



B21-I
B 04/I

Mitarbeiterführung

B 21: Personalmanagement und Organisation

Basismodul

Thomas Mühlencoert



11569

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert



Schwerpunkte in Lehre und Forschung:

- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Informationsverarbeitung
- Künstliche Intelligenz in der Logistik
- Management der Kontraktlogistik
- Restruktuierungsmanagement
- New Leadership Modelle

Mühlencoert, Thomas:

Mitarbeiterführung; Handlungsfelder des Managements II – Führung und Organisation; Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes, Modul B04/I; Koblenz 2022

© 2007 zfh- Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund
3. Auflage 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Text, Abbildung und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das MBA-Fernstudienprogramm und die Autorinnen und Autoren können jedoch für eventuell verbleibende fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine andere Haftung übernehmen.

Herausgeber:

MBA-Fernstudienprogramm

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert / Prof. Dr. Uwe Hansen (Studiengangsleitung)
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus
Joseph-Rovan-Allee 2 • 53424 Remagen

Vertrieb:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

Leiter:

Prof. Dr. Ralf Haderlein

Anschrift:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund
Konrad-Zuse-Straße 1 • 56075 Koblenz • Tel.: 0261/91538-0

Titelgestaltung:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

Vorwort

Wenn in diesem Lehrbrief von „Führung“ gesprochen wird, dann als Mitarbeiterführung innerhalb von Organisationen. Das Spektrum von Organisationen ist dabei aber so vielfältig wie die Ziele, die sie verfolgen. Ganz allgemein versteht man unter einer Organisation ein soziales Gebilde, das dauerhaft Ziele verfolgt und eine formale Struktur aufweist, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf die verfolgten Ziele ausgerichtet werden. Damit gehören neben privaten Profit-Unternehmen auch Behörden und Verwaltungen des öffentlichen Dienstes sowie Einrichtungen des Gesundheitswesens als Non-Profit-Organisationen zu diesem breiten Spektrum, aber auch Organisationen, bei denen ehrenamtliches Engagement im Vordergrund steht, also Vereine, Verbände, Parteien etc.

Nicht zu vergessen ist der Einfluss veränderter Unternehmensumwelten seit Beginn der 90er auf die Interpretation von Mitarbeiterführung. Eine zentrale Rolle spielt die zunehmende Internationalisierung bzw. *Globalisierung*. Hohe Qualität und ausgeprägte Kundenorientierung sind in Zeiten zunehmender Markttransparenz zentrale Wettbewerbsfaktoren. Gleichzeitig haben Kostendruck und Innovationsdruck zugenommen. Nicht umsonst spricht man von *Economies of Speed*.

Wie können die Unternehmen auf die stetig wachsenden Anforderungen reagieren? Zahlreiche Managementkonzepte versuchen den massiven Veränderungsdruck aufzugreifen und konstruktiv umzusetzen. Durch Lean Management, Business-Reengineering oder Konzepte der Gruppenarbeit sollen Effizienz und Flexibilität gesteigert werden. Mit der Ausgliederung von Unternehmensteilen, die nicht dem Kerngeschäft zugerechnet werden (*Outsourcing*), werden zusätzliche, auch interne Wettbewerbsstrukturen (*Profit Center*) geschaffen und unternehmerische Kompetenz und Verantwortung an Bereiche delegiert, die bislang weitgehend unselbstständig agiert haben.

Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Organisationsmitglieder. Zu beobachten sind zunehmend Anforderungen an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit und es wird ein hohes Maß an Flexibilität sowie Veränderungs- und Lernbereitschaft erwartet. Damit rücken neben fachlichen Kompetenzen zunehmend *fachübergreifende Kompetenzen* oder *Schlüsselqualifikationen* in den Mittelpunkt. Hierzu zählen vor allem soziale, methodische und personale Kompetenzen.

Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, den Wandel und Veränderungen von Strukturen aktiv zu gestalten und die Rolle eines *Change Agents* zu übernehmen.

Im Rahmen des Konzepts der *Lernenden Organisation* werden daher weitgehende Anforderungen an die Rolle der Führungskräfte, z. B. als *Visionär, Berater, Teamplayer oder Coach*, diskutiert und gefordert. Innovationsfähigkeit, teamorientiertes Arbeiten und Vertrauen stehen hierbei als Führungsleitlinien im Vordergrund.

Gerade für die Akzeptanz von Innovations- und Veränderungsprozessen müssen Führungskräfte in der Lage sein, Widerstände zu überwinden und flexibel zu reagieren. Neben fachlicher Kompetenz sind persönliche Autonomie und Glaubwürdigkeit wichtige Voraussetzungen.

Hierbei wird auf die *Bedeutung der Persönlichkeit* von Führungskräften hingewiesen, wie auch die Diskussion um den Begriff der *Transformationalen Führung* deutlich macht. Führung wird hier weniger als Funktion oder Rolle mit klar umrissenen Aufgaben, Vorgaben und rationalen Handlungsstrategien gesehen, bei der die Person in den Hintergrund tritt und austauschbar bleibt. Vielmehr interessieren bei den neueren *Leadership-Ansätzen* die Persönlichkeit, herausragende Verhaltensweisen von Führungskräften und ihre Wirkung auf die Mitarbeiter.

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert

Vorwort zur 1. Auflage

Dieser Lehrbrief steht in Nachfolge der 1. Aufl. von Emeritus Prof. Dr. R. H. Jung unter Mitarbeit von K. Kneese. Seine Verdienste für die praxisorientierte Managementlehre an deutschen Hochschulen seien auch an dieser Stelle gewürdigt. Viele Kollegen beziehen sich auf sein Standardwerk der *Allgemeinen Managementlehre*.

Die vorliegende 2. Auflage führt die 1. Aufl. weiter, indem das Blickfeld um die sogenannten New-Leadership-Ansätze (z. B. Transformationaler Führungsstil) und die empirische Befundlage zur Wirksamkeit diverser Führungsstile erweitert wird. Das Kapitel zur Motivation wurde erweitert um die Aspekte der Kognition und Volition. Ebenso wurde Wert darauf gelegt, die historische Entwicklung der Forschung in diesem Bereich chronologisch darzustellen.

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert

Lernziele für Kapitel 1 – Der Begriff der Mitarbeiterführung

- Verständnis für die Einordnung der Mitarbeiterführung in die Unternehmensführung
- Verständnis von Mitarbeiterführung als soziale Einflussnahme von Personen auf Personen
- Erlangung eines Grundverständnisses der Bedeutung und der Funktionen von Mitarbeiterführung

1. Der Begriff der Mitarbeiterführung

Der Begriff Mitarbeiterführung manifestiert sich organisationspsychologisch betrachtet in einem Prozess sozialer Einflussnahme. Führung ist Einwirkung von Menschen auf andere Menschen, um sie zu einer bestimmten Tätigkeit oder einem bestimmten Verhalten zu veranlassen.¹

Im Unternehmenskontext kann man den Begriff der Mitarbeiterführung wie folgt konkretisieren:

Mitarbeiterführung (Synonym: Personalführung) kann definiert werden als **zielorientierte Einflussnahme von Vorgesetzten auf Handlungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der ihnen unterstellten Mitarbeiter.**

Mitarbeiterführung hat sich dabei an formalen Rahmenbedingungen zu orientieren, die z. B. durch gesetzliche Regelungen, Arbeitsverträge, Zielvereinbarungen und Stellenbeschreibungen gesetzt sind.

Im Bereich des Human Resource Management werden diese formalen Rahmenbedingungen ausgestaltet (Verweis auf die entsprechenden Lehrbriefe).

1.1 Kontext der Mitarbeiterführung

Die Mitarbeiterführung ist in den **Kontext der Unternehmensführung** zu stellen. Die Unternehmensführung in funktional-instrumentaler Sicht weist im Kern **drei aktiv gestaltende Teilfunktionen** auf, die letztlich alle mittelbar oder unmittelbar der zielkonformen Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern dienen (vgl. Lehrbrief Organisationsmanagement mit Fallstudien) und deren Einstellungen und Handlungen, gewollt oder ungewollt, beeinflussen. Diese sind:

1. die Zielbildung und Ableitung von Strategien (Ziel-Weg-Beschreibung)
2. die Aufbau- und Ablauforganisation (Regelsystem)
3. und schließlich die Mitarbeiterführung inkl. diverser Anreizsysteme (vgl. Lehrbrief Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme)

Ihre Abstimmung aufeinander ist zentrale Aufgabe des Managements, ansonsten drohen Fehlsteuerungen aufgrund gegenläufiger Wirkungen.

¹ Einen Überblick über Definitionen geben z. B. Hentze et al. (2005), Neuberger (2002)

Die folgende Abbildung (eigene Darstellung) veranschaulicht den Zusammenhang:

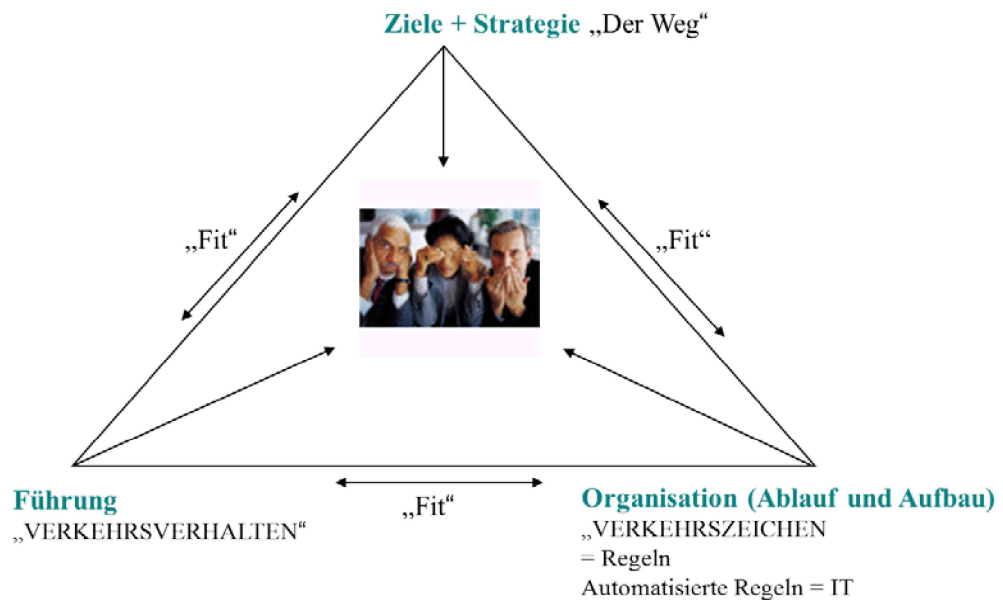


Abbildung 1: Die Triade der Unternehmensführung

Ausgehend von den **Unternehmenszielen und den daraus abgeleiteten Strategien** wird gewissermaßen der „Weg zum Ziel“ beschrieben. Im Tagesgeschäft stützen die Organisation und Mitarbeiterführung die Erreichung der Unternehmensziele mittels Durchsetzung und Umsetzung der Strategien ab.

Die **Organisation** bildet die formalisierten und informalen Regeln der Aufbauorganisation (Hierarchie) und Ablauforganisation (Prozessabläufe) gewissermaßen als „Verkehrszeichen“ ab.

Die **Mitarbeiterführung** prägt durch die Führungs- und Vorbildfunktion der Vorgesetzten das allgemeine „Verkehrsverhalten“ entscheidend mit, welches nicht automatisch den „Verkehrszeichen“ entsprechen muss. Auch Anreizsysteme, als ein wichtiges Teilinstrument der Mitarbeiterführung, beeinflussen das Mitarbeiterverhalten.

Die **zentrale Empfehlung** ist, dass diese drei Teilfunktionen aufeinander abgestimmt werden müssen (**Fit-Ansatz**), damit von ihnen keine widersprüchlichen Signale (direkte wie indirekte Erwartungen und Anforderungen) auf die Mitarbeiter ausgehen, weil dies dauerhaft zu Frustration und Demotivation führt.

Beispiele:

Wer in seiner Strategie auf Innovationen setzt und damit innovative und kreative Mitarbeiter will, sollte sie nicht durch überbordenden Bürokratismus in der Organisation behindern. Wer auf Service-Orientierung innerhalb seiner Strategie setzt, sollte sich gut überlegen, ob er in seinem Führungs- und Anreizsystem Mitarbeiter nur für Kostenziele prämiert. Wer sein Produktspektrum stark diversifiziert, sollte sich eher von einer funktionalen in eine Spartenorganisation umstrukturieren, um Komplexität zu reduzieren. Die Vorteile einer verstärkten Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz an Mitarbeiter kann durch zu viele existierende Hierarchiestufen neutralisiert werden. Wiederum wird der Abbau von Hierarchie in einem Unternehmen behindert, wenn Führungskräfte nicht mehr Kompetenzen delegieren wollen.

1.2 Funktionen der Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung als sozialer Einflussprozess hat die Handlungen der betrieblichen Mitarbeiter auf die Erreichung betrieblicher Ziele zu lenken. Unmittelbar geht es um die Ziele einzelner Stellen, Gruppen, Teams, Abteilungen, Referate usw., die aus den betrieblichen Oberzielen als Ziele für die Organisationseinheit, in der Mitarbeiterführung stattfindet, abgeleitet worden sind.

Der Einflussprozess erfüllt genau genommen zwei (Teil-)Funktionen, die als originäre **Kernfunktionen der Mitarbeiterführung** anzusehen sind:

- die kognitiv ausgerichtete Zielausrichtung des Mitarbeiterverhaltens (**Richtung**) und
- die Entwicklung der erforderlichen Zielerreichungsenergie (**psychische Energetisierung** oder **Aktivierung**).

Je nach Führungssituation kommt den beiden Funktionen unterschiedliche Gewichtung zu. Die Richtung und Aktivierung leistet der Vorgesetzte vorwiegend auf dem Weg der

- **informierenden² (Aspekt des Kennens),**
- **instruierenden³ (Aspekt des Müssens),**
- **delegierenden⁴ (Aspekt des Dürfens),**

² d. h. Mitteilung über Ziele, bereitgestellte Ressourcen und sonstige erforderliche Informationen zur Zielerreichung als Rahmenbedingung des Handelns für den Mitarbeiter.

³ d. h. Anweisungen als konkrete Handlungsvorgaben

⁴ d. h. Übertragung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen

- **trainierenden⁵ (Aspekt des Könnens),**
- **organisierenden⁶**
- **und motivierenden⁷ (Aspekt des Wollens) Kommunikation.**

Diese Differenzierung birgt aber auch Abgrenzungsprobleme. Motivation enthält sowohl eine energetische (aktivierende) als auch eine kognitive (richtende) Komponente (Wiswede 2000, S. 59). In ihr ausschließlich die Funktion der Gewinnung von Zielerreichungsenergie zu sehen, ist deshalb so problematisch wie der Versuch, Information und Instruktion ausschließlich im Sinne von Zielausrichtung zu interpretieren. Beispielhaft sei die Rückmeldung des Vorgesetzten über seine (Un-)Zufriedenheit mit der Arbeitsleistung des Mitarbeiters erwähnt. Zweifellos informiert der Vorgesetzte und beeinflusst zugleich die Zielerreichungsenergie seines Mitarbeiters.

Mit der Übertragung des allgemeinen Führungsgedankens auf die Mitarbeiterführung in Unternehmen ergibt sich, dass neben den originären Kernfunktionen auch Aspekte der Verfügbarkeit personeller Ressourcen (Humanressourcen) in das Blickfeld rücken.

Die **Sicherstellung der für die Zielerreichung erforderlichen Humanressourcen** kann daher als weitere **abgeleitete Funktion** der Personalführung betrachtet werden. Ihre Bedeutung dürfte angesichts der Tendenz zum Fachkräftemangel stark zunehmen.

Aktivitäten im Zusammenhang mit dieser Funktion sind

- die Rekrutierung von Mitarbeitern,
- die Entwicklung der Mitarbeiterqualifikation (Personalentwicklung),
- die Bestimmung und Übertragung von betrieblichen Gegenleistungen (sachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Entgelt, Statussymbole, Beförderung usw.) für die Mitarbeiterleistung einschließlich der Beurteilung der Mitarbeiterleistung,
- und auch Freisetzungen von Mitarbeitern.

Eine weitere abgeleitete Funktion ist die **Außenvertretung der Organisationseinheit oder einzelner Mitglieder** durch den Vorgesetzten (Bleicher/Meyer 1976, S. 47).

⁵ d. h. Schulung, Coaching und Feedback als Basis der Mitarbeiterentwicklung

⁶ d. h. zweckmäßige Aufgabenverteilung, Planung und Koordination der Einzelaktivitäten, Regelaufstellungen, Beschaffung der erforderlichen Ressourcen, Vertretung nach außen

⁷ d. h. Motivierung durch Zielsetzung, Anreize, Kontrolle und Anerkennung

Sie ist kein zu unterschätzender Faktor der Führungsarbeit, zeitlich wie inhaltlich. Im Fokus in der Außenvertretungsbeziehung sind übergeordnete (z. B. Geschäftsführung, Personalabteilung, Aufsichtsrat) oder gleichrangige Stellen „benachbarter“ Abteilungen sowie betriebsexterne Personen (Lieferanten, Abnehmer, Dienstleister, Banken und andere Stakeholder). Das Potenzial für Richtung und Aktivierung in der Personalführungsarbeit steht auch unter dem Einfluss erfolgreicher Außenvertretung: Gelingende Außenvertretung stärkt, misslingende schwächt es.

In der nachfolgenden Abbildung (Jung/Kneese 2007, S. 14) sind die Funktionen der Mitarbeiterführung zusammenfassend dargestellt.

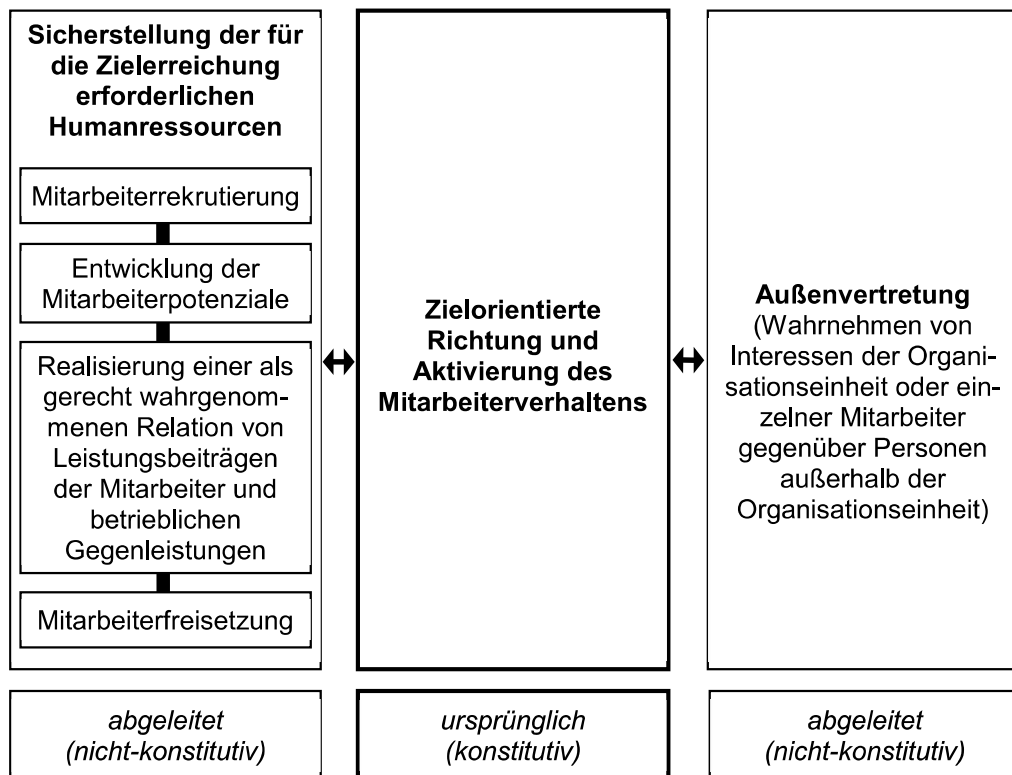


Abbildung 2: Die Funktionen der Mitarbeiterführung

Übungsfragen



- 1.1 Wodurch unterscheidet sich die Mitarbeiterführung von der Organisation und der Ziel-Strategie-Bildung?
- 1.2 Inwiefern ist die Außenvertretung als Funktion der Mitarbeiterführung zu sehen? Welche Fähigkeiten eines Managers sind bei der Wahrnehmung seiner Außenvertretungsfunktion besonders gefordert?
- 1.3 Warum kann man in der Praxis die kognitive Zielausrichtung des Mitarbeiterverhaltens und die Entwicklung der erforderlichen Zielerreichungsenergie bzw. Aktivierung schlecht voneinander trennen?

Lernziele für Kapitel 2 – Grundlagen zu Führungsstilen

- Verständnis von Führungsstil als typisiertes Verhaltensmuster
- Entwicklung eines differenzierten Verständnisses derjenigen Verhaltensweisen, die kooperative von direkter Führung unterscheiden
- Reflexion des eigenen Führungsverhaltens mit Bezug auf die Merkmale direkter und kooperativer Führung

2. Grundlagen zu Führungsstilen

Führungsstile sind typisierte Verhaltensbeschreibungen für die Komplexität des realen Führungsverhaltens. Die Führungslehre stellt solche Konzepte bereit – sowohl Konzepte, die schwerpunktmäßig auf **Verhaltensmerkmale** der Führungsarbeit abstellen, als auch Konzepte, die **Wertorientierungen und Einstellungen** einbeziehen. Zunächst werden klassische Modelle vorgestellt, deren Kategorien der **Direktion** bzw. **Partizipation/Kooperation** prinzipiell in allen Führungsstilmodellen mindestens verwendet werden.

2.1 Begriffskonzepte von Seidel und Tannenbaum

Die folgende Abbildung 3 zeigt ein Konzept, das zur Beschreibung des Führungsverhaltens sechs Verhaltensmerkmale heranzieht. „Es handelt sich um sowohl beobachtbare (und damit aufseiten der Mitarbeiter wahrnehmbare und interpretierbare) als auch durch Lernprozesse veränderbare Aspekte des Vorgesetztenverhaltens“ (Jung/Kneese 2007, S. 32). Die Darstellung basiert auf einem von Seidel entwickelten Begriffskonzept, das sich auf eine Metaanalyse einschlägiger Konzepte in der US-amerikanischen und deutschsprachigen Literatur stützt (Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 216 in Anlehnung an Seidel 1978, S. 162 ff.).

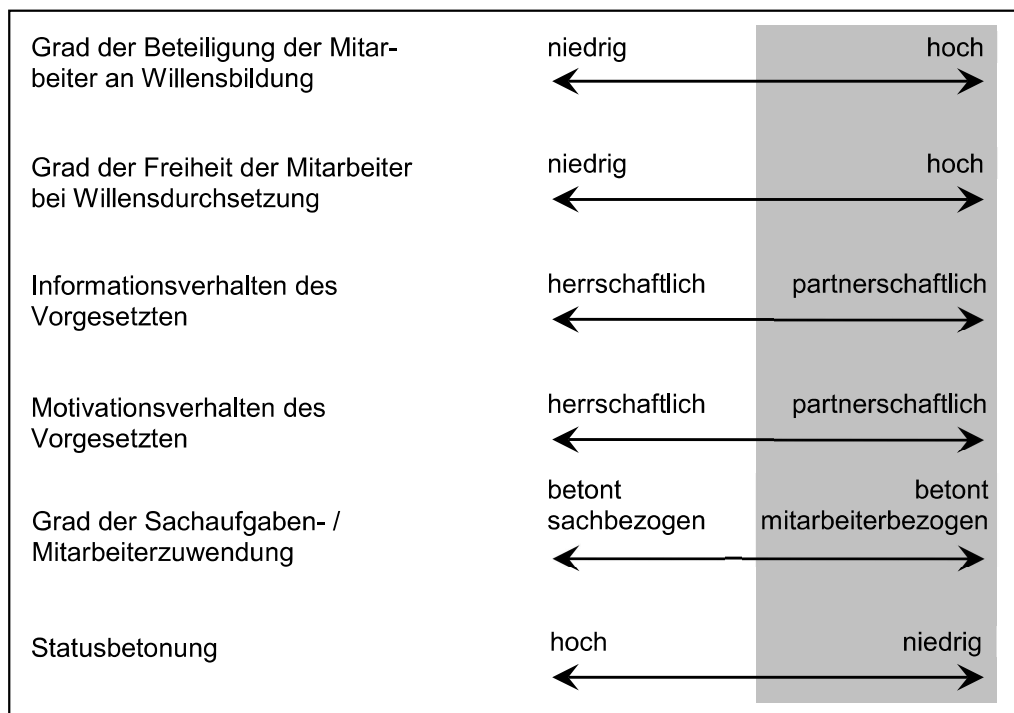


Abbildung 3: Merkmalsdimensionen des Führungsverhaltens

Die abgebildeten Merkmalsdimensionen bedeuten im Einzelnen (Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 217 ff.):

1. Grad der Beteiligung an der Willensbildung

Dieses Merkmal beschreibt, in welchem Maße Vorgesetzte ihre Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen. Die extremen Ausprägungen sind gekennzeichnet durch eine Negierung jeglicher Form der Einbeziehung der Mitarbeiter einerseits (*Vorgesetzter entscheidet allein*), andererseits durch die Übertragung von Entscheidungen zur selbstständigen Wahrnehmung an Mitarbeiter (*Delegation; Mitarbeiter entscheidet allein*).

Exkurs: Das immer noch häufig zitierte „**Führungsstilkontinuum**“ von Tannenbaum/Schmidt (siehe nachstehende Abbildung 4, Tannenbaum/Schmidt 1958, S. 79, entnommen aus Jung/Kneese 2007, S. 34) ist ein Beispiel für ein Konzept, das Führungsstile ausschließlich eindimensional nach dem Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an der Willensbildung beschreibt. Eine ausgeprägte Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter wird hier als kooperativer (partizipativer, mitarbeiterorientierter), das Gegenteil als direkter (autoritärer, aufgabenorientierter) Führungsstil bezeichnet.

2. Grad der Freiheit bei der Willensdurchsetzung

Dieses Merkmal behandelt die der Entscheidungsphase nachfolgende Durchsetzungsphase. Vorgesetzte können durch ausgeprägtes Anweisungs- und Kontrollverhalten auf die Durchführung von Maßnahmen einwirken (*Freiheitsgrad der Mitarbeiter niedrig*). Sie können – im anderen Extrem – ihren Mitarbeitern weitgehende Freiheit hinsichtlich der Durchführung einräumen (*Freiheitsgrad der Mitarbeiter hoch*).

Die nachfolgenden Verhaltensdimensionen beziehen sich sowohl auf die Willensbildungs- als auch die Willensdurchsetzungsphase:

3. Informationsverhalten

Herrschaftliche Verhaltensweisen sind gekennzeichnet durch ein restriktives Informationsverhalten. Der Vorgesetzte bestimmt im Einzelfall, wer wann worüber informiert wird, und beabsichtigt, stets einen entscheidenden Informationsvorsprung gegenüber seinen Mitarbeitern zu besitzen. Mitarbeiter erhalten von ihrem Vorgesetzten wenig Rückmeldung (Feedback) zu ihrem Arbeitsverhalten. Sie werden eher im Ungewissen gelassen.

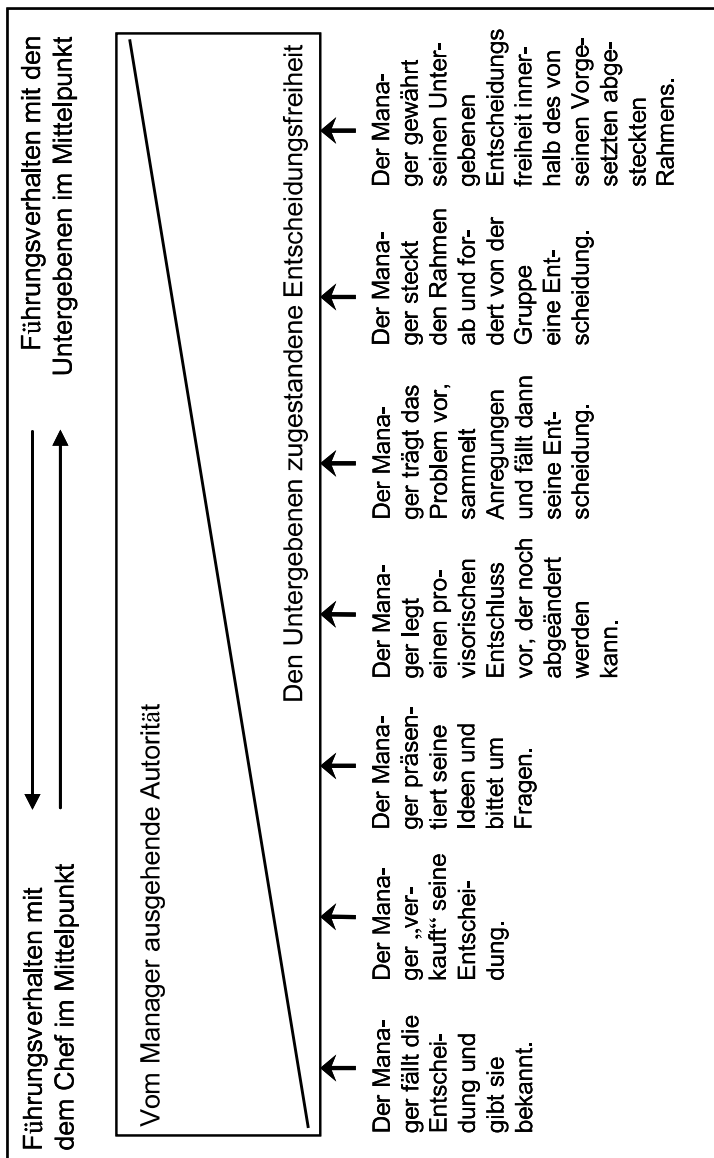


Abbildung 4: Exkurs: Klassisches Führungsstilkontinuum von Tannenbaum/Schmidt

Partnerschaftlich ist im Gegensatz dazu ein transparenteres Informationsverhalten, bei dem der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern alle für ihre Arbeit im weitesten Sinne relevanten Informationen zukommen lässt, wobei die Informationsverteilung häufig dauerhaft geregelt ist, also nicht fallweise vom Vorgesetzten bestimmt wird. Mit einem solchen Informationsverhalten wird die Voraussetzung für einen *gegenseitig* offenen Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern geschaffen. Feedback, auch vom Mitarbeiter an den Vorgesetzten, ist ein selbstverständlicher Bestandteil des Führungsverhaltens.

4. Motivationsverhalten

Charakteristisch für eher *herrschaftliches* Motivationsverhalten ist Einsatz von Kritik und negativen Sanktionen. Anerkennung vonseiten des Vorgesetzten erfährt der Mitarbeiter eher selten, Einflussnahmen werden nicht selten auf subtile Drohung und Zwang gestützt. Loyalität wird als sehr wichtige Mitarbeiter Eigenschaft angesehen. Herrschaftliche Verhaltensweisen können auch patriarchalisch ausgeprägt sein. Kennzeichen sind der uneingeschränkte Herrschaftsanspruch auf der einen Seite und die Fürsorgeverpflichtung gegenüber den Geführten auf der anderen Seite.

In einem partnerschaftlichen Motivationsverhalten hingegen stützt der Vorgesetzte sich vorrangig auf Überzeugung und Aushandlung. Erfolgreiche Arbeit des Mitarbeiters erfährt Anerkennung. Kritik ist konstruktiv, Hilfestellungen für den Mitarbeiter sind ein wesentlicher Bestandteil. Partnerschaftliches Motivationsverhalten ist nicht denkbar ohne Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Zielvorstellungen der Mitarbeiter. Insofern besteht eine enge Verknüpfung mit einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung (siehe nachfolgende Verhaltensdimension).

5. Grad der Sachaufgaben-/Mitarbeiterzuwendung

Bei einer *extremen Sachaufgabenzuwendung* ist das Führungsverhalten des Vorgesetzten ausschließlich auf die Erreichung der Unternehmensziele und die Schaffung der hierfür erforderlichen sachlichen Ressourcen ausgerichtet. Aktivitäten zur Aufstellung von Arbeitsplänen, Regelung der Arbeitsorganisation, Anweisung und sachliche Anleitung der Mitarbeiter stehen im Vordergrund, die Präferenzen und Bewertungen der Mitarbeiter spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Mit zunehmender Mitarbeiterorientierung erweitert der Vorgesetzte seinen Führungsstil auf die aktive Förderung der arbeitsrelevanten Eignungen und Kenntnisse seiner Mitarbeiter bis hin zur Berücksichtigung persönlicher Entwicklungsinteressen der Mitarbeiter. Eine *extreme Mitarbeiterzuwendung* ist dadurch gekennzeichnet, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse, Einstellungen und Ziele der Mitarbeiter, soweit sie nicht unvereinbar mit den Unternehmenszielen ist, gleichbedeutend neben diese tritt.

6. Statusbetonung

„Unterschiedliche betriebliche Hierarchieebenen erfahren unterschiedliche Statuszuweisungen, d. h. unterschiedliche soziale Bewertungen. Daraus werden häufig (ungeschriebene) Regeln des Umgangs miteinander abgeleitet: Vorgesetzte bitten ihre Mitarbeiter zu sich in ihr Büro, aber nicht umgekehrt; Mitarbeiter unterbrechen ihre Arbeit jederzeit für ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten und fragen bei eigenem Gesprächsbedarf, wann der

Vorgesetzte Zeit für sie hat; Mitarbeiter beachten bei der Einnahme von Sitzplätzen im Besprechungsraum den (vermuteten) Anspruch des Vorgesetzten auf einen Platz am Kopfende des Tisches usw. Außerdem werden Statusunterschiede durch differenzierte Zuweisung von materiellen Statussymbolen (z. B. Größe und Ausstattung des Büros) geschaffen.

Die hier abschließend herangezogene Verhaltensdimension hebt darauf ab, dass Vorgesetzte im Umgang mit ihren Mitarbeitern solche Statusdifferenzen in unterschiedlichem Maße betonen und „in Anspruch nehmen“ können – von einer ausgeprägten Betonung (*hoch*) bis zu einer weitgehenden Vernachlässigung (*niedrig*)“ (Jung/Kneese 2007, S. 36).

Betrachten wir zusammenfassend Abbildung 3: Führungsverhalten, das den Beschreibungen auf der jeweils linken Seite der Dimensionen entspricht, ist Ausdruck eines **direktiven Führungsstils**. Verhaltensweisen, die den Beschreibungen auf der jeweils rechten Seite der Dimensionen entsprechen, können als Ausdruck eines **kooperativen Führungsstils** gelten. Vorgesetzte lassen sich nicht eindeutig einer bestimmten Klasse (direktiv oder kooperativ) zuordnen, sondern verhalten sich *mehr oder weniger direktiv bzw. kooperativ*.

Entsprechend dem dargelegten Begriffskonzept ist also **kooperative Führung** dadurch gekennzeichnet, dass

- „Mitarbeiter an Entscheidungen ihres Vorgesetzten beteiligt werden (Partizipation) und Entscheidungsaufgaben übertragen bekommen (Delegation),
- Mitarbeiter in der Durchsetzungsphase nach der Entscheidung relativ frei von Steuerungs- und Kontrollaktivitäten ihres Vorgesetzten handeln können,
- ein offener Informationsaustausch in der Führungsbeziehung stattfindet,
- das Motivationsverhalten des Vorgesetzten bedürfnis- und belohnungsorientiert sowie durch Überzeugungsversuche gekennzeichnet ist und sich auf dem Wege partnerschaftlicher Kommunikation vermittelt,
- die persönliche Situation der Mitarbeiter berücksichtigt und ihre Entwicklungsziele aktiv gefördert werden,
- der Vorgesetzte in der Führungsbeziehung auf die Betonung und Inanspruchnahme von Statusunterschieden verzichtet“ (Jung/Kneese 2007, S. 36 f.).

Empfehlung: Die einzelnen Dimensionen bieten Ansatzpunkte für eine Reflexion von Vorgesetzten-Verhaltensmustern. Unabhängig von der Frage, welches Führungsverhalten als geeigneter zu bewerten wäre, ist auf jeden Fall unstimtiges oder widersprüchliches Verhalten zu vermeiden! Dieses liegt z. B. vor, wenn Vorgesetzte kooperativ führen wollen, ihre Mitarbeiter auch an der Entscheidungsfindung beteiligen, einer echten Kooperation aber durch restriktives Informationsverhalten die Grundlage entziehen. Kooperative Führung verlangt Stimmigkeit in den Ausprägungen aller Merkmalsdimensionen. Umgekehrt ist es wenig sinnvoll, bei einem direktiven Führungsstil den Mitarbeitern bei der Durchführung von Maßnahmen (Willensdurchsetzung) freien Lauf zu lassen, sich aber in allen anderen Dimensionen direktiv zu verhalten.

2.2 Begriffskonzept der kooperativen Führung von Wunderer/Grunwald

In der Führungslehre sind weitere mehrdimensionale Konzepte zur Beschreibung des Führungsverhaltens entwickelt worden, die neben Verhaltensmerkmalen auch Wertorientierungen und Einstellungen der am Führungsprozess Beteiligten berücksichtigen.

So beschreiben beispielsweise Wunderer/Grunwald ihre Theorie der kooperativen Führung anhand von vier **Dimensionen**, die sich durch zehn **Merkmale** sichtbaren (beobachtbaren) Führungsverhaltens operationalisieren lassen. Dabei fußt Mitarbeiterführung auf den in der Abbildung 5 (Wunderer 2003, S. 220) dargestellten **Werten**.

Folgende Grundüberlegungen liegen dem Modell zugrunde: Es braucht zunächst Kriterien für die **Effektivität** und **Effizienz** von Führung. Wunderer/Grunwald schlagen outputorientierte Größen vor. Im Kapitel 3.5 wird die Thematik der Effizienz noch näher beleuchtet.

Die Arbeitsteilung in einer Gruppe sollte komplementär sein. Gruppenmitglieder unterscheiden sich. Sie sind zur Ausfüllung ihrer Rollen unterschiedlich geeignet. Unter „Rolle“ wird die Summe der Erwartungen bzw. Anforderungen an den Inhaber einer bestimmten Position verstanden.

Der Schwerpunkt liegt bei nicht repressiven Beeinflussungsstrategien. Einflussprozesse sind praktisch immer wechselseitig.

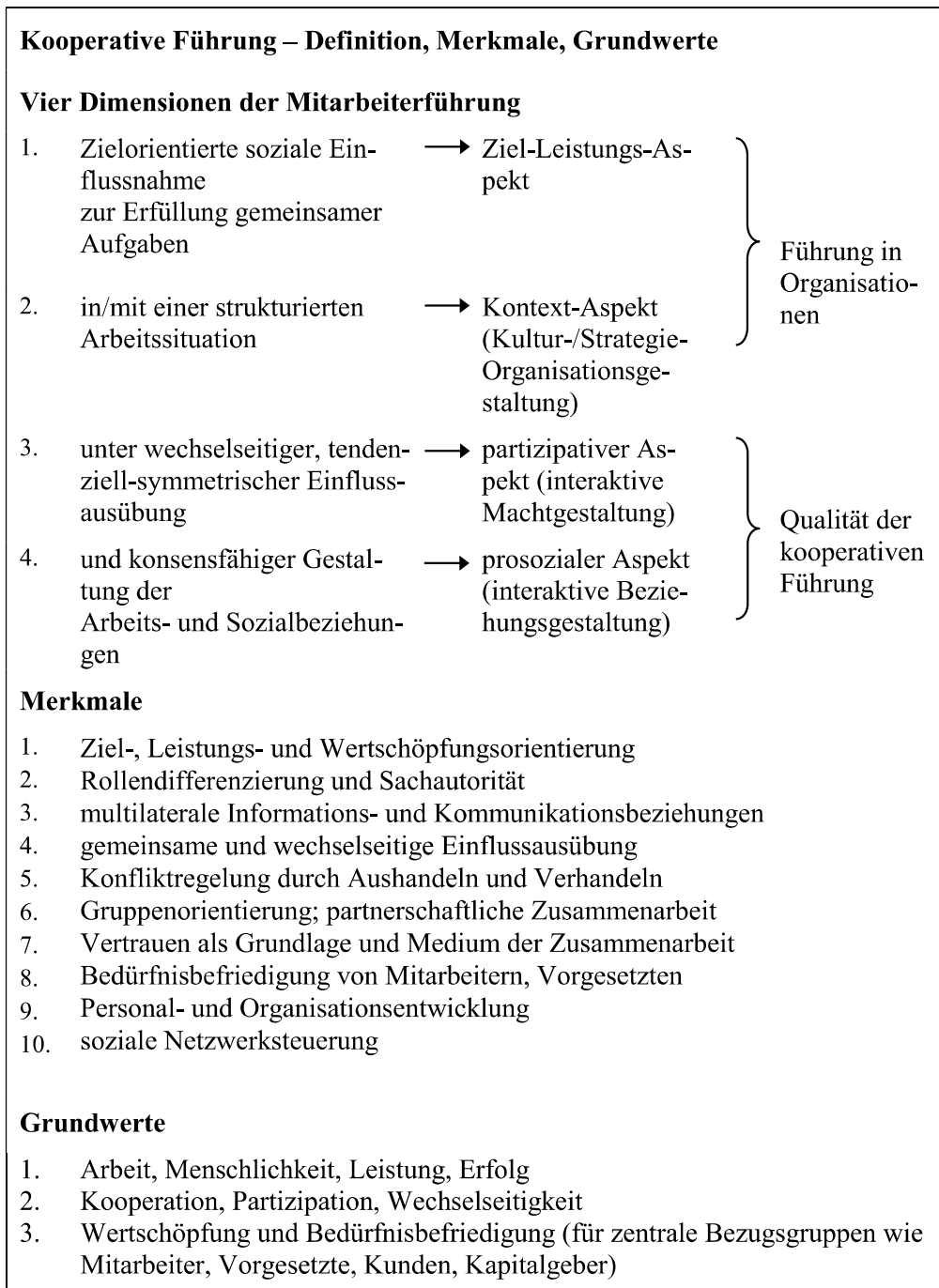


Abbildung 5: Konzept der kooperativen Führung nach Wunderer/Grunwald

Mit einer nicht total vorbestimmten Aufgabenstellung ist notwendigerweise die Wahl alternativer Wege verbunden. Der Aspekt der Entscheidungsfindung in der Gruppe steht im Vordergrund.

Führung ist ein dynamisches Phänomen. Wesentliche Determinanten ändern sich mit der Zeit (Rollen, Normen, Verhalten der Personen).

Übungsfragen



- 2.1 Erläutern Sie das Verhältnis der Begriffe Führungsverhalten und Führungsstil.
- 2.2 Kritisieren Sie die Führungsstilmodelle, die auf Direktion und Kooperation abheben.
- 2.3 Klären Sie mit Bezug auf die sechs Merkmalsdimensionen des Führungsverhaltens nach Wunderer für sich, wo Sie in Ihrer eigenen Führungsarbeit am ehesten den Bereich kooperativer Führung verlassen und wodurch dies verursacht wird.