

**Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)**

## **Führung und Organisation**

**Zusammenfassung  
WS '01/ 02**

**Version 1.1**

vom 27. April 2002

letzte Änderung vom 22. Juni 2002

<b>Autor</b>	<b>Dozenten</b>
Rado David Höhlebachweg 32 CH-4132 Muttenz Email: <a href="mailto:david@mavericks.ch">david@mavericks.ch</a> Internet: <a href="http://www.mavericks.ch">http://www.mavericks.ch</a>	Prof. Dr. Peter Gomez (Teil Organisation) <a href="mailto:peter.gomez@unig.ch">peter.gomez@unig.ch</a> Prof. Dr. Heike Bruch (Teil Führung) <a href="mailto:heike.bruch@unig.ch">heike.bruch@unig.ch</a>



## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>I</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 ZIELSETZUNG UND ÜBERSICHT.....	1
<b>TEIL I: ORGANISATION.....</b>	<b>2</b>
<b>2 MANAGEMENT IM WANDEL .....</b>	<b>2</b>
2.1 UNTERNEHMEN IM WANDEL .....	2
2.1.1 Herausforderungen der Unternehmen .....	2
2.1.2 Ursachen des Wandels .....	2
2.1.3 Konsequenzen des Wandels.....	3
2.1.4 Organisatorischer Wandel.....	3
2.1.5 Probleme des Wandels .....	5
<b>3 ORGANISATIONSSTRUKTUREN IM WANDEL .....</b>	<b>6</b>
3.1 ORGANISATIONSSTRUKTUREN .....	6
3.2 KEY DRIVERS .....	6
3.2.1 Kundennutzen und Geschwindigkeit .....	6
3.2.2 Globale Integration.....	7
3.2.3 Kompetenz-Integration.....	7
3.3 RICHTUNGEN ORGANISATORISCHEN WANDELS .....	7
3.3.1 Anforderungen an Organisationsstrukturen der Zukunft.....	7
3.3.2 Modulare Organisation.....	10
3.3.3 Cluster-Organisation.....	10
3.3.4 The Spider's Web Organization (network innovation strategy).....	11
3.3.5 The Starburst Organization.....	12
3.3.6 The Inverted Organization.....	13
3.3.7 The Individualized Corporation.....	15
3.3.8 Intraorganisationale Netzwerkorganisation .....	16
3.3.9 Hypertext-Organisation.....	17
3.3.10 Strategien, die die Organisationsstruktur determinieren.....	18
3.4 INTEGRATION ODER SEPARATION VON INTERNET-AKTIVITÄTEN.....	19
3.5 NETWORK INCUBATORS .....	22
3.6 CHANGE MANAGEMENT .....	23

---

<b>4</b>	<b>ORGANISATION IM VIP-KONZEPT .....</b>	<b>24</b>
4.1	VIP-KONZEPT .....	24
4.1.1	<i>Vision</i> .....	25
4.1.2	<i>Spielregeln des Wettbewerbs (Rules of the Game)</i> .....	26
4.1.3	<i>Kompetenzen</i> .....	28
4.1.4	<i>Strategien</i> .....	28
4.1.5	<i>Kernprozesse</i> .....	29
4.1.6	<i>Organisation</i> .....	29
4.1.7	<i>Wertgeneratoren</i> .....	29
<b>5</b>	<b>ORGANISATION AUS INTERDISZIPLINÄRE SICHT .....</b>	<b>33</b>
5.1.1	<i>Kybernetischer Ansatz (Probst)</i> .....	33
5.1.2	<i>Die fraktale Fabrik (Scholl/Niemand/Bätz)</i> .....	34
5.1.3	<i>Autopoiesie (Maturana/Varela)</i> .....	34
	<b>TEIL II: FÜHRUNG.....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>GRUNDLAGEN DER FÜHRUNG .....</b>	<b>36</b>
6.1	DEFINITION: FÜHRUNG.....	36
6.2	FÜHRUNGSERFOLG .....	36
6.3	INDIREKTE UND DIREKTE FÜHRUNG .....	37
6.3.1	<i>Strukturelle Führung (indirekte Führung, Substitutes for Leadership)</i> .....	37
6.3.2	<i>Interaktive Führung (direkte Führung, Substitutes for Organization)</i> .....	38
6.4	FÜHRUNGSPROZESS .....	39
6.5	FÜHRUNGSRUNDSÄTZE .....	40
6.5.1	<i>Führungskonzept</i> .....	40
6.5.2	<i>Führungsinstrumente</i> .....	42
6.6	IMPLEMENTIERUNG VON FÜHRUNGSRUNDSÄTZEN .....	42
6.7	MITUNTERNEHMERTUM.....	43
6.8	SPANNUNGSFELDER DER FÜHRUNG .....	43
<b>7</b>	<b>FÜHRUNGSRHEORIEN .....</b>	<b>45</b>
7.1	KLASSIFIKATION .....	45
7.2	PERSONENORIENTIERTE THEORIEN .....	46
7.2.1	<i>Eigenschaftstheorie</i> .....	46
7.2.2	<i>Charismatische Führungstheorie</i> .....	46
7.2.3	<i>Tiefenpsychologische Führungstheorien</i> .....	47

7.2.4	<i>Entscheidungstheorie</i> .....	48
7.2.5	<i>Weg-Ziel-Theorie</i> .....	48
7.2.5.1	Bedürfnisorientierte „Inhaltstheorien“ der Motivation .....	49
7.2.5.2	Kognitive Prozesstheorien der Motivation.....	50
7.2.6	<i>Attributionstheorie</i> .....	52
7.2.7	<i>Soziale Lerntheorie</i> .....	52
7.3	POSITIONSORIENTIERTE THEORIEN .....	53
7.3.1	<i>Rollentheorie</i> .....	53
7.3.2	<i>Machttheorie</i> .....	55
7.3.3	<i>Ökonomische Theorien</i> .....	55
7.3.3.1	Property-Rights-Ansatz .....	55
7.3.3.2	Principal-Agent-Ansatz .....	56
7.3.3.3	Transaktionskostenansatz .....	56
7.4	INTERAKTIONSORIENTIERTE THEORIEN .....	57
7.4.1	<i>Idiosynkrasie-Kredit-Theorie</i> .....	57
7.4.2	<i>Dyadentheorie</i> .....	57
7.5	SITUATIONSORIENTIERTE THEORIEN .....	57
7.5.1	<i>Reifegradmodell von Hersey/Blanchard</i> .....	58
7.5.2	<i>Kontingenzmodell von Fiedler</i> .....	58
7.5.3	<i>Substitutionstheorie</i> .....	60
7.5.3.1	Substitutes for Leadership .....	60
7.5.3.2	Substitutes for Organization .....	61
<b>8</b>	<b>FÜHRUNGSSTILE</b> .....	<b>62</b>
8.1	DEFINITION FÜHRUNGSSTIL .....	62
8.2	FÜHRUNGSSTILTYPLOGIEN.....	62
8.2.1	<i>Autoritärer und Demokratischer Führungsstil</i> .....	62
8.2.2	<i>Situativer Führungsstil</i> .....	64
8.3	FÜHRUNGSSTILTYPLOGIE NACH WUNDERER .....	64
8.3.1	<i>Konsultative Führung</i> .....	65
8.3.2	<i>Kooperative Führung</i> .....	66
8.3.3	<i>Delegative Führung</i> .....	67
8.4	TRANSAKTIONALER UND TRANSFORMATIONALER FÜHRUNGSSTIL.....	69
8.4.1	<i>Transaktionaler Führungsstil</i> .....	69
8.4.2	<i>Transformationaler Führungsstil</i> .....	69

---

8.5	IMPLEMENTATION EINES FÜHRUNGSSTILS .....	70
<b>9</b>	<b>PERSONALBEURTEILUNG.....</b>	<b>71</b>
9.1	DEFINITION PERSONALBEURTEILUNG.....	71
9.2	GESTALTUNGSPARAMETER DER PERSONALBEURTEILUNG.....	71
9.2.1	<i>Bewertungsgrundlagen.....</i>	<i>71</i>
9.2.2	<i>Standardisierungsgrade .....</i>	<i>72</i>
9.2.3	<i>Skalierung von Beurteilungsmerkmalen.....</i>	<i>73</i>
9.2.4	<i>Gewichtung der Beurteilungsmerkmale .....</i>	<i>73</i>
9.3	BEURTEILUNGSFEHLER.....	73
9.4	VORGESETZTEN- UND KOLLEGENBEURTEILUNG .....	75
9.5	DAS MITARBEITERGESPRÄCH ALS KOOPERATIVE FORM DER PERSONALBEURTEILUNG ...	75
<b>10</b>	<b>ZUSAMMENARBEIT (KOOPERATION).....</b>	<b>78</b>
10.1	GRUNDLAGEN DER ZUSAMMENARBEIT (KOOPERATION).....	78
10.1.1	<i>Definition: Laterale Kooperation.....</i>	<i>78</i>
10.2	FORMEN LATERALER KOOPERATIONEN .....	78
10.3	SPANNUNGSFELDER DER ZUSAMMENARBEIT.....	79
<b>11</b>	<b>FÜHRUNG IM CHANGE.....</b>	<b>81</b>
11.1	FORMEN VON CHANGE .....	81
11.2	HANDELN IM CHANGE.....	82
<b>12</b>	<b>ENTWICKLUNGSTENDENZEN IN FÜHRUNG UND ORGANISATION .....</b>	<b>83</b>
12.1	ENTWICKLUNGEN IN DER UNTERNEHMENSUMWELT.....	83
12.1.1	<i>Wirtschaftliche und technologische Entwicklung.....</i>	<i>83</i>
12.1.2	<i>Gesellschaftliche Werteentwicklung.....</i>	<i>83</i>
12.1.3	<i>Demographische Entwicklung.....</i>	<i>84</i>
12.1.4	<i>Politik/Gesetzgebung.....</i>	<i>84</i>
12.2	ENTWICKLUNGEN IN DEN UNTERNEHMEN .....	84
<b>ANHANG: FRAGEN ZUR SELBSTÜBERPRÜFUNG .....</b>		<b>86</b>
	FÜHRUNG.....	86

## Inhaltsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitfalle .....	2
Abbildung 2: Strategischer Wandel .....	4
Abbildung 3: Richtungen organisatorischen Wandels .....	8
Abbildung 4: Cluster-Organisation (nach Quinn) .....	10
Abbildung 5: The Spider's Web Organization (nach Quinn) .....	12
Abbildung 6: The Starburst Organization (nach Quinn) .....	13
Abbildung 7: The Inverted Organization .....	13
Abbildung 8: The Individualized Organization.....	16
Abbildung 9: Intraorganisationale Netzwerkorganisation.....	16
Abbildung 10: Hypertext-Organisation (nach Nonaka/Takeuchi) .....	17
Abbildung 11: Integration vs. Separation.....	20
Abbildung 12: Phasen der Internetaktivitäten.....	20
Abbildung 13: Situationsabhängige Organisation.....	22
Abbildung 14: VIP-Kreislauf des integrierten Wertmanagements .....	25
Abbildung 15: Konvergenz.....	26
Abbildung 16: Moore's Law.....	27
Abbildung 17: Metcalfe's Law .....	27
Abbildung 18: Shareholder Value - Stakeholder Value .....	30
Abbildung 19: Zusammenhänge im ganzheitlichen Wertmanagement.....	31
Abbildung 20: Wertmanagement und Organisation.....	31
Abbildung 21: Logik des Wertmanagements .....	32
Abbildung 22: Dimensionen indirekter und direkter Führung .....	39
Abbildung 23: Führungsdimensionen.....	39
Abbildung 24: Führungskonzept.....	40
Abbildung 25: Typologie unternehmerischen Denkens .....	43
Abbildung 26: Grundformel der kognitiven Prozesstheorien der Motivation.....	51
Abbildung 27: Führungsrollen nach Mintzberg .....	54
Abbildung 28: Reifegradmodell (nach Hersey/Blanchard).....	58
Abbildung 29: Beziehung zwischen LPC-Wert und Situation.....	60
Abbildung 30: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile (nach Tannenbaum/Schmidt).....	63
Abbildung 31: Führungsstil-Dimensionen des Ohio State Ansatzes .....	63

---

Abbildung 32: Verhaltensgitter (nach Blake/Mouton) .....	64
Abbildung 33: Führungsstiltypologie nach Wunderer .....	65
Abbildung 34: Phasenmodell der Zielvereinbarung .....	76
Abbildung 35: Zielerreichung .....	76
Abbildung 36: Wechselseitige Beurteilung.....	77
Abbildung 37: Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen.....	77
Abbildung 38: Konfliktdimensionen lateraler Kooperation.....	79
Abbildung 39: Bedeutung von Führung im Change .....	81

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzung und Übersicht

Hiermit werden aktuelle Fragen der Organisationsforschung und –praxis diskutiert. Eingebettet in das VIP-Konzept werden die Themengebiete **Organisationsstrukturen, Wertmanagement, Strategien und Organisation im e-Business** und **Veränderungsprozesse** behandelt. Den Abschluss bildet ein Blick in andere Disziplinen, der illustrieren soll, wie Ideen und Konzepte dieser Gebiete für Organisationen fruchtbar gemacht werden können.

Ziele:

- **Organisation**

Kennen der folgenden Themengebiete:

- VIP-Konzepts des integrierten Managements.
- Dynamisches Zusammenspiel zwischen organisatorischer Gestaltung der „Oberfläche“ des Unternehmens (Vision, Strategien, Strukturen, Systeme) und Möglichkeiten der Beeinflussung der „Tiefenstruktur“ eines Unternehmens (Normen, Werte, Einstellungen).
- Herausforderungen bei der Gestaltung der Organisationsstruktur, Prozesse als zentrales Gestaltungsmittel, moderne Ansätze für Organisationsformen.
- Organisationsmodelle anderer Disziplinen, die auf unternehmerische Zusammenhänge angewandt werden können.

- **Führung:**

Kennen der folgenden Themengebiete:

- Stellenwert der Führung für den Unternehmenserfolg und der gemeinsamen Zielerreichung in der Unternehmung erkennen
- (ausgewählte) Führungstheorien kennenlernen und Anwendungsbezug erkennen
- Führungsinstrumente kennenlernen
- Trends in der Führungsforschung und -praxis einschätzen können
- eigene Reflexionsfähigkeit für Führungsfragen erhöhen

## Teil I: Organisation

### 2 Management im Wandel

#### 2.1 Unternehmen im Wandel

##### 2.1.1 Herausforderungen der Unternehmen

„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, dann muss es auch anders werden.“ (Georg Christoph Lichtenberg, 1742-1799)

Der Wandel ist die notwendige Antwort der Unternehmen auf die folgenden Herausforderungen:

- **Zeitfalle:**

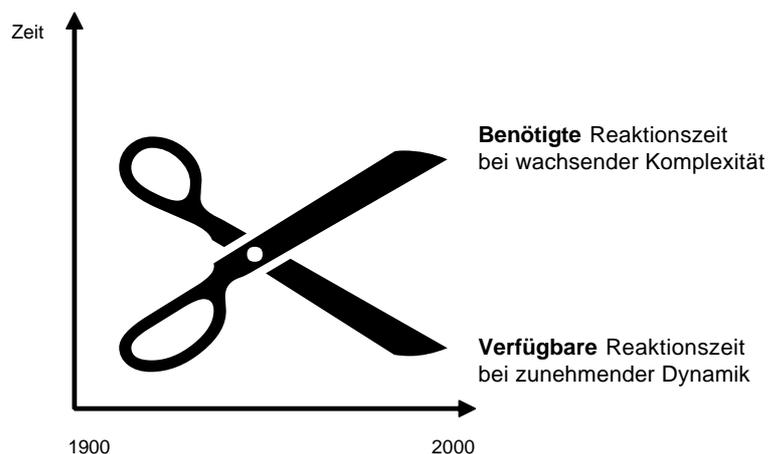


Abbildung 1: Zeitfalle

- **Zeit- und Kompetenzwettbewerb (time-based competition):**

*operativ:* „Der Schnellere frisst den Langsameren“.

*strategisch:* „Der schneller Lernende frisst den langsamer Lernenden“.

Die Time-to-Market wird immer wichtiger.

##### 2.1.2 Ursachen des Wandels

- Globalisierung
- Informations- und Kommunikationstechnologie
- relative Energie- und Transportkosten
- wachsender Druck der Kapitalgeber (EK und FK)

- Gesellschaftlicher Umbruch, Wertewandel in Richtung Enttraditionalisierung, fortschreitende Emanzipation (Umgang mit Autorität)

### 2.1.3 Konsequenzen des Wandels

- Unterstützung des Kundenprozesses, umfassende Leistungssysteme. Im Vordergrund stehen die Kundenorientierung, Schnelligkeit und Pünktlichkeit.
- Evaluation aller Abläufe und Marktleistungen hinsichtlich Standardisierungs- oder Synchronisationspotentiale, Prozessqualität usw.
- neue Führungs- und Organisationsformen
  - Fokus auf Kernkompetenzen
  - **reduzierte** Arbeitsteilung **innerhalb** Unternehmungen
    - Enthierarchisierung
    - Teamarbeit
    - Arbeit in Projektorganisationen
    - Jede Person muss ein umfassendes Strategie- und Prozessverständnis haben
  - **erhöhte** Arbeitsteilung **zwischen** Unternehmungen
    - Reduktion der Fertigungstiefe
    - Outsourcing
    - Kooperationen, Allianzen
    - Virtuelle Unternehmungen
    - informationstechnologische Vernetzung

### 2.1.4 Organisatorischer Wandel

Eine Unternehmung setzt sich aus zwei verschiedenen Komponenten zusammen:

- **Hardware-Komponenten** (materielle Strukturen): Standort, Anlagen, Arbeitsplatz, IT-Systeme, Verträge, schriftliche Vorgaben.
- **Software-Komponenten** (immaterielle Strukturen): Interaktionsroutinen, Wissen, Werte, gelebte Haltungen, Interpretationsmuster.

Die Unternehmung befindet sich ständig in Bewegung, wobei materielle und immaterielle Strukturen verändert werden:

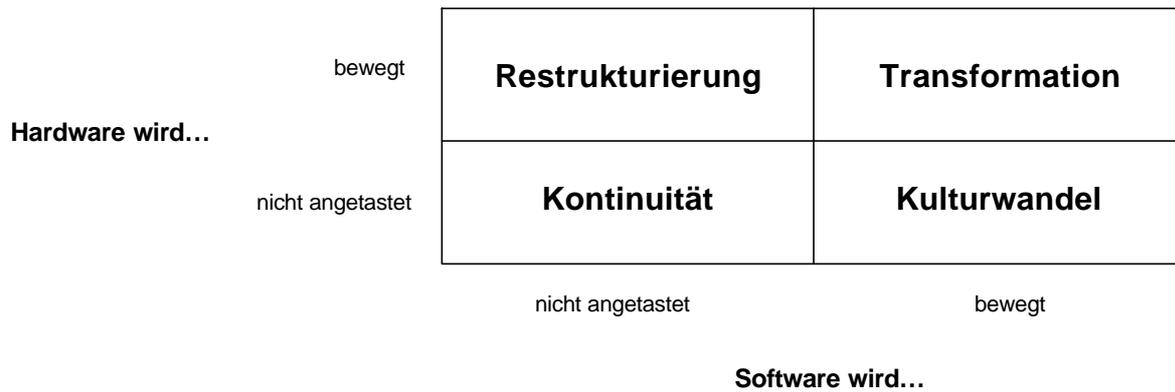


Abbildung 2: Strategischer Wandel

**Organisatorischer Wandel** kann anhand von zwei Dimensionen unterschieden werden:

- *Sachdimension*: entlang dem Produkt: Geschäftsprozesse, Abläufe, Aktivitäten...
- *Beziehungsdimension*: entlang der Zusammenarbeit: Haltungen, Beziehungsqualität, Partnerschaften, Interaktionsmuster.

Allein durch Änderungen an der Sachdimension kann kein organisatorischer Wandel erreicht werden. Organisatorischer Wandel kann nur durch eine langfristige, intensive Verarbeitung der Veränderung in allen Schichten erreicht werden. Er lässt sich nicht einfach durch eine Reorganisation oder eine neue Vision erzwingen. Vielmehr müssen die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter sich verändern, müssen ihre „mentalen Landkarten“ neu ausgerichtet werden.

	<b>„Bold Strokes“</b>	<b>„Long Marches“</b>
<b>Art der Entscheidungen</b>	„Papier-Entscheidungen“	„Langzeit-Dramaturgie“
<b>Zeitraumen</b>	schnell	langsam
<b>Treiber</b>	Entscheidungen an der Spitze	breit abgestützte Initiativen quer durch die Organisation
<b>Kontrollmöglichkeit durch die Führung</b>	hoch	klein, kann Prozesse initiieren, aber keine Ergebnisse erzwingen
<b>Initiiierende Ereignisse</b>	klare, einfache Interventionen	komplexe Interventionen
<b>Einfluss auf die Kultur</b>	<b>kein</b>	<b>zielt auf die Änderung von Gewohnheiten / Routinen</b>

### 2.1.5 Probleme des Wandels

Gründe für Widerstand und Misslingen von Wandel:

- Defizite in der Sachlogik:
  - Unklarheit über die Legitimation bzw. Notwendigkeit einer Massnahme
  - Unklarheit über die Ursache-Wirkung-Logik einer Massnahme
  - nicht funktionierende Anreizsysteme, Anerkennungsformen und Würdigungsrituale
- Defizite in der Soziologik.
  - Angst, den Herausforderungen nicht gewachsen zu sein
  - Angst vor Kontrollverlust
  - Angst bzw. Ärger über Veränderungen im Alltag
  - Fundamentalverweigerung
- unangemessenes Führungsverhalten (Haltungs- und Kommunikationsdefizite)

Für einen erfolgreichen Wandelprozess müssen daher eine kritische Masse mobilisiert, das Thema des Wandels in den einzelnen Köpfen integriert und verankert sowie optimale Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Das Neue braucht zudem eine personale Verkörperung aus dem Top-Management, die Führung muss den Wandel sichtbar vorleben.

Die einzelnen Mitarbeiter durchlaufen während eines Wandels verschiedene Phasen, bis sie sich auf eine Veränderung eingestellt haben:

<b>4. Erneuerung</b> Aufbruch, neues Selbstvertrauen, Experimentierlust, Erfolgserlebnisse	<b>1. Zufriedenheit</b> unsanftes Erwachen, wachsender Leidensdruck
<b>3. Verwirrung</b> Desorientierung, Lähmung, Handlungsunfähigkeit, Schuldzuweisungen	<b>2. Verleugnung</b> Angst, Heimweh, Frust, Trauer

Damit diese Phasen möglichst konstruktiv und rasch durchlaufen werden können, ist es sinnvoll, diesen Weg gezielt zu unterstützen (**Change Management**), z.B. (1) Krise inszenieren, (2) Trauerarbeit unterstützen, (3) neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, (4) Trainingsmöglichkeiten anbieten.

## 3 Organisationsstrukturen im Wandel

### 3.1 Organisationsstrukturen

Aufgaben und Wirkungen von Strukturen in Unternehmen:

- Strukturen dienen der *koordinierten Arbeitsteilung und Spezialisierung* und ermöglichen damit Effizienz und Produktivitätsgewinne.
- Strukturen ermöglichen *Routinisierung*, indem sie bewährte Lösungen in stabile wechselseitige Erwartungen „übersetzen“.

Die **Aufbaustruktur** (Aufbauorganisation) bringt zum Ausdruck, wie zentrale Aufgabenfelder und Aktivitäten einer Unternehmung gebündelt und geführt werden (z.B. Organigramm).

Die **Ablaufstruktur** (Ablauforganisation) strukturiert die sachlogische Abwicklung von Aufgaben im Zeitablauf (z.B. Prozessablaufplan).

### 3.2 Key Drivers

Die veränderte Wettbewerbssituation erfordert neue Organisationsstrukturen, z.B. SCM oder CRM. Im Vordergrund steht das Denken in Prozessen (Prozessorientierung), weniger in Strukturen.

*Structures follow processes follow strategy follows identity.*

Strategie und Organisation wachsen zusammen. Jede Firma braucht eine eigene Struktur, die auf die Strategie abgestimmt ist.

#### 3.2.1 Kundennutzen und Geschwindigkeit

Anstelle der Spezialisierung nach Funktion tritt die Integration durch Geschäftsprozesse (auch über Unternehmensgrenzen hinweg) mit Ausrichtung auf Kundennutzen und Minimierung der Durchlaufzeiten.

Die **Prozessorientierung** hat mehrere Vorteile:

- durchgängige, sachlogische Abfolge von Tätigkeiten.
- Ausrichtung auf Wertschöpfung für den Kunden.

- Mitarbeiter kennen ihre Funktion im Prozess als Ganzes und ihren persönlichen Wertschöpfungsbeitrag für den Kunden.
- Mitarbeiter haben mehr Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung.
- Denken in Input und Output.
- eine verantwortliche Person für einen Prozess.
- direkte Messbarkeit und Partizipation am Erfolg.

### 3.2.2 Globale Integration

Die Unternehmen streben nach globaler Integration um Synergiegewinne zu realisieren und Ressourcen zu bündeln. Objekte der Vereinheitlichung sind z.B.:

- Best Practices (Pharmaindustrie)
- Prozessstrukturen (Computerindustrie)
- Prinzipien der Zusammenarbeit (Dienstleistungsindustrie)

Globalisierung heisst nicht notwendigerweise Zentralisierung. Verschiedene Mischformen von Einheitlichkeit und Autonomie sind möglich.

### 3.2.3 Kompetenz-Integration

Fokus auf Kernkompetenzen. Führt zu *reduzierter Arbeitsteilung* innerhalb von Unternehmen und *erhöhter Arbeitsteilung* zwischen Unternehmen (siehe 2.1.3 Konsequenzen des Wandels, S. 3). Leistungsprozesse (von Sourcing Units) werden zunehmend mit Kundenprozessen (von Sales Units) verknüpft, beispielsweise über CRM.

## 3.3 Richtungen organisatorischen Wandels

### 3.3.1 Anforderungen an Organisationsstrukturen der Zukunft

Die Organisationsstrukturen der Zukunft müssen folgenden Anforderungen genügen, um den unternehmerischen Erfolg zu sichern:

- weitgehende Autonomie der Unternehmenseinheiten
- Kundennähe, auch im Weltmarkt

- Ermöglichung ständiger Innovationen
- stetige Steigerung des Unternehmenswertes
- Förderung der Zusammenarbeit in Teams

Wissen und Innovation werden für den Erfolg im Wettbewerb immer zentraler. Die traditionellen Organisationsstrukturen erfüllen diese Aufgabe, die Schaffung und Verteilung von Wissen, jedoch nur unzureichend. Aus diesem Grund wurden eine Reihe von neuen Organisationsstrukturen entworfen.

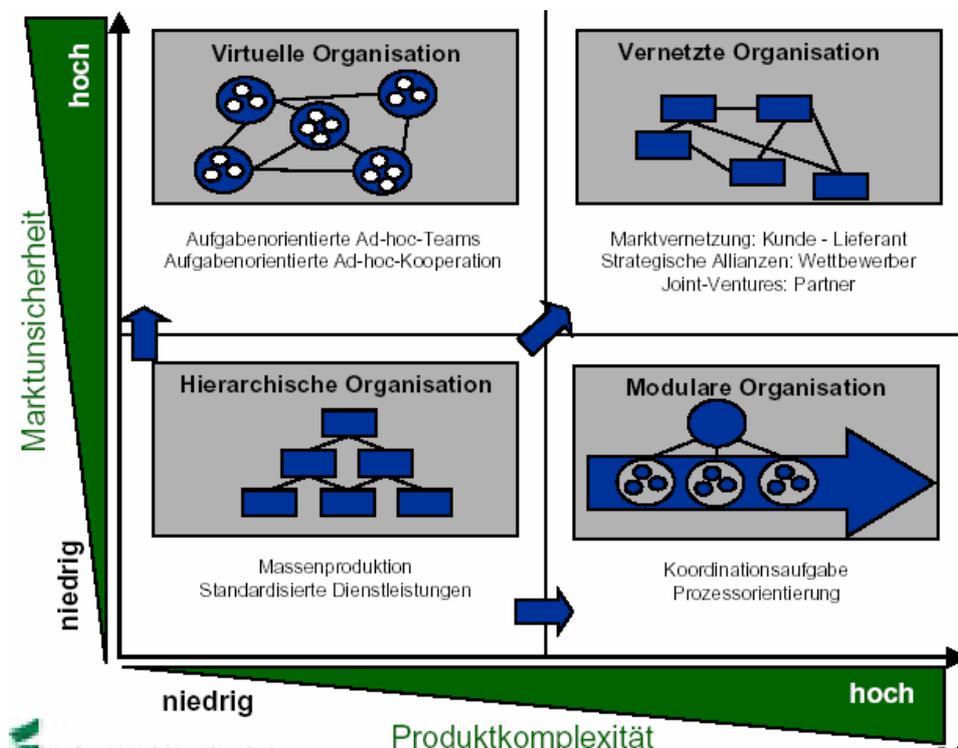


Abbildung 3: Richtungen organisatorischen Wandels

Anstelle der traditionellen, hierarchischen Organisation tritt vermehrt die **vernetzte Organisation**, die mittels Wissensaustausch ein fortlaufendes Lernen ermöglicht. In der hierarchischen Organisation kommt dieser Wissensaustausch wegen den formalisierten Beziehungen nicht zustande. Voraussetzungen für eine vernetzte Organisation sind:

- Spezialisierung der Einheiten und damit Unabhängigkeit der Einheiten voneinander.
- offene Vertrauenskultur (entsprechende Incentives müssen geschaffen sein).

Bei der vernetzten Organisation steht die Effizienzgewinnung durch Spezialisierung, die Flexibilität der einzelnen Einheiten und der interne Wissensaustausch im Vordergrund. **Specialists in Collaboration** sind Organisationen, die die Eigenschaft besitzen, Wissen intern zu

entwickeln und innerhalb der Organisation zu diffundieren; sie erreichen mit diesem organisationalen Lernen einen Wettbewerbsvorteil.

Im Grunde genommen sind die neuen Organisationsstrukturen Abwandlungen des Projektmanagements. Alle haben sie die gleichen Eigenschaften:

- flachere Hierarchien
- mehr dynamisch, weniger statisch
- sprechen die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter an
- betonen die Bedeutung von Kompetenzen
- erkennen Wissen als kritischen Erfolgsfaktor

Nicht alle Modelle sind aber in allen Situationen anwendbar. Sie erfordern meist eine sorgfältig entwickelte Infrastruktur (Kultur, Anreizsysteme). Wenn die Rahmenbedingungen nicht erfüllt sind, sind sie eventuell sogar weniger effektiv als Bürokratien.

	<b>Bürokratie</b>	<b>Projektmanagement</b>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funktionieren gut unter stabilen Bedingungen</li> <li>• betonen Kontrolle und Vorhersagbarkeit</li> <li>• für Routine- und Mengenarbeiten geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibel</li> <li>• anpassbar</li> <li>• dynamisch</li> <li>• partizipativ</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschränken individuelle Initiative</li> <li>• nicht geeignet in Zeiten schnellen Wandels</li> <li>• intraorganisationale Probleme wie Widerstand, Bereichsdenken, Drückebergerei usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein externer Wissenstransfer nach Projektende</li> <li>• besteht die Organisation aus vielen Projektteams, dann ist sie nicht mehr in der Lage, Ziele oder Visionen auf Unternehmensebene zu setzen oder zu erreichen</li> </ul>
<b>Fazit</b>	in stabilen, reifen Branchen mit weitgehend rationalisierter, repetitiver Arbeit üblich	in dynamischen Branchen üblich

Bürokratie und Projektmanagement sollten als sich ergänzende und nicht als sich gegenseitig ausschliessende Organisationsansätze betrachtet werden.

### 3.3.2 Modulare Organisation

Prozessorientierung: Funktionen, die zu einem Prozess gehören, werden zu einem Modul zusammengefasst.

### 3.3.3 Cluster-Organisation

Ein **Cluster** sind eine Gruppe von ca. 30-40 Personen aus verschiedenen Disziplinen, die permanent zusammenarbeiten. Ein Cluster besitzt eigene Fachkompetenz, orientiert sich am Kunden und ermöglicht schnelle Entscheidungen. Die Administration vollzieht das Cluster selbst, ohne grossen Einfluss von aussen. Innerhalb des Clusters besteht Freiheit bzgl. der Arbeitsteilung, was die Job Rotation fördert und wiederum die Motivation erhöht. Zwischen den Clustern findet zu jeder Zeit Kommunikation statt, unterstützt auch durch IT-Systeme. Neben den Clustern existieren noch andere Gruppierungen:

- **Koordinationsteams:** Die Cluster werden von Teams von 5-7 Personen koordiniert.
- **Support Groups:** Die Mitarbeiter der Cluster erhalten hier Feedback, Rat und Unterstützung. Die Mitarbeiter finden hier ihre Paten. Support Groups sind informell, sie stellen also keine zusätzliche Hierarchie dar.

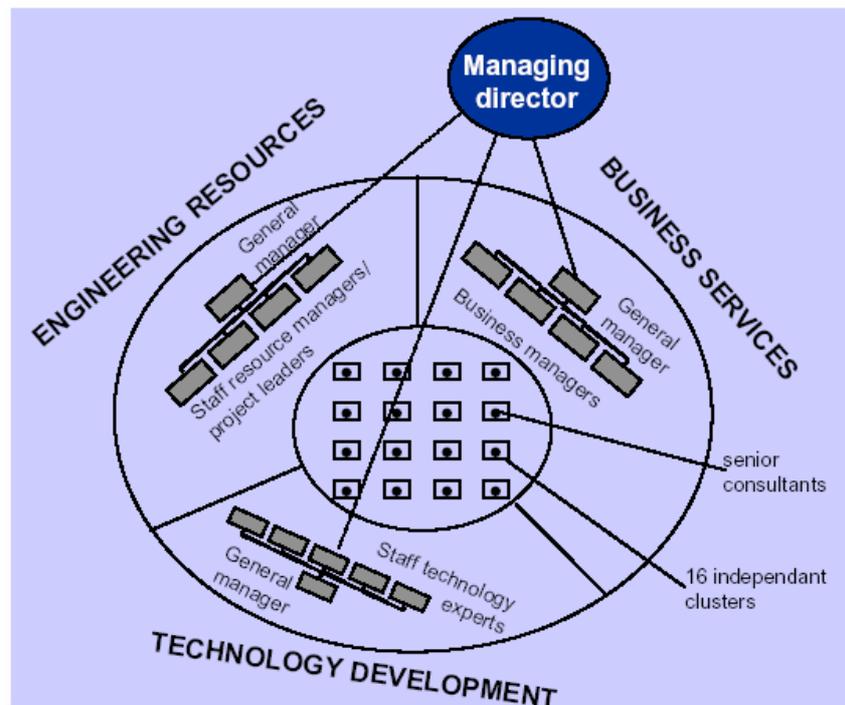


Abbildung 4: Cluster-Organisation (nach Quinn)

**Merkmale der Cluster-Organisation:**

- scheinbare „Strukturlosigkeit“.
- keine Einfach-Unterstellungen: Jeder Mitarbeiter eines Clusters ist keinem einzelnen Vorgesetzten unterstellt, er ist nur dem Cluster gegenüber rechenschaftspflichtig.
- Entscheidungen so weit unten als möglich: Kundennahe Entscheidungen an der „Front“.
- keine klare Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten: Keine Stellenbeschreibungen, Einsatz dort wo die Stärken sind, Job-Rotation, keine detaillierte Budgetierung.
- Entlohnung aufgrund des individuellen Beitrags (Leistungsbewertung).

**Bewertung:**

- **Vorteile:**
  - Reduktion der Verwaltung
  - Förderung von unternehmerischem Handeln
  - hohe Flexibilität, offen gegenüber Neuerungen
  - breite Entwicklung der Mitarbeiter
  - Wissenstransfer
- **Nachteile:**
  - hohe Anforderungen an Moderationsfähigkeit, Führungsfähigkeit und Flexibilität des Kaders.
  - eventuelle Reibungsverluste und Ineffizienzen durch häufige Aufgabenwechsel.

**3.3.4 The Spider's Web Organization (network innovation strategy)**

Wenn die Quellen des benötigten Wissens weit zerstreut liegen (auch ausserhalb des eigenen Unternehmens), dann empfiehlt sich ein Netzwerk aus spezialisierten Knoten, die temporär zusammenarbeiten, um ein Problem zu lösen.

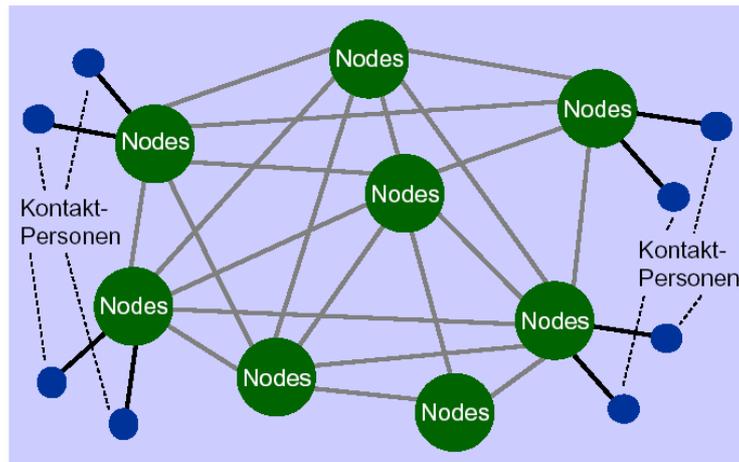


Abbildung 5: The Spider's Web Organization (nach Quinn)

#### **Merkmale der Spider's Web Organization:**

- bringt verteiltes Wissen zusammen.
- Wissen wird mit allen geteilt (entsprechende Incentives müssen geschaffen sein).

#### **Bewertung:**

##### • **Vorteile:**

- innovativ, gute Problemlösung

##### • **Nachteile:**

- langsame Problemlösungsfindung
- Leistung schwierig zu bewerten, zu kontrollieren

#### **Beispiele:**

F&E

### **3.3.5 The Starburst Organization**

Einige Unternehmen strukturieren sich bewusst so, dass bestimmte Geschäftsteile selbstständig gemacht werden. Diese Geschäftsteile (sog. Spin-Offs) sind längerfristig ausgelegt, agieren im entsprechenden Markt und eignen sich das marktspezifische Wissen an. Im Zentrum bleibt die Kernkompetenz, die aus den Beziehungen zu den Spin-Offs lernt und sich weiterentwickelt. Die Spin-Offs bleiben im Besitz der Mutterfirma, können jedoch weitgehend selbstständig agieren.

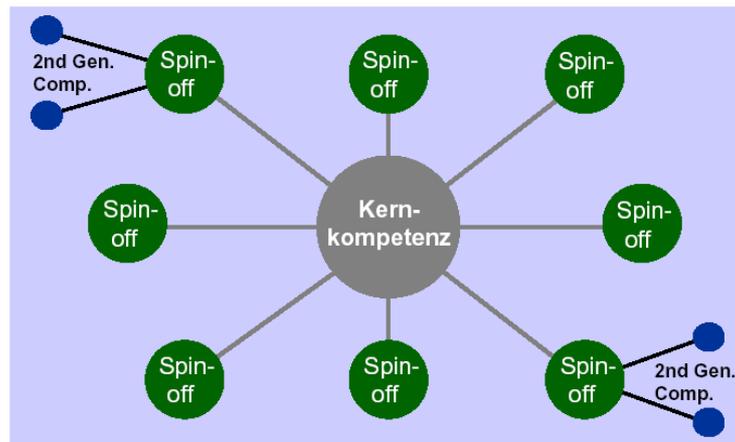


Abbildung 6: The Starburst Organization (nach Quinn)

Geeignet für Unternehmen mit komplexer Kernkompetenz und die unterschiedliche Märkte bedienen, die jeweils spezifisches Know-How erfordern. Das Unternehmen ist bereit, Marktrisiken einzugehen, da spezifische Marktstudien eventuell teurer sein könnten.

#### Beispiel:

Telekomindustrie, Softwareindustrie, Venture Capitals.

### 3.3.6 The Inverted Organization

Wenn das relevante Wissen in den Köpfen der Kundenkontaktmitarbeiter steckt, kann die Hierarchie umgekehrt werden. Die Linie wird zum „staff support system“, das die Kundenaufträge umsetzt.

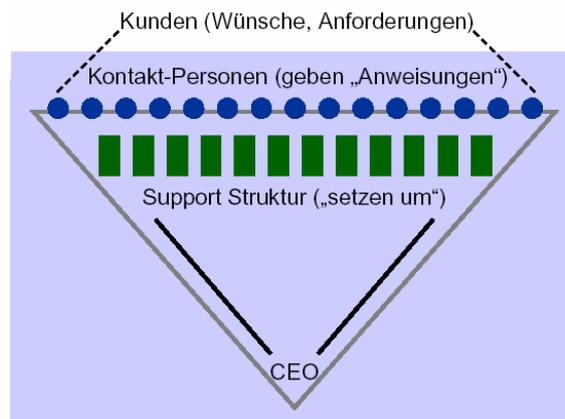


Abbildung 7: The Inverted Organization

**Merkmale der Inverted Organization:**

- Wissen und Innovation der Unternehmung wird an der „Front“ generiert, kommt vom Point of Contact.
- die Kundenkontaktmitarbeiter besitzen mehr Wissen über die Kundenprobleme und deren Lösungen. Sie sind kreativ, kompetent, professionell und unternehmerisch.
- die Kundenkontaktmitarbeiter sind relativ unabhängig voneinander.
- IS, das die Kundenkontaktmitarbeiter mit Informationen versorgt, und die Performance aller Beteiligten beobachten lässt.

**Bewertung:**

- **Vorteile:**
  - sehr innovativ
- **Nachteile:**
  - schwierig umzusetzen; nur in bestimmten Situation sinnvoll
  - Linienmanager mit Verlust an Führungsgewalt

**Beispiele:**

Beratungs-, Rechtsunternehmen.

## Vergleich:

	<b>Spider's Web</b>	<b>Starburst</b>	<b>Inverted</b>
<b>Ort des Wissens</b>	verteilt, bei den Kontaktpersonen	zentral und verteilt	verteilt, bei den Kontaktpersonen
<b>Ort des Customizing</b>	beim Projekt-Team	zentral und verteilt	verteilt, bei den Kontaktpersonen
<b>Fluss-Richtung</b>	von Team zu Team	vom Zentrum zu den Spinoffs	von den Kontaktpersonen zum Zentrum
<b>Beispiele</b>	F&E-Teams	Telekomindustrie	Beratung, Recht

### 3.3.7 The Individualized Corporation

In der Individualized Corporation wird die Unternehmung als Portfolio von Prozessen verstanden. Im Kern einer Unternehmung liegen drei organisatorische Prozesse:

- **Entrepreneurial process:** produziert und unterstützt das nach aussen gerichtete Unternehmertum. Der Schlüssel zu diesem Prozess liegt in der Redefinierung von Management Rollen und Beziehungen. Primäre Aufgabe der Frontline Managers.

	altes Rollenverständnis	neues Rollenverständnis
Top-Management	bestimmt Strategie und teilt Ressourcen zu	hat Verantwortung delegiert, Schaffen eines Rahmens, in dem sich die Mitarbeiter frei bewegen können
Middle Managers	kontrollieren Frontline Managers	Schlüsselressource der Frontline Managers, coachen und unterstützen diese in deren Aktivitäten
Frontline Managers	implementieren die von oben vorgegebenen Anweisungen	sind Hauptinitiator unternehmerischer Tätigkeiten, ermöglichen und verfolgen neue Chancen für die Unternehmung

- **Integration process:** kombiniert die Vorteile von Grösse (Diversität, Economies of Scale) mit denjenigen kleiner Unternehmen (Kreativität, Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit). Für diesen Prozess braucht es die Unterstützung aller Organisationsstufen: Top-Management schafft Normen und Werte, die das Unternehmen zusammenhalten und die Zusammenarbeit und das Vertrauen fördern, Middle Managers verbinden verstreutes Wissen über Geschäftseinheiten hinweg, und Frontline Managers entwickeln Fähigkeiten.
- **Renewal process:** hinterfragt ständig die eigenen Tätigkeiten und revitalisiert die Strategie. Primäre Aufgabe des Top-Managements. Middle Managers managen die Spannung zwischen kurz- und langfristigen Zielen. Frontline Managers nehmen laufend Verbesserungen vor.

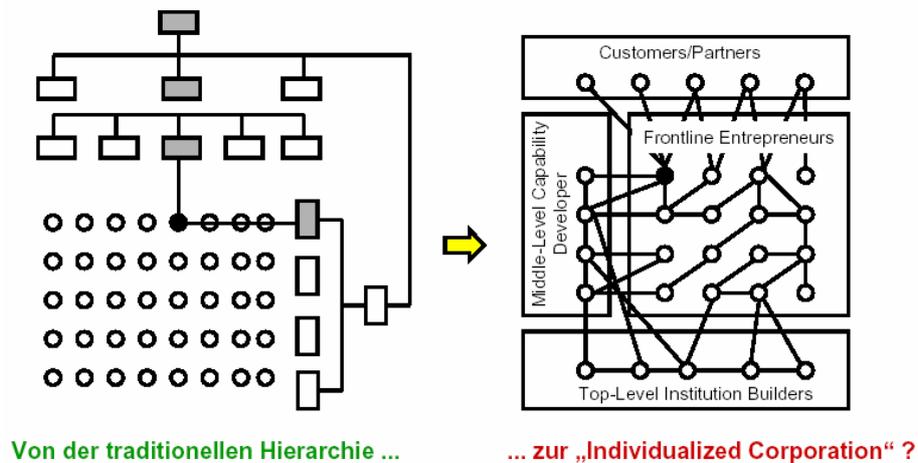


Abbildung 8: The Individualized Organization

### 3.3.8 Intraorganisationale Netzwerkorganisation

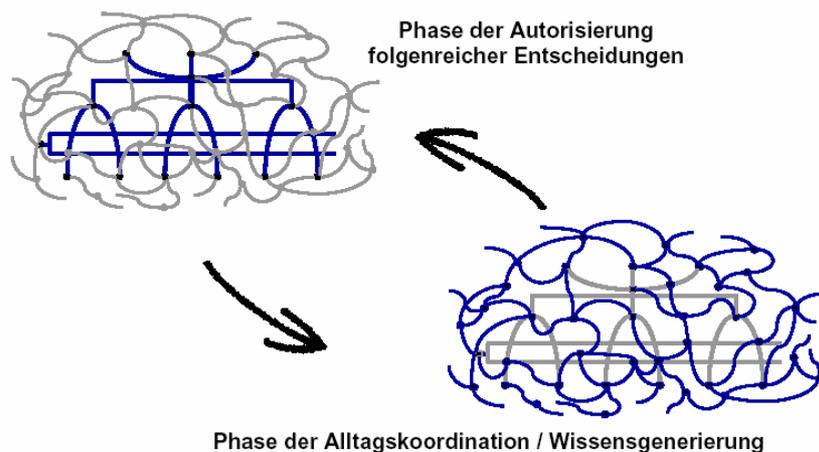


Abbildung 9: Intraorganisationale Netzwerkorganisation

#### Merkmale der intraorganisationalen Netzwerkorganisation:

- flache Hierarchie, grenzenlose Organisation
- Dezentralisierung der Verantwortung durch Teams, Talentidentifikation und -entwicklung
- lösungsfokussiert
- breit verankerte, horizontale und vertikale Kommunikation
- Koordination durch klare Regeln (Standards)
- Entlohnung aufgrund des individuellen Beitrags (Leistungsbewertung).

### 3.3.9 Hypertext-Organisation

Ausgehend von der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi (Kombination, Internalisierung, Sozialisierung, Externalisierung) ist

- **Bürokratie** besser für *Kombination* und *Internalisierung* (Anhäufung, Verwertung), und
- **Projektmanagement** besser für *Sozialisierung* und *Externalisierung* (Teilung, Schaffung) geeignet.

Die Hypertext-Organisation stellt eine Synthese dieser beiden Organisationsansätze dar. Die Hypertext-Organisation besteht aus mehreren Schichten:

- **Geschäftssystem-Schicht** (business system layer): Ausführung von normalen Routine-Tätigkeiten. Da für Routinearbeit eine bürokratische Struktur geeignet ist, hat diese Schicht die Form einer Pyramide.
- **Projektteam-Schicht** (project team layer): Wissensschaffende Aktivitäten durch temporäre, interdisziplinäre Projektgruppen.
- **Wissensbasis-Schicht**: Unterste Schicht, in der das in den beiden oberen Schichten generierte Wissen rekategorisiert und rekontextisiert wird. Diese Schicht existiert nicht physisch als organisationale Einheit, sondern ist in der Unternehmensvision, der Unternehmenskultur und der Technologie verankert. Sie bildet die unternehmerische Spielwiese. Vision und Kultur erschliessen das implizite Wissen, Technologie das explizite Wissen.
- zusätzlich kann die Hypertext-Organisation auch **externes Wissen** z.B. vom Markt oder von den Kunden in die Organisation konvertieren.

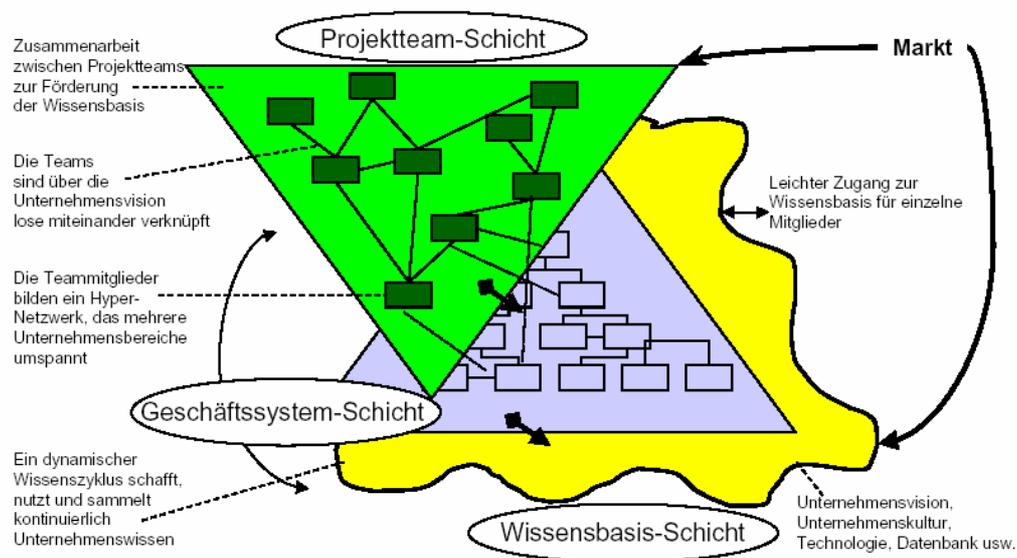


Abbildung 10: Hypertext-Organisation (nach Nonaka/Takeuchi)

Die Kerncharakteristik der Hypertext-Organisation ist die Fähigkeit seiner Mitglieder, die Kontexte zu wechseln, um sich an die wechselnden Anforderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation anzupassen. Das Wissen wandert zwischen den drei Schichten hin und her; es wird laufend in für die Organisation relevantes Wissen umgewandelt.

**Beispiele:**

Sharp, Kao

**3.3.10 Strategien, die die Organisationsstruktur determinieren**

- **Large-System Technology Producers:** Solche Unternehmen entwerfen grosse, milliardenteure Systeme, die über Jahrzehnte hinweg zuverlässig funktionieren müssen. Sie investieren viel Geld in die Grundlagenforschung und verzichten häufig auf eine schnelle Implementation zugunsten der Sicherheit, die beste Lösung zu haben.  
Beispiele: Boeing, Airbus, AT&T.
- **Basic Research Companies:** Diese Unternehmen investieren sehr viel Geld in die Forschung und unterhalten teure Labors. Die Auswahl von Produkten für eine Markteinführung geschieht sehr sorgfältig. Neueste Forschung, aber sehr rigide Qualitätskontrollen und Tests.  
Beispiele: Pharmaindustrie („a few successful drugs build a company. One error could destroy it“).
- **Dominant Market Share-Oriented Companies:** Diese Unternehmen sind nicht die Ersten, wenn es darum geht, neue Technologien einzuführen. Sie verzichten auf den First-Mover-Advantage, um danach tiefere Langzeitkosten, grössere Zuverlässigkeit und kleinere Marktrisiken zu haben. Um alle Optionen offen zu haben und rechtzeitig reagieren zu können, unterhalten sie eine grosse Grundlagenforschung und ein grosses Distributionsnetz. Diese Strategie ermöglicht ihnen, einen grossen Marktanteil zu halten.  
Beispiele: IBM, Matsushita
- **State-of-the-Art Technologies:** Unternehmen, die das weltweit grösste Wissen innerhalb einer Technologie besitzen und diese Technologie weiterentwickeln. Überlebensfähig, solange die Technologie relevant ist.  
Beispiele: Forschungsfirmen wie Genentech, Kyocera.

- **Multiple, Discrete, Freestanding Product Lines:** Analog Starburst Organization.  
Beispiele: 3M, Sony, HP
- **Limited Volume or Fashion Companies:** Unternehmen, die Modelle oder kleine Serien auf den Markt bringen, und ausgehend von Kundenreaktionen die Produkte weiterentwickeln.  
Beispiele: Modebranche, Filme
- **One-off Job Shops:** Unternehmen mit der extremsten Form der Kreativstrategie. Die Kreativität kommt vom Kunden, die Unternehmung erstellt die individuelle Lösung. Die Unternehmung muss auf maximale Flexibilität ausgelegt sein, um die individuellen Anforderungen möglichst effizient zu erfüllen (z.B. modulare Produktstruktur, Prozesse).  
Beispiele: Motorola pagers, Toyota und Buick self-designs.

Vergleich:

	Forschung	Produktion	Entwicklung	Marketing
Large Systems Producers	*** gross	*** von klein bis gross	wenige grosse Teams	*** Analysen und Forecasts
Basic Research Companies	*** weltweit beste Forschung	* klein	nur sorgfältig ausgewählte Produkte	
Dominant-Market-Share Companies	** mittel	*** gross	*** viele Teams, viele Produkte	
State-of-the-Art Companies	** spezialisiert	* sehr klein	** spezialisiert	* klein
Discrete, Small Product Lines	*** gross, um KK	* spezialisiert	mehrere, integrierte Teams	
Limited-volume	* kein bis klein	* klein	kleine Teams, in Interaktion mit Kunde	
One-off Job Shop	* Process Research	** viele Prozess- einheiten	mehrere kleine Teams, in Interaktion mit Kunde	

### 3.4 Integration oder Separation von Internet-Aktivitäten

Die Entscheidung „Integration oder Separation“ von Internet-Aktivitäten ist keine binäre Entscheidung der Art „entweder-oder“, vielmehr muss jede Unternehmung für sich entscheiden,

wie eng oder wie lose sie diese Beziehung gestalten möchte. Mehrere Formen können gleichzeitig bestehen, bzw. sich im Zeitablauf verändern.

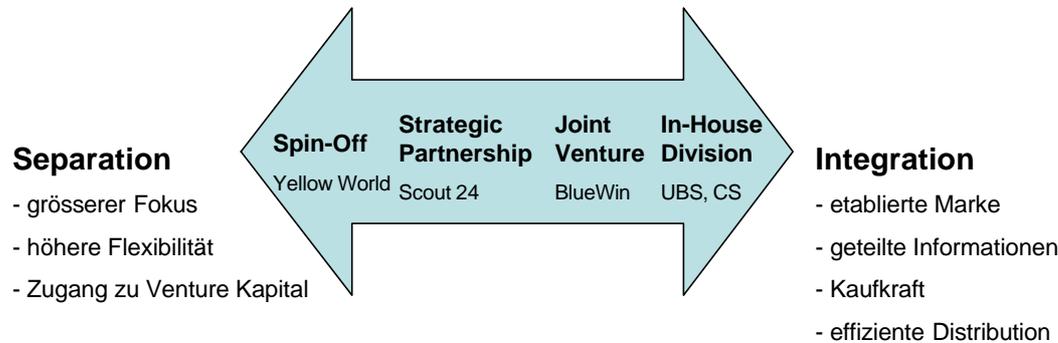


Abbildung 11: Integration vs. Separation

Viele Unternehmen befinden sich aufgrund der Einführung der Nutzung des Internets in einer Phase der „radikalen Transformation“. Erst wenn diese Phase abgeschlossen ist, werden sich die Unternehmen wieder kontinuierlich entwickeln können.

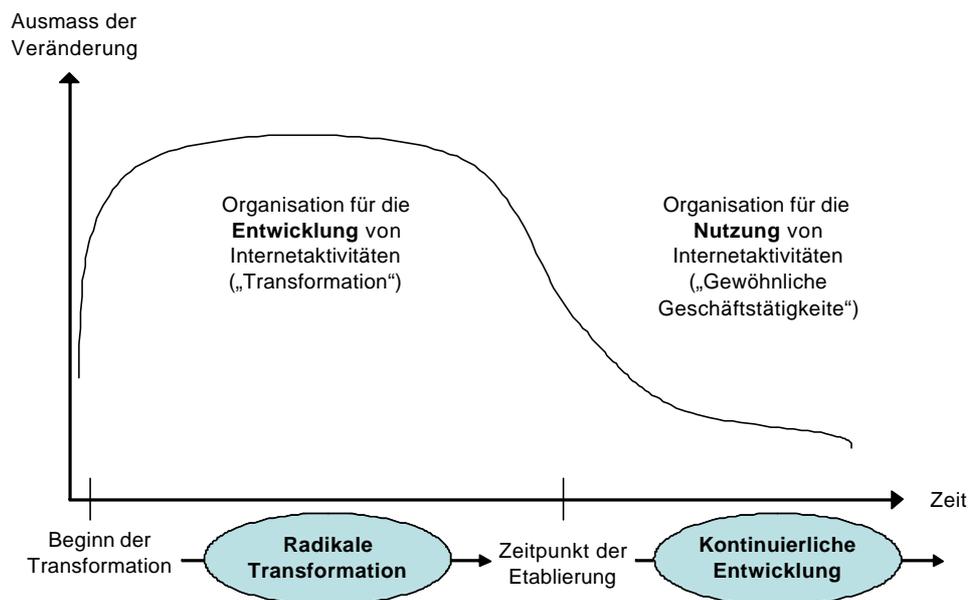


Abbildung 12: Phasen der Internetaktivitäten

Idealtypisch lassen sich drei Möglichkeiten der Organisation von Internet-Aktivitäten unterscheiden:

- **Integration innerhalb eines bestehenden Geschäftsbereiches:** Die Internet-Aktivitäten werden von Anfang an mit den Aktivitäten eines bestehenden Geschäftsbereichs zusammengefasst. Meist werden dabei die etablierten Vorgehensweisen aus dem

traditionellen Geschäft lediglich auf das Internet übertragen, ohne sie an die Anforderungen des Mediums anzupassen. Hohe Integration, wenig Autonomie.

- **Organisation innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches:** Die Internet-Aktivitäten werden innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches als eigenständige Markt- und Geschäftsprozesse etabliert (zentral oder dezentral).
- **Ausgliederung in ein eigenständiges Unternehmen** Das eigenständige Unternehmen agiert völlig losgelöst von den Geschäftsaktivitäten der Mutterfirma. Verbindungen zur Mutterfirma bleiben durch finanzielle Beteiligungen oder durch personelle Verflechtungen auf Führungsebene bestehen. Lose Integration, hohe Autonomie.

Entscheidend ist, wie stark sich die Internet-Aktivitäten von den bisherigen Aktivitäten des Unternehmens unterscheiden. Diese Bestimmung geschieht anhand zweier Dimensionen:

- **Grad der Geschäftsprozessstransformation:** Gibt an, wie stark sich die Internet-basierten Geschäftsprozesse von den bisherigen Geschäftsprozessen unterscheiden (z.B. hinsichtlich Beschaffung, Produktion, Verknüpfung der Prozesse usw.)
- **Grad der Branchentransformation:** Gibt an, wie stark sich die Strukturen einer Branche verändern (z.B. Macht der Kunden und Lieferanten, Eintrittsbarrieren, Substitution, Anzahl Wettbewerber, Anzahl Kunden usw.).

Je grösser die Veränderungen in den zwei genannten Dimensionen sind, desto autonomer sollten die Internet-Aktivitäten organisiert werden. Sind die Veränderungen für das Unternehmen weniger bedeutend, können die Internet-Aktivitäten innerhalb der bestehenden Geschäftsbereiche verankert werden. Bei einer mittleren Ausprägung sollten die Internet-Aktivitäten innerhalb eines eigenständigen Geschäftsbereiches aufgebaut werden.



Abbildung 13: Situationsabhängige Organisation

Die Ausgliederung bringt den Vorteil, dass Entscheidungen schnell und flexibel getroffen werden können, Zugang zu neuem Know-How zustande kommt, und sich die neu gebildete Organisation wie andere Internet-Wettbewerber am Markt verhalten kann. Langfristig wird es aber wohl wieder zu einer Reintegration kommen, um Integrationseffekte (z.B. Distribution, „alles aus einer Hand“ usw.) zu gewinnen.

### 3.5 Network Incubators

Sogenannte **Network Incubators** sind Firmen, die Startups zu Beginn ein Netzwerk an Ressourcen (z.B. Know-How, Beratung, Kapital, Kunden, Infrastruktur, Büros usw.) zur Verfügung stellen, so dass sich das Management des Startups sofort auf das Geschäft konzentrieren kann. Der Incubator evaluiert den Business Plan und bietet im Interessensfall sofort das nötige Rüstzeug. Im Gegenzug wird der Incubator mit 20-40% Anteilseigner am Startup.

	bestehende Unternehmung	Startup	Networked Incubator
Economies of Scale and Scope	hoch	gering	mittel
Unternehmertum	gering	hoch	hoch
Zugriff auf Ressourcen, Netzwerk	mittel	gering	hoch

Der Network Incubator verbindet die Vorteile einer grossen, etablierten Firma und denjenigen eines Startups.

### **3.6 Change Management**

Die Agilität, mit der Unternehmen auf Veränderungen ihres Wettbewerbsumfeldes reagieren, bestimmt ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Zur Überwindung der Beharrungskräfte und zur Unterstützung des Wandels bestehen viele Instrumente (Kaizen, Lean Management, BPR usw.), die aber häufig nur in dem Kulturkreis funktionieren, für den sie entwickelt wurden.

Ein europäisches Unternehmen muss seine Veränderung im wesentlichen von innen heraus schaffen. Das Change Management muss Ängste und Unsicherheiten bekämpfen, indem u.a. die Vorgehensweise klar vorhergesagt und eine fundierte Methodengrundlage geschaffen wird. Ein auf die europäischen Verhältnisse zugeschnittener und integrierter Ansatz ist MOTION (Model for Transforming, Identifying and Optimizing Core Processes).

→ Vgl. Schuh, Unternehmensmodelle

## 4 Organisation im VIP-Konzept

### 4.1 VIP-Konzept

Die wichtigste Aufgabe des Managements besteht darin, sich über die Zukunft des Unternehmens Gedanken zu machen, Wege in diese Zukunft mit ihren Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen und den besten Weg konsequent umzusetzen. Das **VIP-Konzept** („*Von der Vision zum Prozess*“) versucht, diesem Anliegen durch ein schrittweises, integriertes Wertmanagement Rechnung zu tragen. **Wertmanagement (Value Management)** steht für die Gesamtheit aller Führungstätigkeiten zur Steigerung des Unternehmenswertes. Das kann die Steigerung des Shareholder Value oder des Stakeholder Value bedeuten.

Damit die Wertsteigerung mit grösstmöglicher Hebelwirkung erzielt wird, sind die *Wertgeneratoren* zu identifizieren. Um diese Wertgeneratoren herum gliedert sich der VIP-Kreislauf. Ausgangspunkt der unternehmerischen Positionierung ist eine *Vision*. Da diese für einen Zeithorizont von 5-10 Jahren ausgelegt ist, ist eine „Landkarte“ der geltenden Spielregeln *des Wettbewerbs* zu entwerfen. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, sind die erforderlichen *Kernkompetenzen* des Unternehmens zu bestimmen. Diese müssen dann in konkrete Wege, *Strategien*, übersetzt werden, die die Vision Wirklichkeit werden lassen. Es gilt nun die *Kernprozesse* zu bestimmen, mit denen diese Strategien am besten umgesetzt werden können. Abschliessend sind diese Prozesse mit Hilfe einer geeigneten *Organisation* so zu verankern, dass alle Kräfte des Unternehmens darauf ausgerichtet sind, zur Erfüllung der Vision beizutragen.

Eigenschaften des VIP-Konzepts sind:

- ganzheitliche Sicht auf die Unternehmung in seiner Umgebung.
- Identifikation mehrerer „Hebel“, die Wertschöpfung einer Unternehmung zu verbessern.
- kombiniert mehrere Managementssansätze in einem Modell.

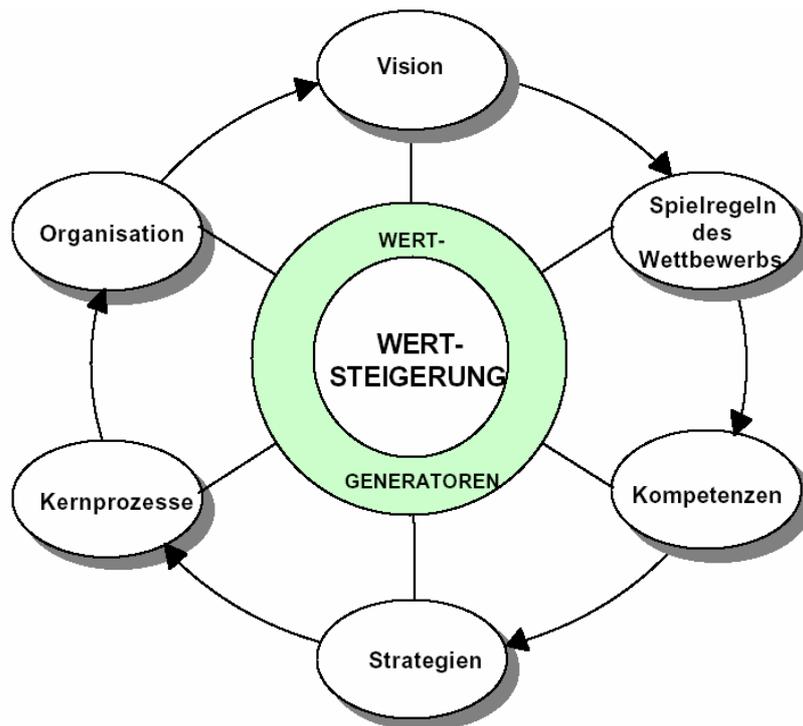


Abbildung 14: VIP-Kreislauf des integrierten Wertmanagements

#### 4.1.1 Vision

Ausgangspunkt jeder Unternehmensgestaltung sind eigene Absichten und Fähigkeiten. Die Vision hält den Traum fest, den ein Unternehmen sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren erfüllen möchte. Vision kann auch als „Dream with a Deadline“ („Traum mit Verfalldatum“) bezeichnet werden.

Eigenschaften einer Vision sind:

- definiert Gesamtbild, -rahmen (warum existiert die Unternehmung?). Artikuliert den Kern des Geschäftsmodells.
- abgestimmt mit den eigenen Kompetenzen und Strategien
- langfristig ausgelegt (5-10 Jahre)
- motivierend für den Mitarbeiter
- handlungsorientiert (Vorgabe für Verhalten, Mission)

Das Internet ist der Schlüssel zu völlig neuen Geschäftsmodellen.

Typen von Visionen:

- gezielte strategische Vorgaben (z.B. „in 4 Jahren 4 Mia. \$ Umsatz“).

- gemeinsamer Feind (z.B. Pepsi: „Beat Coke“).
- innere Wandlung (z.B. CIBA).

#### 4.1.2 Spielregeln des Wettbewerbs (Rules of the Game)

Die Vision beinhaltet den Kern des Business Models. Das Business Model einer Unternehmung muss die Spielregeln des Wettbewerbs so früh als möglich berücksichtigen.

Spielregeln der New Economy sind u.a.:

- rascher und unvorsehbarer Wandel, schnell ändernde Anforderungen, Unsicherheit
- starker Wettbewerb dank tiefer Eintrittsbarrieren
- Dominanz von Netzwerkstrukturen

Im folgenden werden ein paar der wichtigsten Spielregeln einzeln dargestellt:

- **Coopetition:** Kunstwort aus „cooperation“ und „competition“. Bezeichnet die im Zeitablauf wechselnden Rollen als Wettbewerber und Partner von Unternehmen. Beispielsweise produzieren Firmen gemeinsam, bringen die Produkte aber als Wettbewerber auf den Markt.
- **Prozessorganisation:** Das prozessorientierte Denken dominiert heute die Diskussion moderner Organisationsstrukturen und –prozesse. Unter dem Begriff des Business Process Engineering wird eine vollständige Neuorientierung der Organisation, weg von den Funktionen hin zu den Prozessen verlangt. Stichworte sind „faster time to market“, „customer focus“, „lean management“.
- **Konvergenz**

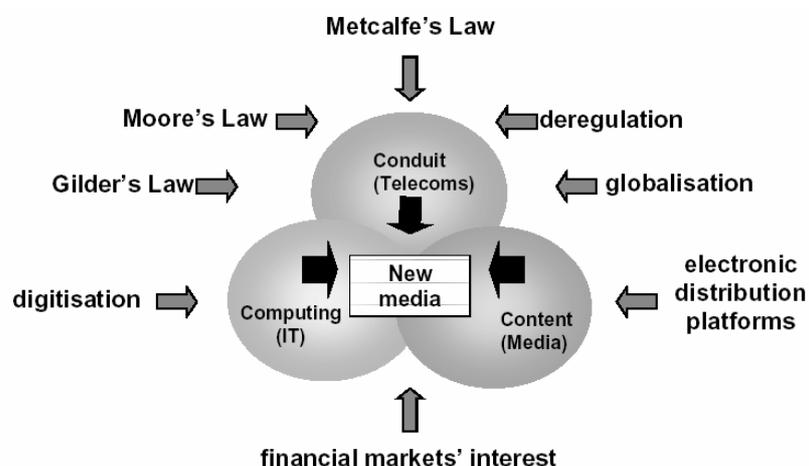


Abbildung 15: Konvergenz

- **Moore's Law:** *Alle 18 Monate verdoppelt sich die Prozessorleistung, während der Preis konstant bleibt.* D.h. alle 18 Monate erhält man für denselben Preis die doppelte Leistung. Moore's Law gilt seit ca. 1970. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Entwicklung.

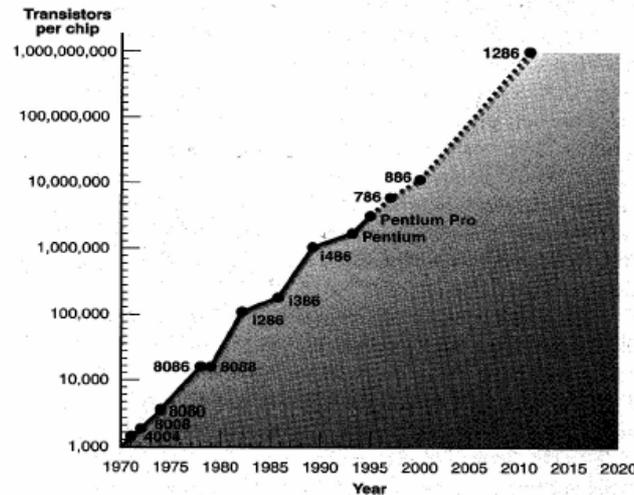


Abbildung 16: Moore's Law

- **Metcalf's Law:** *Die Nützlichkeit einer Technologie steigt im Quadrat zur Anzahl der Benutzer.* Die Technologie benötigt eine kritische Masse, damit sie nützlich wird (z.B. Telefon, Fax, Internet). Mit jedem neuen Benutzer steigt der Nutzen für die bestehenden und neuen Benutzer (**Network effect**).

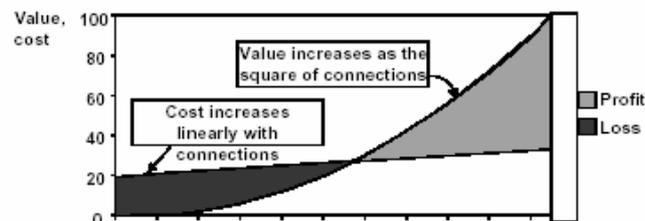


Abbildung 17: Metcalfe's Law

Je geringer der Initialpreis für die Technologie, umso schneller wird die kritische Masse erreicht.

- **Gilder's Law:** *Die Bandbreite der Kommunikation verdreifacht sich alle 12 Monate* (z.B. Netzwerkbandbreite, aber auch Speicherkapazität usw.).
- **Law of Disruption:** Technologien (Killer Apps) haben einen Einfluss auf die technologische Entwicklung, aber sie haben auch einen Effekt 2. Ranges, indem sie nachhaltig über die Zeit auch die Entwicklung anderer Systeme (z.B. soziale, politische oder wirtschaftliche Systeme)

beeinflussen. Die Technologie verändert sich exponentiell, die anderen Systeme inkrementell. Kombination der Gesetze Moore's Law und Metcalfe's Law.

- **Sense and Respond:** Mit der Veränderung vom Verkäufer- zum Käufermarkt findet ein Paradigmenwechsel von „make and sell“ zu „sense and respond“ statt, d.h. das Voraussagen bzw. Erkennen von Kundenbedürfnissen wird immer wichtiger.

„make and sell“	„sense and respond“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ausgerichtet an Plan und Budget</li> <li>• schnell, dynamisch</li> <li>• „build to inventory“</li> <li>• geeignet für zuverlässige, komplexe Produkte</li> </ul> Bsp.: Flugzeug	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innovativ</li> <li>• schnell, dynamisch</li> <li>• „build to customer“</li> <li>• geeignet für sehr komplexe Produkte</li> <li>• hohe Fehlerquote</li> </ul> Bsp.: Software

Die Organisationsstrukturen verschieben sich von vertikaler zu horizontaler Ausrichtung. Netzwerktechnologien erleichtern besonders die Erkennung von Kundenbedürfnissen.

### 4.1.3 Kompetenzen

**Kernkompetenzen** sind Fähigkeiten eines Unternehmens, über die einzelnen Geschäfte hinaus Ideen aufzugreifen und besser als die Wettbewerber umzusetzen.

Kernkompetenzen der Vergangenheit waren vor allem technologischer Natur, in Zukunft sind das vermehrt Managementfähigkeiten. Diese beinhalten den Aufbau von Beziehungen in Netzwerken und Allianzen, die Bindung von Kunden, die Entwicklung von Talenten und das Motivieren von Mitarbeitern sowie der Aufbau einer tragfähigen Unternehmenskultur.

Ging es bisher vor allem um Wettbewerbsvorteile, so steht heute die Innovation im Vordergrund.

### 4.1.4 Strategien

Um die Wertgeneratoren gezielt beeinflussen zu können, müssen Strategien entwickelt werden. Die Strategie ist der Weg zum Ziel. Neben den klassischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (Kostenführerschaft, Leistungführerschaft, Nischenpolitik) bietet sich heute oft nur das Vorgehen des **Patching** an, wo in rascher Folge nach dem Trial-Error-Prinzip Geschäfte aufgebaut, Firmen übernommen und Allianzen eingegangen werden, um bei einem Misserfolg

eine andere Richtung zu versuchen. Permanente Erneuerung heisst die Devise, Geschwindigkeit ist entscheidend.

#### 4.1.5 Kernprozesse

Die entwickelten Strategien müssen in Prozessen umgesetzt werden. Nur jene Prozesse werden in der Unternehmung verbleiben, bei denen es besondere Fähigkeiten hat. Alle anderen Prozesse werden outgesourct. Dekonstruktion der Wertschöpfungskette; die Wertschöpfungskette wird durch einen Netzwerkverbund mit anderen sichergestellt.

#### 4.1.6 Organisation

Jede Firma braucht eine eigene Struktur, die auf die Strategie abgestimmt ist. Mit der Prozessorientierung wird die traditionelle hierarchische Organisation weitestgehend verunmöglicht. Es kommt vermehrt zu Partnerschaften (Outsourcing, Allianzen) und Spin-offs. Das Netzwerk gewinnt an Bedeutung.

#### 4.1.7 Wertgeneratoren

Über welche Wertgeneratoren ist eine Wertsteigerung zu erreichen, bzw. wie ist die Wertsteigerung einer Unternehmung zu messen?

- **Management Value:** Markt- und Wettbewerbsorientierung. Aktuell in den 80er Jahren.
- **Shareholder Value:** Ein Unternehmen erzeugt dann Wert, wenn seine zukünftig verfügbaren freien Mittel (Free Cash Flows) seine Kapitalkosten übersteigen. Andernfalls wird Wert vernichtet. Diese frei verfügbaren Mittel können über die folgenden Wertgeneratoren gesteuert werden: Umsatzwachstum, Gewinnmarge, Investitionen, Kapitalkosten und Ertragssteuern. Die häufigsten Bewertungsverfahren sind die *Discounted Free Cash Flow-Methode (DCF)*, der *Economic Value Added (EVA)* und der *Market Value Added (MVA)*. Aktuell in den 90er Jahren.
- **Stakeholder Value:** Ein Unternehmen verpflichtet sich einem Leitbild gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen, um sodann unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen den Shareholder Value zu optimieren. Aktuell ab 2000.

Die Shareholder (Eigentümer) beanspruchen nur einen Bruchteil des geschaffenen Wertes, der grösste Teil verbleibt im Unternehmen und kommt damit allen Stakeholdern zugute. Ein konsequentes Verfolgen des Shareholder Value führt nach Meinung der Befürworter langfristig zu einer optimalen Befriedigung der Interessen aller Stakeholder. Jene Unternehmen, die auch Mitarbeiter, Lieferanten, Gesellschaft und Staat in ihre strategischen Überlegungen einbeziehen, schaffen den grössten Shareholder Value.

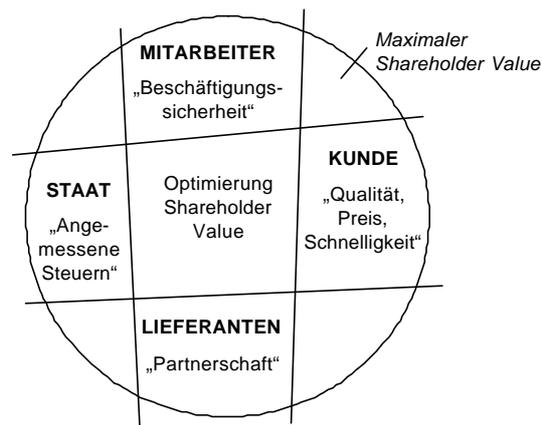


Abbildung 18: Shareholder Value - Stakeholder Value

Das Ziel der Unternehmung muss es sein, den Kuchen zu vergrössern, und das Residuum so zu optimieren, dass die Kapitalgeber eine optimale Rendite erzielen. Eine derartige Ausrichtung verlangt differenzierte Strategien:

- **Geschäftsstrategie:** Erzielen von Wettbewerbsvorteilen. Erfolgsmassstäbe: Marktanteil, Deckungsbeitrag.
- **Unternehmensstrategie:** Berücksichtigt die externen und internen Nutzenpotentiale, z.B. Marktpotential, Beschaffungspotential, Kooperationspotential, Technologiepotential, Kostensenkungspotential, Humanpotential usw. Erfolgsmassstäbe: Umsatzwachstum, Gewinn, Investitionen, Kapitalkosten, Ertragssteuerrate.
- **Eignerstrategie:** Berücksichtigt die Anliegen der Eigner (z.B. angemessene Rendite, Mitsprache). Erfolgsmassstäbe: Eigenkapitalrendite, Total Return.

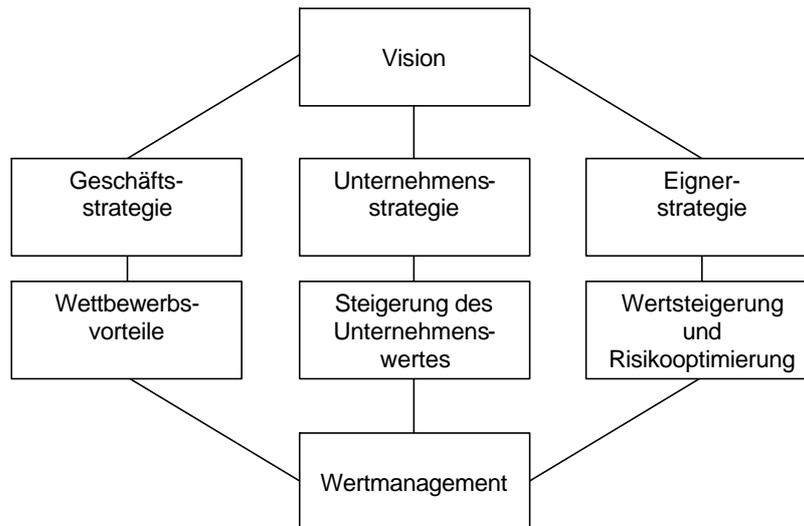


Abbildung 19: Zusammenhänge im ganzheitlichen Wertmanagement

Ausrichtung an diesen Grössen hat Auswirkungen auf die Organisation, wie die Tabelle am Beispiel der Wertgeneratoren der Unternehmensstrategie zeigt:

Wertgeneratoren	mögliche Konsequenzen auf die Organisation
<b>Umsatzwachstum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Organisation nach Kernkompetenzen</li> <li>• Marktbezogene Allianzen</li> <li>• Profit-Center-Organisation</li> <li>• Multilokale Organisation</li> </ul>
<b>Gewinn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Production</li> <li>• Target Costing</li> <li>• Horizontale Organisation</li> <li>• Abbau von Hierarchiestufen (flache Organisation)</li> </ul>
<b>Investitionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JIT</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• F&amp;E-Allianzen, Produktions-Allianzen</li> </ul>
<b>Kapitalkosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holdingstruktur</li> <li>• Risikooptimale Rechtsform</li> <li>• Corporate Banking</li> </ul>
<b>Ertragssteuerrate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationale Gruppenstruktur</li> <li>• Zentrale Handels-/Einkaufsfirmen</li> </ul>

Abbildung 20: Wertmanagement und Organisation

Zusammenfassung VIP-Konzept:

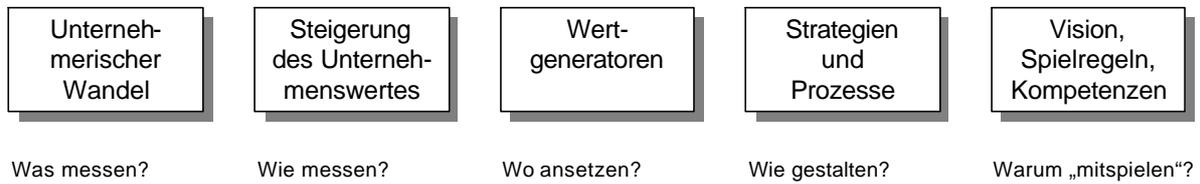


Abbildung 21: Logik des Wertmanagements

## 5 Organisation aus interdisziplinärer Sicht

### 5.1.1 Kybernetischer Ansatz (Probst)

Kybernetik betrachtet den Menschen als biologische Einheit, die sich fortlaufend durch Informationsaustausch ihrer Umwelt anpasst. Die Funktionsweise eines Unternehmens soll analog zum zentralen Nervensystem des Menschen verstanden werden: Ein lebensfähiges System, das in der Lage ist, ein eigenes, autonomes Leben zu haben, was nicht ausschliesst, dass es in Interaktion zu seiner Umwelt tritt.

Es lassen sich fünf Subsysteme oder Funktionen unterscheiden, die ein lebensfähiges System charakterisieren:

- **System 1:** Basisebene der Organisation: Operationelle Ebene, relativ autonom, eigenes Management, unterhält eigene Beziehungen zu ihrer Umwelt. Kann in einem lebensfähigen System mehrmals vorkommen.
- **System 2:** Überwacht und koordiniert Abweichungen in System 1, aber ohne hierarchische Beziehung.
- **System 3:** Verfügt über den Gesamtüberblick und koordiniert mögliche Synergieeffekte. Orientiert sich an der Gegenwart.
- **System 4:** Übernimmt Zukunftsorientierung. Sensorfunktionen an mehreren Stellen, um Veränderungen der Umwelt wahrzunehmen.
- **System 5:** Legt die übergeordnete Politik fest, stellt Balance zwischen Zukunft und Gegenwart her.

System 1 ist selbst ein lebensfähiges System, das alle 5 Funktionen aufweist.

Das Unternehmen wird als Gesamtheit interagierender Systemaktivitäten und nicht als Hierarchie von Aufgaben oder Stellen betrachtet. Das jeweilige System ist nicht als Abteilung zu verstehen, sondern als Funktion, die an einer oder mehreren Stellen des Unternehmens wahrgenommen wird.

Nach dem kybernetischen Konzept funktioniert das Unternehmen wie ein biologischer Organismus. Es handelt mit Bezug auf seine Umwelt und korrigiert seine Handlungen je nach den Ergebnissen und Informationen, die es erhält.

### 5.1.2 Die fraktale Fabrik (Scholl/Niemand/Bätz)

Die **fraktale Fabrik** ist eine Unternehmung, die durchgängig aus sich selbstorganisierenden Einheiten aufgebaut ist (vgl. teilautonome Gruppen). Ein **Fraktal** ist eine Organisationsheit. Charakteristisch für Fraktale sind:

- **Selbstorganisation:** Selbstbestimmung, Selbstregulation, Selbstverwaltung, Selbstoptimierung. Die Fraktale wählen Mittel und Methoden für die Lösung ihrer Aufgaben selbstständig.
- **Dynamik:** Fraktale reagieren adaptiv auf Umgebungseinflüsse, es kommt zu einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess. Kurze Reaktionszeiten.
- **Selbstähnlichkeit:** Bezieht sich auf das Ziel der Fraktale. Jedes Fraktal stimmt sein Ziel mit dem übergeordneten Fraktal ab. Die Einzelziele fügen sich zu einem harmonischen Ganzen zusammen.

Jedes Fraktal erledigt seine Aufgaben selbst. Ein Fraktal höherer Ordnung erledigt nur, was das Fraktal nächstniedriger Ordnung nicht leisten kann (**Subsidiaritätsprinzip**). Die Macht und die Entscheidungsfähigkeit bleibt beim jeweiligen Fraktal. Beziehungen zu anderen Fraktalen haben den Charakter von Dienstleistungen und sind von einem Miteinander gekennzeichnet.

Die fraktale Fabrik zeichnet sich aus durch:

- Dezentralisierung (z.B. werden Probleme dort gelöst, wo sie anfallen).
- Prozessorientierung (horizontale Strukturen).
- Mitarbeiterorientierung (Autonomie, Flexibilität).

### 5.1.3 Autopoiesie (Maturana/Varela)

Traditionelle Ansätze der Organisationstheorie gehen davon aus, dass der Wandel von Unternehmen in der Umwelt begründet liegt. Veränderungen in der Umwelt sind Herausforderungen, auf welche die Unternehmung reagieren muss.

In der **Autopoiesie** sind Unternehmen lebende Systeme, die in der Lage sind, sich selbst zu schaffen und selbst zu erneuern. Das Ziel ist die Selbstproduktion: Das wichtigste Produkt ist ihre eigene Organisation und Identität. Die Unternehmung ist ein organisatorisch geschlossenes, autonomes System, das nur sich selbst referenziert. Hauptmerkmale eines solchen lebenden Systems:

- Autonomie

- Zirkularität (Umwelt formt Unternehmung u.u., weil sie *ein* System bilden)
- Selbstreferenz

Die Umwelt ist Teil des Systems. Die Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt sind intern determiniert. Systeme entwickeln sich entlang selbstgenerierter Identitätsveränderungen.

Implikationen:

- Unternehmen versuchen, eine selbstreferenzielle Verslossenheit gegenüber der Umwelt zu erreichen, und diese zu Projektionen ihrer Identität oder ihres Selbstbildes zu machen.
- Viele der Probleme, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, sind eng mit der Art der Identität verbunden, die die Unternehmung zu erhalten versucht (z.B. Schreibmaschinenhersteller im Computerzeitalter).
- Ein Überleben funktioniert nur mit, nicht aber gegen die Umwelt.
- Der Wandel von Unternehmen muss primär die Faktoren, welche ihre Identität begründen, beachten.

Unternehmen, die nicht egozentrisch, sondern *systemisch* ihre eigene Identität erkunden können, sind besser in der Lage, einen Wandel durchzumachen und ihre Identität an die neuen Anforderungen des Systems anzupassen. Ein Zielkonflikt liegt darin, dass ein egozentrisches Bild der Unternehmung eine klare und starke Identität verleiht, was auch zu kurzfristigen Erfolgen führen kann, langfristig aber auch viele ungünstige Auswirkungen hat. Bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur sollte dies berücksichtigt werden.

## Teil II: Führung

### 6 Grundlagen der Führung

Führung gibt es, seit in Gemeinschaften Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden – in allen Ländern und zu allen Zeiten.

#### 6.1 Definition: Führung

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

**Unternehmensführung:** Effiziente und effektive Nutzung von Ressourcen für unternehmenspolitische Ziele. Schaffung fördernder Rahmenbedingungen.

**Personalführung (-management):** Optimale Personalstruktur durch Personalgewinnung und -einsatz, Personalentwicklung, Honorierung und Evaluation von Leistungen.

Führung ist eine absichtsgeleitete soziale Beeinflussung. Sie will den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter für das Unternehmen erhöhen oder sichern. Mit Wertschöpfung werden dabei *monetäre Grössen*, aber auch *immaterielle Grössen* wie Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit angesprochen. Die Führung nimmt Einfluss auf die Entwicklung und Ausschöpfung von Potentialen (Qualifikation und Motivation) und auf den Leistungs- und Beeinflussungsprozess (z.B. orientieren, informieren, kommunizieren, planen, organisieren, evaluieren, Feedback geben).

#### 6.2 Führungserfolg

Bei der Beurteilung von **Führungserfolg** unterscheidet man zwischen *ökonomisch-technischem* und *sozialem Erfolg*.

**Führungserfolg** = f (Qualifikation, Motivation, Arbeitssituation)

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

Die Aussichten auf eine hohe ökonomische und soziale Effizienz der Führung sind umso besser, je stärker die drei Faktoren positiv beeinflusst werden können. Für den sozialen Erfolg spielt die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung eine zentrale Rolle.

## 6.3 Indirekte und direkte Führung

### 6.3.1 Strukturelle Führung (indirekte Führung, Substitutes for Leadership)

Die **strukturell-systemische Führung** erfolgt *mit einer strukturierten Arbeitssituation*. Bei der indirekten Führung erfolgt die Einflussnahme durch Kontextgestaltung, indem durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen Handlungsspielräume abgesteckt und Aktivitäten kanalisiert werden. Sie hat eine zentrale Funktion im Sinne einer „unsichtbaren Führungskraft“. Vier Ansatzpunkte (Steuerungsdimensionen) struktureller Führung sind:

- **Kultur:** Unternehmenskultur, Führungskultur: Umfasst die im Unternehmen erwünschten und gelebten **Werte** (Soll- und Ist-Kultur). Sie ist u.a. erkennbar in Form und Artefakten (z.B. Architektur, Möbel, Raumaufteilung, Statussymbole usw.) sowie traditionellen, kollektiven Verhaltensweisen (z.B. Jargon, Humor, Geschichten, Rituale, Zeremonien). Zu diesem Wertesystem gehören auch das *Menschenbild* und die *Führungsphilosophie*, die handlungsleitende Grundwerte formuliert (**normatives Management**). Die Funktionen der Unternehmenskultur sind: Sinnvermittlung-, verstärkung, -veränderung, „Hinterkopf-Strategie“, Legitimation. Trend: Suche nach Sinn und Spass.
- **Strategie:** Mit der Führungsstrategie sollen die identifizierten Werte möglichst konsistent über geeignete Führungsinstrumente umgesetzt werden (z.B. Selbstständigkeit, Selbstverantwortung der Mitarbeiter -> kooperativer Führungsstil, Management by Objectives usw.). Formen der Umsetzung sind z.B. **interner Markt**, **internes soziales Netzwerk**, **Hierarchie** oder **Bürokratie/Technokratie**, je nach dem, welche Werte umgesetzt werden sollen. Trend: interner Markt und internes soziales Netzwerk.

- **Organisation** Bei der organisatorischen Gestaltung von Führung geht es um die Gestaltung von Arbeitsprozessen und –aufgaben, Festlegung von Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen. Trend: Kreativität und Innovations-fördernde Organisationsformen, wie z.B. Dezentralisierung, teil-autonome Einheiten, Profit-Center.
- **Personalstruktur:** Personalauswahl, -entwicklung, -einsatz, z.B. Learning on-the-job / off-the-job, Einsatz in Projekten usw. Vorgesetzte übernehmen zunehmend Funktionen der Mitarbeiterentwicklung (interaktive Führung).

### 6.3.2 Interaktive Führung (direkte Führung, Substitutes for Organization)

Bei der **personal-interaktiven Führung** wird über direkte, situative und individualisierte Kommunikation Einfluss ausgeübt. Sie geschieht grundsätzlich wechselseitig, also interaktiv. Zentrale Führungsaufgaben sind dabei:

- **wahrnehmen, analysieren, reflektieren:** Umwelt und Ziele beobachten, herunterbrechen und vermitteln durch Interpretation, Unterstreichen, Vorleben. Normativen Rahmen setzen und umsetzen.
- **informieren, kommunizieren, konsultieren:** Management von Wissen.
- **motivieren, identifizieren:** Motivation der Mitarbeiter über Anreizsysteme, Identifikation der Mitarbeiter mit ihren Zielen.
- **entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren:** Treffen von Entscheidungen, Kooperation im Team und zwischen Organisationseinheiten, Aufgaben- und Kompetenzdelegation.
- **entwickeln, evaluieren, gratifizieren:** Entwicklung der Mitarbeiter, Beurteilung der Mitarbeiter, Feedback geben, Coaching, Anerkennung ausdrücken, konstruktive Kritik üben.

indirekte Führung	direkte Führung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultur: Unternehmens- und Führungsphilosophie, Werthaltungen, Menschenbilder, Normen, Traditionen, Rituale, Symbole, Artefakte</li> <li>• Strategie: Führungsgrundsätze, Führungsstile, Zielbildungsprozesse (z.B. MbO),</li> <li>• Organisation: Aufgabenstruktur, Kompetenzgrad, Dezentralisationsgrad, Koordinationsmechanismen, IKT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wahrnehmen, analysieren, reflektieren: normativen Rahmen setzen und umsetzen</li> <li>• informieren, kommunizieren, konsultieren</li> <li>• motivieren, identifizieren</li> <li>• entscheiden, koordinieren, kooperieren, delegieren</li> <li>• entwickeln, evaluieren, gratifizieren</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstruktur: Personalinstrumente (Qualifikation, MAG, Beurteilung, Auswahl, Einsatz)</li> </ul>	
---	--

Abbildung 22: Dimensionen indirekter und direkter Führung

Die direkte Führung ist mit der indirekten Führung situationsgerecht zu verbinden. Strukturelle Vorgaben bedürfen Interpretations-, Kommunikations- und Koordinationsaufgaben, die nicht allein strukturell und personenunabhängig geleistet werden können.

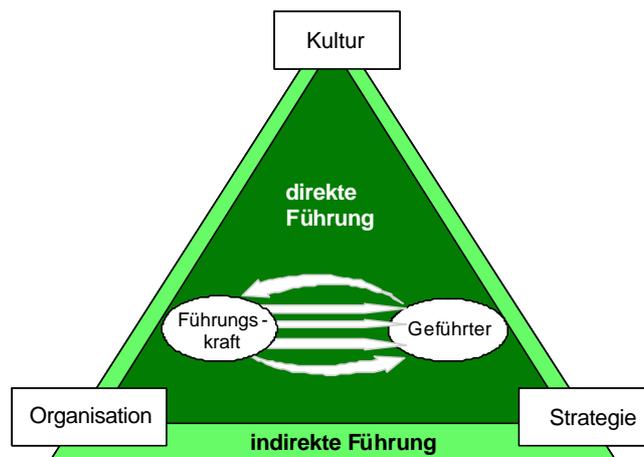


Abbildung 23: Führungsdimensionen

Für reife, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter oder in stabilem Umfeld ist die strukturelle Führung ädaquater, in Klein- und Mittelbetrieben oder in speziellen Situation (Umbruchsituationen, Change Management) hingegen die direkte Führung.

### 6.4 Führungsprozess

Der Führungsprozess ist definiert auf der Grundlage von acht Prinzipien bzw. Funktionen der Mitarbeiterführung. Diese Prinzipien lassen sich 4 übergeordneten Komponenten zuordnen und durch die Angabe konkreter Führungsaktivitäten präzisieren.

Komponenten	Prinzipien	Führungsaktivitäten
<b>Potenziale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strukturpotenzial</b></li> </ul>	„Sollen“ „Dürfen“	Werte, Ziele und Kompetenzen definieren, regeln, kommunizieren, evaluieren
	„Haben“	Ressourcen beurteilen, zuteilen, planen, auswählen, einsetzen

• <b>Mitarbeiterpotenzial</b>	„Können“ „Wollen“	Mitarbeiter qualifizieren und motivieren über coachen, entwickeln, fördern, einbinden. Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen
<b>Prozesse</b>	„Leisten“	Leistungsprozesse anpassen, abstimmen
<b>Ergebnisse</b>	„Erreichen“	Leistungsergebnisse ermitteln, analysieren, kommunizieren
<b>Ergebnisverteilung</b>	„Beteiligen“	Erfolge wertschöpfungsgerecht verteilen

Die Führungskraft soll im Rahmen vorhandener Ressourcen („Haben“) und den strukturellen Vorgaben („Sollen“ und „Dürfen“) über direkte Führung auf die einzelnen Mitarbeiter abgestimmte Führungsentscheide treffen und für deren Umsetzung sorgen. Im Mittelpunkt von „Sollen“ und „Dürfen“ stehen die strukturellen Steuerungsansätze Kultur, Strategie und Organisation. Weitere Führungsaufgaben sind die Qualifizierung der Mitarbeiter („Können“) über Coaching und Personalmassnahmen und die Motivierung („Wollen“) derselben. Die Ressourcen müssen effizient und zweckmässig zugeordnet werden („Leisten“). Danach sind Leistungsergebnisse zu ermitteln („Erreichen“) und die erzielten Erfolge wertschöpfungsgerecht an die Mitarbeiter verteilt werden („Beteiligen“).

## 6.5 Führungsgrundsätze

### 6.5.1 Führungskonzept

Unter einem **Führungskonzept** versteht man eine umfassende, integrierte Sollvorstellung zur Normierung von Führung einer bestimmten Organisation.

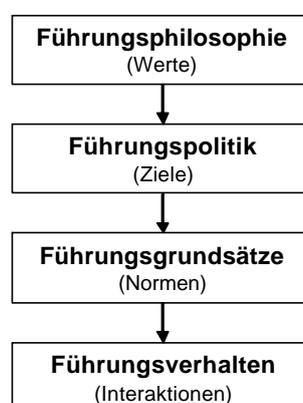


Abbildung 24: Führungskonzept

**Führungsphilosophie:** Allgemein philosophische und sozialetische Grundlagen oder Maximen. Z.B. Kommunikation und zweiseitige Information, Offenheit und gegenseitiges Vertrauen, Fairness, partnerschaftliches Miteinander.

**Führungsgrundsätze:** Definieren Soll-Kultur und –Strategie. *Sie beschreiben oder normieren die Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.* Sie beinhalten Aussagen zu:

- Verhaltensprinzipien für die Gestaltung von Führungsbeziehungen
- zugrundeliegenden Werten
- festgelegten Zielen
- Führungsinstrumenten

Führungsgrundsätze werden meist als generalisierte, unternehmensweit verpflichtende Regelungen schriftlich fixiert. Die schriftliche Veröffentlichung soll Transparenz, Generalisierung und Verbindlichkeit bei den Mitarbeitern sichern, die Transaktionskosten der Führung senken sowie das Führungscontrolling unterstützen.

Die Führungsgrundsätze erfüllen drei Funktionen:

- **Strukturelle Organisationsentwicklung:** Erwünschte Einstellungen und Verhaltensweisen werden generalisiert, in zeitlich relativ überdauernder und personenunabhängiger Weise festgelegt und somit die Vorgesetzten entlastet. Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung.
- **Strukturelle Organisationssteuerung:** Gemeinsame, einheitliche, systematische und transparente Orientierungshilfe für alle Mitarbeiter. Werte und Ziele können transparent und sichtbar gemacht werden. Sie erklären und legitimieren wahrnehmbares Verhalten und Handeln.
- **Organisationsdarstellung und Imageaufbau:** Der personale Aspekt soll in vertrauensfördernder Weise eingesetzt werden.

Im Vordergrund von Führungsgrundsätzen standen früher vor allem organisatorische Regelungen wie Kompetenzverteilung, Aufbau- und Ablauforganisation. Heute stehen vermehrt prosoziale Aspekte im Vordergrund, wie z.B. Betonung von Vertrauen, wechselseitiger Unterstützung, Selbstenfaltung usw.

### 6.5.2 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind zentral bereitgestellte Werkzeuge zur Unterstützung und Vereinheitlichung der Führung in Unternehmen. Es lassen sich harte und weiche Führungsinstrumente unterscheiden. Zu den **harten Faktoren** zählen:

- die Unternehmensverfassung (Pflichten und Rechte der Mitglieder des Unternehmens)
- die Qualität der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen
- die Führungsorganisation
- Management- und Führungskonzepte
- Führungsinstrumente (z.B. Führungsgrundsätze)

Zu den **weichen Faktoren** zählen:

- Führungsphilosophie
- Führungskultur
- Führungsstil

Die gelebte Führungskultur kann jedoch erheblich von den schriftlich fixierten Führungsgrundsätzen abweichen. Dies ist umso mehr der Fall, wenn sie im Alleingang von der Unternehmensleitung verabschiedet wurden, oder je idealistischer und praxisferner sie formuliert sind.

## 6.6 Implementierung von Führungsinstrumenten

Aspekte zur Steigerung der Effektivität von Führungsgrundsätzen:

- Unternehmensspezifische Instrumenteentwicklung: Wesentlich für den erfolgreichen Einsatz von Führungsinstrumenten ist, dass sie nicht „eingekauft“, lehrbuchartig oder idealistisch verfasst werden, sondern den Möglichkeiten der einzelnen Unternehmung Rechnung tragen.
- Vereinbarkeit mit der gelebten Führungskultur, den Führungsprinzipien und der Organisation.
- Einbindung in das Unternehmensleitbild.
- Formulierung von verständlichen Leitsätzen mit Aufforderungscharakter.
- strategische Abstimmung mit anderen führungs- und personalpolitischen Instrumenten.
- Abstimmung zwischen direkten und indirekten Führungsmassnahmen.
- Konsequenz bei ihrer Realisierung, nicht zuletzt beim Management.
- Stetige Evaluation und Weiterentwicklung.

## 6.7 Mitunternehmertum

Bürokratische Strukturen hemmen kundenorientierte Initiative und einen flexiblen Umgang mit Marktdynamik. Die Mitarbeiter erhalten das Gefühl, in ein perfektes System eingebettet zu sein. Sie verlieren dadurch die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln und Initiative. Konformismus wird belohnt und die für die aktive Gestaltung des Umfeldes notwendigen Verhaltensweisen wie Offenheit, Individualität und Kreativität degenerieren.

Beim **Mitunternehmertum** steht die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bei den Mitarbeitern im Mittelpunkt. Möglichst viele Mitarbeiter sollen selbst zu (Mit-)Unternehmern werden.

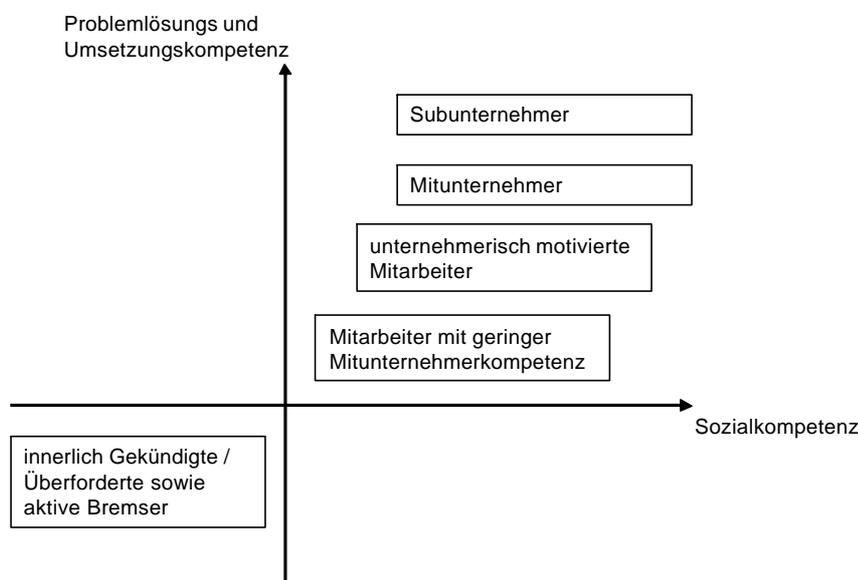


Abbildung 25: Typologie unternehmerischen Denkens

**Unternehmerische Führung** sollte bevorzugt indirekt ausgeübt werden, sich also auf eine Optimierung der Arbeitsbedingungen und der Beziehungen der Mitarbeiter konzentrieren.

## 6.8 Spannungsfelder der Führung

Führung bewegt sich in Spannungsfeldern:

- **Spannungen um die Führungsperson:** Die Führungsperson muss
  - beeinflussen und sich beeinflussen lassen
  - Konsequenz und Verständnis sowie Nähe und Distanz zeigen können

- wettbewerbsorientiert und kooperativ zusammenarbeiten
  - verändern und bewahren
  - sich an kurzfristige Änderungen anpassen und dabei doch werte- und zielorientiert Wege weisen
  - auf Sachebene und Beziehungsqualität achten.
  - zeitlich überdauerndes Verhalten wird zunehmend erschwert.
- **Spannungen im Unternehmensumfeld:**
    - *unternehmerisches Engagement vs. drohender Verlust des Arbeitsplatzes*: Mitarbeiter sollen aktiv und innovativ mitwirken, gleichzeitig wird es mit der allgemein sinkenden Beschäftigungssicherheit schwieriger, entsprechendes Engagement zu gewährleisten.
    - *Identifikation mit Unternehmenszielen vs. Individualisierung*
    - *Sinn der Arbeit vs. Hedonismus*: Einerseits wird vermehrt nach Sinn bei der Arbeit gesucht, andererseits machen sich verstärkt hedonistische Tendenzen bemerkbar. Eine zentrale Führungsaufgabe wird es daher sein, Lebensgenuss durch Sinn und Spass bei der Arbeit zu fördern.
    - *Beruf vs. Familie/Freizeit*: Einerseits müssen Mitarbeiter mehr und schneller arbeiten, flexibel einsetzbar und räumlich mobil sein. Auf der anderen Seite steht ein steigender Anspruch auf eine ausgewogene **Work-Life-Balance**.

## 7 Führungstheorien

**Führungstheorien** sollen *Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung beschreiben, erklären und prognostizieren*. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem (ökonomischen und sozialen) Führungserfolg.

Führung ist ein komplexes, dynamisches und abstraktes Konstrukt, das real kaum fassbar ist. Je nach Betrachtungsweise wird es anders beschrieben. Dennoch sind Theorien hilfreich, tragen sie doch dazu bei, dass meist implizite „Hinterkopftheorien“ relativiert und revidiert werden können.

### 7.1 Klassifikation

Je nach Fokus der Betrachtung unterscheidet man zwischen vier zentralen Beschreibungs- und Erklärungsansätzen: Person, Position, Interaktion oder Situation.

<b>Fokus</b>	<b>Führungstheorien</b>
<b>Person</b>	<b>führerzentriert:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenschaftstheorie</li> <li>• Charisma-Theorie</li> <li>• tiefenpsychologische Theorien</li> <li>• Entscheidungstheorie</li> </ul> <b>geführtenzentriert:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weg-Ziel-Theorie</li> <li>• Attributionstheorie</li> <li>• Lerntheorie</li> </ul>
<b>Position</b>	Rollentheorie Machttheorie Ökonomische Theorien
<b>Interaktion</b>	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie Dyadentheorie
<b>Situation</b>	Reifegradtheorie Kontingenztheorie Substitutionstheorie

## **7.2 Personenorientierte Theorien**

### **7.2.1 Eigenschaftstheorie**

Grundlage bildet die Annahme, dass die Eigenschaften der Führerpersönlichkeit entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Führung sind, z.B. Dominanz, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstvertrauen, Interaktionskompetenz, Initiative, Ehrgeiz, Intelligenz, Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen.

Die Eigenschaftstheorie genießt eine hohe Popularität, einerseits weil sie einfach und einleuchtend ist und der Tradition entspricht, herausragende Leistungen zu individualisieren. Zudem begründet und legitimiert sie die gängige Praxis in Unternehmen bzgl. Personenauswahl und –platzierung (z.B. Assessments).

Die Liste der relevanten Eigenschaften wird jedoch von Jahr zu Jahr länger, so dass die Eigenschaften allein nicht für den Erfolg verantwortlich gemacht werden können. Die Charaktereigenschaften sind nur eine unter mehreren Einflussgrößen, von der der Führungserfolg letztlich abhängig ist.

### **7.2.2 Charismatische Führungstheorie**

Grundlage bildet die Annahme, dass der Führer eine stark beeinflussende Ausstrahlung besitzt, und über das Vermitteln von Visionen starken Einfluss auf die Werthaltungen und Emotionen der Geführten nimmt.

Viele Geführte scheinen charismatische Führung als signifikant dynamischer zu erleben. Dies scheint sich insbesondere in Krisensituationen, bei Transformationsprozessen und bei Innovationen besonders positiv auszuwirken. Charisma ist auch eine Komponente der transformationalen Führung (siehe auch Kap. 8.4.2 Transformationaler Führungsstil, S.69).

Wie bei der Eigenschaftstheorie wird auch hier der Führungskraft überhöhte Bedeutung beigemessen. Es ist zu bedenken, dass

- es nur sehr wenige charismatische Führungspersönlichkeiten gibt (5-10%).
- Charisma kaum erlernbar ist.
- eine starke Identifikation mit einem charismatischen Führer negative Konsequenzen zeitigen kann (z.B. Identitätsverlust, destruktiven Gehorsam, Infantilität).

- eine einseitige Ausrichtung auf einen Führer nicht den aktuellen gesellschaftlichen Tendenzen entspricht.
- die charismatische Führung von der Zuschreibung der Geführten lebt und auch umkippen kann (z.B. bei Ausbleiben des Erfolgs).

### 7.2.3 Tiefenpsychologische Führungstheorien

Die Tiefenpsychologie befasst sich v.a. mit dem unbewussten Wahrnehmen, Interpretieren, Erleben und Verhalten. Sie hat keine Führungstheorien im eigentlichen Sinne entwickelt, sondern hat vielmehr eine Klassifikation von Führungspersönlichkeiten erarbeitet. Nach M. Maccoby gibt es vier Grundtypen: Fachmann (hält an traditionellen Werten fest, im Fokus ist die Arbeit), Dschungelkämpfer (strebt nach Macht, unterscheidet in Verbündete oder Feinde), Firmenmensch (sorgt sich im Namen der Firma um Mitarbeiter), Spielmacher (reagiert auf Leben und Arbeit wie im Spiel, Ziel ist zu siegen).

Weiter wurden Projektions- und Identifikationsprozesse untersucht. Erfahrungen, Wünsche und Ängste aus der frühen Kindheit können die Führer-Geführten-Beziehung beeinflussen:

Erscheinungsformen	unbewusste Dynamik	Merkmale
<b>Idealisierung</b>	Idealisierung unter Verdrängung aller rivalisierenden Tendenzen	Der Vorgesetzte wird wie ein Wunschvater behandelt
<b>Selbstabwertung</b>	Unterordnung aus Angst vor der Rache des mächtigen Vater-Rivalen	übertriebene Bescheidenheit und Zurückhaltung des Mitarbeiters
<b>Angst vor dem Erfolg</b>	Schuldgefühle, weil Erfolg den Sieg über den Vater-Rivalen bedeuten würde	ungeklärtes Scheitern, „Leichtsinnfehler“, „Pechvogelsyndrom“
<b>Pseudounterordnung</b>	Angst vor der Vergeltung un indirekten Reaktionen	kleine Nadelstiche, Intrigen, Zurückhalten von Informationen

Die praktische Bedeutung liegt in der Sensibilisierung der Führungskräfte für unbewusste Prozesse. Der Hang zu Typologisierungen lässt sich aber auch gut in plakativen Ansätzen vermarkten und missbrauchen.

#### 7.2.4 Entscheidungstheorie

Die Führung wird in den Entscheidungsphasen *Problemwahrnehmung*, *Zielsuche*, *Problemlösung*, *Entscheidung* und *Willensdurchsetzung* benötigt.

Das **Promotoren- und Opponentenmodell** identifiziert treibende und bremsende Kräfte:

- **Promotoren:** Promotoren sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess aktiv und intensiv fördern.
  - **Machtpromotoren** verfügen aufgrund formaler Autorität über legitimierte Macht mit Sanktionsmöglichkeiten.
  - **Fachpromotoren:** verfügen über spezifisches Machtwissen.
  - **Beziehungspromotoren** verfügen über ein Netzwerk guter persönlicher Beziehungen und die Fähigkeit, neue Netzwerkbeziehungen zu entwickeln und zu nutzen.
- **Opponenten (Restriktoren):** Opponenten sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess verzögern, hemmen oder verhindern.

Die Promotoren entsprechen den Mitunternehmern, die Opponenten den innerlich Gekündigten und Überforderten.

**Groupthink** beschreibt Effizienz und Rationalität von Gruppenentscheidungen unter Gruppendruck. Groupthink besagt, dass in Gruppen mit hoher Solidarität und Loyalität der Wunsch nach Einmütigkeit und Konsens dazu führen kann, dass die Bewertung von Alternativen vernachlässigt wird (z.B. Pearl Harbor). Diese Erkenntnisse machen die Gefahren der meist nur positiv besetzten Begriffe wie „Identifikation“ und „Kohäsion“ deutlich.

Nach dem **normativen Führungsstilmodell** von Vroom/Yetton sind je nach Entscheidungssituation unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung erfolgreich. Er unterscheidet 7 Situationsaspekte und 5 Entscheidungsstile.

#### 7.2.5 Weg-Ziel-Theorie

Grundlage ist die Annahme, dass die Menschen das tun, von dem sie sich den grössten Nutzen versprechen. Die zentrale Führungsaufgabe ist die Motivation der Mitarbeiter für Ziele, Aufgaben, Mittel und Verhaltensweisen. Man unterscheidet zwischen zwei Konzepten:

### 7.2.5.1 Bedürfnisorientierte „Inhaltstheorien“ der Motivation

Inhaltstheorien befassen sich mit der Frage, *was* motiviert. Grundannahme ist die Auffassung, dass der Mensch mit seiner Arbeit verschiedene Bedürfnisse erfüllt bzw. erfüllt haben möchte (**Bedürfnispyramide**, Maslow):

- Physiologische Bedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Nahrung, Sauerstoff, Schlaf, ...)
- Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Schutz, Vorsorge, Angstfreiheit, ...)
- Soziale Bedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Kontakt, Zugehörigkeit, Geborgenheit, ...)
- Ich-Bedürfnisse (z.B. Bedürfnisse nach Wertschätzung, Status, Prestige, ...)
- Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung: Bedürfnisse nach Realisierung der eigenen angelegten Möglichkeiten und Fähigkeiten.

Die ersten vier werden auch als „**Defizitmotive**“ bezeichnet: ihre Nichtbefriedigung verursacht einen Mangelzustand. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird demgegenüber als „**Wachstumsmotiv**“ bezeichnet, dessen Befriedigung der Vervollkommung der menschlichen Persönlichkeit dient. (Fraglich ist, ob die postulierte Rangordnung auf alle Kulturen zutrifft.)

In dieser Bedürfnispyramide wird das nächsthöhere Bedürfnis erst aktiviert, wenn das niederwertigere Bedürfnis befriedigt ist. Wird ein höherwertiges Bedürfnis über längere Zeit nicht erfüllt, so erfolgt ein Rückfall auf ein niederwertigeres. Die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung können nie völlig befriedigt werden, im Gegensatz zu den anderen vier Kategorien.

Zunächst dominieren die physiologischen Bedürfnisse das Verhalten. Je stärker und je nachhaltiger diese befriedigt werden, desto mehr verlieren sie an verhaltenslenkender Wirkung und desto stärker macht sich die nächsthöhere Kategorie der Sicherheitsbedürfnisse bemerkbar. Dieser Verlauf setzt sich fort, bis schliesslich Selbstverwirklichungsmotive im Vordergrund stehen, für die sich bisher kein Wendepunkt in der Vorrangkurve nachweisen liess.

Dieser Verlauf kann gestört werden durch:

- *Entzug der Bedürfnisbefriedigung*: Gegenläufige Wirkung.
- *dauerhafte Fixierung auf eine hierarchisch niedrige Bedürfniskategorie*: z.B. durch wiederholten starken Verlust oder Entzug höherwertiger Bedürfnisbefriedigungen, negative Lebenserfahrungen.

Die **Zwei-Faktoren-Theorie** (Herzberg) unterscheidet zwei Gruppen von Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Es gibt Faktoren, die Zufriedenheit bewirken, wie z.B. die

Tätigkeit selbst, die Möglichkeit etwas zu leisten, sich weiterzuentwickeln, Verantwortung und Anerkennung bei der Arbeit usw. Diese Faktoren („Satisfiers“, Motivatoren) hängen unmittelbar mit dem Inhalt der Arbeit zusammen, deshalb werden sie auch als **Kontentfaktoren** bezeichnet. Die Unzufriedenheit erzeugenden Faktoren („Dissatisfiers“) hingegen sind eher der Arbeitsumgebung zuzuordnen und werden deshalb auch als „Kontextfaktoren“ bezeichnet. Dazu zählen z.B. die Gestaltung der äusseren Arbeitsbedingungen, die Beziehungen zu den Arbeitskollegen und Vorgesetzten, Firmenpolitik, Entlohnung, Sicherheit usw. Da die positive Ausprägung dieser Faktoren in einem vorbeugenden Sinne dem Bedürfnis der Mitarbeiter entgegenkommt, wurden sie auch als **Hygienefaktoren** bzw. **Kontextfaktoren** bezeichnet. Fehlende oder ungenügende Hygienefaktoren bewirken bei den Mitarbeitern Unzufriedenheit, ohne dass ihr Vorhandensein schon Leistungsmotivation hervorruft. Eine Motivation bewirken nur die Kontentfaktoren.

Die bedürfnisorientierten Inhaltstheorien der Motivation wurden in der Praxis tendenziell bestätigt. Sie haben wesentliche Impulse für eine inhaltsorientierte Arbeitsgestaltung (Job Design, Job Enrichment) ausgelöst. Von besonderer Bedeutung sind: interessante, sinnvolle und spassmachende Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungsspielräume und Verantwortung sowie leistungsgerechte Entlohnung.

#### 7.2.5.2 Kognitive Prozesstheorien der Motivation

Prozesstheorien der Motivation beschäftigen sich mit der Frage, *wie* Motivation initiiert, erhalten und bewertet wird.

Nach dem hedonistischen Nutzenmodell richtet sich der Mensch als rationales Wesen sein Handeln an drei Kriterien aus:

- **Valenz:** Subjektiver Nutzen des angestrebten Ereignisses bzw. dessen Folgen. Individuell sehr verschieden, aber in der Zeit relativ stabil.
- **Instrumentalität:** Wahrscheinlichkeit, mit dem ein bestimmter Weg zum Ziel führt.
- **Subjektive Erfolgserwartung:** Subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, den Zielzustand zu erreichen. Abhängig von der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters:
  - **Erfolgszurechner:** Neigen dazu, Erfolge der eigenen Begabung oder Anstrengung, Misserfolge der ungünstigen Arbeitssituation zuzurechnen.

- **Misserfolgszurechner:** Neigen dazu, Erfolge eher einer günstigen Arbeitssituation, Misserfolge auf ihre mangelnde Begabung zuzurechnen.

$$\text{Leistungsbereitschaft} = \text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Erfolgserwartung}$$

Abbildung 26: Grundformel der kognitiven Prozesstheorien der Motivation

Die Instrumentalität lässt sich insbesondere durch strukturelle Führungsmassnahmen gut beeinflussen. Misserfolgszurechnern muss die Führung zu positiveren Erfolgseinschätzungen verhelfen. Erfolgsszurechnern muss die Führung zu einer realistischeren Einschätzung verhelfen.

Die Aufgabe der Führung ist es:

- Werte, Ziele oder Aufgaben für die Mitarbeiter attraktiv machen, sie mit den individuellen Bedürfnissen in Einklang zu bringen oder die Gewichtung zu verändern (Valenz).
- den Mitarbeitern Wege und Mittel zur Zielerreichung aufzeigen bzw. diese zu unterstützen (Instrumentalität).
- bei den Mitarbeitern das Gefühl zu verstärken, angestrebte Ziele auch erreichen zu können (Erfolgserwartung).

Die eigentliche Führungsaufgabe stellt sich somit mehr als Informations-, Interpretations- und Unterstützungsfunktion.

Die Weg-Ziel-Theorie hat in der Praxis grosse Bedeutung erhalten (z.B. MbO, Mitunternehmertum). Die Kritik bezieht sich darauf, dass der Mensch als rein rational kalkulierender Entscheider betrachtet wird, und es unmöglich ist, die Motive jedes einzelnen Mitarbeiters zu durchschauen und in adäquater Weise darauf zu reagieren. Weitere Kritikpunkte sind:

- Vernachlässigung der Motivstruktur der Führung
- Wechselseitigkeit der Motivationsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Der Mitarbeiter müsste eigentlich ähnlich wie die Führung vorgehen.
- Jeder Mensch wird je nach Rolle, die er einnimmt, von unterschiedlichen, zumindest unterschiedlich gewichteten Motiven beeinflusst.

### 7.2.6 Attributionstheorie

Die Attributionstheorie beschreibt und erklärt, wie Personen Urteile über ihr eigenes Verhalten bzw. das Verhalten anderer bilden.

**Attribution** ist der Interpretationsprozess, bei dem sozialen Ereignissen und Handlungen Gründe bzw. Ursachen zugeschrieben werden.

- **geführtenzentrierte Perspektive:** Führung existiert nicht an sich, sondern lebt von der Zuschreibung der Geführten. Mitarbeiter vergleichen die Verhaltensweisen ihres Vorgesetzten mit ihren Vorstellungen von Führung und entscheiden dann, ob sie ihn als Führungsautorität bezeichnen.
- **führerzentrierte Perspektive:** Vorgesetzte neigen dazu, für schlechte Leistungen eher Mitarbeiter verantwortlich zu machen als externe Faktoren. Ferner spielt bei der Bewertung der Leistung die Beziehungsqualität zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle: So werden bei guten Beziehungen gute Ergebnisse häufiger dem Mitarbeiter und schlechte Resultate auf externe Faktoren zurückgeführt als umgekehrt.

Die Attributionstheorie kann wichtige Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern erklären.

### 7.2.7 Soziale Lerntheorie

Die Lerntheorie geht davon aus, dass individuelles Verhalten durch Erfahrung entstanden, also gelernt ist. Zentrale Elemente sind dabei Vorbilder und Verstärker in Form von Belohnungen und Bestrafungen. Die Geführten müssen imstande sein, autonom Anpassungsleistungen zu erbringen.

Die Führungskraft hat situationsgerechte Rückmeldungen und soziale Verstärkungen zu geben. Die Vorbildrolle wird von den Geführten oft als Voraussetzung für effektive Führung angesehen. In gleicher Weise muss jeder Einzelne als Vorbild für Kollegen und Vorgesetzte handeln; er kann mit wertorientiertem Handeln nicht solange zuwarten, bis „die da oben“ als Vorbilder agieren.

Die Lerntheorie macht eine Verlagerung von der Fremd- zur Selbstkontrolle.

## 7.3 Positionsorientierte Theorien

Bei den positionsorientierten Führungstheorien stehen institutionelle Rahmenbedingungen der Führung im Vordergrund.

### 7.3.1 Rollentheorie

Nach der Rollentheorie definieren die Erwartungen an eine Position die Führungsrolle. Unter einer **Rolle** versteht man ein Bündel normativer Erwartungen an den Inhaber einer Position.

Der Führungserfolg hängt davon ab, inwieweit die eigenen Anforderungen an eine Position vom Positionsinhaber erfüllt werden. Mitarbeiter erwarten von einer Führungsperson, dass sie

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

Rolle	
<b>interpersonelle Rollen</b>	
• <b>Repräsentant</b>	Symbolische Spitze der Organisation, Übernahme von Repräsentationspflichten
• <b>Führer</b>	Anleitung und Motivation von Mitarbeitern, Stellenbesetzung und Personalentwicklung
• <b>Koordinator</b>	Aufbau und Pflege von internen und externen Kontakten
<b>informationelle Rollen</b>	
• <b>Informationssammler</b>	Suche und Entgegennahme relevanter Informationen
• <b>Informationsverteiler</b>	Weitergabe zentraler Informationen an die Mitarbeiter
• <b>Sprecher</b>	Information Externer über Pläne, Massnahmen und Ergebnisse der Organisation

<b>Entscheidungsrollen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unternehmer</b></li> <li>• <b>Krisenmanager</b></li> <li>• <b>Ressourcenzuteiler</b></li> <li>• <b>Verhandlungsführer</b></li> </ul>	Suche nach Chancen zur Innovation, Einleitung von Innovationsprojekten
	Handhabung unterwarteter Störungen
	Entscheidungen über die Vergabe von Ressourcen aller Art
	Repräsentation der Organisation, Verpflichtung gegenüber Externen

Abbildung 27: Führungsrollen nach Mintzberg

Die meisten Rollenkonzepte gehen unrealistischerweise davon aus, dass sämtliche Führungsrollen durch eine Person, die Führungskraft, auszuführen sind. Eine Alternative dazu ist die Verteilung der Führungsrollen auf mehrere Teammitglieder (gruppenorientierte Rollenaufteilung, mit einem Coach im Mittelpunkt), was eine Entlastung der Führungskraft und effizientere Ergebnisse durch gezielte Nutzung und Entwicklung spezifischer Talente verspricht.

Klassische **Rollenkonflikte** der Führungskraft sind:

- **Intra-Sender-Konflikt:** Die Führungskraft richtet widersprüchliche Erwartungen an sich selbst (z.B. schnell und fehlerfrei).
- **Inter-Sender-Konflikt:** Verschiedene Positionsinhaber richten widersprüchliche Erwartungen an die Führungskraft (z.B. Vorgesetzter der Führungskraft vs. Mitarbeiter).
- **Inter-Rollen-Konflikt:** Aufgrund unterschiedlicher Rollenzugehörigkeiten ist die Führungskraft mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert (z.B. Beruf vs. Familie).
- **Person-Rollen-Konflikt:** Die Führungskraft kann Rollenerwartungen nicht mit ihrem Selbstbild in Einklang bringen.
- **Rollen-Ambiguität:** Die Erwartungen an die Führungskraft sind zu unpräzise oder lauten informell ganz anders (z.B. Verbesserung des Arbeitsklimas = informell Steigerung des Outputs).
- **Rollen-Überlastung:** Die Menge der positionsspezifischen Anforderungen überfordert die Führungskraft.

Die Rollentheorie hat grosse Bedeutung für die Entwicklung von Personalauswahlverfahren.

### 7.3.2 Machttheorie

Macht ist ein notwendiges Definitionsmerkmal von Führung für die Einflussnahme.

X (**Machthaber**) hat **Macht** über Y (der **Beherrschte**) in Bezug auf Handlungen, Entscheidungen oder Meinungen (**Machtbereich**), die Y mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ausführt (**Machtfülle**), wenn X bestimmte **Machtmittel** (z.B. Überzeugung, Zwang, Belohnung) anwendet. Die Macht von X kann auf verschiedenen **Machtbasen** basieren; ihre Ausübung ist mit einem gewissen Aufwand (**Machtkosten**) verbunden.

Machtbasen sind z.B.:

- **Expertentum** (Expert Power): Sachkenntnis
- **Identifikation** (Referent Power): Vorbild-/Identifikationsfunktion
- **Amtsautorität** (Legitimate Power): festgelegte und akzeptierte Normen, Befugnisse
- **Belohnung und Bestrafung** (Reward/Coercive Power): Sanktionsgewalt
- **Information** (Informational Power): Zugang zu und Kontrolle von Informationen, Informationskanälen und –medien.

Nach dem Konzept des Mitunternehmertum verfügen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter über Machtpotenziale (Expertentum).

Zur Sicherung und Ausweitung von Einfluss werden von Führern und Geführten gleichermaßen **Machttaktiken** angewendet (Mikropolitik). Dies ist Bestandteil organisierten Handelns.

### 7.3.3 Ökonomische Theorien

#### 7.3.3.1 Property-Rights-Ansatz

Befasst sich mit der Regelung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen und auf die ökonomischen Folgen von institutionellen Regelungen. **Property Rights** sind Verfügungsrechte über Ressourcen (z.B. Entscheidungskompetenzen). Z.B.:

- die Übertragung von Verfügungsrechten erhöht Interesse und Bereitschaft der Mitarbeiter.
- die Übertragung von Verfügungsrechten kann zu unerwünschten Handlungen führen.

usw.

### 7.3.3.2 *Principal-Agent-Ansatz*

Befasst sich damit, wie bei der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) die Interessen des Auftraggebers durch institutionelle Regelungen gesichert werden können. Ziel ist, über institutionelle Regelungen Principal-Agent-Kooperationen effizient zu gestalten. Die dabei anfallen Agency-Costs, also Kosten zur Vereinbarung und Kontrolle sowie Sanktionskosten, werden dabei in die Kalkulation einbezogen.

Beispiele für solchen institutionellen Regelungen sind:

- IS
- Verhaltensnormen (z.B. Betriebsordnungen oder Führungsgrundsätze)
- Kontroll- und Überwachungssysteme
- Anreiz- bzw. Sanktionssysteme
- vertragliche Vereinbarungen
- normatives und emotionales Commitment

### 7.3.3.3 *Transaktionskostenansatz*

**Transaktionskosten** der Führung sind die mit der Übertragung und Ausübung von Verfügungsrechten verbundenen Kosten. Zu den Transaktionskosten zählen die Kosten für

- **Informationskosten:** Information, Kommunikation, Anbahnung
- **Verhandlungskosten:** Vereinbarung
- **Kontrollkosten:** Überwachung
- **Anpassungskosten:** Änderung

Die zentrale ökonomische Hypothese lautet, dass stets die Handlung mit den niedrigsten Transaktionskosten gewählt wird. Institutionelle Regelungen der Führung dienen somit der Senkung von Transaktionskosten, da sie den Aufwand reduzieren.

Problem: Ermittlung der Transaktionskosten.

## 7.4 Interaktionsorientierte Theorien

Die interaktionsorientierten Führungstheorien konzentrieren sich auf den Austausch- und Einflussprozess zwischen Führer und Geführten.

### 7.4.1 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie

Grundlage ist die Annahme, dass sich die Führungskraft durch überdurchschnittliche Leistungen und hohe Loyalität gegenüber den Geführten einen Status und damit verbunden einen besonderen Kredit (**Idiosynkrasie-Kredit**) erwerben kann. Der Idiosynkrasie-Kredit ist Ausdruck des innerhalb einer Gruppe erworbenen Status. Er bezeichnet das Ausmass bis zu dem eine Person von den Erwartungen der Gruppe abweichen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen. Der Idiosynkrasie-Kredit bezeichnet also eine Art Vertrauensvorschuss oder Abweichungskredit. (Beispiel: Nixon scheitert an Watergate Affäre, Clinton nicht an der Levinsky Affäre).

Es lässt sich beobachten, dass neue Gruppenmitglieder Gruppennormen sehr genau befolgen müssen, während etablierte Mitglieder davon abweichen können.

### 7.4.2 Dyadentheorie

Konzentriert sich auf die Beziehung (**Dyade**) zwischen Führer und Geführtem. Diese Beziehung wird als ein Verhandlungsprozess verstanden, der nach Intensität, Umfang, Inhalt und Stil individuell variiert. Geringe Bindungen beschränken sich auf ökonomische Transaktionen, intensive Bindungen sind dagegen mehr von sozialem Austausch, Vertrauen, Commitment und Loyalität gekennzeichnet.

Führung beginnt bei und mit Dyaden.

## 7.5 Situationsorientierte Theorien

Grundannahme ist, dass je nach Situation unterschiedliche Führungsstile erfolgsversprechend sind.

### 7.5.1 Reifegradmodell von Hersey/Blanchard

Der **Reifegrad** des Mitarbeiters (Fähigkeit, Motivation) ist das zentrale Kriterium für die Wahl eines effektiven Führungsstils. Nach einer Analyse der Aufgabeneignung und der sozialen Eignung des Mitarbeiters hat der Vorgesetzte den dafür passenden Führungsstil auszuwählen.

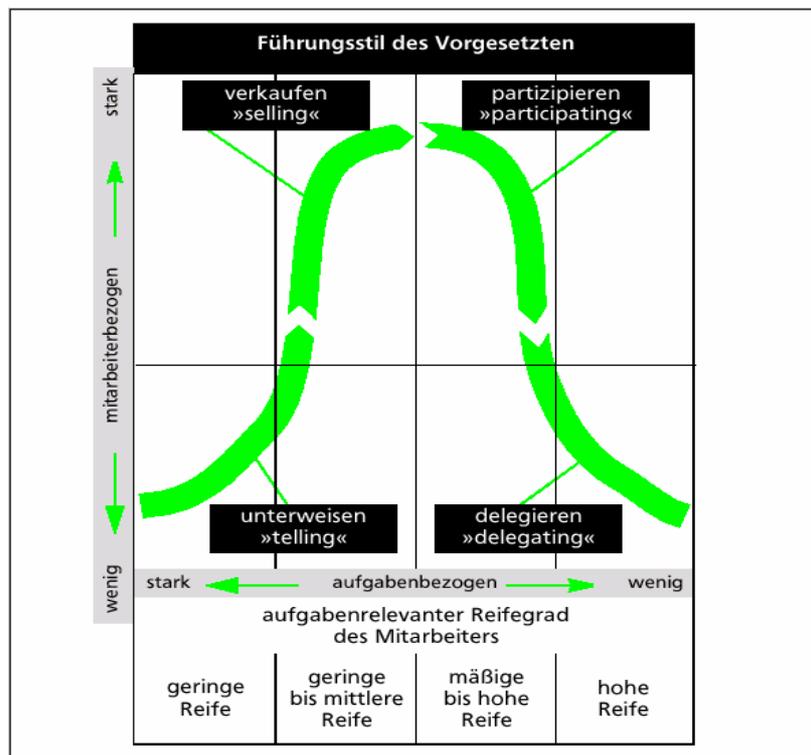


Abbildung 28: Reifegradmodell (nach Hersey/Blanchard)

Problematisch ist die eindimensionale Betrachtung und die Tatsache, dass der Vorgesetzte den Reifegrad der Mitarbeiter selbst bestimmt.

### 7.5.2 Kontingenzmodell von Fiedler

Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Mitarbeiterleistung abhängig

- von einem geeigneten Zusammenpassen von Führungsstil und
- dem Grad der Günstigkeit der Situation für den Führer ist (also der Grad, zu dem ihm eine Situation erlaubt, Einfluss auf die Mitarbeiter auszuüben).

Die Leistung der Mitarbeiter ist dadurch zu verbessern, indem entweder der Führungsstil verändert wird oder in dem Mitarbeiter-Aufgabe-Situation modifiziert wird. Diese Situation lässt sich anhand dreier Dimensionen charakterisieren:

- *Dimension 1:* Beziehung zwischen Führer und Geführten.

- *Dimension 2:* Aufgabenstruktur: Der Grad der Strukturiertheit der Aufgabe.
- *Dimension 3:* Positionsmacht: Die Macht und Autorität der Führungsperson.

Jeder Führer lässt sich anhand dieser Dimensionen bewerten, indem er eine Einstufung desjenigen Mitarbeiters vornimmt, mit dem er am „wenigsten gern“ zusammenarbeiten möchte (LPC-Wert, „least preferred coworker“). Ein „hoher LPC-Führer“ zeichnet sich vom „niedrigen LPC-Führer“ dadurch aus, dass er zwischen der individuellen Person bzw. deren Persönlichkeit und der Qualität der Arbeit, die sie verrichtet, unterscheiden kann. Das heisst: Je niedriger der LPC-Wert des Führers, desto stärker scheint seine Aufgabenorientierung zu sein, je höher der LPC-Wert, desto grösser seine Mitarbeiterorientierung.

Die Günstigkeit einer Führungssituation kann durch das folgende Klassifikationsschema dargestellt werden:

<b>Beziehung zwischen Führer und Geführten</b>	gut				schlecht			
	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
<b>Aufgabenstruktur</b>								
<b>Positionsmacht des Führers</b>	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach



sehr günstig

sehr ungünstig

Die Effizienz einer Arbeitsgruppe ist abhängig von der Beziehung zwischen Führungsstil und dem Grad, zu dem eine Situation den Führer dazu befähigt, Einfluss auszuüben. Der Führungsstil hängt auch von der Tendenz der Führungsperson ab (Motivation), eher den einen oder den anderen Stil zu praktizieren.

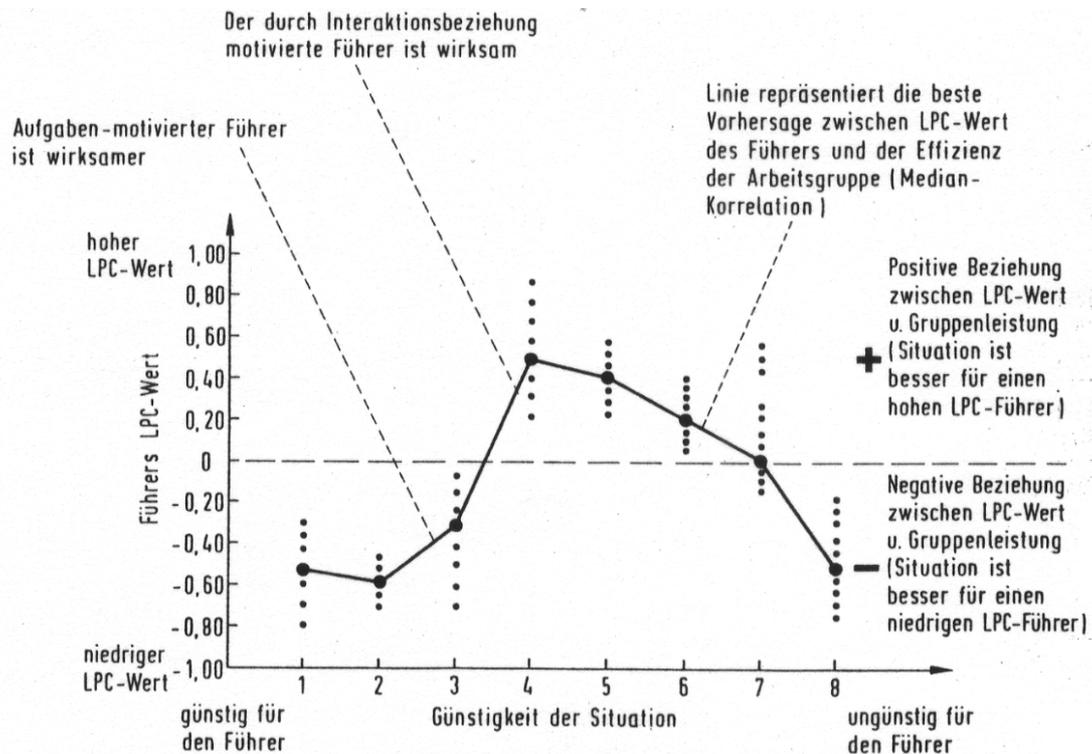


Abbildung 29: Beziehung zwischen LPC-Wert und Situation

Der Erfolg von Führungskräften kann nun auf zwei Arten verbessert werden:

- durch Veränderung des Führungsstils der Führungsperson.
- durch Veränderung der Günstigkeit der Führungssituation (organizational engineering).  
Einfacher zu ändern. Der Führer kann auch eine zu seinem Führungsstil passende Situation suchen (z.B. Positions- oder Firmenwechsel).

### 7.5.3 Substitutionstheorie

#### 7.5.3.1 Substitutes for Leadership

Substitution direkter (interaktiver) Führung durch indirekte (strukturelle) Führung. Je stärker die indirekten Steuerungsmechanismen sind, umso weniger besteht die Notwendigkeit, über direkte Führung Einfluss auszuüben. Siehe auch Kap. 6.3 *Indirekte und direkte Führung*, S. 37.

Charakteristika der...	führen zur Neutralisierung von	
	mitarbeiterorientierter Führung	aufgabenorientierter Führung
<b>A. Geführten</b>		
1. Erfahrung, Fähigkeit, Training, Wissen		X
2. Unabhängigkeitsstreben	X	X
3. professionelle Orientierung	X	X
4. Gleichgültigkeit gegenüber Belohnungen	X	X
<b>B. Aufgabe</b>		
5. eindeutig und routinemässig		X
6. vorgegebener Arbeitsrhythmus		X
7. Feedback ermöglichend		X
8. intrinsisch belohnend	X	
<b>C. Organisation</b>		
9. Formalisierung		X
10. Regeln und Programme		X
11. hohe Spezialisierung mit Stabsunterstützung		X
12. kohäsive Arbeitsgruppen	X	X
13. Belohnungen ausserhalb des Einflussbereichs des Führers	X	X
14. räumliche Distanz zwischen Führer und Geführten		

Substitution kann bewusst hergeleitet werden z.B. durch Mitarbeiterselektion, Gestaltung der Führungsgrundsätze, Anreizsysteme usw.

### 7.5.3.2 *Substitutes for Organization*

Substitution indirekter (struktureller) Führung durch direkte (interaktive) Führung. Je stärker die direkten Steuerungsmechanismen sind, umso weniger besteht die Notwendigkeit, über indirekte Führung Einfluss auszuüben. Siehe auch Kap. 6.3 *Indirekte und direkte Führung*, S. 37.

## 8 Führungsstile

### 8.1 Definition Führungsstil

**Definition Führungsstil (Führungsform):** *Führungsstil ist ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten.*

Der Führungsstil ist also nicht situationsübergreifend konstant.

**Definition Führungsverhalten:** *Führungsverhalten sind Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.*

### 8.2 Führungsstiltypologien

#### 8.2.1 Autoritärer und Demokratischer Führungsstil

- **autoritärer, „aufgabenorientierter“ Führungsstil (produktionszentriert):** Der Führer konzentriert sich in erster Linie darauf, zu organisieren, zu planen und zu koordinieren, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen. **Autoritäre Führung:** Der Führer fällt Entscheidungen allein und verkündet sie der Gruppe. Anwendung von Autorität und Kontrolle, Distanz zur Gruppe. Dahinterliegende Annahme: Mitarbeiter sind untätig, faul, verantwortungslos und unqualifiziert, haben keine Initiative und keine Bedürfnisse nach Partizipation, und kennen ihre Arbeitsziele nicht.
- **demokratischer, „mitarbeiterorientierter“ Führungsstil (personenzentriert):** Der Führer wendet seine Aufmerksamkeit vor allem den persönlichen Bedürfnissen und Erwartungen seiner Mitarbeiter zu. **Demokratische Führung:** Der Führer erlaubt innerhalb gewisser Grenzen Entscheidungen durch die Gruppe. Der Führer ist Teil der Gruppe. Dahinterliegende Annahme: Mitarbeiter sind verantwortungsvoll und qualifiziert, haben Initiative und Bedürfnis nach Partizipation, und kennen die Ziele der Organisation.

Willensbildung beim Vorgesetzten				Willensbildung beim Mitarbeiter		
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzter entscheidet; er versucht aber, die Mitarbeiter 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 Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Ziele und Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und v. a. nach außen
»autoritär«	»patriarchalisch«	»informierend«	»beratend«	»kooperativ«	»delegativ«	»autonom«

Abbildung 30: Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile (nach Tannenbaum/Schmidt)

Natürlich sind diese beiden Führungsstile in ihrer reinen, extremen Form äussert selten anzutreffen.

Nach der „Zwei-Faktoren-Führungstheorie“ der **Ohio State** Universität unterscheidet man zwei Hauptdimensionen des Führungsverhaltens:

- *Consideration (Mitarbeiterorientierung)*: Ausmass, in dem ein Vorgesetzter menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt, Zugänglichkeit, Rücksichtnahme usw. zeigt.
- *Initiating structure (Aufgabenorientierung)*: Ausmass, in dem ein Vorgesetzter die Arbeit und die Arbeitsrollen strukturiert.

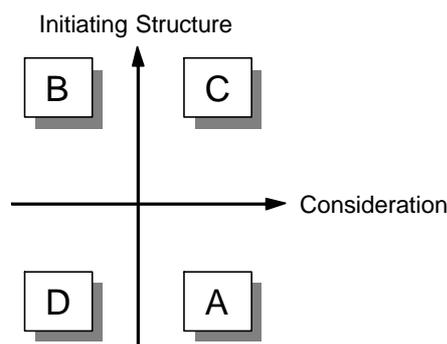


Abbildung 31: Führungsstil-Dimensionen des Ohio State Ansatzes

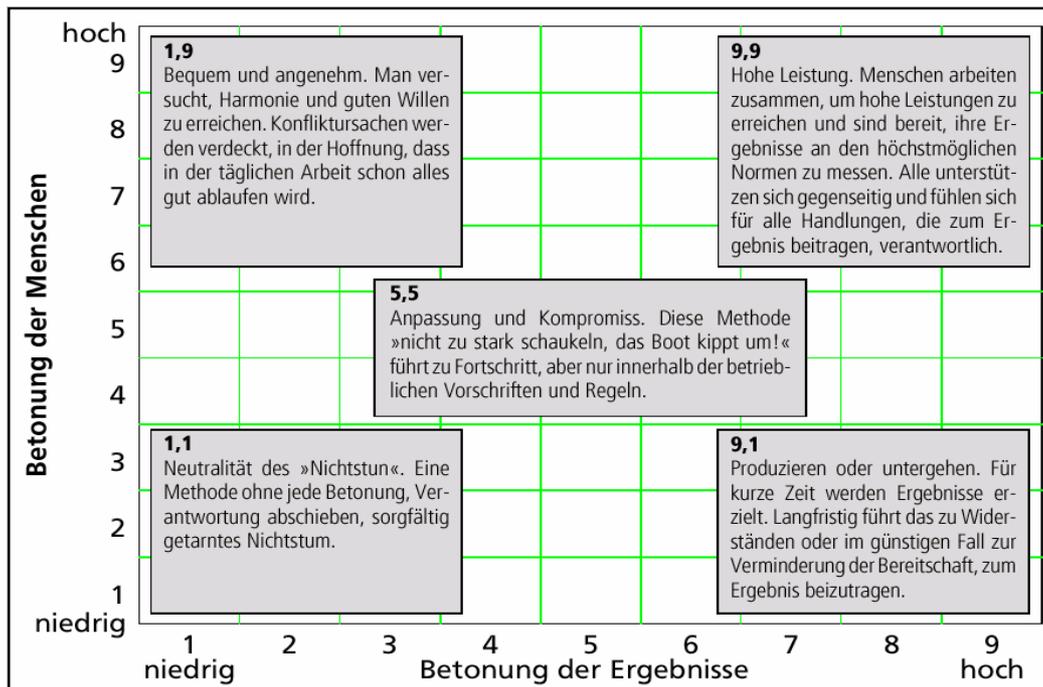


Abbildung 32: Verhaltensgitter (nach Blake/Mouton)

### 8.2.2 Situativer Führungsstil

Siehe dazu Ausführungen in Kap. 7.5 *Situationsorientierte Theorien*, S. 57.

## 8.3 Führungstiltypologie nach Wunderer

Der Führungsstil wird durch die Faktoren *Partizipation (Teilhabe)* und *prosoziale Beziehungsgestaltung (Teilnahme)* beschrieben. Demzufolge umfasst Führung eine Machtdimension und eine prosoziale Dimension:

- **Machtdimension der Führung:** Dem Mitarbeiter gewährte Entscheidungsbeteiligung bzw. Autonomie.
- **Prosoziale Dimension der Führung:** Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung (z.B. Vertrauen, Unterstützung, Akzeptanz).

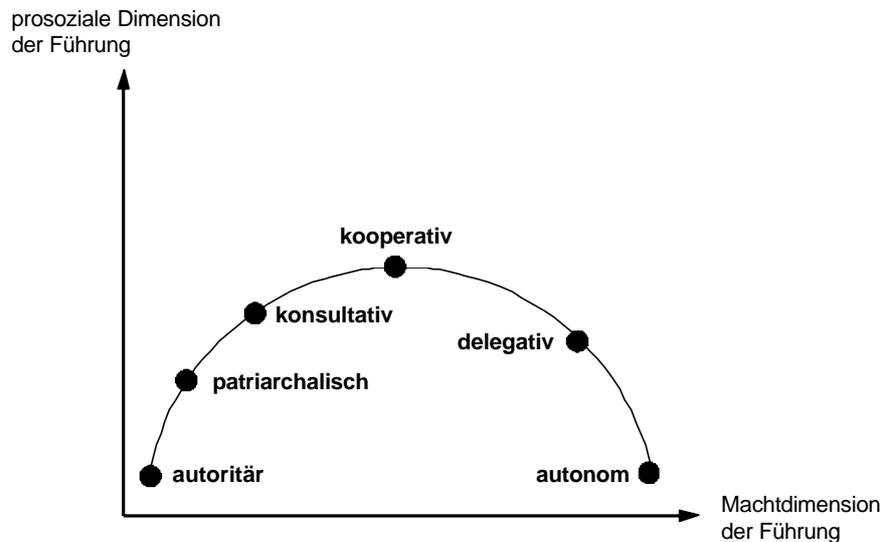


Abbildung 33: Führungsstiltypologie nach Wunderer

Auch hier handelt es sich um Idealtypen, die in ihrer reinen Form kaum anzutreffen sind. Die Grenzen zwischen den einzelnen Führungsstilen sind fließend. Es ist auch wahrscheinlich, dass in verschiedenen Führungsphasen verschiedene Führungsstile verwendet werden (z.B. in der Entscheidungsvorbereitung eher konsultativ/kooperativ, in der Entscheidungsdurchsetzung eher patriarchalisch).

In größeren deutschsprachigen Unternehmen bewegt sich der erwünschte und real praktizierte Führungsstil zwischen konsultativ, kooperativ und delegativ. Deshalb werden diese drei Führungsstile im Folgenden näher betrachtet.

### 8.3.1 Konsultative Führung

Bei konsultativer Führung werden Mitarbeiter auf Initiative des Vorgesetzten beratend tätig. Der Arbeitnehmer avanciert zum „Mitarbeiter“ („Mitdenker“), der nicht nur ausführt, sondern auf Anforderung beratend mitwirkt.

Konsultative Führung wird vor allem bei der Entscheidungsvorbereitung sowie bei Problemen in der Umsetzungsphase eingesetzt. Beispiele sind das betriebliche Vorschlagswesen und Qualitätszirkel.

#### Vorteile:

- regt die Mitarbeiter zum Mitdenken an.
- das Spezialwissen von Mitarbeitern wird besser genutzt.

- die Entscheidungsqualität wird durch zusätzliche Informationen verbessert. Widerstände können frühzeitig erkannt und abgebaut werden.
- die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter wird erhöht.
- weniger qualifizierte Mitarbeiter können leichter eingesetzt werden.
- Schritt in Richtung Mitunternehmertum.

**Nachteile/Grenzen:**

- die Führung entscheidet „für sich“. Langfristig kann es zu einer Dequalifikation und Demotivation kommen, wenn Ideen und Fähigkeitspotentiale nicht ausgeschöpft werden.
- qualifizierte und initiative Mitarbeiter fühlen sich nicht genügend einbezogen.
- Teambildung wird weniger gefördert, die Beziehungsgestaltung weniger berücksichtigt.
- kann zur Verschiebung von Verantwortung auf Mitarbeiter führen, insbesondere bei unangenehmen oder kritischen Entscheiden.
- der Vorgesetzte kann als inkompetent oder unsicher eingeschätzt werden.
- erfordert mehr Zeit und problemlösungsfähige Mitarbeiter.

**8.3.2 Kooperative Führung**

Besonderes Merkmal der kooperativen Führung ist die ausgesprochen hohe Interaktionsdichte zwischen Führer und Geführten. Arbeitsplanung, -vorbereitung und –kontrolle erfolgen iterativ, im ständigen Austausch. Konfliktregelung erfolgt durch Aushandeln und Verhandeln. Die kooperative Führung hat durch folgende Entwicklungen an Bedeutung gewonnen:

- veränderte Werthaltung der Mitarbeiter: Disziplin, Gehorsam und Selbstbeherrschung verlieren an Bedeutung, Selbstentfaltung, Autonomie, Demokratie, Kreativität gewinnt an Bedeutung.
- technologischer Wandel und Qualifikationsanstieg bei den Mitarbeitern.
- neue Formen der Organisations- und Arbeitsgestaltung: Vernetzung, soziales Netzwerk.
- demotivierende Effekte unkooperativer Führung.

**Vorteile:**

- sozial erwünscht.
- weniger aufwändige Planungs- und Kontrollaktivitäten, weil iterativ „feingesteuert“.
- Mitunternehmertum.

**Nachteile/Grenzen:**

- Kooperative Führung ist unter allen Führungsstilen das sozial anspruchsvollste Konzept. Sie setzt eine positive Führungsgestaltung und ein hohes Mass an persönlichem Vertrauen voraus. Dieser Führungsstil erfordert reife Persönlichkeiten, die die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation mitbringen.
- ist zeitintensiv und erfordert häufige Anwesenheit der Führungskraft.
- durch die hohe Interaktionsintensität erhält der Mitarbeiter u.U. wenig Gelegenheit zum eigenständigen Experimentieren, Selbstständigkeit, Selbstorganisation und Selbstentwicklung werden in diesem Fall wenig gefördert.
- geringe Instrumentalität.

**8.3.3 Delegative Führung**

**Delegation** kann als eine Übertragung von Rechten und Pflichten verstanden werden, als eine vertikale Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Vorgesetzte und Mitarbeiter arbeiten bei delegativer Führung unabhängiger, müssen dafür gemeinsame Entscheidungsaktivitäten grundsätzlicher, planmässiger und systematischer durchführen. Die Interaktion ist deutlich geringer als bei kooperativer Führung, was insbesondere hohes Vertrauen des Delegierenden in die Fähigkeiten, Verantwortungsbereitschaft, Loyalität und Motivation des Mitarbeiters erfordert. Ergebniskontrolle. Der Anteil interaktiver Führung sinkt, dafür kommt die strukturelle Führung stärker zum Einsatz.

- **aufgabenorientierte Delegationskonzepte:** Delegation von Handlungsbereichen, die präzise schriftlich fixiert sind.
- **zielorientierte Delegationskonzepte: Management by Objectives (MbO), auch transaktionale Führung** genannt.

Prämissen des MbO:

- Kenntnisse der Ziele fördert Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.
- Beteiligung bei Zielbestimmung fördert Akzeptanz.
- Selbstkontrolle über Zielerreichung fördert Leistung.
- objektive Entlohnung fördert Zufriedenheit; bei unzureichender Leistung erfolgt keine Bestrafung, sondern Förderung und Fortbildung.

Grundprinzipien des MbO:

- Zielorientierung statt Verfahrenorientierung.
- regelmässige Zielüberprüfung und –anpassung.
- Partizipation der Mitarbeiter bei der Zielbildung.

Instrumente sind das *Kaskaden-Verfahren* (Einbindung aller Hierarchieebenen) zur Zielvereinbarung, ein *Handlungsplan* zur Zielerreichung, eine *Verlaufs- und Endkontrolle* sowie *Leistungsbeurteilung* (Mitarbeitergespräche) und –*belohnung*.

- **missions- bzw. visionsorientierte Delegationskonzepte:** Führung über Visionen und Missionen. Kommunikationsinstrumente sind Unternehmens- und Führungsleitbilder. Sinnvoll bei selbstständigen und reifen Mitarbeitern.
- **integrativer Ansatz struktureller Delegation:** verknüpft Aufgaben-, Ziel- und Missionsorientierung. Strukturell existieren ein Organisations- und Kompetenzsystem, ein Anreizsystem, Controllingsystem, Entwicklungs- und Förderungssystem und ein Beziehungssystem. In diese Systeme eingebettet werden die Mission, die dann über Ziele und Aufgaben spezifiziert wird.

#### **Vorteile:**

- siehe Prämissen MbO.
- Mitunternehmertum.

#### **Nachteile/Grenzen:**

- anspruchsvolles Konzept, das nur unter bestimmten Voraussetzungen anwendbar ist (z.B. eher bei strukturierten Routineaufgaben, Einfluss weiterer Anspruchsgruppen muss dies zulassen).
- setzt hohe Qualität der Führungsbeziehungen voraus, auch zum nächsthöheren Vorgesetzten.
- hoher Reifegrad der Mitarbeiter muss gegeben sein.
- Risiko.
- Transaktionskosten.

## 8.4 Transaktionaler und transformationaler Führungsstil

### 8.4.1 Transaktionaler Führungsstil

Die transaktionale Führung konzentriert sich auf die Ziel- und Aufgabendimension delegativer Führung. Sie beinhaltet zwei Faktoren: **Contingent Reward** und **Management by Exception**. Die Geführten sind bemüht, ihre Arbeit nach den Vorstellungen des Führers zu leisten, dafür erhalten sie die gewünschten Belohnungen (Contingent Reward). Eingegriffen wird von Seiten des Führers nur bei unbefriedigenden Ergebnissen bzw. auf Wunsch des Mitarbeiters (Management by Exception).

Grundprinzipien:

- Überprüfung der Zielverträglichkeit von Arbeits- und Mitarbeiterzielen.
- Berücksichtigung von Bedürfnissen der Geführten.
- Anreize und Belohnungen für Zielerreichung.
- Interventionen bei Zielverfehlung.

Transaktionale Führung basiert auf der Weg-Ziel-Theorie. Prominentes Beispiel ist MbO.

### 8.4.2 Transformationaler Führungsstil

Bei der transformationalen Führung stehen Vision und Mission im Mittelpunkt. Werte und Motive der Mitarbeiter werden auf eine höhere Ebene „transformiert“ und dadurch deren Bedürfnisse und Präferenzen im gewünschten Sinne verändert. Es findet eine Konzentration auf visionäre, anregende Inhalte statt. Sie lockt nicht mit extrinsischen Belohnungen, sondern weckt Begeisterung für Werte, Ziele und Aufgaben.

werte- und zielverändernde Führung			
persönliche Ausstrahlung	Inspiration	geistige Anregung	individuelle Behandlung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthusiasmus vermitteln</li> <li>• als Identifikationsperson wirken</li> <li>• integer handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• über eine fesselnde Vision/Mission motivieren</li> <li>• Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etablierte Denkmuster aufbrechen</li> <li>• neue Einsichten vermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter individuell beachten</li> <li>• Mitarbeiter individuell fördern</li> </ul>
<b>identifizierend</b>	<b>inspirierend</b>	<b>intellektuell</b>	<b>individuell</b>

- Transformationale Führung wird meist mit der „persönlichen Ausstrahlung“ (Charisma) verbunden bzw. idealisiert. Die Nachteile von charismatischer Führung sind in Kap. 7.2.2 *Charismatische Führungstheorie*, S. 46 aufgeführt.

## **8.5 Implementation eines Führungsstils**

Es empfiehlt sich folgendes stufenweises Vorgehen:

1. Diagnose (Geschichte, strukturelle Aspekte, interaktive Aspekte, Zielgruppen).
2. Ist- und Soll-Analyse.
3. gewünschtes Führungsstilkonzept festlegen, definieren und kommunizieren.
4. Promotoren finden und fördern.
5. Restriktoren/Opponenten identifizieren.
6. Konzeption und Realisation integrierter Vorschläge
7. Konzept auf breiter Basis bekannt machen, diskutieren und ggf. revidieren.
8. Experimentier- und Testphase (mit Pilotgruppen).
9. Einführungsphase.
10. Evaluation des Erfolgs über ein Führungs-Controlling.

Schon im Rahmen der Personalselektion können gezielt solche Personen ausgewählt werden, die den gewünschten Führungsstil realisieren können und wollen.

## 9 Personalbeurteilung

### 9.1 Definition Personalbeurteilung

**Definition Personalbeurteilung:** *Personalbeurteilung ist eine innerbetriebliche, systematische Urteilsbildung über Mitglieder von Organisationen hinsichtlich ihrer Potenziale und Leistungen.*

Die Personalbeurteilung dient als wichtige Entscheidungsgrundlage für:

- interne und externe Stellenbesetzung: Gewinnung und Erhaltung von Mitarbeitern.
- Nachfolgeregelung
- individuelle Laufbahnplanung
  - **Potenzialbeurteilung:** zukunftsorientiert. Will individuelle Potenziale feststellen und fördern.
  - **Leistungsbeurteilung:** vergangenheitsorientiert. Feedback, Anregung zu Veränderungen, Bemessungsgrundlage leistungsabhängiger Entlohnung. Wichtig ist die Zurechenbarkeit zu einzelnen Personen.
- Beurteilung des unternehmensweiten Human-Potenzials
- Anreizsysteme und Honorierung
- Weiterbildungssysteme

### 9.2 Gestaltungsparameter der Personalbeurteilung

#### 9.2.1 Bewertungsgrundlagen

Es kann zwischen zwei Bewertungsgrundlagen differenziert werden:

- **persönlichkeitsbezogene Beurteilung:** Bewertungsgrundlage sind die Merkmale der „Arbeitspersönlichkeit“, der „Berufsperson“.

**Vorteile:** Der Beurteilungsbogen kann nach allgemeinen psychologischen Grundlagen aufgebaut werden, Vereinheitlichung, Vergleichbarkeit mit Beurteilungen aus anderen Arbeitsbereichen.

**Nachteile:** Spezielle Anforderungen der Organisation und des Arbeitsplatzes werden vernachlässigt.

- **funktionsbezogene Beurteilung:** Bewertungsgrundlage ist die Erfüllung wesentlicher Stellenziele oder –aufgaben. Voraussetzung dafür sind Stellenbeschreibung und Vereinbarung von Leistungszielen.  
**Vorteile:** Aufgabenspezifische Merkmalsauswahl und –gewichtung.  
**Nachteile:** Erschwerte Vergleichbarkeit und zentrale Auswertbarkeit, ungeübte Vorgesetzte sollen über Merkmale entscheiden.
- **organisationsbezogene Beurteilung**  
**Vorteile:** Spezielle Anforderungen der Organisation werden berücksichtigt.  
**Nachteile:** hoher Aufwand, erschwerte Vergleichbarkeit und zentrale Auswertbarkeit.

### 9.2.2 Standardisierungsgrade

Es kann zwischen drei Standardisierungsgraden differenziert werden:

- **freie Beurteilung – keine Standardisierung:** Beurteilung ohne strukturierte Vorgaben oder Definitionen von Merkmalen und Bewertungsstufen.  
**Vorteile:** individuelle Personalbeurteilung.  
**Nachteile:** hoher Formulierungs- und Beurteilungsaufwand, zentrale Auswertung nicht möglich.
- **standardisierte (strukturierte) Beurteilung:** Beurteilung mit vorgegebenen und definierten Merkmalen und Bewertungsstufen.  
**Vorteile:** einfache Handhabung, leichte zentrale Auswertbarkeit, Definitionsgrundlage.  
**Nachteile:** zu systematisch, Vorgesetzte machen es sich eventuell zu leicht („Ankreuzmethode“).
- **halbstandardisierte Beurteilung:** Vorgegebene Beurteilungskategorien werden kombiniert mit Beschreibungen.  
**Vorteile:** individuellere Personalbeurteilung.  
**Nachteile:** erschwerte zentrale Auswertung, unterschiedliche Qualität der Beschreibungen.

Für führungspolitische Zielsetzungen, für komplexe Aufgaben sowie für kleinere Einheiten sind freie oder halbstandardisierte Beurteilungssysteme gut einsetzbar. Für personalpolitische Aufgaben mit zentraler Verarbeitung ist die standardisierte Beurteilungsform vorzuziehen.

### 9.2.3 Skalierung von Beurteilungsmerkmalen

Die Skalierung erlaubt eine quantitative Einschätzung von Beurteilungsmerkmalen sowie eine quantitative Auswertung.

- **mehrstufige Skalierung**
- **ein- bis zweistufige Skalierung**

Die mehrstufige Skalierung wird besonders bei der persönlichkeitsbezogenen Beurteilung verwendet, die ein- bis zweistufige Skalierung bei der funktionsbezogenen Bewertung (z.B. erfüllt – nicht erfüllt).

### 9.2.4 Gewichtung der Beurteilungsmerkmale

- **Gleichgewichtung:** Jedes verwendete Merkmal wird in gleicher Weise gewichtet, unabhängig von seiner Bedeutung am Arbeitsplatz (z.B. schöpferische Gestaltungskraft vs. schriftliche Ausdrucksfähigkeit).
- **bewusst unterschiedliche Gewichtung:** Bewusste Gewichtung von Merkmalen durch Vergeben unterschiedlicher Punktwerte oder durch eine Multiplikation mit Gewichtungsfaktoren.

Auf eine bewusste Gewichtung sollte nicht verzichtet werden. Die drei bis vier wichtigsten und u.U. am wenigsten wichtigen Beurteilungsmerkmale sollten (zentral) vorgegeben werden.

## 9.3 Beurteilungsfehler

Da nicht nur quantitativ messbare Leistungen bewertet werden, sondern auch soziales Verhalten und Beziehungen, wird die Beurteilung durch den Beurteiler beeinflusst.

- **Vorurteile und „Einfrieren“ des ersten Eindrucks:** Der erste Eindruck wirkt wie eine „Wahrnehmungsbrille“, durch die spätere Erfahrungen gefiltert werden.
- **Andorra-Phänomen:** Man wird so, wie man beurteilt wird. Man wehrt sich zu Beginn, ehe man resigniert und schliesslich den Erwartungen seiner Umwelt entspricht. Sich selbst erfüllende Prophezeiung. Ein Vorgesetzter kann viele Bedingungen für das Eintreffen seiner Beurteilung schaffen; sie wird dann oft als Bestätigung der „guten Menschenkenntnis“ des

Beurteilers gewertet (z.B. wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter für engagiert undentwicklungsfähig einschätzt, gibt er diesem auch mehr Chancen).

- **Projektionen** Entlastung durch Abschieben von eigenen Versäumnissen auf den Mitarbeiter.
- **internalisierte Denk- und Verhaltensmuster:** Übernahme von Denk- und Verhaltensmustern von anderen.
- **das eigene Menschenbild:** Individuelles Bezugssystem, „Schubladendenken“.
- **Halo-Effekt:** Wenige Eindrücke überstrahlen weitere Urteile. Schliessen auf Eigenschaften aufgrund anderer Eigenschaften, die nichts oder nur wenig damit zu tun haben (z.B. Brillenträger = intelligent, Unpünktlichkeit = schlechte Qualifikation usw.).
- **Idealisierung und Mildetendenz:** Mit einem Idealbild verglichen werden die meisten Menschen als ungenügend beurteilt. Andere Vorgesetzte geben durchgehend milde, beschönigende Beurteilungen ab. Sie vermeiden so Auseinandersetzungen und können „wohlwollende Gönner“ spielen.
- **Tendenz zur blassen Mitte:** Manche Vorgesetzte vermeiden, sich zu exponieren, indem sie die Mitarbeiter im Mittelfeld der Beurteilungsskale ansiedeln.
- **die informelle soziale Situation:** Einbezug von informell kommunizierten Informationen über Mitarbeiter in die Beurteilung, deren Wahrheitsgehalt schwer zu kontrollieren ist.
- **gezielte Fehlbeurteilung:** Hiermit sollen die Ziele des Beurteilers gefördert werden. Qualifizierte oder sympathische Mitarbeiter werden als „noch nicht ganz reif“ für höhere Aufgaben unterbewertet, um sie zu halten. Umgekehrt werden leistungsschwache oder unliebsame Mitarbeiter „weggelobt“.

Mögliche Lösungsansätze zur Verhinderung von Fehlbeurteilung:

- **systematische Beurteilung:** Anhand eines Kriterienkatalogs.
- **Selbstbeurteilung:** Vergleich Beurteilung und Selbstbeurteilung.
- **Mehrfachbeurteilung:** Beurteilung durch mehrere Beurteiler, z.B. durch das **360°-Beurteilungskonzept**. Hier werden neben der Selbstbeurteilung des Mitarbeiters und der Fremdbeurteilung durch den Vorgesetzten die Einschätzungen diverser weiterer Personen einbezogen, z.B. Arbeitskollegen, interne oder externe Kunden usw.
- **Längsschnittbeurteilung:** Beurteilung derselben Person in verschiedenen Zeitabschnitten.
- **Querschnittsbeurteilung:** Vergleich mit anderen Mitarbeitern.
- **Mehrmethodenbeurteilung:** Einsatz mehrerer Beurteilungsmethoden.

- **Besprechung der Beurteilung:** Abweichende Meinungen fördern die Überprüfung des eigenen Urteils. Beteiligung des Beurteilten an der Urteilsfindung.

#### 9.4 Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung

Die **Vorgesetztenbeurteilung** dient der Unterstützung einer partizipativen Führung und erfüllt die Forderung nach mehr Selbst- und Mitbestimmung der Mitarbeiter. Sie dient der Verbesserung der Führungsqualität, der Leistung, der Arbeitszufriedenheit von Vorgesetzten und Mitarbeitern und ist eine Entscheidungsgrundlage für die Auswahl und Förderung von Führungskräften.

Bei der **Kollegenbeurteilung (Peer Assessment)** werden gegenseitig Urteile abgegeben. Sie stellt hohe Anforderungen an eine offene Leistungs-, Kooperations- und Kommunikationskultur.

##### **Probleme/Grenzen:**

- Verwechslung von Beurteilung der Leistung mit Beurteilung der Person.
- mangelnde Kritikfähigkeit.
- mangelnde Feedback-Kompetenz.
- Opportunismus.
- Tendenz zur Konfliktvermeidung oder absichtliche Schlechtbeurteilung aus Rache.
- Angst vor Sanktionen und deshalb Verweigerung der Teilnahme.

#### 9.5 Das Mitarbeitergespräch als kooperative Form der Personalbeurteilung

Während in traditionellen Beurteilungsverfahren die Kommunikation von oben nach unten erfolgt, wird in einer kooperativen Führungsbeziehung ein partnerschaftlicher Dialog angestrebt.

**Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)** fördert Mitarbeiter in ihrem Leistungs- und Kooperationsverhalten. Voraussetzung ist die sorgfältige Definition qualitativer oder quantitativer Ziele sowie die Vereinbarung von Messgrößen. Der Mitarbeiter kann seinen eigenen Zielbeitrag planen und formulieren.

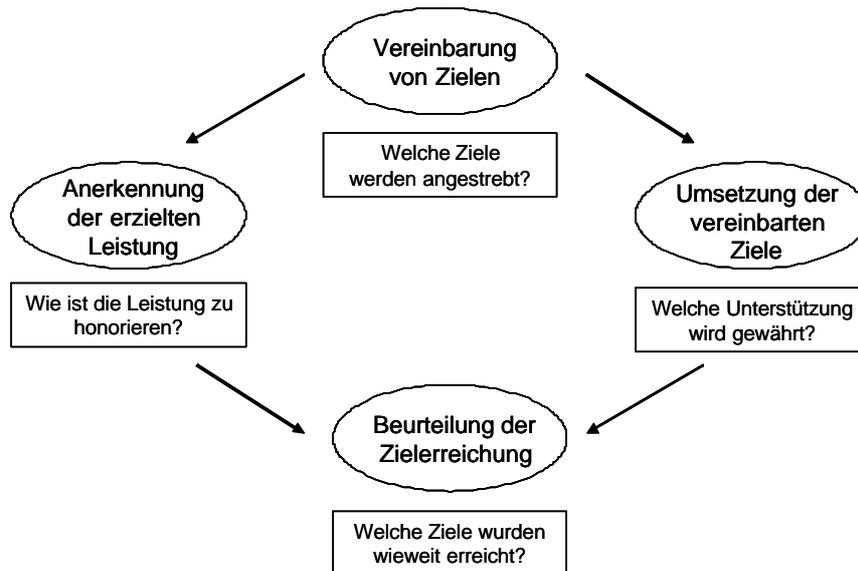


Abbildung 34: Phasenmodell der Zielvereinbarung

Ausgangspunkt des Mitarbeitergesprächs bildet die gemeinsame Analyse der Zielerreichung. Dabei soll der Mitarbeiter einen im Vorfeld ausgefüllten Beurteilungsbogen (Selbstbeurteilung) in das Gespräch einbringen. Durch die Zielvereinbarung wird eine solide, nachvollziehbare und praktische Grundlage für das Mitarbeitergespräch geschaffen.

<p><b>1. Zielerreichung/Aufgabenerfüllung</b></p> <p>Gesprächsteilnehmer:</p> <p>Mitarbeiter: _____ Pers. Nr. _____</p> <p>Führungskraft: _____ Pers. Nr. _____</p> <p>Termin: _____</p> <p>Vom Mitarbeiter auszufüllen, von der Führungskraft im Gespräch zu kommentieren</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #f0f0f0;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Ziele/Aufgaben (stichwortartig)</th> <th style="width: 33%;">Grad der Zielerreichung/Aufgabenerfüllung</th> <th style="width: 33%;">Erläuterung der Einflussfaktoren</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Blatt ist vom Mitarbeiter ins Gespräch mitzubringen    Blatt verbleibt</p>	Ziele/Aufgaben (stichwortartig)	Grad der Zielerreichung/Aufgabenerfüllung	Erläuterung der Einflussfaktoren				<p><b>5. Künftige Ziele/Aufgaben</b></p> <p>Gesprächsteilnehmer:</p> <p>Mitarbeiter: _____ Pers. Nr. _____</p> <p>Führungskraft: _____ Pers. Nr. _____</p> <p>Termin: _____</p> <p>Vom Mitarbeiter auszufüllen, von der Führungskraft gegebenenfalls im Gespräch unter Berücksichtigung ihrer Ziele zu korrigieren</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #f0f0f0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Ziele/Aufgaben mit Maßnahmen zur Realisierung (nach Priorität ordnen)</th> <th style="width: 30%;">Termin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Eine Woche vor dem Gesprächstermin ist das Blatt der Führungskraft zu übergeben. Das Umschlagblatt verbleibt bei den Gesprächsteilnehmern.</p>	Ziele/Aufgaben mit Maßnahmen zur Realisierung (nach Priorität ordnen)	Termin		
Ziele/Aufgaben (stichwortartig)	Grad der Zielerreichung/Aufgabenerfüllung	Erläuterung der Einflussfaktoren									
Ziele/Aufgaben mit Maßnahmen zur Realisierung (nach Priorität ordnen)	Termin										

Abbildung 35: Zielerreichung

2. Arbeits- und Führungssituation		Verbesserungsvorschläge Maßnahme	3. Verhalten des Mitarbeiters	
Vom Mitarbeiter auszufüllen, von der Führungskraft im Gespräch zu kommentieren			Gesprächsteilnehmer:	
1. Wie zufrieden sind Sie mit		Mitarbeiter: _____ Einheit: _____ Tätigkeit: _____ Pers. Nr. _____	Führungskraft: _____ Pers. Nr. _____	
– dem Inhalt und den Anforderungen Ihrer Aufgabe	++ + - --	Termin: _____		
– dem Freiraum für eigenes Handeln und Entscheiden	++ + - --	Die Führungskraft äußert sich im Folgenden über die <b>Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten</b> im Verhalten des Mitarbeiters anhand konkreter Arbeitssituationen, der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Ziel ist eine <b>individuelle</b> Rückmeldung der Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten an den Mitarbeiter. Der Kriterienpeicher dient als Anregung und Hilfestellung. Nicht alle Hauptkriterien (Ziffer 1 bis 6) müssen besprochen werden; Ziffer 6 Führungsverhalten jedoch grundsätzlich bei Führungskräften		
– der Anerkennung für Ihre Leistung	++ + - --	Arbeitsverhalten		
–	++ + - --	Zusammenarbeit		
Von der Führungskraft geplante Maßnahmen/bis wann		Unternehmerisches Denken und Handeln		
Von der Führungskraft auszufüllen		Wissen und Können		
2. Wie beurteilen Sie die Unterstützung durch Ihre Führungskraft hinsichtlich				
– Information	++ + - --			
– Planung, Organisation und Arbeitsablauf	++ + - --			
– Weiterbildung	++ + - --			
– Arbeitsmittel und Arbeitsplatzgestaltung	++ + - --			
–	++ + - --			
Von der Führungskraft geplante Maßnahmen/bis wann				
Von der Führungskraft auszufüllen				
3. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit				
– zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft	++ + - --			
– innerhalb der Einheit	++ + - --			
– innerhalb des Bereichs	++ + - --			
– mit anderen Bereichen	++ + - --			
–	++ + - --			
Von der Führungskraft geplante Maßnahmen/bis wann				
Von der Führungskraft auszufüllen				

Abbildung 36: Wechselseitige Beurteilung

4. Förderung und Weiterbildung
Gesprächsteilnehmer:
Mitarbeiter: _____ Einheit: _____ Tätigkeit: _____ Pers. Nr. _____
Führungskraft: _____ Pers. Nr. _____
Termin: _____
Von Mitarbeiter und Führungskraft im Gespräch auszufüllen.
Vorstellungen / Ziele zur beruflichen Entwicklung aus Sicht des Mitarbeiters
Vorstellungen / Ziele zur beruflichen Entwicklung aus Sicht der Führungskraft
Verbindliche Förderungsmaßnahmen im Rahmen der organisatorischen Einheit
Seminare / sonstige Maßnahmen (Vorschläge)
GFM-Meldung

Abbildung 37: Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen

## 10 Zusammenarbeit (Kooperation)

Die Zusammenarbeit zwischen Gleichgestellten erlangt zunehmende Bedeutung. Mit der Globalisierung, Dezentralisierung und Prozessorientierung wächst der Bedarf an Kooperation. Viele Koordinationsaufgaben können nicht mehr effizient durch Hierarchie gelöst werden.

Führung, also die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchieebenen, ist im Grunde eine Form von Kooperation. Als laterale Kooperation wird die die Zusammenarbeit zwischen hierarchisch Gleichgestellten bezeichnet.

### 10.1 Grundlagen der Zusammenarbeit (Kooperation)

#### 10.1.1 Definition: Laterale Kooperation

**Laterale Kooperation:** *Laterale Kooperation wird als ziel- und konsensorientierte, arbeitsteilige Erfüllung von Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch etwa gleichgestellte Personen verstanden.*

Laterale Kooperation findet in und zwischen Teams, Divisionen, Unternehmen und zwischen Unternehmen und Umwelt statt. Anders als bei Führung bestehen dabei keine formalen Weisungsbefugnisse zwischen den Beteiligten.

### 10.2 Formen lateraler Kooperationen

Die laterale Kooperation lässt sich nach folgenden Arten unterscheiden:

- **Abteilungs-/teaminterne Kooperation:** Die Zusammenarbeit im Team bereitet vergleichsweise weniger Schwierigkeiten als die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten. Als Probleme können jedoch die zu starke Ausrichtung auf Einzelleistungen, Zeit- und Leistungsdruck sowie Antipathien und Konkurrenz genannt werden, denen gezielt durch strukturelle (z.B. Kooperationskultur) und interaktive Massnahmen (z.B. Analyse und Lösung von Konflikten) entgegengewirkt werden sollte.

- **Abteilungs-/teamübergreifende Kooperation:** Bilden das stärkste Konfliktfeld. Zu den oben genannten Problemen kommen hier noch die ungünstigen Bedingungen getrennter Gruppenmitgliedschaft und erschwerter Kommunikation dazu.

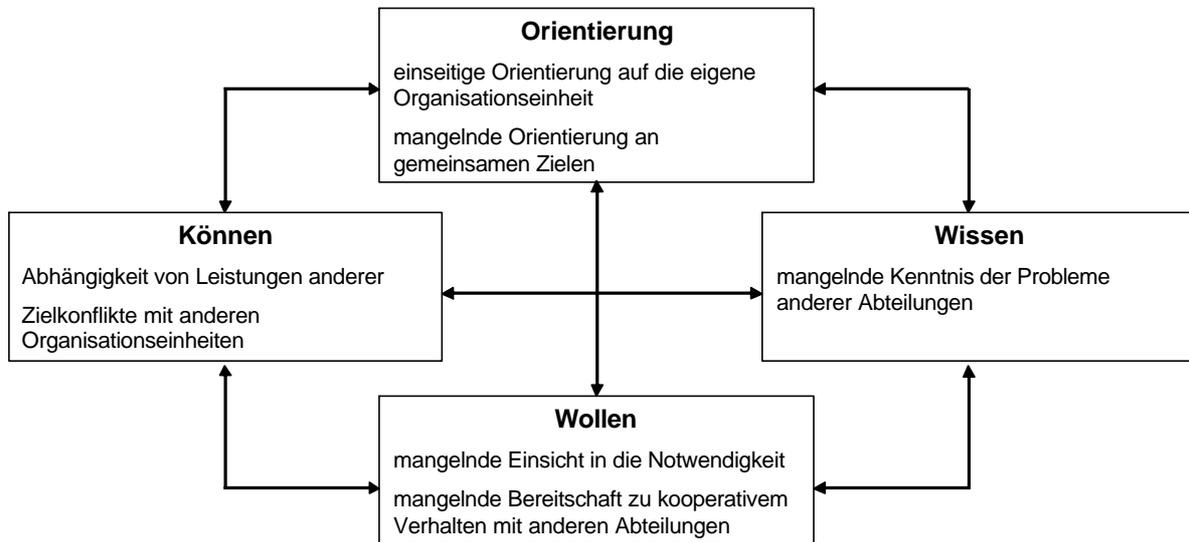


Abbildung 38: Konfliktdimensionen lateraler Kooperation

In der modernen Arbeitswelt sind zudem folgende Entwicklungstendenzen zu beobachten:

- **Netzwerke:** Zunehmende Bedeutung von Netzwerken und Soft Factors wie Vertrauen, Verpflichtung und Gefühle. Netzwerke sind multilateral und simultan. Sie bilden eine Form verteilter Intelligenz. Die Teilnahme stellt mehr Intelligenz zur Verfügung, fordert aber von jedem Teilnehmer mehr Intelligenz.
- **Interne Marksteuerung:** Hierbei gilt es, eine Balance zwischen Konkurrenz (interner Markt) und Kooperation (Netzwerk) zu finden.
- **Virtualisierung:** Organisation, die nicht physisch, aber der Möglichkeit nach vorhanden ist.
- **Prozessorientierung, Horizontalisierung, Enthierarchisierung**
- **Zeitlich befristete Kooperationen**

### 10.3 Spannungsfelder der Zusammenarbeit

Auch die laterale Kooperation birgt besondere Problempotenziale in sich:

- Da eine formale Weisungsbefugnis fehlt, können Konflikte nicht mittels Weisungen gelöst werden. Vielmehr muss in z.T. aufwändigen Aushandlungsprozessen nach einer Lösung gesucht werden.
- Es fehlt eine eindeutige Statusdifferenzierung, was Rankämpfe begünstigt.
- Zielkonflikte innerhalb horizontaler Strukturen.

Laterale Kooperation stellt wesentlich höhere Anforderungen an die Kooperationspartner, denen es gelingen muss, eine von Vertrauen und Toleranz geprägte Kultur aufzubauen. Erschwert wird dies zusätzlich durch wachsende Betriebsgrößen, Rationalisierungs- und Leistungsdruck, Virtualisierung und Individualisierung.

## 11 Führung im Change

Bedeutung von Führung im Change: Über 70% aller Change Initiativen scheitern wegen einer unzureichenden Berücksichtigung der Menschen.

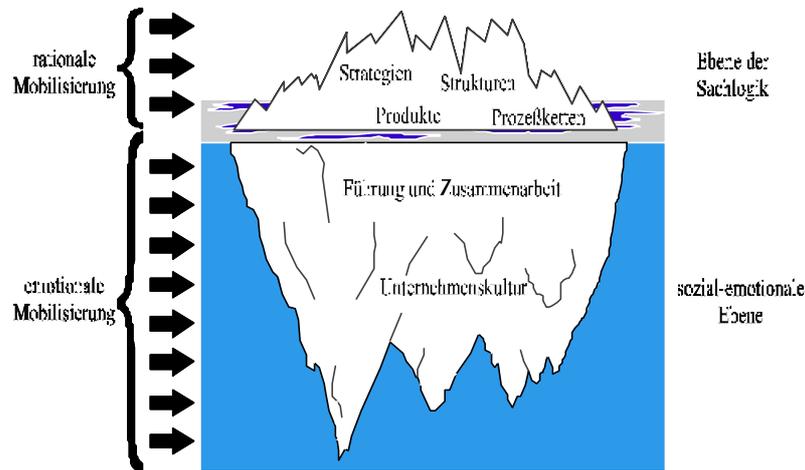


Abbildung 39: Bedeutung von Führung im Change

### 11.1 Formen von Change

- **Wandel 1. Ordnung: inkrementeller Wandel:**
  - umfasst evolutionäre Veränderungen
  - verbessert gewohnte Praktiken
  - ist kompatibel mit dem existierenden „Mind-Set“

Führt zu stabileren, effizienteren Systemen.

- **Wandel 2. Ordnung: transformationaler Wandel:**
  - ist diskontinuierlicher Wandel
  - ist tiefgreifend und erfolgt abrupt
  - verändert das bestehende „Mind-Set“
  - ist schmerzlich für die Beteiligten

Führt zu einer grundlegenden Neugestaltung der Unternehmung.

## 11.2 Handeln im Change

Handeln ist die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Führen. In Change-Situationen ist Handeln besonders gefragt; leider handeln in Change-Situation 90% der Manager nicht.

**Handeln** = fokussiert energetisches Verhalten.

*energetisch*: subjektiv bedeutungsvoll, selbstinitiiert, engagiert.

*fokussiert*: bewusst, zielorientiert, planvoll, diszipliniert.

<b>Fokus</b>	<b>hoch</b>	nicht engagierte Manager	zielgerichtet engagierte Manager
	<b>tief</b>	gelähmte Manager	zerstreute Manager
		<b>tief</b>	<b>hoch</b>
		<b>Energie</b>	

Meist ist die Energie und/oder der Fokus vom Handeln im Change gefährdet. Führungskräfte sind im Change oft selbst überfordert. Lösungsansätze zur Verbesserung:

- Manager müssen sich erst um ihre eigene Energie kümmern
- Verhinderung von Denk- und Handlungsblockaden
- Zugang zu ungenutzten Potentialen der Teilnehmer
- Mut zum Handeln
- Lernen aus Fehlern und Erfahrungen
- Erfahrung mit Emotionen in Unsicherheitssituationen
- bleibender Zugang zu den eigenen Stärken
- eigene Emotionen erkennen und nutzbar machen

**Ambidextrous Organizations**: Solche Organisationen beherrschen sowohl den evolutionären als auch den revolutionären Wandel. Sie sind in der Lage, laufend ihre Strategie, ihre Struktur und ihre Kultur inkrementell anzupassen. Langfristig sind sie jedoch auch in der Lage, das Geschaffene zu zerstören und eine neue Organisation zu konstruieren, die den neuen Anforderungen der Umwelt entspricht.

## 12 Entwicklungstendenzen in Führung und Organisation

Die fünf folgenden Einflussfelder werden an Bedeutung gewinnen: *Wirtschaftliche und technologische Entwicklung, Gesellschaftliche Werteentwicklung, Demographie* sowie *Politik/Gesetzgebung*.

### 12.1 Entwicklungen in der Unternehmensumwelt

#### 12.1.1 Wirtschaftliche und technologische Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung (Globalisierung, Dynamisierung, Vernetzung) führt zu:

- einem Abbau von autoritären und zentralistischen Führungsansätzen.
- Demokratie und Marktwirtschaft gewinnen an Bedeutung.
- die **Integration kultureller Unterschiede** wird zu einer zentralen Aufgabe des HRM.
- Mitarbeiter müssen mobil und flexibel einsetzbar sein. Die Beschäftigungssicherheit und erst recht die Arbeitsplatzsicherheit kann immer weniger gewährleistet werden. Davon betroffen sind vor allem ungelernete Arbeitskräfte sowie Führungskräfte und Spezialisten. Die **Arbeitsmarktfähigkeit** im Vordergrund.
- Permanente Weiterbildung wird Pflicht.
- Zunehmende **Virtualisierung** durch die IKT. Dies führt einerseits zu mehr Autonomie und erlaubt eine bessere Work-Life-Balance, andererseits werden die Arbeitsbeziehungen oberflächlicher und anonymer (Gefahr von Isolation und Entfremdung). Strukturelle Führung wird wichtig.
- die Anforderungen an den Umgang mit Informationen steigen.
- die Anforderungen an IT-Kenntnisse nehmen zu.
- der Wissenszugang wird einfacher und preiswerter.

#### 12.1.2 Gesellschaftliche Werteentwicklung

- Erwerbstätige suchen vermehrt **Work-Life-Balance**. Leistung und Lebensgenuss werden nicht als Gegensätze betrachtet, sondern miteinander zu verbinden versucht. Spass an der Arbeit wird wichtig. Weniger Karrierestreben, mehr Sinnsuche.

- **Hedonismus**: man arbeitet, um zu leben: steigende Bedeutung immaterieller Werte, abnehmende Identifikation und Loyalität mit Firma.
- Erwerbstätige suchen vermehrt neigungsgerechte, herausfordernde Aufgaben und Entwicklungschancen.
- *zunehmender Wertpluralismus*: Mehrere Dinge sind gleich wichtig. Die Bedeutung von **Diversity Management** steigt.
- Spannungsfeld **Flexibilität vs. lokale Verbundenheit**. Einerseits steigt die Mobilität, andererseits ist jeder mit seiner Heimat verwurzelt.

### 12.1.3 Demographische Entwicklung

- mehr **ausländische** Arbeitnehmer, auch in Führungspositionen. Das HRM muss eine Harmonisierung unterschiedlicher Kulturen fördern.
- mehr **ältere** Arbeitnehmer. Die Motivation und Qualifikation dieser Mitarbeiter muss erhalten bzw. verbessert werden. Know-How-Transfer zwischen den Generationen fördern.
- mehr **weibliche** Führungskräfte und Spezialisten.
- junge, qualifizierte Arbeitskräfte werden zur Mangelware.

### 12.1.4 Politik/Gesetzgebung

- Starke Einflüsse vom Ausland durch welt- und europaweite politische Entwicklungen (z.B. Öffnung des Arbeitsmarktes in der EU usw.).
- mehr Mitwirkung/Mitbestimmung für Arbeitnehmer.

## 12.2 Entwicklungen in den Unternehmen

- internes **Unternehmertum** als zentrale strategische Herausforderung. Der Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns bei Mitarbeitern aller Stufen wird vorrangige Bedeutung erhalten.
- bessere Voraussetzungen zur Realisierung internen Unternehmertums. „Hierarchie“ und „Bürokratie“ weichen „soziales Netzwerk“ und „interner Markt“.

- steigender Flexibilisierungs-/Individualisierungsbedarf: Flexibilisierung des Personalbestandes und des Personaleinsatzes, z.B. durch Abbau von Stammpersonal und Ausbau von (abrufbaren) Randbelegschaften. IKT begünstigt neue Formen der Arbeitsorganisation.
- **weiche Faktoren der strukturellen Führung** gewinnen an Bedeutung. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter brauchen weniger direkte Führung.
- unternehmerische Schlüsselkompetenzen avancieren zu Kriterien der Personalauswahl.
- strukturelle Personalentwicklung, mehr Personalentwicklung für Nicht-Führungskräfte, on-the-Job Entwicklung, Selbstentwicklung. Führungskräfte avancieren zu Personalentwicklern (Verlagerung des HRM in die Linie).
- die HR-Arbeit wird mehr Anerkennung erfahren, sie wird strategisch.
- **Personalcontrolling** wird strategisch: es evaluiert Mitunternehmertum, misst mehr weiche Faktoren
- **Transformationale Führung** wird der zentrale Führungsstil.
- **Manging the Boss**: Mitarbeiter übernehmen vermehrt Führungsrollen.
- fünf Führungsrollen:
  - **Leader**: inspirieren, motivieren, Werte verändern (doing the right things).
  - **Networker**: Schnittstellenmanagement: abteilungs-/organisationsübergreifend kooperieren
  - **Impresario**: Infrastrukturgestaltung sowie Personalgewinnung, -auswahl und -entwicklung.
  - **Manager**: planen, organisieren, evaluieren, koordinieren (doing the things right).
  - **Professional**: professionelle Fach-/Letztentscheidungen treffen.

Führungskräfte sind vermehrt in der Rolle des Leaders und des Networkers gefragt (mehr Sozialkompetenz und vorausschauendes, visionäres Denken).

## Anhang: Fragen zur Selbstüberprüfung

### Führung

1. Welche Bedeutung hat die strukturelle Führung im Rahmen der Mitarbeiterführung?
2. Schildern Sie Möglichkeiten und Grenzen struktureller Führung.
3. Welchen Anforderungen müssen Vorgesetzte im Rahmen der interaktiven Führung gerecht werden?
4. Was versteht man unter einer unternehmerischen Ausrichtung der Mitarbeiter und was unter einem Mitunternehmertum?
5. Der Führungsprozess kann auf der Grundlage von acht Prinzipien der Mitarbeiterführung konzipiert werden. Wie lauten diese acht Prinzipien, was beinhalten sie im Einzelnen und in welcher Beziehung stehen sie zueinander?
6. Welche der vier zentralen Konfliktdimensionen lateraler Kooperationen ist besonders schwer beeinflussbar? Was würden Sie dennoch versuchen?
7. Was bestimmt den Erfolg eines Führungsstils?
8. Welche Dimensionen klassifiziert die einzelnen Führungsstile im Ansatz von Tannenbaum/Schmidt? Welche anderen Dimensionen könnten berücksichtigt werden?
9. Vergleichen Sie das Modell von Tannenbaum/Schmidt mit der situativen Reifegradtheorie von Hersey/Blanchard.
10. Nehmen Sie zu folgender Aussage Stellung: „Der Vorgesetzte determiniert den Führungsstil“.
11. Vergleichen Sie die transformationale und die transaktionale Führung.
12. Welche Vor- und Nachteile hat delegative Führung im Vergleich zur kooperativen Führung?
13. Inwieweit fördert die ziel- und ergebnisorientierte Mitarbeiterführung (MbO) ein mitunternehmerisches Verhalten in Organisationen?
14. Welche Konflikte können zwischen Werten, Zielen und Aufgaben im Rahmen der delegativen Führung auftreten? Wie können diese Konflikte gelöst werden?
15. Zeigen Sie Massnahmen zur Anwendung eines Führungsstils ihrer Wahl auf. Gehen Sie dabei auf mögliche Gefahren und Grenzen in der Praxis ein.
16. Welche Aufgaben erfüllen Führungstheorien?
17. Suchen Sie die für Sie persönlich bedeutsamste Führungstheorie heraus und begründen Sie ihre Wahl.

18. Nehmen Sie zu folgender Aussage Stellung: „Der Führungserfolg hängt vor allem von der Person des Führers ab“.
19. Charakterisieren und kritisieren Sie die charismatische Führungstheorie. Wie viele charismatische Führungskräfte haben Sie selbst schon erlebt?
20. Vergleichen Sie charismatische Führungstheorien mit dem Ansatz unternehmerischer Mitarbeiterführung.
21. Welche Führungsinstrumente stehen dem Prinzipal zur Verfügung, um eine vereinbarte Leistungserfüllung durch den Agenten zu erreichen?
22. Warum ist die Rollentheorie so bedeutsam?
23. Kritisieren Sie das Reifegradmodell der Führung von Hersey/Blanchard.
24. Diskutieren Sie die Substituierbarkeit direkter und indirekter Führung. Nennen Sie dazu jeweils eine beispielhafte konkrete Situation aus der Praxis.
25. In einem Unternehmen kommt es auffallend häufig zu Problemen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Der Personalleiter möchte deshalb ein Führungstraining auf einer theoretischen Grundlage einführen. Der Geschäftsführer steht diesem Vorschlag skeptisch gegenüber, denn er hat eine Abneigung gegenüber jeglicher Theorie. Der Personalleiter bittet Sie, dem Geschäftsführer den praktischen Nutzen eines solchen theoretischen Führungstrainings zu erläutern. Stützen Sie sich dabei auf die drei folgenden Führungstheorien: Rollentheorie, Attributionstheorie und Weg-Ziel-Theorie.
26. Wozu dient die Personalbeurteilung; wie kann sie differenziert werden?
27. Erläutern Sie Unterschiede zwischen Potential- und Leistungsbeurteilung.
28. Welche Beurteilungsfehler beeinträchtigen eine objektive Personalbeurteilung und wie können sie überwunden werden?
29. Worin liegt die besondere Bedeutung des Mitarbeitergesprächs?
30. Welche besonderen Funktionen erfüllt eine „Führung durch Zielvereinbarung“? Welche Vorteile verspricht sie für die Beurteilung?
31. Diskutieren Sie Voraussetzungen und Problemfelder zur kooperativen Gestaltung des Mitarbeitergesprächs und der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung.
32. Warum bringen Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen besondere Probleme und Herausforderungen?

33. Wonach können Führungsgrundsätze unterschieden werden?
34. Was ist bei der Implementierung von Führungsgrundsätzen zu beachten?
35. Warum ist internes Unternehmertum zukünftig so wichtig?