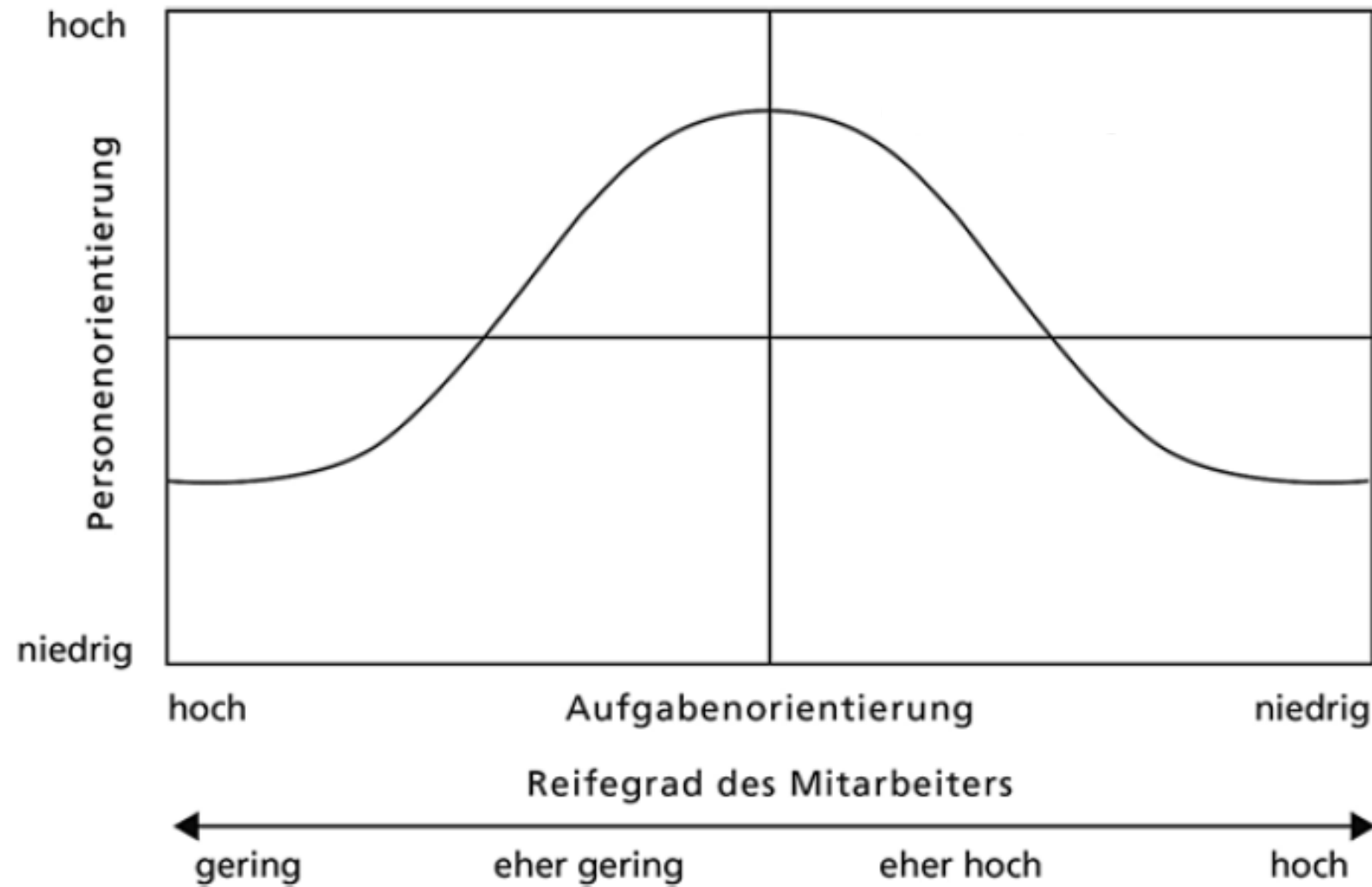
Situationstheorien der Führung, Mikroansätze Reifegradmodell (Hersey & Blanchard)

Kritische Würdigung

- Theoretische und empirische Fundierung bislang umstritten
- Konzentration auf nur eine Situationsvariabel
- Reifegrad ist unscharf operationalisiert
- Wichtige Persönlichkeitsmerkmale des Vorgesetzten sowie Rahmenbedingungen bleiben ausgeblendet
- Führungskraft muss Reifegrad der MA selbst bestimmen (Beurteilungsfehler und selbsterfüllende Prophezeiung möglich)
- Führungskraft muss in der Lage sein, alle 4 Führungsstile zu praktizieren

Quelle: Wunderer (2011)

Situationstheorien der Führung



Entnommen aus Franken (2016)
Für die Lehre erfolgte eine leichte Verfremdung.

Aufgabe zur Reifegradtheorie der situativen Führung:
Beschreiben Sie ein Beispiel für eine Mitarbeiterin in der jeweiligen
Entwicklungsstufe! Entwickeln Sie Handlungsempfehlungen für das Führen der
MitarbeiterInnen entsprechend des jeweiligen Reifegrades!

Entwicklungsstufe

Empfehlung für die Führung

ES1: Entwicklungsstufe 1: eher
geringes Engagement und eher
geringe Kompetenz →

ES2: Entwicklungsstufe 2: eher
hohes Engagement und eher
geringe Kompetenz →

ES3: Entwicklungsstufe 3: eher
niedriges Engagement und eher
hohe Kompetenz →

ES4: Entwicklungsstufe 4: eher
hohes Engagement und eher hohe
Kompetenz →

Führungstechniken (Auszüge)

Vier Führungsgrundsätze der Praxis

1. Management by Exception (Führen nach dem Ausnahmeprinzip)
2. Management by Delegation (Führen durch Aufgabenübertragung)
3. Management by Objectives (Führen durch Zielvereinbarung)
4. Management by System (Führen durch Systemsteuerung)

Management by Exception I

- Führen durch Abweichungskontrolle und Eingriff im Ausnahmefall
- Entlastung der Vorgesetzten von Routine-Aufgaben (Vermeidung „Herzinfarkt-Management“)

Quelle: Pfetzinger & Rohde (2017)

„Bestimmte Aufgabenbereiche werden an die untere Führungsebene delegiert. Werden diese nicht erfüllt, oder entsteht eine Abweichung vom Unternehmensziel, dann greift das Topmanagement ein. Ziel ist die Entlastung des Topmanagements und Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der unteren Führungsebene. Das Management by Exception wird auch als "Unternehmensführung nach dem Ausnahmeprinzip" bezeichnet.“

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/management-by-exception/management-by-exception.htm>, 11.03.2020.

Würdigung

Management by Exception II

Voraussetzungen

- Festlegung von Maßstäben für Abweichungen
- Konzeption von Melde- & Entscheidungssystemen

Quelle: Pfetzing & Rohde (2017)

Nachteile

- Mitarbeiter können Abweichungen verschleiern
- Keine Betrachtung der positiven Mitarbeitermotivation, nur Eingriff, wenn vordefinierte Ziele/Kriterien nicht erreicht werden
- Demotivation bei Delegation von „nur“ Routineaufgaben
- Komplexe Prozesse zur Definition von „Abweichungen“ (Zerstörung wichtiger Toleranzbereiche & situativer, positiv wirkender Abweichungen)

Management by Delegation I

- Führen durch Delegation von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
- Entlastung der Vorgesetzten
- Ansatz zur partizipativen Führung als Gegensatz zum autoritären Führungsansatz
- Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation, Verantwortungsbereitschaft

Quelle: Pfetzing & Rohde (2017)

„Beim Management by delegation betraut man möglichst viele Mitarbeiter mit dem Treffen von Entscheidungen - sie sollen Mitverantwortung übernehmen.“

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/management-by-delegation/management-by-delegation.htm>, 11.03.2020.

Würdigung

Management by Delegation II

Voraussetzungen

- Klare Definition/Abgrenzung der Kompetenzen
- Stellenbeschreibung als Grundlage (Definition Aufgaben- und Kompetenzfeld)
- Kontrolle durch Führungskräfte

Quelle: Pfetzling & Rohde (2017)

Nachteile

- Demotivation durch übertriebene Kontrollfunktion (insb. bei „reifen“ und hochqualifizierten Mitarbeitern)
- Behinderung der Innovationsfreudigkeit durch zu starre Abgrenzung von Kompetenzen und Aufgabenfeldern (Innovationen als Ergebnis von „Schnittstellenarbeit“)

Management by Objectives I

- Führung durch Zielvereinbarung
- Entlastung der Führungsspitze
- Ansatz zur partizipativen Führung, Identifikation der Mitarbeiter mit Unternehmenszielen als Gegensatz zum autoritären Führungsansatz
- Mitarbeiter soll sein Handeln an konkreten Zielen ausrichten und objektiv beurteilt werden

Quelle: Pfetzing & Rohde (2017)

„(mbo) Führung durch Zielvereinbarung. Führungskräfte und Mitarbeiter leiten gemeinsam aus den Oberzielen des Unternehmens (Unternehmensziele) hierarchisch untergeordnete Teilziele ab, deren Realisierung Aufgabe der einzelnen Mitarbeiter ist. Gegenstand von Kontrollen ist ausschließlich der Grad der Zielerreichung, an dem sich auch Gehalt, Weiterbildungsmaßnahmen, Beurteilung und Beförderung von Führungskräften orientieren. [...].“

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/management-by-objectives/management-by-objectives.htm>, 11.03.2020.

Würdigung

Management by Objectives II

Voraussetzungen

- Operationalisierte Unternehmensziele, die in Teilziele- und Teilpläne heruntergebrochen werden können
- Festlegung des Kontrollprozesses (Zeit, Art und Weise)

Quelle: Pfetzing & Rohde (2017)

Nachteile

- Übersteigerte Kontrolle des Mitarbeiters fördert Demotivation (insb. bei „reifen“, hoch qualifizierten Mitarbeitern)
- Konzentration auf quantitatives Zielerreichen, Ausblenden qualitativer, nicht in der Zieldefinition stehender Entwicklungen
- Problematik der Operationalisierung quantitativer Ziele und Einbezug des Mitarbeiters in Zielvereinbarungsprozess

Führungsgrundlagen

Management by System I

- Führung durch Systemsteuerung
- Führung mit Delegation und weitestgehender Selbststeuerung
- Grundannahmen wie bei MbO zzgl. quasiautomatischer Steuerung der Routine-Management-Prozessen mittels Computereinsatz (Ziel: Selbstregulierung der Subsysteme)

Quelle: Pfetzing & Rohde (2017)

„Management-by-System (MbS) ist eine systemorientierte Führung, bei der die gesamten Führungs- und Kontrollprozesse im Vordergrund stehen. Hilfsmittel sind z.B. Verfahrensanweisungen, die regeln, welche Aktivitäten wie und wann und von welchen Mitarbeitern durchgeführt werden. Routinearbeiten stehen dabei im Vordergrund, die durch bessere Koordination helfen sollen, den Arbeitserfolg sicherzustellen.“

<http://www.die-akademie.de/service/lexikon/m/management-methoden>, 11.03.2020.

Führungsgrundlagen

Management by System II

Voraussetzungen

- Existenz eines sich selbst steuernden Systems
- Existenz unterstützender Techniken/Methoden (bspw. IT, techn. Abläufe etc.)
- Erfahrene Führungskräfte (emotionale, managerielle und inhaltliche Expertise)

Nachteile:

- „Demotivationstendenzen durch starre Verwaltungsvorschriften
- Inflexibilität bei Innovationen und in Ausnahmesituationen
- bürokratisch und behördlich anmutendes System.“

<http://www.die-akademie.de/service/lexikon/m/management-methoden>, 11.03.2020.

Literaturquellen

Berthel, J. & Becker, F. G. (2010): Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Aufl., Stuttgart.

Blessin, B. & Wick, J. (2017): Führen und Führen lassen, 8. Aufl., Stuttgart.

Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden.

Pfetzinger, K. & Rohde, A. (2017): Ganzheitliches Projektmanagement, 6. Aufl., Zürich.

Polzin, B. (2014): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Grundlagen – Anwendung – Praxistipps, 2. Aufl., Wiesbaden.

Schuler, H. & Moser, K. (2019): Lehrbuch Organisationspsychologie, 6. Aufl., Göttingen.

Staehele, W. H. (1999): Management, 8. Aufl., München.

Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit, 9. Aufl., München.

Zimardo, P. G. & Gerring, R. J. (2018): Psychologie, 21. Aufl., Berlin.