Personalführung

27.04.02 - v32

1. Führung im Zeitablauf

- Def. v. Führen = zielbezogene Einflußnahme
- Entwicklungen
  - Monetäre Anreize
  - Human-Relation-Idee (ab 20er J.)
  - Motivation (ab 50er J.)
  - Situation
  - Kunternehmenskultur
  - Lean-Produktion
  - Unternehmensethik

2. Beteiligte

- Jeder ist gleichzeitig Führender und Geführter
- psychologischer Vertrag zw. Vorgesetztem und Mitarbeiter
- Vergesetzer
  - Wurzeln der Macht
    - Persönlichkeit
    - Amtsautorität
    - Wissen/ Informationsvorsprung
    - Referenzmacht =Zugang zu seinem Vorgesetzten
- Geführter
  - Erwartungen
    - Einkommen ...
    - gerechte Behandlung
    - gutes Arbeitsklima
    - Aufstiegsmöglichkeiten
- laterale Führung
  - durch mehrere Personen
  - wichtig bei Team- und Projektarbeit

3. Faktoren des Führungsverhaltens Übersicht

- den Führenden betreffend
  - Eigenschaftsansatz
  - Menschenbild
  - Führungsstil
- den Geführten betreffend
  - Motivation
  - Weg-Ziel-Ansatz
- Konzepte
  - Harzburger Modell
  - Managerial Grid
  - Situationsorientierte
  - Mitarbeiterführung
  - Führungsleitbilder

4. ... den Führenden betreffend

- Ziel: Führungserfolg!
- Eigenschaftsansatz
  - Persönliche Eigenschaften sind wichtig
    - Fachkompetenz
    - Werthaltungen/Integrität
    - Soziale Kompetenz
    - Praktische Intelligenz
    - Persönliche Kompetenzen ...
  - Probleme trotz breiter Akzeptanz
    - Umsetzung in Führungsverhalten
    - Wirkung auf alle Personen gleich?
    - unterschiedl. Situationen!
- Menschenbilder
  - McGregor (1960)
    - Mensch der Theorie X
      - angeborene Abneigung gegen Arbeit
      - muß zur Arbeit gezwungen werden
    - Mensch der Theorie Y
      - Eigeninitiative / Selbstkontrolle
      - Strebt nach Selbstverwirklichung
      - Übernimmt Verantwortung
  - Schein (1965)
    - Rational-ökonomischer Mensch
      - Annahmen d. Theorie X
    - Sozialer Mensch
      - Annahmen der Human-Relations-Bewegung
    - Sich selbst verwirklichende Mensch
      - Annahmen der Theorie Y
    - Komplexer Mensch
      - Annahmen der Situationstheorie
  - Maccoby (1976)
    - Fachleute "Craftsmen"
      - Lösen v. Problemen
      - Perfektionisten
      - F&E-Bereich
    - Dschungelkämpfer "Jungle fighters"
      - Dominanz in allen Bereichen
      - mißachten Spielregeln
      - ausgeprägtes Selbstbewußtsein
      - –> für Marktentwicklung u. Abschwungphase
    - Firmenmensch "Company men"
      - integrativer Typ
      - hält Spielregeln ein
      - fehlende Energie- und Risikobereitschaft
      - bürokratische Aufgaben im mittleren Management
      - –> für Reifephase
    - Spielmacher "Games men"
      - wollen immer gewinnen
      - kooperativ / Teamgeist
      - flexibel und innovativ
      - –> für Wachstumsphase
- Führungsstile
  - autoritativer
  - kooperativer
  - Kontinuum-Theorie
    - Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten Autoritärer Führungsstil
    - autoritär
    - patriachalisch
    - beratend
    - konsultativ
    - partizipativ
    - delegativ
    - Entscheidungsspielraum der Gruppe Kooperativer Führungsstil

5. ... den Geführten betreffend

- Motivation
  - Maslow (1943)
    - Bedürfnishierarchie
      - 5. Selbstverwirklichung
      - 4. Anerkennung
      - 3. soziale Beziehungen
      - 2. Sicherheit
      - 1. physiolog. Grundbedürfnisse
  - Herzberg (1968)
    - Zufriedenheit am Arbeitsplatz
      - Hygienefaktoren
        - werden vorausgesetzt, Verbesserungen wirken sich neutral aus
        - Bezahlung
        - Arbeitsbeziehungen
        - Arbeitsbedingungen
        - Arbeitsplatzsicherheit
      - Motivatoren
        - Verbesserung fördert die Zufriedenheit
        - Leistung
        - Anerkennung
        - Verantwortung
        - Entfaltungsmöglichkeiten
- Weg-Ziel-Ansatz
  - Bietet der Weg an sich schon einen Anreiz zum Handeln?
    - Handeln und Bewähren ist auch dann wertvoll, wenn das vorgegebene Ziel nicht erreicht wird!

6. Führungskonzepte

- Harzburger Modell von Höhn (1970)
  - Merkmale
    - 1. Patriachalistische Führungsidee Vorgesetzer = Auftraggeber, hat aber uneingeschränkte Führ-sorgepflicht
    - 2. Delegation von Aufgaben und Entscheidungen
    - 3. Kontrolle der Mitarbeiter
  - große Resonanz in der Praxis
- Managerial Grid nach Blake u. Mouton (1969)
  - Führungsverhalten hat eine aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Dimension
  - zweidimensionale Darstellung in einem Gitter (grid)
    - Mitarbeiterorientierung
    - Leistungsorientierung
  - Führungsverhalten v. Personen kann veranschaulicht werden
  - Defizite werden deutlich
    - Fortbildung
    - Rahmenbedingungen
  - Kritik: fehlende Situationsabhängigkeit
- Situationsorientierte Konzeptionen
  - Reddin (1967)
    - beziehungsorientiertes (B) u. aufgabenorientiertes (A) Führungsverhalten
    - Vier Stile
      - Verfahrensstil: niedrige B, niedrige A
      - Beziehungsstil: hohe B, niedrige A
      - Aufgabenstil: niedrige B, hohe A
      - Integrationsstil: hohe B, hohe A
    - Die Führungsstile sind ja nach Situation effektiv oder ineffektiv = dritte Dimension -> Effektivität (3-D-Ansatz)
  - Hersey/Blanchard (1974)
    - neben Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung
      - Reifegrad d. Mitarbeiters als 3. Größe
        - Motivation
        - Verantwortung
    - Führungsleistung des Vorgesetzten
      - 1. Mitarbeitersituation richtig erkennen
      - 2. Führungsverhalten darauf abstimmen (flexibel reagieren)
      - 3. Reifegrad des M. positiv beeinflussen
    - Der Reifegrad wird anhand eines Fragenkataloges ermittelt.
  - Kontingenzansatz von Fiedler (1967)
    - "gegenseitige Abhängigkeit"
      - Führungssituation
        - 1. Beziehung
        - 2. Aufgabenstruktur
        - 3. Positionsmacht
      - Führungsstil
        - Bestimmung durch LPC-Skala "Least-Rreferred-Coworker" = Mitarbeiter, mit dem man am schlechtesten zusammenarbeiten konnte.
        - hohe Punkte = beziehungsorientiert
        - niedrige Punkte = aufgabenorientiert
    - Welcher Führungsstil ist in welcher Führungssituation geeignet?
      - voll günstige oder voll ungünstige Situation
      - mittlere Günstigkeit
        - aufgabenor. Stil
        - peronenor. Stil
    - Konsequenzen
      - Vorgesetzte entsprechend der Situation aussuchen und einsetzen
      - Situation an den Vorgesetzten anpassen (nach Fiedler größte Erfolgsaussichten!)

7. Personalführung als Teil der Unternehmenskultur

- Mitarbeiterführung durch Corporate Identity
  - Srache, Handlungen, Gegenstände
  - Wir-Gefühl Identitätsempfinden
  - informelle Struktur
- Unternehmensgrundsätze Führungsgrundsätze Führungsrichtlinien
  - formulierte Richtlinien
- Management-by-Techniken als Ausdruck der Führungs-grundsätze
  - by-Exception
    - in Ausnahmefällen
  - by-Delegation
    - Kompetenzen u. Verantwortung wird auf Mitarbeiter über-tragen
  - by-Objektives
    - Zielvereinbarung
- Mitarbeitergespräch
  - Standort- und Fördergespräch
  - oft Überforderung des Vorgesetzten
    - Supervision
    - Coaching

Textquelle:
Dr. Christ u.a. (Hrsg.). Handlungsfeld Personalwirtschaft, Köln 1996