

<b>1</b>	<b>FÜHRUNGSTHEORIE .....</b>	<b>1</b>
1.1	Grundlagen .....	1
1.2	Traditionelle Denkansätze zur Führung.....	1
1.2.1	Historischer Kontext.....	1
1.2.2	Führungsansatz im Verständnis von Taylor und Ford .....	2
1.3	Verhaltens- und Motivationstheoretische Ansätze der Führung .....	2
1.3.1	Historischer Kontext.....	2
1.3.2	Maslows Bedürfnispyramide .....	3
1.3.3	McGregor Theorie Y .....	3
1.3.4	Herzbergs Theorie der Motivations-Hygiene .....	3
1.3.5	Die „Job-Redesign“ Bewegung .....	4
1.3.6	Kritische Beurteilung der diskutierten Ansätze .....	5
<b>2</b>	<b>FÜHRUNGSTECHNIKEN .....</b>	<b>6</b>
2.1	Autoritäres Führen.....	6
2.2	Kooperative Führungstechniken.....	6
2.2.1	Management by Delegation – Das Harzburger Modell .....	6
2.2.2	Management by Objectives – Führen durch Zielvereinbarungen .....	7
2.2.3	Management by Exception – Führen im Ausnahmefall.....	8
2.2.4	Methoden der Kooperativen Führung.....	9
2.3	Das Grid-Führungsmodell.....	9
2.4	Situatives Führen.....	11
<b>3</b>	<b>PROJEKTMANAGEMENT .....</b>	<b>13</b>
3.1	Entstehung .....	13
3.2	Das Projekt.....	13
3.3	Projektmitglieder.....	14
3.4	Instrumentarien:.....	14
<b>4</b>	<b>DER HUMAN RESOURCE ANSATZ.....</b>	<b>14</b>

# Personalmanagement

## 1 Führungstheorie

### 1.1 Grundlagen

#### Führungsbegriff:

Führung ist die Zielorientierte Einflussnahme auf Menschen, um die zur Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben nötigen Tätigkeiten in/mit einer strukturierten Arbeitssituation zu koordinieren.

Führen beschreibt also die personenbezogene Komponente des Managements.

#### Führungsaufgaben des Managers/der Managerin:

- a.) Leitungsfunktion: Erfüllen von Sachaufgaben mit Hilfe seiner Mitarbeiter.
- b.) Personenbezogene Aufgaben:
  - Mitarbeiter Anleiten und Unterstützen, die Aufgaben des Unternehmens, des Betriebes, der Abteilung zu erfüllen.
  - Einsatz von geeigneten Methoden zur Erleichterung der gemeinsamen Arbeit.
  - Einsatz eines gewissen Maßes von Einflussnahme.
  - Dabei orientiert sich der Führende an Zielen, die aus allgemeinen Unternehmenszielen abgeleitet sind.
  - Diese werden in „handliche“ Unterziele zerlegt und den Mitarbeitern kommuniziert.
  - Koordination der Tätigkeiten der Mitarbeiter.

### 1.2 Traditionelle Denkansätze zur Führung

#### 1.2.1 Historischer Kontext

- In der klassischen Phase (1880-1930) begriff man Organisationen und somit auch die in ihr arbeitenden Menschen nach dem Modell funktionierender Maschinen.
- Diese Zeit wurde mit dem Begriff des sog. „Taylorismus“ beschrieben. F.W. Taylor und seine Nachfolger stellten fest, dass die betrieblichen Abläufe unstrukturiert und die Mitarbeiter schlecht ausgebildet sind.
- Zur Verbesserung der Produktivität wurden Arbeitsabläufe detailliert zerlegt. Ein Beispiel ist die Fließbandarbeit die Henry Ford erstmals einführte.
- Die Werk tätigen wurden unterschieden nach „Kopfarbeiter“ (heute Manager) und körperlich Arbeitenden.
- Management und Führung wurde im funktionalen Sinn verstanden, Kontrolle und Überwachung standen im Vordergrund.

- Der Arbeiter hatte hierbei keine Freiheiten und musste bedingungslos der ihm zugewiesenen (monotonen) Tätigkeit nachgehen, oft mehr als 12 Stunden am Tag.

Die zu ihrer Zeit vorherrschende Führungsphilosophie ist eng mit dem in der jeweiligen Epoche vorherrschenden Menschenbild verbunden

### 1.2.2 Führungsansatz im Verständnis von Taylor und Ford

Annahmen:

- Die Menschen empfinden Abscheu von der Arbeit.
- Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst.
- Nur wenige können oder wollen Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern.

Handlungsempfehlungen:

- Der Manager hat seine Untergebenen streng zu überwachen und zu kontrollieren.
- Er soll Aufgaben in einfache, repetitive, schnell zu erlernende Schritte aufteilen.
- Er soll detaillierte Arbeitsanweisungen entwickeln und durchsetzen.

Erwartungen:

- Menschen ertragen die Arbeit, wenn der Lohn stimmt und der Vorgesetzte Fair ist.
- Wenn die Aufgaben einfach genug sind und die Arbeiter streng kontrolliert werden, erreichen sie das Soll.

(vgl. Staehle 1985, S. 243)

Diese Sichtweise wird auch in der „Theorie X“ von McGregor deutlich:

- Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie soweit wie möglich zu vermeiden.
- Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.
- Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.

## 1.3 Verhaltens- und Motivationstheoretische Ansätze der Führung

### 1.3.1 Historischer Kontext

- Der Autoritäre Führungsstil der Anfangszeit stieß in den aufstrebenden Wirtschaften nach dem 2. Weltkrieg an seine Grenzen.
- Massive Produktivitätsschwierigkeiten, Schritthalten mit ständig wachsender Nachfrage war nicht möglich.
- Zunehmender technischer Fortschritt
- Humanistische und ethische Werte werden zunehmend Gegenstand der Wissenschaftlichen Diskussion, motiviert durch Forschungsarbeiten aus Psychologie in Industrie und Organisationen.
- Hierauf basieren die Ansätze von Maslow, McGregor und Herzberg.

### 1.3.2 Maslows Bedürfnispyramide

Siehe Vorlesung Ziele v.R. Bürkle

### 1.3.3 McGregor Theorie Y

McGregor (60er Jahre) entwickelte ein Theorie hinsichtlich des Einflusses des Menschenbildes auf das Führungsverhalten.

Neben der „Theorie X“, der das pessimistische, traditionelle Menschenbild des Taylorismus zugrunde liegt, entwickelte er auch die „Theorie Y“, die das optimistische Menschenbild, basierend auf neuen Erkenntnissen der Sozialforschung widerspiegelt.

- Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil: Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
- Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig, er wird Selbstkontrolle und eigene initiative entwickeln.
- Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung
- Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in Organisationen kaum aktiviert.

Theorie zeigt: Menschen könne zu hoher Arbeitsleistung motiviert werden, insbesondere wenn sie in ihrem Beruf Verantwortung übernehmen und sich selbst verwirkliche können. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, hierfür geeignete Voraussetzungen im Unternehmen zu schaffen.

Ähnlich Maslow ist hier die Befriedigung der Ego-Bedürfnisse im Vordergrund, McGregor bietet aber auch eine Umsetzungsstrategie: eben die „Theorie Y“ einführen.

Mittel diese Bedingungen zu schaffen sind:

- Delegation
- Job-Enlargement
- Job-Enrichment
- Aktive Partizipation in Fragen, welche die Mitarbeiter direkt betreffen.

### 1.3.4 Herzbergs Theorie der Motivations-Hygiene

Arbeitszufriedenheit ist abhängig von 2 Faktoren:

- **Intrinsischen Faktoren**  
wenn die Arbeit an sich so interessant und befriedigend ist, dass sie gern und vollkommen freiwillig getan wird.
- **Extrinsische Faktoren**  
motiviert ist man durch äußere Faktoren wie Gehalt, Angst vor Entlassung, Wunsch nach Anerkennung durch Kollegen, Druck seitens der Familie etc.

Diese Erkenntnisse der Motivationsforschung bilden die Basis für die Erweiterung Herzbergs zu seiner 2-Faktoren Motivationstheorie.

### **Motivatoren**

nennt Herzberg intrinsische Faktoren, die Arbeitszufriedenheit bewirken können. Sie hängen direkt vom Arbeitsinhalt ab.

- Leistungserfolg, Selbstbestätigung
- Anerkennung der eigenen Leistung
- Verantwortung
- Aufstieg, Beförderung
- Entfaltungsmöglichkeiten

Diese Faktoren

- Schaffen Zufriedenheit und hohe Arbeitsleistung
- Wirken langfristig
- Hieraus abgeleitet: den Arbeits-/Aufgabenbereich wieder Anzureichen.  
Hiermit bildet Herzberg die Grundlage für die **Job-Enrichment** Bewegung.

### **Hygienefaktoren**

sind die extrinsischen Einflussgrößen, die eine seelische Gesundheit (Hygiene) beeinflussen und Unzufriedenheit verhindern.

- Unternehmenspolitik und -organisation
- Führungsstil der Vorgesetzten
- Beziehungen zu unterstellten, Vorgesetzten, Gleichgestellten
- Arbeitsbedingungen
- Gehalt
- Privatleben
- Status
- Arbeitsplatzsicherheit

Diese Faktoren

- Resultieren aus der Arbeitsumgebung, sind also extrinsisch
- Unangemessene Erfüllung oder ein Fehler rufen Unzufriedenheit hervor; Faktoren müssen deshalb auch positiv verstanden sein (Ansatzpunkte der Sozial und Entgeltspolitik)
- Angemessene Erfüllung oder Vorhandensein wird als Selbstverständlichkeit angesehen (führt also zu keiner gesteigerten Leistung oder Zufriedenheit)
- Haben tendenziell kurzfristigen Charakter

Herzberg geht also davon aus, dass das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit ist, sondern das **Fehlen von Unzufriedenheit**.

Erst die Abwesenheit von Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten zusammen ergeben optimale Motivation.

### **1.3.5 Die „Job-Redesign“ Bewegung**

Auf Basis der Erkenntnisse der Verhaltens- und Motivationstheorien wird versucht, durch Neuverteilung und/oder Neustrukturierung der Aufgaben und Abläufe, die Produktivität zu steigern und die Zufriedenheit des Einzelnen zu verbessern.

„Job-Rotation“, „Job-Enlargement“, „Job-Enrichment“

Hierzu werden folgende Mittel vorgeschlagen:

- Beseitigung von Kontrollen, ohne Aufgabe der Verantwortung der Führungskräfte.
- Erhöhung der Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Aufgaben.
- Übertragung von Natürlichen Arbeitseinheiten, nicht von fragmentierten bzw. isolierten Aufgaben.
- Übertragung von Befugnissen. => Handlungsfreiheit der Mitarbeiter steigt.
- Informationsströme auch zu Mitarbeitern, nicht nur zu Führungskräften.
- Übertragung neuer und schwieriger Aufgaben.
- Erziehung von Experten für Spezialaufgaben.

### 1.3.6 Kritische Beurteilung der diskutierten Ansätze

Die Grundthesen des behavioralistischen Ansatzes:

- Menschen wollen arbeiten und produktiv sein.
- Die Führungskräfte haben die Möglichkeit diese Kapazitäten so zu nutzen, dass Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Erfolgskriterien des Unternehmens erreicht werden.
- Gibt es Produktivitätsdefizite, so ist der Grund hierfür in der Nichtbeachtung der Erkenntnisse der Verhaltensforschung.

In der Praxis stellte sich jedoch heraus, dass die Zusammenhänge nicht wie gewünscht verhielten und z.T. den theoretischen Ansätzen widersprachen:

- Starke humanistische Prägung führt zur Überidealisierung der Mitarbeiter. Dies führte zur Voraussetzung von Talenten und Fähigkeiten, die nicht generell vorhanden sind.
- Wissenschaftler erfahren „Erfüllung“ bei ihrer Arbeit. Dies wurde auch auf andere projiziert.

## 2 Führungstechniken

### 2.1 Autoritäres Führen

Auf Basis des Menschenbildes des Taylorismus identifiziert Kurt Lewin folgende Führungsstile:

**Autoritärer Führungsstil:**

Hier hat nur der Vorgesetzte wirklich das Sagen. Er hat als einziger den Überblick über Ziele und Aufgaben, gibt die Arbeitsziele vor, teilt die Aufgaben und Tätigkeiten den Mitarbeitern zu und bewertet die Arbeitsleistung der Mitarbeiter aufgrund eigener Maßstäbe. Unterformen sind:

- **Despotischer Führungsstil:**  
der autoritäre Vorgesetzte sieht sich als „Herr im Haus“. Er erteilt Befehle und sieht die Mitarbeiter nur als Mittel zum Zweck, Gewinn zu erwirtschaften.
- **Patriarchalischer Führungsstil:**  
der autoritäre „väterliche“ Vorgesetzte, der zusätzlich soziales Verantwortungsgefühl hat und glaubt, die Interessen seiner Mitarbeiter am besten zu kennen.

**Pädagogischer Führungsstil:**

Der autoritäre Vorgesetzte mit sozialer Verantwortung will die Mitarbeiter zusätzlich durch gezielte Förderung und Entwicklung zu größerer Selbständigkeit erziehen.

### 2.2 Kooperative Führungstechniken

#### 2.2.1 Management by Delegation – Das Harzburger Modell

Grundidee ist das Übertragen von Verantwortung und Befugnissen an die Mitarbeiter. Diese wurden von der Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg zu einem Modell ausgeweitet, das vielfach in Firmen und Behörden umgesetzt wurde. Diese Konzeption richtete sich gegen die autoritären Führungsstile und bietet ein System von Führungsmethoden um Befugnisse vom Vorgesetzten auf den Mitarbeiter (top-down) zu übertragen.

**Ziele des Management by Delegation:**

- Routineaufgaben werden von den Mitarbeitern eigenverantwortlich erledigt. Teilaufgaben sollen von derjenigen Stelle innerhalb des Unternehmens gelöst werden, die auf der möglichst niedrigsten Hierarchiestufe steht. Damit soll ein „Hineinregieren“ höherer Ebenen unterbunden werden.
- Der Vorgesetzte wird dadurch von Aufgaben entlastet, die von Mitarbeitern genauso qualitativ gelöst werden können.
- Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, ihr Mitdenken, Mitentscheiden und Mithandeln sollen ausgeschöpft werden.
- Mitarbeiter, die für Führungsaufgaben geeignet sind, können sich so profilieren und gefördert werden (Personalentwicklung)

Grundlage des Systems ist, dass Stellenbeschreibungen eingeführt werden und eine Führungsanweisung ausgearbeitet wird.

#### Stellenbeschreibung:

- Aufgabe deutlich von anderen Stellen abgrenzen.
- Beschreibung der Befugnisse
- Festlegung der Merkmale und die Einordnung in die Unternehmensorganisation.

#### Führungsanweisung:

- Beschreibt Rechte und Pflichten der Vorgesetzten
- Erläutert die Grundsätze zur Kontrolle der Mitarbeiter

#### Die Pflichten des Vorgesetzten sind:

- Sicherstellen, dass Mitarbeiter die ihnen anvertrauten Bereiche betreuen können.
- „Regiert“ nicht in die delegierten Bereiche hinein.
- Setzt den Mitarbeitern Ziele und Arbeitsschwerpunkte.
- Nimmt Kommunikation mit Mitarbeitern ernst, zieht ggf. Mitarbeiter zu Rate und informiert sie in dem Maße, dass sie ihre Aufgabe erfüllen können.
- Dienstaufsicht durch Stichproben, kontrolliert Arbeitsergebnis innerhalb eines bestimmten Zeitraumes, hinsichtlich fachlichem und persönlichem Verhalten des Mitarbeiters.
- Fördert die Mitarbeiter und setzt sich für angemessene Bezahlung ein.

#### Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter:

- Festlegen des Dienstweges
- Mitarbeitergespräch, in dem fachliche Probleme und Lösungswege gleichberechtigt besprochen werden. Insbesondere wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, die Einfluss auf den Delegationsbereich und/oder Fachkompetenz des Mitarbeiters haben.
- Anerkennung und (konstruktive) Kritik. Gemeinsame Suche nach Ursachen und Lösungen.

### 2.2.2 Management by Objectives – Führen durch Zielvereinbarungen

Im Gegensatz zur Führung durch Delegation, die sich insbesondere bei gleichmäßig strukturierten und gleichbleibenden Arbeiten bewährt hat, bietet Management by Objectives einen Ansatz für kreativitäts- und innovationsintensive Aufgaben.

#### Grundgedanke:

Für den Erfolg des Unternehmens ist es notwendig die Ziele zu erreichen. Erst in zweiter Linie steht hierbei die Frage nach dem Weg dorthin. Zunächst werden die Unternehmensziele definiert und danach Teilziele für Betriebe, Betriebsteile, Abteilungen und kleinere Gliederungsebenen abgeleitet.

#### Unterziele sollen:

- Mit einer Zeitangabe verbunden sein.
- Präzise und eindeutig formuliert werden um eine Auslegungsfrage zu vermeiden.
- Möglichst in Mengen- und Wertangaben ausgedrückt werden.
- In eine Prioritäten Reihenfolge gebracht werden.



Unternehmensleitung und Management geben hierbei nicht alle Ziele vor. Unterziele werden vielmehr zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten im Gespräch vereinbart. Auch hierbei ist Kommunikation das wichtigste Führungsmittel.

Die einzelnen Arbeitsgruppen und Abteilungen planen nun selbständig, wie sie diese Ziel erreichen. Hierzu werden die nötigen Befugnisse und Verantwortlichkeiten den jeweiligen Gruppen übertragen. => Delegation als Führungsmittel.

Durch regelmäßige Zwischenkontrollen überprüft der Vorgesetzte welche Ziele schon erreicht wurden. Ist die Zielerreichung eines Zieles in Frage gestellt, so unterstützt der Vorgesetzte die Mitarbeiter durch Problemlösungsvorschläge. Auch in Problemsituationen sollen die Definierten Ziele nur in Ausnahmefällen geändert werden. Das Ergebnis des Gespräches ist demnach eine neue Zielvereinbarung.

Vorteile des Management by Objectives:

- Kommunikation zwischen den Beteiligten wird verbessert.
- Der Teamgeist im Unternehmen wird gefördert durch den Zwang, für eine gemeinsame Zielrichtung zusammenzuarbeiten.
- Die Entfaltungsmöglichkeiten für Führungskräfte werden vergrößert.
- Die Mitarbeiter sind motivierter, weil sie ihre Zielerreichung selbst verantworten und sich der Erfolg zudem monetär umsetzt.
- Die Unternehmenszukunft wird von allen Mitarbeitern mehr beachtet.
- Vorgesetzte und Mitarbeiter werden dazu angeregt, kosteneffizient zu denken und die Arbeitsleistung zu verbessern.

Am erfolgreichsten erwies sich Management by Objectives in Unternehmen, in denen es gelungen ist, ergebnisorientierte und verantwortungsfreudige Führungskräfte heranzubilden.

### 2.2.3 Management by Exception – Führen im Ausnahmefall

Beim Management by Delegation und Management by Objectives wurden den Mitarbeitern Befugnisse und Verantwortung übertragen um vereinbarte Ziele zu Erreichen. Führungskräfte müssen eigentlich nur noch in Ausnahmefällen eingreifen, wenn ihre Autorität und Fachkompetenz zwingend gefragt sind, weil die Mitarbeiter trotz ihrer Befugnis und Fähigkeiten keine Lösung herbeiführen können.

Solche Ausnahmen sind:

- Ein Vorgang der für das Unternehmen außergewöhnlich wichtig ist.
- Wenn von einer vorgegebenen Richtlinie oder Norm abgewichen wurde.

Wichtig ist die Grenzen für solche Ausnahmefälle genau festzulegen. Diese Grenzen sollten aber weit genug gefasst sein, um den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter nicht einzuengen. Der Vorgesetzte sollte vorher mit seinen Mitarbeitern abklären, wie er über Ausnahmefälle informiert wird und in welcher Form er dann eingreift.

Management by Exception schießt Management by Delegation und Management by Objectives mit ein um eine in sich schlüssiges und funktionsfähiges System zu ergeben und bilden somit im Idealfall gemeinsame Bausteine des kooperativen Führung.

## 2.2.4 Methoden der Kooperativen Führung

- **Informieren**  
Der Vorgesetzte solle sicherstellen, dass seine Mitarbeiter über alle Informationen verfügen, die sie zur Erledigung ihrer Aufgabe brauchen. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter mit möglichst viel Informationen über das Unternehmen im Gesamten versorgt werden.
- **Moderieren**  
Vorgesetzter tritt bei Mitarbeiterbesprechungen nicht als „Worterteiler“ auf, sondern er steuert lediglich den Gesprächsverlauf, damit alle Beteiligten mit Meinung und Wissen zur Geltung kommen.
- **Mitarbeitergespräche**  
Beratungsgespräche: gemeinsame Suche nach Lösungen im fachlichen Bereich.  
Beurteilungsgespräche: Rückmeldung über Leistung und Verhalten des Mitarbeiters.  
Konfliktgespräche: Konflikt als Chance für produktive Änderungen im Verantwortungsbereich
- **Fördern und Entwickeln**  
Optimaler Einsatz der Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Stärken entsprechend.

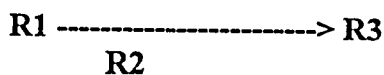
## 2.2.5 Das Grid-Führungsmodell

Von Blake/Mouton/McCanse

Ausgangspunkte:

Führungsfähigkeiten sind erlernbar und effektive Führung ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft.

a.) Das Führungsverhalten erfolgt nach dem RRR-Schema:



- **R1**  
Menschliche Ressourcen bzw. Humankapital:  
Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation  
Nicht: Geld, Technologie, Rohstoffe.
- **R2**  
Relationen  
Das Zusammenspiel zwischen Menschen. Der Bereich der Organisationskultur:  
Wie werden Dinge getan?
- **R3**  
Resultate  
Ergeben sich aus der Interaktion im Team und aus der Problemlösung. Messbar durch  
Produktivität, Gewinn, Kreativität, Innovation, Service, Umsatz

b.) Führungskräfte zeigen ihre Qualitäten in R2. Wenn R2 stimmt, führt R1 zu R3 und schlägt sich in messbaren Ergebnissen nieder. Das Grid-Führungsmodell versucht nun R2 zu optimieren. 1+1+1 ist >3 bei einem guten R2.

c.) Hierbei bedient sich Führung der 6 Elemente:

- **Konfliktlösung**  
Verschiedene Ansichten: zerstörerisch vs. kreative u. konstruktive Kräfte freisetzen  
Führungskräfte, die sich einem Konflikt stellen und lösen werden geachtet.
- **Initiative**  
Führungskräfte sind frei in ihrer Entscheidung, Initiative zu ergreifen, oder aber sich „herumzudrücken“.
- **Fragen**  
Durch Fragen gewinnt man Zugang zu Fakten und Daten über Menschen und andere Informationsquellen.
- **Standpunkt**  
Einen Standpunkt vertreten bedeutet, seinen Meinungen, Einstellungen, Gedanken und Überzeugungen Ausdruck zu verleihen. (Vertreten vs. Äußern)
- **Entscheidungen**  
Das Treffen von Entscheidungen bewirkt Leistung. (Einzel.- vs. Teamentscheidungen)
- **Konstruktive Kritik**  
Eine Möglichkeit zur Untersuchung und Lösung von Arbeitsproblemen

d.) Die Einstellung:

- Führungskräfte müssen ihre Grundeinstellung bestimmen und lernen, sie zu verstehen, obwohl sie oft unbewusst wirkt, und uns ihre zentrale Rolle in der Steuerung unseres Verhaltens gar nicht auffällt.
- Menschen kleiden ihre Grundeinstellung selten in Worte, sie handeln aber danach.
- Eine Führungskraft muss die richtige Einstellung haben, denn manche Einstellungen führen zu einem negativen R3, andere zu einem positiven.
- Führungskräfte werden nicht nur geboren, sondern auch dadurch geschaffen, dass sie die Einstellungen Ändern, die ihrem Verhalten zugrunde liegen. Wir müssen unsere Einstellungen kennen und in einem Theoretischen Rahmen einordnen. Wenn wir dann auch noch hören, wie andere unser Handeln begründen, können wir unsere Einstellungen überprüfen und ändern.

Grundthesen:

Das Grid-Führungskonzept ist ein Rahmenkonzept für das Verstehen von Führungsstilen. Das Grid (Verhaltensgitter) beschreibt die sieben unterschiedlichen Möglichkeiten im R2-Bereich Macht und Autorität auszuüben.

Das Gitter hat 3 Dimensionen:

- Die horizontale Dimension der **Sachorientierung**: Das Erzielen von Ergebnissen.
- Die vertikale Dimension der **Menschenorientierung**: Die Orientierung an den Mitarbeitern, mit denen die Führungskraft gemeinsam Ergebnisse anstrebt.
- Die dritte Dimension an den Schnittpunkten: Sie beantwortet die Frage, warum Führungskräfte in bestimmter Weise handeln. Die Wertung ist 2-Polig von + bis - .

Nach Einordnung in das/die Gitter wird eine letzte Dimension R4 eingeführt:

Diese Reflexion zeigt die Diskrepanz von dem derzeitigen Verhalten und einer Möglichkeit Führungspraxis auf Basis eines vernünftigen Modells (9,9) auf.

Es werden 3 Arten von R4 unterschieden:

- Selbstbeobachtung
- Informeller Feedback
- Formeller Prozess der konstruktiven Kritik

Die Devise ist G-V-F:

- G: Grundeinstellung ... führt zu ...
- V: Verhalten ... führt zu ...
- F: Folgen
- Schritt 1: Feedback (F=>G)
- Schritt 2: Reflexion über das Feedback

Um „G“ zu ändern, braucht man nicht nur Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber sich selbst, sondern auch die Offenheit und Ehrlichkeit derer, mit denen man zusammenarbeitet.

- Schritt 1: Sich selbst ändern (Entwicklung der Führungskraft)
- Schritt 2: Die Mitarbeiter ändern (Teamentwicklung)

Kritische Beurteilung des Konzeptes:

- Grundsätzlich gut durchdacht und theoretisch fundiert.
- Problem ist die Änderung der Grundeinstellung, insbesondere der dauerhaften Grundeinstellung.
- Offen ist auch, ob die Teamentwicklung gelingt, da Selbstverwirklichung der Mitarbeiter außerhalb des Jobs.
- Problem, dass Führungsstil (9,9) als universelles Einsatzwerkzeug dargestellt wird.

## 2.4 Situatives Führen

Ansatz von Blanchard und Zigarmi

Ausgangspunkte:

- Führen heißt, anderen zu helfen. Erfolgreich zu sein.
- Führen ist der Prozess der Beeinflussung.
- Führung muss zunächst erfolgreich sein. Stimmen die Resultate, Leistung, ist gewünschte Verhaltensänderung eingetreten?
- Führung muss auch wirksam sein. -> Langfristiger Aspekt. Stimmt die Einstellung, das Engagement, die persönliche Ebene?
- Erfolgreiche Führung, die auch wirksam ist, wird effektive Führung genannt. Sie ist das Ziel einer jeden Führungskraft.
- Führungsstil ist das Verhaltensmuster bei der Beeinflussung der Mitarbeiter, wie es von den Betroffenen wahrgenommen wird. (Kommunikation ist Wirkung, nicht Absicht).

Zwei Verhaltensweisen werden hinsichtlich des Führens vorgeschlagen:

1. Dirigierendes Verhalten:  
Strukturieren, Kontrollieren, Überwachen. => Erfolgsorientiertes Verhalten
2. Unterstützendes Verhalten:  
Loben, Zuhören, Fördern. => Effektivitätsorientiertes Verhalten

Hieraus werden 4 typische Führungsstile abgeleitet:

- **S1 – Dirigieren**  
viel dirigieren, wenig unterstützen
- **S2 – Trainieren**  
viel dirigieren, viel unterstützen (Zeitintensiv)
- **S3 – Unterstützen**  
wenig dirigieren, viel unterstützen
- **S4 – Delegieren**  
wenig dirigieren, wenig unterstützen

Wichtigstes Kriterium zur Bestimmung des Führungsstiles ist der Entwicklungsstand des Mitarbeiters. Dies meint den Grad an Kompetenz, das Engagement (Motivation und Selbstvertrauen) und die Fähigkeit eine Aufgabe selbständig und gut zu erfüllen. **Kompetenz** ist das Fachwissen und das Fachkönnen (durch Ausbildung), erweitert um das unternehmensspezifische Transferwissen.

- **Fachwissen:** bewusster Zugriff vor Anwendung
- **Fachkönnen:** wird aufgrund mehrfach erfolgreicher Anwendung automatisch eingesetzt

Hieraus werden 4 typische Entwicklungszustände abgeleitet:

- **E1**  
wenig Kompetenz, hohes Engagement
- **E2**  
einige Kompetenz, wenig Engagement
- **E3**  
hohe Kompetenz, schwankendes Engagement
- **E4**  
hohe Kompetenz, hohes Engagement

Die Effektivitätswahrscheinlichkeit der Führung ist dann am höchsten, wenn der gewählte Führungsstil dem Entwicklungsstand entspricht. (Aufgabenbezogen)

**E1 -> S1, E2 -> S2, E3 -> S3, E4 -> S4**

Umsetzung:

- Schulung der Führungskräfte.
- Schulung der Mitarbeiter in den wichtigsten Prinzipien des Situativen Führens.
- Zielvereinbarungen.  
Ziele, nicht Absichtserklärungen! Ziele und Standards, 250 Worte, 3-5 Schwerpunkte. Aussagekräftig, realistisch, objektiv, messbar, annehmbar.
- Abhängig von Entwicklungsstand:  
**E1:** Ziele Sagen, Maßnahmen sagen  
**E2:** Ziele Sagen, Maßnahmen gemeinsam  
**E3:** Ziele gemeinsam, Maßnahmen Mitarbeiter  
**E4:** Ziele Mitarbeiter, Maßnahmen Mitarbeiter

Zum Schluss wird dann gemeinsam mit dem Mitarbeiter der Führungsstil vereinbart (zentraler Punkt).

#### Vorteile:

- Stellt Offenheit her,
- Stellt Klarheit her,
- Stellt einvernehmen her,
- Gibt der Führungskraft Feedback
- Unterstützungsverpflichtung der Führungskraft
- Stellt Verbindlichkeit her, durch Dokumentation
- Regelmäßige Gespräche -> ggf. Verbesserungsmöglichkeiten.

#### Kritische Beurteilung:

- Stellt auf beobachtetes Verhalten, nicht auf Einstellungen ab.
- Berücksichtigt individuelle Unterschiede, konzentriert sich aufgabenbezogen auf Entwicklungsstand des Mitarbeiters.
- Ziel ab auf Entwicklung des Mitarbeiters bis hin zur Selbständigkeit (E4).
- Mitarbeiterentwicklung wird dezentralisiert, Linienvorgesetzter entwickelt Kompetenz.
- Änderung hin zum Situativen Führen dauert oft mehrere Jahre.
- Problematisch, wenn keine Ziele vorhanden (Routinearbeiten).
- Probleme mit großen Mitarbeitergruppen.

### 3 Projektmanagement

#### 3.1 Entstehung

Projektmanagement entstand ursprünglich mit Großvorhaben aus der Luft und Raumfahrtindustrie. Es sollen Ziele verfolgt werden, die einzelne Institutionen überfordert hätten. Deshalb wurden Projektgruppen gebildet, die mit der Lösung von Teilproblemen beauftragt wurden. Vertreter von Projektgruppen traten zusammen um Bericht zu erstatten und das Projekt zu koordinieren.

#### 3.2 Das Projekt

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes und relativ risikobehaftetes Vorhaben und zeichnet sich durch folgende Kriterien aus:

- Umfang  
Größenordnung übertrifft übrige Aufgaben des Unternehmens bei Weitem
- Besonderheit  
Inhaltlich unterschiedlich zu sonstigen Aufgaben im Unternehmen
- Komplexität  
In der Regel Unternehmensübergreifend, betrifft unterschiedliche Abteilungen und benötigt auch oft Externe.
- Schwierigkeitsgrad  
Hoher Anteil an unsichren Faktoren: Neu, Interne + Externe, Koordinierung im Vordergrund.

### 3.3 Projektmitglieder

#### Projektmanagement:

- Das Projektmanagement befasst sich mit der Planung, Überwachung und Steuerung eines Projektes.
- Muss von Unternehmensleitung befürwortet und gefördert werden.
- Projektgruppe muss konkrete Aufgabe bekommen.
- Zugang zu Ressourcen, Informationen und Daten muss gewährleistet sein.
- Aufgaben:  
Zielplanung, Verfahrensplanung, Aufgabenzerlegung, Aufgabenverteilung, Terminierung, Ressourcenplanung.

#### Projektteam:

- Ein Projektteam ist eine Arbeitsgruppe auf Zeit.
- Gruppenmitglieder aus verschiedenen Bereichen und Abteilungen, um Fachwissen zu vereinen.
- Rückkehr nach Projekt in ursprüngliche Position.
- Zur Zeit der Projektes hierarchie- und bereichübergreifend.
- In der Regel in keinem Organisationsplan enthalten.
- Fähigkeit kooperativ miteinander umzugehen spielt große Rolle.
- Mitglieder bringen ihre Persönlichkeit ein.
- Gefahr von gruppendynamischen Effekten.

### 3.4 Instrumentarien:

- **Pflichtenheft**  
Detaillierte Beschreibung des Projektzieles, des Zeit und Kostenbedarfs sowie aller notwendigen Teilarbeiten – jedoch keine Lösungswege.
- **Projektstrukturplan**  
Bringt die Vorgänge in einer Liste in logische Reihenfolge; zeitliche, finanzielle kapazitative Ressourcen werden berücksichtigt.
- **Terminplanung**  
Balkendiagramme, Netzpläne, Milestones. Hierbei nochmaliges Durchdenken des Projektes.
- **Berichtswesen**  
Festgelegener Zeitplan, oder Management by Exception.  
Knappe Berichte mit Angaben über Zeit, Kosten, Leistungsziele.  
Je kritischer die Projektphase, um so höher die Berichtsdichte.

## 4 Der Human Resource Ansatz