

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.1

Verständnisfragen

Lösung 1:

Bedeutende biographische Eigenschaften von Individuen

Beispiele:

- **Alter:** kein signifikanter Zusammenhang zwischen Alter und Leistung am Arbeitsplatz; produktive Stärken und Schwächen von jüngeren und älteren Mitarbeitern heben sich auf.
- **Geschlecht:** kein signifikanter Zusammenhang zwischen Geschlecht und Arbeitsleistung; geringe Unterschiede im Hinblick auf psychologische Aspekte wie Aggressivität, Erfolgserwartungen, autoritäre Unterordnung
- **Dauer der Betriebszugehörigkeit:** positiver Zusammenhang zwischen Dauer der Betriebszugehörigkeit und Produktivität; eine längere Betriebszugehörigkeit führt außerdem zu geringeren Fehlzeiten, höherer Jobzufriedenheit und geringerem Arbeitgeberwechsel.

Lösung 2:

Drei Arten von Qualifikationen

- Physischen Fähigkeiten kommt vor allem bei der Erfüllung von Aufgaben, die Ausdauer, Geschicklichkeit oder Kraft erfordern, eine hohe Bedeutung zu. So erfordert die Fließbandproduktion beispielsweise eine hohe Ausdauer von den Arbeitern und unter Umständen einen hohen Kraftaufwand. Bürotätigkeiten stellen dagegen keine hohen Ansprüche an die Ausdauer oder Kraft des Ausübenden. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Ausprägung physischer Faktoren zwischen Individuen sehr stark variiert, einzelne Faktoren aber nur sehr schwach korrelieren. Menschen mit einer sehr ausgeprägten motorischen Fähigkeit weisen zum Beispiel nicht unbedingt auch eine hohe Ausdauer auf.
- Unter intellektuellen Fähigkeiten werden solche Befähigungen verstanden, die für mentale Aktivitäten, wie beispielsweise Denken, das Treffen von Schlussfolgerungen oder das Lösen von Problemen, notwendig sind. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass Menschen einmal erworbenes Wissen auch anwenden und damit nutzbar machen können. Die sechs am häufigsten genannten Arten von intellektuellen Fähigkeiten sind Zahlenverständnis, verbales Verständnis, Wahrnehmungsgeschwindigkeit, induktives Folgern, räumliches Denken und Erinnerungsvermögen. Hierbei handelt es sich ausschließlich um mentale Fähigkeiten. In den letzten Jahren wurden darüber hinaus Faktoren wie soziale, emotionale und kulturelle Fähigkeiten diskutiert. Die in Bewerbungsgesprächen häufig verwendeten Intelligenztests zielen in der Regel jedoch nur auf die mentalen Fähigkeiten ab.
- Die dritte Art von Qualifikationen ist Wissen. Dieses lässt sich in implizites und explizites Wissen unterscheiden. Explizites Wissen sind Wissensinhalte, über die

jemand direkt verfügt und sie auch sprachlich äußern kann. Implizites Wissen stellt dagegen Wissen dar, das nicht direkt weitergegeben werden kann, da der Betreffende dieses nicht sprachlich vermitteln kann. Ärzte können oftmals mit großer Sicherheit Krankheiten diagnostizieren, ohne hierfür explizite Regeln angeben zu können. Bei dem Wissen, das zur Diagnose verwendet wird, handelt es sich in diesem Fall zumindest teilweise um implizites Wissen. Die Wissensbasis eines Individuums wird durch Lernen erweitert, die Geschwindigkeit des Lernens hängt dabei wiederum von den (Lern-)Fähigkeiten des Individuums ab. Darüber hinaus ermöglichen hohe intellektuelle Fähigkeiten eine effektivere Nutzung einer breiten Wissensbasis.

Lösung 3:

Unterschiede von Werten und Einstellungen

Werte stellen Grundüberzeugungen dar, nach denen ein Zustand oder eine bestimmte Verhaltensweise „der entgegengesetzten Verhaltensweise oder dem entgegengesetzten Endzustand aus persönlichen oder gesellschaftlichen Gründen vorzuziehen ist“. Sie enthalten dabei ins fern ein normatives Element, als dass sie die Vorstellungen eines Individuums darüber in sich tragen, was richtig, gut oder wünschenswert ist. Werte weisen dabei zwei Eigenschaften auf. Sie transportieren einen bestimmten Inhalt und sagen dabei aus, ob eine bestimmte Verhaltensweise oder ein Endzustand wichtig ist. Weiterhin vermitteln sie die Intensität, mit der dieser Inhalt „verteidigt“ wird, und zeigen somit auf, welchen Stellenwert er für das Individuum hat. Aus der Bedeutung der einzelnen Werte für ein Individuum lässt sich eine Hierarchie bilden, die auch als Wertesystem bezeichnet wird. Wertesysteme sind in der Regel wenig flexibel und sehr beständig. Der Großteil der für einen Menschen bedeutenden Werte wird bereits in der Kindheit festgelegt, beispielsweise durch Eltern, Lehrer und Freunde. Werte spielen eine bedeutende Rolle für das Verhalten von Individuen in Organisationen, da sie Wahrnehmungsprozesse, aber vor allem auch Einstellungen und Präferenzen determinieren. So wird ein Arbeitnehmer, der der festen Überzeugung ist, dass die Gehaltshöhe durch das Leistungsniveau bestimmt werden sollte, enttäuscht sein, wenn er feststellt, dass in seinem Unternehmen das Gehaltsniveau allein von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängt. Aus dieser Unzufriedenheit resultiert dann möglicherweise eine verringerte Motivation des Angestellten, die sich wiederum negativ auf sein Leistungsniveau auswirkt.

Einstellungen stellen wertende Aussagen – zustimmend oder ablehnend – über Objekte, Menschen oder Ereignisse dar. Einstellungen können in die Elemente Kognition, Affekt und Handlung unterteilt werden. Die Überzeugung, dass Stehlen falsch ist, stellt die kognitive Komponente einer Einstellung dar und bildet die Basis für die affektive Komponente. Der Affekt ist der emotionale Bestandteil einer Einstellung und könnte beispielsweise durch die Aussage: „Ich mag Thomas nicht, weil er stiehlt“ beschrieben werden. Auf Basis der kognitiven Komponente werden in diesem Fall die Handlungen einer Person beurteilt. Die Handlungskomponente schließlich charakterisiert das Vorhaben, sich gegenüber einer Person oder einem Umstand auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Im genannten Beispiel würden die kognitive und affektive Komponente gegebenenfalls dazu führen, dass der Betreffende nicht mehr mit Thomas

spricht oder ihn im Extremfall anzeigt. Die Unterteilung von Einstellungen in diese drei Elemente erleichtert das Verständnis der Komplexität des Phänomens und der Beziehung zwischen Einstellungen und Verhalten. Einstellungen sind in der Regel weniger stabil als Werte. Diese Eigenschaft versuchen beispielsweise zahlreiche Unternehmen zu nutzen, indem sie mit Hilfe der Werbung die Einstellung der Konsumenten gegenüber ihren Produkten positiv beeinflussen.

Lösung 4:

Fünf-Faktoren-Modell: Dimensionen zur Persönlichkeitsbeschreibung

Grundsätzlich können die Charakterzüge eines Menschen anhand eines sehr breiten Spektrums von Merkmalen beschrieben werden. Ein empirisch häufig überprüftes Modell zur Beschreibung von Persönlichkeiten ist das Fünf-Faktoren-Modell. In diesem wird zwischen den Faktoren Extraversion/Introvertiertheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen unterschieden.

Der Faktor Extraversion/Introvertiertheit erfasst dabei die Souveränität im zwischenmenschlichen Umgang. Extravertierte Menschen sind gesellig, kontaktfreudig und durchsetzungsfähig. Introvertierte Menschen sind dagegen eher zurückhaltend und schüchtern.

Der Faktor Verträglichkeit bezeichnet die Neigung eines Individuums, gegenüber anderen Menschen nachzugeben bzw. sich auf diese einzustellen. Sehr verträgliche Menschen sind besonders kooperativ und einfühlend.

Der dritte Faktor Gewissenhaftigkeit ist ein Maß für die Verlässlichkeit eines Individuums. Menschen mit niedrigen Ausprägungen dieses Faktors sind leicht abzulenken, unordentlich und unzuverlässig.

Emotionale Stabilität drückt schließlich die Widerstandsfähigkeit gegen Stress aus. Menschen mit hoher emotionaler Stabilität sind in der Regel ruhig, selbstbewusst und sicher, Menschen mit geringer emotionaler Stabilität dagegen eher nervös, angespannt und unsicher.

Der Faktor Offenheit für Erfahrungen beschreibt, wie breit die Interessen einer Person gestreut sind und wie stark die Person an für sie Neuem interessiert ist. Menschen mit hohen Ausprägungen dieses Faktors sind kreativ, neugierig und künstlerisch sensibel. Menschen mit niedrigen Ausprägungen sind dagegen konventionell geprägt und orientieren sich an ihnen Bekanntem.

Lösung 5:

Myers-Briggs Type Indicator und seine möglichen Ausprägungen

Der Myers-Briggs-Typindikator (MBTI) ist ein psychologisches Werkzeug zur Einschätzung der unterschiedlichen individuellen Präferenzen von Menschen. Myers und Briggs messen diese Präferenzen an vier dichotomen Dimensionen.

Mit der ersten Dimension wird die Präferenz für die Energiequelle eines Menschen (Extraversion – Introversion) gemessen. Die Aufnahme von Informationen (Empfinden – Intuition) wird mit der zweiten Dimension gemessen. Welche Art der Entscheidungsfindung (Denken – Fühlen) bevorzugt wird, kommt in der dritten Dimension zum Ausdruck. Die vierte und letzte Dimension gibt die Einstellung zur Außenwelt (Urteilen – Wahrnehmen) wieder. Im Folgenden werden einige Charakteristika von Menschen mit den jeweiligen Ausprägungen aufgeführt:

- Extraversion: Mögen Vielfalt und Tätigkeit; genießen Interaktion mit Menschen; lernen neue Aufgaben durch Reden und Tun
- Introversion: Mögen ruhige Umgebung, um sich konzentrieren zu können; genießen es, sich auf ein Projekt oder eine Aufgabe zu konzentrieren; lernen neue Aufgaben durch Lesen und Nachdenken
- Empfinden: Konzentrieren sich auf unmittelbare Themen; sammeln Tatsachen, um zu Schlüssen zu gelangen; nutzen ihre eigenen Erfahrungen und die anderer
- Intuition: Folgen ihren Eingebungen; fangen mit dem big picture an und fügen Tatsachen nach und nach ein; bevorzugen Veränderungen und neue Arbeitsweisen
- Denken: Konzentrieren sich auf die Aufgaben; verwenden logische Analysen zum Verstehen und Entscheiden; wenden Prinzipien konsequent an
- Fühlen: Konzentrieren sich auf Interaktion zwischen Menschen; verwenden Werte zum Verstehen und Entscheiden; wenden Werte konsequent an
- Urteilen: Wollen ihre Arbeit planen und den Plan befolgen; haben Dinge gerne erledigt und fertig; ziehen Schlussstriche durch schnelle Entscheidungen
- Wahrnehmen: Wollen flexibel arbeiten; sind gerne spontan; lassen Dinge möglichst lange offen

Lösung 6:

Affective-Events-Theorie: Faktoren zur Beeinflussung des menschlichen Verhaltens

Kern dieser Theorie ist, dass Mitarbeiter emotional auf Gegebenheiten bzw. Ereignisse reagieren, mit denen sie am Arbeitsplatz konfrontiert werden. Diese Reaktion wird zudem durch die Persönlichkeit und die aktuelle Stimmung eines Mitarbeiters beeinflusst. Sie kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen und in ihrer Intensität unterschiedlich stark sein. So ist es denkbar, dass durch Zeitdruck oder unklare Aufgabenverteilung durch den Vorgesetzten bei dem betroffenen Mitarbeiter negative Emotionen hervorgerufen werden. Diese negativen Emotionen beeinflussen in der Folge das Verhalten des Mitarbeiters, damit auch seinen Erfolg und seine Arbeitszufriedenheit.

Faktoren, die das Verhalten beeinflussen:

- Arbeitsumwelt
 - Jobcharakteristika
 - Jobanforderungen
 - Emotionale Arbeitsanforderungen

- Arbeitsevents
 - Alltägliche Mühen
 - Alltägliche Antriebe
- Emotionale Reaktionen
 - Antizipierende Emotionen
 - Antizipierte Emotionen

Lösung 7:

Vier Dimensionen der emotionalen Intelligenz und Ermittlung mithilfe des EQ-i

- Selbstwahrnehmung: Die eigenen Gefühle erkennen.
- Selbstmanagement: Die eigenen Gefühle und Impulse handhaben.
- Beziehungsmanagement: Die Fähigkeit, andere zu inspirieren, zu beeinflussen und zu entwickeln.
- Soziale Wahrnehmung: Mit den Emotionen anderer umgehen können.

Ein Instrument, mit dem die emotionale Intelligenz gemessen werden kann, ist der so genannte EQ-i (Emotional Quotient Inventory), von Reuven Bar-On entwickelt, der neben den oben genannten Punkten noch weitere Facetten der menschlichen Emotionalität umfasst. Der EQ-i ist das erste wissenschaftlich validierte Bewertungsinstrument, um emotionale Intelligenz zu testen und wird mittlerweile in der ganzen Welt angewendet. Neben der emotionalen Intelligenz können mit dem EQ-i zusätzlich die emotionalen Stärken und Schwächen von Menschen herausgefunden werden. Bei der Anwendung des EQ-i müssen verschiedene Fragen aus 15 Schlüsselbereichen der emotionalen Intelligenz beantwortet werden.

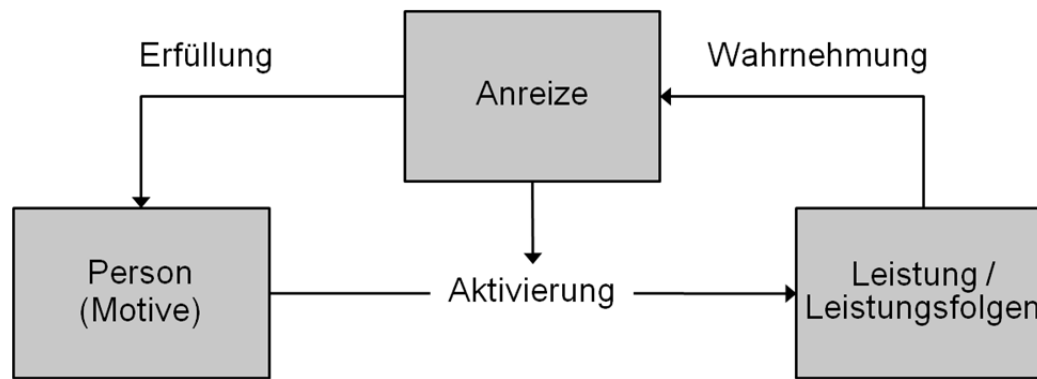
Lösung 8:

Merkmale zur Ausprägung der Motivation eines Menschen

- In der Intensität der Motivation kommt zum Ausdruck, wie sehr ein Mensch sich anstrengt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Intensität steht bei der Beschäftigung mit Fragen der Motivation häufig im Mittelpunkt. Wie die Fallstudie der QualityRent AG verdeutlicht hat, führt eine große Anstrengung aber nur dann zu einer positiven Leistung, wenn sie in eine für das Unternehmen Nutzen bringende Richtung gelenkt wird.
- Daher ist für die Charakterisierung der Motivation eines Menschen nicht nur die Intensität, sondern auch die Qualität bzw. Richtung der Motivation wichtig. Für Unternehmen bedeutet dies, dass Mitarbeiter nicht nur hoch motiviert sein müssen, sondern dass ihre Motivation auch auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein sollte.
- Die Dauerhaftigkeit der Motivation schließlich bringt zum Ausdruck, ob eine Person sich bemüht, eine gestellte Aufgabe tatsächlich auch bis zum Ende zu erfüllen oder bei den ersten Widerständen aufgibt.

Lösung 9:

Einfaches Verhaltensmodell zur Entstehung von Motivation



Lösung 10:

Intrinsische und extrinsische Motive und ihre Abgrenzung

Intrinsische Motive sind in diesem Zusammenhang solche Motive, die durch die Arbeit selbst befriedigt werden. Zu den intrinsischen Motiven zählen beispielsweise das Leistungs-, das Kompetenz- und das Geselligkeitsmotiv.

Im Gegensatz zu intrinsischen Motiven sind extrinsische Motive solche, die nicht durch die Arbeit allein befriedigt werden, sondern erst durch die Folgen einer Arbeitsleistung bzw. deren Begleitumstände. Zu den extrinsischen Motiven zählen unter anderem das Geldmotiv, das Sicherheitsmotiv sowie das Prestige- bzw. Statusmotiv.

Menschen werden in der Regel sowohl von extrinsischen als auch von intrinsischen Motiven geleitet. Die Bedeutung der beiden Motivklassen verändert sich jedoch in Abhängigkeit von der Tätigkeit. So gilt in der Regel, dass bei einfachen Aufgaben eher extrinsische Motive angesprochen werden müssen. Bei komplexen Aufgaben spielen dagegen intrinsische Motive eine größere Rolle. Auch bei einfachen Aufgaben folgt daraus jedoch nicht, dass lediglich Geld oder Arbeitsplatzsicherheit zur Motivation eingesetzt werden können.

Lösung 11:

Menschenbilder und ihre Implikationen für das Handeln der Unternehmensführung

Vorstellungen von den zentralen Motiven von Menschen kommen auch in den so genannten Menschenbildern zum Ausdruck. Mindestens vier wichtige Menschenbilder lassen sich unterscheiden: der so genannte „economic man“ bzw. „rational man“, der „social man“, der „self actualizing man“ und der „complex man“. Jedes dieser Menschenbilder ist eng an eine Entwicklungsstufe in der Geschichte der Unternehmensführungslehre gekoppelt.

Das Menschenbild des „economic man“ ist eng mit dem Scientific Management verbunden, das vor allem auf F. W. Taylor zurückgeht. Taylor ging davon aus, dass Menschen sich nur durch ökonomische Anreize motivieren lassen. Leistungssteigerung konnte also nur durch höhere Bezahlung erreicht werden. Darüber hinaus vertrat Taylor die Überzeugung, dass Menschen in ihrem Verhalten passiv und unfähig zu Selbstdisziplin oder Selbstkontrolle sind. Daher hielt er das Setzen von Anreizen und die Kontrolle für besonders wichtige Führungsaufgaben.

Die Human-Relations-Bewegung, die sich in den dreißiger Jahren quasi als Gegenpol zum Scientific Management entwickelte, ging von einem ganz anderen Menschenbild aus, dem so genannten „social man“. Danach ist ein Mensch ein Wesen, für das soziale Bindungen und zwischenmenschliche Beziehungen besonders wichtig sind. Dementsprechend arbeiten Menschen gerade dann besonders produktiv, wenn durch die Arbeit soziale Bedürfnisse möglichst umfassend befriedigt werden. Motivierend wirken nicht so sehr Anreize und Kontrolle durch die Unternehmensführung, sondern vielmehr soziale Normen in der Arbeitsgruppe.

Im Zuge des Human-Ressourcen-Ansatzes wurde in den fünfziger Jahren das Menschenbild des „self actualizing man“ entwickelt, das vor allem mit den Namen McGregor, Maslow und Herzberg verbunden ist. Diese Autoren sehen den idealen Menschen als ein sich selbst kontrollierendes und verwirklichendes Wesen, das nach Autonomie strebt und motiviert ist, solange es Gelegenheit zur Selbstentfaltung erhält.

Parallel zum „self actualizing man“ entstand das Menschenbild des „complex man“, das stark von kontingenztheoretischen Gedanken geprägt wird und heute als adäquate Charakterisierung des arbeitenden Menschen in modernen Industriegesellschaften angesehen wird. Der „complex man“ ist ein in mehrfacher Hinsicht wandlungsfähiger Mensch. Nicht nur seine Bedürfnisse und Motive verändern sich im Zeitablauf. Auch die Wichtigkeit dieser Bedürfnisse unterliegt abhängig von der jeweiligen Situation einem ständigen Wandel. Das Menschenbild des „complex man“ zeichnet damit das Bild eines vielschichtigen, von situativen Bedingungen beeinflussten Menschen.

Lösung 12:

Unterschiede von Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation

Die Inhaltstheorien der Motivation beschäftigen sich vor allem mit den inhaltlichen Aspekten der Motivation, also mit der Frage, welche Motive Menschen eigentlich leiten bzw. was Menschen motiviert. Zu den bekanntesten Inhaltstheorien zählen die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.

Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien steht bei den Prozesstheorien nicht die Frage im Vordergrund, was Menschen motiviert, sondern sie beschäftigen sich mit dem Motivationsprozess. Sie gehen also der Frage nach, wie Motivation erzeugt wird und das Verhalten beeinflusst. Drei wichtige und von ihrer Ausrichtung her sehr unterschiedliche

Prozesstheorien der Motivation sind die Erwartungstheorie, die Zielsetzungstheorie und die Gleichheitstheorie (Equity Theory).

Lösung 13:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der Motivationstheorie von Maslow: Implikationen und Kritik

Grundannahmen

Maslows Bedürfnispyramide liegt die Annahme zu Grunde, dass Menschen „wanting animals“ sind, die durch ihre Bedürfnisse motivierbar sind. Menschliche Bedürfnisse wiederum – so die weitere Annahme der Theorie – lassen sich nach ihrer relativen Dringlichkeit hierarchisch anordnen.

Struktur

Daraus entwickelte Maslow die Bedürfnispyramide mit insgesamt fünf Hauptbedürfnisklassen. Zu diesen fünf Bedürfnisklassen zählen physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungs- oder Ich-Bedürfnisse sowie Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Die fünf Bedürfnisklassen unterteilt Maslow noch einmal nach so genannten Wachstums- und Defizitmotiven. Die physiologischen, die Sicherheits-, die sozialen und die Wertschätzungsbedürfnisse bezeichnet er als Defizitmotive, die Selbstverwirklichungsbedürfnisse als Wachstumsmotive.

- Physiologische Bedürfnisse: Die physiologischen Bedürfnisse sind Grundbedürfnisse, die der Selbsterhaltung dienen. Sie spiegeln die wesentlichen körperlichen Anforderungen des Menschen wider, wie zum Beispiel das Verlangen nach Nahrung, Wohnung oder Ruhe.
- Sicherheitsbedürfnisse: Die Sicherheitsbedürfnisse umfassen alle Bedürfnisse, die auf den Schutz vor physischen, psychischen und ökonomischen Gefahren gerichtet sind. Hierzu zählen beispielsweise Bedürfnisse nach Geborgenheit, Ordnung, Gesetzen oder Sicherheit des Arbeitsplatzes.
- Soziale Bedürfnisse: Soziale Bedürfnisse sind solche, die auf den Kontakt zu und die Zuwendung von anderen Menschen ausgerichtet sind. Dazu zählen unter anderem die Bedürfnisse nach Liebe, Intimität, Gemeinschaft oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe.
- Wertschätzungs- oder Ich-Bedürfnisse: Die Wertschätzungs- oder Ich-Bedürfnisse beinhalten zum einen das Streben nach Selbstachtung oder Selbstbestätigung. Dafür sind persönlicher Erfolg, Unabhängigkeit und Macht wichtig. Zu dieser Kategorie zählt aber auch das Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung durch andere Menschen.
- Selbstverwirklichungsbedürfnisse: Im Selbstverwirklichungsbedürfnis kommt der Wunsch von Menschen nach persönlicher Entfaltung und Weiterentwicklung zum Ausdruck. Das Ausschöpfen der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten steht im Vordergrund.

Wesentliche Aussagen

Ausgehend von der beschriebenen Bedürfnishierarchie unterstellt Maslow, dass ein Mensch zu einem gegebenen Zeitpunkt jeweils nur eine Bedürfnisklasse als besonders wichtig und motivierend erachtet, nämlich jeweils die niedrigste, als nicht ausreichend befriedigt empfundene Bedürfnisklasse. Alle anderen Bedürfnisklassen besitzen zu diesem Zeitpunkt keine Motivationswirkung. Maslow nimmt weiterhin an, dass der Mensch sein Streben allein danach ausrichtet, die unerfüllten Bedürfnisse dieser Klasse zu befriedigen. Sobald sie vollkommen oder zumindest zu einem großen Teil erfüllt sind, verlieren diese Bedürfnisse jedoch ihre Motivationswirkung und die nächsthöhere Bedürfnisebene wird aktiviert.

Implikationen

Für die Unternehmensführung ergibt sich aus der Motivationstheorie von Maslow eine einfache Schlussfolgerung: Um Anreize so setzen zu können, dass ein Mitarbeiter tatsächlich motiviert wird, muss man zunächst verstehen, auf welcher Ebene der Bedürfnishierarchie sich dieser Mitarbeiter gerade befindet und sich dann auf die Befriedigung der auf der entsprechenden Ebene gerade relevanten Bedürfnisse konzentrieren. Aufgrund dieser einfachen, intuitiv erfassbaren Logik hat die Bedürfnispyramide von Maslow in der Unternehmenspraxis breite Beachtung gefunden.

Kritik

Dennoch weist Maslows Motivationstheorie zahlreiche Defizite auf, was zu vielfältiger Kritik an der Bedürfnispyramide geführt hat. Als besonders problematisch wird dabei die Tatsache gesehen, dass die Bedürfnispyramide nicht auf empirischen Untersuchungen beruht, sondern lediglich das Ergebnis klinischer Erfahrungen ist. Spätere empirische Studien konnten insbesondere die von Maslow unterstellte Rangfolge der Bedürfnisse nicht bestätigen. Die Rangfolge der Bedürfnisse scheint vielmehr individuell, aber auch von Kulturkreis zu Kulturkreis sehr unterschiedlich zu sein. So gelten zum Beispiel in asiatischen Kulturen soziale Bedürfnisse als sehr viel wichtiger als Selbstentfaltung. Weitgehende Einigkeit besteht lediglich darüber, dass Bedürfnisse höherer Ordnung nicht relevant werden, solange Grundbedürfnisse, also vor allem die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse, nicht befriedigt sind.

Lösung 14:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der ERG-Theorie: Implikationen und Kritik

Grundannahmen

Die ERG-Theorie von Clayton Alderfer ist eine Weiterentwicklung der Motivationstheorie von Maslow. Alderfers Hauptanliegen bestand darin, Maslows Bedürfnishierarchie besser mit Ergebnissen der empirischen Forschung in Einklang zu bringen. Darüber hinaus konzentrierte er sich stärker auf Fragen der Motivation in Unternehmen, das heißt, er wollte eine Theorie entwickeln, die dem arbeitenden Menschen im Unternehmen gerecht werden sollte.

Struktur

Alderfer reduzierte in seiner Theorie die Bedürfnishierarchie auf drei Bedürfnisklassen, die auch eher ein Kontinuum als eine Hierarchie darstellen. Die drei Bedürfnisklassen nannte er „existence needs“ (Existenzbedürfnisse), „relatedness needs“ (Beziehungsbedürfnisse) und „growth needs“ (Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse), aus deren Anfangsbuchstaben der Name ERG-Theorie abgeleitet ist.

- Existenzbedürfnisse: Die Existenzbedürfnisse beziehen sich auf grundlegende materielle Lebensvoraussetzungen. Sie schließen Maslows physiologische und Sicherheitsbedürfnisse ein.
- Beziehungsbedürfnisse: Die Beziehungsbedürfnisse umfassen den Wunsch nach festen zwischenmenschlichen Beziehungen. Sie entsprechen Maslows sozialen und Wertschätzungsbedürfnissen.
- Wachstumsbedürfnisse: Die Wachstumsbedürfnisse drücken ein intrinsisches Streben nach Entfaltung der eigenen Persönlichkeit aus. Diese überschneiden sich mit der intrinsischen Komponente von Maslows Wertschätzungskategorie und mit den unter Selbstverwirklichung zusammengefassten Elementen.

Wesentliche Aussagen

Alderfer geht davon aus, dass ein Mensch von mehr als einem Bedürfnis gleichzeitig motiviert werden kann. Darüber hinaus postuliert die ERG-Theorie keine starre Hierarchie, in der ein Bedürfnis niedriger Ordnung weitgehend erfüllt sein muss, bevor die nächste Bedürfnisebene aktiviert wird. Vielmehr kann eine Person beispielsweise an der Befriedigung von Wachstumsbedürfnissen arbeiten, obwohl Existenz- oder Beziehungsbedürfnisse unerfüllt bleiben. Genauso ist es möglich, dass alle drei Bedürfniskategorien zur gleichen Zeit wirken und das Verhalten einer Person beeinflussen.

Implikationen

Die ERG-Theorie enthält zudem eine so genannte Frustrationshypothese, die in einer „Frustrations-Regression-Komponente“ zum Ausdruck kommt. Dies bedeutet Folgendes: Maslow vertrat die Ansicht, dass die Motivation einer Person auf einer bestimmten Bedürfnisebene verharrt, bis die auf dieser Ebene relevanten Bedürfnisse befriedigt sind. Unterbleibt die Befriedigung, wird eine Person unzufrieden – mit entsprechend negativen Konsequenzen für die Arbeitsmotivation. Demgegenüber geht die ERG-Theorie davon aus, dass ein Mensch mit einem gesteigerten Bedürfnis auf der nächstniedrigeren Bedürfnisebene reagiert, wenn ein Bedürfnis höherer Ordnung nicht befriedigt wird. Die Unfähigkeit, das Bedürfnis nach sozialer Interaktion zu befriedigen, könnte dann den Wunsch nach mehr Geld oder besseren Arbeitsbedingungen steigern. Frustration kann also zur Regression auf eine niedrigere Bedürfnisebene führen.

Kritik

Insgesamt ist die ERG-Theorie von Alderfer sehr viel offener als die Bedürfnispyramide von Maslow und berücksichtigt, dass Menschen unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung und Nichtbefriedigung reagieren können. Die ERG-Theorie entspricht damit in stärkerem Maße den Erkenntnissen der empirischen Motivationsforschung und ist damit besser zur Abbildung von menschlichen Bedürfnissen geeignet als Maslows Bedürfnispyramide.

Lösung 15:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der Zwei-Faktoren-Theorie: Implikationen und Kritik

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen

Herzberg und seine Mitarbeiter befragten in der so genannten Pittsburgh-Studie im Jahr 1959 etwa 200 Buchhalter und Ingenieure in teilstrukturierten Interviews nach Situationen, in denen sie ihre Arbeit außerordentlich gut oder außerordentlich schlecht beurteilten. Alle Probanden wurden gebeten, derartige Situationen detailliert zu schildern (critical incident method). Die Antworten wurden tabellarisch erfasst und kategorisiert.

Als Ergebnis ihrer Studie stellten Herzberg und seine Mitarbeiter fest, dass in den meisten Fällen unterschiedliche Faktoren für positive und für negative Arbeitserlebnisse verantwortlich gemacht wurden. Während im Zusammenhang mit positiven Erlebnissen Faktoren wie Anerkennung oder Verantwortung genannt wurden, wurden negative Erfahrungen zum Beispiel mit schlechten Arbeitsbedingungen oder zu starker Kontrolle verbunden. Herzberg schloss daraus, dass die Motivation von zwei unterschiedlichen Arten von Faktoren beeinflusst wird, die auch unterschiedlich auf die Arbeitszufriedenheit von Menschen wirken. Herzberg nannte diese beiden Arten von Faktoren Motivatoren und Hygienefaktoren.

- Hygienefaktoren: Als Hygienefaktoren bezeichnet Herzberg solche Einflussfaktoren, die – sofern sie vorhanden sind – zwar Unzufriedenheit verhindern, jedoch keine Zufriedenheit herstellen können. Sie können bestenfalls „Nicht-Unzufriedenheit“ herbeiführen. Zu den Hygienefaktoren zählen vor allem die Rahmenbedingungen, die Menschen bei ihrer Arbeit vorfinden, wie zum Beispiel die Entlohnung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, das Ausmaß der Kontrolle oder die Unternehmenspolitik.
- Motivatoren: Motivatoren sind für Herzberg hingegen solche Faktoren, die Zufriedenheit herstellen können. Fehlen sie, so ist eine Person nicht unzufrieden, sondern lediglich „nicht zufrieden“. Motivatoren sind vor allem solche Faktoren, die in engem Zusammenhang mit der eigenen Arbeit stehen, wie zum Beispiel die eigene Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Beförderung oder persönliches Wachstum.

Implikationen

Für die Unternehmensführung lassen sich aus den Überlegungen von Herzberg zwei einfache Gestaltungsempfehlungen ableiten. So ist es zunächst wichtig, die „Hygiene“ im Unternehmen zu gewährleisten, das heißt, negative Ausprägungen in den wesentlichen Hygienefaktoren müssen beseitigt werden. Da zu diesen Hygienefaktoren im Wesentlichen die Rahmenbedingungen der Arbeit zählen, geht es hier also insbesondere darum, Entlohnung und sonstige Arbeitsbedingungen auf ein akzeptables Niveau zu bringen. Sobald die „Hygiene“ hergestellt ist, empfiehlt Herzberg eine Konzentration auf die Motivatoren, das heißt auf die Gestaltung der Arbeit selbst, um tatsächlich Zufriedenheit zu erzeugen. Dies ist ein wichtiger Beitrag der Arbeiten von Herzberg: Er hat die Aufmerksamkeit der Unternehmensführung, die vorher insbesondere auf der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit lag, stärker auf die Gestaltung der Arbeit selbst und ihrer konkreten Inhalte gelenkt.

Kritik

Insgesamt hat Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie, insbesondere seine Unterscheidung von Motivatoren und Hygienefaktoren, einen wichtigen Beitrag zum besseren Verständnis menschlicher Motivation und Zufriedenheit geleistet. Trotzdem besitzt auch diese Theorie einige wesentliche Schwächen. So konnten Herzbergs Ergebnisse nur in ganz wenigen Studien empirisch bestätigt werden. Dies liegt zum einen an der Methodik: Menschen tendieren nämlich dazu, Erfolge sich selbst zuzuschreiben, Misserfolge dagegen auf die Umwelt zu schieben. Darüber hinaus zeigten Studien, die Herzbergs Theorie zu überprüfen versuchten, dass zwar anscheinend zwei unterschiedliche Faktoren der Motivation existieren, dass einzelne Merkmale jedoch – je nach Alter, Ausbildung und Beruf der Zielgruppe – in manchen Fällen den Motivatoren und in anderen den Hygienefaktoren zugeordnet wurden. Um aus der Zwei-Faktoren-Theorie Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten, scheint es daher erforderlich zu sein, in jedem Einzelfall erneut empirisch zu bestimmen, welche Faktoren im konkreten Fall zu den Motivatoren und welche zu den Hygienefaktoren gerechnet werden müssen

Lösung 16:

Zufriedenheitskonzept als Basis für die Zwei-Faktoren-Theorie: Unterschiede zum traditionellen Zufriedenheitskonzept

Herzberg schließt aus seinen empirischen Erkenntnissen, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit als voneinander unabhängig zu betrachten sind und daher auf zwei unterschiedlichen Kontinuen abgebildet werden müssen. Das Gegenteil von Zufriedenheit ist seiner Ansicht nach nicht Unzufriedenheit, sondern Nicht-Zufriedenheit, das Gegenteil von Unzufriedenheit nicht Zufriedenheit, sondern Nicht-Unzufriedenheit). Das traditionelle Zufriedenheitskonzept geht hingegen davon aus, dass Unzufriedenheit das Gegenteil von Zufriedenheit ist – das heißt, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit die Endpunkte eines Kontinuums sind.

Lösung 17:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der Erwartungstheorie: Implikationen und Kritik

Grundannahmen

Vereinfacht gesprochen unterstellt die Erwartungstheorie, dass Menschen umso stärker motiviert sind, eine bestimmte Handlung zu unternehmen, je mehr sie subjektiv erwarten, dass durch diese Handlung ihr persönlicher Nutzen gesteigert wird. Dieses Erwartungskalkül drückt sich konkret in einem Zusammenhang aus zwischen

- (1) der Motivation eines Menschen,
- (2) der Anstrengung, die er bereit ist, auf sich zu nehmen,
- (3) der Leistung, die er erbringt, und
- (4) dem Ergebnis, das er infolge seiner Leistung erzielt.

Motivation – so die Grundannahme der Erwartungstheorie – führt demnach zunächst zur Bereitschaft, sich anzustrengen. Anstrengung drückt sich beispielsweise darin aus, dass ein Mitarbeiter bereit ist, lange und hart für sein Unternehmen zu arbeiten. Eine große Anstrengung wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für eine gute Leistung, die sich im Erreichen der verfolgten Ziele (zum Beispiel Akquisition eines bestimmten Kunden, Steigerung des Umsatzes in einer Region etc.) ausdrückt. Allerdings hängt diese Leistung nicht nur von der Anstrengung allein ab, sondern auch von den individuellen Fähigkeiten des betrachteten Menschen und von externen Einflussfaktoren. Die gezeigte Leistung wiederum führt zu einem bestimmten Ergebnis, von dem der Handelnde betroffen ist – beispielsweise einer Gehaltserhöhung oder Beförderung.

Struktur

Vor diesem Hintergrund geht die Erwartungstheorie davon aus, dass die Stärke der Motivation eines Individuums von drei Faktoren abhängt, nämlich von der Anstrengungs-Leistungs-Erwartung, von der Leistungs-Ergebnis-Erwartung und von der Wertigkeit des Ergebnisses.

- **Anstrengungs-Leistungs-Erwartung:** Die Anstrengungs-Leistungs-Erwartung bringt die subjektive Einschätzung eines Menschen über die Wahrscheinlichkeit zum Ausdruck, dass eine große Anstrengung auch zu einer hohen Leistung führen wird. Der Erwartungswert dieser Wahrscheinlichkeit kann zwischen 0 und 1 liegen. Ein Erwartungswert nahe 1 bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine große Anstrengung auch zu einer guten Leistung führt, als sehr hoch eingeschätzt wird. Dies wäre der Fall, wenn ein Mitarbeiter davon überzeugt ist, eine zusätzliche Aufgabe bei entsprechendem Mehreinsatz auch erfüllen zu können. Bei 0 liegt dieser Erwartungswert, wenn das betrachtete Individuum es für sehr unwahrscheinlich hält, dass seine Anstrengung zu einer entsprechenden Leistung führen wird.
- **Leistungs-Ergebnis-Erwartung:** Die Leistungs-Ergebnis-Erwartung drückt die subjektive Einschätzung eines Menschen über die Wahrscheinlichkeit aus, dass eine bestimmte Leistung auch zu einem bestimmten Ergebnis führen wird. Auch der Erwartungswert dieser Wahrscheinlichkeit kann zwischen 0 und 1 liegen. Ein Erwartungswert nahe 1 bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Leistung zu einem bestimmten Ergebnis führt, also sehr hoch eingeschätzt wird. So kann ein Vertriebsmitarbeiter, für den eine Umsatzprovision vereinbart wurde, mit hoher Sicherheit davon ausgehen, dass er eine höhere Provision erhält, wenn er mehr Umsatz für das Unternehmen erzielt. Bei 0 liegt der Erwartungswert, wenn das betrachtete Individuum keinen Zusammenhang zwischen Leistung und Ergebnis sieht, das heißt, wenn ein Mitarbeiter beispielsweise der Meinung ist, dass in seinem Unternehmen die Höhe der Leistung und die Höhe der Entlohnung nichts miteinander zu tun haben.
- **Wertigkeit des Ergebnisses:** Die Erwartungstheorie geht davon aus, dass jede Leistung eines Menschen mit einer Reihe von Ergebnissen verbunden ist. So erhält ein Mitarbeiter, der sehr gute Leistungen gezeigt hat, beispielsweise häufiger Lohnerhöhungen, wird schneller befördert und von seinen Vorgesetzten gelobt. Gleichzeitig ist er aber auch gestresster und wird vielleicht von seinen Kollegen gemieden. Jedes dieser Ergebnisse hat für den betreffenden Mitarbeiter einen bestimmten Wert. Dieser Wert ist positiv, wenn das Ergebnis von dem Mitarbeiter gewünscht ist – es also der Erfüllung seiner Ziele bzw. Bedürfnisse

dient. Er ist negativ, wenn das Ergebnis als nicht wünschenswert erachtet wird. Die Wertigkeit eines Ergebnisses kann aber auch 0 sein, wenn der Mitarbeiter gegenüber dem Ergebnis neutral eingestellt ist.

Wesentliche Aussagen

Damit Motivation entsteht, müssen nun der Erwartungstheorie zufolge drei Bedingungen erfüllt sein. Zum einen muss die Anstrengungs-Leistungs- Erwartung möglichst nahe bei 1 liegen, das heißt, die betrachtete Person muss tatsächlich erwarten, dass sie eine bessere Leistung erzielen kann, wenn sie sich stärker anstrengt. Zusätzlich muss die Leistungs-Ergebnis-Erwartung dem Wert 1 möglichst nahe kommen. Das betrachtete Individuum muss also einen Zusammenhang zwischen seiner Leistung und einem entsprechenden Ergebnis erkennen. Schließlich muss die Summe der Wertigkeiten, die den einzelnen Ergebnissen der Leistung zugemessen werden, positiv sein. Dabei können einzelne Ergebnisse durchaus negative Wertigkeiten haben, solange sie durch die positiven Wertigkeiten anderer Ergebnisse ausgeglichen werden.

Implikationen

Für die Unternehmenspraxis ergeben sich aus der Erwartungstheorie ganz wichtige Implikationen für die Gestaltung von Anreizsystemen. Dazu zählt zum einen die Forderung, Anreizsysteme individualisiert zu gestalten, das heißt, die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters zu berücksichtigen. Zum anderen ergibt sich daraus die Forderung nach einem klar erkennbaren Bezug zwischen individueller Leistung und Belohnung.

Kritik

Die Bemühungen um eine Validierung der Erwartungstheorie von Vroom haben bis heute zu keinen eindeutigen Ergebnissen geführt. Dennoch wird der von Vroom postulierte Zusammenhang zwischen Anstrengung, Leistung und Ergebnis heute als zentral für das Verständnis menschlichen Arbeitsverhaltens angesehen.

Lösung 18:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der Zieltheorie: Implikationen und Kritik

Grundannahmen

Locke vertritt die These, dass Ziele – vor allem präzise formulierte und anspruchsvolle Ziele – und Feedback über die Zielerreichung einen wesentlichen Einfluss auf Motivation und Leistungsverhalten besitzen. Diese These beruht auf dem so genannten Zeigarnik-Effekt, benannt nach der russischen Psychologin Bluma Zeigarnik. Danach führt Zielsetzung zu Spannungen, die durch intensive Bewegung auf das Ziel hin reduziert werden.

Struktur

Locke unterstellt in seiner Zieltheorie einen differenzierten Zusammenhang zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Feedback. Er geht davon aus, dass Ziele einen positiven Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern, das heißt auf Richtung, Intensität

und Dauerhaftigkeit ihres Handelns besitzen und damit auch zu höherer Leistung beitragen. Die Stärke der Motivation hängt dabei nach Ansicht von Locke von der Ausprägung von zwei wesentlichen Zielcharakteristika ab, nämlich von der Ziel-Schwierigkeit und der Ziel-Spezifität.

- Ziel-Schwierigkeit: Die Ziel-Schwierigkeit bringt zum Ausdruck, wie anspruchsvoll ein Ziel ist. Locke geht davon aus, dass Menschen sich umso mehr anstrengen, je anspruchsvoller die Ziele sind, die sie verfolgen.
- Ziel-Spezifität: Die Ziel-Spezifität bezeichnet die Klarheit bzw. Präzision eines Ziels. Das Ziel „Umsatz erhöhen“ ist beispielsweise sehr viel weniger spezifisch als das Ziel „den Umsatz in den nächsten 12 Monaten um 30 Prozent erhöhen“. Locke geht davon aus, dass spezifische Ziele eine höhere Motivationswirkung entfalten als unspezifische Ziele.

Wesentliche Aussagen

Neben Ziel-Schwierigkeit, Ziel-Spezifität, Ziel-Akzeptanz und Ziel- Identifikation besitzen nach Ansicht von Locke noch zwei weitere Faktoren einen wichtigen Einfluss auf Motivation und Leistung. So unterstellt Locke, dass höhere Motivation nicht in jedem Fall zu höherer Leistung führen muss. Vielmehr spielen die individuellen Fähigkeiten dabei auch noch eine Rolle. Schließlich geht er davon aus, dass ein Feedback über die erreichten Ergebnisse die Motivation steigert, weil es eine zielgerichtete Korrektur des Verhaltens erlaubt. Empirische Studien zeigen, dass fremdes Feedback dabei im Allgemeinen eine geringere Wirkung erzielt als selbst erzeugtes Feedback.

Implikationen

Voraussetzung dafür, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele tatsächlich auch die Leistung steigern, ist allerdings, dass die Mitarbeiter sich mit den vorgegebenen Zielen identifizieren und diese akzeptiert haben. Beispielsweise ist das Ziel „Steigerung des Umsatzes um 300 Prozent in den nächsten 12 Monaten“ sehr spezifisch und – in den meisten Fällen – auch sehr anspruchsvoll. Es ist jedoch gut möglich, dass dieses Ziel von den betroffenen Mitarbeitern als unerreichbar angesehen wird und sie sich nicht damit identifizieren können. Die Folge wird dann in der Regel eher Desillusionierung als Leistungssteigerung sein. Deshalb ist es wichtig, bei der Formulierung von Zielen auch darauf zu achten, dass sich Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren und diese persönlich akzeptieren können – etwa indem Mitarbeiter in den Prozess der Zielfindung eingebunden werden.

Kritik

Die Aussagen der Zieltheorie haben sich in empirischen Studien mehrfach als haltbar erwiesen. Insbesondere die Vermutung, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele, sofern sie akzeptiert werden, leistungssteigernd wirken, hat sich immer wieder bestätigt. Auch die positive Wirkung von Feedback wurde in empirischen Untersuchungen mehrfach hervorgehoben. Daraus leiten sich direkt die entsprechenden Anforderungen für die Prozesse der Zielbildung sowie die Gestaltung von Anreiz- und Beurteilungssystemen ab, welche die Unternehmensführung zu berücksichtigen hat.

Lösung 19:

Grundannahmen, Struktur und wesentliche Aussagen der Gleichheitstheorie: Implikationen und Kritik

Grundannahmen

Die Gleichheitstheorie geht davon aus, dass das Erreichen eines Gleichgewichtszustands, das Streben nach Harmonie und der Abbau von Dissonanzen, ein zentrales menschliches Bedürfnis darstellt. Dementsprechend führt die Wahrnehmung eines Ungleichgewichtszustands zu der Motivation, dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Die Stärke der Motivation eines Menschen ist nun von der Größe der subjektiv wahrgenommenen Abweichung zwischen dem erreichten Zustand und dem gewünschten, idealen Gleichgewichtszustand abhängig.

Struktur

Zur Beurteilung der individuellen Situation werden dabei soziale Vergleiche herangezogen. Im Rahmen solcher Vergleiche werden die eigenen Bemühungen (also zum Beispiel Anstrengung, Erfahrung, Ausbildung oder Kompetenz) sowie die eigenen Ergebnisse (beispielsweise die Gehaltshöhe oder die erfahrene Anerkennung) in Beziehung gesetzt zu entsprechenden Bemühungen (Inputs) und Ergebnissen (Outputs) anderer Personen. Diese Vergleiche basieren auf subjektiver Wahrnehmung. Vergleichspersonen können sowohl Kollegen im eigenen Unternehmen als auch Mitarbeiter anderer Unternehmen, Freunde, Verwandte oder Bekannte sein. In manchen Fällen ist auch ein Vergleich mit eigenen Erfahrungen in anderen Umfeldern, zum Beispiel als Mitarbeiter eines anderen Unternehmens, möglich.

Zur Beurteilung der individuellen Situation werden dabei soziale Vergleiche herangezogen. Im Rahmen solcher Vergleiche werden die eigenen Bemühungen (also zum Beispiel Anstrengung, Erfahrung, Ausbildung oder Kompetenz) sowie die eigenen Ergebnisse (beispielsweise die Gehaltshöhe oder die erfahrene Anerkennung) in Beziehung gesetzt zu entsprechenden Bemühungen (Inputs) und Ergebnissen (Outputs) anderer Personen. Diese Vergleiche basieren auf subjektiver Wahrnehmung. Vergleichspersonen können sowohl Kollegen im eigenen Unternehmen als auch Mitarbeiter anderer Unternehmen, Freunde, Verwandte oder Bekannte sein. In manchen Fällen ist auch ein Vergleich mit eigenen Erfahrungen in anderen Umfeldern, zum Beispiel als Mitarbeiter eines anderen Unternehmens, möglich. Der Vergleich lässt sich

$$\frac{\text{Eigener Output}}{\text{Eigener Input}} \stackrel{?}{=} \frac{\text{Output Vergleichsperson}}{\text{Input Vergleichsperson}}$$

in folgender Form darstellen:

Wesentliche Aussagen

Die Wahrnehmung einer Übereinstimmung des eigenen Output-Input-Verhältnisses mit dem relevanter Vergleichspersonen wird als Gleichheit (Equity) oder Gleichgewicht bezeichnet. Ein Gleichgewicht setzt nicht voraus, dass Ergebnisse und Bemühungen beider Personen exakt gleich sind. Vielmehr kann auch ein besseres Ergebnis, also zum Beispiel eine höhere Entlohnung, als gerecht empfunden werden, wenn mit diesem besseren Ergebnis auch ein höherer Input, zum Beispiel in Form einer höherwertigen

Ausbildung verbunden ist. Menschen reagieren auf eine als ungerecht empfundene Situation auf ganz unterschiedliche Art und Weise. So tendieren manche Menschen dazu, ihren Aufwand zu reduzieren, das heißt, sie strengen sich weniger an, wenn sie sich benachteiligt fühlen. Andere Menschen reduzieren den Spannungszustand, indem sie die Wahrnehmung von Outputs und Inputs verändern, also zum Beispiel Outputs anderer Personen niedriger und Inputs höher bewerten, oder neue Vergleichspersonen suchen, die eine aus ihrer Sicht „günstigere“ Output-Input-Relation aufweisen.

Implikationen

Eine Reaktion auf eine Benachteiligung kann auch im Rückzug, das heißt in der Kündigung bestehen. Eine Person kann sich schließlich im Vergleich zu einer anderen Person auch als übermäßig begünstigt fühlen. Obwohl die Gleichheitstheorie postuliert, dass auch in diesem Fall eine Motivation entsteht, das Ungleichgewicht durch größere Anstrengung und höhere Leistung zu beseitigen, zeigen Forschungsergebnisse, dass eine als zu hoch empfundene Bezahlung nur in seltenen Fällen zu Unzufriedenheit führt, sondern in der Regel eher positiv aufgenommen wird. Insofern liegt aus Sicht der Unternehmensführung der Gedanke nicht ganz fern, bewusst und in einem gewissen Rahmen Ungleichgewichte zu kreieren, um Mitarbeiter zum Handeln zu motivieren. Problematisch dabei ist allerdings, dass die auf ein empfundenes Ungleichgewicht folgenden Handlungen ungerichtet sind und von einer – wünschenswerten – Steigerung der Leistung bis hin zur Kündigung gehen können.

Kritik

Die Aussagen der Gleichheitstheorie wurden bislang vor allem in Bezug auf die Entlohnung untersucht. Dabei hat sich die Theorie durchaus als valide erwiesen. Vor diesem Hintergrund liegt für die Unternehmensführung ein zentraler Anknüpfungspunkt in der Erkenntnis, dass Menschen sich vergleichen und dass ein wahrgenommenes Ungleichgewicht eine Motivation erzeugt, das Gleichgewicht wieder herzustellen.

Lösung 20:

Wahrnehmung und der Wahrnehmungsprozess

Wahrnehmung ist die Verarbeitung bzw. Interpretation von Eindrücken. Menschen geben ihrer Umwelt dadurch einen Sinn. Die Wahrnehmung von Einflüssen ist ein Prozess, der mit einer Stimulierung durch Informationen aus der Umwelt des Menschen beginnt. Diese werden zunächst durch einen oder mehrere der menschlichen Sinne verarbeitet. Nach der ersten Verarbeitung durch die Sinne werden die Informationen interpretiert und mit dem Verstand weiterentwickelt, so dass schließlich als Reaktion eine Entscheidung getroffen werden kann. Der mittlere Prozessschritt – die Interpretation bzw. Bewertung von Informationen – ist es, die man als Wahrnehmung bezeichnet.

Lösung 21:

Wahrnehmungsverzerrungen: Die fünf häufigsten Arten

Stereotype

Bei dieser Verzerrung wird eine Person oder ein Objekt auf Basis der eigenen Wahrnehmung über die Gruppe beurteilt, zu welcher die Person oder das Objekt gehört. Ein solcher Fall läge beispielsweise vor, wenn der Mitarbeiter einer Werbeagentur – ohne genaue Kenntnis der konkreten Persönlichkeit – als kreativer Spinner oder ein Controller als „Zahlenfreak“ eingeschätzt wird.

Halo-Effekt

Der Halo- oder Überstrahlungseffekt ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Beobachter sich von einem einzigen, dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen lässt. Alle übrigen Dimensionen werden von der Bewertung dieses einen Merkmals überstrahlt. Ein Halo-Effekt liegt beispielsweise vor, wenn ein Vorgesetzter von langen Arbeitszeiten eines Mitarbeiters auf hohe Leistungsfähigkeit schließt und ihn automatisch positiv beurteilt, ohne andere Indikatoren zu berücksichtigen.

Projektion

Eine Projektion ist gegeben, wenn man eigene Einschätzungen und Charakteristika auch anderen Personen zuschreibt. So ein Fall liegt beispielsweise dann vor, wenn eine Person in ihrer Arbeit Herausforderungen und Verantwortung schätzt und deshalb davon ausgeht, dass die übrigen Mitarbeiter dieselben Eigenschaften mit ihrer Arbeit verbinden.

Primacy-/Recency-Effekt

Beim Primacy- bzw. Recency-Effekt dominiert anders als beim Halo-Effekt nicht ein beliebiges Merkmal, sondern der erste (primacy) bzw. der letzte (recency) Eindruck einer Person oder Sache. Diese Wahrnehmungsverzerrung wird häufig im Marketing ausgenutzt, indem ein besonderer Schwerpunkt auf die Anzeigen zu Anfang und am Schluss eines Werbeträgers gesetzt wird.

Kontrast-Effekt

Der Kontrast-Effekt liegt vor, wenn eine Person oder Sache nicht isoliert beurteilt wird, sondern die Beurteilung dieses Objekts von Vergleichen mit anderen, gleichartigen Objekten abhängt. Beispielsweise kann die Beurteilung in einer Bewerbungsgespräch sehr stark davon abhängen, zu welchem Zeitpunkt die Person interviewt wird. Ein Kandidat wird wahrscheinlich eine sehr viel bessere Beurteilung bekommen, wenn der vorherige Kandidat eine schlechte Leistung abgelegt hat. Dementsprechend bekommt ein Kandidat eine schlechtere Beurteilung, wenn der vorangegangene Kandidat eine gute Leistung abgelegt hat. Diese Form der Wahrnehmungsverzerrung machen sich beispielsweise gute Verkäufer zu Nutze, indem sie die Preisforderung für ihr Produkt immer im Vergleich zu den Preisen anderer (teurerer) Produkte stellen.

Lösung 22:

Weitere Faktoren für die Abweichung vom rationalen Idealmodell

„Overconfidence Bias“

Hiermit ist gemeint, dass Menschen eine systematische Angewohnheit haben, sich selbst – ihr Wissen und ihre Fähigkeiten – zu überschätzen. Dementsprechend erwarten sie auch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als sie tatsächlich gegeben ist, dass ihre Handlungen zum Erfolg führen.

„Anchoring Bias“

Diese Form des „bias“ beschreibt die Angewohnheit, dass sich Menschen während einer Problemlösung zu stark auf eine bestimmte Information verlassen. Diese eine Information wird quasi als Anker verwendet, auf den immer wieder zurückgegriffen wird. Alle weiteren Informationen verlieren demnach an Gewicht im Vergleich zu der „Ankerinformation“.

„Confirmation Bias“

Hiermit wird die Tendenz von Menschen beschrieben, sich ihre Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass ihre eigenen Erwartungen erfüllt werden. Informationen, die dabei die eigenen Erwartungen widerlegen würden, werden in diesem Prozess unbewusst ausgeblendet. Man kann in diesem Fall auch von selektiver Wahrnehmung sprechen.

„Self-serving Bias“

Dieser „bias“ bezeichnet die Tendenz, dass Menschen die erlebten Erfolge eher auf die eigenen inneren Stärken (zum Beispiel Fähigkeiten, Intellekt) zurückführen, während Misserfolge auf externe Ursachen zurückgeführt werden.

„Escalation of commitment error“

Mit diesem Fehler wird beschrieben, dass sich Menschen immer noch mit einer von ihnen getroffenen Entscheidung identifizieren, diese weiterhin befürworten und sogar weiter umsetzen, auch wenn es klare Beweise dafür gibt, dass diese Entscheidung falsch ist

Lösung 23:

Entscheidungsstile im Modell von Rowe/ Boulgarides und Entscheidungsstil für kreative Lösungen

Aus der Kombination der beiden Dimensionen „Toleranz für Mehrdeutigkeit“ und „Denkweise“ ergeben sich die vier Entscheidungsstile „analytisch“, „direktiv“, „begriffsorientiert“ und „verhaltensorientiert“.

Manager mit einer hohen Toleranz für Mehrdeutigkeit und einer intuitiven Denkweise werden als begriffsorientiert definiert. Menschen, die diesen Stil anwenden, zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen sehr breiten Horizont haben und für kreative Lösungen stehen.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.2

Lösung 1:

Die vier Phasen der Teamarbeit und das „Wir-Gefühl“

Forming: Die erste Phase der Teamentwicklung dient im Wesentlichen der Orientierung der Teammitglieder. Das Team wird in seine Aufgaben eingeführt – typischerweise im Rahmen einer „Kick-off“- Veranstaltung – und die ersten Meetings finden statt. Diese Phase ist durch eine optimistische, aber angespannte Grundhaltung gekennzeichnet: Die Teammitglieder sind sich noch unsicher bezüglich der Kenntnisse und Fähigkeiten der übrigen Mitglieder des Teams. Im Rahmen der ersten Meetings erstellt das Team einen Projektplan, der das grundsätzliche Vorgehen beschreibt, und definiert wichtige Meilensteine. Da gerade zu Beginn eines Projekts die Abgrenzung der zu bewältigenden Aufgabe häufig noch nicht zweifelsfrei geklärt ist, herrscht in dieser Phase eine erhebliche Unsicherheit innerhalb des Teams. Daher suchen die Teammitglieder zu diesem Zeitpunkt vor allem Orientierung. Im Ergebnis ist die Teamarbeit während der Forming-Phase tendenziell wenig effektiv, da die einzelnen Aktivitäten zu Beginn zumeist wenig strukturiert sind.

Storming: Ist die anfängliche Phase der Unsicherheit und Orientierungslosigkeit vorüber, schließt sich in der Regel eine Konfliktphase an. Die unterschiedlichen Vorstellungen über das eigentliche Ziel des Teams treten offen zu Tage und werden kontrovers diskutiert. Darüber hinaus werden auch zunehmend persönliche Konflikte zwischen den einzelnen Teammitgliedern deutlich und teilweise auch offen ausgetragen. Dementsprechend ist diese Phase durch zahlreiche Machtkämpfe um Status und Rang innerhalb des Teams gekennzeichnet. Da auch persönliche Konflikte offen ausgetragen werden, führt dies nicht selten zur Bildung einzelner Fraktionen, die einander unversöhnlich gegenüberstehen. Die unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich des eigentlichen Ziels des Teams können sogar dazu führen, dass die Projektaufgabe als Ganzes in Frage gestellt wird. Insgesamt ist das Team in dieser Phase sehr stark auf sich selbst und die Lösung der auftretenden internen Konflikte fokussiert, so dass die Teamleistung während dieser Konfliktphase deutlich abnimmt.

Norming: Am Ende der Konfliktphase entscheidet sich das weitere Schicksal jedes Teams. Entweder die Mitglieder schaffen es, durch gemeinsame Anstrengung den Weg aus dem „Tal der Tränen“ zu finden und sich zusammenzurufen, oder die Teamleistung bleibt auf einem relativ niedrigen Niveau. Schafft es das Team jedoch, die Konfliktphase hinter sich zu lassen, so schließt sich die Norming-Phase an, in der die einzelnen Aktivitäten des Teams zunehmend koordiniert ablaufen. Dabei einigt sich das Team auf verbindliche Spielregeln für den Umgang miteinander und auch die Verteilung der Rollen – insbesondere die des Anführers – ist klar geregelt. Diese Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die einzelnen Mitglieder zunehmend als Team fühlen und ein gemeinsames „Wir-Gefühl“ entwickeln, wodurch ein starker Zusammenhalt innerhalb des Teams entsteht. Da nach der Storming-Phase zwischenmenschliche Differenzen weitgehend beigelegt sind, wird Kritik nun konstruktiv geäußert und die vereinbarten Verhaltensregeln werden von den Teammitgliedern akzeptiert. Als Resultat der Norming-Phase kann die Energie der Gruppenmitglieder nun vollständig auf die Lösung der zu

bewältigenden Aufgabe konzentriert werden und die Leistung des Teams nimmt stetig zu.

Performing: Diese Phase stellt die eigentliche Arbeitsphase dar. Erfolgreiche Teams, die sich in dieser Phase befinden, arbeiten effektiv (das heißt, sie erarbeiten sinnvolle Lösungen) und effizient (das heißt mit dem geringstmöglichen Aufwand) zusammen. Dies erreichen erfolgreiche Teams insbesondere dadurch, dass sich jedes Teammitglied der Stärken und Schwächen der übrigen Mitglieder bewusst ist. Die Prozesse und Aufgaben innerhalb des Teams werden dabei so koordiniert, dass die Stärken jedes Einzelnen bestmöglich zur Erfüllung der Aufgaben genutzt werden. Die Teammitglieder sind aufeinander eingespielt, so dass nur ein Minimum an Koordination erforderlich ist und die einzelnen Arbeitsschritte reibungslos ablaufen. Aus diesem Grund steigt die Teamleistung während dieser Phase stark an und erreicht schließlich ihren Höhepunkt.

Lösung 2:

Determinanten des Gruppenerfolgs

Unabhängig von der Entwicklungsphase, in der sich das Team gerade befindet, wird die Leistung eines Teams, also die Erreichung vorher definierter Ziele und die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder, durch zwei zentrale Faktoren beeinflusst:

- (1) Die Charakteristika der Gruppe, wie zum Beispiel die Gruppengröße.
- (2) Die verschiedenen Prozesse, die innerhalb der Gruppe ablaufen, wie beispielsweise die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern.

Dabei beeinflussen die Gruppencharakteristika die Prozesse innerhalb des Teams, welche sich wiederum direkt auf Leistung und Erfolg des Teams auswirken.

Lösung 3:

Teamrollen nach Belbin

Co-ordinator („Der Koordinator“): Der Koordinator ist häufig eine gereifte Persönlichkeit, der die Gruppe vertraut. Zudem ist er eher extrovertiert und geht auf Menschen zu, anstatt sie passiv zu beobachten. Ein Koordinator zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass er klar kommunizieren kann, vor allem die Ziele der Gruppe, und damit die Entscheidungsfindung eines Teams vorantreibt. Er kann zudem sehr gut delegieren, was ihn zu einer „natürlichen“ Führungsfigur, einem Dirigenten, macht. Allerdings können diese Stärken auch dazu führen, dass andere Teammitglieder sich durch einen Koordinator zu sehr beeinflusst fühlen und den Eindruck haben, für ihn die Arbeit zu erledigen.

Shaper („Der Former“): Ein Former ist besonders bedeutend für ein Team, vor allem da er gut unter Druck arbeiten kann, couragiert agiert und es aufgrund seines ausgeprägten Selbstbewusstseins liebt, Widerstände zu überwinden und andere anzutreiben. Ein Teammitglied in einer solchen Rolle benimmt sich äußerst kompetitiv; häufig zeigt ein Former Emotionen und handelt impulsiv und ungeduldig. Genau diese Eigenschaften

haben jedoch oft auch zur Folge, dass Former Streit provozieren, andere in ihren Gefühlen verletzen und damit den Problemlösungsprozess in Mitleidenschaft ziehen.

Plant („Der Kreative“): Ein Teammitglied, welches diese Rolle ausfüllt, ist außerordentlich ideenreich und originell. Eine solche Person lässt sich durch bestehende Denkschranken nicht aufhalten und dominiert mit seinen Gedanken gerne die Diskussion. Ein Kreativer ist vor allem dann nützlich, wenn es darum geht, schwierige Probleme zu lösen. Allerdings hat eine solche Person auch Schwächen: Er übersieht häufig Einzelheiten, die die Umsetzung von Lösungen verhindern. Zudem ist er fast ausschließlich mit der Entwicklung und Kommunikation von Lösungen beschäftigt und interessiert sich nur wenig für die operative Umsetzung von Ideen.

Monitor-Evaluator („Der Beobachter“): Ganz im Gegensatz zum Kreativen zeichnet sich der Beobachter vor allem durch ein eher introvertiertes und ernstes Verhalten aus. Darüber hinaus ist ein Gruppenmitglied in dieser Rolle weniger wechselhaft in seinen Launen. Für ein Team ist ein Beobachter außerordentlich hilfreich, da er Situationen trocken und akkurat analysiert und keine Option wegen einer emotionalen Bindung zu einer (vorgefertigten) Meinung außer Acht lässt. Seine Fähigkeit, objektiv zu beurteilen, kann auch zur Lösung von Konflikten beitragen. Jedoch ist ein Beobachter keine visionäre Führungsfigur. Im Gegenteil: Aufgrund seiner Eigenschaften ist ein Beobachter weniger in der Lage, andere zu begeistern und für sich einzunehmen.

Implementer („Der Umsetzer“): Ein Umsetzer ist tendenziell konservativ eingestellt und strebt eher danach, Bestehendes zu verbessern als neue Lösungen auszuprobieren. Das bedeutet aber auch, dass ein Umsetzer außerordentlich effizient und systematisch arbeiten kann. Dies sind auch die großen Vorteile, die ein Umsetzer für ein Team mit sich bringt. Er ist verlässlich und diszipliniert und – ganz im Gegensatz zum Kreativen – in der Lage, Ideen in die Praxis umzusetzen. Da er, wenn er sich die Umsetzung einer Idee in den Kopf gesetzt hat, oft wenig flexibel ist und mitunter nicht gewillt ist, andere Lösungswege in Betracht zu ziehen, ist der Umsetzer vor allem in stabilen Situationen, wenn die Sinnhaftigkeit einer Problemlösung bereits feststeht, ein unverzichtbares Teammitglied.

Completer-Finisher („Der Vollender“): Ein Teammitglied in dieser Rolle ist noch introvertierter als ein Umsetzer. Hinzu kommt, dass eine solche Person überdurchschnittlich selbstdiszipliniert und –kontrolliert sowie außerordentlich strebsam ist. Ein Vollender ist eine große Stütze für jedes Team, da eine solche Person eine Problemlösung gewissenhaft und bis ins kleinste Detail hinterfragt und ausarbeitet. Darüber hinaus findet ein Vollender jeden kleinsten Fehler und versucht, ihn rechtzeitig innerhalb des vorgegebenen Zeitfensters auszubessern. Aufgrund seiner Eigenschaften kann ein Vollender aber auch eine Quelle von Inflexibilität und Widerstand gegen Wandel sein. Dies gilt vor allem, da eine solche Person überdurchschnittlich risikoscheu ist und zudem große Probleme hat, Arbeit zu delegieren und anderen zu vertrauen.

Resource investigator („Der Ermöglicher“): Ein Ermöglicher zeichnet sich durch seine Begeisterungsfähigkeit, sein diplomatisches Geschick, seine Flexibilität und seine Entspanntheit, auch unter großen Herausforderungen, aus. Für ein Team ist eine solche Person eine große Stütze, vor allem da sie Chancen und Möglichkeiten dort sieht, wo andere schon längst keine mehr sehen. Mit Hilfe seiner Kommunikationsfähigkeit baut ein

Ermöglicher darüber hinaus Netzwerke auf, die nicht nur bei der Erarbeitung von Problemlösungen, sondern auch bei ihrer Umsetzung von großem Nutzen sein können.

Team worker („Der Teamarbeiter“): Wie der Name schon sagt, ist ein Teamarbeiter eine Person, die ihre ganze Energie für den Erfolg des Teams einsetzt. Damit unterscheidet sich diese Rolle fundamental von anderen Rollen, wie zum Beispiel der des Kreativen oder des Formers. Ein Teamarbeiter ist extrovertiert und wird von allen aufgrund seiner sympathischen Art geliebt. Er verhält sich stets loyal zu den anderen Teammitgliedern und unterstützt diese, wann immer er nur kann. Zudem kann er gut zuhören und Streit schlichten. Damit ist eine solche Person ein großer Erfolgsfaktor für ein Team, vor allem dann, wenn es schwierig wird. Eine Schwäche hat eine solche Person jedoch: Da sie ausgesprochen konsensorientiert agiert, ist sie in harten Entscheidungssituationen oft unentschlossen und hält damit die Teamarbeit an Scheidewegen häufig auf.

Specialist („Der Spezialist“): Ein Spezialist stellt einen Gegenpol zum Teamarbeiter da. Dies ist vor allem deshalb der Fall, weil er nicht am Schicksal anderer interessiert ist, sondern vor allem an der Arbeit an speziellen Fragen, bei deren Lösung er sein Expertenwissen einsetzen und erweitern kann. Ein Spezialist ist dann von großem Vorteil, wenn zur Lösung einer schwierigen Frage Expertenwissen gefragt ist. Allerdings bedeutet dies im Umkehrschluss, dass eine solche Person nur in wenigen Situationen wirklich Wert schaffen kann. Zudem sind einem Spezialisten technische Details von Natur aus wichtiger als die Lösungen, die durch die Technik ermöglicht werden.

Lösung 4:

Quellen zur Erreichung eines hohen Status

Status durch Machtausübung: Eine erste Quelle für einen hohen Status ist die Möglichkeit einer Person, Macht über andere auszuüben. Typischerweise genießen Menschen, die über eine ihnen formal zugewiesene Autorität verfügen, wie zum Beispiel ein Vorstandsvorsitzender in einem Unternehmen, über einen hohen Status. Dies liegt an der Tatsache, dass sie aufgrund ihrer Macht die Ziele und den Ressourceneinsatz innerhalb eines Teams steuern und damit die Teamleistung beeinflussen können.

Status durch Leistung: Eine zweite Quelle für hohen Status stellt die Leistung eines Individuums dar. Trägt ein Individuum durch seine Leistung in überdurchschnittlichem Maß zum Erfolg einer Gruppe bei, so verdient es sich den Respekt seiner Teamkollegen und genießt einen hohen Status. Besonders deutlich wird dies am Beispiel einer Fußballmannschaft, in der überdurchschnittliche Spieler eine besondere Rolle innerhalb des Teams einnehmen und häufig auch Kapitän des Teams sind.

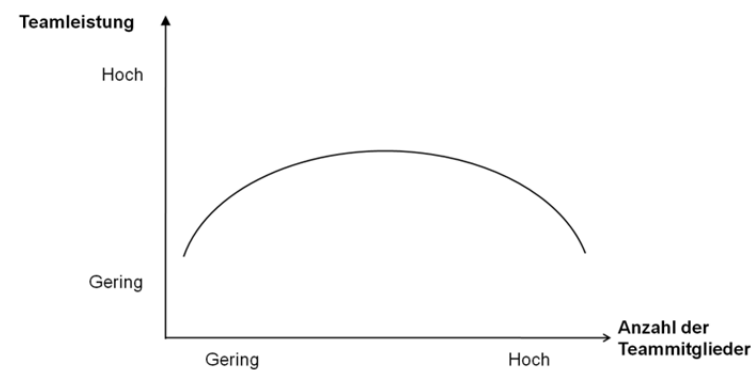
Status durch Persönlichkeit: Eine dritte Quelle für einen hohen Status schließlich ist die Persönlichkeit eines Individuums. Verfügt ein Mensch über bestimmte Eigenschaften, die von der sozialen Gruppe, der er angehört, geschätzt werden, so hat er auch meist einen hohen Status innerhalb dieser Gruppe. Beispielsweise ist häufig zu beobachten, dass Menschen, die als gut aussehend beurteilt werden, einen höheren Status genießen als weniger gut aussehende Menschen. Forscher haben auch herausgefunden, dass eine

tiefe und sonore Stimme beinahe automatisch zu Status verhilft. Aber auch Äußerlichkeiten, wie zum Beispiel die Kleidung, können einer Person Status verleihen.

Lösung 5

Der Zusammenhang zwischen Teamgröße und Teamleistung und die optimale Gruppengröße

Untersuchungen zeigten, dass zwischen der Anzahl der Teammitglieder und der Leistung des Teams ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang besteht.



Teams mit mittlerer Größe (fünf bis sieben Mitglieder) gelten als optimal. Gruppen dieser Größe sind groß genug, dass unterschiedliche Sichtweisen in den Problemlösungsprozess eingebracht und Mehrheiten gebildet werden können. Sie sind zugleich aber auch klein genug, um die Nachteile großer Gruppen zu vermeiden. So werden Gruppen dieser Größe seltener von einzelnen Gruppenmitgliedern dominiert und auch die Bildung einzelner Untergruppen findet nur in beschränktem Umfang statt. Weiterhin nimmt die Entscheidungsfindung in Gruppen mittlerer Größe vergleichsweise wenig Zeit in Anspruch. Zudem zeigte sich, dass eine ungerade Zahl von Gruppenmitgliedern – also fünf oder sieben – überlegen ist. Sie sorgt dafür, dass bei Abstimmungen keine Patt-Situationen entstehen können.

Lösung 6

Social loafing und Strategien zur Vermeidung

Mit diesem Begriff wird Trittbrettfahrerverhalten beschrieben, also die „Faulenzerei auf Kosten anderer“ – ein in Gruppen häufig beobachtbares Verhalten. Es tritt besonders in Gruppen auf, die so genannte additive Tätigkeiten ausführen. In diesem Falle bearbeitet jedes Mitglied der Gruppe einen bestimmten Teilbereich der Gesamtaufgabe alleine. In Folge dessen ergibt sich die Gruppenleistung aus der Summe der individuellen Einzelleistungen.

Zur Vermeidung dieses Phänomens stehen vier unterschiedliche Strategien zur Verfügung:

- Die Leistung jedes Einzelnen transparent machen: Ist die Leistung jedes Teammitglieds von allen Gruppenmitgliedern beobachtbar, so kann sich keiner hinter der Leistung der anderen verstecken. Die Gefahr, bei der Faulenzerei erwischt zu werden, steigt hierdurch erheblich und folglich wird das Ausmaß des „social loafing“ signifikant reduziert.
- Die Bedeutung der Aufgabe unterstreichen: „Social loafing“ tritt häufig dann auf, wenn Individuen der Meinung sind, die Aufgabe, die sie ausführen sollen, sei für das Unternehmen nur von untergeordnetem Interesse. Aus diesem Grund ist es ratsam, die Bedeutung der Aufgabe für den Erfolg des Unternehmens herauszustellen.
- Die individuelle Vergütung an die Gruppenleistung koppeln: Ist die Vergütung jedes einzelnen Teammitglieds an die Leistung der gesamten Gruppe gekoppelt, so hat jeder Einzelne einen Anreiz, durch eine möglichst hohe Eigenleistung zum Gesamterfolg des Teams beizutragen. Darüber hinaus führt die Kopplung der individuellen Vergütung an die Teamleistung dazu, dass sich der Fokus weg vom Individuum hin zur Gruppe verschiebt, da jeder Einzelne auch Verantwortung für die Vergütung der anderen trägt.
- Bestrafungen androhen: Die einfachste Möglichkeit, „social loafing“ zu unterbinden, ist die Androhung von Strafen im Fall von Trittbrettfahrerverhalten. Dies setzt allerdings voraus, dass die Leistung jedes einzelnen Teammitglieds genau beobachtbar ist und Klarheit über die Art der zu erbringenden Leistung besteht. Diese Voraussetzungen für einen Soll-Ist-Vergleich sind jedoch gerade im Zusammenhang mit komplexen Aufgaben oftmals nicht gegeben.

Lösung 7:

Faktoren für den Zusammenhalt einer Gruppe

Das Ausmaß des Zusammenhalts innerhalb der Gruppe wird im Wesentlichen durch sechs Faktoren beeinflusst:

Gruppengröße: Ein zentraler Faktor, der den Zusammenhalt einer Gruppe beeinflusst, ist die Anzahl der Mitglieder. Der Zusammenhalt nimmt mit steigender Gruppengröße tendenziell ab. Zum einen beschränkt sich in großen Gruppen die Kommunikation auf einige ausgewählte Teammitglieder, während mit den übrigen Mitgliedern Kommunikation nur sporadisch, häufig sogar gar nicht stattfindet. Dies wiederum wirkt sich negativ auf den Gruppenzusammenhalt aus. Zum anderen bieten größere Gruppen naturgemäß auch mehr Raum für unterschiedliche Vorstellungen und Arbeitsweisen der einzelnen Mitglieder, was sich in einem hohen Konfliktpotenzial und geringerem Gruppenzusammenhalt niederschlägt.

Gruppenstruktur: Auch die Gruppenstruktur, also die Ähnlichkeit bzw. Unterschiede der einzelnen Gruppenmitglieder, hat einen Einfluss auf den Zusammenhalt. Insgesamt haben Der Zusammenhalt ist umso größer, je homogener eine Gruppe ist. Dies liegt vor

allem daran, dass Menschen prinzipiell diejenigen anderen Menschen als sympathisch wahrnehmen, die ihnen ähnlich sind – sei es in Aussehen, Interessen, Herkunft oder anderen Bereichen.

Anforderungen für einen Gruppenbeitritt: Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe ist umso stärker, je schwieriger es ist, ein Teil der Gruppe zu werden. Zudem schaffen die Eintrittsbarrieren ein Gefühl der Exklusivität und Überlegenheit anderen gegenüber, ein Gefühl also, das für viele Menschen sehr wertvoll ist.

Interaktion: Auch der Grad der Interaktion beeinflusst den Zusammenhalt einer Gruppe. Allgemein gilt: Je mehr direkte und persönliche Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern stattfindet, umso größer ist der Zusammenhalt der Gruppe.

Bedrohungen der Gruppe von außen: Wird die Existenz einer Gruppe durch äußere Einflüsse bedroht, so treten persönliche Differenzen innerhalb der Gruppe in den Hintergrund und alle Gruppenmitglieder rücken enger zusammen, um die Bedrohung gemeinsam abzuwehren. Der amerikanische Psychologe Daniel Gilbert hat diesbezüglich herausgefunden, dass eine Bedrohung von außen vor allem dann zusammenschweißt, wenn die Bedrohung einen persönlichen Fixpunkt hat.

Erfolg in der Vergangenheit: Gruppen, die in der Vergangenheit erfolgreich waren – und besonders solche, die eine große Krise erfolgreich überwunden haben –, weisen in der Regel einen hohen Zusammenhalt auf.

Lösung 8:

Funktionen der Kommunikation in Unternehmen

Information: Zunächst mal dient Kommunikation dazu, Informationen innerhalb der Gruppe oder innerhalb des Unternehmens auszutauschen und hierdurch einen einheitlichen Informationsstand zu gewährleisten. Der Austausch von Informationen spielt auch im Entscheidungsprozess eine wichtige Rolle, denn oftmals sind diejenigen, die entscheidungsrelevante Informationen besitzen, nicht diejenigen, die die Entscheidung treffen, so dass letztere auf einen intensiven Informationsaustausch angewiesen sind.

Motivation: Kommunikation kann auch dazu dienen, Mitarbeiter zu motivieren, zum Beispiel indem der Vorgesetzte einem Mitarbeiter Feedback über dessen Leistung gibt und Ansätze zur Verbesserung und Weiterentwicklung aufzeigt. Auch eine klare Kommunikation der verfolgten Ziele sowie der Ansprüche, die an die Mitarbeiter gestellt werden, kann eine motivierende Wirkung entfalten.

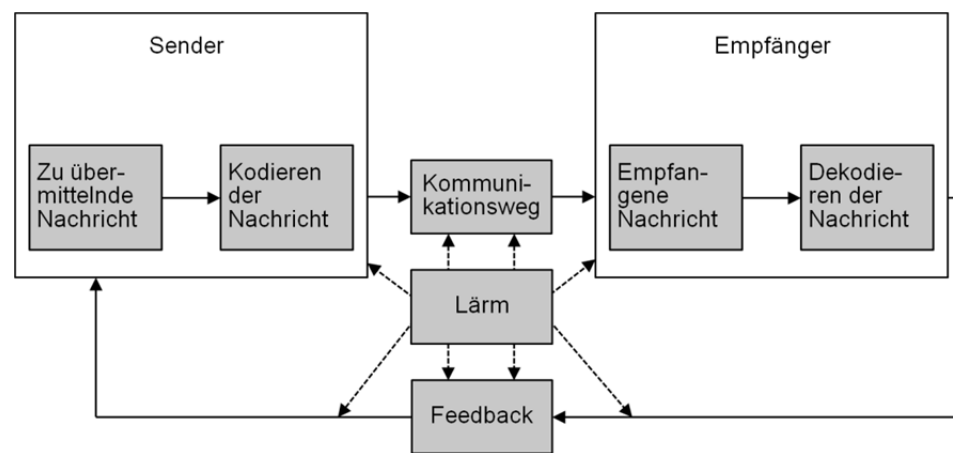
Ausdruck von Meinungen und Gefühlen: Eine weitere Funktion der Kommunikation besteht darin, dass Mitarbeiter ihre eigene Meinung und ihre Gefühle ausdrücken können. Hierzu dient häufig gerade die informelle Kommunikation, das kurze Gespräch mit anderen Kollegen beim Essen oder in der Raucherpause, bei dem nicht selten die (Un)Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Lage zum Ausdruck gebracht wird. Der

Kommunikation als Ausdruck von Meinungen und Gefühlen kommt auch deswegen eine besondere Bedeutung zu, da die Arbeitskollegen für viele Arbeitnehmer die Menschen sind, mit denen sie am meisten Zeit verbringen.

Kontrolle: Kommunikation dient auch dazu, dass die Unternehmensführung einen Überblick über das Unternehmensgeschehen erhält. Zu diesem Zweck gibt es in Unternehmen im Allgemeinen klare Regelungen, wie die Kommunikation ablaufen soll. So sollen beispielsweise Mitarbeiter eventuelle Probleme zunächst mit ihren direkten Vorgesetzten besprechen, bevor sie sich mit ihrem Anliegen an eine höhere Hierarchieebene wenden. Aber auch informelle Kommunikation, wie beispielsweise das Gespräch in der Kaffeküche, übt ein gewisses Maß an Kontrolle aus, da sie ebenfalls den Informationsstand der Beteiligten verbessert.

Lösung 9:

Der Kommunikationsprozess



Den Ausgangspunkt der Kommunikation bildet die Nachricht, die der Sender dem Empfänger übermitteln möchte. Vor der Übermittlung muss der Sender diese Information allerdings in eine geeignete Form bringen (kodieren), zum Beispiel indem er die relevanten Daten zusammenfasst. Anschließend muss der Sender diese Information über einen geeigneten Kommunikationsweg an den Empfänger übertragen. Dieser muss anschließend die übermittelte Nachricht korrekt empfangen. Schließlich muss der Empfänger die Nachricht dekodieren, das heißt die in ihr enthaltene Information korrekt aufnehmen. Zu beachten ist dabei, dass die Übertragung der Nachricht unter Umständen durch auftretenden „Lärm“ gestört werden kann. In diesem Fall erhält der Empfänger nur einen Teil der Nachricht und nicht die vom Sender gewünschten Informationen.

Lösung 10:

Grundsätzliche Arten der Kommunikation

Mündliche Kommunikation: Zur mündlichen Kommunikation zählen neben Reden und Diskussionen auch der Klatsch und Tratsch am Arbeitsplatz sowie die Gerüchteküche. Der Vorteil mündlicher Kommunikation liegt in ihrem direkten Austausch zwischen Sender und Empfänger, der ein sofortiges Feedback zwischen beiden Parteien ermöglicht. Hierdurch können eventuell aufgetretene Störungen in der Nachrichtenübermittlung sofort festgestellt und behoben werden. Mündliche Kommunikation erweist sich vor allem dann als nachteilig, wenn bestimmte Informationen über viele Stationen hinweg transportiert werden müssen. Hier besteht die Gefahr, dass auf jeder Station der Empfänger die Nachricht ein wenig anders interpretiert und entsprechend abgeändert weiterträgt, wie sich eindrucksvoll am Beispiel des Kinderspiels „Stille Post“ zeigen lässt.

Schriftliche Kommunikation: Schriftliche Kommunikation umfasst sowohl Memos und Briefe als auch Faxe und e-Mails sowie Aushänge an schwarzen Brettern. Sie bietet eine Reihe von Vorteilen. Ein erster Vorteil besteht darin, dass der Inhalt der Kommunikation im Nachhinein überprüft werden kann. Dies kann beispielsweise sinnvoll sein, wenn zwischen Sender und Empfänger Uneinigkeit bezüglich des Inhalts der Kommunikation besteht. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Menschen gewöhnlich über das geschriebene Wort länger nachdenken, wohingegen in der mündlichen Kommunikation auch manch unbedachtes Wort ausgesprochen wird. Auf der anderen Seite ist schriftliche Kommunikation gerade deswegen häufig auch sehr viel zeitaufwändiger als mündliche. Ein weiterer Nachteil liegt in dem fehlenden Feedback: Da es bei schriftlicher Kommunikation in der Regel nicht zu einem direkten Austausch zwischen Sender und Empfänger kommt, kann sich ersterer nicht sicher sein, ob die (schriftliche) Nachricht korrekt übermittelt wurde und ob der Empfänger die Nachricht korrekt dekodiert und interpretiert hat.

Non-verbale Kommunikation: Eine dritte Form der Kommunikation ist die non-verbale Kommunikation. Diese umfasst zum einen die Körpersprache, also Gestik und Mimik, zum anderen aber auch die Betonung einzelner Worte, die unter Umständen die Bedeutung eines Satzes grundlegend verändern können. Auch der physische Abstand zwischen Sender und Empfänger im Rahmen einer direkten Interaktion kann als eine Form der Kommunikation betrachtet werden. Stehen Sender und Empfänger sehr nahe nebeneinander, so lässt dies auf eine gewisse freundschaftliche Vertrautheit schließen, wohingegen eine sehr große Distanz darauf hindeutet, dass Sender und Empfänger einander eher reserviert oder sogar feindselig gegenüberstehen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Abstand zwischen zwei Individuen, der als „normal“ betrachtet wird, vom jeweiligen Kulturkreis abhängig ist. Schließlich bleibt noch eine letzte Form non-verbaler Kommunikation zu nennen: Stille und Nichtstun. Häufig ist gerade Nichtssagen und Innehalten aussagekräftiger als jede aktive Kommunikation.

Lösung 11:

Unterschiede zwischen Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation

Die Inhaltsebene umfasst die sachlichen, objektiv nachprüfbaren Informationen, die in einer Nachricht enthalten sind, wie zum Beispiel Aussagen über die Höhe des Umsatzes im Vorjahr oder die Zahl der Mitarbeiter. Wie ein bestimmter Kommunikationsinhalt vom Empfänger aufgenommen wird, hängt jedoch auch von der so genannten Beziehungsebene ab – der persönlichen Beziehung zwischen den Kommunikationsbeteiligten, die unter anderem von emotionalen Faktoren wie Sympathie, Rivalität, Vorurteilen oder Erfahrungen aus der Vergangenheit beeinflusst wird. Daher spielt es im Rahmen der Kommunikation nicht nur eine Rolle, welche Informationen übermittelt werden, sondern auch, wer diese Informationen an wen übermittelt.

Lösung 12:

Vier-Seiten-Modell der Kommunikation

Im Vier-Seiten-Modell der Kommunikation wird das Zusammenspiel von Inhalts- und Beziehungsebene beschrieben. Dieses Kommunikationsmodell geht davon aus, dass jede Nachricht vier Seiten besitzt, die Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell genannt werden.

Im Sachinhalt kommt dabei die Inhaltsebene der Kommunikation zum Ausdruck. Hier geht es um die konkrete Information, die übertragen werden soll.

Neben dem Sachinhalt enthält jede Nachricht aber auch eine Selbstoffenbarung, da jeder Sender durch die Art seiner verbalen und nonverbalen Kommunikation auch Informationen über seine eigene Persönlichkeit mitteilt. Diese Selbstoffenbarung kann beispielsweise in der Vermittlung eines Gefühls der Überlegenheit oder der Unwissenheit zum Ausdruck kommen.

Die Beziehungsseite der Nachricht bringt durch Tonfall, Mimik oder Gestik zum Ausdruck, was der Sender vom Empfänger hält und wie er die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht. Die Beziehungsseite, die streng genommen einen speziellen Teil der Selbstoffenbarung darstellt, unterscheidet sich von dieser dadurch, dass sie statt „Ich-Botschaften“ „Du-“ und „Wir-Botschaften“ enthält. Da die Beziehungsseite einer Nachricht bestimmt, wie sich der Empfänger als Person behandelt fühlt, ist sie für die zwischenmenschliche Kommunikation von außerordentlicher Bedeutung.

Die Appellseite einer Nachricht dient schließlich dazu, wirkungsvoll Einfluss zu nehmen, das heißt den Empfänger dazu zu veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen. Appelle treten nicht immer in Erscheinung und werden dann auch als Manipulation bezeichnet. Gerade bei betrieblichen Kommunikationsvorgängen, in denen Vorgesetzte Mitarbeiter zu einem bestimmten Handeln bewegen wollen, spielt der Appell eine wesentliche Rolle.

Jeder Empfänger nimmt alle vier Seiten einer Nachricht auf. Welche Seite er stärker wahrnimmt (hört oder spürt) bzw. auf welche Seite er reagiert, hängt von seinen

Interessen und Erfahrungen ab, aber auch von seiner Beziehung zum Sender und von der jeweiligen Situation.

Lösung 13:

Formale Strukturmuster

Drei wesentliche Strukturmuster lassen sich unterscheiden:

- Kettenstruktur: Bei der Kette erfolgt die Kommunikation starr entlang der formalen Weisungsstrukturen von unten nach oben und umgekehrt.
- Rad- oder Sternstruktur: Beim Rad bzw. Stern nimmt dagegen der Gruppenleiter eine zentrale Position im Kommunikationsprozess ein.
- Voll- bzw. Totalstruktur: Die Voll bzw. Totalstruktur ist schließlich dadurch gekennzeichnet, dass alle Gruppenmitglieder direkt miteinander kommunizieren.

Lösung 14:

Vorteil informaler Kommunikationsstrukturen

Der Vorteil informaler Kommunikationsstrukturen liegt darin, dass sie in alle Richtungen verlaufen und dabei auch Hierarchiestufen überspringen können. Sie ergänzen die formalen Kommunikationskanäle und verbessern den Informationsstand der Mitarbeiter. So erfahren Mitarbeiter in Unternehmen Neuigkeiten meist aus inoffiziellen Quellen. Die informalen Kommunikationsstrukturen dienen insbesondere den sozialen Bedürfnissen der Menschen im Unternehmen, können aber auch die Aufgabenerfüllung fördern. Oft halten Mitarbeiter Informationen, die auf informalem Wege übermittelt worden sind, für glaubwürdiger und zuverlässiger.

Lösung 15:

Sechs Arten von persönlichen Kommunikationsbarrieren

Filterung von Informationen: Hierbei manipulieren Mitarbeiter Informationen bewusst so, dass sie von anderen, speziell ihren Vorgesetzten, positiv wahrgenommen werden. Dies geschieht häufig, indem zum Beispiel positive Ergebnisse stark in den Vordergrund gerückt werden, während negative Ergebnisse tendenziell verschwiegen oder zumindest heruntergespielt werden. Die Filterung von Informationen ist umso stärker, je mehr Ebenen die Hierarchie im Unternehmen hat, da die Mitarbeiter auf jeder Stufe entscheiden, welche Informationen sie nach oben weitergeben und welche Informationen sie lieber für sich behalten.

Selektive Wahrnehmung von Informationen: Dies bezeichnet das Problem, dass der Empfänger eine Nachricht nicht objektiv dekodiert, sondern stets vor dem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrungen, seinem Wissen über den Sender sowie seiner derzeitigen Bedürfnisse und Erwartungen interpretiert. Dies kann dazu führen, dass der Empfänger etwas „zwischen den Zeilen“ herauszulesen glaubt, was der Sender gar nicht

beabsichtigt hat. Geht beispielsweise ein Vorgesetzter davon aus, dass einer seiner Mitarbeiter faul ist und sich gerne aus der Verantwortung stiehlt, so wird er dessen Erklärungsversuche, weshalb eine bestimmte Arbeit nicht rechtzeitig fertig geworden ist, stets in diese Richtung interpretieren.

Informationsüberlastung: Wie zahlreiche Untersuchungen auf dem Gebiet der Kognitionspsychologie belegen, verfügt jeder Mensch nur über eine beschränkte Kapazität zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Durch die rasante Entwicklung des Internets sowie des E-Mail Verkehrs in den letzten Jahren hat die Menge an Informationen exorbitant zugenommen, die Mitarbeitern zur Verfügung steht. Dies führt dazu, dass immer mehr Menschen am Arbeitsplatz unter Informationsüberlastung leiden. In der Folge neigen sie dazu, bestimmte Informationen auszusortieren, zu ignorieren oder gar zu vergessen. Im Ergebnis führt dies zu einem Informationsverlust und hierdurch zu weniger effektiver Kommunikation.

Gefühle: Der aktuelle Gefühlszustand, in welchem sich ein Empfänger gerade befindet, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Art und Weise, wie eingehende Informationen aufgenommen werden. So wird ein schlecht gelaunter Empfänger negative Komponenten einer Nachricht tendenziell stärker wahrnehmen und gewichten als ein gut gelaunter. Im Extremfall kann dies sogar dazu führen, dass gewisse Teile der Nachricht überhaupt nicht wahrgenommen werden. So kann beispielsweise die Euphorie über die erfolgreiche Markteinführung eines neuen Produkts dazu führen, dass auftauchende Probleme, wie die Reaktion der Wettbewerber, völlig ignoriert werden.

Sprache: Im Unternehmenskontext ist häufig zu beobachten, dass verschiedene Abteilungen „nicht die gleiche Sprache sprechen“ und daher „aneinander vorbeireden“. Dies liegt daran, dass jeder Mensch spezifische Definitionen für bestimmte Begriffe verwendet und automatisch davon ausgeht, dass sein Gegenüber die gleichen Definitionen verwendet. Allerdings haben die Herkunft eines Individuums sowie sein persönliches (Arbeits-)Umfeld einen starken Einfluss darauf, wie bestimmte Begriffe belegt werden. So führt die Gliederung eines Unternehmens in verschiedene Fachabteilungen dazu, dass jede Abteilung ihre eigene „Sprache“ entwickelt und mit einzelnen Begriffen bestimmte Assoziationen verknüpft. Dies kann im Rahmen von abteilungsübergreifender Kommunikation zu Missverständnissen und gegenseitigem Unverständnis führen.

Angst vor Kommunikation: Vielen Menschen ist es unangenehm, eine Rede vor einer größeren Gruppe zu halten. Dies bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie Angst vor Kommunikation haben. Kommunikationsangst bedeutet vielmehr, sich davor zu fürchten, überhaupt mit anderen mündlich oder schriftlich zu kommunizieren. Schätzungen zu Folge sind ca. 5 bis 20 Prozent der Bevölkerung vom Phänomen der Kommunikationsangst betroffen. Als Reaktion auf ihre Angst vermeiden zum Beispiel Menschen mündliche Kommunikation und weichen stattdessen auf Briefe, e-Mails oder Faxe aus, auch wenn ein simples Gespräch sehr viel einfacher, schneller und effizienter wäre.

Lösung 16:

Sichtweisen von Konflikten, Beeinflussung der Teamleistung durch Art und Intensität, Maßnahmen zur Beeinflussung des Konfliktniveaus

Die klassische Sichtweise von Konflikten geht davon aus, dass Konflikte die Leistung eines Teams ausschließlich negativ beeinflussen. Die Ursache von Konflikten liegt einerseits in einer mangelhaften Kommunikation und fehlendem Vertrauen zwischen den Gruppenmitgliedern und andererseits in der Unfähigkeit von Managern, auf die Bedürfnisse der Gruppe einzugehen. Gemäß diesem Ansatz sind Konflikte grundsätzlich zu vermeiden, indem die Ursachen für den Konflikt aufgespürt und behoben werden.

Die aktionistische Sichtweise geht davon aus, dass ein gewisses minimales Konfliktniveau dauerhaft aufrechterhalten werden sollte, um eine konstant hohe Teamleistung sicherzustellen. Ist eine Gruppe hingegen „zu harmonisch“, so besteht die Gefahr, dass sie zu starr und unbeweglich in ihren Denkmustern wird, was sich wiederum negativ auf die Innovationskraft der Gruppe auswirkt. Somit gesteht die interaktionistische Sichtweise Konflikten auch eine positive Wirkung zu, allerdings erkennt sie auch an, dass manche Konflikte die Leistung eines Teams reduzieren.

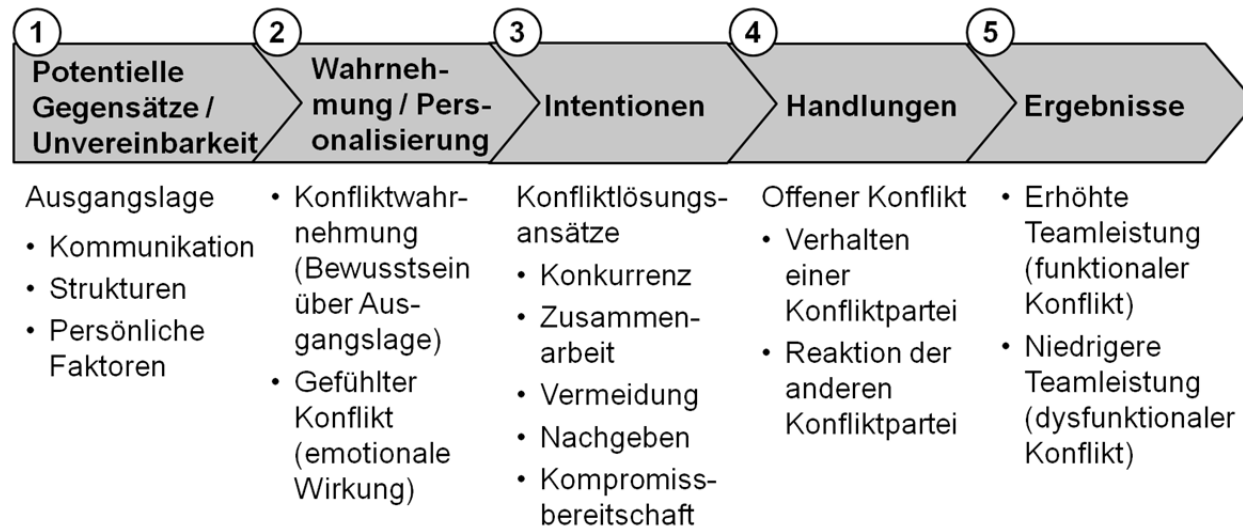
Art und Intensität des Konflikts können die Leistung eines Teams positiv oder negativ beeinflussen. Hieraus ergibt sich, dass der Umgang mit Konflikten speziell auf die spezifische Situation abgestimmt werden muss.

Daraus leiten sich situationsabhängige Maßnahmen ab. So kann es einerseits sinnvoll sein, für eine Erhöhung des Konfliktniveaus zu sorgen, wenn die Arbeit innerhalb des Teams zu harmonisch ist und die Gruppe daher Gefahr läuft, träge zu werden. Um Konflikte in der Gruppe anzuspornen, könnten beispielsweise die Teammitglieder dafür belohnt werden, innovativ zu denken und bisherige Lösungsansätze in Frage zu stellen. Auch der stärkere Einbezug von Außenseitern sowie die bewusste Kritik an bestehenden Lösungen, zum Beispiel indem ein Advocatus Diaboli ernannt wird, können der Erhöhung des Konfliktniveaus dienen.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Situationen, in denen eine Verminderung des Konfliktniveaus erforderlich ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Diskussionen innerhalb des Teams zu polarisierend sind und eine Spaltung in verschiedene Lager droht. Konflikte sind dann häufig unproduktiv und zudem kaum steuerbar. In einer solchen Situation ist es erforderlich, einen passenden Ansatz zur Konfliktlösung zu wählen, um das Konfliktniveau auf ein produktives Maß zu reduzieren.

Lösung 17:

Die fünf Phasen des Konfliktprozesses und Konfliktlösungen



Phase 1: Bildung von potenziellen Gegensätzen oder Unvereinbarkeiten. Diese können auch als Ursache eines Konflikts angesehen werden, da ohne ihre Existenz kein Konflikt zu Tage treten kann. Drei typische Konfliktursachen sind: Kommunikation, Strukturen und persönliche Faktoren.

Phase 2: Eine Partei ist sich der Gegensätze und Unvereinbarkeiten bewusst und fühlt sich davon betroffen. Auf dieser Stufe manifestiert sich auch der eigentliche Gegenstand des Konflikts. Diese Stufe ist für die spätere Konfliktlösung entscheidend, denn ohne Kenntnis des eigentlichen Konfliktgrunds lässt sich keine Lösung finden, die die Konfliktparteien zufriedenstellt.

Phase 3: Die Beteiligten machen sich Gedanken darüber, welche Intentionen und Strategien ihr Gegenüber in dem Konflikt verfolgt. Fünf unterschiedliche Intentionen führen zu verschiedenen Ansätzen zur Konfliktlösung.

- (1) **Zwang:** Konfliktlösung durch Zwang bedeutet, dass eine Partei ihre Bedürfnisse auf Kosten anderer befriedigt. Dies geschieht typischerweise, indem eine Partei ihre formale Autorität dazu benutzt, den Konflikt zu beenden. Da hierbei meist nur eine Seite des Konflikts berücksichtigt wird, hinterlässt dieser Ansatz in der Regel Gewinner und Verlierer. Diese Form der Konfliktlösung bietet sich an, wenn eine schnelle Lösung für ein wichtiges Problem notwendig oder die Beziehung zwischen den Konfliktparteien nicht sehr wichtig ist.
- (2) **Vermeidung:** Konfliktlösung durch Vermeidung bedeutet, dass sich die Parteien vom Konflikt zurückziehen und somit das grundlegende Problem hinter dem Konflikt nicht gelöst wird. Diese Form der Konfliktlösung bietet sich an, wenn der Konflikt unwichtig und die Zeit knapp ist oder wenn die interpersonellen Beziehungen zwischen den Konfliktparteien wichtig sind.
- (3) **Kompromiss:** Konfliktlösung durch Suche eines Kompromisses bedeutet, dass jede Partei bereit ist, auf die andere Seite zuzugehen und einen Teil der eigenen

Position aufzugeben. Allerdings führt dieser Ansatz häufig zu ineffizienten Lösungen, da sich jede Partei als Verlierer fühlt. Diese Form der Konfliktlösung bietet sich an, wenn eine vorübergehende Lösung eines komplexen Problems wünschenswert ist oder eine schnelle Lösung übergeordneter Probleme gefördert werden soll.

- (4) Anpassung: Konfliktlösung durch Anpassung bedeutet, dass eine harmonische Beziehung zwischen den Konfliktparteien aufrechterhalten wird, indem die Bedürfnisse einer Partei über die Bedürfnisse der anderen gestellt werden. Diese Form der Konfliktlösung bietet sich an, wenn es sich um einen weniger wichtigen Konfliktbereich handelt.
- (5) Kollaboration: Konfliktlösung durch Kollaboration stellt so etwas wie den Königsweg dar. Hierbei streben alle Konfliktparteien danach, ihre Bedürfnisse gemeinsam zu befriedigen und auf diese Weise eine „Win-Win“-Situation herzustellen. Dies setzt voraus, dass die Konfliktlösung durch eine offene und ehrliche Diskussion gekennzeichnet ist und jede Partei ihre wahren Ziele und Interessen offenlegt. Diese Form der Konfliktlösung bietet sich an, wenn die Lösung des Konflikts nicht unter Zeitdruck erfolgt und der Streitpunkt zu wichtig ist, um ihn durch einen Kompromiss zu lösen.

Phase 4: Handlungen der beteiligten Konfliktparteien. Diese Phase ist sehr dynamisch, da jede Partei mit ihren Handlungen jeweils auf das Verhalten der anderen Partei reagiert. Dabei kann es passieren, dass sich der Konflikt zunehmend „aufschauelt“, das heißt, dass jede Maßnahme mit einer zunehmend drastischeren Gegenmaßnahme beantwortet wird und die Intensität des Konflikts stetig zunimmt.

Phase 5: Ergebnisse des Konflikts. Zu welchem Ergebnis ein Konflikt führt, hängt dabei entscheidend von der Art des Konflikts ab. Handelt es sich um einen funktionalen Konflikt, so dominieren die positiven Effekte eines Konflikts: Zum Beispiel verharren Gruppen nicht in angestammten Verhaltensmustern, sondern entwickeln innovative Konzepte. Handelt es sich hingegen um einen dysfunktionalen Konflikt, so dominieren die negativen Effekte: Beispielsweise spalten sich Gruppen in unterschiedliche Lager, die einander bekämpfen und eine effektive Aufgabebearbeitung nahezu unmöglich machen.

Lösung 18:

Voraussetzungen für den Erfolg integrativer Verhandlungen im Gegensatz zu distributiven Verhandlungen

Voraussetzungen für integrative Verhandlungsergebnisse lassen sich unterteilen in einstellungsbezogene, verhaltensbezogene und informationsbezogene Voraussetzungen.

Einstellungsbezogene Voraussetzungen:

- gegenseitiges Vertrauen zwischen den Verhandlungspartnern
- Bereitschaft der Verhandlungspartner, Informationen mit ihrem Gegenüber zu teilen

- Bereitschaft beider Parteien, einander konkrete Fragen zu stellen -> Forcierung des Informationsaustauschs

Verhaltensbezogene Voraussetzungen:

- Fähigkeit der Verhandlungsführer Menschen und Probleme voneinander zu trennen; sachliche Argumentation
- Offenlegung der Interessen
- Auslotung von „Win-Win“-Optionen vor Verhandlungen und frühzeitiger persönlicher Kontakt mit Verhandlungspartnern
- Belegung von Behauptungen anhand von Annahmen; objektive Beweise statt persönlicher Einschätzungen

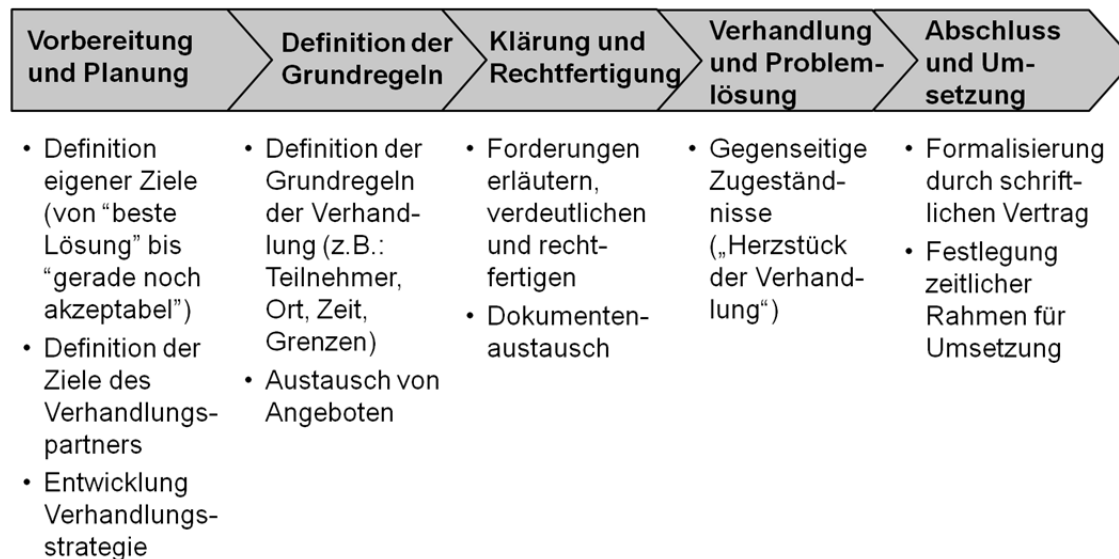
Informationsbezogene Voraussetzungen:

- Wissen jedes Verhandlungspartners um die eigenen Alternativen
 - BATNA bezeichnet die „Best Alternative to Negotiated Agreement“, also die beste Alternative zu der in der Verhandlung diskutierten Lösung

Distributive Verhandlungen zeichnen sich dadurch aus, dass der Gegenstand, über den verhandelt wird, unveränderlich ist und er als Ergebnis der Verhandlung aufgeteilt wird. Daher sind diese Voraussetzungen hier nicht nötig.

Lösung 19:

Prozess einer Verhandlung



Vorbereitung und Planung: Bevor die eigentliche Verhandlung stattfindet, müssen sich die Beteiligten erst über die eigenen Ziele klar werden. Daneben sollten sie auch ein Verständnis dafür entwickeln, welche Ziele ihr Verhandlungspartner verfolgt und mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den verfolgten Zielen aufdecken. Dies wiederum bildet die Grundlage für die Definition einer Verhandlungsstrategie, welche

auch berücksichtigen sollte, welche Alternativen den Verhandlungspartnern offenstehen, sofern es nicht zu einer Einigung kommen sollte, also welche BATNAs zur Verfügung stehen. Dies ist von Bedeutung, da keine Vertragspartei eine Verhandlungslösung akzeptieren wird, mit der sie sich im Vergleich zur BATNA schlechter stellt.

Definition der Grundregeln: Zu Beginn der Verhandlungen verständigen sich beide Parteien in der Regel auf bestimmte Grundregeln, nach denen die Verhandlung ablaufen soll. Hierbei werden Fragen geklärt wie „Wer führt die Verhandlungen?“, „Über was genau wird verhandelt?“ und „Was können wir tun, falls die Verhandlungen in einer Sackgasse enden?“. Zudem stellen die Verhandlungspartner in dieser Phase ihre Angebote und Forderungen an die Gegenseite vor.

Klärung und Rechtfertigung: Auf der dritten Stufe des Verhandlungsprozesses erläutern, verdeutlichen und rechtfertigen die Parteien ihre ursprünglichen Forderungen, beispielsweise indem sie Dokumente austauschen, die die Forderungen untermauern.

Verhandlung und Problemlösung: In dieser Phase versuchen die Verhandlungspartner, durch gegenseitige Zugeständnisse zu einem Ergebnis zu gelangen, das für beide Seiten akzeptabel ist. Diese Stufe des Prozesses stellt gewissermaßen das Herzstück jeder Verhandlung dar.

Abschluss und Umsetzung: Nachdem sich beide Parteien auf eine Verhandlungslösung geeinigt haben, muss diese formalisiert werden, zum Beispiel durch Unterzeichnung eines schriftlichen Vertrags. Zudem müssen sich beide Seiten darauf verständigen, wie und in welchem zeitlichen Rahmen die getroffene Vereinbarung umgesetzt werden soll.

Lösung 20:

Probleme bei Entscheidungen im Team

Group Think

Das Phänomen des „Group Think“ tritt auf, wenn das Streben nach sozialer Konformität sowie nach Konsens innerhalb der Gruppe einen dominierenden Einfluss gewinnt. Als Folge vermeidet es jeder im Team, die herrschende Meinung innerhalb der Gruppe in Frage zu stellen, um den Frieden in der Gruppe nicht zu gefährden. Kritik wird – wenn überhaupt – nur sehr vorsichtig und zurückhaltend geäußert. Dies führt im Ergebnis dazu, dass sich die Gruppe gegenüber anderen abschottet und ein Gefühl der Überlegenheit entwickelt. Da die Gruppe keinen Einfluss und keine Meinungen mehr von „außen“ zulässt, sinkt in der Folge die Qualität der getroffenen Entscheidungen zunehmend ab. Eine Möglichkeit, das Auftreten von „Group Think“ zu verhindern, besteht darin, bewusst Raum für Einwände und Kritik zu schaffen – zum Beispiel indem ein Teammitglied die Rolle des „Advocatus Diaboli“ einnimmt und mögliche Schwachstellen und Kritikpunkte an der vom Team favorisierten Lösung sucht.

Risk Shift

Mit dem Begriff „Risk Shift“ wird die Tendenz von Individuen beschrieben, als Mitglied einer Gruppe Risiken geringer einzuschätzen als alleine. Verantwortlich hierfür ist die

Tatsache, dass die Verantwortung für eine Aufgabe im Team auf alle aufgeteilt ist und es nicht einen einzigen Verantwortlichen gibt. Darüber hinaus dominieren in Gruppendiskussionen häufig risikofreudigere Individuen gegenüber den eher risikoscheuen. Als Konsequenz hieraus neigen Gruppen dazu, ein höheres Risiko einzugehen, als jedes einzelne Teammitglied alleine bereit wäre. Eine mögliche Maßnahme zur Vermeidung des „Risk Shift“ liegt darin, die Verantwortung innerhalb der Gruppe zu individualisieren, zum Beispiel indem die Verantwortlichkeiten für einzelne Teilaufgaben innerhalb der Gruppe klar verteilt werden. Weiterhin ist es sinnvoll, im Rahmen von Gruppendiskussion die Risiken verschiedener Maßnahmen explizit anzusprechen und hierdurch transparent zu machen. Eine dritte Maßnahme schließlich stellt die aktive Einbindung Außenstehender in den Entscheidungsprozess dar, um auf diese Weise die Meinungen von Personen außerhalb der Gruppe mit einzubeziehen. Wie auch immer das Risikoverhalten von Gruppen beeinflusst werden kann, zu beachten ist, dass ein „Risk Shift“ in einigen Situationen durchaus gewollt ist – wenn ein Unternehmen beispielsweise gezielt Risikobereitschaft fördern will, werden sinnvollerweise Teams anstatt Einzelpersonen eingesetzt.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.3

Lösung 1:

Definition des Begriffs Führung

Unter Führung wird die zielgerichtete Beeinflussung einzelner Personen oder ganzer Gruppen im Unternehmen verstanden. Die Menschen, die dieses „Einflusshandeln“ praktizieren, werden Führungskräfte genannt. Jedes Unternehmen benötigt einige Menschen, welche die notwendigen Koordinationsaufgaben übernehmen. Diese Menschen nennt man Führungskräfte. Die Tätigkeiten, die diese Menschen durchführen, werden als Führung im funktionalen Sinn bezeichnet. Dabei lassen sich zwei Arten von Führungsaufgaben unterscheiden, nämlich solche Aufgaben, die in Zusammenhang mit der (sachlichen) Führung des Unternehmens stehen – dazu zählen zum Beispiel Aufgaben der Strategie- oder der Organisationsgestaltung –, und solche Aufgaben, die sich auf die (persönliche) Führung von Menschen im Unternehmen beziehen – die Mitarbeiterführung.

Lösung 2:

Das Modell des Handelns und des Entscheidens aus der Upper-Echelons-Perspektive

Ein grundlegendes Modell des Handelns und Entscheidens von Führungskräften, das aus der „Upper-Echelons“-Perspektive entwickelt wurde, unterstellt, dass Führungskräfte nicht auf der Basis der „objektiven“ Situation ihres Unternehmens, das heißt auf Grundlage aller verfügbaren Informationen über dessen Lage, entscheiden und handeln. Vielmehr hängt die Art und Weise ihres Handelns und Entscheidens von ihrer subjektiven Wahrnehmung der Situation ihres Unternehmens ab – ihrer „konstruierten Wirklichkeit“. Diese konstruierte Wirklichkeit ist das Ergebnis eines Filterprozesses, der Ausdruck der begrenzten Rationalität und der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität von Führungskräften ist.

Der Filterprozess, durch den Führungskräfte ihre Wirklichkeit konstruieren, besteht aus drei Stufen, die nicht unbedingt sequentiell ablaufen, sondern sich vielmehr gegenseitig beeinflussen und verstärken können. Die Filterstufen sind:

- das begrenzte Sichtfeld,
- die selektive Wahrnehmung und
- die spezifische Interpretation der Informationen,

die eine Führungskraft erhält. Dementsprechend treffen unterschiedliche Führungskräfte in scheinbar gleichen Situationen unterschiedliche Entscheidungen und führen ihr Unternehmen in unterschiedliche Richtungen.

Lösung 3:

Management-Rollen nach Mintzberg

Mintzberg unterscheidet zehn so genannte Management-Rollen, die er drei übergeordneten Aktivitätsbereichen zuordnet.

(1) Aktivitätsbereich: „interpersonelle Rollen“

Ein Manager ist in diesem Sinne „Gallionsfigur“, das heißt er vertritt sein Unternehmen nach innen und außen, er fungiert als „Vorgesetzter“, der seine Mitarbeiter auswählt, beurteilt, anleitet und motiviert, und er wirkt als „Vernetzer“, der ein persönliches Kontaktnetzwerk innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufbaut und aufrechterhält.

(2) Aktivitätsbereich: Aufnahme und Weitergabe von Informationen

Ein Manager fungiert als „Radarschirm“, der Informationen über unternehmensinterne und -externe Entwicklungen aufnimmt und sammelt. Gleichzeitig tritt er als „Sender“ auf, der Informationen und Wertvorstellungen an Mitarbeiter des Unternehmens weiterleitet, und er übernimmt die Rolle des „Sprechers“, der externe Gruppen informiert und das Unternehmen in der Öffentlichkeit vertritt.

(3) Aktivitätsbereich: Treffen von Entscheidungen

Ein Manager fungiert als „Innovator“, der versucht, geplanten Wandel im Unternehmen zu initiieren. Gleichzeitig tritt er als „Problemlöser“ auf, der Konflikte schlichtet und unerwartete Probleme beseitigt. Außerdem übernimmt ein Manager die Rolle des „Ressourcenzuteilers“, der über die Zuweisung seiner eigenen Zeit, aber auch von Aufgaben und Kompetenzen sowie finanziellen Mitteln, festlegt, was wichtig und was unwichtig ist. Schließlich fungiert ein Manager als „Verhandlungsführer“, der das Unternehmen in wichtigen Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten, Gewerkschaften oder anderen vertritt.

Lösung 4:

Grundlagen für Macht und Macht im Rahmen der Personalführung

Macht durch Legitimation

- Grundlegende Form der Macht in jedem Unternehmen
- Führungskräften sind berechtigt, ihren jeweiligen Mitarbeitern Anweisungen zu erteilen
- Mitarbeiter erkennen dieses Recht an und leisten den Weisungen Folge
- Legitimation ist nur eine schwache Machtgrundlage
- Nicht ausreichend für eine erfolgreiche Beeinflussung von Mitarbeitern und damit verbundene erfolgreiche Führung

Belohnungsmacht

- Fähigkeit, Mitarbeiter für bestimmte Leistungen zu belohnen
- Menschen sind eher bereit, den Anweisungen eines Vorgesetzten zu folgen, wenn dieser über Gehalt und Karriere entscheiden kann

- Nur langfristig wirksam, wenn die Belohnungen für die betroffenen Mitarbeiter attraktiv sind und sie den Eindruck haben, dass diese Belohnungen auch tatsächlich gewährt werden

Macht durch Bestrafung

- Möglichkeit, nicht gewünschtes Verhalten zu sanktionieren (z. B. durch Entlassung, Versetzung oder Lohnkürzung)
- Abschreckender Charakter
- Durch Androhung von Strafen sollen Mitarbeiter von unerwünschtem Verhalten abgehalten werden
- Nur so lange wirksam, wie die Drohung glaubhaft aufrechterhalten werden kann

Macht durch Persönlichkeitswirkung

- Auch Referentenmacht genannt
- Attraktive persönliche Ausstrahlung eines Menschen führt zu dem Wunsch anderer, von diesem Menschen geschätzt zu werden
- Ein Mensch mit Persönlichkeitswirkung besitzt Einfluss, weil er bewundert wird und andere sich mit ihm identifizieren möchten

Expertenmacht

- Einflussmöglichkeiten einer Person auf Basis eines Wissensvorsprungs
- Bereitschaft, dem Experten zu folgen
- Macht erstreckt sich nur auf einen abgegrenzten Wissensbereich

Der Überblick über die fünf Machtgrundlagen verdeutlicht, dass nicht nur Führungskräfte Mitarbeiter beeinflussen, das heißt führen, können. Vielmehr kann eine Führungsrolle beispielsweise auch Experten bzw. besonders charismatischen Persönlichkeiten in einer Gruppe unabhängig von ihrer hierarchischen Position zufallen.

Lösung 5

Eigenschaftstheorien der Führung und ihre Kritik

Im Mittelpunkt eigenschaftstheoretischer Ansätze steht die Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale eine erfolgreiche von einer erfolglosen Führungskraft unterscheiden bzw. was eine Führungskraft von den von ihr geführten Personen abhebt. Ihr Hintergrund sind individualistische Persönlichkeitstheorien und letztlich auch sozialdarwinistische Vorstellungen über die Auslese der Besten. Grundlegend für die Eigenschaftstheorien der Führung ist die Idee, dass bestimmte, in der Regel angeborene Eigenschaften von Personen, wie zum Beispiel Intelligenz oder Entschlusskraft, zur Führung prädestinieren und dass nur verhältnismäßig wenige Menschen über diese Eigenschaften verfügen. Häufig wurde in diesem Zusammenhang auch unterstellt, dass Eigenschaften, die zur Führung qualifizieren, vor allem bei Menschen aus bestimmten sozialen Schichten anzutreffen sind. Solche (scheinbar) wissenschaftlich untermauerten Elitenvorstellungen dienten oft dazu, vorhandene Machtpositionen und Herrschaftsinteressen zu sichern – nicht nur im Unternehmenssektor, sondern gerade auch im militärischen und politischen Bereich.

Relevante Eigenschaften für gute Führungskräfte:

- Fähigkeiten: Als im Zusammenhang mit erfolgreicher Führung besonders wichtige Fähigkeiten werden Intelligenz, Ausdrucksfähigkeit, Entschlusstärke und Urteilskraft identifiziert.
- Leistungen: Eigenschaften, die sich auf besondere Leistungen von Führungskräften beziehen. Zu diesen Leistungen, durch die sich erfolgreiche Führungskräfte abheben, zählen beispielsweise Schulerfolge, eine umfangreiche Wissenssammlung oder auch sportliche Erfolge.
- Verantwortung: Besondere Eigenschaften bei der Übernahme von Verantwortung aus, unter anderem durch Zuverlässigkeit, Initiative, Selbstsicherheit und Ausdauer.
- Partizipation: Eigenschaften, die sich darauf beziehen, wie Führungskräfte mit anderen Menschen zusammenwirken. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise Aktivität, soziale Integration, Anpassungsfähigkeit, kooperatives Verhalten und Humor als wichtige Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte zu nennen.
- Status: Merkmale, die im Zusammenhang mit dem Status einer Person stehen. Dazu zählen unter anderem der sozioökonomische Hintergrund, insbesondere die Abstammung aus „guten Verhältnissen“, aber auch die Popularität einer Führungskraft.

Kritik:

Insgesamt gelten Eigenschaftstheorien der Führung heute wegen ihrer Inkonsistenz und Widersprüchlichkeit als weitgehend gescheitert. Angesichts der Vielfalt unterschiedlicher Führungssituationen und Führungsanforderungen scheint es nicht möglich zu sein, ein konsistentes und allgemein gültiges Set von wünschenswerten Führungseigenschaften zu definieren. Vielmehr können Persönlichkeitsmerkmale, die in einer Situation zum Führungserfolg beitragen, in anderen Situationen belanglos sein oder den Führungserfolg sogar behindern.

Lösung 6

Attributionstheorie nach Calder

Die Stärke der eigenschaftsorientierten Attributionstheorie im Vergleich zu den älteren Eigenschaftstheorien liegt vor allem darin, dass sie die Perspektive der Geführten in den Mittelpunkt stellt. Auch auf dieser Basis ist es jedoch bisher nicht gelungen, konsistente Muster von Eigenschaften zu identifizieren, die erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen. Im Gegensatz zur traditionellen Eigenschaftstheorie untersucht Calder aber nicht die objektiv messbaren Eigenschaften von Führungskräften. Vielmehr ist seiner Ansicht nach entscheidend für Führungserfolg, dass die Führungseigenschaften auch subjektiv von den Geführten wahrgenommen und der Führungskraft zugewiesen (attribuiert) werden. So ist es beispielsweise möglich, dass einem Entwicklungsleiter Führungseigenschaften wie Intelligenz, Urteilskraft und Entschlusstärke zugebilligt werden, weil er in Entwicklungsbesprechungen genau die richtigen Fragen gestellt und immer wieder wichtige Impulse gegeben hat. Ob der Entwicklungsleiter tatsächlich über diese

Eigenschaften verfügt und tatsächlich zum Erfolg von Entwicklungsprojekten beiträgt, ist dann nur noch sekundär.

Lösung 7:

Merkmale charismatischer Führungskräfte

Heute wird weitgehend die Ansicht vertreten, dass es nicht bestimmte Persönlichkeitsmerkmale sind, die Charisma erzeugen. Vielmehr wird Charisma Führungskräften aufgrund bestimmter Verhaltensweisen von ihren Mitarbeitern zugeschrieben (attribuiert). Diese Zuweisung von Charisma ist vor allem dann zu beobachten, wenn Führungskräfte (1) eine Vision formulieren, die eine bessere Zukunft verheißt, wenn sie (2) bereit sind, hohe persönliche Risiken in Kauf zu nehmen, wenn sie (3) selbst Opfer bringen, wenn sie (4) ihre Ideen und Visionen erfolgreich realisieren und wenn sie (5) unkonventionelles Verhalten zeigen und ihre Führungsmotivation klar zum Ausdruck bringen.

Lösung 8:

Kontinuum Theorie von Tannenbaum und Schmidt

Ihre Klassifizierung von Führungsstilen basiert auf real beobachtbaren Verhaltensmustern von Führungskräften. Tannenbaum und Schmidt haben diese Verhaltensmuster nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch die Führungskraft bzw. nach dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter zu Idealtypen geordnet. Als Resultat ergeben sich sechs idealtypische Führungsstile auf einem Kontinuum, das von ausschließlicher Autorität des Vorgesetzten bis hin zu hohem Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter reicht. Die vier wesentlichen Führungsstile sind die autoritäre Führung, die patriarchalische Führung, die partizipative Führung und die kooperative Führung.

- **Autoritäre Führung:** Autoritäre Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft allein Entscheidungen trifft, ihren Mitarbeitern Aufgaben zuweist, gleichzeitig die Art der Aufgabenerfüllung vorschreibt und den Arbeitsfortschritt so oft wie möglich kontrolliert. Mitarbeiter besitzen keinen eigenen Gestaltungsspielraum. Darüber hinaus ist die Führungskraft auf soziale Distanz bedacht, bringt den Untergebenen keine persönliche Wertschätzung entgegen und hält sich von Gruppenaktivitäten fern.
- **Patriarchalische Führung:** Im Rahmen der patriarchalischen Führung entscheidet der Vorgesetzte immer noch allein. Er ist jedoch bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er Anordnungen trifft. Der Vorgesetzte sieht sich dabei in der Rolle eines Patriarchen oder Familienvaters, der zu Treue und Fürsorge gegenüber seinen Mitarbeitern verpflichtet ist und als Gegenleistung dafür Dankbarkeit, Loyalität und Gehorsam erwartet.

- Partizipative Führung: Im Rahmen der partizipativen Führung liegt die Rolle der Führungskraft zunächst vor allem darin, Probleme aufzuzeigen. Die Aufgabe der Mitarbeiter besteht dagegen darin, für diese Probleme selbstständig Lösungsvorschläge zu entwickeln und vorzuschlagen. Die letztliche Entscheidung über die Auswahl einer Lösungsalternative trifft jedoch wieder die Führungskraft. Information und Feedback werden dabei jedoch akzeptiert.
- Kooperative Führung: Bei einer kooperativen Führung gibt die Führungskraft ihre Führungsposition fast vollständig auf und räumt den Mitarbeitern hohe Entscheidungsfreiheit ein. Die Führungskraft setzt lediglich die Grenzen des Entscheidungsspielraums fest, überlässt es ihren Mitarbeitern aber weitgehend selbst, Arbeitsaufgaben zu verteilen, Lösungsalternativen zu entwickeln und sich für eine Alternative zu entscheiden. Die Führungskraft ist bemüht, die soziale Distanz zur Gruppe zu verringern, den Mitgliedern der Gruppe hohe persönliche Wertschätzung entgegenzubringen und aktiv am Gruppenleben teilzuhaben.

Lösung 9:

Die Michigan-Studien

Methodik

Ziel der Studie war es, das Führungsverhalten zu identifizieren, das sich durch besondere Effizienz auszeichnet. Als Effizienzkriterien wurden dabei Produktivität, Zufriedenheit, Fluktuation, Absentismus und Motivation der Geführten sowie Kosten und Ausschuss gewählt. Das Ergebnis war ein eindimensionales Kontinuum, das so genannte Michigan-Stilkontinuum, das zwei Führungsstile unterscheidet, nämlich einen mitarbeiterorientierten Führungsstil und einen leistungsorientierten Führungsstil:

- Mitarbeiterorientierter Führungsstil: Beim mitarbeiterorientierten Führungsstil werden die zwischenmenschlichen Beziehungen im Rahmen der Aufgabenerfüllung besonders betont. Die Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters stehen im Mittelpunkt, und seine persönliche Entwicklung besitzt eine hohe Bedeutung.
- Leistungsorientierter Führungsstil: Beim leistungsorientierten Führungsstil stehen die Aufgaben und die Erfüllung von Unternehmenszielen im Zentrum. Mitarbeiter werden lediglich als Mittel zum Erreichen von Zielen betrachtet.

Ergebnisse

Als Ergebnis wurde erwartet, dass der mitarbeiterorientierte Führungsstil sich insgesamt als überlegen erweisen würde. Empirische Befunde konnten eine generelle Überlegenheit des mitarbeiterorientierten Führungsstils jedoch nicht bestätigen. Aufgrund dieses Mangels an klaren empirischen Befunden wurde das Michigan-Stilkontinuum mehrfach überarbeitet. So wird in späteren Fassungen dieser Führungsstiltheorie unter anderem die Annahme aufgegeben, dass der mitarbeiterorientierte und der leistungsorientierte Führungsstil die Endpunkte eines eindimensionalen Kontinuums bilden. Vielmehr werden Mitarbeiter- und Leistungsorientierung als zwei unabhängige Dimensionen angesehen.

Lösung 10:

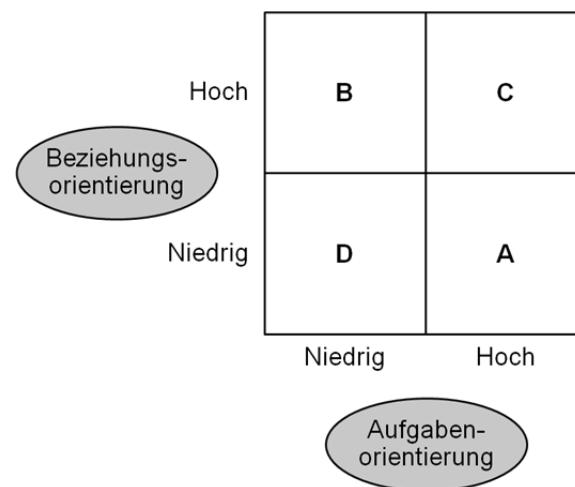
Die Ohio-State-Studien und die Ohio-State-Leadership-Quadranten

Methodik

Beziehungs- und Aufgabenorientierung werden nicht mehr als sich gegenseitig ausschließend betrachtet, sondern als zwei unabhängige Faktoren, die gemeinsam zur Beschreibung von Führungsverhalten dienen. Eine Führungskraft kann demnach gleichzeitig eine hohe Beziehungsorientierung und eine hohe Aufgabenorientierung aufweisen.

- Der Faktor „consideration“ (Beziehungsorientierung) bezieht sich vor allem auf solche Verhaltensweisen einer Führungskraft, die menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt gegenüber den Geführten, Zugänglichkeit oder Rücksichtnahme auf persönliche Sorgen zum Ausdruck bringen. Typische Aussagen, mit denen im LBDQ Beziehungsorientierung abgefragt wird, sind zum Beispiel: „Er ist freundlich, man hat leicht Zugang zu ihm“ oder „Er zeigt Anerkennung, wenn einer gute Arbeit leistet.“
- Der Faktor „initiating structure“ (Aufgabenorientierung) steht vor allem für solche Verhaltensweisen von Führungskräften, die unmittelbar mit dem Leistungsprozess und dessen Effizienz zu tun haben. Dazu zählen beispielsweise die klare Definition und Abgrenzung von Kompetenzen, die sorgfältige Planung des Aufgabenvollzugs, Vollzugs- und Ergebniskontrollen oder das Setzen von externen Leistungsanreizen. Typische Aussagen (Items) im LBDQ, die auf eine Aufgabenorientierung hindeuten, sind beispielsweise: „Er legt Wert darauf, dass Termine eingehalten werden“ oder „Er fordert leistungsschwache Mitarbeiter zu höherer Leistung auf.“

Ohio-State-Leadership-Quadranten



Aus einer Zweiteilung der beiden Dimensionen in eine jeweils hohe und niedrige Ausprägung ergeben sich dann die so genannten Ohio-State-Leadership-Quadranten, das heißt vier mögliche Führungsstile, die jeweils niedrige und hohe Aufgaben- bzw. Beziehungsorientierung miteinander kombinieren.

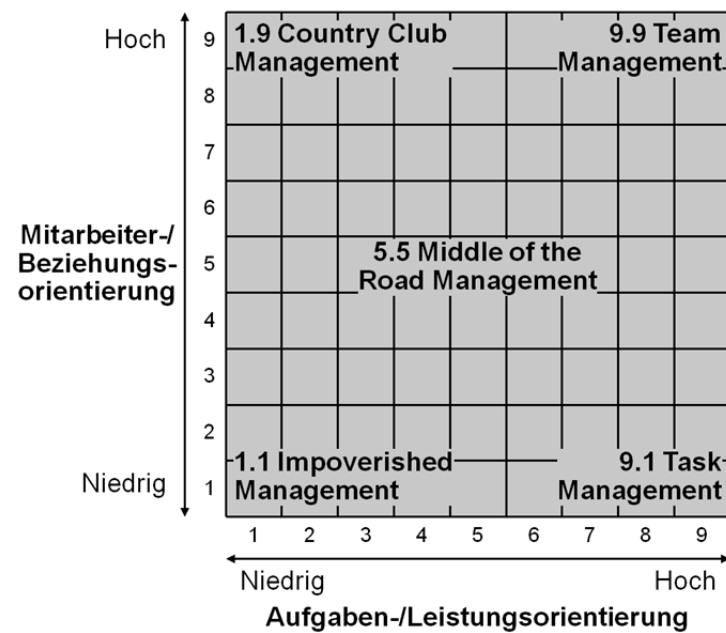
Ergebnisse

Die Vertreter der Zwei-Dimensionen-Theorie gingen ursprünglich davon aus, dass Führungskräfte insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie hohe Ausprägungen in beiden Dimensionen besitzen, also Führungsstil C anwenden. Gleichzeitig unterstellten sie, dass eine hohe Beziehungsorientierung generell positiv auf die Zufriedenheit der Geführten wirkt. Beide Annahmen konnten in empirischen Tests jedoch nicht aufrechterhalten werden, das heißt, eine lineare Beziehung zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung einerseits sowie Führungserfolg andererseits konnte empirisch nicht bestätigt werden. Vielmehr verdeutlichen Studien, dass situative Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel das Unternehmensklima oder die Organisation, eine wichtige Rolle für den Erfolg eines bestimmten Führungsstils spielen.

Lösung 11:

Managerial Grid

Grundlage des Verhaltensgitters „Managerial Grid“ sind die beiden Hauptfaktoren der Zwei-Dimensionen Theorie, die Blake und Mouton „Betonung der Produktion“ (Aufgaben- / Leistungsorientierung) und „Betonung des Menschen“ (Mitarbeiter- / Beziehungsorientierung) nennen. Das Verhaltensgitter ist damit prinzipiell den Ohio-State-Leadership-Quadranten sehr ähnlich. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass Blake und Mouton die beiden Dimensionen nicht in zwei, sondern in neun Stufen



unterteilen.

Theoretisch kann das Verhaltensgitter damit 81 unterschiedliche Führungsstile abbilden. Fünf zentrale Führungsstile bzw. „Theorien“ sind dabei die so genannten Theorien 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 sowie 9.9:

- Theorie 1.1: „Impoverished Management“ ist durch eine extrem niedrige Aufgaben- und Beziehungsorientierung gekennzeichnet. Die Führungskraft wirkt kaum auf Arbeitsleistung und Mitarbeiter ein. Sie verhält sich ihren Mitarbeitern gegenüber gleichgültig und apathisch.
- Theorie 1.9: „Country Club Management“ führt durch eine sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre. Leistungsziele werden jedoch vernachlässigt.
- Theorie 5.5: „Middle of the Road Management“ ist ein Führungsstil, bei dem ein befriedigender Kompromiss zwischen den persönlichen Belangen der Mitarbeiter und den Erfordernissen des Leistungsprozesses gesucht wird. Mittlere Aufgabenorientierung wird dabei mit mittlerer Beziehungsorientierung verknüpft.
- Theorie 9.1: „Task Management“ ist durch ein energisches Streben nach Höchstleistungen gekennzeichnet. Aufgabenorientierung steht demnach im Mittelpunkt. Eine Rücksichtnahme auf die Belange und Erwartungen der Mitarbeiter erfolgt dabei nicht.
- Theorie 9.9: „Team Management“ wird schließlich ein Führungsstil bezeichnet, der ein hohes Leistungsstreben mit einer starken Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange verbindet. Gemeinsame Ziele spielen häufig eine wichtige Rolle zur Verwirklichung dieses Führungsstils.

Implikationen:

Die Theorie 9.1 ist als nicht sinnvoll zu bewerten, die Theorie 5.5 ist unpraktisch, die Theorie 1.9 ist idealistisch und die Theorie 1.1 unmöglich. Anstrebenswert ist nach Ansicht ihrer Erforscher ausschließlich die Theorie 9.9. Doch auch bei dieser Führungsstiltheorie wie die empirische Erkenntnis vernachlässigt, dass die Eignung eines bestimmten Führungsstils ganz wesentlich von den jeweils vorherrschenden situativen Rahmenbedingungen abhängt.

Lösung 12:

Situative Führungstheorien

Die Eigenschaftstheorien bzw. die Führungsstiltheorien postulierten, dass es bestimmte Führungseigenschaften oder einen Führungsstil gibt, die generell zu erfolgreicher Führung beitragen.

Die Erkenntnis, dass Führungserfolg von den situativen Rahmenbedingungen abhängt, unter denen Führungskraft und Geführte miteinander interagieren, führte zur Entwicklung so genannter situativer Führungstheorien.

Ihr Grundprinzip ist immer ähnlich: Sie betrachten Führungsverhalten in Abhängigkeit von den Geführten, der Aufgabe und sonstigen Parametern der Führungssituation und zeigen auf, unter welchen Bedingungen welcher Führungsstil am geeignetsten ist. Erfolgreich ist dementsprechend nicht eine Führungskraft mit besonderen Eigenschaften oder einem speziellen Führungsstil, sondern diejenige Führungskraft, die in der Lage ist,

die jeweiligen Situationsbedingungen klar zu analysieren und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen.

Lösung 13:

Der LPC-Wert

Der LPC-Wert (least preferred co-worker) wird zur Messung des Führungsstils einer Führungskraft benutzt. Der LPC-Wert wird mit Hilfe eines Fragebogens ermittelt, der 16 bipolare Paare von Adjektiven enthält, wie zum Beispiel das Gegensatzpaar „freundlich – unfreundlich“. Führungskräfte werden nun aufgefordert, den von ihnen am wenigsten geschätzten Mitarbeiter (least preferred) hinsichtlich der 16 Adjektivpaare auf einer achtstufigen Skala zu bewerten. Der LPC-Wert ergibt sich dann aus der Summe der Einzelbewertungen. Ein hoher LPC-Wert sagt aus, dass die betreffende Führungskraft auch den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter insgesamt noch wohlwollend bewertet. Eine solche positive Bewertung gilt als Indikator für einen personenorientierten Führungsstil. Ein niedriger LPC-Wert, also eine negative Beschreibung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiters, wird dagegen als Indikator für einen aufgabenorientierten Führungsstil gewertet.

Lösung 14:

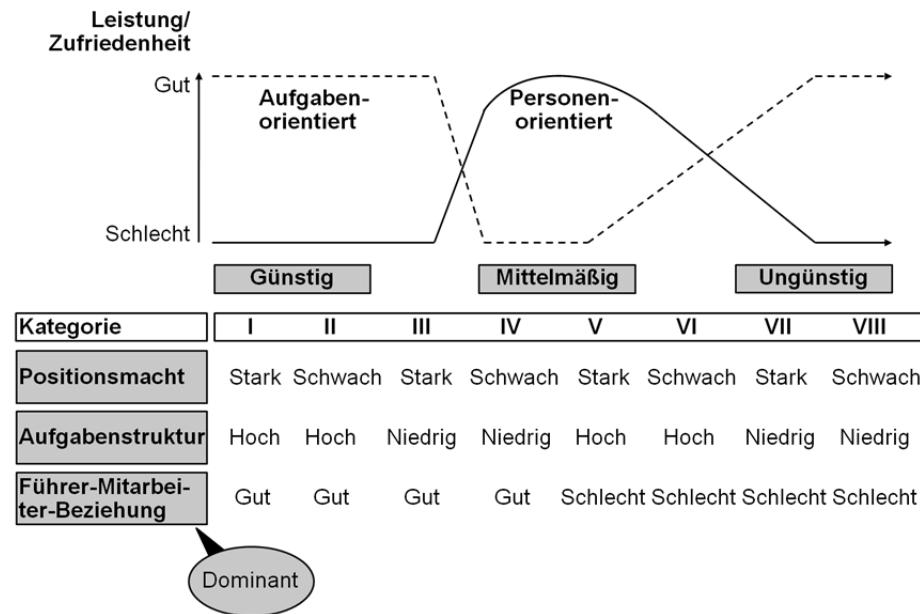
Die Kontingenztheorie von Fiedler

Zur Erfassung der Situationseinflüsse wird das Konstrukt der „situationalen Günstigkeit“ angewandt. Die situationale Günstigkeit bringt zum Ausdruck, inwieweit die Situationsbedingungen die Einflussnahme der Führungskraft auf die Geführten erleichtern. Zur Bestimmung der situationalen Günstigkeit sollen drei Variablen verwendet:

- Positionsmacht: Die Positionsmacht beschreibt, inwieweit eine Führungskraft aufgrund ihrer hierarchischen Position im Unternehmen in der Lage ist, die Geführten in ihrem Sinne zu beeinflussen. Fiedler unterscheidet zwischen starker und schwacher Positionsmacht.
- Aufgabenstruktur: Mit dem Merkmal Aufgabenstruktur wird zum Ausdruck gebracht, ob die von den Geführten zu lösende Aufgabe stark oder schwach strukturiert ist. Je höher der Strukturierungsgrad der Aufgabe, das heißt zum Beispiel, je klarer die Aufgabenstellung und je geringer die Zahl der Lösungsalternativen, desto einfacher lassen sich die Aktivitäten der Arbeitsgruppe koordinieren und kontrollieren. Dementsprechend trägt eine hohe Aufgabenstrukturierung zu einer günstigen Führungssituation bei.
- Führer-Mitarbeiter-Beziehung: In der Führer-Mitarbeiter-Beziehung drückt sich das Verhältnis einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitern auf der zwischenmenschlichen Ebene aus. Dieses Verhältnis kann gut oder schlecht sein.

Je besser das Verhältnis ist, das heißt, je mehr Vertrauen und Anerkennung die Führungskraft von ihren Mitarbeitern erhält, desto leichter können die Mitarbeiter beeinflusst werden und desto günstiger ist tendenziell die Führungssituation.

Aus der Kombination der drei Variablen, die jeweils zwei Ausprägungen besitzen, ergeben sich insgesamt acht Führungssituationen, die nach ihrer situationalen Günstigkeit geordnet werden können.



Implikationen

Im Zuge dieser Theorie wird vorgeschlagen, nicht den Führungsstil an die Führungssituation anzupassen, sondern vielmehr die Situation an den Führungsstil, indem Positionsmacht, Aufgabenstruktur und Führer-Mitarbeiter-Beziehung entsprechend beeinflusst werden. Darüber hinaus kann gefordert werden, in Seminaren die diagnostischen Fähigkeiten von Führungskräften zu fördern, damit diese klarer erkennen können, ob die vorhandene Situation ihrem Führungsstil entgegenkommt oder nicht. Wenn eine Führungskraft in einer bestimmten Situation nicht über einen angemessenen Führungsstil verfügt und auch die Situation nicht entsprechend verändert werden kann, sollte die Führungskraft ausgetauscht werden, um auf diesem Wege Situation und Führungsstil wieder in Übereinstimmung zu bringen.

Kritik

Die Kontingenztheorie erfuhr eine mangelnde empirische Bestätigung. Auch zahlreiche konzeptionelle Schwächen der Theorie sind zu nennen. So werden insbesondere die gewählten Situationsvariablen kritisiert. Sie geben die Führungssituation nur unvollständig wieder, weil wichtige Faktoren, insbesondere die Fähigkeiten, Erwartungen und Bedürfnisse der Geführten, überhaupt nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich erscheint die unterstellte Wirkungsrichtung der verwendeten Situationsvariablen fraglich. Weitere Kritik betrifft die mangelnde Berücksichtigung eines Einflusses des Führungsstils auf die

Führungssituation. Schließlich wird auch die Verwendung des LPC-Werts zur Ermittlung des Führungsstils kritisiert. Dieser Wert ist sehr einseitig und eindimensional und daher nur begrenzt in der Lage, das weite Spektrum möglichen Führungsverhaltens abzubilden.

Lösung 15:

Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard

Die situative Führungstheorie baut konzeptionell auf den Ohio-State-Leadership-Quadranten auf, indem sie vier Führungsstile in einer Matrix mit den zwei Dimensionen Aufgabenorientierung und Personenorientierung unterscheidet. Diese vier Führungsstile sind:

- Unterweisung (Telling): Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen allein. Die Geführten erhalten Anweisungen, die sie exakt ausführen müssen. Aufgabenorientierung dominiert.
- Verkaufen (Selling): Die Führungskraft entscheidet zwar letztlich auch allein, sie versucht jedoch über eine positive zwischenmenschliche Beziehung und rationale Argumentation, die Geführten zur Akzeptanz ihrer Aufgaben zu bringen.
- Beteiligung (Participating): Die Führungskraft zeigt Probleme auf, während die Mitarbeiter eigenständig für die Entwicklung von Lösungsalternativen verantwortlich sind. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.
- Delegation (Delegating): Die Führungsposition wird fast vollständig aufgegeben. Die Führungskraft delegiert sämtliche Verantwortung an ihre Mitarbeiter und beschränkt sich auf gelegentliche Kontrollen.

Die Wahl eines Führungsstiles hängt von den vorherrschenden Situationsbedingungen ab. Die Variable zur Beschreibung der Situation ist der Reifegrad der Mitarbeiter. Er setzt sich aus zwei Teilelementen zusammen aus:

- Funktionsreife: Sie beschreibt die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrungen, die ein Mitarbeiter für die Erfüllung einer Aufgabe mitbringt.
- Psychologische Reife: Sie drückt die Motivation sowie die Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft aus, die ein Mitarbeiter bei der Erfüllung einer Aufgabe zeigt.

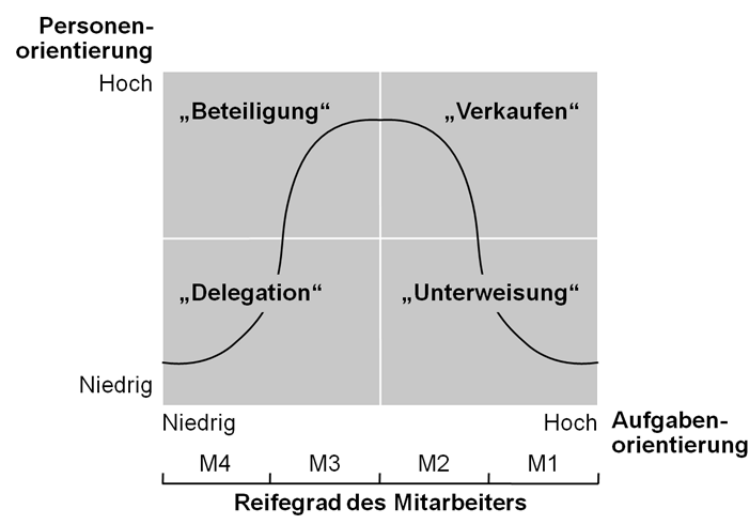
Weiter werden vier Reifegrade der Mitarbeiter unterschieden:

M1 (niedrige Reife): Der Mitarbeiter weist eine geringe Funktionsreife und eine geringe psychologische Reife auf. Wichtige Fähigkeiten, Wissen, Erfahrungen und Motivation zur Erfüllung der Aufgabe fehlen.

M2 (geringe bis mäßige Reife): Dem Mitarbeiter fehlt die Funktionsreife; die psychologische Reife, das heißt die Motivation, ist jedoch vorhanden.

M3 (mäßige bis hohe Reife): Funktionsreife, also Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen, ist vorhanden; die psychologische Reife fehlt jedoch.

M4 (hohe Reife): Der Mitarbeiter verfügt in Bezug auf die betrachtete Aufgabe sowohl über eine hohe Funktionsreife als auch eine hohe psychologische Reife.



Ein Zusammenhang zwischen dem aufgabenrelevanten Reifegrad der Mitarbeiter, dem Führungsstil des Vorgesetzten und der Effektivität der Führung wird unterstellt. Das bedeutet, dass bei unreifen Mitarbeitern (M1) der Unterweisungsstil die höchste Effektivität verspricht. Bei geringer bis mäßiger Reife (M2) erweist sich ihrer Ansicht nach eine Verbindung aus Aufgaben- und Beziehungsorientierung in Form des „Verkaufens“ als besonders sinnvoll. Für Mitarbeiter mit mäßiger bis hoher Reife (M3) schlagen sie einen partizipativen Führungsstil (Beteiligung) vor. Bei hoher aufgabenbezogener Reife (M4) ist schließlich der Delegationsstil mit seiner Betonung der Selbstständigkeit der Geführten am geeignetsten.

Implikationen

Aus der situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard ergibt sich die Notwendigkeit eines differenzierten Führungsverhaltens für jeden Mitarbeiter und für jede Aufgabe. Letztlich muss ihrer Ansicht nach jede Führungskraft alle vier Führungsstile gleichzeitig beherrschen und einsetzen. Dabei sollte sie den Reifegrad ihrer Mitarbeiter durch gezielte Förderung kontinuierlich erhöhen.

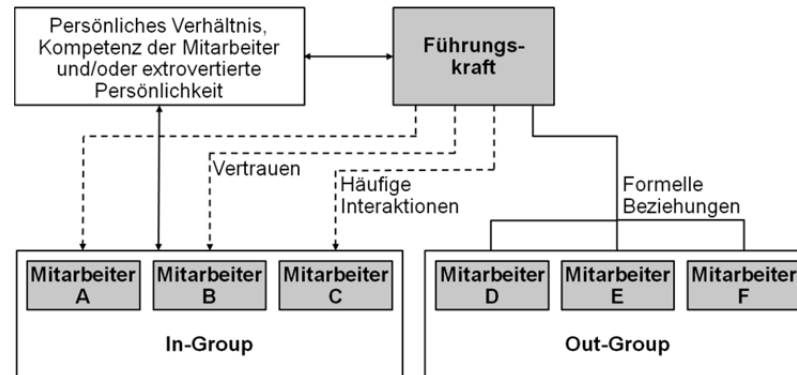
Kritik

Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard wurde bislang kaum empirisch getestet. Als wesentlicher Grund für die mangelnde empirische Überprüfung wird die unklare Definition der Reifegrade von Mitarbeitern gesehen. Insofern sind die Fragen, ob Führungskräfte tatsächlich in der Lage sind, gleichzeitig unterschiedliche Führungsstile zu beherrschen und ob Aufgaben- und Beziehungsorientierung tatsächlich beliebig miteinander kombinierbar sind, bislang weitgehend offen geblieben.

Lösung 16:

Kontingenztheorie und Austauschtheorie, In-Group & Out-Group

Während die Kontingenztheorie von Fiedler davon ausgeht, dass Führungskräfte alle ihre Mitarbeiter gleich behandeln, basiert die Austauschtheorie auf der Annahme, dass Führungskräfte oft eine enge Beziehung zu einer kleinen Gruppe an Geführten aufbauen.



Die sogenannte „In-Group“ genießt das Vertrauen der Führungskraft, die ihnen überdurchschnittlich viel Aufmerksamkeit widmet und oftmals besondere Vorrechte einräumt. Beispiele für diese Vorrechte sind ein persönliches Verhältnis zur Führungskraft, interessante Aufgaben, Übertragung von Verantwortung, Zugang zu Informationen und Mitspracherecht bei Entscheidungen. Zudem genießen diese Mitarbeiter persönliche Unterstützung und Anerkennung durch die Führungskraft. Es wird davon ausgegangen, dass Mitglieder der In-Group mit den Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft stark übereinstimmen und eine hohe Kompetenz aufweisen.

Die Kompetenz der Mitglieder der so genannten „Out-Group“ ist als geringer einzustufen. Die Out-Group umfasst die Mitarbeiter, bei denen die Mitarbeiter-Führer-Beziehung eher auf formellen Interaktionen basiert. Die Führungskraft verbringt sowohl von der Intensität als auch von der Dauer gesehen weniger Zeit mit diesen Individuen und lässt sie weniger an von ihr kontrollierten Belohnungen teilhaben

Lösung 17:

Die Weg-Ziel-Theorie von House

House geht davon aus, dass Führungskräfte flexibel sind und je nach Situation ihren Führungsstil entsprechend anpassen können. Dabei werden vier Ausprägungen von Führungsverhalten unterschieden:

- Die direktive Führungskraft (directive leader) kommuniziert ihren Mitarbeitern deutlich, was von ihnen erwartet wird, strukturiert die anstehenden Aufgaben und gibt klare, spezifische Anweisungen.

- Die partizipative Führungskraft (participative leader) berät sich auf einer regelmäßigen Basis mit ihren Geführten. Sie holt deren Meinungen ein und beachtet diese, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
- Die leistungsorientierte Führungskraft (achievement-oriented leader) versucht, herausfordernde Ziele zu definieren, hebt herausragende Leistungen hervor und vermittelt Vertrauen, dass die Gruppe den hohen Standards gerecht werden kann.
- Die unterstützende Führungskraft (supportive leader) kümmert sich um die Bedürfnisse und das Wohl der Mitarbeiter und versucht, eine freundliche Arbeitsatmosphäre aufrechtzuerhalten.

Die Weg-Ziel-Theorie unterscheidet außerdem zwei Arten von Kontingenzvariablen, die auf die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Ergebnis einwirken.

- Die Umweltfaktoren, auf die der Geführte keinen Einfluss hat. Darunter ist die Aufgabenstruktur, die formale Hierarchie und die Arbeitsgruppe zu subsumieren.
- Die persönlichen Eigenschaften des Geführten wie Kontrollüberzeugung, Erfahrung und wahrgenommene Qualifikation.

Die persönlichen Eigenschaften bestimmen, wie die Umwelt und das Führungsverhalten interpretiert werden. Deshalb ist zu beachten, dass das Führungsverhalten nicht nur zu den Umweltfaktoren, sondern auch zu den Eigenschaften der Geführten passt.

Lösung 18:

Transaktionale und transformative Führung

Im Rahmen der transaktionalen Führung wird Führung im Wesentlichen als ein Austauschprozess begriffen. Die Aufgabe der Führungskraft besteht dabei vor allem darin, deutlich zu machen, welche Leistungen von den Mitarbeitern erwartet werden und welche Anreize diese im Gegenzug erhalten; das heißt, die Führungskraft soll Austauschprozesse (von Anreizen und Leistungen) steuern. Dieser Führungsstil ist vor allem für Routinetätigkeiten geeignet, bei denen Führung eher etwas mit Programmierung als mit individueller Beeinflussung zu tun hat.

Im Rahmen der transformativen Führung geht es dagegen nicht um Routinetätigkeiten, sondern um die Veränderung von Einstellungen, Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter. Eine transformative Führungskraft vermittelt auf Basis tief verankerter Werte und Überzeugungen eine Vision und regt dazu an, Dinge völlig neu zu sehen und zu tun. Transformative Führung kann unter folgende vier Kernpunkte gefasst werden: Eingehen auf Individuen, geistige Anregung, Inspiration und Charisma. Im Detail bedeutet dies, dass eine transformative Führungskraft sich persönlich um ihre Mitarbeiter kümmert, auf jeden Mitarbeiter individuell eingeht und beratend zur Seite steht. Des Weiteren fördert sie Intelligenz, rationales Denken und Problemlösungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Mit Hilfe ihrer Inspiration kommuniziert sie hohe Erwartungen, konzentriert die Bemühungen mittels Symbolen auf ein zentrales Ziel und drückt wichtige Zielsetzungen in einfachen, verständlichen Worten aus. Durch das Charisma der Führungskraft vermittelt sie ihre Vision und Mission und versteht es, die Mitarbeiter mit Stolz zu erfüllen und deren Respekt und Vertrauen zu gewinnen.

Lösung 19:

Management-by-Techniken

Management by Decision Rules: Die Führungskraft delegiert Aufgaben an ihre Mitarbeiter und gibt gleichzeitig Entscheidungsregeln vor, die bei der Durchführung der übertragenen Aufgaben eingehalten werden müssen. Das Management by Decision Rules ist insbesondere für Routineaufgaben auf unteren Unternehmensebenen anwendbar. Es setzt eine genaue Definition von Entscheidungsregeln für alle relevanten Entscheidungssituationen voraus.

Management by Results: Die zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, zunächst Ergebnisse festzulegen, die die Mitarbeiter erreichen sollen, und dann die Zielerreichung zu kontrollieren. Das Management by Results impliziert damit eine eher autoritäre Führung, bei der ein starker Fokus auf der Leistungsorientierung liegt. Das Management by Results geht von der Grundannahme aus, dass die Vorgabe ehrgeiziger Ziele zu höheren Leistungen anspornt und dass regelmäßige Kontrollen zur Effizienzverbesserung beitragen. Anwendung findet das Management by Results vor allem auf niedrigeren Unternehmensebenen, in denen klare Zielvorgaben und Kontrollen möglich sind. □

Management by Exception: Aufgaben werden an einzelne Mitarbeiter delegiert. Gleichzeitig werden den Mitarbeitern Entscheidungs- bzw. Ermessensspielräume für die Aufgabenerfüllung eingeräumt. Auch Abweichungen vom erwarteten Handlungsergebnis, werden in gewissen Grenzen toleriert. Ein Eingriff in die Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter erfolgt beim Management by Exception nur in Ausnahmesituationen. Der Vorteil des Management by Exception ist vor allem darin zu sehen, dass die Führungskraft von Routineentscheidungen entlastet wird. Außerdem reduziert das Management by Exception den Informationsfluss zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, da nur Informationen über Ausnahmesituationen weitergegeben werden müssen. Das Management by Exception eignet sich dementsprechend vor allem auf mittleren Unternehmensebenen.

Management by Participation: Hierbei liegt das Leitbild eines mündigen Mitarbeiters zu Grunde, der über einen hohen Grad an intrinsischer Motivation verfügt. Die Grundannahme ist, dass die Leistung eines Mitarbeiters steigt, wenn er sich mit den Unternehmenszielen identifiziert, und dass die Identifikation mit den Unternehmenszielen positiv beeinflusst wird, wenn der Mitarbeiter in den Zielbildungsprozess des Unternehmens einbezogen wird. Dementsprechend fordert das Management by Participation die Beteiligung (die Partizipation) der Mitarbeiter bei der Formulierung der von ihnen zu erreichenden Ziele. Zur Anwendung kommt das Management by Participation vor allem auf mittleren und oberen Unternehmensebenen.

Management by Motivation: Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter nicht nur durch die Einbindung in den Zielbildungsprozess zur Leistung motiviert werden können, sondern dass weitere Maßnahmen erfolgen sollten. Dazu zählt beispielsweise das Gewähren einer möglichst großen Handlungsautonomie oder die Betonung von Eigengegenüber Fremdkontrolle. Die Anwendbarkeit dieser Führungstechnik setzt wiederum

die Existenz mündiger, intrinsisch motivierter Mitarbeiter voraus. Dementsprechend ist auch sie vor allem auf mittleren bis höheren Unternehmensebenen einsetzbar.

Management by Objectives: Die Idee des Führungskonzepts ist eine Führung durch Zielvereinbarung und Kontrolle. Dementsprechend basiert diese Führungstechnik auf zwei wesentlichen Schritten.

- (1) Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam Ziele, die der Mitarbeiter erreichen soll. Diese Ziele leiten sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab und bringen den Beitrag zum Ausdruck, den der betreffende Mitarbeiter zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten soll. Es können auch so genannte Meilensteine, das heißt Zwischenziele, vereinbart werden, auf Basis derer eine unterjährige Kontrolle der Zielerreichung möglich ist. Dadurch kann Fehlentwicklungen frühzeitig begegnet werden. Dieses Prinzip der Zielvereinbarung wiederholt sich in jeder Planungsperiode zwischen Führungskräften und Untergebenen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens.
- (2) Führungskraft und Mitarbeiter setzen sich am Ende der Periode zusammen, um eine abschließende Kontrolle der Zielerreichung vorzunehmen und über Verbesserungsmaßnahmen zu diskutieren. Die Beurteilung der Zielerreichung sollte dabei zunächst vom jeweiligen Mitarbeiter selbst vorgenommen werden, da er über bessere Kenntnisse der Situation und der Gründe für mögliche Abweichungen vom angestrebten Ziel verfügt. Das nachfolgende Beurteilungsgespräch basiert dann auf dieser Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Möglichkeiten zur Verbesserung der Leistung des Mitarbeiters für das Unternehmen, aber auch Ansatzpunkte für seine persönliche Weiterentwicklung werden in diesem Rahmen diskutiert. Gleichzeitig werden Ziele für die nächste Periode vereinbart.

Das Management by Objectives setzt voraus, dass Mitarbeiter vornehmlich intrinsisch motiviert sind und tatsächlich durch Partizipation motiviert werden. Außerdem verlangt es das Vorhandensein klar beschreibbarer Ziele, deren Erreichung die Mitarbeiter auch beeinflussen können.

Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.4

Lösung 1:

Im Rahmen der Personalplanung zu berücksichtigende Aspekte sind

- Quantitaver Art (Anzahl der notwendigen Mitarbeiter)
- Qualitativer Art (Art und Umfang der benötigten Qualifikationen)
- Zeitlicher Art (Zeitpunkt, an dem die Mitarbeiter verfügbar sind)
- Räumlicher Art (Ort, an dem die Mitarbeiter verfügbar sein müssen).

Lösung 2:

Die Frage der **zeitlichen Dimension** der Personalbedarfsplanung hängt eng mit der Unternehmensplanung zusammen. Je nachdem, welche Entscheidungen getroffen werden (zum Beispiel Expansion oder Verringerung der Aktivitäten), wirkt sich dies auf den Personalbedarf aus. Es ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass möglicherweise Fristen und Termine einzuhalten sind (zum Beispiel Kündigungsfristen, Bewerbungsschluss), die Einstellungen und auch Freisetzungen verzögern können.

Lösung 3:

Die Personalanwerbung geschieht auf internem oder externem Weg.

- Interne Anwerbung (Besetzung der Stelle aus dem Unternehmen heraus)

Vorteile: - geringer Kosten- und Zeitaufwand
- Risikoverringering: Kenntnisse über Mitarbeiter vorhanden
- Kürzere Einarbeitungszeit (Betriebsstrukturen bekannt)

Nachteile: - mögliche Betriebsblindheit

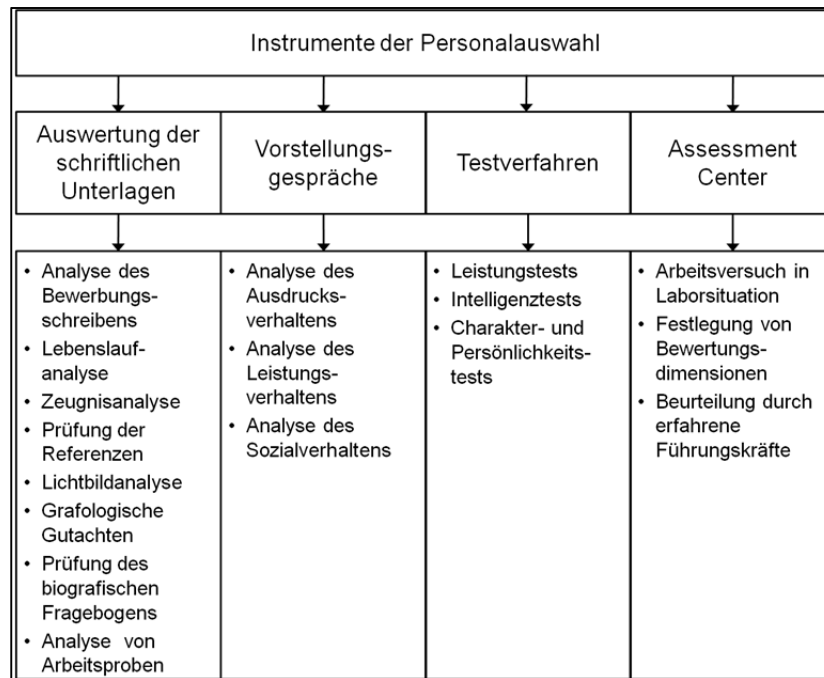
- Externe Personalbeschaffung (Rekrutierung von Mitarbeitern außerhalb des Unternehmens)

Vorteile: - größere Auswahlmöglichkeit
- häufig geringere Weiterbildungskosten
- Vermeidung von Betriebsblindheit
- Förderung des Wettbewerbs

Nachteile: - höhere Kosten bei Fehleinschätzung
- Mitarbeiterunzufriedenheit durch Verwehrung von

Aufstiegschancen

Lösung 4:



Die Auswertung der schriftlichen Unterlagen dient der Vorselektion der Bewerber. In Vorstellungsgesprächen werden Informationen über Erwartungen, Eignungsprofil und Sozialverhalten des Bewerbers gewonnen. Bei psychologischen Testverfahren handelt es sich um Persönlichkeitstests zur Erfassung von Interessen und Einstellungen, Intelligenztests zur Erfassung der intellektuellen Fähigkeiten und Leistungstests zur Erfassung der motorischen und kognitiven Belastbarkeit. Bei einem Assessment Center kommen verschiedene eignungsdiagnostische Verfahren zum Einsatz, um die Leistungen mehrerer Bewerber durch verschiedene Beobachter festzustellen und zu beurteilen.

Lösung 5:

Bei der Entscheidung, welche Art von Personalfreisetzung gewählt wird, müssen viele Beurteilungskriterien beachtet werden. So sind zum Beispiel die Auswirkungen auf die Produktivität und das Unternehmensimage zu bedenken. Ebenso müssen die Folgen für die im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter oder rechtliche Beschränkungen mit bedacht werden (Beteiligung des Betriebs- oder Personalrats).

Um die negativen Folgen von Personalfreisetzungen für das Unternehmen und für den Mitarbeiter zu verringern, kann das so genannte Outplacement eingesetzt werden. Hierbei wird dem ausscheidenden Mitarbeiter Hilfe bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz gewährt. Das Unternehmen kann damit die Trennungskosten reduzieren, Imageverluste in der Öffentlichkeit vermeiden und negative Wirkungen auf die im Betrieb verbleibenden Mitarbeiter verringern.

Lösung 6:

Welche drei Elemente gehören zum Bereich des Personaleinsatzes?

- Arbeitsinhalte:
beschreiben dabei Art und Umfang der zu leistenden Arbeit, ihre Vielfalt sowie die zu tragende Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter.
- Arbeitsbedingungen bzw. die Situation am Arbeitsplatz:
umfassen Fragen nach den Arbeitsmitteln, der Arbeitsumgebung und dem Arbeitsort selbst.
- Arbeitszeitgestaltung:
Zentrale Punkte sind die Dauer und die Lage der Arbeitszeit, Pausen und Flexibilität.

Lösung 7:

Sicht des Unternehmens:

- Sicherung des Bedarfs an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften:
sachlicher Aspekt der Personalentwicklung: Sicherstellen, dass jederzeit richtig qualifizierte Mitarbeiter in der richtigen Anzahl am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Qualifizierte Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen von Unternehmen sind, so dass eine effektive Personalentwicklung eine entscheidende Voraussetzung für die Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bildet.
- Steigerung von Motivation und Identifikation:
emotionaler bzw. sozialer Aspekt der Personalentwicklung: Neben der Verbesserung fachlicher Fähigkeiten geht es auch darum, Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie für das Unternehmen wichtig sind und ihre Leistung bzw. die Verbesserung ihrer Leistung wertgeschätzt wird. So kann die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden bzw. die Fluktuation gesenkt werden. Darüber hinaus spielen Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen treffen, eine wichtige Rolle für das Entstehen von persönlichen Netzwerken und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Beides leistet einen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Unternehmen.

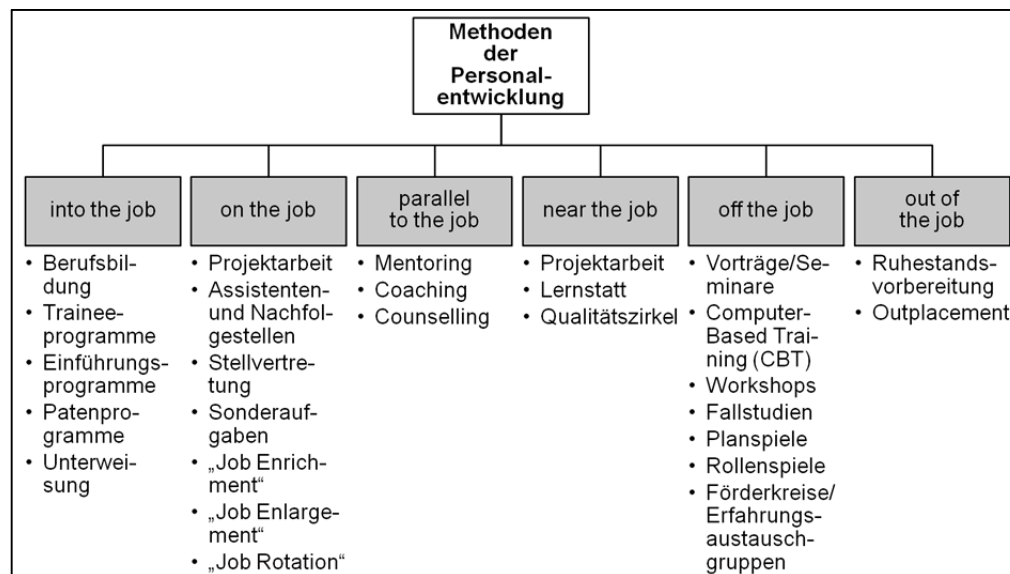
Sicht des Mitarbeiters:

- Klare Karriere- und Aufstiegsperspektiven:
Eine langfristig orientierte Planung von Entwicklungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter ist notwendig, denn der Mangel an klaren Aufstiegs- und Karrierechancen kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen wieder verlassen
- Aufrechterhalten und Verbessern der fachlichen Qualifikation:

Die Verbesserung ihrer derzeitigen Qualifikation kann ein Anliegen der Mitarbeiter sein. Dies gilt vor allem für diejenigen, die sich in einer Fach- oder Spezialistenlaufbahn befinden. Für diese Mitarbeiter müssen ebenfalls langfristig orientierte Qualifizierungskonzepte entworfen werden, die es ihnen sukzessive erlauben, persönliches Wissen und Fähigkeiten an veränderte Umweltbedingungen anzupassen.

- Einkommensverbesserung:
Quasi als Nebenprodukt der Qualifizierung ist die Steigerung (bzw. Sicherung) des Einkommens ein weiteres Ziel, das Mitarbeiter mit Maßnahmen der Personalentwicklung verbinden.

Lösung 8:



Lösung 9:

Zu den vier Kernaufgaben, die im Rahmen des Prozesses der Personalentwicklung anfallen, zählen die **Bestimmung** von Entwicklungszielen und Entwicklungsbedarf, die **Gestaltung** geeigneter Entwicklungsmaßnahmen, die **Durchführung** dieser Maßnahmen sowie die **Evaluation** des Entwicklungserfolgs.

Bestimmung von Entwicklungszielen und Entwicklungsbedarf

Hierbei handelt es sich um den ersten Schritt im Rahmen des Prozesses der Personalentwicklung. In einer statischen Betrachtung lassen sich Entwicklungsziele und -bedarf bestimmen, indem die Anforderungen einer Stelle (Anforderungsprofil) und die Qualifikationen des Stelleninhabers (Fähigkeitsprofil) verglichen werden. Im Falle einer Unterqualifikation des Stelleninhabers (Fähigkeitslücke) ergibt sich ein Entwicklungsbedarf. Für die kontinuierliche und damit nachhaltige Qualifizierung und Weiterentwicklung ist aber vor allem eine dynamische, langfristig ausgerichtete Entwicklungsplanung notwendig, die Entwicklungsziele und -bedarfe für die Zukunft bestimmt. Eine solche langfristig orientierte Personalentwicklung setzt an der Frage an, für welche Positionen im Unternehmen auf mittlere Sicht Nachwuchskräfte qualifiziert werden müssen und welche Anforderungen zukünftige Inhaber dieser Positionen erfüllen müssen. Solche zukünftig zu besetzenden Positionen können sowohl Führungspositionen auf unterschiedlichen Ebenen als auch Spezialistenpositionen sein. Für jede dieser Positionen wird ein Entwicklungs- oder Karrierepfad entworfen, das heißt eine systematische Abfolge von Laufbahnstufen, die ein Mitarbeiter absolviert haben sollte, um die entsprechende Position zu erreichen. Gleichzeitig werden für jede Laufbahnstufe Qualifikationsanforderungen definiert.

Gestaltung geeigneter Entwicklungsmaßnahmen

Die Hauptaufgabe des zweiten Schritts im Prozess der Personalentwicklung besteht darin, auf Grundlage des festgestellten Entwicklungsbedarfs geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu gestalten. Idealerweise werden einzelne Entwicklungsmaßnahmen dabei nicht unabhängig voneinander geplant, sondern sind Teil eines mitarbeiterspezifischen Entwicklungsprogramms. Dabei steht für die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen prinzipiell das gesamte Spektrum der oben dargestellten Entwicklungsmethoden zur Verfügung. Welche Methode gewählt wird, richtet sich danach, inwieweit sie geeignet ist, einen erkannten Entwicklungsbedarf tatsächlich zu befriedigen.

Durchführung von Maßnahmen

Im nächsten Schritt erfolgt die Durchführung der geplanten Entwicklungsmaßnahmen und stellt eher eine operative Aufgabe dar.

Evaluation des Entwicklungserfolgs

Im letzten Schritt des Prozesses erfolgt die Kontrolle des Entwicklungserfolgs. Sie ist die sich anschließende Aufgabe. Ziel der Evaluation des Entwicklungserfolgs ist es, zu ermitteln, ob die gewünschte Qualifikationsverbesserung auch tatsächlich eingetreten ist. Darüber hinaus geht es darum, mögliche Probleme, die im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme aufgetreten sind, aufzudecken und zu beseitigen. Die Evaluation bezieht sich auf alle Aspekte des Personalentwicklungsprozesses. Dabei existieren zwei prinzipiell unterschiedliche Evaluationsansätze. Bei der *prozeduralen Kontrolle* wird der ordnungsgemäße Ablauf des Personalentwicklungsprozesses bewertet. Dabei wird unter anderem geprüft, ob tatsächlich Entwicklungsziele und -bedarfe bestimmt und Maßnahmen korrekt geplant und durchgeführt wurden. Die *ergebnisorientierte Kontrolle* bezieht sich dagegen explizit auf die Ergebnisse von Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob eine bestimmte Maßnahme zur Deckung des Entwicklungsbedarfs beitragen konnte.

Lösung 10:

Die Personalbeurteilung ermöglicht erst eine effektive Entwicklungsplanung und -kontrolle. Sie dient dazu, Eigenschaften, Verhaltensweisen und/oder Leistungen von Individuen und Gruppen in Unternehmen zu bewerten und erfüllt damit drei wichtige Funktionen im Rahmen der Personalentwicklung.

Unterstützung der Personalentwicklungsplanung:

Die Personalbeurteilung ist Ausgangspunkt für eine effektive Personalentwicklungsplanung, da sie eine wichtige Grundlage für die Bestimmung des Entwicklungsbedarfs und die Planung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen ist.

Basis für die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen:

Auch für die Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Personalbeurteilung eine wichtige Grundlage. Eine erfolgreiche Qualifizierungsmaßnahme sollte sich nämlich in veränderten Verhaltensweisen und Leistungen und damit auch einer verbesserten Beurteilung niederschlagen. Erst auf

Basis der Personalbeurteilung ist also eine ergebnisorientierte Kontrolle der Personalentwicklung möglich.

Motivationssteigerung und Förderung individueller Personalentwicklung:

Die Personalbeurteilung erfüllt nicht nur aus Unternehmens-, sondern ebenso aus Mitarbeitersicht wichtige Funktionen. Eine Beurteilung der Mitarbeiter hat auf diese leistungsstimulierende Wirkung. Durch kritische Beurteilungen erhalten Mitarbeiter bspw. Feedback über ihre Stärken und Schwächen, das Anstoß zu individuellen Entwicklungsanstrengungen geben kann. Hierbei ist aber darauf zu achten, dass sie nicht zu Frustration und Demotivation führen.

Lösung 11:

Leistungsorientierte Beurteilung:

Hier stehen individuelle oder kollektive Arbeitsergebnisse im Mittelpunkt. Dabei wird bewertet, inwieweit durch einen Mitarbeiter oder durch eine Gruppe ein vorab festgelegtes Ziel erreicht wurde. Dieser Beurteilungsansatz sollte dann gewählt werden, wenn das Arbeitsergebnis eindeutig messbar ist und eine direkte Beziehung zwischen dem Verhalten eines Mitarbeiters und der sichtbaren Leistung besteht.

Verhaltensorientierte Beurteilung

In den Fällen, in denen sich konkrete Ergebnisse der Tätigkeit einzelner Mitarbeiter nur schwer messen lassen, bietet sich eine verhaltensorientierte Beurteilung an. Das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern wird zum primären Beurteilungskriterium.

Eigenschaftsorientierte Beurteilung

Im Mittelpunkt stehen Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern. Eine gute Beurteilung hängt in diesem Fall vor allem davon ab, ob bestimmte, als besonders wichtig erachtete Eigenschaften, wie zum Beispiel Erfahrung oder eine positive Ausstrahlung, vorliegen. Es besteht keine eindeutige Beziehung zwischen bestimmten Eigenschaften und dem Arbeitsverhalten bzw. den Arbeitsleistungen.

Lösung 12:

Schriftliche Beurteilung:

Sie zählt zu den einfachsten, aber häufig auch ungenauesten Formen der Personalbeurteilung. Eine schriftliche Beurteilung ist letztlich ein detaillierter Bericht über Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters, seine bisherigen Leistungen sowie sein Entwicklungspotenzial. Es werden also sowohl Leistungen als auch Verhalten und Eigenschaften bewertet. Die Qualität einer schriftlichen Beurteilung ist allerdings sehr stark von der Erfahrung und der Ausdrucksfähigkeit des Beurteilers abhängig. Gerade für ungeübte Beurteiler stellt sie daher keine sinnvolle Methode dar.

Methode der kritischen Ereignisse:

Diese Methode ist eine Unterform der schriftlichen Beurteilung, bei der jedoch keine vollständige Darstellung von Stärken, Schwächen, Leistungen und Potenzialen erfolgen

muss. Vielmehr liefert der Beurteiler einen detaillierten Bericht über Situationen, in denen der betreffende Mitarbeiter im Hinblick auf bestimmte vorab definierte Kriterien ein besonders effektives bzw. ineffektives Arbeitsverhalten gezeigt hat. Die Methode der kritischen Ereignisse eignet sich also vor allem für die verhaltensorientierte Beurteilung. Der Nachteil dieses Verfahrens besteht insbesondere in dem extrem hohen Zeitaufwand für den Beurteiler.

Polaritätenprofile:

Es handelt sich um graphische Stärken-Schwächen- Profile, die eine der beliebtesten und am häufigsten verwendeten Methoden der Personalbeurteilung darstellen. Hier werden Mitarbeiter anhand verschiedener vorab definierter Kriterien beurteilt. Die Bewertung erfolgt für jedes Merkmal auf einer vier- bis siebenstufigen Skala. Der Vorteil von Stärken-Schwächen-Profilen liegt vor allem in ihrer relativ einfachen und wenig zeitaufwändigen Erstellung und ermöglichen auch quantitative Auswertungen und Vergleiche.

Verhaltensverankerte Beurteilungsskalen:

Diese Beurteilungsmethode stellt eine Verknüpfung der Methode der kritischen Ereignisse und der Polaritätenprofile dar. Die Beurteilung von Mitarbeitern erfolgt auf einer Stufenskala. Beurteilungskriterien sind typische Arbeitssituationen. Als Bewertungsstufen werden für jede Arbeitssituation tatsächlich beobachtbare Verhaltensweisen definiert, die mehr oder weniger effektives Verhalten zum Ausdruck bringen. Verhaltensverankerte Beurteilungsskalen müssen individuell für jede Tätigkeit in einem Unternehmen entwickelt werden. Damit ist dieses Instrument durch einen hohen Erstellungsaufwand gekennzeichnet. Einmal entwickelt ist die verhaltensverankerte Beurteilungsskala jedoch ein wertvolles Instrument zur Verhaltensbeurteilung in Unternehmen.

Mitarbeitervergleiche:

Es werden Leistung, Verhalten und/oder Eigenschaften eines Mitarbeiters mit denen eines oder mehrerer anderer Mitarbeiter verglichen. Zu den häufigsten Vergleichsmethoden gehören:

Mitarbeitergruppierung: einzelne Mitarbeiter werden nach vorab definierten Kriterien, etwa ihrer Arbeitsleistung, bestimmten Kategorien zugeordnet.

Mitarbeiterreihung: auf Basis individueller Leistungen werden alle Mitarbeiter einer Abteilung in eine Rangfolge vom besten bis zum schlechtesten Mitarbeiter gebracht.

Mitarbeiterrangfolge: auf Basis von Paarvergleichen wird zunächst jeder Mitarbeiter nach bestimmten Kriterien mit jedem anderen verglichen. Danach wird eine Rangfolge der Mitarbeiter erstellt, indem für jeden Mitarbeiter die Anzahl der Paarvergleiche gezählt wird, die er für sich entscheiden konnte.

360-Grad-Feedback:

Die Beurteilung erfolgt durch Vorgesetzte und durch Untergebene, Kollegen oder Externe, d.h. von Personen aus einem 360-Grad-Umkreis des Beurteilten. Auch eine Selbstbeurteilung ist möglich. Die Anzahl der Beurteilungen, die im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks für jeden Mitarbeiter eingeholt werden, schwankt zwischen drei und 25. Der große Vorteil des 360-Grad- Feedbacks liegt in der mehrdimensionalen und damit genaueren Beurteilung. Sein wesentlicher Nachteil liegt klar auf der Hand: Die Methode

ist aufwändig und zeitintensiv. Darüber hinaus ergeben sich in mitbestimmten Unternehmen zusätzliche Probleme in der Abstimmung zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung.

Lösung 13:

Wahrnehmungsverzerrungen:

Zu den besonders relevanten Wahrnehmungsverzerrungen zählen der Halo-Effekt (Beurteiler lässt sich von einem einzigen, dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen), der Primacy- bzw. Recency-Effekt (der erste Eindruck dominiert), der Klebereffekt (längere Zeit nicht beförderte Mitarbeiter werden systematisch unterschätzt und zu schlecht beurteilt) und der Hierarchieeffekt (Beurteilung fällt umso besser aus, je höher der hierarchische Rang des Beurteilten ist).

Maßstabsverfälschungen:

Zu den Maßstabsverfälschungen gehören unter anderem die so genannte Tendenz zur Mitte (Beurteiler reiht alle von ihm zu beurteilenden Mitarbeiter in eine mittlere Position ein und ist nicht bereit, einzelne Leistungen klar voneinander abzuheben) sowie die Tendenz zur Milde bzw. Strenge (Beurteiler gibt generell sehr milde bzw. sehr strenge Urteile ab, unabhängig von der faktischen Leistung der Beurteilten).

Bewusste Fehltritte:

Bewusste Fehltritte sind beabsichtigte Beurteilungsfehler. Taktische Überlegungen oder „Vergeltungsmaßnahmen“ können dabei eine Rolle spielen. Auch kommt es in der Praxis zum Beispiel immer wieder vor, dass besonders schlechte Mitarbeiter gute Beurteilungen erhalten, um sie „wegzuloben“. Bewusste Fehltritte sind umso leichter möglich, je unpräziser und weniger arbeitsplatzbezogen Beurteilungen sind.

Um Beurteilungsfehler zu vermeiden, ist insbesondere die im Rahmen des 360-Grad-Feedbacks verwirklichte mehrdimensionale Beurteilung wirkungsvoll.

Darüber hinaus können Beurteilungsfehler auch durch die Vorgabe von Beurteilungsregeln vermieden werden. Mit dem Verfahren der erzwungenen Verteilung beispielsweise kann der Tendenz zur Mitte entgegengewirkt werden.

Lösung 14:

Anforderungen an Anreizsysteme:

Zielorientierung:

Anreizsysteme sollen das Handeln aller Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens ausrichten. Es sollen dann (und nur dann) Anreize gewährt werden, wenn ein Mitarbeiter mit seinem Handeln zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt. So sollen individuelles Interesse und Unternehmensinteresse verknüpft werden. Zentrale Bedeutung besitzen dabei die so genannten Bemessungsgrundlagen von Anreizen, die in einer möglichst direkten Beziehung zu den Zielen des Unternehmens stehen müssen.

Leistungsbezug: Anreize werden vergeben, wenn bestimmte Leistungen erbracht werden, deren Ergebnisse im Unternehmensinteresse sind, sie also durch die Bemessungsgrundlagen operationalisierten Ziele des Unternehmens erfüllen. Die so honorierten Leistungsergebnisse müssen in einer eindeutigen Beziehung zu den Leistungen stehen, die von einer Person oder einer Gruppe von Personen erbracht worden sind.

Transparenz:

Damit sich ein Anreiz positiv auf Motivation und Leistung eines Mitarbeiters auswirkt, muss dieser auch als solcher sichtbar sein. Dies setzt voraus, dass Mitarbeiter im Vorhinein über Anreize informiert sind, die für bestimmte Leistungen bzw. Leistungsergebnisse gewährt werden, und dass sie die Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Leistung, Leistungsergebnissen und Anreizen ex-post auch nachvollziehen können.

Wirtschaftlichkeit: Alles unternehmerische Handeln muss wirtschaftlichen Grundsätzen folgen. Bezogen auf Anreizsysteme bedeutet Wirtschaftlichkeit, dass der Nutzen eines Anreizsystems seine Kosten übersteigen muss. Der Zusatzüberschuss, den ein Unternehmen dadurch erzielt, dass seine Mitarbeiter motivierter sind und bessere Leistungen erbringen, muss die Kosten für die Gewährung von Anreizen und die Kontrolle der individuellen Zielerreichung übersteigen.

Lösung 15:

Fixe Anreize sind solche Anreize, die Mitarbeiter unabhängig von ihrer tatsächlich erbrachten Leistung in festgelegter (fixer) Höhe erhalten. Sie dienen vor allem dazu, eine Grundvergütung für die Tätigkeit eines Mitarbeiters sicherzustellen. Die Höhe dieser Vergütung orientiert sich zum einen an den Anforderungen an die Tätigkeit, die der betreffende Mitarbeiter ausübt. Zum anderen orientiert sich die Höhe der Grundvergütung am Markt, das heißt an Vergütungen, die von anderen Unternehmen für vergleichbare Tätigkeiten gewährt werden.

→ fixe Anreize sind von der gezeigten Leistung unabhängig und orientieren sich an den Marktbedingungen und den Anforderungen einer bestimmten Tätigkeit

Variable Anreize sind demgegenüber solche Anreize, die in Abhängigkeit von der Leistung eines Mitarbeiters in veränderlicher (variabler) Höhe gewährt werden. Sie dienen dazu, Mitarbeiter zu motivieren, Leistungen im Unternehmensinteresse zu erbringen. Zu den variablen Anreizen zählen alle Formen der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Aber auch immaterielle Anreize, wie Qualifizierungsmaßnahmen oder zusätzliche Urlaubstage, können variable Anreize sein, wenn sie speziell für bestimmte Leistungen eingeräumt werden.

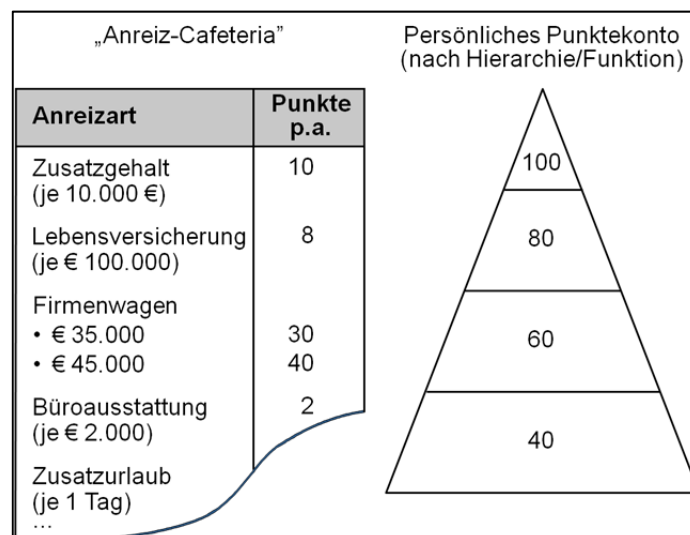
→ variable Anreize sind also in ihrer Höhe von der gezeigten Leistung abhängig

Lösung 16:

Das Vorgehen, den Mitarbeitern wird die Möglichkeit einzuräumen, fixe Anreize in Grenzen auch individuell, auf Basis ihrer persönlichen Präferenzen zusammenzustellen, wird als „**Cafeteria-Modell**“ bezeichnet.

In einem Cafeteria-Modell wird ein Angebot von verschiedenen fixen (leistungsunabhängig gewährten) Anreizen zusammengestellt, unter denen jeder beteiligte Mitarbeiter selbst jene Anreize auswählen kann, die ihn am stärksten „reizen“ und damit für ihn die größte Motivationswirkung besitzen.

In einer solchen „Anreiz- Cafeteria“ wird für jeden ausgewählten Anreiz ein Punktwert vom Punktekonto des Mitarbeiters abgebucht. Die Höhe des Punktekontos kann differenziert, meist in Abhängigkeit von der Hierarchieebene, festgelegt werden.



Damit wird es einem Unternehmen möglich, die Anreizvergabe auch bei fixen Anreizen stärker zu individualisieren, was Motivationsunterschiede berücksichtigt und die individuelle Motivation stärkt. Vorteil des Cafeteria-Modells ist die starke Berücksichtigung der Individualisierung. Individuelle Motivationsunterschiede werden stärker berücksichtigt und somit die Motivation der Mitarbeiter erhöht. Gleichzeitig müssen die Kosten der Anreizgestaltung nicht steigen. Das Cafeteria-Modell erfüllt auch die Forderung nach Wirtschaftlichkeit von Anreizen. Die Nachteile dieses Systems liegen in der differenzierten Handhabung und den möglichen steuerlichen Implikationen.

Lösung 17:

Vorgehensweise zur Gestaltung von Anreizsystemen:

- Bestimmung der Anreize
Eine erste Teilaufgabe bei der Entwicklung eines Anreizsystems besteht in der Bestimmung der Anreize, die in das Anreizsystem aufgenommen werden sollen. Dabei sind aus der Vielzahl möglicher materieller und immaterieller Anreize diejenigen auszuwählen, von denen erwartet wird, dass sie das

Leistungsverhalten von Mitarbeitern besonders positiv beeinflussen. Anreize müssen in einer instrumentellen Beziehung zu den Motiven der Mitarbeiter des Unternehmens stehen. Eine Mischung aus fixen und variablen Anreizen ist dabei wichtig.

- Bestimmung der Bemessungsgrundlagen

Bei der zweiten Teilaufgabe geht es vor allem darum, die Zielorientierung des Anreizsystems sicherzustellen. Dabei geht es vor allem darum, die Zielorientierung des Anreizsystems sicherzustellen – das heißt zu gewährleisten, dass das Handeln der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele ausgerichtet wird. Dies ist möglich, wenn durch das Anreizsystem individuelle Vorteile für die betroffenen Mitarbeiter dann entstehen, wenn gleichzeitig die Ziele des Unternehmens erreicht werden.

Grundlage für die Verknüpfung von Individual- und Unternehmensinteressen sind die Bemessungsgrundlagen der Anreizvergabe. Hiermit sind jene Größen gemeint, anhand derer die persönliche Zielerreichung gemessen und die Leistung eines Mitarbeiters beurteilt wird. Sie sind damit auch gleichzeitig Grundlage für die Bemessung von Anreizen.

In jedem Fall muss eine Bemessungsgrundlage konkret mess- bzw. beurteilbar sein, und der betroffene Mitarbeiter muss die Ausprägung der Bemessungsgrundlage auch durch sein Handeln beeinflussen können. Aber auch qualitative Ziele können als Bemessungsgrundlagen dienen. Bemessungsgrundlagen müssen für die Mitarbeiter eines Unternehmens differenziert, abhängig von den Zielen bestimmt werden, die für einzelne Personen in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich relevant sind.

Es empfiehlt sich, variable Anreize im Regelfall auf solche Bemessungsgrundlagen zu beziehen, die sich unmittelbar aus der Unternehmensplanung ableiten lassen. Eine derartige, planorientierte Gestaltung variabler Anreize gestattet es, Mitarbeiter der unterschiedlichsten Verantwortungsbereiche auf ihre jeweiligen Ziele auszurichten. Wenn die Teilziele in den Planungen vollständig und systematisch aus den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens abgeleitet sind, wird so auch das Handeln der Mitarbeiter in Summe auf die Unternehmensinteressen ausgerichtet.

- Bestimmung der Vergütungsfunktionen

Die Bestimmung der Vergütungsfunktion stellt eine dritte Teilaufgabe dar. Durch die Vergütungsfunktion werden Leistungsverhalten und variable Anreize gekoppelt, indem eine funktionale Beziehung zwischen einer (oder mehreren) Bemessungsgrundlagen für die individuelle Leistung eines Mitarbeiters (einerseits) und der Höhe seiner variablen Vergütung (andererseits) hergestellt wird.

Traditionell werden Vergütungsfunktionen so gewählt, dass die Schwankungsbreite der variablen Anreize relativ gering ist: Die Vergütung ist dann nur in einem engen Korridor variabel. Dabei wird oft die maximal erreichbare Vergütung nach oben begrenzt, und Verluste bei einer unbefriedigenden Zielerreichung werden ausgeschlossen oder zumindest eingedämmt. Zudem werden meist identische Vergütungsfunktionen für alle Mitarbeiter und Bemessungsgrundlagen gewählt. Es kann jedoch unter bestimmten Bedingungen

durchaus sinnvoll sein, unterschiedliche Vergütungsfunktionen zu wählen, wobei vor allem der Risikoaspekt eine besondere Rolle spielt.

So sollten Vergütungsfunktionen mit einer geringen Variabilität unter anderem dann gewählt werden, wenn die Risikoaversion eines Mitarbeiters ausgeprägt ist oder wenn das Eingehen von Risiken aus Sicht des Unternehmens ausdrücklich gewünscht ist. Vergütungsfunktionen mit einer hohen Variabilität sind dagegen angebracht, wenn Mitarbeiter eher risikoneutral sind oder das Eingehen von Risiken kontrolliert werden soll. Auch das Erfolgsrisiko der jeweiligen Aufgabe spielt hier eine Rolle. In diesen Fällen kann die Schwankungsbreite der Vergütung wesentlich größer sein; auch Verlustbeteiligungen sind sinnvoll.

- Bestimmung der Ausschüttungsmodi

Die Bestimmung der Ausschüttungsmodi schließlich betrifft die Frage, zu welchen Zeitpunkten (und damit: nach welchen Zeiträumen) variable, leistungsabhängige Anreize an die betroffenen Mitarbeiter ausgeschüttet werden sollen.

Grundsätzlich sind drei Alternativen denkbar, die in einem gegenläufigen Spannungsfeld von Anreizwirkung und Beurteilungsqualität stehen: die sofortige Ausschüttung, die periodische Ausschüttung und die endfällige (oder zumindest langfristige) Ausschüttung.

Die Anreizwirkung ist am größten, wenn Anreize sofort, das heißt in unmittelbarem Zusammenhang mit der Beurteilung einer bestimmten Leistung ausgeschüttet werden. In diesem Fall ist jedoch oft nicht erkennbar, ob die beurteilte Leistung tatsächlich zu einem nachhaltigen Erfolg geführt hat. So können positiv beurteilte strategische (Zwischen-) Ergebnisse sich in der Zukunft leicht noch zu Misserfolgen umkehren. Die Qualität der Leistungsbeurteilung, die der Anreizgewährung zugrunde liegt, ist daher nur gering. Genau das Gegenteil gilt für den Fall der endfälligen (langfristigen) Ausschüttung. Hier besteht weitgehende Klarheit über Erfolg oder Misserfolg; dafür ist jedoch die Anreizwirkung einer Ausschüttung, die zeitlich deutlich nach der Leistungserbringung erfolgt, nur gering.

Angesichts dieses Spannungsfelds ist es meist sinnvoll, bei der Bestimmung der Ausschüttungsmodi einen Kompromiss einzugehen – etwa in Form einer Kombination von sofortiger und langfristiger Ausschüttung.