



## Führungsmanagement

- Vorwort
- 1 Einleitung
- 2 Begriffliche Klärungen
  - 2.1 Politik
  - 2.2 Macht und Herrschaft
    - 2.2.1 Legitimität und Legalität
    - 2.2.2 Legale Herrschaft im Verwaltungsstab
    - 2.2.3 Monokratisches Prinzip
    - 2.2.4 Kritik
  - 2.3 Personalpolitik
    - 2.3.1 Ziele
      - 2.3.1.1 Wirtschaftliche Ziele
      - 2.3.1.2 Soziale Ziele
      - 2.3.1.3 Zielbeziehungen
      - 2.3.1.4 Fazit
    - 2.3.2 Wandel
  - 2.4 Zukünftige Herausforderungen
  - 2.5 Theoretische Grundlagen
    - 2.5.1 Ausrichtung des Personalmanagement
      - 2.5.1.1 Die Typologie von McGregor
      - 2.5.1.2 Die Typologie von Schein
      - 2.5.1.3 Aussagekraft von Menschenbildern
    - 2.5.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow
- 3 Führung
  - 3.1 Vorbemerkung
  - 3.2 Führungsbegriff
    - 3.2.1 Führungsbegriff im Sinne von GLOBE
      - 3.2.1.1 Beeinflussung
      - 3.2.1.2 Motivation
      - 3.2.1.3 Befähigung
    - 3.2.2 Führungsbegriff nach Wunderer
  - 3.3 Soziale Kompetenz als grundlegende Fähigkeit von Führungskräften
- 4 Führungstätigkeiten
  - 4.1 Vorbemerkung
    - 4.2.1 Informieren
    - 4.2.2 Planen
    - 4.2.3 Ziele vereinbaren
    - 4.2.4 Koordinieren, Organisieren, Delegieren
    - 4.2.5 Entscheiden
    - 4.2.6 Kontrollieren
    - 4.2.7 Motivieren
  - 4.3 Führungskreislauf
- 5 Führungsaspekte
  - 5.1 Menschliches Verhalten in sozialen Systemen
    - 5.1.1 Autopoietische Systeme
    - 5.1.2 Soziale Systeme
      - 5.1.2.1 Soziale Systeme nach Maturana
      - 5.1.2.2 Soziale Systeme nach Luhmann
      - 5.1.2.3 Kommunikation
    - 5.1.3 Organisation als soziales System
  - 5.2.1 Arbeitsbedingungen
    - 5.2.1.1 Arbeitsklima als Motivation
    - 5.2.1.2 Was kann man noch tun?
    - 5.2.1.3 Motivation ohne Geld
    - 5.2.1.4 Personalmarketing
- 6 Führungsstile
  - 6.1 Begriffliche Klärung
  - 6.2 Erkenntnisgewinn und praktische Anwendung von Führungstheorien
  - 6.3 Eigenschaftstheoretische oder personalistische Ansätze
  - 6.4 Verhaltenstheoretische Ansätze
  - 6.5 Kontingenztheoretische Ansätze
    - 6.5.1 Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler
    - 6.5.2 Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton
    - 6.5.3 Die Weg-Ziel-Theorie
  - 6.6 Macht- und Einflussansätze
    - 6.6.1 Die Grundlagen der Macht nach French und Raven
    - 6.6.2 Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie
    - 6.6.3 Transaktionale und transformationale Führung
    - 6.6.4 Charismatische Führung

- 6.7 Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung
- 7 Führungsmodelle / Managementkonzepte
  - 7.1 Grundlagen
  - 7.2 Exkurs: Instrumente der Organisationsführung
    - 7.2.1 Planung und Steuerung
    - 7.2.2 Organisation
    - 7.2.3 Controlling
    - 7.2.4 Information
  - 7.3 Einzelne Führungsmodelle
    - 7.3.1 Management-by-Modelle
      - 7.3.1.1 Management by Objectives - MbO
      - 7.3.1.2 Management by Delegation - MbD
      - 7.3.1.3 Management by Exception - MbE
    - 7.3.2 Führen durch Zielvereinbarung
      - 7.3.2.1 Voraussetzungen
      - 7.3.2.2 Grundregeln für den Einsatz von Zielvereinbarungen
      - 7.3.2.3 Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses
      - 7.3.2.4 Ursachen von Schwierigkeiten und Fehlern
    - 7.3.3 7-S-Modell
    - 7.3.4 Führungsgrundsätze
- 8 Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten
  - 8.1 Vorbemerkung
  - 8.2 Merkmale
    - 8.2.1 Erläuterungen
    - 8.2.2 Schlussfolgerung
  - 8.3 Androgynie
  - 8.4 Diversity
  - 8.5 Dekonstruktion
  - 8.6 Gläserne Decke
  - 8.7 Token Woman
  - 8.8 Gender Mainstreaming
  - 8.9 Kritik
- 9 Macht und Missbrauch
  - 9.1 Macht in Organisationen
    - 9.1.1 Formelle und faktische Machtverteilung nach Krüger
    - 9.1.2 Das Machtmodell von Mintzberg
    - 9.1.3 Einflussgrößen für Minoritäten
  - 9.2 Arten der Macht
  - 9.3 Ursachen des Missbrauchs
  - 9.4 Machtkontrolle
  - 9.5 Besonderheiten in Verwaltungsbetrieben
- Impressum
- Anhang
  - A.1 Trends in der Arbeitswelt
  - A.2 Check Liste: Was sind die relevanten Aufgaben einer Führungskraft?
  - A.3 Soziale System bei Niklas Luhmann
  - A.4 Zusammenfassung der Führungsforschung
- Literaturverzeichnis
- Fußnoten

### Zusammenfassung

Dieser Band beschäftigt sich mit wesentlichen Grundlagen und ausgewählten Aspekten des Führungsmanagements. Führung in der heutigen Zeit wird anders definiert. Um zu wissen, welche Unterschiede es zu früher geltenden Führungsbegriffen und -konzepten gibt, werden diese vorgestellt. Denn es wird nicht nur in der Privatwirtschaft sondern auch im öffentlichen Dienst deutlich: Über Erfolg oder Misserfolg der Strategien entscheidet in erster Linie der Umgang mit Menschen. Dies gilt sowohl im Innen- wie auch im Außenverhältnis.

Es gibt keine Patentrezepte. Führung ist auch wesentlich abhängig von der jeweiligen Organisationsituation. Die Stärke einer Führungskraft ist also darin zu sehen, dass sie Führungssituationen rechtzeitig erkennt, richtig deutet und im positiven Fall den „richtigen“ Führungsstil anwendet. Dafür ist Menschenkenntnis notwendig. Wichtig sind deshalb Kenntnisse über die Anforderungen an Führungskräfte.

# Vorwort

Führung von Menschen wird allgemein als schwierig eingeschätzt. Vielleicht auch deshalb, weil es kein allgemein gültiges Patentrezept für die Menschenführung gibt. In der Privatwirtschaft ist längst die Erkenntnis durchgedrungen, das „richtige“, besser »gute« Menschenführung den Erfolg bestimmt.

Im öffentlichen Dienst sind durch den „Tarfivertrag öffentlicher Dienst“ erste Anzeichen eines Verständniswechsels vom Untergebenen hin zum Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe erkennbar. Auch in diesem vierten Band aus der Reihe Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb werden keine Sachstandsbeschreibungen sondern aktuelle Entwicklungen - diesmal im Bereich Führungsmanagement - näher betrachtet. Dabei können nicht alle Bereiche berücksichtigt werden, beispielsweise das Leistungsanreiz- und Beurteilungssystem im öffentlichen Dienst wurde nicht aufgenommen. Veränderungen im Besoldungs- und Entgeltsystem hängen im wesentlichen auch zusammen mit den Grundentscheidungen für ein Leistungs- und Beurteilungssystem und sollen deshalb in einem Folgeband gesondert dargestellt werden.

Vermerk: In der Printausgabe ist hier ein Hinweis auf die bis 2009 erschienenen Bücher. Die Fußnote weist auf den Verlag hin, ist aber zwischenzeitlich überholt, da die Bücher im Handel nicht mehr zu beziehen sind. <sup>1</sup>

# 1 Einleitung

Es gibt Fragen, die uns alle betreffen (W-Fragen):

Warum kann sich der eine oder andere besser durchsetzen?

Was sind die Ursachen von Missverständnissen?

Was sind Vorurteile und wie gehe ich damit um?

Wie ist mein Konflikt- bzw. Kommunikationsverhalten?

Wie gehe ich mit Kritik um?

Welche Methoden wende ich an, um Konflikte souverän zu meistern?

Welche Rolle nehme ich im Kommunikationsprozess ein?

Wie hoch ist meine Authentizität?

Was entscheidet über persönlichen Erfolg/Misserfolg?

Diese Fragen sind auch aus der Sicht der Mitarbeitenden <sup>2</sup> in Verwaltungsbetrieben hilfreich, um ein Verständnis von eigener Verantwortung nicht zuletzt im sozialen Kontext der täglichen Arbeit zu gewinnen. Dem gegenüber stehen die so genannten fünf wichtigsten Elemente erfolgreicher Führung:

## 1. Persönlichkeit / Authentizität <sup>3</sup> / Kompetenz

z.B. Stärken, natürliche Begrenzungen, Reife, Charisma, Talente, Entwicklungen, Freunde, Souveränität

## 2. Visionen, Ziele und Kundennutzen

z.B. strategische und operative Ziele, qualitative und quantitative Ziele, Mehrwert für den Kunden

## 3. Organisation

z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchien, Teams, Projekt- und Qualitätsmanagement, Controlling

## 4. Menschen

z.B. Lebensmanagement: Sinn, Arbeit, Kontakte, Körper; Vorbild, Kommunikation, Konsequenz

## 5. Steuerung

z.B. wirtschaftlich, organisatorisch, Selbstkontrolle, Umgang mit Ressourcen

Der Führungsbegriff in der öffentlichen Verwaltung hat unterschiedliche Ausprägungen:

- Führung der Exekutive als Teil der Regierungsfunktion und damit als Teil der politischen Führung (Verwaltungspolitik)
- Verwaltungsführung im Sinne von Wahrnehmung der Managementfunktionen in der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungsmanagement)
- Führung der Mitarbeitenden als Teilaufgabe der Verwaltungsführung (Personal- oder Menschenführung)

Nach Böhret <sup>4</sup> ist Verwaltungspolitik:

„Die von der legitimierten politischen Führung mittels Entwicklung, Durchsetzung und Kontrolle von Prinzipien administrativen Handelns ausgeübte Steuerung der Inhalte, Verfahren und Stile der Verwaltungstätigkeit sowie der Organisations- und Personalstruktur der Verwaltung.“

Merkmal von Verwaltungspolitik ist damit die Veränderung von Entscheidungsprämissen, organisationsinternen Relevanzkriterien und des vorhandenen Verhaltensspektrums, d.h.: die Veränderung (oder Bewahrung) institutioneller und organisatorischer Strukturen als Voraussetzung veränderten administrativen Handelns. Verwaltungspolitik ist damit Politik zur Steuerung der Verwaltung und ist daher vom politischen Handeln der Verwaltung (Politik der Verwaltung) zu unterscheiden.

Personalführung <sup>5</sup> ist Teil des Personalmanagements von Unternehmen, Behörden und Organisationen. Im direkten Kontakt der Führungskräfte mit dem Personal entscheidet sich, wie stringent und effektiv übergeordnete Ziele realisiert werden. Personalführung hat folglich auch für die Umsetzung von Gleichstellung eine große Bedeutung. Ein diskriminierungsfreier Umgang mit Mitarbeitenden gehört ebenso zu einer modernen Personalführung wie ein kooperativer Führungsstil. Nur so lässt sich die erforderliche Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation herbeiführen.

Dies sind nur einige Stichworte zum Thema Menschenführung. Als Menschenführung wird oftmals verstanden: zielorientierte Lenkung des Personals (Mitarbeitende) auf allen Hierarchieebenen unter Einsatz folgender Elemente:

- Führungsstile
- Führungstechniken

- Führungsmittel

Analog zur Einteilung der Verwaltungsführung in strategische, taktische und operative Führung hat sich in der jüngsten Literatur auch bei der Personalführung diese Einteilung i.S. von Personalführungsebenen durchgesetzt. So hat die strategische Personalführung weitgehend konzeptionelle Aufgaben wie z. B. die Entwicklung von Führungsgrundsätzen oder -leitlinien zu erfüllen und hat dabei die Gesamtheit der Mitarbeitenden im Blick (Führungskultur). Die taktische Personalführung leitet aufgrund der strategischen Vorgaben Führungsmodelle und -konzepte ab, die sich in Aussagen zum Führungsstil niederschlagen und Gruppen von Mitarbeitende betreffen (Kollektivführung). Die operative Personalführung hingegen betrachtet den einzelnen Mitarbeitenden und die notwendigen situativen Verhaltensweisen der Führung bzw. Leitungsebenen. Diese Führungsebene überschneidet sich hier mit Themenstellungen der Personalwirtschaft. Im angloamerikanischen Sprachraum findet sich zunehmend der Begriff human resource-management für die o.g. Inhalte. Pitchas bemerkt im Zusammenhang mit Personalentwicklung der Führungskräfte und Verwaltungsmodernisierung: „Voraussetzung für eine die Zukunft gewinnende Strategie dürfte somit eine Personalarbeit sein, die mehr als bisher in die staatliche Modernisierungspolitik integriert wird (»Strategische Personalentwicklung«). Somit reicht es nicht aus, sich für deren Erfolg auf reine "Personalverwaltung" zu beschränken und die übrige Personalarbeit bei der Entwicklung von Programm- und Reorganisationsstrategien lediglich "mitlaufen" zu lassen. Statt dessen ist die Bedeutung des Personals als entscheidender Modernisierungsfaktor zu würdigen.“<sup>6</sup>

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche des Personalmanagement bezeichnet man als Personalpolitik. Wenn also im Sinne der vorstehenden Äußerung der Mensch die wichtigste Ressource ist, gilt es zu untersuchen, wie das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden gestaltet wird. Dabei spielen Fragen von Macht und Machtausübung, Disziplin, Legitimation, sozialer Wandel, Chancengleichheit, usw. eine entscheidende Rolle.

Wenn Menschen in den öffentlichen Dienst eintreten wollen, sei es in ein öffentlichrechtliches Dienst- und Treueverhältnis (Beamte) oder privat rechtliches Arbeitsverhältnis (Tarifkräfte), haben sie eine bestimmte Erwartungshaltung (Bewerberziele). Gleichzeitig hat der Dienstherr/öffentliche Arbeitgeber bestimmte Zielerwartungen (Organisationsziele). Mit dem Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages (psychological contract) werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten - aufgrund der wahrgenommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses - für die Zeit der Beschäftigung geregelt. Bei diesem Konzept handelt es sich um mehr oder weniger implizite Erwartungen und Angebote, die über den juristischen Arbeitsvertrag bzw. die Einstellung in ein öffentlich-rechtliches Dienst- und Treueverhältnis hinausgehen. Diese basieren beispielsweise auf mündlichen Absprachen, Ankündigungen, ungeschriebenen wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Karrierechancen, die sich in der Geschichte einer Organisation mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildet haben.

„Allgemein dienen Verträge dazu, für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren.“<sup>7</sup> Die Tragfähigkeit psychologischer Verträge hängt weitgehend davon ab, inwieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen der Parteien miteinander übereinstimmen. Die Veränderung, auch im öffentlichen Sektor, stellt die Angebote und Erwartungen, wie sie unter den Bedingungen von traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen insbesondere bei hochqualifizierten, zum Teil aber auch bei qualifizierten Mitarbeitenden generiert wurden, zunehmend in Frage (s. Tab. 1.1 auf der nächsten Seite).

Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich mit der Veränderung interner Arbeitsmarktstrukturen auch eine Umdeutung der Beziehung zwischen den Parteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber/Dienstherr) vollzieht, wobei das Prinzip der dauerhaften und langfristigen Bindung nur eingeschränkt gilt.<sup>8</sup>

Tab. 1.1: Traditioneller vs. neuer psychologischer Vertrag (Quelle: GROTE/RAEDER (2000), S. 8)

<b>traditioneller psychologischer Vertrag</b>	<b>neuer psychologischer Vertrag</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- lebenslange Beschäftigung</li> <li>- gegenseitige Loyalität</li> <li>- interner Aufstieg</li> <li>- Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenverantwortung für Beschäftigung</li> <li>- interne Entwicklungsmöglichkeiten den Fähigkeiten entsprechend</li> <li>- Erweiterung der Fähigkeiten</li> <li>- Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>- Orientierung an eigenen Fähigkeiten</li> <li>- Zielorientierung / Leistungsorientierung</li> <li>- Flexibilisierung (Akzeptanz von Unsicherheit)</li> </ul>

## 2 Begriffliche Klärungen

### 2.1 Politik

Es gibt keine eindeutige, abschließende Definition des »Politischen« oder der Politik. Die Festlegung auf einen einzigen Politikbegriff ist nicht möglich. Eine Vielzahl kontroverser Politikbegriffe ist folglich konstatierbar. Diese Vielfalt von Politikbegriffen ist für die Politikwissenschaft bestimmend. Politikl ist ein „auf die Durchsetzung bestimmter Ziele (besonders im staatlichen Bereich) und auf die Gestaltung des öffentlichen Lebens gerichtetes Handeln von Regierungen, Parlamenten, Parteien, Organisationen oder Ähnlichem.“<sup>9</sup>

Im Englischen wird zwischen Form (»polity«), Prozess (»politics«) und Inhalt (»policy«) von Politik unterschieden (dreigliedriger Politikbegriff). Es besteht Konsens in der deutschsprachigen Politikwissenschaft, diesem Politikbegriff zu folgen. Allerdings ist auch hier nicht unbedingte Trennschärfe herzustellen, mit Überschneidungen ist daher zu rechnen:

- Politik hat eine institutionelle Dimension (polity), die durch Verfassung und Rechtsordnung festgelegt wird (Ordnungs- und Handlungsrahmen von Politik, Formseite der Politik). Regierungen, Parlamente, Gerichte, Behörden usw. sind die sichtbaren Institutionen der verfassten Rechtsordnung. Auch die Prinzipien politischer Willensbildung werden durch Institutionen geregelt (Wahlen, Grundrechte, Parteien, Verbände usw.).
- Politik hat eine prozessuale Dimension (politics), die auf Vermittlung unterschiedlicher konkurrierender gesellschaftlicher und individueller Interessen durch Konflikt (Einsatz von Macht) und Konsens (Kompromiss) zielt. Auch Nicht-Entscheidung kann ein solches Lösungsmuster darstellen (Prozess der Willensbildung, Entscheidung, Interessenvermittlung).
- Politik hat auch eine inhaltliche Dimension (policy): Ziele, Aufgaben und Gegenstände von Politik; die Inhalte, die Politik hervorbringt; Politik als Gestaltung (Umsetzung politischer Programme ⇒ Policy-Analyse).

Tab. 2.1: Politikbegriff (Quelle: Wolfgang Kirk in Anlehnung an BÖHRET/JANN /KRONENWETT (1988), S. 7)

Bezeichnung	Dimension	Erscheinungsformen	Merkmale
Policy	Inhalt	- Aufgaben und Ziele - politische Programme	- Problemlösung - Aufgabenerfüllung - Wert- und Zielorientierung - Gestaltung
Polity	Form	- Verfassung - Normen - Institutionen	- Organisation - Verfahrensregelungen - Ordnung
Politics	Prozess	- Interessen - Konflikte - Kampf	- Macht - Konsens - Durchsetzung

Weber präzierte Anfang des 20. Jahrhunderts: „Politik würde für uns heißen: Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung, sei es zwischen Staaten, sei es innerhalb eines Staates zwischen den Menschengruppen, die er umschließt.“<sup>10</sup> Dabei handelt es sich um einen realistischen (macht zentrierten) Politikbegriff, denn er konzentriert sich auf Streben nach Machtanteil oder Beeinflussung der Machtverteilung. Andere Gesichtspunkte (etwa Gemeinwohl / gutes Leben) werden nicht einbezogen.<sup>11</sup>

### 2.2 Macht und Herrschaft

Die soziologische Definition nach Weber unterscheidet streng zwischen Macht und Herrschaft, wobei Herrschaft als eine Sonderform der Macht aufgefasst werden kann. „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden; Disziplin soll heißen die Chance, kraft eingeübter Einstellung für einen Befehl prompten, automatischen und schematischen Gehorsam bei einer angebbaren Vielheit von Menschen zu finden.“<sup>12</sup> Zu beachten ist, dass Weber keine Mittel benennt, die zur Durchsetzung von Macht verwandt werden können. „Gehorsam soll bedeuten: dass das Handeln des Gehorchenden im wesentlichen so abläuft, als ob er den Inhalt des Befehls um dessen selbst willen zur Maxime seines Verhaltens gemacht habe, und zwar lediglich um des formalen Gehorsamsverhältnisses halber, ohne Rücksicht auf die eigene Ansicht über den Wert oder Unwert des Befehls als solchen.“<sup>13</sup>

„Soziale Beziehung soll ein seinem Sinngehalt nach aufeinander gegenseitig eingestelltes und dadurch orientiertes Sichverhalten mehrerer heißen. Die soziale Beziehung besteht also durchaus und ganz ausschließlich: in der Chance, dass in

einer (sinnhaft) angebbaren Art sozial gehandelt wird, einerlei zunächst: worauf diese Chance beruht.“<sup>14</sup>

Weber führt weiter aus: „...jede Herrschaft über eine Vielzahl von Menschen bedarf normalerweise (nicht: absolut immer) eines Stabes von Menschen (Verwaltungsstab), d.h. der (normalerweise) verlässlichen Chance eine eigens auf Durchführung ihrer generellen Anordnung und konkreten Befehle eingestellten Handelns angebbarer zuverlässig gehorchender Menschen.“<sup>15</sup> Weber verbindet also die Machtausübung im Regelfall mit dem Vorhandensein eines Verwaltungsstabes. Herrschaft, als ein Spezialfall von Macht, ist dauerhaft angelegt. Damit sie bestehen kann, ist Legitimität erforderlich. Die Motivation, sich seitens der Beherrschten in einem Herrschaftsverhältnis möglichst im Sinne der Herrschenden zu bewegen, ist vielgestaltig: es können rein affektuelle oder wertrationale Gründe sein, aber auch zweckrationale und materielle Interessen vorliegen; doch alle diese Motive sind labil, weil bedingt und an bestimmte Erwartungen geknüpft. Weber schreibt dazu: „In außer alltäglichen Fällen können diese allein ausschlaggebend sein. Im Alltag herrscht Sitte und daneben: materielles, zweckrationales, Interesse diese wie andere Beziehungen. Aber Sitte oder Interessenlage so wenig wie rein affektuelle oder rein wertrationale Motive der Verbundenheit könnten verlässliche Grundlagen einer Herrschaft darstellen. Zu ihnen tritt normalerweise ein weiteres Moment: der Legitimitätsglaube.“<sup>16</sup>

Die Herrschenden ihrerseits haben einen gewissen Legitimitätsanspruch an die Ausübung ihrer Herrschaft - dieser kann auf ehrlicher Überzeugung, aber auch nur auf Täuschung basieren, um die eigene Herrschaft zu sichern. Aus beiden Momenten - Legitimitätsglaube und -anspruch - kann eine Legitimitätsgeltung abgeleitet werden.

## 2.2.1 Legitimität und Legalität

Weber versteht unter der Erhebung des Anspruchs auf Legitimität, dass ein Anspruch auf Geltungs- bzw. Rechtmäßigkeit erhoben wird. Unter Legitimität versteht er das »Prestige der Vorbildlichkeit«. Dagegen steht bei den Beherrschten der Legitimitätsglaube zugunsten des Herrschers. Struktur der Herrschaft ist durch die Legitimationsbegründung bedingt. Ihr Bestand hängt von ihrer Selbstrechtfertigung ab. Dabei wird betont, dass Macht nicht durch Legitimierung zustande kommt. Andere Gründe wie Furcht, Schwäche, Zwang oder Gewöhnung sind ebenso vorhanden. Allerdings ist Macht, solange sie bezweifelt wird, in ihrem Bestand gefährdet. Daher wird jedes Herrschaftssystem danach streben, den Glauben an seine Legitimität zu wecken.

Kann keine Legitimität hergestellt werden, kommt es zur puren Gewaltanwendung. Dabei unterscheidet Weber drei verschiedene Arten von Legitimitätsansprüchen, die auch seine Einteilung in drei verschiedene Herrschaftsarten bedingen. Die unterschiedlichen Arten der Legitimität bedingen außerdem die Art des Gehorchens, die Art des Verwaltungsstabes, den Charakter der Herrschaftsausübung und die Wirkung der Herrschaft.

Die drei idealtypischen Ausprägungen legitimer Herrschaft nach Weber sind:<sup>17</sup>

1. legale Herrschaft : „auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen“,
2. traditionale Herrschaft : „auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legitimität der durch sie zur Autorität Berufenen haben“,
3. charismatische Herrschaft : „auf der außer alltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen [ruhen].“

Die legale Herrschaft ist die typische Herrschaftsform in der öffentlichen Verwaltung:<sup>18</sup> in diesem Fall wird „...der legal gesetzten (Anm. d. Verfassers: also recht mäßigen) unpersönlichen Ordnung und dem durch sie bestimmten Vorgesetzten kraft formaler Legalität seiner Anordnungen und in deren Umkreis“ gefolgt.

## 2.2.2 Legale Herrschaft im Verwaltungsstab

In einer modernen Form der Verwaltung<sup>19</sup> beruht die legale Herrschaft auf folgenden Vorstellungen, die untereinander in Zusammenhang stehen:<sup>20</sup>

1. die Rechtsordnung muss von den Angehörigen des Verwaltungsstabes und von Personen, die dazu in einer festgelegten sozialen Beziehung stehen, beachtet werden,
2. die Rechtsanwendung muss nach allgemein gültigen Regeln erfolgen,<sup>21</sup>
3. der Vorgesetzte muss bei Anordnungen die Rechtsordnung beachten,
4. der Adressat von Anweisungen unterliegt nur als Angehöriger des Verwaltungsstabes und nur dann der in diesem Bereich gültigen Rechtsordnung,
5. der Adressat von Anweisungen gehorcht nicht der Person (Vorgesetzten), sondern der Rechtsordnung und nur innerhalb der übertragenen sachlichen Zuständigkeit.

Die Bestandteile einer rationalen Herrschaft sind daraus folgernd:

1. kontinuierlicher, Regel gebundener Betrieb von Amtsgeschäften
2. innerhalb einer Kompetenz (Zuständigkeit), in Form der Übertragung

- eines sachlich abgegrenzten Aufgabenbereichs
- der erforderlichen Handlungsbefugnis, und zwar
  - Anordnungsbefugnis
  - Durchsetzungsbefugnis.

Soweit diese Voraussetzungen vorliegen, wird diese Organisation als Behörde bezeichnet, wobei auch hier gilt: Behörden in diesem Sinne gibt es nicht nur im staatlichen Bereich sondern auch im privatwirtschaftlichen Bereich, bei Parteien, Armee und Kirche.

Hinzu kommen: <sup>22</sup>

3. Amtshierarchie,
4. geschultes Personal zur Rechtsanwendung,
5. Prinzip der Trennung von Verwaltungsvermögen (Amts-/Betriebsvermögen) vom Privatvermögen (Haushalt), der Arbeitsstätte (Büro) von der Wohnstätte,
6. kein Recht am Amt (Ausnahmen: Richter, Beamte in besonderen Funktionen),
7. Prinzip der Aktenmäßigkeit der Verwaltung

Eine zentrale These Webers lautet: <sup>23</sup>

Akten und kontinuierlicher Betrieb durch Beamte = Büro

### 2.2.3 Monokratisches Prinzip

Nach Weber ist „...der reinste Typus der legalen Herrschaft ... diejenige mit bürokratischem Verwaltungsstab.“ Der gesamte Verwaltungsstab besteht im Idealfall aus Einzelbeamten (Monokratie <sup>24</sup>). Als Monokratie bezeichnet man eine Organisationsform, bei der die Entscheidungsgewalt nur bei einer Person liegt, die dann auch die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernehmen muss. Es wird unterstellt, dass diese bürokratisch-monokratisch aktenmäßige Verwaltung die höchste Berechenbarkeit aufweist: Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit. Im Zusammenhang mit Verwaltungsreformprozessen vollziehen sich Leitungsreformen - vor allem im Feld der funktionalen Selbstverwaltung - bei den Trägern der Sozialversicherung, bei kassen(zahn)ärztlichen Vereinigungen, bei Hochschulen oder in der Arbeitsverwaltung:

„Trotz aller Unterschiede im Detail sind Gemeinsamkeiten bei den verschiedenen Leitungsreformprozessen deutlich erkennbar. Der Trend geht zu einem Leitungsmodell mit einer starken Spitze, das ein straffes Management erlaubt. Die neuen Leitungsmodelle sollen eine flexible und effiziente Entscheidungsfindung, Verantwortlichkeit sowie Kontrolle bei der Umsetzung der Entscheidungen gewährleisten. Das partizipative Leitungsmodell von Selbstverwaltungsorganisationen scheint diesen Anforderungen an moderne Entscheidungssysteme nicht zu genügen. Stattdessen greifen die Reformakteure immer häufiger auf typische Leitungsmodelle der Privatwirtschaft zurück. Vor allem das Leitungsmodell der Aktiengesellschaft nimmt bei den Leitungsreformen eine wichtige Vorbildfunktion ein.“ <sup>25</sup>

### 2.2.4 Kritik

Die Analyse des Weber'schen Machtbegriffs ergibt

- jede Chance
  - Weber spricht von „Chance“, also der Möglichkeit, Macht auszuüben, nicht davon, sie auch tatsächlich zu nutzen (potenzielle Macht).
- innerhalb einer sozialen Beziehung
  - Die Vorstellung von Max Weber setzt also voraus, dass eine soziale Beziehung besteht, innerhalb derer Macht ausgeübt werden kann.
- den eigenen Willen
  - Macht beinhaltet die Chance den eigenen Willen durchzusetzen und damit auch die Möglichkeit der Erzeugung beabsichtigter Wirkungen, sie darf jedoch nicht darauf reduziert werden.
- auch gegen Widerstreben
  - Willen kann auch gegen Widerstreben anderer durchgesetzt werden. Mit der Definition ist also auch vereinbar, dass B im vorausseilenden Gehorsam oder in freiwilliger Unterwerfung das tut, was A will.
  - Damit ist Machtausübung nach Weber
- individuelles Handeln
- innerhalb einer sozialen Beziehung
- jedoch nicht zwangsläufig innerhalb gesellschaftlicher Ordnungen

Doch für Weber ist Macht keine zentrale soziologische Kategorie. Sie ist ihm zu allgemein und unspezifisch. Ihre Basis und die Art ihrer Wirkung kann so vielfältig sein, dass sie sich für genauere wissenschaftliche Analyse weniger eignet. Macht ist zu vielgestaltig und damit als Phänomen zu ungestaltig, also amorph, um sich als soziologischer Grundbegriff zu eignen. Er schreibt:

„Der Begriff »Macht« ist soziologisch amorph. Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemand in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen.“<sup>26</sup>

Hierin ist auch die Kritik begründet:

- soziale Beziehung wird vorausgesetzt
- keine konkreten Machtgrundlagen als Definitionsbestandteil
- sehr einseitige Betrachtungsweise von Macht

Laut Weber ist der bürokratische Verwaltungsstab theoretisch in allen Arbeitsbereichen denkbar, sowohl in der Wirtschaft als auch im Staatsdienst. Die bürokratische Verwaltung bietet nämlich die stabilste, genaueste und deshalb vielleicht auch effektivste Form der Herrschaft. Sie ist das Fundament für die Modernität aller Verbandsformen (z.B. Staat und Kirche). Außerdem ist sie notwendig für die Massenverwaltung aller personalen und sachlichen Belange aufgrund ihrer stetigen Arbeitsweise.

Die Überlegenheit der bürokratischen Verwaltung gegenüber der „di lettantischen“ besteht in ihrem Fachwissen, das das Fundament der bürokratischen Verwaltung ist. Voraussetzung für die bürokratische Verwaltung ist der Kapitalismus, da er durch Steuerabgabe die bürokratische Arbeit des Staates finanziert, andererseits benötigt der Kapitalismus die Bürokratie zur Ordnung und Stabilität. Außerdem braucht die bürokratische Verwaltung gewisse verkehrstechnische Bedingungen (also eine gute Infrastruktur), damit eine effiziente Arbeit gesichert sein kann. Kapitalismus im Sinne Webers heißt:

„Wo kapitalistischer Erwerb rational erstrebt wird, da ist das entsprechende Handeln orientiert an Kapitalrechnung. Das heißt: es ist ein geordnet in eine planmäßige Verwendung von sachlichen oder persönlichen Nutzleistungen als Erwerbsmittel derart: dass der bilanzmäßig errechnete Schlussertrag der Einzelunternehmung an geldwertem Güterbesitz (oder der periodisch bilanzmäßig errechnete Schätzwert des geldwerten Güterbesitzes eines kontinuierlichen Unternehmensbetriebs) beim Rechnungsabschluss das „Kapital“: d. h. den bilanzmäßigen Schätzwert der für den Erwerb durch Tausch verwendeten sachlichen Erwerbsmittel übersteigen (bei der Dauerunternehmung also: immer wieder übersteigen) soll.“<sup>27</sup>

Die Machtstellung der bürokratischen Verwaltung ist erklärbar durch das Fachwissen und das Dienstwissen (auch Dienstgeheimnis genannt). Gegenüber fast allen Personen (außer dem Unternehmer) ist sie somit überlegen. Die sozialen Eigenschaften bzw. Konsequenzen der bürokratischen Herrschaft sind 1. „Nivellierung“ (d.h. Schaffung des gleichen Niveaus) unter den Beamten, wobei der Zweck die gute Rekrutierbarkeit der Qualifiziertesten ist, 2. „Plutokratisierung“ mit dem Ziel einer guten, langen Fachschulung und 3. Erzeugung der „formalistischen Unpersönlichkeit“ des Beamten, wodurch erreicht werden soll, dass er auf alle Menschen die Regeln und Gesetze in gleicher Weise anwendet. Folge dieser sozialen Eigenheiten ist die Massendemokratie.

Daraus folgt:

- die bürokratische Herrschaft wird somit zur „Keimzelle“ des modernen Staates: wer den Apparat beherrscht, beherrscht das System; Herrschaft ohne Bürokratie ist in modernen Gesellschaften nicht mehr denkbar
- nur der Markt bzw. der kapitalistische Unternehmer kann sich der (zentralistischen, staatlichen) Bürokratisierung entziehen, da er an spezifischem Fach und Situationswissen der Hierarchie überlegen ist<sup>28</sup>
- moderne Arbeitsmarktforschung belegt die weite Verbreitung der bürokratischen Grundprinzipien auch in modernen Unternehmen (u.a. Konzept des internen Arbeitsmarktes)

Worin besteht nun die Kritik an der Bürokratie? Sie wird wesentlich mit folgenden Argumenten begründet:

- starre Kompetenzabgrenzung  
Unsensibel für neue Anforderungen
- starke Arbeitsteilung  
Überidentifikation mit Teilzielen, Verschiebung der Zielsetzung
- Regelgebundenheit  
„Kritikimmunität“, Alibi
- Instanzenwege und Aktenmäßigkeit  
Inflexibilität, langsame Bearbeitung, realitätsferne Entscheidungen, steigende Verwaltungskosten
- Tendenz zur Stellenvermehrung
- Konflikte zwischen Spezialisten und Bürokraten

Darüber hinaus hat sich aufgrund des gesellschaftlichen Wandels ein Kulturproblem entwickelt mit zwei Ausprägungen: 1. auf der Ebene des praktischen Lebens wird das Selbstverantwortliche Handeln jedes Einzelnen favorisiert, 2. auf der Ebene der Institutionen wird die unpersönliche Amtsführung kritisiert.

## 2.3 Personalpolitik

In einem Beitrag zur Personalforschung begründen Martin/Nienhüser ihre Ansätze zur Erklärung der Personalpolitik<sup>29</sup> von Organisationen:

„Erklärungen der Personalpolitik sind nicht nur aus einer betriebs wirtschaftlichen Sicht wichtig, sondern auch gesellschaftspolitisch von Bedeutung, weil Personalpolitik selbst gesellschaftspolitisch relevant ist. Personalpolitik beeinflusst die Lebenschancen arbeitender Menschen: Sie steuert den Zugang zu Arbeitsplätzen und damit zu Möglichkeiten der Verwertung der eigenen Arbeitskraft; sie gestaltet die Karriere- und Lebensverläufe in Form des Zugangs zu Positionen, zu Einkommensverbesserungen und interessanter Arbeit; sie hat Einfluss auf den Übergang ins Nicht-Erwerbsleben und dessen materielle Absicherung. Personalpolitik beeinflusst damit nicht nur das Leben der Arbeitnehmer, sondern auch das ihrer jeweiligen Lebensgemeinschaften.“<sup>30</sup>

### 2.3.1 Ziele

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche des Personalmanagement bezeichnet man als Personalpolitik. Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

#### 2.3.1.1 Wirtschaftliche Ziele

Für den Bereich des Personalmanagement lassen sich aus dieser Zielsetzung folgende Funktionen ableiten:

- Bereitstellung der zum Verwaltungsvollzug benötigten Arbeitskräfte nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung, durch Maßnahmen zur
  - mengenmäßigen Erhöhung der Arbeitsergebnisse
  - Erhöhung der Arbeitsqualität
  - Steigerung des Verbesserungspotenzials (Vorschlagwesen, KAIZEN)

#### 2.3.1.2 Soziale Ziele

Der Verwaltungsbetrieb wird auch als ein soziales System betrachtet, in dem Menschen zusammenarbeiten und deshalb in Beziehung zu einander stehen. Unter sozialen Zielen sind Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen und Forderungen der Mitarbeitenden oder anderer Interessengruppen (Politik, Gewerkschaften) gegenüber den Verwaltungsträgern zu verstehen, die diese erfüllt sehen wollen. Sie beziehen sich auf die Verbesserung der

- materiellen Verhältnisse durch z.B.
  - Besoldungs-, Entgelterhöhungen
  - Arbeitszeitverkürzung,
  - zusätzliche Altersversorgung (VBL-Rente)
- immateriellen Verhältnisse durch z.B.
  - Mitbestimmung
  - Abbau von Monotonie im Geschäfts-/Arbeitsprozess
  - Statusvergabe (Übertragung von Befugnissen, etc.)

#### 2.3.1.3 Zielbeziehungen

Das Verhältnis zwischen den beiden Zielen kann durch drei Beziehungstypen beschrieben werden:

- Zielkomplementarität  
Ziele sind komplementär, wenn die Annäherung an ein Ziel zugleich eine Annäherung an das andere Ziel bedeutet.
- Zielindifferenz
- Zielkonkurrenz

Ziele konkurrieren, wenn die Annäherung an ein Ziel zugleich die Entfernung von einem anderen bewirkt. Die exakte Zuordnung konkreter personal politischer Maßnahmen zu den beiden Zielkategorien Zielindifferenz und Zielkonkurrenz ist nicht immer möglich. Die Beziehungen zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen haben große Bedeutung für den

Prozess der Entscheidungsfindung. Die Kategorisierung bedeutet, dass sich in den Bereichen, in denen sich soziale und wirtschaftliche Ziele komplementär bzw. indifferent zu einander verhalten, Konflikte prinzipiell nicht auftreten. Die Bemühungen um eine Verbesserung der Situation der Mitarbeitenden gehen nicht zu Lasten rationeller Leistungserstellung, sondern begünstigen diese sogar im Falle der Zielkomplementarität.<sup>31</sup>

### 2.3.1.4 Fazit

Wirtschaftliche und soziale Ziele können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die Beziehungen untereinander müssen jeweils ermittelt werden. Generelle Fragestellungen, wie z.B. Geht die Verfolgung wirtschaftlicher Ziele immer zu Lasten sozialer Ziele oder umgekehrt, lassen sich nicht sachlogisch (d.h. immer wahr bzw. immer falsch) beantworten.

$$\text{Personalpolitik} = \text{wirtschaftliche Ziele} + \text{soziale Ziele}$$

### 2.3.2 Wandel

Die veränderten Strukturen im öffentlichen Dienst gehen einher mit veränderten Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten. Die Anforderungen steigen kontinuierlich, während die Personalpolitik der öffentlichen Arbeitgeber teilweise erheblich vom Personalabbau gekennzeichnet ist:<sup>32</sup> „Im Bereich der Bundesverwaltung findet bereits seit Jahren ein Personalabbau durch so genannte lineare Stellenkürzungen von jährlich 1,5 % statt. Die Reorganisation der Bundesverwaltung führte seit 1998 zu einer Einsparung von rund 30.000 Personalstellen. Fast jede zehnte Stelle wurde abgebaut! Das wiedervereinigte Deutschland wird heute mit weniger Personal verwaltet, als die kleinere Bundesrepublik.“<sup>33</sup> Dies führt zu Arbeitsverdichtung und zum Wachsen von psychosozialen Belastungen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Eine wesentliche Herausforderung wird es daher sein, wie Beschäftigte im öffentlichen Dienst motiviert und wie gut ausgebildete Nachwuchskräfte für den öffentlichen Dienst gewonnen werden können.

Aus den vielen Veröffentlichungen über Veränderungen in der Personalpolitik lassen sich folgende Handlungsschwerpunkte ermitteln, die in einem Projekt »Mit Erfahrung Zukunft meistern« unter dem Begriff einer Nachhaltigen Personalpolitik beispielsweise zusammengefasst wurden:<sup>34</sup>

1. Körperliche Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten  
präventive Gesundheitsförderung, Lösungen für Leistungsgewandelte finden
2. Notwendige Kompetenzen sicherstellen  
Qualifikationslücken vorbeugen, lebenslanges Lernen fördern, Lernentwöhnte an Neues heranzuführen, Know-how-Transfer zwischen Alt und Jung sicherstellen
3. Die Entfaltung von Kompetenzen und Potenzialen ermöglichen  
Handlungs- und Entscheidungsspielräume eröffnen, Erfahrungswissen nutzen
4. Motivation und Eigenverantwortung fördern  
Inneren Rückzug<sup>35</sup> verhindern, Entwicklungsperspektiven bieten, Fördern und Fordern, eine Wertschätzungskultur entwickeln.  
Die Rahmenbedingungen haben sich bereits und werden sich weiter entscheidend ändern. Dabei lassen sich Trends<sup>36</sup> feststellen. Begründet wird dies als Folge der Veränderungen in den in der Tabelle 2.2 auf der nächsten Seite aufgeführten Bereichen (sog. *Trends in der Arbeitswelt*; s. Anhang A.1) mit Auswirkungen für die Personalpolitik.

Tab. 2.2: Trends in der Arbeitswelt (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an RUMP (2007))

Trend	Beschreibung	Konsequenzen
ökonomische Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zunehmende Bedeutung von Wissen</li> <li>- erhöhte Wissensintensität in Systemen, Prozessen und Strukturen</li> <li>- steigende Komplexität</li> <li>- zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit</li> <li>- Internationalisierung und Globalisierung</li> <li>- Tertiarisierung der sektoralen Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- internationale Personalpolitik</li> <li>- Personalpolitik im Kontext von Kostendruck und Produktivitätssteigerungen</li> <li>- Personalpolitik im Sinne erfolgskritischen Wissens und der erfolgskritischen Kompetenzen (als Teil des Wissensmanagements)</li> <li>- Personalpolitik im Kontext des Haltens von „Humankapital“ / von Wissensträgern (Retention)</li> <li>- Personalpolitik im Sinne der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>- zeitnahe Personalpolitik (Personalpolitik unter Berücksichtigung der Veränderungsgeschwindigkeit)</li> </ul>

gesellschaftliche Trends	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensgenuss versus Leistungsorientierung</li> <li>- Familie Freizeit versus Beruf</li> <li>- Individualisierung versus Orientierung an gemeinsamen Zielen</li> <li>- Suche nach neigungsgerechten, herausfordernden Aufgaben und Entwicklungschancen / Sinn der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalpolitik unter Berücksichtigung von vier Generationen</li> <li>- integrative Personalpolitik</li> <li>- Personalmanagement im Wertepluralismus</li> <li>- Personalpolitik im Zuge der Ökonomisierung des Loyalitätsbegriffs</li> </ul>
demographische Entwicklung	<p>In 2030 werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16,9% jünger als 20 J.</li> <li>- 47,7 % «zwischen 20 und 60 J.</li> <li>- 35,4 % älter als 60 J., davon werden 12 % älter als 75 J. Sein.</li> </ul>	<p>Personalpolitik im Zuge des demographischen Wandels weist vor allem 2 Dimensionen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensphasenorientierung und</li> <li>- nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch</li> <li>- Verzahnung von Arbeit und Lernen</li> <li>- alters-bezogenes Fachtraining off-the-job</li> <li>- Lem-Tandems bei komplexen Themen</li> <li>- Reflexionen im Sinne der kontinuierlichen „Standortbestimmung“ und Zielfindung sowie</li> <li>- Coaching und Mentoring (Ältere in der Betreuerrolle für Jüngere: Berufsanfänger oder Nachfolger)</li> </ul>
Arbeitsmarkttrends	<p>Entwicklung zum zweigeteilten Arbeitsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Nachfrage an hochqualifizierten Menschen</li> <li>- Überangebot an wenig qualifizierten Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zielgruppenspezifische Personalpolitik</li> <li>- Stärkung der Stärken</li> <li>- Retention / Bindung von Mitarbeitenden mit hoher Qualifikation</li> <li>- Personalpolitik im Zuge der Substituierbarkeit von Mitarbeitenden mit niedriger Qualifikation</li> <li>- Personalpolitik im Sinne der Gestaltung eines lernfördernden Umfeldes</li> </ul>

## 2.4 Zukünftige Herausforderungen

Die zukünftigen Herausforderungen werden wie folgt gekennzeichnet sein:

- Ambiguität  
das Verwaltungshandeln wird häufiger mit Entscheidungssituationen konfrontiert, in denen keine exakten Wahrscheinlichkeiten vorliegen bzw. keine eindeutigen subjektiven Wahrscheinlichkeiten bestimmt werden können
- Unsicherheit  
auch die öffentliche Verwaltung begegnet den erschwerenden Bedingungen zunehmender Ungewissheit und Unübersichtlichkeit der Aktionsfelder <sup>37</sup>
- komplexe Informationswelten

in zahlreichen Aktionsfeldern entstehen schnell wachsende Datenmengen immer höherer Komplexität und Dynamik. Eine zentrale Herausforderung ist, aus diesen Daten die wesentlichen Informationen heraus zu filtern und den Mitarbeitenden und den Kunden in geeigneter Weise zuzuführen.

- Dynamik  
im Rahmen der sog. Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen besteht ein ständiger Druck zur Innovation, zur raschen Orientierung bei neuen und ständig wechselnden Situationen
- Diversität  
die Verschiedenartigkeit von Menschen im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, Religion, etc. soll zu einem Gewinn für die öffentliche Verwaltung gemacht werden (Diversity Management)

Daran wird deutlich, dass die Bewertung zukünftiger Trends, Entwicklungen und Vorhaben äußerst schwierig sein wird. Die Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt können nur durch die Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden zum lebenslangen Lernen sowie der Stärkung ihrer persönlichen Beschäftigungsfähigkeit bewältigt werden. Mit Beschäftigungsfähigkeit ist gemeint: Erhalt der Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich

wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten (Employability). Die Tabelle 2.3 enthält eine Übersicht der Herausforderungen.

Tab. 2.3: Herausforderungen durch Strukturwandel (Quelle: In Anlehnung an HILL (2001), S. 1)

Sozial	Ökologisch	Ökonomisch	Individuell
Alters- und Sozialstruktur	Ressourcenverbrauch	Globalisierung	Werte
Migrationen	Systemperspektive	Technikentwicklung	Kompetenzen
Arbeit, Arbeitsmarkt	Langzeitwirkung	Virtualisierung	Lebenslanges Lernen
Mobilität, Verkehr		Beschleunigung, Wissensexplosion	Employability

Für den Bereich der Bundesverwaltung hat die Bundesregierung (vertreten durch BMI) in einer Antwort auf eine Kleine Anfrage zum Thema Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst folgendes bemerkt:

„Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes des Bundes stellen die wichtigste Ressource dar und sichern eine rechtsstaatliche und bürgerfreundliche Verwaltung. Der verantwortungsvolle Umgang mit dem Personal hat deshalb für die Bundesregierung einen besonderen Stellenwert. Dementsprechend ist der Bereich Personal auch ein Schwerpunkt des Regierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“. <sup>38</sup>

Um auch künftig qualifiziertes Personal zu gewinnen, ist die Attraktivität des öffentlichen Dienstes weiter zu verbessern. Dafür sind die Beschäftigungsbedingungen von großer Bedeutung. Wichtige Faktoren hierfür sind interessante und vielfältige fachliche Aufgaben und berufliche Perspektiven, um Eigenverantwortung, Motivation und Leistungsbereitschaft zu fördern, aber auch flexible Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.“ <sup>39</sup>

## 2.5 Theoretische Grundlagen

### 2.5.1 Ausrichtung des Personalmanagement

Die Annahmen von Führungskräften über die Natur des Menschen in der Arbeitswelt prägen die Art der Personalführung auch in der öffentlichen Verwaltung. Deshalb ist es sinnvoll, die vorgenommenen Prägungen näher zu untersuchen. Ein Menschenbild ist also ein Modell des Menschen, das dessen Komplexität zu reduzieren versucht um

- zu beobachtbares Verhalten erklären zu können
- zukünftiges Verhalten vorhersagen zu können.

Jeder Mensch entwickelt Vorstellungen über sich und andere, er versucht beobachtbares Verhalten zu beschreiben und zukünftiges vorherzusagen. <sup>40</sup> Die so entstandenen Menschenbilder sind also implizit. *Explizit* werden sie erst dann, wenn sie ausformuliert und so einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Bei expliziten Menschenbildern kann man je nach Grad der Bestätigung noch weiter unterscheiden in

- spekulative Menschenbilder  
beruht auf Vermutung, experimentell nicht bestätigt
- empirische Menschenbilder  
implizite Menschenbilder werden durch Experimente sichtbar gemacht und bestätigen die Vermutung

Beispielhaft sollen hier die Typologien von McGregor und Schein vorgestellt werden.

#### 2.5.1.1 Die Typologie von McGregor

McGregor <sup>41</sup> beschreibt ein dualistisches Menschenbild. <sup>42</sup>

##### 1. Das Menschenbild der Theorie X: <sup>43</sup>

Thesen:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.
- Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zu meist gezwungen, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.

Fazit:

Das Prinzip der Lenkung und Kontrolle durch Autorität ist die einzig mögliche Führungs- und Kontrollvariante.

2. Das Menschenbild der Theorie Y: 44

Thesen:

- o Die Verausgabung durch körperlich und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten, wie Sport und Spiel.
- o Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- o Wie sehr er sich den Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind.
- o Der Durchschnittsmensch lernt unter geeigneten Bedingungen, Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- o Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
- o Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskraften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Fazit:

Das Prinzip der Theorie lautet Integration, d.h. Schaffen von Bedingungen, die die Mitglieder der Organisation ihre Ziele erreichen lassen, wenn sie sich um den Erfolg der Organisation bemühen. Ein solches Menschenbild lässt Führungsprinzipien zu, die stark in die Richtung Selbstführung und Selbstkontrolle gehen.

Die Fähigkeit eines Vorgesetzten zur Motivation von Mitarbeitenden ist abhängig von seinem handlungsleitenden Menschenbild. Die Anwender der Theorie X sind nach McGregor nicht in der Lage ihre Mitarbeitenden zu motivieren, da sie die vorliegende Bedürfnisstruktur nicht individualspezifisch interpretieren. Die Anwender von Theorie Y dagegen ziehen ein realistischere Menschenbild vor, das von der Annahme geleitet wird, dass die Mitarbeitenden nach möglichst großer Selbstverwirklichung streben.

### 2.5.1.2 Die Typologie von Schein

Schein<sup>45</sup> veröffentlichte eine Typologie von vier Menschenbildern, deren Inhalte in der Tabelle 2.4 auf der nächsten Seite dargestellt sind. Das Menschenbild rational-ökonomischer Mensch (rational economic man) folgt der Hypothese des homo oeconomicus, der bis heute das Grundgerüst vieler betriebswirtschaftlicher Menschenbilder darstellt. Es ist so einfach, dass es sich grundsätzlich in einem Satz formulieren lässt:

Menschen sind weitgehend von ökonomischen Interessen getrieben und versuchen, den eigenen Nutzen zu maximieren.

Tab. 2.4: Menschenbild-Typologie nach Schein (Quelle: In Anlehnung an SCHEIN (1974), S. 78,82,90,95)

rational-economic man	social man	self-actualizing man	complex man
Er ist durch wirtschaftliche Anreize motiviert	Der Mensch wird in erster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert und gewinnt sein Identitätsbewusstsein aus der Beziehung zu seinen Mitmenschen	Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen	Er ist äußerst wandlungsfähig
Er ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert	Als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht	Er strebt nach weitergehender Autonomie und Unabhängigkeit am Arbeitsplatz	Die Hierarchie der Bedürfnisse unterliegt starkem Wandel
Der Mensch hat irrationale Empfindungen, strebt aber trotzdem nach rationaler Bewältigung seiner Probleme	Er wird stärker durch die sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe als durch die Anreize und Kontrollen des Managements bestimmt	Er bevorzugt Selbstmotivation und Selbstkontrolle	Er ist lernfähig, erwirbt neue Motive, ändert seine Motivationsstruktur
Organisationen können und müssen deshalb irrationale Gefühlssteuerung ausschalten	Der Vorgesetzte wird dann akzeptiert, wenn er das Bedürfnis nach Anerkennung und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt	Es gibt keinen notwendigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielsetzung	Seine Motive können in unterschiedlichen Systemen oder Subsystemen verschieden sein

Der soziale Mensch (social man) entspricht der Human Relations Bewegung. Der sich selbst verwirklichende Mensch leitet sich aus vier grundlegenden Ansprüchen ab:

- dem Vorliegen der Motivpyramide nach Maslow

- dem Wunsch der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben zu bewältigen und ständig an neuen umfangreicheren Aufgaben zu wachsen
- der Dominanz von Selbstkontrolle und eigeninitiativem Handeln bei den Mitarbeitenden
- der Harmonie von Selbstentfaltungstendenz und organisationaler Leistungsfähigkeit

Dieser Typ ist vergleichbar mit McGregors Theorie Y.

Bei der Konzeption des komplexen Menschen (complex man) geht man von einem situativen Ansatz aus, bei dem in Abhängigkeit von den persönlichen Merkmalen der Mitarbeitenden (Eigenschaftsansatz) und der Führungssituation (Situationsansatz) eine individuell- und zeitpunktbezogene Führungsform gewählt werden muss.

Schein hält die Anwendbarkeit der ersten drei Menschenbilder für situationsabhängig und sieht im complex man die schlüssige Charakterisierung des arbeitenden Menschen in der modernen Industriegesellschaft.

### 2.5.1.3 Aussagekraft von Menschenbildern

Wie bei allen Abstraktionen, Vereinfachungen und Verallgemeinerungen sind auch Menschenbilder positiv oder negativ bewertbar:

- Positiv
  - Erklärungsversuche für praktizierte Führungsstile im Sinne einer Möglichkeit zur Verbesserung des Führungsverhaltens
  - Erklärungsversuche für Fehler in der Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Sinne einer Möglichkeit zur Gestaltung effektiverer Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte
  - Erklärungsversuche für mangelnde Motivation, fehlende Involviertheit und unkooperativem Verhalten von Mitarbeitenden
- Negativ
  - Missbrauch durch Führungskräfte im Sinne einer interessenorientierten Instrumentalisierung und Vereinnahmung ist möglich
  - Verankerung bei Führungskräften und möglicher Einfluss auf Instrumente des Personalmanagement sind nicht nachweisbar
  - aus ethischen Gründen sind Menschenbilder abzulehnen, da sie eher von Nützlichkeitsabwägungen als von echter Humanität bestimmt sind (Fundamentalkritik)

## 2.5.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Im Mittelpunkt dieser Motivationstheorie steht die Selbstverwirklichung. Für die Systematisierung der Motive schlägt Maslow<sup>46</sup> eine fünfstufige Bedürfnisstruktur vor, die insbesondere in der Pyramidenstruktur bekannt geworden ist (s. Abbildung 2.1). Er erforschte gesunde, erfolgreiche und glückliche Menschen. Dabei entdeckte er, dass man die menschlichen Bedürfnisse nach einer bestimmten Rangordnung einteilen kann. Erst wenn die Bedürfnisse einer unteren Stufe gestillt sind, strebt der Mensch nach Bedürfnissen der nächst höheren Stufe.

Die unterste und breiteste Stufe nehmen die Grundbedürfnisse ein: Essen, trinken, schlafen, Sexualität, Wärme (Sexualität ist auf dieser Stufe umstritten). Darauf folgt die zweite Stufe, das Sicherheitsbedürfnis, Abgrenzung, Recht und Ordnung, Schutz. Auf der dritten Stufe sind Liebe, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, ganz allgemein soziale Bedürfnisse angesiedelt. Die vierte Stufe umfasst Dinge wie Anerkennung, Ruhm, Aufmerksamkeit. Die fünfte, letzte und in der Pyramide auch kleinste Stufe wird vom Bedürfnis nach Selbstverwirklichung eingenommen. Entscheidend ist nun, dass sich die menschliche Psyche sehr eng an diese Stufen hält. Erst wenn stellt ist, kümmert sich der Mensch um seine sozialen Bedürfnisse. Wer dagegen Hunger hat, nimmt auch erhebliche Sicherheitsrisiken in Kauf. Akute Bedürfnisse auf jeder Stufe blenden die darüber liegenden Stufen aus den Interessen des Menschen einfach aus.

Die Interessenentwicklung des Menschen erfolgt stufenweise. Dabei kann es auch rückwärts gehen, manchmal auch sehr schnell, wie Kriegs- und Katastrophenfälle drastisch zeigen.

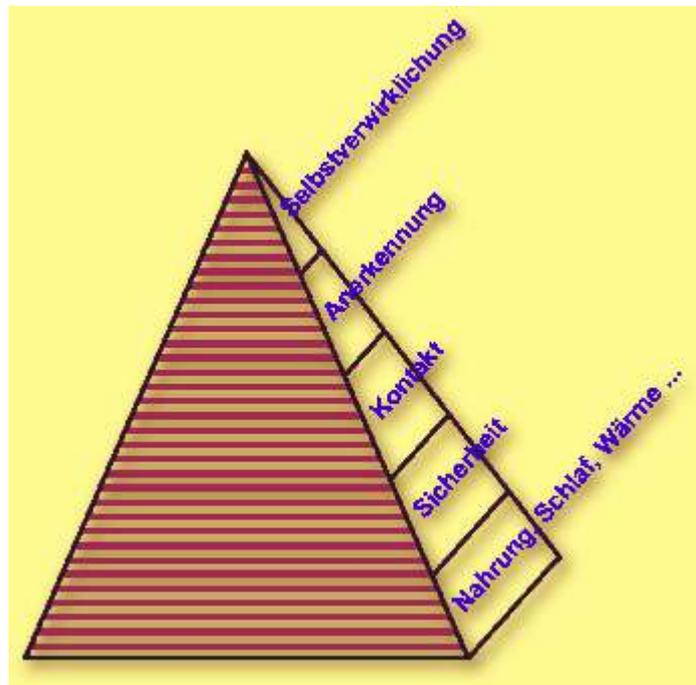


Abb. 2.1: Bedürfnishierarchie nach Maslow (Quelle: URL.: z.B. das Bedürfnis nach Sicherheit zufriedenge <http://www.methode.de/pm/ps/pmmps01.htm>)

### 3 Führung

Das sind die besten Führenden, von denen - wenn sie ihre Aufgabe vollendet haben - alle Menschen sagen: 'Wir haben es selbst getan.' Laot-Se

#### 3.1 Vorbemerkung

Zur Herkunft des Wortes „führen“ ist angegeben: „Als altes Veranlassungswort zu fahren bedeutet das altgerm. Verb mhd. vüren, ahd. fuoren...eigentlich „in Bewegung setzen, fahren machen“. dann „bringen“ und „leiten“. Die mhd.

Hauptbedeutung ist „leiten, die Richtung bestimmen“. <sup>47</sup> Die Ableitung Führung <sup>48</sup> (mhd. vüerunge) bedeutet technisch auch „Lenkvorrichtung“.

Das heißt also: die mit Führungsverantwortung (managerial responsibility) beauftragten Personen sollen „den Weg weisen“ (Leiten und Lenken). Die vielfältigen Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung, wahrgenommen in der Regel durch Verwaltungsbetriebe <sup>49</sup>, lassen sich wie folgt charakterisieren: Es werden nicht marktfähige Güter und Dienstleistungen produziert. <sup>50</sup> Dieser Produktionsprozess erfordert die Ausrichtung auf Ziele und ist so zu gestalten, dass die Ziele erreicht werden können.

#### 3.2 Führungsbegriff

Zur Zielerreichung ist regelmäßig ein Gestaltungsprozess erforderlich. Deshalb lässt sich eine vorläufige Definition ableiten: Führung ist zielorientierte Gestaltung. Die zielorientierte Gestaltung kann sich sowohl auf Menschen (Personen) als auch auf die Organisation <sup>51</sup> beziehen und hat somit zwei Ausprägungen:

1. Führung der Mitarbeitenden <sup>52</sup>,
2. Verwaltungsführung.

In der Personalführung wird »Gestaltung« ersetzt durch »Beeinflussung«, da sie auf die Beeinflussung des Verhaltens <sup>53</sup> der in den Verwaltungsbetrieben eingesetzten Mitarbeitenden gerichtet ist. Somit lässt sich folgende Definition ableiten:

- Führung ist zielorientierte Gestaltung der Verwaltungsbetriebe (Verwaltungsführung)
- bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (Personalführung).



Abb. 3.1 Führung

### 3.2.1 Führungsbegriff im Sinne von GLOBE

Im Rahmen des GLOBE Programms<sup>54</sup> haben Forscher aufgrund weltweiter Untersuchung Führung durch Menschen wie folgt definiert:

„...the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.“<sup>55</sup>

Führung durch Menschen bedeutet also, Personen

- zu beeinflussen (Beeinflussung)
- zu motivieren (Motivation)
- in die Lage zu versetzen zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen und Gruppen beizutragen (Befähigung)

Dabei handelt es sich um einen kulturübergreifenden Konsens in über 60 Ländern.

#### 3.2.1.1 Beeinflussung

Die Einflussnahme auf Personen und deren Verhalten kann durch Ausübung von Macht (aufgabenorientiert) oder in Form einer Beziehung zur Person (mitarbeiter orientiert) ausgeübt werden. Die Aufgabenorientierung steht dabei für die Notwendigkeit, für den Verwaltungsbetrieb bedeutsame Ziele zu erreichen und diese mit Nachdruck zu verfolgen. Mitarbeiterorientierung bedeutet, dass die Situation der Mitarbeitenden (Fähigkeiten, Bedürfnisse und Interessen oder Ziele) entscheidend die Ausführung ihrer Aufgaben mitbestimmt. Mitarbeiterorientierung beschreibt zudem das Ausmaß, in dem die Führungskraft sich für diese Situation interessiert. French/Raven<sup>56</sup> differenzieren fünf Machtgrundlagen (soziale bzw. organisationale Macht):

- Belohnungsmacht (reward power)  
als Möglichkeit der Verfügung über positive Verstärker, sei es durch die Gewährung von Gratifikationen oder die Abwehr von Beeinträchtigungen.
- Bestrafungsmacht (coercive power)  
als Möglichkeit der Verfügung über negative Verstärker, sei es als Bestrafung oder Wegnahme von Vergünstigungen.
- Referenz- oder Identifikationsmacht (referent power)  
die darauf beruht, dass der Mächtige - gleichsam ohne aktive Machtausübung - zur Bezugsperson wird, der andere folgen, mit der sie sich sogar identifizieren.
- legitimierte Macht (legitimate power)

als einer Einflussnahme, die durch gesellschaftliche Strukturen gesichert und akzeptiert wird.

- Expertenmacht (expert power)  
die sich auf die Verfügung über Informationen bezieht und gängig als „Wissen ist Macht“ beschrieben wird

Bei der Expertenmacht regiert die Macht des Sachverständigen. Diese Art der Einflussausübung nimmt in dem Umfang zu, wie die berufliche Spezialisierung fortschreitet. Kritisch wird in dem Zusammenhang bemerkt<sup>57</sup> dass

- hierdurch andere Machtgrundlagen untergraben werden
- die Berufung von Vorgesetzten auf ihren hierarchischen Status zunehmend weniger akzeptiert wird.

Der Glaube vieler Führungskräfte über mehr Einsicht in „Sachzwänge“ zu verfügen oder über ein „besseres Gefühl für richtige Entscheidungen“ zu verfügen, ist den noch eine Illusion. Je mehr Entscheidungen auf nachvollziehbares Faktenwissen begründet werden (auch dann, wenn dieses Faktenwissen unvollständig, unsicher oder fehlerhaft sein mag, weil sichere Entscheidungsgrundlagen niemals möglich sind), je mehr dieses Faktenwissen allen am Leistungsprozess Beteiligten zugänglich gemacht wird, in um so stärkerem Maße sind Teamentscheidungen möglich. Je mehr alle Beteiligten daran mitwirken, von um so besserer Qualität können diese Entscheidungen sein, weil die Beteiligten jeweils ihr Spezialwissen in die Entscheidungen einbringen können. Es ist Sache jeder einzelnen Führungskraft, - die das will -, sich den

konservativen Mechanismen zu entziehen und so selber bessere Entscheidungen her beizuführen, durch ein besseres Gruppenklima zu mehr Leistung beizutragen und die Entwicklungsmöglichkeiten eigener Mitarbeitender besser zu fördern, und so auch dazu beizutragen, unabhängig von Leistungszielen, einem humanen Menschenbild gerecht zu werden. Die Bedeutung der Mitarbeitenden in der Praxis lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Bedeutung der Mitarbeitenden ist ein Thema für Sonntagsreden und Festvorträge:  
„in guten Zeiten wird der Mitarbeiter unverbindlich als Kapital gewürdigt und in schlechten Zeiten verbindlich als Kostenfaktor wegrationalisiert.“ <sup>58</sup>
- Es herrschen Rahmenbedingungen vor, die eine Entfaltung des Potentials der Mitarbeitenden behindern (z.B. Hierarchie, autoritäres Führungsverhalten, Top-Down-Entscheidungen, Anweisungs- und Kontrollsysteme, Mißtrauenskultur, Glaubwürdigkeitskrise des Top-Managements)
- Mitarbeitende werden nicht als Vermögenswert, sondern als Kostenfaktor angesehen
- Personalabbau ist die Standardreaktion auf Schwierigkeiten

### 3.2.1.2 Motivation

In der Psychologie wird unterschieden zwischen Motiv, Motivation und Motivierung. Motive sind individuell charakteristische »Wertungsdispositionen«, wie das Leitungsmotiv, Machtmotiv, Sozialmotiv oder das Sicherheitsmotiv. Diese Motive bestehen aus den individuellen Bedürfnissen und Zielen von Menschen und führen zu unterschiedlichen Reaktionen. Die Wechselwirkung von Person und Situation, von Motiv und Anreiz ergibt die Motivation.

„Die Motivation einer Person, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, hängt von situativen Anreizen, persönlichen Präferenzen und deren Wechselwirkung ab. Die resultierende Motivtendenz ist zusammengesetzt aus den verschiedenen, nach dem persönlichen Motivprofil gewichteten Anreizen der Tätigkeit, des Handlungsergebnisses und sowohl von internen, der Selbstbewertung betreffenden, als auch von externen Folgen.“ <sup>59</sup>

Der Begriff gilt als allgemeine umfassende Bezeichnung für Prozesse, die dem Verhalten Intensität, bestimmte Richtung und Ablaufform verleihen. Die Intensität setzt sich aus der Grundmotivation, den Erfolgsaussichten und dem subjektivem Wert, den die Zielerreichung für die Person besitzt, zusammen. Motivation ist also das Anstreben von Zielzuständen, von Bekräftigungen (behavioristische Ausdrucksweise). Es gibt dementsprechend eine bestimmte Erwartung. Erwartungen sind der Fremdbeobachtung jedoch nicht direkt zugänglich. Sie müssen erschlossen werden und sind deswegen hypothetische Konstrukte.

Eine Voraussetzung besteht darin, dass der Zielzustand Wertcharakter für das Lebewesen haben muss, um als Bekräftiger zu funktionieren. Bestimmte Objekte oder Ereignisse, die den Zielzustand ausmachen, haben eine negative (Zielzustand vereitelnd) oder positive (Zielzustand begünstigend) Bedeutung. Diese Objekte oder Ereignisse haben einen positiven oder negativen Anreiz. Der Anreiz von Objekten oder Ereignissen kann erlernt oder angeboren sein. Für Motivation muss also gegeben sein:

1. das Eintreten der Zielzustände muss vorweggenommen werden können  
⇒ Erwartung
2. der Zielzustand muss Wertcharakter für das Lebewesen haben. Sie haben positiven oder negativen Anreiz (Meiden/Aufsuchen)  
⇒ Reaktion-Bekräftigung reicht als Erklärung für operantes Konditionieren nicht mehr aus.

Das Verhalten des Menschen lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

$$\text{Motiv} + \text{Anreiz} = \text{Aktion (Verhalten)}$$

Man unterscheidet zwei Formen von Motivation nach ihrer Quelle. Bei der intrinsischen Motivation wird eine Handlung ausgeführt, weil die Handlung selbst als interessant und spannend erscheint und dessen Ausführung aus sich heraus Belohnung genug ist. Intrinsisch motiviertes Handeln ist der Prototyp des selbstbestimmten Verhaltens, das zur Aufrechterhaltung keine externen Verstärker benötigt. Im Gegensatz dazu steht die extrinsische motivierte Handlung, womit die Absicht verfolgt wird durch die Handlung positive Folgen herbeizuführen oder negative Folgen zu vermeiden. Diese beiden Formen können jedoch nicht als unvereinbare Gegenpole gedeutet werden, da es in vielen Fällen vorkommen kann, dass erst aus einer extrinsischen Motivation eine intrinsische Handlung entsteht oder auch vorher extrinsisch bestimmte Handlungen ins Selbst integriert werden und als eigene Ziele akzeptiert werden.

In der Arbeitswelt ist es deshalb wichtig zu wissen, was motiviert bzw. demotiviert. Motivierende bzw. demotivierende Gründe enthält die Tabelle 3.1.

Tab. 3.1: Motive

<b>motivierend</b>	<b>demotivierend</b>
--------------------	----------------------

Erfolgslebnisse	Misserfolge
Anerkennung	Isolation
Anerkennung	Monotonie
Abwechslung	Ziellosigkeit
Begeisterungsertrauen	Unsicherheit
Bedürfnisse	Übersättigung
Verantwortung	schlechte Arbeitsbedingungen
Zusammenarbeit	keine Information
Belohnung	Fehlorganisation
Arbeitsfortschritt	Leerlauf

Im beruflichen Alltag ist primär die Leistungsmotivation von Interesse. Darunter wird nach Brunsteiner die Bereitschaft eines Menschen, durch eigene Tüchtigkeit Aufgaben zu lösen verstanden.

In der Tradition der psychologischen Forschung bezeichnet man als leistungsmotiviert ein Verhalten, das auf eine Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben gerichtet ist. Eine Person versucht dabei, einen subjektiv als verbindlich erlebten Mengen- oder Gütemaßstab zu erreichen oder zu übertreffen.<sup>60</sup> Bereits McClelland et al.<sup>61</sup> sprechen von einer Auseinandersetzung mit Güte- oder Tüchtigkeitsmaßstäben (standards of excellence), die für leistungsmotiviertes Verhalten typisch sei. Ein Gütemaßstab ist ein Bezugssystem, innerhalb dessen ein Sachverhalt erst einen Stellenwert, eine Bedeutung erhält. In weiterer Konsequenz meint man mit Anspruchsniveau die Anforderungen, die jemand an sein Leistungshandeln stellt, um dieses als befriedigend oder auch als unbefriedigend, als Erfolg oder eben als Misserfolg zu erleben. Die OECD<sup>62</sup> will den Schwerpunkt von der Betrachtungsweise speziell auf die Leistung von Menschen hin auf die Kompetenzen verlagern.

Bei der Motivierung von Menschen hilft die Kenntnis des Motivationsprozesses. Wichtige Phasen sind:

1. Die Wahlphase, in der zwischen mehreren Alternativen abgewogen wird und die mit der Entscheidung endet.
2. Die willensbasierte Zielsetzungsphase, in der die Leistungsbereitschaft und die Energie der Mitarbeiter an die Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet werden.
3. Die willensbasierte Handlungsphase, in der Handlungen von Menschen stets auf Zielkurs gehalten werden müssen. Abhängig vom Handlungsspielraum ist hier besonders die Selbstmotivierung entscheidend.
4. Die Bewertungsphase, nach dem das Ziel erreicht ist und die Ergebnisse bewertet werden. Hier spielen Emotionen wie Stolz, Scham, Angst und Anerkennung eine wichtige Rolle.

Hervorzuheben ist, dass diese Bewertungen und Erfahrungen die künftigen Motivationsprozesse der Mitarbeitenden sehr stark beeinflussen. Die Kenntnis des Motivationsprozesses hilft dabei, individuelle Maßnahmen für Mitarbeitende zu finden.

### 3.2.1.3 Befähigung

Oberstes Ziel sollte sein, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu fördern, die benötigt werden, um die komplexen Zusammenhänge nachzuvollziehen und an Lösungen für heutige und künftige Probleme mitzuarbeiten.

In einer OECD Studie<sup>63</sup> werden die Schlüsselkompetenzen identifiziert, die für die persönliche und soziale Entwicklung der Menschen in modernen, komplexen Gesellschaften generell wesentlich sind, und aufgezeigt, welche Vorteile Humankapitalinvestitionen für den Einzelnen und die Gesellschaft mit sich bringen können:

1. interagieren in heterogenen Gruppen

Die Fähigkeit, mit anderen gut auszukommen, zusammenzuarbeiten und Konflikte handhaben und lösen zu können, die unter der ersten Kategorie Interagieren in sozial heterogenen Gruppen figuriert, ist besonders relevant in pluralistischen multikulturellen Gesellschaften. Menschen müssen lernen, wie man in Gruppen und sozialen Rangordnungen mitarbeitet und agiert, deren Mitglieder aus verschiedenen sozialen Verhältnissen kommen und wie man mit Unterschieden und Gegensätzen umgeht.

2. autonome Handlungsfähigkeit

*Selbständiges Handeln*, die zweite Kategorie, umfasst Schlüsselkompetenzen, die den Einzelnen in die Lage versetzen, sein Leben durch eigenständiges Kontrollieren der Lebens- und Arbeitsbedingungen auf verantwortungsvolle und sinnvolle Weise zu gestalten. Die Fähigkeit, in einem größeren Rahmen oder Kontext agieren zu können, Lebenspläne und persönliche Projekte zu entwickeln und handzuhaben sowie seine eigenen Rechte, Interessen, Grenzen und Bedürfnisse zu verteidigen und zu behaupten, ist sehr wichtig für die effektive Teilhabe an den verschiedenen Lebensbereichen - am Arbeitsplatz, im persönlichen und familiären Leben und im bürgerlichen und politischen Leben.

3. interaktive Anwendung von Medien und Mitteln

Die Fähigkeit, Hilfsmittel und Instrumente interaktiv zu nutzen, die dritte Kategorie der Schlüsselkompetenzen, geht auf die sozialen und beruflichen Anforderungen der globalen Wirtschaft und der modernen „Informationsgesellschaft“ ein, die die Beherrschung der sozio-kulturellen Instrumente wie Sprache, Information und

Wissen sowie physische Instrumente wie Computer erfordern. Das interaktive Nutzen von Instrumenten bedeutet nicht nur das Vorhandensein von technischen Kenntnissen zur Nutzung eines Instruments (z.B.: Lesen von Texten, Benutzung der Computermaus etc.), sondern setzt auch eine Vertrautheit mit dem Instrument selbst und ein Verständnis dafür voraus, inwieweit das Instrument die Art und Weise des Interagierens mit der Welt beeinflusst und wie das Instrument zur Erreichung der Zielsetzungen genutzt werden kann. Die drei in dieser Kategorie aufgeführten Kernkompetenzen sind die Fähigkeiten, Sprachen, Symbole und Texte, wie beim Testen der Lesekompetenz und der mathematischen Grundbildung definiert, Wissen und Informationen, wie beim Testen der naturwissenschaftlichen Grundbildung definiert, und Technologien - interaktiv - nutzen zu können.

Jede dieser Schlüsselkompetenzen setzt die Mobilisierung des Wissens, kognitive und praktische Fähigkeiten sowie bestimmte Sozial- und Verhaltenskomponenten wie Einstellungen, Gefühle, Werte und Motivationen voraus.

Tab. 3.2: Kompetenzmodell nach OECD

Kompetenz	Inhalt
Handeln in sozial heterogenen Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Fähigkeit, gute, tragfähige Beziehungen zu anderen aufzubauen</li> <li>• die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und in Teams zu arbeiten</li> <li>• die Fähigkeit, mit Konflikten konstruktiv umzugehen und diese zu lösen</li> </ul>
Autonome Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Fähigkeit, in größeren Kontexten und Zusammenhängen zu denken und handeln</li> <li>• die Fähigkeit, eigene Lebenspläne zu entwerfen und persönliche Projekte zu gestalten</li> <li>• die Fähigkeit, seine Rechte, Interessen, Grenzen und Bedürfnisse zu kennen und durchzusetzen</li> </ul>
Interaktive Nutzung von Medien und Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Fähigkeit, Sprache, Symbole und Text interaktiv einzusetzen</li> <li>• die Fähigkeit, Wissen und Informationen interaktiv einzusetzen</li> <li>• die Fähigkeit, (neue) Technologie interaktiv einzusetzen</li> </ul>

### 3.2.2 Führungsbegriff nach Wunderer

Wunderer<sup>64</sup> beschreibt den Führungsbegriff wie folgt:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“

Daraus lassen sich laut Wunderer folgende grundlegenden Folgerungen ziehen:

#### 1. Ziel-, Ergebnis- und Aufgabenorientierung

Dieser Aspekt betont den instrumentellen Wert der Führung. Beabsichtigte oder unbewusst herbeigeführte Ziele und Ergebnisse stellen die Kriterien für die Effektivität der Führung dar, da Führung immer nur auf etwas hin oder etwas weg gesehen werden kann. Führung „an sich“ gibt es also nicht. Führung bedingt eine erkennbare Einwirkung auf Handlungen von Gruppenmitgliedern, deren Aktivitäten auf die Bewältigung von Teilaufgaben gerichtet sind. Führung erhält damit erst vom zu erreichenden Gesamtziel und den aus Teilzielen abgeleiteten Aufgaben her ihre Bestimmung.

#### 2. Gruppenprozesse

Führung als interpersoneller Prozess geschieht stets in und durch Gruppen. Unter einer Gruppe versteht man zwei oder mehr Personen, die durch gemeinsame Normen, gemeinsame Ziele, Gruppenbewusstsein, Rollendifferenzierung und anderes mehr miteinander verbunden sind.

#### 3. Rollendifferenzierung

Die Rollendifferenzierung ist durch die Forschung am besten gestützt. Unter »Rolle« wird die Summe der Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten Position verstanden. Verschiedene Führerrollen entstehen durch Interaktion der Organisations- und Gruppenmitglieder. Je nach Aufgabe, Situation, Fähigkeiten und Motivation der Mitglieder entwickeln sich unterschiedliche Rollen (Arbeitsteilung), die hinsichtlich der Zielerreichung komplementär sind bzw. sein sollen.

#### 4. Einflussnahme

Beeinflussung von Geführten wird verstärkt unter dem Machtaspekt untersucht. Dabei reicht das Spektrum von der Anwendung unmittelbarer Zwänge durch Sanktionen bis hin zur Überzeugung, mit dem Ziel, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern. Insbesondere wird der wechselseitige Einfluss zwischen Führenden und Geführten berücksichtigt.

#### 5. Soziale Interaktion

Soziale Interaktion meint die wechselseitige Bedingtheit des Verhaltens von zwei oder mehr Personen aufgrund verbaler und nonverbaler Kommunikation, wobei das gemeinsame Verhalten als Ergebnis der Interaktion angesehen werden kann. Führung unter diesem Aspekt ist nicht Ursache, sondern Folge einer Vielzahl von Variablen wie Charakteristika des Führenden und der Geführten, Aufgabe und Situation.

#### 6. Werte- und Normbildung

Aufgrund der wechselseitigen Einflussnahme der Gruppenmitglieder bilden sich gemeinsame Normen und Werte, wobei in der Regel ein erheblicher Einfluss von den Führenden ausgeht.

#### 7. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Ausschlaggebend für die unterschiedlichen Verhaltensweisen verschiedener Personen in gleichen Situationen sind persönliche Charakteristika, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ausgehend von der Annahme, dass das Verhalten eine Funktion der Person und der Situation ist, wird das beobachtete Verhalten auf zeitlich überdauernde Persönlichkeitseigenschaften zurückgeführt. Unter Fähigkeit wird die Eigenschaft eines Individuums verstanden, eine bestimmte Leistung zu vollbringen, während mit Fertigkeit eine motorische Geschicklichkeit gemeint ist, die durch Instruktion von nahezu jedem erlernbar ist.

#### 8. Konfliktprozesse

Konflikte resultieren aus der Zusammenarbeit in Organisationen. Die Auslöser von Konflikten sind vielfältiger Natur, z.B. knappe Ressourcen, unzulängliche Organisationsstrukturen, konkurrierende Entscheidungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter. Konflikte sind ein unvermeidliches Charakteristikum des menschlichen Zusammenlebens. Durch Führungsprozesse werden sowohl Konflikte hervorgerufen als auch gelöst und reguliert.

#### 9. Informations- und Kommunikationsprozesse

Information und Kommunikation sind für den Führungsprozess von grundlegender Bedeutung, da nicht funktionierende Organisationsprozesse häufig auf unzureichend ausgebaute Kommunikationsstrukturen und -prozesse zurückzuführen sind. Eine umfassende und wechselseitige Information und Kommunikation über die hierarchischen Ebenen hinweg ist ein wesentliches Merkmal der Mitbestimmung.

#### 10. Entscheidungsprozess

Die Art der Entscheidungsbildung und -durchsetzung kennzeichnet eine praktizierte Führungsform. Dabei empfiehlt es sich, zwischen empirisch vorfindbaren Entscheidungen und normativ vorgegebenen Entscheidungsregeln zu trennen.

#### 11. Entwicklungsprozess

Führung ist ein dynamisches Phänomen, das sich über die Zeit entwickelt. Rollen, Normen, Konformität, Gruppenattraktion unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess, der Führende wie Geführte in ihrem Verhalten und Erleben beeinflusst.

### 3.3 Soziale Kompetenz als grundlegende Fähigkeit von Führungskräften

Die Vertreter der Theorie der Sozialen Kompetenz unterscheiden zwischen sozial kompetentem Verhalten und sozialer Kompetenz. Nach Kanning<sup>65</sup> ist sozial kompetentes Verhalten ein „Verhalten einer Person, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird.“ Soziale Kompetenz ist die „Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens - im Sinne der Definition sozial kompetenten Verhaltens - fördert.“

Als Voraussetzung für dieses sozial kompetente Verhalten einer Führungskraft werden folgende Aspekte genannt:

- psychologisches Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Motivationskraft
- die Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren
- Kommunikationstalent
- Teamfähigkeit
- Einfordern von Leistung
- ein Führungsstil, der die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter fördert und umsetzt
- vorbildliches Verhalten

Die soziale Kompetenz umfasst Fähigkeiten, die das Verhalten einer Person gegenüber anderen, seien es Kunden, Kollegen, Mitarbeitende oder Vorgesetzte, charakterisieren. Hierzu gehören Kommunikations- und Kontaktverhalten, Empathie sowie die Fähigkeit, produktiv Kritik zu üben oder darauf zu reagieren. In global agierenden Organisationen ist die Kompetenz, in interkulturellen Zusammenhängen denken, handeln und mit Partnern aus anderen Kulturkreisen zusammenarbeiten zu können von großer Bedeutung.

Vielfach wird auch der Begriff Emotionale Intelligenz für ein solches Verhalten herangezogen. Nach Salovey/Mayer<sup>66</sup> ist Emotionale Intelligenz „...the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings

and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.“ („...Form der sozialen Intelligenz, die die Fähigkeit mit einbezieht, die Gefühle und Emotionen von einem selbst und von anderen zu überwachen und unter diesen zu unterscheiden und diese Informationen zu verwenden, um das Denken und Handeln von einem zu leiten.“)

Um den komplexen Begriff Soziale Kompetenz bzw. Emotionale Intelligenz zu konkretisieren, identifiziert Coleman<sup>67</sup> fünf Qualifikationen, die gleichberechtigt nebeneinander stehen.

#### Selbsteinschätzung

meint die realistische, ehrliche Beurteilung der eigenen Stärken und Grenzen und einen offenen Blick für Veränderungsmöglichkeiten, ohne sich überkritisch oder unangemessen positiv zu sehen. Wichtig ist auch die Bereitschaft, persönliches Entwicklungspotenzial zu akzeptieren, Persönlichkeitsentwicklung als lebenslangen Prozess zu verstehen und der Wunsch, sich zu verbessern.

#### Einfühlungsvermögen/Empathie

eißt das ständige Bemühen, sich in die Gefühle, Bedürfnisse und Gedanken anderer Menschen hinein zu versetzen sowie unterschiedliche Wertesysteme und Ziele zu begreifen. Die Erkenntnis, dass unsere Emotionen unsere Leistung beeinflussen und uns über unsere Werte zu Entscheidungen führen. Sozial kompetente Führungskräfte treffen Entscheidungen unter Einbeziehung der unterschiedlichen Ansätze und wissen, dass ein gutes Argument nicht immer genug sein kann, um Menschen zu überzeugen.

#### Kooperationsbereitschaft

Das bedeutet auf der einen Seite, sich den Zielen verpflichtet zu fühlen. Auf der anderen Seite die Vorteile der Kooperation mit Menschen zu akzeptieren, diese in den Führungsstil einfließen zu lassen und zu erkennen, bei welcher Aufgabe die Erledigung im Team sinnvoller ist und welche Aufgabe im Sinne der Zielformulierung besser von Einzelpersonen erledigt werden kann.

#### Konfliktfähigkeit

Ein Konflikt erklärt sich aus mindestens zwei scheinbar miteinander unvereinbaren Verhaltenstendenzen. In der Managementtheorie hat man diese Definition erweitert und bezeichnet als Konflikt „jede Spannung, die sich durch verborgene oder offene Gegensätzlichkeiten kennzeichnen lässt.“ Konflikte sind Störungen. Sie unterbrechen die Kontinuität des täglichen ziel- und aufgabenbezogenen Handelns. Konflikte sind belastend. Wer in einem Konflikt steht, fühlt sich meist angespannt und unter Druck. Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren. Sie beziehen immer mehr Menschen und Themen ein und nehmen an Intensität zu. Konflikte erzeugen Lösungsdruck. Man kann sie nicht einfach auf sich beruhen lassen, sondern muss sie bewältigen. Erst danach kann man sich wieder den täglichen Lebensaufgaben zuwenden. Ein Konflikt entsteht, wenn wir uneinig sind über Werte, Entscheidungen, Ideen, Mittel und Zweck. Konflikte werden auch durch Missverständnisse verursacht, wenn man sich durchaus einig ist, das aber nicht kommuniziert wurde. Für die sozial kompetente Führungskraft ist es wichtig, frühzeitig Konfliktpotenziale zu erkennen, zeitnah zu bearbeiten und gemeinsam eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu erarbeiten. Zur Konfliktbearbeitung gehört auch die Selbstkontrolle der eigenen Gefühle in emotional aufgeladenen Situationen.

#### Kommunikationsfähigkeit

Obwohl die Kommunikation der einfachste Baustein innerhalb der sozialen Kompetenz zu sein scheint, ist dieser Bereich vielleicht der komplexeste von allen und eine ständige Quelle für Missverständnisse. Viele verstehen unter Kommunikation, miteinander zu reden, andere wiederum den Austausch von Informationen. Von den wenigsten Menschen wird erkannt, dass gute Kommunikation ein hartes Stück Arbeit ist. Es ist die Aufgabe der Kommunikationspartner, dafür zu sorgen, ein einheitliches Verständnis über die ausgetauschten Informationen sicherzustellen. Deshalb ist gute Kommunikation ein ständiger Dialog. Ein guter Kommunikator, ob privat oder im Geschäftsleben, ist jemand, der begeistert von seinen Ideen erzählt, der aufmerksam zuhört, wenn andere sprechen, der fest eine eigene Meinung vertritt, aber aufgeschlossen andere Meinungen entgegennimmt. Von der sozial kompetenten Führungskraft wird gefordert, dass sie eine positive Gesprächskultur gestalten kann, Kritik sachlich äußert, Diskussionen lenkt und nicht ausufern lässt, Meetings effizient durchführt, Mitarbeitergespräche führt, multikulturelle Teams leitet und mit ausländischen Geschäftspartnern verhandelt, und weiß, dass gute Kommunikation zu 75 % aus Zuhören besteht und nur zu 25 % aus Reden. Noch immer unterliegen einige Unternehmen dem Irrtum, der Weg zum Erfolg führe in der Hauptsache über fachlich hoch qualifizierte Kräfte. Heute wissen wir, dass die meisten Arbeitsverhältnisse nicht aufgrund mangelnder Fachkenntnisse aufgekündigt werden, sondern weil die Persönlichkeit nicht mit den Anforderungen in Einklang steht.

Soziale Kompetenz wird bei Führungskräften vorausgesetzt, da im beruflichen Alltag das Verhalten in vielen Situationen vom Vorhandensein dieser Potenziale abhängt. Wer beispielsweise nicht in der Lage ist, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, sein eigenes Verhalten nicht kritisch reflektieren und willentlich steuern kann, wird im Kundenkontakt oder als Führungskraft nur suboptimale Ergebnisse erzielen.

## 4 Führungstätigkeiten

### 4.1 Vorbemerkung

Führungstätigkeiten sind die Grundlage sinnvoller Anwendung korrespondierender Führungsmittel. Kompetente Führungskräfte zeichnen sich wesentlich durch die Beherrschung von Führungstätigkeiten in wechselnden Situationen und der richtigen Auswahl sowie dem fortwährenden Üben und Trainieren von Führungsmitteln aus. Es geht dabei nicht um Tools für Spezialisten, sondern um Werkzeuge, die jede Führungskraft ständig einsatzbereit halten muss. Erfahrene Führungskräfte unterscheiden sich von anderen durch den Grad der Beherrschung der Führungstätigkeiten und -mittel. Ausgangspunkt soll die Überlegung sein, dass Führung den Beitrag der eigenen Organisationseinheit zum Verwaltungserfolg sicherstellt, das heißt

- der Persönlichkeit der Führungskraft entspricht und
- die Ressourcen des Teams berücksichtigt.

Welche Führungsaufgaben und Managementfunktionen die wichtigsten und passendsten sind, ist also von Funktion zu Funktion sehr verschieden. Auf Basis von Erfahrung mit Führungskräften ist eine Liste von typischen Führungsaufgaben und Managementfunktionen erstellt, die als Anregung zur Reflexion gedacht ist und bei Bedarf ergänzt werden kann (siehe A.2). Die klassischen Führungsaufgaben verdeutlicht die folgende Abbildung:

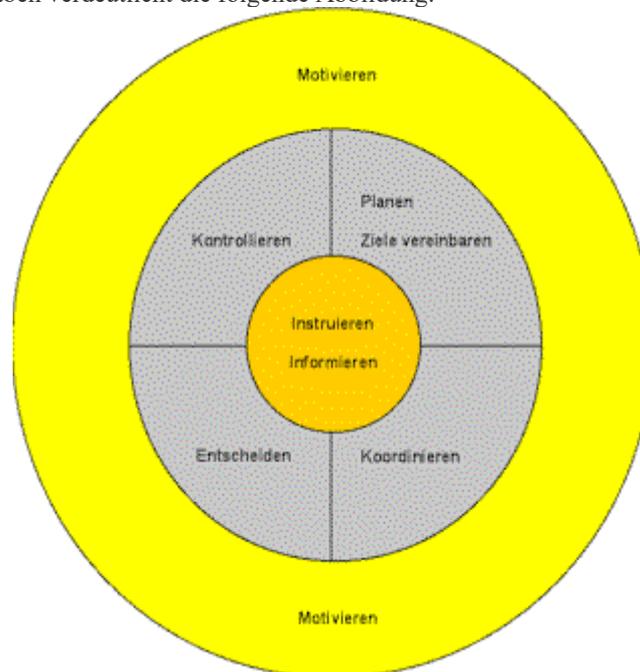


Abb. 4.1: Führungsaufgaben (Quelle: ©Norbert Kasper)

Im Mittelpunkt aller Führungstätigkeiten steht die Kommunikation durch informieren und instruieren, das ist sozusagen die Nabe, um die sich alles dreht. Darum gruppieren sich die weiteren klassischen Führungsaufgaben: Planen und Ziele setzen, koordinieren und organisieren, Entscheidungen treffen und kontrollieren.

#### 4.2.1 Informieren

Das Ziel ist, sich selbst als Führungskraft und den Mitarbeitenden das Wissen zu vermitteln, das notwendig ist, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Um Aufgaben optimal lösen zu können, sind fünf Informationsarten wichtig:

1. Information über das eigene Aufgabengebiet
2. Information über das Arbeitsergebnis
3. Information über andere Organisationseinheiten und die Zusammenarbeit mit ihnen
4. Informationen über den Verwaltungsbetrieb
5. Informationen über die Stellung des Verwaltungsbetriebes in der Umwelt

Trotz der Vorteile eines offenen Informationsstils findet sich noch häufig Widerstand dagegen. Es wird befürchtet, dass durch weitgehende Information die Geheimhaltung gefährdet wird. Werden Informationen geheimgehalten, wird das Bestreben bzw. die ganze Energie dahingehen, sich die Informationen zu beschaffen. Ein leidiges Produkt dieser Situation sind Gerüchte.

## 4.2.2 Planen

Planen ist entweder

- die Suche nach dem kürzesten Weg, auf dem man mit geringstmöglichem Aufwand zum festgelegtem Ziel kommt (Minimal-Prinzip) oder
- die Suche nach den Wegen, auf denen man bei vorgegebenem Aufwand ein optimales Ziel (Maximal-Prinzip) erreicht.

Durch Planen werden Umwege und Sackgassen vermieden. Dabei geht man wie folgt vor:

1. Es müssen Wege, Vorgehensweisen, vom Problem zum Ziel hin gefunden und in ihren einzelnen Abschnitten festgelegt werden.
2. Um die dadurch entstandenen Fragen beantworten zu können müssen Informationen gesammelt und ausgewertet werden.
3. In einem letzten Schritt werden alle unrealistischen Möglichkeiten abgelehnt und der Planungsvorgang abgeschlossen, indem entschieden wird, welche Lösungsmöglichkeit realisiert werden soll.

## 4.2.3 Ziele vereinbaren

Ziele sind erforderlich:

1. Damit man weiß, wohin man will. Denn: „Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“.
2. Damit man die richtigen Maßnahmen ergreift, um das Ziel zu erreichen. Denn: „Wer das Ziel nicht kennt, findet auch Mittel und Wege nicht, um es zu erreichen“.
3. Damit man das Erreichte mit dem Erstrebten vergleichen kann. Daher gilt: „Keine Kontrolle ohne Zielsetzung“, aber auch „keine Zielsetzung ohne Kontrolle“.

Führungskräfte sollten die Ziele in gemeinsamer, wechselseitiger Abstimmung mit ihren Mitarbeitenden formulieren und vereinbaren. Dies motiviert, sichert (langfristige) Leistung und Zufriedenheit. Im krassen Gegensatz dazu steht die Zielvorgabe. Sie entspricht der Durchsetzung von Macht, ist Vorschrift, Befehl, Druck, Zwang. Ziele müssen so formuliert sein, dass

1. alle Beteiligten das Gleiche darunter verstehen
2. die Zielerreichung gemessen werden kann.

## 4.2.4 Koordinieren, Organisieren, Delegieren

Delegieren heißt wörtlich „Übertragen“. Übertragen wird regelmäßig:

1. jede Aufgabe, die Mitarbeiter wahrnehmen können. Die Führungskraft sollte sich bei jeder neuen Aufgabe fragen: „Wozu dient sie?“ und „Wer kann sie übernehmen?“
2. die zu dieser Aufgabe erforderliche Kompetenz, also die Befugnisse, die der Mitarbeiter benötigt, um die Aufgabe selbständig bewältigen zu können.
3. die der Aufgabe und Kompetenz entsprechende Verantwortung.

Grundsätzlich müssen alle Delegationsbereiche untereinander abgestimmt und auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet sein. Vorsicht vor Zäunen, Resortegoismus und Kompetenzstreitigkeiten! Die Delegationsbereiche werden abgestimmt durch Organisation und Koordination, d.h. durch zielgerichtetes, aufeinander abgestimmtes Regeln von Sachprozessen und menschlichen Beziehungen.

## 4.2.5 Entscheiden

Entscheiden heißt, aus verschiedenen Lösungsmöglichkeiten oder Alternativen die beste auszuwählen. Welche Variante letztlich gewählt wird, hängt von sieben Entscheidungsbedingungen ab:

1. Gibt es ein Qualitätserfordernis? Ist eine Lösung rationaler als eine andere?
2. Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen?
3. Ist das Problem strukturiert?
4. Ist die Akzeptanz der Mitarbeiter entscheidend für die effektive Ausführung?
5. Wenn ich die Entscheidung selbst treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
6. Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
7. Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten unter den Mitarbeitern führen?

## 4.2.6 Kontrollieren

Jede Zielsetzung verlangt, dass sie kontrolliert wird. Jede Kontrolle der Mitarbeiter den muss auf einem vereinbarten Ziel basieren. Um die Selbstverantwortlichkeit des Mitarbeiters zu fördern, ist die Fremdkontrolle durch die Führungskraft auf ein Minimum zu beschränken. Die Fähigkeit des Mitarbeiters, sich selbst zu kontrollieren, ist auszuschöpfen und zu entwickeln. Wird das vereinbarte Ziel nicht erreicht, müssen die Abweichungen gemeinsam analysiert werden. Maßnahmen erfolgen nach dem Motto: „keine Zielabweichung ohne Folgerung“.

## 4.2.7 Motivieren

Motivieren heißt nicht manipulieren. Manipulieren wir, so beeinflussen wir andere zu unserem Vorteil, ohne dass es diesen bewusst wird. Wir manipulieren, wenn wir den Handlungsspielraum unserer Mitarbeitenden heimlich auf eine vorbestimmte Möglichkeit hin reduzieren. Die Mitarbeitenden tun in diesem Falle nur, was wir wollen. Sie sind verführt - nicht geführt. Motivieren heißt, das freiwillige Engagement der Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu gewinnen. Mitarbeitende können also nur motiviert werden, wenn die Zielerreichung nicht nur den Interessen der Organisation, sondern auch ihren eigenen Interessen dient.

Wegen der Bedeutung für eine erfolgreiche Führung wird auch von der Notwendigkeit eines intakten Führungsmanagements gesprochen. Deshalb wird im nächsten Kapitel hierauf näher eingegangen.

## 4.3 Führungskreislauf

Die Führungstätigkeiten umfassen alle Aktivitäten vom Entstehen einer Situation bis zur Erfüllung der Aufgabe. Durch den grundsätzlich immer gleich bleibenden Ablauf der Führungstätigkeiten erlangen alle Führungsverantwortlichen die nötige Sicherheit zur Bewältigung der aktuellen Situation. Die Abläufe werden deshalb als (zielorientierter) Führungskreislauf bezeichnet und in folgende Bereiche eingeteilt: <sup>68</sup>

- Ziele setzen
- Aufgaben stellen
- Beobachten/Kontrollieren
- Rückmeldungen geben (Feedback)
- Beurteilungs- und Fördergespräche führen

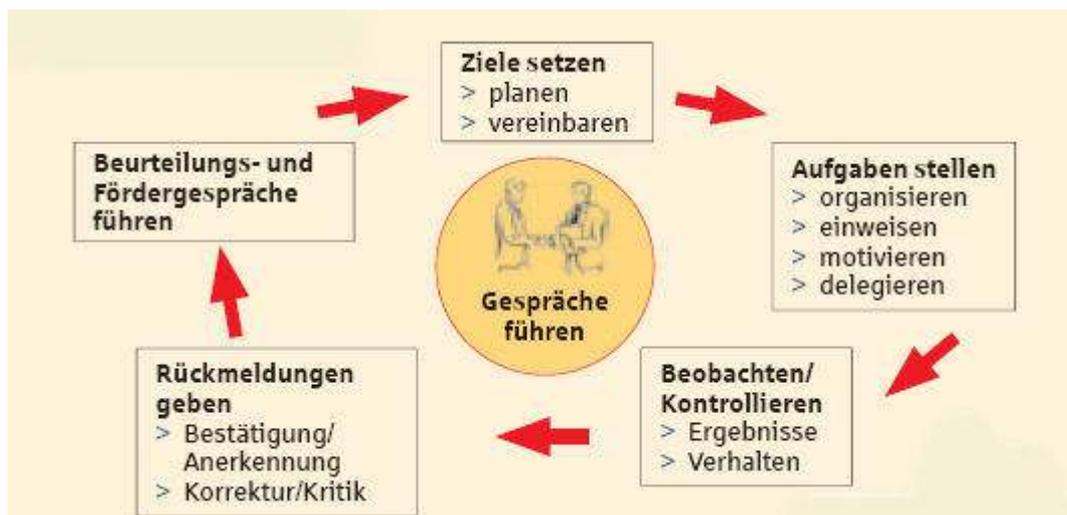


Abb. 4.2: Führungskreislauf (Quelle: HEITZER (2008), S. 18)

## 5 Führungsaspekte

### 5.1 Menschliches Verhalten in sozialen Systemen

Systeme sind im Sinne der Soziologie Ganzheiten, die aus Teilen und Relationen bestehen. Die Ganzheit ist mehr oder weniger als die Summe seiner Teile.

$$\text{System} = \text{Teil} + \text{Relation} + \text{Teil} + \text{»Summe seiner Teile«}$$

In der Abgrenzung zur Umwelt werden unterschieden:

- geschlossene Systeme: sind gekennzeichnet durch
  - Ganzes/Teil-Perspektive
  - interne Beziehungen
  - Umwelt ist ohne Bedeutung
- offene Systeme: sind gekennzeichnet durch
  - System/Teilsystem-Perspektive, d.h. Differenzierung von Systemen
  - Fähig zur Selbsterhaltung
  - Interaktion ist essentieller Bestandteil von funktionierenden offenen Systemen (nicht Verteidigung)
  - Schwer definierbare Grenzen (Mensch gehört nicht dazu)

Organisationen als offene Systeme, d.h. als von ihrer Umwelt beeinflusste und abhängige Gebilde zu sehen, schließt nicht aus, sie gleichzeitig entweder als „rational actors“ oder auch als „natural/social systems“ zu konzipieren.

#### 5.1.1 Autopoietische Systeme

Die Neurobiologen Maturana/Varela<sup>69</sup> versuchen lebende Systeme als den Prozess zu verstehen, der diese verwirklicht, und sie nicht, wie in der traditionellen Biologie, durch die Beziehung zu ihrer Umwelt zu erklären. Sie glauben, dass sich Lebewesen dadurch charakterisieren, dass sie sich permanent selbst erzeugen. Die zugrunde liegende Organisation ist die autopoietische Organisation. Für Humberto Maturana sind Lebewesen Systeme mit einer spezifischen Verknüpfung ihrer Komponenten in der Form einer autopoietischen Organisation. Das System lebt, solange seine autopoietische Organisation übereinstimmend mit der Umwelt gewahrt bleibt. Autopoiese kann mit Selbsterzeugung übersetzt werden und meint Selbst-Schöpfung. Es ist ein Phänomen, das alle lebenden Organismen und ihre sozialen Organisationen charakterisiert. Der von Maturana eingeführte und von Varela weiterentwickelte Begriff kennzeichnet ein System, dessen Funktion darauf gerichtet ist, sich selbst zu erneuern - wie sich eine biologische Zelle ständig im Wechselspiel von anabolischen und katabolischen Reaktionsketten erneuert und nicht über längere Zeit aus den gleichen Molekülen besteht.

Der Begriff der *Autopoiese*<sup>70</sup> umreißt einen bewusst mechanistischen Ansatz, der es ermöglicht, Lebewesen durch ihre Arbeitsweisen zu beschreiben ohne auf äußere Gesichtspunkte zurückzugreifen und geht davon aus, dass es eine Organisationsform geben muss, die allen Lebewesen unabhängig von ihren Komponenten gemeinsam ist. Lebewesen werden mit dem Konzept der Autopoiese als Maschinen gesehen, da es vorteilhaft erschien, die Organisation und die Dynamik von Lebewesen zu betrachten, ohne auf animistische oder vitalistische Prinzipien zurückzugreifen. Der Vorteil dieser komplexen und rekursiven Definition liegt darin, dass nach ihr jedes autopoietisch organisiertes System als Lebewesen gilt. Der Begriff der Autopoiese hat bedeutende Konsequenzen für soziale und therapeutische Phänomene, denn er bestimmt die biologischen Bedingungen und Grenzen des Sozialen. Als biologische Systeme sind Lebewesen strukturdeterminiert, autonom, operational geschlossen und zeit- und zwecklos

#### 5.1.2 Soziale Systeme

##### 5.1.2.1 Soziale Systeme nach Maturana

Die wichtigsten Merkmale zur Beschreibung eines sozialen Systems sind:<sup>71</sup>

- a) Ein soziales System kann nur durch lebende Systeme erzeugt werden, wobei nur jene Interaktionen und Beziehungen zwischen den Individuen, die deren Autopoiese einbeziehen, Merkmale dieses Systems sein können.
- b) Ein Individuum kann gleichzeitig oder hintereinander an verschiedenen sozialen Systemen teilnehmen, und zwar insoweit, als seine Autopoiese durch diese Teilnahme realisiert wird. Ist dies der Fall, so bedeutet das, dass dieses Individuum in diesen verschiedenen Systemen operational verschieden ist. D.h., dass ein Mann gleichzeitig Familienvater, Gewerkschaftsmitglied und Katholik ist und dass er in jedem dieser sozialen Systeme, die er mitintegriert, seine Autopoiese realisiert. Insofern erscheint er als jeweils andere Person. Hier zeigt sich eine Beziehung zum Konzept der sozialen Rolle, wo es einerseits um einen Ausschnitt aus dem Verhalten eines Menschen geht (Rollenerwartung), andererseits eine Einheit (Rolle) erzeugt wird, die von »auswechselbaren«, konkreten Menschen wahrgenommen werden kann.

- c) Wie ist nun die Integrationsfunktion beschaffen, die erlaubt, uns selbst als einheitliche Person zu erleben, unabhängig davon, ob wir z. B. zu Hause als Familienvater aufwachen oder als Soldat bei einer militärischen Übung in einem Zelt? Maturana sieht diese Funktion durch die Fähigkeit der Selbst-Beobachtung in der Sprache gewährleistet, die erst die Einheit der Person herstellt.
- d) Unterschiedliche soziale Systeme sind durch unterschiedliche Netzwerke von Interaktionen zwischen den jeweiligen konstitutiven autopoietischen Mitgliedern charakterisiert. Somit werden sich auch die charakteristischen Merkmale eines sozialen Systems verändern, wenn sich die Eigenschaften der Komponenten als Resultat ihrer strukturellen Veränderung ändern (z. B. im Familienzyklus). Ein Individuum als lebendes, autopoietisches System ist ein Mitglied einer bestimmten Sozietät nur solange, als es als Knotenpunkt im Netzwerk der Interaktionen operiert, die diese Sozietät definieren.
- e) In dem Ausmaß, als ein soziales System das Medium ist, in dem die Individuen als Komponenten ihre Autopoiesis realisieren, während sie das System konstituieren, operiert das soziale System als rekursiver positiver Selektor für jene Eigenheiten der Komponenten, die das System bestätigen und als negativer Selektor für jene, die es negieren. Der Grund dafür liegt nach Maturana in der biologischen Natur der Elemente sozialer Systeme. Daraus folgt, dass jedes soziale System notwendig konservativ ist, als homöostatisches System operiert und so die Relationen, die es definieren, invariant hält. Gelingt das nicht, so ändert sich das soziale System oder es hört auf, ein soziales System zu sein, es desintegriert. Die Stabilität eines sozialen Systems ist folglich eine Funktion der Stabilität der rekursiven Selektionen des Systems bezüglich der strukturellen Veränderungen der Mitglieder, die diese dazu veranlassen, kontinuierlich dasselbe Netzwerk von Interaktionen zu erzeugen. Die Stabilität einer Familie beruht demnach nicht auf der Stabilität irgendwelcher Eigenschaften der Mitglieder (Persönlichkeitsstruktur, Charakter, etc.) sondern ist Folge ihrer Interaktionen.

### 5.1.2.2 Soziale Systeme nach Luhmann

Luhmann<sup>72</sup> unterscheidet drei verschiedene Systemarten: (1) organische Systeme, (2) psychische Systeme und (3) soziale Systeme<sup>73</sup>. Nach Luhmann bilden allein Kommunikation - und nicht Personen! - soziale Systeme. Kommunikation ist die kleinste Einheit eines Systems. Nicht Menschen (psychische Systeme) kommunizieren. Kommunikation kommuniziert und findet nur in sozialen Systemen statt, mögen diese noch so klein oder vorläufig sein. Kommunikation ist die wahrheitsindifferente Ordnungsebene der Systeme. Er postuliert:

Psychische Systeme denken, soziale Systeme kommunizieren und schaffen damit Gesellschaft. Gesellschaft ist für Luhmann nicht die Summe aller Menschen sondern Kommunikation.

### 5.1.2.3 Kommunikation

Soziale Systeme existieren nur durch Kommunikation. Ihre Eigenschaften sind:

- Homogenität  
Kommunikation ist als kleinste Einheit unteilbar.
- Immanenz Kommunikation ist nicht unter zu kriegen, was auch passiert, man kann immer darüber reden

Luhmann referiert als Soziologe nicht über Menschen - die er als psychische Systeme den Psychologen überlässt -, er spricht über funktionale Systeme. In seiner Theorie ist Kommunikation ein funktionales System, das sich - wie jedes System - erhalten will.

Er betont, dass die Kommunikation kommuniziert, nicht die Menschen. Kommunikation ist nach Luhmann also ein System, welches Menschen organisiert. Das System kommuniziert, nicht die Menschen. In diesem Sinne sagt Luhmann:

„Man (der Mensch) kann nicht kommunizieren.“

Menschen fungieren lediglich als Instanzen in der Kommunikation. Logischerweise entfällt dann auch die Frage des Verstehens, und sogar die Möglichkeit des Mitteilens.

*Exkurs: Wieso kommuniziert der Mensch nicht*

Die nach der neueren Kommunikationsforschung aufgestellte These, dass der Mensch nicht kommuniziert, lässt sich an folgenden Merkmalen verdeutlichen:

- Denken ist keine Kommunikation  
Gedanken können das Bewusstsein nicht verlassen. Kommunikation enthält allerhöchstens Themen, über die gesprochen werden kann (verbale Kommunikation)
- nur die Kommunikation kommuniziert  
Kommunikation entscheidet, woran angeschlossen wird, wie sie sich entwickelt, wann es weitergeht<sup>74</sup>
- Gedanken sind nicht zwangsläufig Gegenstand der Kommunikation

Nicht alles, was die anwesenden Bewusstseine einer Interaktion denken, wird aktuell oder potenziell zum Inhalt oder Thema der Kommunikation.

Kommunikation lässt sich also nicht mehr mit dem alten Sender-Empfänger Übertragungsmodell erklären, denn die neuere Kommunikationstheorie sieht dies anders. Sie verlagert das Interesse von den am Prozess beteiligten Menschen auf den Prozess selbst.

*Kommunikation nach Luhmann*

Der Kommunikationsbegriff nach Luhmann<sup>75</sup> enthält folgende Merkmale:

- Kommunikation ist die Operation, mit der sich soziale Systeme (re-)produzieren, sie ist das zentrale Letztelement für die Definition und den Erhalt von Gesellschaft. Eine Veränderung kommunikativer Möglichkeiten durch ein neues Medium verändert also immer auch die Gesellschaft. In dieser Hinsicht ist also die Botschaft des Mediums Internet von hoher Relevanz.
- Kommunikation ist eine Synthese von drei Komponenten, nämlich Mitteilung, Information und Verstehen: Kommunikation kommt zustande, wenn verstanden wird, dass eine Information mitgeteilt wurde.
- diese Komponenten werden in der Sozialdimension mindestens zwei getrennten Personen zugerechnet, nämlich Person a (= ego), die versteht, und Person b (= alter), die mitteilt. Dabei kann die mitgeteilte Information mit der verstandenen Information nicht identisch sein.
- ein Kommunikationsprozess entsteht, wenn an die jeweils vorhergehende Kommunikation eine nachfolgende Kommunikation anschliesst (Anschlusskommunikation)
- durch diese kommunikativen Anschlüsse konstituiert jeder Kommunikationsprozess Sinn, indem aus der Menge aller möglichen Anschlüsse ein bestimmter Sinnschluss selektiert wird.
- Kommunikation bedarf der Verbreitungsmedien wie z.B. der Sprache oder der Schrift

Kommunikation wird in diesem Zusammenhang verstanden als die Einheit dreier Selektionen: Information, Mitteilung und Verstehen.

#### 1. Information

In der Information geht es um den Inhalt des Mitgeteilten. Es handelt sich hier bei um den Verweis der Kommunikation auf die Umwelt des sozialen Systems, in dem die Kommunikation gerade abläuft (Fremdreferenz).

#### 2. Mitteilung

In der Mitteilung hingegen verweist die Kommunikation auf das System selbst (Selbstreferenz). Dabei geht es um Fragen der Motivation des Gesagten.

#### 3. Verstehen

Das Verstehen unterscheidet diese beiden Komponenten von einander. In Liebe und Freundschaften wird oft die Mitteilung betont. In der Wissenschaft und in Massenmedien spielt meist nur die neutrale Information eine Rolle. Dabei spielen psychische Verarbeitungsprozesse eine untergeordnete Rolle. Entscheidend ist, wie die (Folge-)Kommunikation mit Kommunikation umgeht. So kann man etwa einen Satz auf eine Weise verstehen, nach außen hin aber ein anderes Verständnis vertreten. Nur dieses sichtbare Verstehen von Kommunikation spielt für den Fortgang der Kommunikation eine Rolle. Mit der Betonung des Verstehens begründet Luhmann auch, dass Kommunikation mehr ist als bloßes Handeln (Emergenz).

In der Kommunikation wird das Was der Kommunikation (=Information) von dem Wie (=Mitteilung) unterschieden, und wenn dieser Unterschied erkannt (und nicht ignoriert etc.) wurde, findet im Kommunikationssystem der Anschluss durch Verstehen statt.

**Kommunikation = Information | Mitteilung + Verstehen**

*Sinn*

Sinn bezeichnet bei Luhmann die Einheit der Differenz von Aktualität und Potentialität. Angewandt auf Kommunikation, die immer Sinn konstituiert, bedeutet dies:

- jede aktuelle Kommunikation ist selbst eine Selektion aus der Potentialität aller zuvor möglichen Kommunikationen.
- zugleich mit ihrer Aktualisierung eröffnet jede selektierte Kommunikation wie der einen neuen Potentialitätsraum.
- dieser Raum wird durch die Menge aller möglichen Anschlusskommunikationen gebildet, aus dem wieder eine bestimmte selektiert und damit aktualisiert werden kann und muss.
- mit jeder Kommunikation wird also die Einheit von Aktualität und Möglichkeit und damit Sinn reproduziert.
- durch Sinn gewinnt Kommunikation die Möglichkeit zu unendlicher Autoreproduktion.

Sowohl psychische als auch soziale Systeme formulieren ihre Beobachtungen im Medium des Sinnes. Sinn meint hier einen symbolischen Verweisungshorizont, der in sich geschlossen ist. Es handelt sich bei Sinn um ein Medium, das in einzelnen Kommunikationen oder Gedanken in konkrete Formen gegossen wird. Dabei differenziert sich Sinn in drei Sinndimensionen: Sozial-, Zeit- und Sachdimension. Der primäre Bezugspunkt von Sinn sind die Beteiligten, die Gegenwart und das Faktische. Im Medium des Sinnes lässt sich aber auch über Andere, über Vergangenheit und Zukunft und über

Mögliches und Unmögliches kommunizieren. Sinn ist also die Einheit von Aktualität und Möglichkeit. Die Differenzierung von Sinn in drei Dimensionen bedeutet:

- Wer (Sozialdimension) zu welchem Zeitpunkt (Zeitdimension) einen kommunikativen Beitrag zu welchem Thema (Sachdimension) leisten kann, hängt nicht zuletzt von den zur Verfügung stehenden Verbreitungsmedien ab.
- bei jeder Aktualisierung von Sinn treten die drei Dimensionen gemeinsam auf, sie können also nur analytisch-deskriptiv getrennt werden.
- dennoch kann den unterschiedlichen Dimensionen unterschiedliche Relevanz zukommen: die Sachdimension wird z.B. bei dem angekündigten Thema einer Besprechung betont.

### 5.1.3 Organisation als soziales System

Der systemorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre greift auf die Vorstellungen und Denkweisen der allgemeinen Systemtheorie zurück und entwickelt Gestaltungsmodelle für zukünftige Geschehnisse. Hierin liegt auch der zentrale Unterschied zum entscheidungsorientierten Ansatz, der eine Analyse des Istzustandes betreibt. Die systemtheoretische Sichtweise der Organisation<sup>76</sup> versucht Erkenntnisse anderer Fachdisziplinen über Systeme auf die Organisation zu übertragen. Zu diesem Zweck wird ein sog. Systemmodell der Organisation aufgestellt.

Die Organisation wird als soziales System gesehen, das aus verschiedenen Elementen besteht und zwischen denen meist dauerhafte Beziehungen herrschen. Die Organisation ihrerseits ist in ihre Umgebung eingebunden, d.h. sie ist ein Subsystem der Gesellschaft (Absatz-, Arbeits-, Beschaffungsmarkt oder auch Politik, Rechtsprechung etc.). Man spricht von einem Unternehmen als ein offenes, dynamisches, komplexes, nicht deterministisches, sozio-technisches, zielorientiertes, wirtschaftlich selbst tragendes und multifunktionales System.<sup>77</sup>

So muss festgehalten werden, dass Unternehmungen sich durch die Zielgerichtetheit des Systems sowie durch die Offenheit gegenüber der Umwelt auszeichnen. Kybernetische Systeme bezeichnen offene Verhaltenssysteme, die in der Lage sind, „Störungen im Rahmen von Steuerungs- und Regelungsprozessen zu kompensieren, sodass das System selbsttätig in den Bereich der zulässigen Abweichungen zurückkehrt“.<sup>78</sup>

Die Unternehmung lässt sich also als kybernetisches System bezeichnen, das nach gleichgewichtsstörenden Ereignissen unter Zuhilfenahme von auf dem Prinzip der Rückkopplung basierenden Regelkreisen versucht, wieder in einen neuen Gleichgewichtszustand zurückzukehren.

Aus dem Systemansatz wurde der „situative Ansatz“ entwickelt, der davon ausgeht, dass „es nicht generell gültige, optimale Handlungsalternativen gäbe, sondern mehrere situationsbezogen angemessene“.<sup>79</sup> Zur Aufstellung von Zukunftstheorien wird ein empirisches Forschungsprogramm benötigt. Als Weiterentwicklung des systemorientierten Ansatzes betrachtet man auch den systemevolutionären Ansatz. Er wurde zu einem „evolutionären Managementmodell“ oder einem „Modell des lebensfähigen Systems“ (Stafford Beer) entwickelt<sup>80</sup>, bei dem das Unternehmen nicht als produktives soziales System gesehen wird, „sondern als ein evolvierendes selbstorganisierendes System“.<sup>81</sup>

Beer<sup>82</sup> erklärt vier der wesentlichen Prinzipien für das wissenschaftliche Modell der lebensfähigen Systeme (Viable Systems Model - VSM):<sup>83</sup>

- Prinzip der Rekursivität  
„Jedes lebensfähige System umschließt und wird umschlossen von anderen lebensfähigen Systemen. Bei dem Modell der lebensfähigen Systeme geht es nicht um Hierarchien, also das Übereinanderstellen, sondern um „Nesting“ (engl.), das Ineinanderstellen. Interaktivität und Selbstorganisation sind die einzig erforderlichen Rahmenbedingungen für Lebensfähigkeit.“
- Prinzip der angepassten Homeostase  
„Ein System hat keine Identität wenn es nicht stabil ist, doch Stabilität bedeutet nicht Stillstand. Stabilität ist die Grundvoraussetzung für kohärentes Lernen, Lernen ermöglicht Anpassung, Anpassung ermöglicht Evolution. Das ist Lebensfähigkeit.“
- Prinzip der Redundanz potentieller Befehle  
„Autorität wurzelt nicht in der Befehlskette sondern in der Relevanz der Informationen, die von Managern gegeben werden. Vieles von dem was täglich via memos, e-mails und Umgebungslärm auf uns einströmt ist nur Datenmaterial, nichts weiter. Relevante Information hingegen verändert uns.“
- Prinzip der Team Syntegrität  
„Die Bewegung weg von Hierarchien und hin zu „flachen“ Organisationsstrukturen erfordert eine wissenschaftliche Basis. Das simple Eröffnen einer „Mitmachdiskussion für alle“ endet üblicherweise im Chaos, dominiert von denen, die am lautesten Schreien. Team Syntegrity, ein Management-Tool, das ich in den Neunziger Jahren für die Anwendung in der Unternehmenspraxis entwickelt habe, stellt die Demokratie auf eine solide mathematische Basis, und unterstützt die Planungsschritte eines lebensfähigen Systems.“

*Konzeption:*

Organisationen sind nach Aussage der kybernetischen Variante der systemtheoretischen Ansätze offene Systeme, die zu komplex sind, um noch von Managern und Mitarbeitenden rational geführt werden zu können. Als soziale Systeme haben sie aber die Fähigkeit zur Selbstorganisation, sofern diese nicht durch Fremdorganisation behindert wird. Die Manager müssen daher laut der ungeprüften Regeln der evolutionären Ansätze, die auf der kybernetischen Variante aufsitzen, lernen, Respekt vor dem System zu haben, ihre Entscheidungen als vorläufig zu akzeptieren, auf Pläne bzw. Programme und Formalismen zu verzichten, Aufgaben an Gruppen zu delegieren, und zeitkritisch oder hartnäckig immer wieder Energie auf die Lösung von Problemen zu verwenden. Ist das System aufgrund seines Potentials (seines „Compoools“) adaptiv-lernfähig genug, dann wird es überleben, ansonsten wird es ausselektiert.

#### *Motivationsmanagement*

Determinanten der Motivation sind zum einen die Fähigkeiten und das Potential des Mitarbeitenden, zum anderen die Art der Arbeit und die Art der Belohnung. Demnach ist das Motivationspotential umso höher,

1. je größer die Möglichkeiten zur Entfaltung des Potentials am Arbeitsplatz sind im Verhältnis zu den derzeitigen Fähigkeiten,
2. je angemessener die Art der Belohnung und
3. je größer das Entwicklungspotential des Mitarbeitenden im Verhältnis zu den jetzigen Fähigkeiten ist.

Die Fragestellung laute also:

- Was motiviert einen Menschen, in eine bestimmte Organisation einzutreten und dort zu bleiben? (Teilnahmeentscheidung)
- Was motiviert ein Organisationsmitglied, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten? (Leistungsentscheidung)

Effizientes Motivationsmanagement und erfolgreiche Personalführung kann auf drei Ebenen arbeiten:

1. Arbeitsbedingungen
  - Arbeitsinhalt
  - Arbeitsentgelt
  - Arbeitszeit
2. motivationswirksame Führungsinstrumente
  - Informations- und Kommunikationssystem
  - Zielvereinbarungen
  - Feedback
  - Personalbeurteilung
  - Konfliktmanagement
3. Personalentwicklung
  - Führungsnachwuchs
  - Mitarbeitende aus der zweiten Reihe

Viele tüchtige Mitarbeitende verlassen ihre Organisation, weil ihre Führungskräfte die psychologischen Gründe für Arbeitszufriedenheit nicht kennen und die (Führungs-) Instrumente zur Motivation nicht richtig einsetzen.<sup>84</sup> Die Fragestellungen für Führungskräfte lauten:

Welche Bedürfnisse, Vorstellungen und Erwartungen haben Mitarbeitende?

Welche Möglichkeiten habe ich als Führungskraft, um diese zu erfüllen und wie mache ich das richtig?

Durch die bewusste Gestaltung der Arbeitsbedingungen kann die Verwaltungsleitung ihre Mitarbeitende zufrieden stellen.

Durch den gezielten Einsatz von beispielsweise Zielvereinbarungen, Feedback, Beurteilungen, Konfliktmanagement oder die systematische Personalentwicklung lässt sich die Motivation der Mitarbeitenden steigern. Die Förderung der Arbeitsmotivation erfolgt wesentlich durch:

- Ziele setzen und Ziele vereinbaren
- Prioritäten klären
- Motivation fördern durch Informieren
- sich selbst motivieren und steuern
- Motivieren durch Feedback und Ermutigung
- Angst abbauen
- Selbstvertrauen stärken
- Motivieren durch spezifische Anreize

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung

- Indikatoren der Arbeitszufriedenheit
- Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Leistung

## 5.2.1 Arbeitsbedingungen

Dabei handelt es sich um „die für ein Arbeitsverhältnis geltenden wesentlichen Bedingungen wie Beginn und gegebenenfalls auch Ende des Arbeitsverhältnisses, Arbeitsort, Bezeichnung bzw. Beschreibung der zu leistenden Tätigkeit, Höhe und Fälligkeit des Arbeitsentgelts, Arbeitszeit, jährliche Urlaubsdauer, Kündigungsfristen, Hinweise auf Tarifverträge.“<sup>85</sup>

Bereits der Sachverständigenrat „Schlanker Staat“ hat in seinem Abschlussbericht<sup>86</sup> zur Personalführung und Leistungsmotivation bemerkenswerte Aussagen unter dem Sammelbegriff Mit den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes auf dem Weg zu einer modernen Verwaltung getroffen:

1. Gemeinsam eine moderne Verwaltung gestalten
2. Leitbild und Identifikation
3. Konsequente Personalentwicklung
4. Verbesserung der internen Kommunikation
5. Eigenverantwortung und Arbeitszeitgestaltung
6. Fortbildung intensivieren
7. Führungsverantwortung im Modernisierungsprozess
8. Personalgewinnung

Urlaubs- und Weihnachtsgelder werden gestrichen, Boni gekürzt, Prämien entfallen, Fort- und Weiterbildungen werden abgesagt. Wie kann das Verwaltungsmanagement bei all dem Druck dennoch Anreize geben, um Mitarbeitende zu motivieren? Hoffnung auf Lösungen gibt die Tatsache, dass Mitarbeitende nicht nur auf finanzielle Anreize reagieren: Studien belegen, dass Geld wirklich nur ein Aspekt unter vielen ist.

Aber was kann der Arbeitgeber wirklich tun, um zu motivieren? Als Führungskraft ist es die wichtigste Aufgabe, Mitarbeitende zu bewegen, das zu tun, was Sie von ihnen wollen. Eine einfache Anweisung reicht dabei schon lange nicht mehr aus. Jeder Mensch reagiert unterschiedlich auf die Anreize und die Ansprache seines Vorgesetzten. Der Vorgesetzte muss also erkennen, wie er seine Mitarbeitenden motivieren kann.

Hierfür empfiehlt sich zunächst das persönliche Gespräch. Besonders in Krisenzeiten erfahren Vorgesetzte durch gezielte Feedback-Gespräche am besten, ob ihre Mitarbeitenden entmutigt sind und wie sie mit den aktuellen Veränderungen umgehen. Wichtig: Gute Arbeitsbedingungen. Selbst der motivierteste Mitarbeitende kann durch schlecht funktionierende Technik oder chaotische Büroorganisation zur Verzweiflung gebracht werden.

### 5.2.1.1 Arbeitsklima als Motivation

Ein hohes Ziel der Mitarbeitermotivation ist es, ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Wenn die Atmosphäre und die Arbeitsbedingungen stimmen, sind die Mitarbeitenden glücklich und zufrieden. Menschen, die Spaß haben an ihrer Arbeit, arbeiten ganz einfach besser und schneller. Je mehr Bestätigung ein Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz erfährt, umso loyaler wird er sich seinem Arbeitgeber gegenüber verhalten.

Ein Punkt für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist zum Beispiel die Einführung von flexibleren Arbeitszeiten. Denn jeder Mensch hat seinen eigenen natürlichen Rhythmus - wenn er diesen stärker berücksichtigen darf, kann sich das sehr positiv auf seine Zufriedenheit und Leistung auswirken. Mitarbeitende, die ihre Arbeitszeit in den Feierabend „ausdehnen“, um ein Projekt oder einen Auftrag noch abzuschließen, müssen auch die Chance haben, mal früher nach Hause zu gehen, ohne dass der Vorgesetzte dies kritisch beurteilt.

Wichtig sind motivierende Aufgaben, die abwechslungsreich sind und unterschiedliche Fähigkeiten fördern. Denn Mitarbeitende, die in den für ihren Arbeitsbereich relevanten Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, bringen im Normalfall bessere Leistungen. Dies ist in erster Linie auf die gestiegene Eigenverantwortung zurückzuführen. Die Mitarbeitenden fühlen sich ernst genommen und können ihr Erfahrungswissen (Fachwissen, Kundenwissen) einbringen. Man kann auch mit kleinen Gesten den Frust lindern und diese als weiteres Motivationsinstrument einsetzen:

- Sprechen Sie die Mitarbeitenden immer wieder persönlich an.
- Vergessen Sie die Geburtstage Ihrer Mitarbeitenden nicht und gratulieren Sie persönlich.
- Loben Sie gezielt die Teamleistung (das Team steht im Vordergrund). Beschränken Sie sich nicht nur auf die Endleistungen.
- Interessieren Sie sich für Ihre Mitarbeitenden!
- Sorgen Sie für eine schnelle und direkte Beurteilung der aktuellen Arbeit der einzelnen Teammitglieder.

### 5.2.1.2 Was kann man noch tun?

Wer Aufgaben delegiert und damit zeigt, dass er seinen Mitarbeitenden vertraut, hebt automatisch die Stimmung. Wenn ein Verwaltungsmanagement sich aus Kostengründen oder aus Mangel an Vertrauen scheut, Mitarbeitende zu fördern, muss es bedenken, dass ein frustrierter Mitarbeitender Probleme bereiten kann. Auch in der öffentlichen Verwaltung gibt es aufgrund der Umstrukturierung häufiger wie früher Abwanderung.

Ein weiterer Grund für schlechte Stimmung ist auch in der Führungskultur des Verwaltungsbetriebes zu finden. Mitarbeitende wollen gerne wissen, was von ihnen erwartet wird. Passiert das nicht, sind die Mitarbeitenden

orientierungslos. Denn nur wer weiß, was bei seiner Arbeit herauskommen soll und in welche Richtung die Organisation sich entwickelt, kann auch in diese Richtung arbeiten.

Das Verwaltungsmanagement kann dieses Problem beheben, indem es ihre Mitarbeitenden regelmäßig über ihre Vorhaben und Pläne informiert und deutlich macht, was es erwartet. Wichtig: Wer Ziele vorgibt, muss hinterher auch kontrollieren, ob sie eingehalten wurden. Wenn die Mitarbeitenden immer nur Aufgaben erledigen, aber nie ein Feedback zur Leistung bekommen (Lob, Anerkennung, konstruktive Kritik), fühlen sie sich wiederum führungslos und sind in der Folge demotiviert.

### 5.2.1.3 Motivation ohne Geld

Motivieren kann man also auch während finanziell schwacher Zeiten. Wenn keine finanziellen Leistungen gewährt werden können, sollte die Führungskraft eben durch kleine Aufmerksamkeiten die Wertschätzung zeigen, etwa durch Teilnahme an einer Messe. Außerdem können Mitarbeitende auch mit der Vergabe eines Titels oder einer Funktion belohnt werden. Und: Motivieren sollte individuell erfolgen. Menschen arbeiten aus ganz unterschiedlichen Beweggründen (Zuneigung, Leistung oder Macht). Nur wenn Sie herausfinden, was dem einzelnen Mitarbeitenden wichtig ist, können Sie gezielt vorgehen. Die Führungskraft sollte sich gerade in der jetzigen angespannten Zeit jeden Tag als Arbeitsziel vornehmen, einen Mitarbeitenden zu motivieren! Nötige Kostensparmaßnahmen sind zu erklären, denn ohne Kommentar wird ein Team nur demotiviert und es bleibt Raum für Spekulationen und Mutmaßungen.

### 5.2.1.4 Personalmarketing

Die Möglichkeiten der Mitarbeitendenmotivation sind in den letzten Jahren vielfältiger geworden. Immer mehr Verwaltungsbetriebe erkennen, dass zufriedene Mitarbeitende eine elementare Grundlage für den (Verwaltungs-) Erfolg sind, und handeln dementsprechend. Die Beschäftigung mit dem Thema Personalmarketing ist in diesem Zusammenhang deshalb empfehlenswert. Und die Motivation ist ein wichtiger Baustein.

Der Begriff Personalmarketing<sup>87</sup> steht für die Gesamtheit der systematischen Aktivitäten zur dauerhaften Gewinnung neuer Mitarbeitender. Die Bandbreite reicht von den Faktoren der Attraktivität von Organisationen bei potentiellen Bewerbenden über die Ursachen der Ablehnung von Stellenangeboten bis hin zu den Determinanten der Zufriedenheit mit der individuellen Organisationswahl. Personalmarketing ist ein Prozess, der bei der Ansprache potentieller Bewerbender beginnt und bis zu Bemühungen um den dauerhaften Verbleib neuer Mitarbeitender in der Organisation reicht. Personalmarketing ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Rekrutierung neuer Mitarbeitender
- Veränderung von Arbeitsplatzmerkmalen
- Veränderung des Bewerbendenpools
- wendet sich sowohl nach außen als auch nach innen

Faktoren für die Intensität des Personalmarketings sind

1. Verhältnis von Angebot und Nachfrage in Hinsicht auf Arbeitsplätze:  
geringe Nachfrage nach qualifizierten Arbeitsplätzen macht mehr Marketing notwendig
2. Großer Personalersatzbedarf:  
in Organisationen mit vielen Mitarbeitenden
3. Konkurrenzsituation:  
Nachteile bei Image- oder Standortproblemen, unattraktive Arbeitsbedingungen
4. Interindividuelle Leistungsunterschiede:  
Suche nach möglichst qualifizierten Bewerbenden

## 6 Führungsstile

Bei Führungsstilen geht es um personenbezogene Aspekte. Es sollen Regeln oder zumindest Hinweise gefunden werden, wie und in welcher Weise das Führungsverhalten am wirksamsten gestaltet werden kann. Der Führungsstil ist abhängig von der Aufbauorganisation. Zwischen dem Führungsstil und der Führungsstruktur besteht eine Wechselwirkung.

### 6.1 Begriffliche Klärung

Der Begriff *Stil*<sup>88</sup> meint in der übertragenen Bedeutung „Schreibart, Ausdrucksform“. Er bezeichnet eine (für eine Epoche, Region, Persönlichkeit, Schaffensphase, etc. bzw. allg. für eine Gruppe von Phänomenen) charakteristisch ausgeprägte Art der Ausführung menschlicher Tätigkeiten oder ihrer Manifestationen.<sup>89</sup> Unter Führungsstil<sup>90</sup> versteht man die Form der

Personalführung, die von den Führungskräften ausgeübt wird, um ein bestimmtes, auf das Organisationsziel gerichtetes, Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden zu erreichen. Darüber hinaus sind weitere Definitionen gebräuchlich, beispielsweise.:

1. Der Führungsstil beschreibt die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter seine Führungsaufgaben wahrnimmt bzw. seine Mitarbeitenden führt (weblexikon; URL: <http://www.weblexikon.de/Führungsstil.html>).
2. Der Führungsstil ist ein Führungsinstrument, das die Grundhaltung zeigt, mit der Vorgesetzte die Ihnen unterstellten Mitarbeitenden beeinflussen.<sup>91</sup>
3. „Unter Führungsstil ist das Resultat der Ausgestaltung der Führungsfunktionen Planung, Entscheidung, Aufgabenübertragung und Kontrolle zu verstehen.“<sup>92</sup>

Da es keinen einheitlichen Begriff gibt und in der Literatur auch teilweise inhaltliche Unterscheidungen zwischen den englischsprachigen<sup>93</sup> und kontinentaleuropäischen Räumen vorhanden sind, wird hier als Arbeitsgrundlage folgende Erklärung benutzt:

**Definition:**

Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierende Verhaltensmuster, mit denen jemand seine Führungsaufgaben, bezogen auf andere - Einzelpersonen oder Gruppen -, wahrnimmt.

Nach Marchazina<sup>94</sup> handelt es sich um ein „regelmäßig wiederkehrendes, zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen in sich konsistentes Muster des Führungshandelns.“ Führungsperson ist dasjenige Mitglied einer Gruppe, „das zur Koordinierung, Leitung und Überwachung aufgabenrelevanter Gruppenfunktionen entweder von einer übergeordneten Organisation eingesetzt ist oder durch impliziten Konsens ein gewisses Maß an Einfluß bei aufgabenrelevanten Aktivitäten besitzt.“<sup>95</sup>

## 6.2 Erkenntnisgewinn und praktische Anwendung von Führungstheorien

Die Forschung zu Führungsstilen hat eine lange Tradition. Erster Ansatz: die Eigenschaftstheorien (Trait Approach). Hauptsächlich in den dreißiger und vierziger Jahren des 20. Jahrhunderts wurde versucht, die wesentlichen Charaktereigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten, z.B. Intelligenz, Beharrlichkeit, Durchsetzungsvermögen, etc., zu ermitteln. Die Ergebnisse waren jedoch unbefriedigend und inkonsistent. Sie gaben Auskunft darüber, welche Persönlichkeiten eher in einer Führungsposition zu finden sind, ließen die Effektivität aber unberücksichtigt. In den fünfziger Jahren rückte deshalb mehr das eigentliche Führungsverhalten (Style Approach) in den Fokus der Forschung. Demnach lauteten die Fragen: „Was machen Führer, wenn sie führen und wie erfolgreich sind sie dabei?“ (Ohio-Studien, 1957). Auch bei diesem Ansatz ist der größte Kritikpunkt, dass er die Effekte der Führungsstile auf Leistung und Zufriedenheit der Geführten nicht berücksichtigt. Ein spezieller Führungsstil, über den innerhalb des Verhaltensansatzes im Zeitraum von 1950 bis 1980 viel geforscht wurde, ist der partizipative Führungsstil. Auch hier sind die Ergebnisse hinsichtlich der Effektivität inkonsistent. Die unklaren Ergebnisse führten die Forschung zu den Situationstheorien. Wenn bestimmte Führungsstile manchmal effektiv sind und manchmal nicht, so muss man die Bedingungen identifizieren, unter denen unterschiedliche Führungsstile angemessen sind. Es wurden eine Vielzahl von Einflussfaktoren definiert, z.B. Mitarbeitendenverhalten, die Merkmale der Aufgabe, Gruppennormen, Qualifikation, etc.. Auch diese Theorien haben sich als zu einseitig erwiesen, da sie allgemeingültige Aussagen für alle Führungspersönlichkeiten treffen wollen. In den Interaktionstheorien wird Führung als interaktiver Prozess beschrieben, der durch das Zusammenwirken verschiedener Faktoren bestimmt wird. Dazu gehören die Persönlichkeitsmerkmale der Beteiligten, sowohl des Vorgesetzten als auch der übrigen Gruppenmitglieder, die objektiven Bedingungen einer Situation sowie deren subjektive Wahrnehmung und Beurteilung durch die Gruppenmitglieder.

## 6.3 Eigenschaftstheoretische oder personalistische Ansätze

Weite Teile der Führungsforschung konzentrierten sich bis in die fünfziger und sechziger Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts hinein auf Persönlichkeitsmerkmale, die für Führungspersonen charakteristisch sind. Implizit wurde angenommen, dass die Fähigkeit andere erfolgreich zu führen, eine relativ stabile, von Zeit und Situation unabhängige Persönlichkeitsdisposition ist. Ziel war daher die Identifikation des Eigenschaftsprofils von Führungspersönlichkeiten und die Erstellung eines idealen Eigenschaftsprofils von Führern, das die Auswahl geeigneter Personen für Führungspositionen ermöglichen sollte (bspw. durch den Einsatz von Persönlichkeitstests). Die in Überblicksarbeiten berichteten Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Innehaben von hohen Führungspositionen oder der Führungseffektivität waren allerdings gering und streuten stark (vgl. Mann, 1959; Stogdill, 1948). Reanalysen dieser Arbeiten (Lord, DeVader und Alliger, 1986) und aktuellere Überblicksreferate (Yukl, 2002; Judge, Bono, Ilies und Gerhardt, 2002) kommen zu dem Ergebnis, dass durchaus substanzielle Zusammenhänge zwischen bestimmten Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Extraversion, Selbstsicherheit, Intelligenz) und Kriterien des Führungserfolges bestehen, auch wenn beispielsweise der Zusammenhang mit Intelligenz geringer ausfällt als bisher angenommen wurde (Judge, Colbert und Ilies, 2004). Persönlichkeitsorientierte Ansätze sind auch heute wieder populär.

## 6.4 Verhaltenstheoretische Ansätze

Um den Führungserfolg besser vorhersagen zu können, als dies mit den persönlichkeitsorientierten Ansätzen möglich war, verschob sich der Fokus zahlreicher Forscher zu Beginn der fünfziger Jahre von dem wie Führer sind (Eigenschaften) zu dem was Führer tun (Führungsverhalten). Beobachtbare Führungsverhaltensweisen wurden beschrieben und klassifiziert, anhand des Konzepts des Führungsstils systematisiert und der Einfluss des jeweiligen Führungsstils auf den Führungserfolg untersucht.

Von besonderer Bedeutung bei dieser Systematisierung des Führungsverhaltens waren, aufbauend auf frühe Arbeiten von Kurt Lewin und seiner Schüler (vgl. Lewin, Lippitt und White, 1939), die so genannte Ohio-Gruppe (Stogdill, Fleishman, Hemphill et al.) und die so genannte Michigan-Gruppe (Likert, Katz et al.). Die Ohio-Gruppe beispielsweise entwickelte mit Hilfe von Fragebögen zur Beschreibung des Führungsverhaltens ein Konzept, das zwei voneinander unabhängige Dimensionen des Führungsverhaltens unterscheidet:

1. Mitarbeitendenorientierung (consideration), gekennzeichnet durch freundliches und unterstützendes Verhalten den Mitarbeitenden gegenüber sowie Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden zeigend, und
2. Aufgabenorientierung (initiating structure), gekennzeichnet durch eine Ausrichtung des Verhaltens an Zielerreichung und Aufgabenerledigung.

Obwohl Mitarbeitendenorientierung und Aufgabenorientierung die Führungsforschung lange dominiert haben, wurde diesen Führungsstilen in zahlreichen Überblicksarbeiten ein bedeutsamer Zusammenhang zur Effektivität der Führungskraft abgesprochen. Demgegenüber kommt eine neuere Metaanalyse (Judge, Piccolo und Ilies, 2004) zu dem Ergebnis, dass durchaus moderate, von Null verschiedene Beziehungen zwischen verschiedenen Kriterien des Führungserfolgs (z.B. Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Führungskraft und Motivation der Geführten sowie Effektivität der Führungskraft) und Mitarbeitendenorientierung (durchschnittlich: 48) sowie Aufgabenorientierung (durchschnittlich: 29) bestehen. Die im Folgenden dargestellten Ansätze haben sich mit der Frage beschäftigt, in welchen Situationen welcher Führungsstil besonders erfolgreich ist und welche Unterschiede zwischen Mitarbeitenden es dabei gibt.

## 6.5 Kontingenztheoretische Ansätze

Die Kontingenztheorien ergänzen die bisher genannten Ansätze um verschiedene Aspekte der Situation (z.B. Merkmale der Arbeitsaufgabe, der Mitarbeitenden, des Organisationskontexts).

### 6.5.1 Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler

Fiedlers (1967; Fiedler und Mai-Dalton, 1995) Kontingenzmodell berücksichtigt als erstes Führungsmodell auch Merkmale der Situation. Hohe bzw. geringe Ausprägungen von drei Situationsmerkmalen (in absteigender Wichtigkeit: Qualität der Führer-Geführten-Beziehung, Positionsmacht, Aufgabenstruktur) ergeben acht unterschiedliche Grade der Situationskontrolle der Führungskraft. Die Führungskräfte selbst werden über ihre Einstellung zum am wenigsten geschätzten Mitarbeitenden (sog. „least preferred coworker“, LPC) in mitarbeiterorientiert (vergleichsweise positive Einschätzung des LPC) und aufgabenorientiert (negative Einschätzung des LPC) klassifiziert. Fiedler zufolge sind bestimmte Kombinationen von Situationskontrolle und Führungsstil besonders günstig für den Führungserfolg. Dies konnte für die meisten Kombinationen auch bestätigt werden, allerdings eher in Labor- als in Feldstudien (vgl. Peters, Hartke und Pohlmann, 1985; Schriesheim, Tepper und Tetrault, 1994).

Vereinfacht sind aufgabenorientierte Führungskräfte in sehr ungünstigen (z.B. schlechte Beziehung zu den Geführten, geringe Aufgabenstrukturierung und schwache Positionsmacht) oder sehr günstigen Situationen (z.B. gute Beziehung zu den Geführten, strukturierte Aufgaben und hohe Positionsmacht) erfolgreich, während mitarbeiterorientierte Führungskräfte eher in mittelgünstigen Situationen (z.B. gute Beziehung zu den Geführten, eher unstrukturierte Aufgaben und geringe Positionsmacht) erfolgreich sind. Fiedlers Modell ist vielfach kritisiert worden (vgl. im Überblick, Brodbeck, Maier und Frey, 2002). Ein bleibender Verdienst Fiedlers ist, die Führungsforschung in eine neue Richtung geführt und die Entwicklung zahlreicher weiterer Kontingenztheorien stimuliert zu haben.

### 6.5.2 Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton

Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973; Jago, 1995) zielt darauf ab, die Qualität einer Führungsentscheidung und ihre Akzeptanz bei den Betroffenen durch den richtigen Grad an Mitbestimmungsmöglichkeiten zu optimieren. Durch die Beantwortung von situationsdiagnostischen Fragen in einem so genannten „Entscheidungsbaum“ wird die Führungskraft zu einer Empfehlung geführt, die, je nach Situation, vorschlägt, allein zu entscheiden, sich beraten zu lassen oder eine Gruppenentscheidung zuzulassen.

Eine Gruppenentscheidung empfiehlt das Modell zum Beispiel dann, wenn die Akzeptanz einer Entscheidung durch die Geführten für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig ist, eine von der Führungskraft allein getroffene Entscheidung aber nicht unbedingt akzeptiert werden würde und die Geführten die für die Entscheidung relevanten Organisationsziele teilen. Das Modell wurde in einer Reihe von Studien überprüft und im Wesentlichen bestätigt. In den Überprüfungsstudien wurden Entscheidungsstrategien der Führungskräfte danach klassifiziert, ob sie modellkonform waren oder nicht. Dabei zeigte sich,

dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Entscheidung der Führungskraft bei modellkonformen Entscheidungen deutlich höher lag (61%) als bei Entscheidungsstrategien, die außerhalb des Modell lagen (37%; vgl. im Überblick, Jago, 1995).

### 6.5.3 Die Weg-Ziel-Theorie

Die Weg-Ziel- (engl. path-goal) Theorie von Evans (1970) und House (1971) spezifiziert, aufbauend auf den Instrumentalitäts- oder Erwartungstheorien der Motivation, unter welchen Bedingungen welches Führungsverhalten motivierend auf die Mitarbeitenden wirkt. Je nach Merkmalen der Geführten und Struktur der Aufgabe sollten sich bestimmte Arten der Führung (klassifiziert in direktiv, unterstützend, partizipativ und leistungsorientiert) unterschiedlich auf Motivation und Zufriedenheit der Geführten auswirken.

Allerdings kommt eine Metaanalyse von Wofford und Liska (1993) zu dem Schluss, dass die Befunde wesentliche Annahmen der Weg-Ziel-Theorie nicht stützen. Die Bedeutung, die der Weg-Ziel-Theorie dennoch zukommt, gründet sich vor allem auf neue, in dieser Theorie enthaltene Überlegungen, die in einigen sehr erfolgreichen Führungstheorien aufgegriffen und weiterentwickelt wurden, z.B. in der Theorie der Führungssubstitution (Kerr und Jermier, 1978), der Theorie der impliziten Führungstheorien (Lord und Mahler, 1991) oder den Theorien über charismatische (House, 1977) bzw. transformationale Führung (Bass, 1998).

## 6.6 Macht- und Einflussansätze

Diese Gruppe von Führungsansätzen befasst sich mit den wechselseitigen sozialen Einflussprozessen zwischen Führenden und Geführten.

### 6.6.1 Die Grundlagen der Macht nach French und Raven

„Macht“ als die Möglichkeit einer Person, auf eine oder mehrere andere Personen Einfluss auszuüben, kommt im Führungsprozess besondere Bedeutung zu. Die bekannteste Taxonomie der Grundlagen von Macht stammt von French und Raven (1959), die fünf Arten von Machtgrundlagen unterscheiden:

1. Belohnungsmacht,
2. Bestrafungsmacht,
3. Expertenmacht,
4. legitimierte Macht und
5. Identifikationsmacht

Menschen stützen sich nicht notwendigerweise nur auf eine dieser Grundlagen von Macht, sondern können eine oder mehrere Arten der Macht benutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Positive Zusammenhänge mit der Leistung und der Zufriedenheit der Mitarbeitende gibt es bei Führungskräften hinsichtlich Experten- und Identifikationsmacht; die Ergebnisse hinsichtlich der anderen Machtgrundlagen sind uneinheitlich (vgl. Yukl, 2002). Ferner existieren weitere bedeutsame Machtgrundlagen, zum Beispiel Zugang und Kontrolle über relevante Informationen.

### 6.6.2 Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie

Die von Graen und Kollegen (Dansereau, Graen und Haga, 1975) entwickelte LMX-Theorie konzentrierte sich als eine der ersten Führungstheorien überhaupt auf die wechselseitige Beeinflussung von Führenden und Geführten. Der LMX-Theorie zufolge entwickeln Führungskräfte zu jedem Mitarbeitenden eine individuelle dyadische Beziehung, weshalb der Ansatz auch als „Führungstheorie der vertikalen Dyadenverbindungen“ oder „Vertical dyad linkage“-Ansatz bezeichnet wird. Die Qualität dieser dyadischen Beziehung ist nach der LMX-Theorie in verschiedenen Führer-Geführten-Dyaden unterschiedlich und wirkt sich nicht nur auf das Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeitenden aus, sondern ist auch entscheidend für die Ergebnisse auf Ebene von Individuum, Gruppe und Organisation.

Empirische Untersuchungen bestätigen insgesamt, dass eine gute Beziehung zum eigenen Vorgesetzten die gesamte Arbeitserfahrung in positiver Weise beeinflussen kann: Mitarbeitende sind umso zufriedener (sowohl insgesamt als auch mit ihrer Führungskraft), fühlen sich ihrer Organisation umso eher verbunden und erbringen umso höhere Leistung, je besser die Beziehung zu ihrer Führungskraft ist (Gerstner und Day, 1997).

### 6.6.3 Transaktionale und transformationale Führung

Die Abgrenzung von „transformationaler“ und „transaktionaler“ Führung geht auf Burns (1978) zurück. Transaktionale Führung beruht auf Aushandlungsprozessen:

Der Führende bringt die Geführten dazu, ein vom ihm gewünschtes Verhalten zu zeigen; im Austausch dafür erhalten die Geführten Belohnungen/Vorteile, die für sie wertvoll sind. Ziele, Werte und Bedürfnisse des Geführten werden damit implizit als gegeben angesehen. Im Unterschied dazu befasst sich transformationale Führung mit jenen Aktivitäten der Führungskraft, die zu einer Veränderung der Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Geführten führen. Damit geht die spezifische Wirkung transformationaler Führung über das Erbringen von Leistungen im Austausch für Belohnungen hinaus.

Die Geführten werden durch das transformationale Führungsverhalten beispielsweise motiviert, sich für höhere Ziele wie eine gemeinsame Vision einzusetzen und nicht nur im eigenen Interesse zu handeln. Bass und Mitarbeiter (Bass, 1998) haben das Konzept der transformationalen Führung weiterentwickelt und einen standardisierten Fragebogen erstellt, den „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). Dieser differenziert zwischen vier Kernkomponenten transformationaler Führung:

1. Charisma,
2. inspirierende Motivierung,
3. intellektuelle Stimulierung und
4. individuelle Wertschätzung, wobei der oder die Führende im Sinne eines Coach oder Mentor auf die Einzelperson des Geführten eingeht.

In zahlreichen empirischen Untersuchungen findet sich Evidenz, dass das transformationale dem transaktionalen Führungsverhalten im Hinblick auf Erfolgsindikatoren überlegen ist (z.B. Howell und Avolio, 1993) und ferner in überschaubaren Zeiträumen erlernbar ist (z.B. Barling, Weber und Kelloway, 1996).

## 6.6.4 Charismatische Führung

Diese Ansätze wie die Theorie der charismatischen Führung von House (1977) und die charismatische Attributionstheorie von Conger und Kanungo (1987) lassen sich auf die Konzeptualisierung von Charisma durch Max Weber zurückführen. Charismatische Führung wird entsprechend enger definiert als transformationale Führung und spezifiziert die Eigenschaften eines idealisierten Führers wie sie von den Geführten wahrgenommen und dem Führenden zugeschrieben werden (u.a. ausgeprägte verbale Fähigkeiten, feste Überzeugung von den eigenen Ideen, hohe Selbstsicherheit, hohes Machtmotiv). Typische Verhaltensweisen charismatischer Führer sind beispielsweise:

- eine ansprechende Vision artikulieren,
- ungewöhnliche Wege einschlagen, um die Vision zu erreichen,
- sich selbst als kompetent und erfolgreich darstellen,
- ohne Erwartungen an und hohe Zuversicht in die Geführten ausdrücken (vgl. Bass, 1998).

House, Spangler und Woycke (1991) verglichen die Amtszeiten amerikanischer Präsidenten hinsichtlich verschiedener Maße nationaler Effektivität und fanden eine positive Beziehung zwischen persönlichen Charisma und nationaler Effektivität, speziell in Krisensituationen.

## 6.7 Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung

Insgesamt zeigt sich, dass neuere Ansätze in der Führungsforschung nicht mehr versuchen, den Führungserfolg auf ein einzelnes Merkmal (z.B. ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal oder einen bestimmten Führungsstil) zurückzuführen. Vielmehr stehen vermehrt die wechselseitigen Anpassungsprozesse von Personen-, Verhaltens- und Situationsvariablen im Mittelpunkt. Was bisher fehlt, ist eine die weitgehend getrennten Ansätze in der Führungsforschung integrierende, allgemeine Theorie der Führung und Motivation.

Auf der Grundlage sozialpsychologischer Theorien versucht das von Frey und Mitarbeitern (Frey, 1998; Frey, Kerschreiter und Mojzisch, 2001) entwickelte „Prinzipienmodell der Führung“ einen allgemeinen Orientierungsrahmen zu geben. Die postulierten Prinzipien (z.B. Sinn- und Visionsvermittlung, Transparenz, konstruktive Rückmeldung, positive Wertschätzung, Fairness) sind darin sowohl als Bringschuld der Führungskraft als auch als Holschuld der Mitarbeiter konzipiert. Das Modell betont damit sowohl den wechselseitigen sozialen Einfluss in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als auch die Tatsache, dass beiden Seiten prinzipiell immer mehrere Faktoren zur Verfügung stehen, um Einfluss auf das Verhalten des jeweils anderen zu nehmen.

Auf eine Reihe interessanter neuere Entwicklungen in der Führungsforschung (z.B. die Theorie der impliziten Führungstheorien, shared leadership) kann hier aus Platzgründen leider nicht eingegangen werden. Insgesamt ist ein Trend zu stärker länder- und kulturübergreifender Führungsforschung zu erkennen. Als besonders prominentes Beispiel sei hier auf das Projekt GLOBE (s. S. 31) verwiesen, in dem ca. 17.000 Manager in über 800 Organisationen aus insgesamt 62 Ländern nach Merkmalen von hervorragenden Führungskräften befragt wurden.

Über den Vergleich kultureller Cluster, die u.a. unter Verwendung anthropologischer, kulturpsychologischer und nationalökonomischer Datenbanken gebildet wurden, lassen sich im Projekt GLOBE kulturübergreifende Gemeinsamkeiten von Vorstellungen über effektive Führung (z.B. transformationale Führung, teamorientierte Führung) sowie auch kulturelle Besonderheiten identifizieren. Beispielsweise scheint transformationale Führung in Deutschland mit Fertigkeiten im administrativen Bereich (soziale Beziehungen sind eher institutionalisiert) einherzugehen (Brodbeck, Javidan und Frese, 2002), während sie in Anglo- und Südeuropäischen Ländern insbesondere mit Teamorientierung (soziale Beziehungen sind eher an Elementarformen der Familie und der Gruppe ausgerichtet) einhergeht (Brodbeck et al., 2000).

Frauen und Männer haben einen anderen Stil. Nehmen Sie die Debatte um Angela Merkel, als jemand fragte, ob sie Richtlinienkompetenz hat oder nicht. Alle Männer meinten, sie hätte sie nicht. Absurd. Auf dem Papier hat sie die sowieso. Aber daran mache ich unterschiedliche Führungsstile von Männern und Frauen fest. Es ist schon so, dass die Art des

Auftretens anders ist. Bei Männern fangen die Sätze viel häufiger mit „Ich“ an und hören mit „Ich“ auf. Da wird viel apodiktischer gesagt: So ist es.<sup>96</sup>

# 7 Führungsmodelle / Managementkonzepte

## 7.1 Grundlagen

„Ein Führungskonzept stellt ein (normatives) System von Handlungsempfehlungen für den Manager mit Personalverantwortung dar und zwar bezüglich seiner Personalführungsaufgaben.“<sup>97</sup> Folgende Anforderungen sollen von Managementkonzeptionen erfüllt werden:

1. einen wirkungsvollen Beitrag zur Bewältigung der Führungsaufgaben leisten
2. die selbständige und verantwortliche Bearbeitung abgegrenzter Aufgabengebiete ermöglichen
3. Vorgesetzte und Mitarbeitende gleichermaßen in das Management-Konzept einbeziehen
4. ermöglichen, die Leistung des einzelnen Mitarbeitenden und auch des Vorgesetzten genau und unvoreingenommen zu ermitteln.

Scholz<sup>98</sup> unterscheidet im Personalmanagement weiter folgende Begriffe:

- Führungsinstrumente  
sind konkrete Vorschläge zur Personalführung (Führungstechniken, Führungsstile)
- Führungsmodelle  
sind systematische Beziehungsgefüge von Komponenten der Personalführung (mindestens ein Führungsinstrument enthaltend)
- Führungstheorien  
sind die Weiterentwicklung von Führungsmodellen. Sie bestehen aus empirisch gehaltvollen Hypothesen, beschreibenden und erklärenden Aussagen zur Führung.

## 7.2 Exkurs: Instrumente der Organisationsführung

Im Bereich des Personalmanagements werden - wie bereits oben angeführt - als Führungsinstrumente sog. konkrete Vorschläge zur Personalführung angesehen. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass auch die allgemeinen Instrumente der Organisationsführung in diesem Bereich gelten. Führungsinstrumente allgemein sind also Hilfsmittel der Organisationsführung bei der zielorientierten Gestaltung von Organisationen. Man unterscheidet in der Organisationsführung folgende Führungsinstrumente:

- Planung und Steuerung,
- Organisation,
- Controlling,
- Information.

Um Führungsentscheidungen treffen zu können, sind also Planung und Steuerung, Organisation, Controlling und Information notwendig. Dies gilt auch für Entscheidungen im Personalbereich. Deshalb werden diese Instrumente an dieser Stelle kurz dargestellt.

### 7.2.1 Planung und Steuerung

Die Planung kann in die Teilphasen der Zielbildung, Problemanalyse, Prognose, Alternativensuche, Bewertung und Entscheidung eingeteilt werden. Die Aufgabe der Planung besteht darin, Entwürfe zu erstellen, durch welche Größen für das Erreichen von Zielen vorausschauend festgelegt werden. Durch diese Entwürfe sollen die Chancen und Risiken der Zielerreichung rechtzeitig erkannt sowie geeignete gestaltende Maßnahmen ergriffen werden können. Der Planung folgen i. d. R. die Durchsetzung der Pläne und sinnvollerweise deren Kontrolle. Die Kontrolle soll Plan-Ist-Abweichungen feststellen, eine Abweichungsanalyse die Ursachen der ermittelten Abweichungen untersuchen. Die Ergebnisse der Kontrolle und Analyse sind wiederum wesentliche Informationen für den weiteren Planungsprozess.

### 7.2.2 Organisation

Die Aufgabe der Organisation besteht darin, die Beziehungen zwischen den Aktivitäten in einer Organisation, den Personen und den Sachmitteln einer Organisation so zu gestalten (zu strukturieren), dass eine optimale Zielerfüllung gewährleistet ist. Dafür steht eine Reihe von Gestaltungsalternativen zur Verfügung: Die klassischen Modelle der Aufbauorganisation wie Funktionale Organisation, Divisionale Organisation und Matrixorganisation sowie die Prozessorganisation. Sie sind jeweils mit Vorteilen und Nachteilen verbunden und müssen daher zielorientiert unter Berücksichtigung der jeweiligen Umweltbedingungen ausgewählt und ggf. auch modifiziert werden.

## 7.2.3 Controlling

Organisationsführung ist eine sehr komplexe Aufgabe. Um die Komplexität von Führungsentscheidungen zu reduzieren, findet i. d. R. eine Zerlegung in Teilentscheidungen statt. So kann die Führungsaufgabe in Beschaffungs-, Produktions- und Absatzentscheidungen differenziert und in strategische, taktische und operative Entscheidungen untergliedert werden. Mit der Delegation findet i. d. R. eine Verlagerung von Kompetenz auf die unteren Hierarchieebenen statt. Das Controlling hat die Aufgabe, die Führungsentscheidungen in den verschiedenen Organisationsbereichen zu koordinieren.

## 7.2.4 Information

Information ist zweckgerichtetes Wissen, das für den Führungsprozess notwendig ist. Planung und Kontrolle stellen informationsverarbeitende Prozesse dar. Die Organisation befasst sich mit der Strukturierung von Informationsbeziehungen in Organisationen. Das Controlling übernimmt neben der Koordinationsfunktion die Sicherstellung der Informationsversorgung der Organisationsführung. Die betriebliche Informationswirtschaft stellt gleichzeitig das Bindemittel zur Verfügung für die Integration der Führungsentscheidungen sowie für die Verkettung des Führungssystems mit dem Ausführungssystem.

Die Informationswirtschaft kann unter einer Vielzahl verschiedener Aspekte betrachtet werden. Neben der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen ist heute vor allem die technologische Unterstützung der Informationswirtschaft von praktischer Bedeutung (z. B. Internet, Intranet). Kernstück der betrieblichen Informationswirtschaft ist das Rechnungswesen mit seinen Teilgebieten der Bilanz und der Kostenrechnung. Mit Informationen über die für die Unternehmensführung relevante Zukunft befassen sich die Prognosen.

## 7.3 Einzelne Führungsmodelle

Führungsmodelle sind vor allem von anwendungsorientierten Führungsforschern und Beratungsfirmen entwickelt worden. Sie sollen der Effizienzsteigerung dienen:

- systematischer Ordnungsrahmen mit klar definierten Funktionen der Führungselemente (z. B. Budget)
- verbindliche Richtlinien, die das Handeln der Führungskräfte weitgehend bestimmen (vgl. Führungsstil; Abschn. 6)
- Grundlage für die Führungsschulung, Gerüst für die Vermittlung von Führungswissen (unité de doctrine)

Demzufolge werden folgende Führungsmodelle unterschieden (beispielhaft):

1. Management-by-Modelle (Führungstechniken)
2. 7-S-Modell
3. organisationsindividuelle Zusammenstellung von Führungsgrundsätzen

### 7.3.1 Management-by-Modelle

Managementtechniken formulieren konkreter als Führungsgrundsätze (s. Abschn. 7.3.4) die geplanten Verhaltensweisen bei der Führung einer Organisation.<sup>99</sup>

#### 7.3.1.1 Management by Objectives - MbO

Dieses Konzept ist wie folgt gekennzeichnet:

1. Grundidee
  - Im Vordergrund stehen die zu erreichenden Ziel
  - Die Ziele beziehen sich auf die jeweilige Einheit
  - Sie werden zusammen mit den Mitarbeitenden vereinbart
2. Vorteile
  - Motivation, Pflichtgefühl und Mitwirkung der Mitarbeitenden sind ausgeprägter
  - Die Ressourcen der Mitarbeitenden werden genutzt
  - Verantwortlichkeiten sind klar geregelt
  - Das Management wird entlastet
3. Nachteile
  - Oftmals sehr schablonenhaft
  - Die Zielvereinbarungen und ihre Überwachung sind sehr zeitintensiv
  - Die Zielerreichung wird über das Gesamtergebnis der Organisationseinheit oder der Organisation gestellt
4. Voraussetzungen
  - Delegation wie bei MbD, Entscheidungsdezentralisierung
  - zielorientierte Organisation (Kongruenz und Zielsystem und Organisationsstruktur)

- gut organisiertes, leistungsfähiges Planungs-, Informations- und Kontrollsystem, entsprechende Informationsversorgung und Ausbildung der Mitarbeiter
  - weitere Instrumente wie oben genannt
5. Bewertung
- mehr als nur ein Schlagwort oder Prinzip
  - modernste, umfassende und am weitesten entwickeltes Führungsinstrument
  - berücksichtigt den Stand moderner Führungstheorie und die zentrale Rolle der Ziele für die Steuerung sozialer Systeme

Wenn Zielvereinbarungen (s. Abschn. 7.3.2) anstelle von Zielfestlegungen erfolgen, werden Aufgabenziele an die individuellen Fähigkeiten und Anspruchsniveaus angepasst und ist so ein hohes motivationales Potenzial aktivierbar (partizipatives MbO)

### 7.3.1.2 Management by Delegation - MbD

Dieses Konzept ist wie folgt gekennzeichnet:

1. Grundidee
  - Die Handlungsverantwortung wird an die Mitarbeitenden delegiert
  - Sie erhalten entsprechende Befugnisse und Kompetenzen
  - Verantwortung und Kompetenz finden sich in einem Mitarbeitenden
  - Fixierung durch Stellenbeschreibung und Anweisungen
2. Vorteile
  - Entlastung des TOP-Management
  - Verstärkung von Motivation und Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeitenden
  - Objektive Regeln führen zu erhöhter Sicherheit
3. Nachteile
  - Bürokratische Strukturen sind wenig flexibel
  - Geringe Innovationsfreundlichkeit der Organisation
  - Bei nicht vollständiger Delegation von Kontroll- und Entscheidungsrechten kann schnell Unklarheit und Unzufriedenheit vor allem bei den höchstqualifizierten Mitarbeitenden entstehen.
4. Voraussetzungen
  - Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten und Delegationsfähigkeit der Mitarbeitenden (müssen eigenständig handeln können)
  - Klärung delegierbarer und nichtdelegierbarer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
  - entsprechendes Kontroll- und Berichtssystem
  - ausreichende Information der Mitarbeitenden (auch Querschnittsinformation)
5. Bewertung
  - als einfaches Prinzip allgemeingültig verwendbar, aber nur begrenzt wirksam
  - in Form des Harzburger Modells zwar leistungsfähiger, aber zu statisch und daher stark erweiterungsbedürftig

### 7.3.1.3 Management by Exception - MbE

Dieses Konzept ist wie folgt gekennzeichnet:

1. Grundidee
  - Festlegung von Sollergebnissen
  - Informationsrückkopplung
  - Abweichungskontrolle (-analyse)
  - Vorgesetzter greift nur bei Abweichungen und in Ausnahmefällen ein
  - Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle mit Kompetenzabgrenzung
2. Vorteile
  - Entlastung der Vorgesetzten von Routineaufgaben
  - Systematisierung der Informationsflüsse und Regelung der Zuständigkeiten, so dass Störeinflüsse rasch behoben werden
  - Entscheidungen sollen an gewisse Richtlinien gebunden werden
3. Nachteile
  - einseitig (Beschränkung auf Abweichungsfälle) und fehlendes feed forward
  - Tendenz zum Management by Surprise
  - über Ziele und Pläne als Grundlage für Sollgrößen und Kontrolle wird nichts gesagt
  - fördert nicht unbedingt Eigeninitiative und Verantwortungsfreude, Tendenz zur Delegation nach oben

- unter Umständen negative Verhaltensmotivation (Misserfolgsvermeidung, Frustration durch fehlende Erfolgserlebnisse)
  - Lerneffekte bei Mitarbeitenden beschränkt, da interessante Probleme Vorgesetzten vorbehalten bleiben
4. Voraussetzung für die Anwendbarkeit
- Anwendungsbereich auf programmierbare Entscheidungsprozesse beschränkt
  - alle Beteiligten müssen Ziele, Abweitungstoleranzen und Definition der Ausnahmefälle kennen
  - entsprechendes Kontroll- und Berichtssystem
  - klare Regelung der Zuständigkeiten
5. Bewertung
- kein eigenständiges Modell, lediglich einfaches, generelles Prinzip
  - löst nur kleinen Teil der Management-Probleme, geht aber in andere Modelle ein

## 7.3.2 Führen durch Zielvereinbarung

Führen wird oftmals übersetzt als: alle Bereiche und Beteiligten auf die Gesamtzielsetzung der Organisation auszurichten!

Zielvereinbarungen (ZiV) setzen oberhalb der Standardaufgabe an.<sup>100</sup>

§ 18 Abs. 5 Satz 2 TVöD VKA definiert die ZiV als „freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung.“ Die Aushandlung der Ziele ist also ein partnerschaftlicher Prozess, die Vereinbarung erfolgt freiwillig. Eine freiwillige ZiV kann auch darin bestehen, dass sich Mitarbeitende und Führungskraft auf zum Teil vorgegebene oder übergeordnete Ziele verständigen, z.B. auf die Umsetzung haushaltsrechtlicher Vorgaben.

ZiV beschreiben einen Endzustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden soll, der den Mitarbeitenden aber „ausreichend Gestaltungsspielraum auf dem Weg dorthin einräumt.“<sup>101</sup> Sie legen also das zu erreichende Ergebnis fest, überlassen jedoch die einzelnen Schritte und Methoden auf dem Weg dorthin den Mitarbeitenden. Die Leistung der Mitarbeitenden wird ermittelt, indem die Ist-Ergebnisse mit den Soll-Ergebnissen am Ende des Zielvereinbarungszeitraums verglichen werden.

Der TVöD gibt kein bestimmtes Zielvereinbarungssystem vor, sondern überlässt die Ausgestaltung des Systems Arbeitgeber und Personalrat (§ 18 Abs. 6 TVöD VKA).

### 7.3.2.1 Voraussetzungen

Voraussetzungen für erfolgreiches Führen mit ZiV sind auf Seiten der Führungskraft folgende Fähigkeiten:

- Ziele so formulieren zu können, dass sie nicht nur klar und messbar, sondern auch motivierend sind
- Vereinbarungen zu treffen, die nicht als Diktat angesehen werden

Ein Ziel muss dabei folgende Merkmale aufweisen:

- einfach formuliert und spezifisch: kein „müsste, sollte, vielleicht“ (Simply stated and specific)
- messbar formuliert, damit von Anfang an Klarheit über erreicht/nicht erreicht herrscht (Measurable stated)
- in der Gegenwart geschrieben, als gewünschter Zustand zum vereinbarten Termin (As-it-now)
- vernünftig, machbar, innerhalb des Einflussbereichs dessen, der das Ziel erreichen soll (Reasonable)
- mit einem Termin oder einer Periode versehen (Timed)

Die sog. SMART-Regel bietet Kriterien zur Überprüfbarkeit von Zielen:

**S**pezifisch

Ziele müssen eindeutig, konkret und präzise formuliert werden.

**M**essbar/Beurteilbar

Ziele müssen messbar oder beurteilbar sein. Sowohl für die Messung wie auch für die Beurteilung einer Zielerreichung werden konkrete Kriterien festgelegt.

**A**nspruchsvoll

Ziele müssen herausfordernd sein. Sie sollen einen Anspruch darstellen, der auf die jeweilige Leistungsfähigkeit der oder des Einzelnen abgestimmt ist.

**R**ealistisch

Ziele müssen realistisch und ihre Erreichung von den Mitarbeitenden zu beeinflussen sein.

**T**erminiert

Es muss ein Zeitpunkt angegeben sein, an dem das Ziel erreicht sein soll.

Die detaillierte Planung der Maßnahmen zur Zielerreichung und deren Durchführung wird den Mitarbeitenden überlassen.

Demzufolge wird auch nur kontrolliert, ob bzw. inwieweit die Ziele erreicht wurden, nicht jedoch welche Maßnahmen wann und wo gesetzt wurden, d. h.:

a) die Aufgabengebiete werden

- geordnet und genau bestimmt

- den einzelnen Mitarbeitenden zur selbständigen Bearbeitung überlassen

b) die Mitarbeitenden

- erhalten die Befugnisse, notwendige Entscheidungen in ihrem Arbeitsgebiet selbst zu treffen
- müssen die Verantwortung für die Erfüllung ihrer Ziele übernehmen, mehr Selbständigkeit bedeutet zugleich mehr Verantwortung
- müssen für die Folgen ihrer Entscheidungen einstehen und können sich nicht mehr auf den Vorgesetzten berufen.

### 7.3.2.2 Grundregeln für den Einsatz von Zielvereinbarungen

Für den Einsatz von Zielvereinbarungen hat die Unternehmensberatung Baumgartner und Partner<sup>102</sup> die folgenden Grundregeln aufgestellt:

**Grundregel 1:** Stellenauftrag als Basis der Zielvereinbarung

Vorzugsweise richten sich Zielvereinbarungen auf Kernaufgaben der Stelle. Zielvereinbarungen klären den spezifischen Erreichungs-, Verbesserungs- und Veränderungsbedarf für eine Leistungsperiode. Gleichzeitig orientieren sich Zielvereinbarungen an Unternehmenszielen und -strategien

**Grundregel 2:** Konkrete Zielbeschreibung

Der Zielvereinbarungsplan erhält die genaue Beschreibung der zu erreichenden Ziele. Die W-Fragen „Wer“, „WAS“, „Wie (viel)“, „Wo(mit)“ und „Wann“ sollen den Zielvereinbarungsprozess erleichtern. Die Frage nach dem „Was“ überprüft den Zielinhalt, während das „Wie viel“ die Zielhöhe und den Zielumfang bestimmt. Die Frage nach dem „Wo“ steckt das Zielgebiet ab. Schließlich werden durch das Fragen nach dem „Wann“ und „Wer“ der Zeitraum für die Zielerreichung beschrieben

**Grundregel 3:** Konkrete Mess- bzw. Beurteilungsgrößen für jede Zielvereinbarung

Mit Hilfe der Mess- und Beurteilungsgrößen wird eindeutig geklärt, wann ein vereinbartes Ziel erreicht ist. Sollten Zielgrößen nicht geeignet sein, werden Zielzustände und die damit verbundenen Wirkungserwartungen möglichst eindeutig und beurteilbar beschrieben. Ggf. ziehen Sie Indikatoren für die Zielerreichung heran.

**Grundregel 4:** Priorisierung der Zielsetzung durch Prozentangaben

Jedem Ziel einer Zielvereinbarung wird von 100 möglichen Punkten ein Anteil zugewiesen. Durch diese Aufteilung wird für jedes Ziel eine Gewichtung vorgenommen

**Grundregel 5:** Situative Einschätzung der Ergebnisse

Hier wird ein Leistungsvergleich - „Ist“ gegenüber „Soll“ - gefordert. Mit einem ausgewogenen Urteilsvermögen wird man über die Schritte Messen - Bewerten - Ermessen zur situationsgerechten Einstufung der Zielerreichung gelangen. Die Ergebniseinstufung wird auf einer Skala von 1 (»erfüllt die Ziele nicht«) bis 5 (»übertrifft die Ziele«) vorgenommen.

**Grundregel 6:** Voneinander unabhängige Ziele

Grundsätzlich sind die Ziele voneinander unabhängig. Einem Ziel zugeordnete Ergebnisbeiträge haben möglichst keine Auswirkung auf die Beurteilung des Erfüllungsgrades anderer Ziele

**Grundregel 7:** Zielvereinbarungen sind verbindlich

Zielvereinbarungen weisen - ähnlich wie die Unternehmensplanung auch - einen hohen Grad an Verbindlichkeit auf. Sie sollen über die Planungsperiode so stabil wie möglich gehalten werden. Denn es kann nicht sinnvoll sein, die Ziele kurzfristig und häufig zu revidieren.

### 7.3.2.3 Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses

Der Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses (ZVP) gliedert sich in folgende Schritte:

- Start und Terminierung des ZVP auf Organisationsebene
- Festlegen der Organisationsziele für die nächste Periode
- Kommunikation und Verabschiedung der Organisationsziele im Kreis der Führungskräfte
- Vorgesetzte informieren die Mitarbeitenden über die Organisationsziele
- Auffordern der Mitarbeitenden, eigene Ziele zu formulieren
- Führungskräfte bereiten sich vor, welche Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbart werden sollen und welche Prioritäten vorliegen
- Zielerreichungs-/Abweichungsanalyse für den abgelaufenen Zeitraum
- Im Gespräch mit dem Mitarbeitenden zunächst alle Ziele für die neue Periode sammeln
- Unterschiedliche Sichtweisen identifizieren, nach Gründen suchen und Kompromisse vereinbaren
- wichtigste Ziele vereinbaren und Prioritäten setzen
- Reife der Mitarbeitenden berücksichtigen und Ziele entsprechend formulieren
- Beurteilungsmaßstab und Art der Kontrolle klären
- Ggf. Meilensteine und/oder Zwischenziele und Reviews vereinbaren
- Rahmenbedingungen klären, damit die vereinbarten Ziele erreicht werden können
- Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden klären
- Zielvereinbarung schriftlich fixieren (beide Partner unterschreiben)
- Ggf. Dokumentation in der Personalakte
- Kontrolle (Soll-Ist-Vergleich) der Zielvereinbarung

### 7.3.2.4 Ursachen von Schwierigkeiten und Fehlern

In einigen Fällen verursachen falsches Führungsverhalten bzw. ein nicht kalkuliertes Zielrisiko das Scheitern dieses Konzeptes. Als Ursachen lassen sich folgende Gründe ausmachen:

1. bei den Zielen:
  - sind ungenau bestimmt
  - basieren auf falschen Schätzungen / Erwartungen
  - es treten Konflikte zwischen einzelnen Zielen auf (Zielkonkurrenz)
2. beim Führungsverhalten
  - Ziele sind vom Vorgesetzten bestimmt, nicht kooperativ festgelegt
  - die ZiV wird nicht angepasst, wenn unvorhersehbare Entwicklungen eintreten
  - der Vorgesetzte entscheidet, wo der/die Mitarbeitende entscheiden sollte, er mischt sich in deren Arbeitsgebiet ein

### 7.3.3 7-S-Modell

Erstmals beschreiben Pascale/Athos<sup>103</sup> die Unterteilung einer Organisation (Unternehmung) in sieben Bereiche (auch: McKensey-Modell):

#### 1. Harte Faktoren (hard elements)

- Strategie (strategy)

Zielgerichtete Aktivitäten eines Unternehmens nach einem bestimmten Muster. Die richtige Strategie entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Alle Maßnahmen, die die Organisation in Erwartung von oder in Reaktion auf Veränderungen in seiner Umwelt plant

- Struktur (structure)

Die realisierte Hierarchiestruktur in einem Unternehmen, also die Art und Weise, wie das Miteinanderarbeiten organisiert ist. Die Basis für Spezialisierung, Koordination und Kooperations einzelner Bereiche; sie wird wesentlich von der Strategie, der Organisationsgröße und der Vielfalt der erbrachten Produkte/Leistungen bestimmt.

- Systeme (systems)

Formelle und informelle Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den gegebenen Strukturen

#### 2. Weiche Faktoren (soft elements)

- Fähigkeiten (skills)

Die charakteristischen Fähigkeiten, also das, was die Organisation am besten kann und erledigt (Kernkompetenzen, USP (unique selling proposition)); Maßnahmen zur Ausdehnung und Entwicklung solcher wesentlichen Fähigkeiten und Kompetenzen

- Mitarbeitende (stuff)

Die Ausgestaltung des Personalwesens bzw. der HR-Aktivitäten: Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Wertegestaltung beim Managementnachwuchs, Einbindung von neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoring- und Feedbacksysteme

- Stil (style, culture)

Die Unternehmenskultur bestehend aus zwei Komponenten

- die Organisationskultur: die dominanten Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und zu sehr stabilen Elementen im Unternehmen werden können
- die Managementkultur bzw. der Führungsstil: was bewirkt das Management (nur Reden oder Tun); womit verbringen die Manager ihre Zeit; worauf konzentrieren sie ihre Energie

- Gemeinsame Werte (Selbstverständnis; share values)

Die grundlegenden Ideen auf denen die Organisation basiert, die Vision (große Innen-/ Außenwirkung), i. d. R. mit einfachen Worten auf einem abstrakten Niveau formuliert

**\*\*„What is important is coherence - that all 7 “Ss“ are balanced and consistent.“\*\***

Besteht eine ausgeglichene Balance zwischen diesen sieben Elementen, so arbeitet eine Organisation effektiv. Deshalb bezeichnet man dieses Konzept auch als Diagnosemodell für Organisations-Effektivität. Jede Veränderung eines Elementes hat Auswirkungen auf alle anderen Elemente. Konzentriert man sich im Rahmen eines Veränderungsprozesses nur auf die harten Elemente, kann dies eine Ursache für das Scheitern sein. Gerade die weichen Elemente können den entscheidenden Ausschlag für den Erfolg der Veränderungsprozesse geben, da neue Strukturen und Strategien kaum auf konträren Kulturen und Werten aufgebaut werden können.

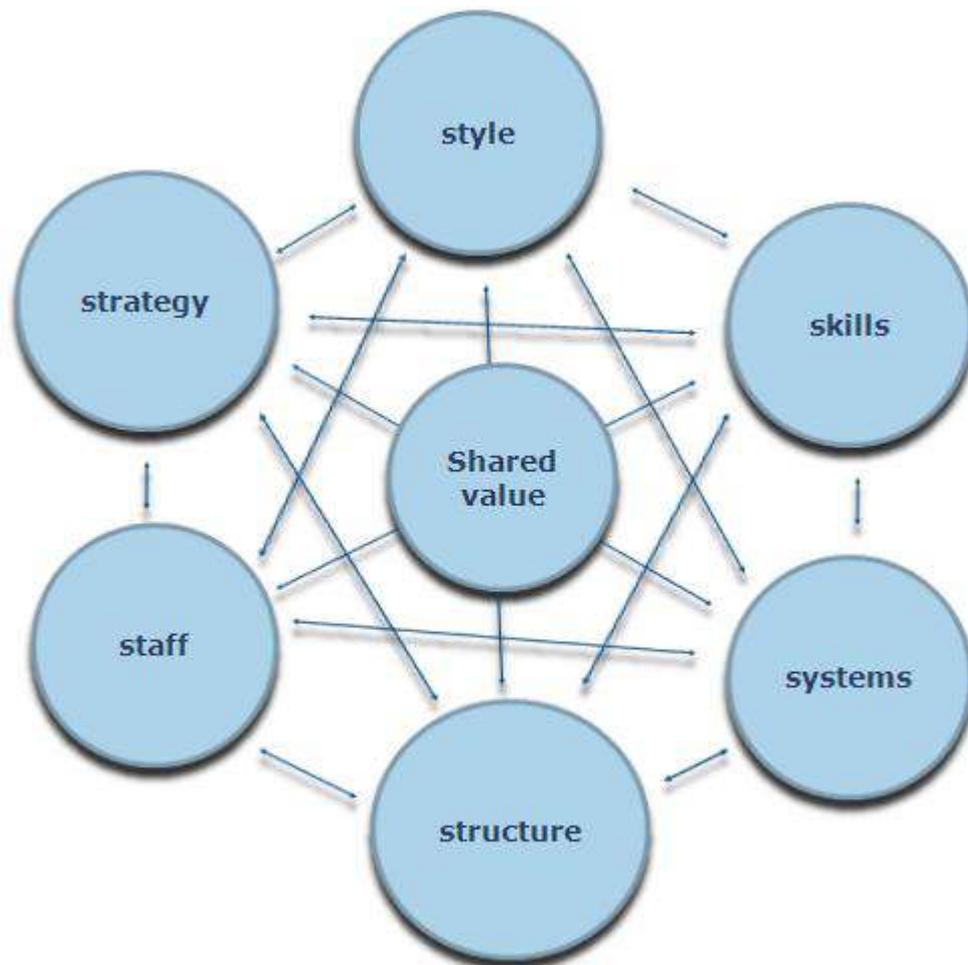


Abb. 7.1: 7-S-Modell (Quelle:in Anlehnung an (PASCALE/ATHOS, 1981))

### 7.3.4 Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze beschreiben und/oder normieren die Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen einer ziel- und wertorientierten Führungskonzeption. Dabei handelt es sich um schriftlich fixierte (formelle) oder ungeschriebene (informelle) Normen zur Verhaltensorientierung.

Zu den Prinzipien der Führung und Kooperation zählen heute:

1. Mitarbeitende und Führungskräfte: Führungskräfte sind Mitarbeitende mit besonderen Qualifikationen und Verantwortungen. Sie sollten sich so verhalten, dass ihnen Vorbildcharakter und Autorität zuerkannt wird.
2. Kooperation und Partizipation: Kooperation bedeutet Teamarbeit sowie Mitwirken, Mitdenken, Mitentscheiden und Mitverantworten der Mitarbeitenden.
3. Qualifikation und Förderung: Die Qualifikation und Förderung der Mitarbeitenden dient ihrer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung für zukünftige Aufgaben und gute Zusammenarbeit.
4. Kommunikation und Information: Zusammenarbeit und Führung vollziehen sich im offenen fachlichen und persönlichen Dialog ohne Einengung durch Positionen oder Hierarchie.
5. Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen dienen der Festigung und Vertiefung der Zusammenarbeit und der Überprüfung der Verwirklichung individueller und organisationaler Zielsetzungen.

## 8 Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten

### 8.1 Vorbemerkung

In der Diskussion über Führungsstile finden sich immer wieder Beiträge über sog. geschlechtsspezifisches Führungsverhalten.<sup>104</sup> Damit wird einerseits unterstellt, als gäbe es eine unterschiedliche Geschlechterrolle in der Führung ganz allgemein, andererseits bringt man damit zum Ausdruck, dass der weibliche Führungsstil z.B. zur Konflikt- und Problemlösung grundsätzlich besser geeignet sei.

In einem Artikel in einer überregionalen Zeitung in 2004 wird zur weiblichen Führung ausgeführt: „Sie entscheiden gerne, sind zielorientiert und echte Teamworker. Kurz: Frauen sind exzellente Chefs - wenn sie die Chance haben, es zu beweisen.“<sup>105</sup>

Bülow unterscheidet nach vier Kriterien, mit denen sich Frauen von männlichen Kollegen abheben:

- Zielorientierung und gute Organisation,
- bessere Konfliktmanager,
- mangelndes Selbstbewusstsein,
- Weniger Nutzung von Kontakten

### 8.2 Merkmale

Beer<sup>106</sup> untersuchte die geschlechtsspezifischen Unterschiede, auch in der Sozialisation, bei der Führung und der Motivation, von Unternehmerinnen. Interessant daran ist speziell die Gegenüberstellung der geschlechtsspezifischen Verhaltensmuster in Anlehnung an Mintzberg<sup>107</sup> und Helgesen<sup>108</sup>. Zusammengefasst lassen sich folgende Aspekte erkennen, die in der Tabelle 8.1 dargestellt sind.<sup>109</sup>

Tab. 8.1: Führungsmerkmale

Männliche Führungskräfte	Weibliche Führungskräfte
Arbeiten mit gleichbleibender Geschwindigkeit ohne Pausen	Arbeiten mit gleichbleibendem Tempo unter Einplanung von Pausen
Störungen und Diskontinuität prägen den Arbeitstag	Positive Einstellung zu unvorhergesehenen Aufgaben und Begegnungen
Kaum Zeit für Tätigkeiten ohne direkten Arbeitsbezug	Zeit für Tätigkeiten ohne direkten Arbeitsbezug
Vorliebe für direkte Gespräche und Zusammenkünfte	Zeitplanung für Korrespondenz obwohl direkter Kontakt bevorzugt wird.
Komplexes Beziehungsgeflecht zu unternehmensfremden Personen	Komplexes Beziehungsgeflecht zu organisationsfremden Personen
Kaum Zeit für Grundsatzfragen	Führungsstil berücksichtigt das gesellschaftliche Umfeld.
Identifikation mit der Arbeit	Empfindung der eigenen Identität als komplex und facettenreich
Geringe Bereitschaft zur Informationsvermittlung	Zeitplanung für Informationsvermittlung

#### 8.2.1 Erläuterungen

Auffällig im männlichen Führungsverhalten ist aufgrund der Untersuchung von Mintzberg die geringe Bereitschaft zur Informationsweitergabe. Begründet wird dieses Verhalten damit, dass diese Informationen der Schlüssel zur Macht sind und Andere deshalb nur ungern daran partizipieren sollen. Dies erstaunt umso mehr, als dieses Verhalten zu organisatorischen Engpässen führte und einer der Hauptgründe für die Arbeitsüberlastung war, da Aufgaben, die regelmäßig auf einer niedrigeren Ebene hätten erledigt werden können, von den Führungskräften selbst erledigt werden mussten. Als Begründung für ein derartiges Verhalten wurde angeführt:<sup>110</sup>

- Prestige  
Das Erreichen der hochrangigen Position wird genossen
- Innere Befriedigung  
Stolz auf die Bewältigung eines umfangreichen Arbeitstages
- Fokus auf Zielerreichung

Es geht vor allem um die erledigte Aufgabe und das erreichte Ziel und weniger um die Form der hierzu notwendigen Tätigkeit

Helgesens Ermittlung der Arbeitsmerkmale weiblicher Führungskräfte liess die Schlussfolgerung zu, dass eine isolierte Betrachtung der Einzelmerkmale nicht zweckmässig sei, sondern diese sich vielmehr gegenseitig bedingen. Die Bereitschaft zur Informationsweitergabe wird zurückgeführt auf ein hohes Identitätsgefühl mit dem Gesamtsystem, wobei der eigenen Karriere kein grosser Stellenwert eingeräumt wird. Dadurch wird die Einstellung gefördert, sich auch mit Tätigkeiten zu beschäftigen, die nichts mit der eigentlich übertragenen Aufgabe zu tun haben. „Bewusst eingplante Pausen lockern den intensiven Arbeitsrhythmus auf. Unvorhergesehene Ereignisse erscheinen nicht als Krisen oder störende Unterbrechungen. Die Erledigung der Korrespondenz bietet Möglichkeit zur Informationsweitergabe.“<sup>111</sup> Die von den befragten Frauen benutzten Begriffe unterstreichen diese Einstellungen und Eigenschaften und verweisen auf menschliche Beziehungen: Fluss, Interaktion, Zugang, Zuleitung, Anteilnahme, Netzwerk, Reichweite.“<sup>112</sup> Das Arbeitsverhalten ist gekennzeichnet durch

- Fehlende Instrumentalisierung  
Weder die Arbeit noch die im Kontext damit beteiligten Menschen werden instrumentalisiert,
- Fokus auf Arbeit als Wert  
Die Arbeit ist primär ein eigenständiger Wert, nicht Mittel zum Zweck.

## 8.2.2 Schlussfolgerung

Die Ergebnisse der Umtersuchungen von Mintzberg sind 1973 und von Helgesen in 1990<sup>113</sup> veröffentlicht worden, damit also schon eine nicht unerhebliche Zeit alt und erfolgten in verschiedenen Jahrzehnten. Die Arbeitsbedingungen heute sind im Wesentlichen deutlich verändert. Es stellt sich deshalb die Frage nach der weiteren Gültigkeit der ermittelten Ergebnisse. Helgesen verglich ihre Ergebnisse mit denen Mintzbergs, um so geschlechtsspezifische Unterschiede in der Handhabung des Tagesablaufs festzustellen und arbeitete einen typisch weiblichen Führungsstil heraus. Aber auch ihre Studie weist erhebliche Mängel auf und kann somit die Behauptung Frauen führen besser nicht belegen.

„Die beiden Studien sind aus mehreren Gründen nur schwer miteinander vergleichbar, denn sie hatten unterschiedliche Intentionen, die Führungskräfte besetzten andere Positionen und die unterschiedlichen Jahrzehnte stellen eher den Grund für die Unterschiede dar, als das Geschlecht. Des Weiteren weist die Empirie aufgrund ihrer schmalen Basis Mängel auf und verschiedene Interpretationen sind unzulänglich.“<sup>114</sup>

Neuberger<sup>115</sup> bemerkt dazu: „Aus den für eine differenztheoretische Argumentation enttäuschenden Ergebnissen der empirischen geschlechtervergleichenden Führungsforschung wurden zwei konträre Schlussfolgerungen gezogen: die Propagierung von Androgynie und die Forderung nach 'diversity'.“

## 8.3 Androgynie

Androgynie ist eine Kombination von 'andro' (Mann) und 'gyne' (Frau) in einer einzigen Person. Es benennt ein Wesen, das die positiven Eigenschaften beider Geschlechter in sich vereint und ihre negativen Seiten überwindet. Innerhalb der Psychologie wird durch Carl Gustav Jung die Theorie hervorgebracht, dass man Männlichkeit und Weiblichkeit in jedem Menschen finden kann und sie sich nicht durch eine biologische, anatomische Hülle begrenzen lassen. Die simple Trennung der Geschlechter sieht er als simplifizierendes Ideal an, dessen Bedeutung überholt ist und neu definiert werden muss.

„Kein Mann ist so ganz nur männlich, dass er nichts Weibliches in sich besäße. Tatsache ist vielmehr, dass gerade sehr männliche Männer (allerdings wohlbehütet und versteckt) ein sehr weiches (oft zu Unrecht als „weiblich“ bezeichnetes) Gemütsleben besitzen. Es gilt dem Mann als Tugend, weibliche Züge möglichst zu verdrängen, wie es der Frau, bisher wenigstens, für unbedenklich galt, ein Mannweib zu sein.“<sup>116</sup>

Die Vereinigung beider Tendenzen in einem Charakter setzt er mit der vollkommenen Harmonie gleich, die im chinesischen das Symbol TAO darstellt, welches die völlige Symbiose zwischen Himmel und Erde symbolisiert. Ausgehend davon, dass es nur eine Kombination geben kann, wo vorher Separation existiert, ist das Androgynie-Konzept also abhängig von der Geschlechtertrennung und kann diese nur überwinden, wo sie existieren. Es geht also um die Entwicklung der Persönlichkeit von einem geschlechtstypischen Selbstkonzept zu einer Geschlechtsidentität, die beides einschliesst, die gleich- und die gegengeschlechtlichen Eigenschaften und Werte.

## 8.4 Diversity

„Diversity“<sup>117</sup> bedeutet zunächst Vielfalt, Unterschiedlichkeit. Gemeint ist in dem hier unterstellten Kontext: die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden einer Organisation. Sie haben unterschiedliches Alter, unterschiedliches Geschlecht,

unterschiedliche Rasse und Religion, sind unterschiedlicher Herkunft und sie haben unterschiedliche sexuelle Orientierung. Man definiert Diversity auch als das Mosaik von Menschen, die eine Vielfalt von Berufs- und Lebenserfahrung, Sichtweisen, und Werte und Weltanschauungen als Kapital in ihr Arbeitsleben einbringen.

Damit die in der Vielfalt steckenden Potenziale realisiert werden können, überprüfen Organisationen ihre Strukturen und Prozesse auf Chancengleichheit. Gleichzeitig wird ein Bewusstsein für Vielfalt geschaffen und die notwendige Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt vermittelt.

Dem Diversity Management als einem neuem Konzept wird unterstellt, Organisationen effektiver, produktiver und profitabler zu machen. Dabei kann man die ökonomischen Argumente unterscheiden nach

#### 1. Verminderung des ökonomischen Risikos

Es liegt auf der Hand, dass Organisationen<sup>118</sup> daran interessiert sind, sich mit Hilfe von DiM gegen Klagen von diskriminierten Mitarbeitenden abzusichern. Diskriminierung bringt Organisationen nicht nur ökonomische Nachteile, sondern birgt auch ein sehr hohes, fast unkalkulierbares ökonomisches Risiko.

#### 2. Steigerung des Unternehmenserfolgs

Mögliche Wettbewerbsvorteile von DiM werden genannt z.B.:<sup>119</sup>

- Das Beschäftigten-Struktur-Argument

Die Personalpolitik muss sich auf die Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft einstellen.

- Das Kosten-Argument

In dem Maße, in dem Organisationen vielfältiger werden, wirkt eine schlechte bzw. misslungene Integration derer, die nicht zur dominanten Gruppe gehören, kostensteigernd. Auf der anderen Seite werden diejenigen Organisationen, die diese Probleme lösen, Kostenvorteile erzielen.

- Das Personalmarketing-Argument

Diejenigen Organisationen mit dem besten Ruf in Sachen Managing Diversity werden im Wettbewerb um das Potenzial von Frauen und der ethnischen Minderheiten die besseren Arbeitskräfte gewinnen.

- Das Marketing-Argument

Eine vielfältige zusammengesetzte Belegschaft, die in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit einzustellen, verbessert das Marketing. Dies gilt sowohl für auf multinationalen Märkten tätige Organisationen als auch für solche, die im Heimatland mit Kunden zu tun haben, die anderen Kulturen angehören.

- Das Kreativitäts und Problemlösungs-Argument

Weniger Konformität und eine größere Perspektivenvielfalt erhöhen die Kreativität. Heterogenität in Entscheidungsgremien und Problemlösegruppen führen zu besseren Entscheidungen. Auch dafür ist die Perspektivenvielfalt maßgeblich.

- Das Finanzierungs-Argument

Nicht nur Kauf-, sondern auch Anlageentscheidungen werden zunehmend an (ökologischen und ) sozialen Aspekten orientiert.

- Das Flexibilitäts-Argument

Homogene bzw. monokulturelle Organisationen mit sogenannten starken Kulturen sind veränderungsresistent. Im Gegensatz dazu versprechen multikulturelle Organisationen die in Zeiten großer Umweltveränderungen erforderliche Flexibilität.

- Das Internationalisierungs-Argument

Wenn die Organisation Multikulturalität lebt, dann erleichtert dies auch das Agieren in anderen Ländern.

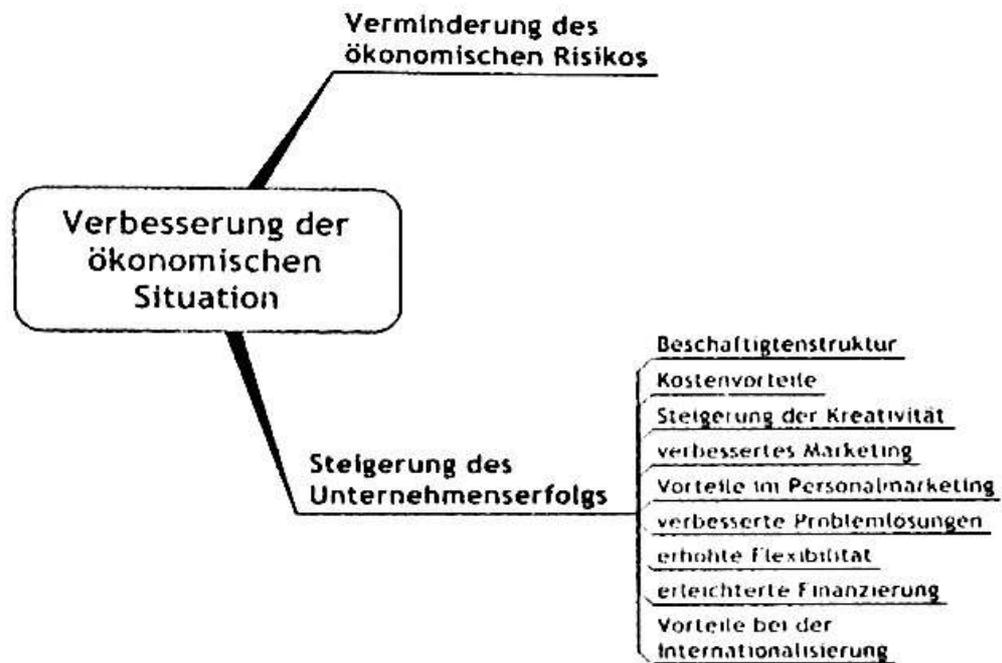


Abb. 8.1: Die ökonomischen Argumente für DiM (Quelle: ©Wolfgang Kirk)

## 8.5 Dekonstruktion

Am Geschlechterverhältnis hat sich fast alles verändert - mit Ausnahme der Unterordnung der Frauen unter die Männer. Diese einst geäußerte These hat lt. Vertreter dieser Auffassung nichts von seiner Aktualität eingebüßt, im Gegenteil.<sup>120</sup> Mit Dekonstruktion ist das kritische Zerlegen der bisherigen Führungstheorien gemeint. Darunter versteht man, vorhandene theoretische Ansätze nach Doppeldeutigkeiten und Widersprüchen zu analysieren. Diese Methode des Dekonstruierens geht davon aus, dass Texte und wissenschaftliche Konzepte mehrdeutige Bedeutungen haben. Der Gebrauch eines Begriffes in einem bestimmten Kontext maskiert und verbirgt im allgemeinen andere Bedeutungsnuancen.

Im Bezug auf alle bisherigen Führungstheorien ist anzumerken, dass die Beziehung zwischen Führern und Geführten im Vordergrund steht. Es wird gleichsam eine dualistische Orientierung unterstellt, in die Führungsperson von den Geführten in einer gewissen Hinsicht als überlegen betrachtet wird. Die Vormachtsstellung der Führungskraft wird automatisch vorausgesetzt, was zur Folge hat, dass die Beziehung zwischen Führung und Macht keiner kritischen Analyse mehr unterzogen wird. Stets wird die Macht des Führers stillschweigend als legitim und im Interesse der Organisation stehend angesehen.

Neuberger weist auf theoretische Ansätze hin, die dazu auffordern, „...die soziale Realität nicht als hermetische Einheit und Ganzheit hinzunehmen, sondern als gesellschaftliche Konstruktion zu sehen, die theoretisch und praktisch de-konstruiert werden kann, indem man ihre Konstruktionspläne offenlegt, ihre Entwicklungsgeschichte nachzeichnet und die Vielzahl der Abweichungen, Widersprüche, Mutationen und Unfälle registriert, die vom Mainstream verdeckt werden.“<sup>121</sup>

## 8.6 Gläserne Decke

Bei diesem beobachtbaren Phänomen handelt es sich um Diskriminierung im Erwerbsleben<sup>122</sup>. Gemeint ist damit: dass die meisten hochqualifizierten Frauen beim Aufstieg innerhalb von Unternehmen oder Organisationen auf der Ebene des mittleren Managements hängenbleiben und nicht bis in die Führungsetage kommen, obwohl sie die gleichen Leistungen erbringen wie bevorzugte männliche Kollegen. Da diese Barriere unsichtbar ist, entstand der Ausdruck glass ceiling, eingedeutscht gläserne Decke. Seit den 1980er-Jahren sind zu diesem Phänomen international zahlreiche wissenschaftliche Studien erschienen, sowohl von Wirtschaftswissenschaftlern als auch von Soziologen. Grundsätzlich gilt im Erwerbsleben bei Frauen generell (statistische Diskriminierung):

- Unternehmen erwarten bei Frauen eine geringere Erwerbsbeteiligung, eine größere Fluktuation und weniger berufliches Engagement
- Unternehmen stellen weniger Frauen ein und gewähren weniger Qualifikationsmöglichkeiten
- Frauen finden schwerer einen Arbeitsplatz, erhalten weniger Lohn und haben geringere Karrierechancen
- Frauen ziehen sich eher aus dem Beruf zurück

Aber, gilt dies auch unmittelbar für Frauen im mittleren Management?

Funken bejaht dies: „Glass ceiling lässt sich als wirkmächtige Karriererestriktion beschreiben, die subtil und kaum messbar den Weg von Frauen in das gehobene Management verhindert.“

„Der Begriff ..., wurde in den 70er Jahren in den USA geprägt. Damit sind all die subtilen, nicht oder kaum wahrnehmbaren Mechanismen gemeint, die verhindern, dass Frauen Einzug in die Chefetagen halten. Glass ceiling bezeichnet also eine für Frauen kaum überwindbare Barriere zwischen dem mittleren und oberen Management. Die gläserne Decke ist unsichtbar und gerade deshalb sehr effektiv. Häufig können Frauen keinen konkreten Grund benennen, warum ihnen der nächste Schritt auf der Karriereleiter misslingt oder verwehrt bleibt. Zu beobachten ist lediglich, dass männliche Kollegen auf dem Weg nach oben erfolgreicher sind, ohne immer bessere Leistungen oder mehr Engagement zu zeigen.“<sup>123</sup>

Begründet wird glass ceiling bei Frauen im mittleren Management in Anlehnung an Funken mit:

- mangelnder Belastbarkeit
- fehlendes Durchsetzungsvermögen
- geringere Sachkompetenz

Diese Argumente seien jedoch durch empirische Untersuchungen widerlegt. Ein Ausweg scheint für solche benachteiligten Frauen der Weg in die Selbstständigkeit als Unternehmerin zu sein.<sup>124</sup> Der Begriff ist in den letzten Jahren weiter gefasst worden: im erweiterten Sinne spricht man heute auch von gläserner Decke im Hinblick auf die eingeschränkten Aufstiegschancen von ethnischen Minderheiten oder bekennenden Homosexuellen.

## 8.7 Token Woman<sup>125</sup>

Kanter<sup>126</sup> benennt das Dilemma, dass Frauen primär als Geschlechtswesen wahrgenommen werden (tokens) und als Führungskräfte und in Männerberufen antiquierten bzw. überzogenen Anforderungen ausgesetzt sind (Stichwort: Assimilation). Außerdem sind nach ihrer Meinung zwei weitere Probleme vorhanden:

- Sichtbarkeit
- Frauen sind in den höheren Hierarchieebenen und in Männerberufen in der Minderheit und konzentrieren deshalb die Betrachtung anderer auf ihre Person (Fokussierung auf die eigene Person)
- Frauen in der Minderheit fühlen sich deshalb verpflichtet, höhere Leistungen zu erbringen und diese gleichzeitig zu relativieren, um kollektive Konkurrenz und Anfeindungen möglichst auszuschließen (Relativierung der eigenen Fähigkeiten)
- Polarisierung
  - In einer Gruppe neigt die Mehrheit bzw. dominierende Untergruppe dazu, Unterschiede zu betonen und Differenzen aufzubauen. Die Differenzierung wird in Ungleichheit übersetzt
  - Es werden geschlechtshomogene Allianzen aufgebaut, zu denen die Minorität keinen Zugang hat

## 8.8 Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming (GM) bedeutet: „dass alle Entscheidungsprozesse auf die tatsächliche Gleichheit bzw. Gleichwertigkeit zwischen den Geschlechtern gerichtet sein sollen.“<sup>127</sup> Zum Begriff:

### 1. Vereinte Nationen:

GM ist „?der Prozess zur Einschätzung der Auswirkungen geplanter Maßnahmen, einschließlich Gesetzesvorhaben, Politikstrategien oder Programmen für Frauen und Männer in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Es ist eine Strategie, die Belange und Erfahrungen von Frauen und Männern bei der Konzeption, Implementierung, Überwachung und Evaluierung von Politikstrategien und Programmen in allen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen zu einem integralen Bestandteil zu machen, sodass Frauen und Männer gleichermaßen profitieren und Ungleichbehandlung keinen Fortbestand haben wird. Das höchste Ziel besteht darin, Gleichstellung zwischen den Geschlechtern zu erreichen.“<sup>128</sup>

### 2. EUROPARAT<sup>129</sup> :

Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“<sup>130</sup>

Zum Begriff:

Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Gender Mainstreaming stellt eine langfristige Strategie dar, welche im Rahmen einer umfassenden Gleichstellungspolitik die gesetzlichen Maßnahmen und die gezielte Förderung von Frauen ergänzen soll.

Das Prinzip GM wurde bei der Weltfrauenkonferenz in Beijing (Peking) 1995 entwickelt. Als eine Methode, um die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen, wurde Gender Mainstreaming 1997 in den Amsterdamer Vertrag der EU aufgenommen.<sup>131</sup> Allgemein gibt es fünf Prinzipien des GM, und zwar:

- Einbau von Gleichberechtigung in die Kultur und Organisation. Das heisst: Gleichheit muß zum selbstverständlichen Bestandteil der alltäglichen Praxis und Organisationsformen werden.
- Behandlung der Mitarbeitenden als ganzer Person. Das heisst u.a.: Berücksichtigung der lebenszeitlichen Entwicklung, von Fortbildung und familiären Verpflichtungen.
- Respekt und Würde. Das heisst: Ausarbeitung eines überzeugenden und strikten Vorgehenskataloges gegenüber sexuellen Diskriminierungen und Belästigungen.
- Partizipation und Konsultation. Das heisst zum Beispiel, Gleichstellungsbeauftragten und -Kommissionen die Möglichkeit zu garantieren, gehört und mit ihrer Stellungnahme berücksichtigt zu werden.
- Visionen entwickeln. Diese Aufgabe beinhaltet zum Beispiel, genau zu erkennen, WIE die derzeitigen gesellschaftlichen Systeme und Strukturen, Programme und Politiken Frauen diskriminieren, und Gegenstrategien und Abhilfemaßnahmen zu ersinnen.

Hilfsmittel zur Umsetzung des GM sind:

- *Gleichstellungs-Indikatoren*. Diese beinhalten Datenerhebungen und die Messung von Fortschritten hinsichtlich definierter Ziele;
- *Prüfung und Bewertung* des Geschlechterbezuges bzw. der geschlechtsspezifischen Relevanz und Auswirkungen;
- *Aufbau* von Zugehörigkeit und Verbindlichkeit auf allen Ebenen der Organisation;
- *Bewußtseinsbildung*, zum Beispiel durch Seminare, Einladung von ExpertInnen und mittels Statistiken;
- *Training, Bildung, Erziehung*: Diese sind unabdingbar, denn Gender mainstreaming bedeutet, Organisationen zu verändern, und dies geht nur auf der Basis von Lernprozessen und wenn die Beschäftigten entsprechend qualifiziert werden.

## 8.9 Kritik

Diskriminierung ist generell zu verurteilen. Deshalb ist die (fast) einseitige Ausrichtung auf Diskriminierung von Frauen m.E. überholt und nicht mehr zeitgemäß.

Denn: es gibt auch eine Diskriminierung von Männern (z.B. Homosexuelle). Das Führungsmanagement erfasst alle Menschen und sollte sich darauf ausrichten, in welchen Situationen wie diskriminierungsfrei geführt werden soll.

Höhler<sup>132</sup> proklamiert gar:

„Ein Mythos fällt: Das globale Business ist maskulin.“ Damit meint sie: Es wird sich für Organisationen auszahlen, gemischtgeschlechtliche Teams zur Lösung von Schwierigkeiten bzw. zur Realisierung von Projekten zu beauftragen und einzusetzen. Denn damit sei gewährleistet, dass die positiven Eigenschaften der Frauen mit zur Lösung beitragen können. Aber auch hier wird dies teilweise nicht ohne Vorurteile gegenüber Männern behandelt:, z.B.: Männer haben einen Tunnelblick.<sup>133</sup>

Mit scheint auch hier gilt: Weniger Gegeneinander und mehr Miteinander kann helfen.

## 9 Macht und Missbrauch

In der Beurteilung der Führungsmacht ist wichtig, an welcher Stelle der Gebrauch von Macht in Missbrauch umschlägt. Wiswede verweist in diesem Zusammenhang auf das demokratische Prinzip der auf Zeit verliehenen Macht und fügt im Hinblick auf die Wirtschaftsorganisationen hinzu:

„Wenn man die Abrufbarkeit als Kriterium der Begrenzung von Machtmissbrauch ansieht, dann dürfte die Missbrauchsmöglichkeit im wirtschaftlichen Bereich höher sein, weil hier demokratische Verfahren bisher nur in Ansätzen zum Tragen kommen. Auch weitgehende Mitbestimmung, Partizipation bei Entscheidungen und kooperative, teamartige Organisationsstrukturen sind noch keineswegs automatisch Stationen auf dem Weg zu demokratischen Strukturen in Betrieben. Allerdings wird dort der Machtmissbrauch in Schranken gehalten durch Einsicht und durch Gegenmachtbildung. Durch Einsicht: Indem es sich erweist, dass Führung nicht mehr auf Gehorsamkeit und Fügsamkeit bauen kann, sondern eher auf Autonomie und Akzeptanz. Durch Gegenmachtbildung, indem an zahlreichen Stellen Widerstände und Begrenzungen auftreten können, seien diese nun institutionalisiert oder nicht.“<sup>134</sup>

Beim Thema Macht denken viele Menschen zuerst an Machtmissbrauch und führen Beispiele aus Politik und Gesellschaft sowie ggf. eigene schlechte Erfahrungen an. Richtig ist: Macht kann benutzt werden, um sich ungerechtfertigte Vorteile zu verschaffen, um hemmungslos Ego-Trips auszuleben, um Gegner zu vernichten und Kritik und unerwünschte Meinungen zu unterdrücken. Gleichwohl ist Macht erforderlich, um Veränderungen voranzutreiben, die

- im übergeordneten Interesse erforderlich sind und
- ggf. aber nicht die breite Zustimmung der Betroffenen und Interessengruppen findet.

### 9.1 Macht in Organisationen

Die Wirkung von Macht und Machtstrukturen in Organisationen lässt sich anhand einer Reihe von spezifischen Mustern aufzeigen.

- Mitarbeitende im Top-Management (Manager) dominieren die Organisation, indem sie Ressourcen und Entscheidungen kontrollieren können.
- Stäbe können eine Machtposition etablieren (Stabsmacht), da sie wichtige Informationen kontrollieren.
- Einzelne Personen oder ganze Abteilungen haben in vielen Organisationen Expertenmacht, die sich auf spezielles Wissen oder besondere Fähigkeiten stützt (z.B. im Bereich der Datenverarbeitung).
- dezentralen Einheiten/Divisionen können in Organisationen, die dezentralisiert sind, eine starke Position gegenüber der Leitung aufbauen, indem sie z.B. wichtige Fremdbeziehungen kontrollieren.
- Verwaltungsbetriebe erfahren eine externe Kontrolle, z.B. durch die Legislative (Budgetrecht oder die Politik und sonstigen Interessengruppen).

Die klassischen Analysen der Machtverteilung in Organisationen stützen sich insbesondere auf die Verteilung von Machtressourcen auf Abteilungen oder Gruppen im Unternehmen. Als Beispiel kann die Untersuchung von Krüger (1976) angeführt werden, der die formelle und faktische Machtverteilung in Unternehmen untersuchte (vgl. Abschn. 9.1.1). Die Analyse der Verteilung von Machtgrundlagen kann sich auf verschiedene Machtindikatoren stützen, die eine Aussage zur Verteilung von Einflussmöglichkeiten erlauben.

Folgende Indikatoren können dazu dienen, die Machtverteilung in Organisationen zu bestimmen. Sie können Anhaltspunkt für die Einflussmöglichkeiten von Personen und Abteilungen liefern.

- Vertretung der Abteilung in der Unternehmensleitung
- Gehalt der Führungskräfte von Abteilungen
- Startgehalt in den Abteilungen, Gehalt bei Personen mit vergleichbarer Erfahrung
- Arbeitsort der Abteilung am Standort der Hauptverwaltung, im Hauptgebäude
- Größe der Büros
- Personalwachstum in den letzten Jahren
- Berichterstattungsebene der Abteilung

### 9.1 Macht in Organisationen

- Vertretung der Abteilung in wichtigen Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Komitees (insbesondere für strategische Fragen, Produktentwicklung, Finanzfragen)
- Anteil der Beförderungen im Vergleich zu anderen Abteilungen
- Ruf der Abteilung
- Zuweisung zum Budget

Die Analyse von Mintzberg (1983) geht wesentlich weiter als klassische Analysen, indem sie verschiedene Machtformen, Machtkonstellationen und Machtkonfigurationen (Typen von Machtstrukturen) unterscheidet (vgl. Abschn. 9.1.2). Ortman et al. (1990) analysieren Macht vor allem als Interaktionsphänomen und betrachten die Wirtschaftsorganisationen insgesamt aus einer Machtperspektive. Der Blick auf Interaktionen schließt auch die Analyse von Macht- und Kontrollstrategien, -taktiken und -spielen mit ein.

Sowohl die Analyse der Ressourcenverteilung als auch die Interaktionsperspektive lassen die Frage aufkommen, ob und wie sich Minderheiten durchsetzen können. Als ögliche Antwort sind hier die Studien von Moscovici (1979) herauszustellen (vgl. Abschn. 9.1.3). Sie zeigen, wie sich Gegenmacht formieren, entwickeln und in Organisationen zu einem Machtausgleich führen kann.

### 9.1.1 Formelle und faktische Machtverteilung nach Krüger

Krüger (1976) hat in einer Untersuchung auf die Unterschiede zwischen formeller Machtverteilung in Unternehmen im Rahmen formaler Organisationsstrukturen und der faktischen Machtverteilung hingewiesen, die sich durch die Kontrolle von Informationen und Entscheidungen ergibt.

Nach seiner Untersuchung ergibt sich für Stab-Linien-Organisationen folgendes charakteristisches Bild: Während Vorstand und Linieninstanzen formell über weit mehr Einfluss verfügen, liegt die faktische Macht vor allem bei den Stäben. Überdies sind Vorstände häufig auch auf funktionale Spezialisten (z.B. EDV-Abteilung, Control ling) oder Leiter wichtiger Produktbereiche in der Linie angewiesen.

### 9.1.2 Das Machtmodell von Mintzberg

Mintzberg unterscheidet folgende Machtformen:

1. Organisationen können auf verschiedenen Weise von externen Koalitionen beeinflusst sein:
  - von einer dominanten Gruppe beherrscht
  - externe Gruppe ist in sich geteilt und zerstritten
  - passiv, d.h. kein externer Einfluss
2. Ebenso können interne Koalitionen verschiedenen Einfluss auf die Organisation ausüben:
  - personalisierte Macht
  - bürokratische Macht
  - ideologische Macht
  - professionelle Macht
  - politische Machtkonstellation

Je nachdem, wie sich externe und interne Einflussformen konfigurieren, lassen sich verschiedenen Organisationstypen unterscheiden:

- Autokratie, d.h. intern durch eine Person (z.B. Unternehmer) beherrscht
- Instrument, d.h. durch dominante Gruppe (z.B. Bank) von außen beherrscht
- geschlossenes System, d.h. durch bürokratische Regeln intern beherrscht, jedoch ohne externen Einfluss
- missionarische Konstellation, d.h. interner Einfluss durch eine dominierende Kultur oder Ideologie
- Meritokratie, d.h. starker interner Einfluss der verschiedenen Professionen und von Personengruppen, die sich Verdienste in der Organisation erworben haben
- politische Arena, d.h. externe und interne Akteursgruppen, die untereinander zerstritten sind und um den Einfluss kämpfen (z.B. verschiedene Eigentümer, Einfluss von Verbänden oder Unternehmensbereichen)

Mintzberg geht davon aus, dass bestimmte Konstellationen im Verlauf des Lebenszyklus einer Organisation in jeweils bestimmten Phasen auftreten.

### 9.1.3 Einflussgrößen für Minoritäten

Die Grundthese von Moscovici (1979) lautet: Da Minderheiten wenig Macht besitzen und kaum normativen Druck ausüben können, müssen sie Konflikte auslösen und die Mitglieder der Mehrheit zur inhaltlichen Auseinandersetzung bewegen. Minoritäten haben die folgenden Einflusschancen:

- sichtbaren Konflikt mit Majorität auslösen
- alternativen Standpunkt entwickeln und entgegensetzen
- konsistenter und persistenter Verhaltensstil
- Achtung und Respekt, jedoch auch persönliche Ablehnung durch Vertreter der Mehrheit
- Erfolg, wenn Konsistenz und Persistenz höher als in Majoritätsgruppe
- Erfolg, wenn in Umgebung tätig, die Originalität und Kreativität honoriert
- einflussreich, wenn im Sinne des Zeitgeistes handelnd
- erfolgreich, wenn kein Eigeninteresse vermutet werden kann

- öffentliche Zustimmung führt zu innerer Akzeptanz und vergrößert den Einfluss

## 9.2 Arten der Macht

Die Machtstruktur spiegelt die Verteilung der Autorität und des Einflusses innerhalb einer Gruppe wider. Eine der wichtigsten Grundlagen der Macht innerhalb von Gruppen stellt die Macht zur Belohnung oder zur Verstärkung dar. Andere Quellen der Macht sind das Wissen und die Fähigkeiten von Experten und die Macht des Vorbilds, die immer dann vorkommt, wenn andere Gruppenmitglieder einer Person nacheifern.

Innerhalb der Gruppe erwachsen solchen Gruppenmitgliedern, die eine hohe Machtstellung innehaben, zahlreiche Vorteile:

- Sie sind stärker an der Gruppenaufgabe beteiligt, bestimmen die Gruppenleistung und erhalten einen überdurchschnittlichen Anteil der sozialen Belohnung.
- Sie genießen mehr Achtung als die Durchschnittsmitglieder der Gruppe und sie sind stärker in die Kommunikation eingebunden, indem sie mehr Botschaften erhalten.
- Sie sind zufriedener, weil sie mehr Kommunikationsmöglichkeiten haben, Achtung und Anziehung erfahren und weil der Gebrauch von Macht ihnen Befriedigung bringt.

Bei Führungskräften, deren Macht durch die formale Organisation legitimiert und deren Autorität dadurch gestützt wird, lassen sich folgende Arten von Macht unterscheiden:

- Amtsautorität (legitimate power),
- Referenzmacht (referent power),
- Expertenmacht (expert power),
- Belohnungs- und Bestrafungsmacht (reward/coercive power)
- Informationskontrolle (informational power)

Die Legitimationsmacht ergibt sich aus der hierarchischen Ordnung einer Organisation. Machtgrundlagen einer Führungskraft sind ihre hierarchische Position sowie Normen und Werte, die dem Führenden Einfluss geben. Die Mitarbeitenden respektieren diese formal gesetzte Ordnung und sehen es als Pflicht an, den Anordnungen, Weisungen usw. der Führungskraft zu folgen.

Die Referenzmacht führt zur Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten, der ihnen auf Grund seiner individuellen, charakterlichen Eigenschaften als Vorbild erscheint. Sie eifern ihm nach und übernehmen seine Werte. Die Expertenmacht ist auf dem fachlichen Wissen und Können des Vorgesetzten begründet. Die Mitarbeiter erkennen einen Vorgesetzten an, wenn sie davon ausgehen können, dass er über beträchtliche Informationsvorteile verfügt. Diese Art von Macht ist umso fester je größer die Sachkenntnis ist, die ein Vorgesetzter auf einem bestimmten Gebiet besitzt.

Die Belohnungs- und Bestrafungsmacht beruhen darauf, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitern Belohnungen gewähren oder versagen kann und versetzt ihn in die Lage, denjenigen Mitarbeitern Sanktionen zu erteilen, die seinen Anordnungen nicht Folge leisten. Die Belohnungen können materieller (z.B. Gehaltserhöhung, Prämie) oder immaterieller Art (z.B. mündliche Belobigung, Zuwendung) sein.

Die Bestrafungsmacht kann allein durch die Androhung einer Strafe, ohne dass es zu deren tatsächlichem Vollzug kommt, ausgeübt werden. Die Informationsmacht meint die Kontrolle des Informationsflusses und damit auch Kontrolle über Nutzung und Verteilung von Informationen (Steuerungsfunktion) Untersuchungen zeigen, dass die Effizienz der Führung wesentlich davon abhängt, über welche Arten von Macht der Führende verfügt. Zusätzlich bestimmt die jeweilige Situation (insbesondere die Art und Schwierigkeit der Aufgaben- oder Problemstellung), in der die Führung erfolgt, die Leistung des Führenden und der Geführten.

Die Forschungsergebnisse belegen auch, dass es einen optimalen Führungsstil nicht geben kann. Unter Mikropolitik versteht Neuberger das „Arsenal jener alltäglichen „kleinen“ (Mikro-)Techniken, mit denen innerhalb von Organisationen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.“ Das Ziel der Austragung von Konflikten ist es, entsprechend den persönlichen Interessen an Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu gewinnen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen nach eigenen Vorstellungen und Vorteilen zu disponieren (Machttaktiken). Eine Übersicht möglicher Taktiken gibt die nachfolgende Tabelle 9.1.

Tab. 9.1: Machttaktiken in Organisationen (Quelle: ©Wolfgang Kirk in Anlehnung an (NEUBERGER, 2002, S. 695-716))

Taktik	Ausprägung
Informationskontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsfilterung, -zurückhaltung oder -verzerrung</li> <li>• gezielte Kontaktpflege zur Erschließung von Informationsquellen</li> <li>• Intrigen • Wissensmonopole erwerben</li> <li>• sich unentbehrlich machen</li> </ul>
Kontrolle v. Verfahren, Regeln, Normen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einflussnehmen auf die Formulierung von Kontroll- und Bewertungsmaßstäben</li> <li>• mehrere unscharfe, widersprüchliche Kriterien und Richtlinien etablieren</li> <li>• Regeln im eigenen Sinne dehnen, einseitig auslegen</li> <li>• Präzedenzfälle, Gewohnheitsrecht und Traditionen geltend machen</li> </ul>

Beziehungspflege	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung von Koalitionen, Netzwerken, Seilschaften, Promotionsbündnissen</li> <li>• bestechen, korrumpieren,</li> <li>• Don-Corleone-Prinzip: „Eine Hand wäscht die andere.“</li> <li>• durch Beziehungspflege zu Hilfspersonal Zugang zu Insider-Info sichern (z.B. Sekretärin, Fahrer)</li> </ul>
Selbstdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sich vorteilhaft präsentieren, Impression Management</li> <li>• durch auffällige Aktionen, eigene Sichtbarkeit erhöhen</li> <li>• Regelmäßig die »Schlüsselpersonen« aufsuchen, das simuliert Präsenz</li> <li>• ins Bockshorn jagen, verunsichern, bluffen</li> <li>• cool bleiben, Pokerface, andere im Unklaren lassen über Ressourcen und Schmerzgrenzen</li> <li>• sich schwach und hilflos geben, Helfersyndrom herausfordern</li> </ul>
Situationskontrolle, Sachzwang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etwas Fragliches als unstrittiges Faktum hinstellen/behandeln</li> <li>• Schwejkismus, Dienst nach Vorschrift, sabotieren, sich dumm stellen</li> <li>• Neuerungen in kleinen unmerklichen Schritten einführen</li> <li>• Absichten und/oder Auswirkungen verschleiern, verharmlosen</li> </ul>
Handlungsdruck erzeugen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emotionalisieren, Begeisterung wecken, Kritik ausschalten</li> <li>• für geeignete Stimmung, richtiges Ambiente sorgen, Anhänger mobilisieren</li> <li>• eigenen Rückzug (Kündigung) androhen, Beziehung aufkündigen, „Im Regen stehen lassen“</li> <li>• (künstliche) Krisen erzeugen und/oder nutzen, um sich als „Rette in der Not“ zu präsentieren und besondere Handlungsfreiheiten in Anspruch nehmen zu können</li> </ul>
Chancen nutzen, Timing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegenheiten oder Zufälle nutzen</li> <li>• den günstigsten Zeitpunkt abwarten zu können, um „Schubladenpläne“ mit Überraschungsvorteil durchsetzen zu können</li> <li>• verfügbar, mobil, flexibel, „Netzwerkwaaffe“ sein und sich so für Sonderaufgaben empfehlen</li> </ul>

### 9.3 Ursachen des Missbrauchs

Macht eignet sich hervorragend um Minderwertigkeitsgefühle zu kompensieren (bzw. sie überzukompensieren). Je größer das subjektiv empfundene Unterlegenheitsgefühl (klein und minderwertig) wahrgenommen wird, umso größer das Bedürfnis nach Überlegenheit. Dieses Bedürfnis kann auf verschiedene Arten befriedigt werden, beispielsweise durch

- Besserwisserei,
- moralische Überlegenheit
- Machtausübung

Kennzeichnend hieran ist, dass diese Verhaltensweisen immer eine gegen andere Menschen gerichtete Beweisführung enthalten: Selbsterhöhung durch Erniedrigung anderer, z.B. intellektuell, moralisch oder praktisch. Es erfolgt die Anwendung von Zwang. Dieser Zwang ist für andere so bedrohlich, sodass die Angst vor Machtmissbrauch höher ist wie die vor anderen Verhaltensweisen.

### 9.4 Machtkontrolle

Unter dem Begriff der Machtkontrolle ist ein Prozess zu verstehen, der herrschende Machtasymmetrien innerhalb einer strukturierten sozialen Beziehung ausgleichen oder zumindest seine Akteure vor missbräuchlicher Machtausübung schützen soll.

Dabei muss Macht nicht unbedingt bewusst eingesetzt werden, d.h. die Machtausübung eines Interaktionsteilnehmers kann allen beteiligten Akteuren vollkommen verborgen bleiben. So treten häufig in alltäglichen Situationen unbewusste Machthandlungen innerhalb eines Interaktionsfeldes auf, in denen keine Gegenreaktion als kontrollierendes Element eingesetzt wird. Macht ist demnach als ein normales/gebräuchliches Phänomen in sozialen Systemen zu beurteilen. Kontrolle ist eine nichtdelegierbare Aufgabe von Führungskräften. Sie umfasst sowohl das Feststellen der Differenz von Soll- (Plan-) und Istwerten (Soll - Ist - Vergleich) als auch das Bestimmen von Korrekturmaßnahmen wie die Überprüfung, ob ie beschlossenen Maßnahmen greifen und, wenn notwendig, das Durchführen von Sanktionen. Darüber hinaus unterscheidet man zwei weitere Kontrollbegriffe:

#### 1. Soziale Kontrolle

Es handelt sich um einen Prozess, mit dessen Hilfe eine Gesellschaft ihre Mitglieder zu in dieser Gesellschaft positiv bewerteten Verhaltensweisen animiert: regelmäßig geht es hier um innere wie äußere Kontrollformen und

Sanktionen. Als Lenkungssysteme sind vor allem Sitte, Brauch sowie Werte und Normen zu nennen, die für die soziale Integration jedes Individuums in die Gesellschaft sorgt.

## 2. Kontrolle durch Gegenmachtsbildung

Das Rechtssystem gilt als spezifizierter und fixierter Normenkatalog, der Handlungsgrenzen jedem Individuum der Gesellschaft aufzeigt, bei Verletzungen der Werte eine Sanktionierung von Seiten der Staatsmacht legitimiert und bestimmte Ausführungsorgane des Rechts institutionalisiert. Zudem werden im Gesetzeskatalog bestimmte Institutionen fixiert, die auf gesellschaftlich hohen Handlungsebenen für eine gewisse Machtkontrolle sorgen sollen. Darunter fällt zum Beispiel das Gewaltenteilungsprinzip, das duale Führungssystem in Aktiengesellschaften und die Gründung eines Betriebsrates ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl in Unternehmen bzw. Personalrates in Verwaltungsbetrieben.

## 9.5 Besonderheiten in Verwaltungsbetrieben

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen und Betrieben gibt es in Verwaltungsbetrieben keine Kontrollorgane im Sinne eines Aufsichtsrats, noch kann anders als im politischen Bereich eine Kontrolle durch die Ausübung des Wahlrechts erfolgen. Die Machtkontrolle erfolgt regelmäßig durch dazu befugte Vorgesetzte bzw. Dienstvorgesetzte. Darüber hinaus gibt es jedoch noch folgenden gravierenden Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor:

In privatwirtschaftlichen Unternehmen ergibt sich aus der Freiheit der Mitarbeitenden die Organisation zu verlassen, eine wichtige zusätzliche Kontrollmöglichkeit (Machtzug durch Ausscheiden). Damit kann man sich nämlich der Macht der Organisation leichter entziehen, als dies Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung möglich ist.

Da die Berufsausbildungen für den öffentlichen Dienst (Beamte, Verwaltungsfachangestellte) in anderen Bereichen grundsätzlich nicht anerkannt werden, ist ein Machtzug durch Wechsel schwer möglich.

# Impressum

ISSN 1869-9685  
ISBN 978-3-96619-006-0 (EPUB)  
DOI 10.2441/9783966190060  
ISBN 978-3-96619-007-7 (PDF)  
DOI 10.2441/9783966190077  
©2019 Wolfgang Kirk  
Cover: Wolfgang Kirk  
Verlag: Wolfgang Kirk

Druckversion ISBN 978-3-8370-7867-1 (Hinweis: nicht mehr im Buchhandel erhältlich)

Dieser Text ist als Band 4 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb*.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2009-03-15, aktualisiert - Stand: 2018-08-01 (Nicht mehr enthalten sind: das Glossar, Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis)



# Anhang

## A.1 Trends in der Arbeitswelt

nicht mehr aufgenommen, da inhaltlich überholt  
vgl. diverse Angebote an Informationen über die heutigen Mega-Trends

## **A.2 Check Liste: Was sind die relevanten Aufgaben einer Führungskraft?**

nicht mehr aufgenommen, da inhaltlich überholt  
vgl. Online-Angebot, z.B. [Gesellschaft für Personalentwicklung](#)

## **A.3 Soziale System bei Niklas Luhmann**

Text ist Online verfügbar unter [Luhmann Soziale System \(http://urban-is.de/Annex/HTML/Kap1/Komplexit%E4t/Luhmann.htm\)](http://urban-is.de/Annex/HTML/Kap1/Komplexit%E4t/Luhmann.htm)

## **A.4 Zusammenfassung der Führungsforschung**

nicht mehr aufgenommen, da inhaltlich überholt

zum aktuellen Stand der Führung in der Verwaltungsforschung siehe den Beitrag von Prof. Dr. Dominik Vogel in: Budrich Journals, herunterladbar als Volltext (PDF-Datei) auf dieser Seite [Vgl. Führung in der Verwaltungsforschung \(https://www.budrich-journals.de/index.php/dms/article/view/26352\)](https://www.budrich-journals.de/index.php/dms/article/view/26352)

## Literaturverzeichnis

- BEER, M ONIKA: Frauen in hochqualifizierten Berufen - dargestellt am Beispiel der Unternehmerin. Band 4, Industriesoziologie. Münster: LIT Verlag 2000.
- BEER, S TAFFORD : Kybernetische Führungslehre. Frankfurt/Main: Herder&Herder 1973.
- BÖHRET, C ARL ; B LANKE, B ERNHARD et al. (Hrsg.): Verwaltungspolitik als Führungsaufgabe. 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, Handbuch zur Verwaltungsreform, 44–49.
- BÖHRET, C ARL ; JANN, W ERNER ; KRONENWETT, EVA : Innenpolitik und politische Theorie. Opladen: Westdeutscher Verlag 1988.
- C OLEMAN, DANIEL : Emotionale Intelligenz. München: Hanser 1996.
- DUDENREDAKTION: DUDEN - Das Herkunftswörterbuch. Band 7, Auflage. Mannheim: Dudenverlag 1989]
- DUDENREDAKTION: DUDEN - Das Fremdwörterbuch. Band 5, 9. Auflage. Mannheim: Dudenverlag 2006.
- FRATSCHNER, FRIEDRICH ; KLEB, R ALF : Zielvereinbarungssysteme. 01 2009
- FRENCH, J OHN R. P.; RAVEN, B ERTRAM : The basis of social power. In: C ARTWRIGHT, DORWIN (Hrsg.): Studies in Social Power. Ann Arbor: University of Michigan 1959, 150–167.
- GLAESNER, K ATJA : Geheimrezept weibliche Führung: Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund. Kassel: Kassel University Press 2007
- GROTE, G UDELA; RAEDER, S ABINE : Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Zürich Dezember 2000,
- GROTE, G UDELA; RAEDER, S ABINE : Flexibilität ersetzt Kontinuität. In: Arbeit, 10 2001, Nr. 3, 352–364
- GROTE, G UDELA; RAEDER, S ABINE : Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierliche Bildung. Zürich September 2003,
- HECKHAUSEN, J UTTA ; H ECKHAUSEN, H EINZ (Hrsg.): Motivation und Handeln. 3. Auflage. Heidelberg: Springer 2006.
- HEITZER, C LAUS : Mitarbeiter zielorientiert führen mit dem Führungskreislauf. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 2008, Nr. 1, 17–18
- HELGESEN, S ALLY : Frauen führen anders: Vorteile eines neuen Führungsstils. 1991.
- HILL, HERMANN: Verwaltung im Wandel - Herausforderungen der Zukunft. Speyer April 2001
- HÖHLER, G ERTRUD : Wölfin unter Wölfen : warum Männer ohne Frauen Fehler machen. München: ECON Verlag 2000.
- HÖNICKE, INA: Was ist die Belegschaft wert? In: Computerwoche, März 2005
- HOPFENBECK, W ALDEMAR: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Band 13, Moderne Industrie 2000.
- HOUSE, ROBERT J. et al.: Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publications 2004.
- JUNG, C ARL G USTAV : Beziehungen zwischen Ich und Unbewusstem. Auflage. Olten: Walter 1971.
- KANNING, U WE P.: Diagnostik sozialer Kompetenzen. Göttingen: Hogrefe 2006.
- KANTER, ROSABETH M OSS : Men and Woman of the Corporation. New York: Basic Books 1977.
- KIRK, W OLFANG: Grundsätze, Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses. Band 1, Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. 3. Auflage. Norderstedt: Books on Demand 2008a.
- KIRK, W OLFANG : Public Management: Organisation und Entscheidung. Band 2, Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand 2008b.
- KIRK, W OLFANG : Public Management: Personalmanagement und Planung. Band 3, Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. Norderstedt: Books on Demand 2008c.
- KLENK, TANJA: Leitungsreformen als Handlungsfeld der Verwaltungsmodernisierung.
- KLENK, T ANJA : Modernisierung der funktionalen Selbstverwaltung: Universitäten, Krankenkassen und andere öffentliche Körperschaften. Frankfurt/Main: Campus Verlag 2008.
- KRELL, G ERTRAUDE : Mono- oder multikulturelle Organisationen? “Managing Diversity” auf dem Prüfstand. In: K ADRITZKE, U LF (Hrsg.): ‘Unternehmenskulturen’ unter Druck. Sigma 1997, 47–66.
- KRELL, G ERTRAUDE: Diversity Management: Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: PETERS, S YBILLE; B ENSEL, N ORBERT (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Gabler 2002, 105–120.
- KRELL, G ERTRAUDE : Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: K RELL, G ERTRAUDE (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler 2008, 63–80.
- LUHMANN, N IKLAS : Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1984.
- LUHMANN, N IKLAS : Was ist Kommunikation? In: N IEDERRHEIN, H OCHSCHULE (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008, 109–120.
- MARCHAZINA, K LAUS : Unternehmensführung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2003.
- MARTIN, ALBERT ; N IENHÜSER, W ERNER : Die Erklärung von Personalpolitik von Organisationen.
- MASLOW, A BRAHAM : A theory of human motivation. In: Psychological Review, 50 1943, 370–396
- MATURANA, H UMBERTO R.: Biologie der Sozialität. In: delfin, 1985, Nr. 5, 6–14.
- MATURANA, H UMBERTO R.; V ARELA, F RANCISCO J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Goldmann 1990.
- MCCLELLAND, DAVID et al.: The achievement motive. Princeton: Van Nostrand 1953.

- MC GREGOR , D OUGLAS : Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise. Econ Verlag 1982.
- MINTZBERG , H ENRY : The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row 1973.
- MÜLLER , G ÜNTER F.; I RLE , M ATHIAS : Führungsverhalten: Das Kontingenzmodell von Fiedler und Aspekte seiner Anwendbarkeit für betriebliche Personalentscheidungen. In: C ROTT, H ELMUT W.; M ÜLLER , G ÜNTER F. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Hamburg: Hoffmann und Campe 1978.
- NEUBERGER, O SWALD: Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius&Lucius 2002.
- OLFERT, KLAUS ; RAHN, HORST-JOACHIM ; O LFERT , K LAUS (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl 2008.
- PASCALE, RICHARD T.; ATHOS, ANTHONY: Geheimnis und Kunst des Japanischen Managements. München: Heyne 1981.
- PITSCHAS , RAINER : Verwaltungsführung und Personalentwicklung - Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung entwickeln: Coaching für wirkliche Verwaltungsmodernisierung. In: Verwaltung und Management, 2006, Nr. 4, 172–176.
- REIN, S ABINE : Die Politik des Personalabbaus: Eine Untersuchung zu den Phasen, Akteuren und Instrumenten der Personalreduzierung im Land Berlin in den Jahren 1992 bis 2001. Berlin: Weißensee 2007.
- RHEINBERG , F ALKO : Leistungsbewertung und Lernmotivation. Band 8, Motivationsforschung. Göttingen: Hogrefe 1980, ISBN 978-3-8017-0158-1.
- RUMP, JUTTA : Wandel in der Personalpolitik. Ludwigshafen 2007
- RYCHEN, D. S.; SALGANIK , L. H. (Hrsg.): Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society. Göttingen: Hogrefe 2003
- SACHVERSTÄNDIGENRAT (Hrsg.): Sachverständigenrat Schlanker Staat - Abschlussbericht. Band 1, Bonn: Bundesdruckerei 1997.
- SALOVEY, PETER ; MAYER, JOHN D.: Emotional Intelligence. In: Imagination, cognition, and personality, 9 1990, Nr. 3, 185–211
- SCHANZ , GÜNTHER: Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 3. Auflage. München: Vahlen 2000, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- SCHEIN, EDGAR HENRY ; GROCHLA , ERWIN (Hrsg.): Das Bild des Menschen aus der Sicht des Management. Econ Verlag 1974, Management, 69–91.
- SCHOLZ, CRISTIAN : Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. Vahlen 2000.
- SCHRÖMMEL , INGO; W INTERSTEIN , HANS : Wege zu einer nachhaltigen Personalpolitik: Informationen und Angebote zur Lösung personalpolitischer Herausforderungen. München/Nürnberg:
- SPECHT, GÜNTER: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poechel 1997.
- STAEHLE, WOLFGANG H.: Management. 7. Auflage. München: Vahlen 1994.
- STIEGLER , BARBARA : Die verborgenen Schätze der Frauen : Über die Aufwertung der Qualifikation aus der Familienarbeit in der Erwerbsarbeit. Elec- tronic 1999
- STUDIENKOMMISSION ; BMI (Hrsg.): Bericht der Kommission. Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Nomos Verlagsgesellschaft 1973.
- THOMMEN , J EAN -P AUL; A CHLEITNER, ANN -K RISTIN : Allgemeine BetriebswirtschaftslehreThommen,, München: Gabler 2006.
- WEBER , MAX : Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus.
- WEBER , MAX : Politik als Beruf. Leipzig/München: Duncker & Humblot 1919.
- WEBER , MAX : Wirtschaft und Gesellschaft. Zweitausendeins 2005.
- WISWEDE , GÜNTER : Führungsforschung im Wandel. In: W IENDIECK , GERD; WISWEDE , GÜNTER (Hrsg.): Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis. Enke 1990, 1–38.
- WÖHE, G ÜNTER : Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 19. Auflage. München: Vahlen 1996.
- WUNDERER , ROLF: Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre. 7. Auflage. Köln: Luchterhand 2007.

# Fußnoten

---

1. Books on Demand GmbH; [BOD](#)
2. Wenn in diesem Buch von Mitarbeitenden, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Männer und Frauen gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.
3. Laut D UDENREDAKTION (2006), 108: Echtheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit
4. BÖHRET (2005), S. 45
5. Zielorientierte Einflussnahme auf Personen bzw. Mitarbeitende im Gegensatz zur Verwaltungssführung.
6. PITSCHAS (2006), 172
7. GROTE/R AEDER (2003), S. 6
8. weiterführend siehe GROTE/RAEDER (2001)
9. französisch, von griechisch politik é (téchnē) »Kunst der Staatsverwaltung«
10. WEBER (1919)
11. Da sie nicht für jedes politische Handeln maßgeblich sein müssen und sich einer (werturteilsfreien) wissenschaftlichen Betrachtung entziehen. Hier ist auch ein wesentlicher Kritikpunkt an der Weber'schen Theorie begründet.
12. WEBER (2005), S. 38
13. Ebd., S. 159
14. Ebd., S. 19
15. Ebd., S. 157
16. Ebd.
17. Ebd., S. 159
18. Wobei die legale Herrschaft nicht nur im staatlichen sondern auch für Herrschaftsverhältnisse im privatwirtschaftlichen Bereich gilt.
19. Ausgehend von der Situation in der Zeit Webers, aber durchaus heute noch angewandt.
20. WEBER (2005), S. 160 f.
21. die Rechtspflege (Judikative) es sichert und die Verwaltung (Exekutive) die Interessen anwenden bzw. wahren soll
22. WEBER (2005), S. 161 f.
23. Ebd., S. 162, 704
24. griechisch: mono - allein, einzeln, kratein - herrschen
25. KLENK (2004), S. 1, weiterführend K LENK (2008)
26. WEBER (2005), S. 38
27. WEBER (1904)
28. WEBER (2005), S. 732
29. Auch personnel policy / staffing policy
30. MARTIN /N IENHÜSER (2002), S. 1
31. Es gibt somit einen Bereich, in dem die Interessen des Dienstherrn/öffentlichen Arbeitgebers und der Mitarbeitenden parallel übereinstimmen bzw. sich zumindest nicht ausschließen.
32. Weiterführend R EIN (2007): Gegenstand der Fallstudie ist der Personalabbau im Land Berlin von 1992 bis 2001: Die Studie ist insoweit grundlegend, weil sie umfassend die Phasen des Politikprozesses, die Akteure und die Instrumente des Personalabbaus im öffentlichen Dienst (hier: Land Berlin) wissenschaftlich untersucht (Policy-Forschung - siehe S. 7).
33. Quelle: BMI: Zukunft Personal - Aufruf zum Handeln. URL.: <http://www.bmi.bund.de/> - besucht am 17.07.2008.
34. SCHRÖMMEL/WINTERSTEIN (2006)
35. auch »Innere Kündigung«
36. Vgl. KIRK (2008c), S. 59 f., 63-66
37. STUDIENKOMMISSION (1973), S. 101, KIRK (2008b), S. 43-49
38. vom 13.09.2006; URL.: <http://www.verwaltung-innovativ.de> - besucht am 23.07.2008
39. BTDrucks 1608460 vom 10.03.2008 - Vorbemerkung

40. Ohne dass sich die meisten Menschen dessen immer bewusst sind. [↵](#)
41. MCGREGOR (1982) [↵](#)
42. Diese Menschenbilder differenzieren zwischen zwei polaren Alternativen und beinhalten meist eine implizite Wertung zwischen einem pessimistischen und optimistischen Menschenbild. vgl. S CHOLZ (2000), S. 118 f. [↵](#)
43. MCGREGOR (1982), S. 47 ff. [↵](#)
44. Ebd., S. 61 ff. [↵](#)
45. SCHEIN (1974) [↵](#)
46. MASLOW (1943) [↵](#)
47. DUDENREDAKTION (1989), 209 [↵](#)
48. englisch: leadership. [↵](#)
49. Produktionsstätte für nicht marktfähige Güter und Dienstleistungen. [↵](#)
50. KIRK (2008a), 15 ff. [↵](#)
51. Einzelner Verwaltungsbetrieb bzw. Geschäftsbereich im Rahmen der Organisation der Ministerialverwaltungsbereiche. [↵](#)
52. auch: Personal- bzw. Menschenführung [↵](#)
53. Der Grad der Einflussnahme sowie die Beteiligung der Mitarbeitenden an Führungsmaßnahmen lässt sich unterschiedlich gestalten. [↵](#)
54. Ziel der Globe-Studie ist es, nähere Einblicke in die Zusammenhänge von Länder- und Organisationskultur, Führung und der Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu bekommen. Dazu haben rund 170 Sozialwissenschaftler mehr als 17.000 Manager von mehr als 900 Organisationen aus drei Industrien (Finanzsektor, Telekommunikation, Nahrungsmittelindustrie) in mehr als 60 Ländern weltweit befragt. URL.: <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/> - besucht am 23.07.2008 [↵](#)
55. HOUSE et al. (2004), S. 15 [↵](#)
56. FRENCH/R AVEN (1959) [↵](#)
57. SCHANZ (2000), S. 656 [↵](#)
58. HÖNICKE (2005) [↵](#)
59. HECKHAUSEN (2006), S. 6 [↵](#)
60. RHEINBERG (1980) [↵](#)
61. MCCLELLAND et al. (1953) [↵](#)
62. Die Programme PIAAC der OECD werden das Kompetenzniveau und dessen Verteilung bei Erwachsenen im Ländervergleich analysieren. Schwerpunkt werden dabei die kognitiven und beruflichen Fähigkeiten sein, die zur erfolgreichen Teilnahme am Arbeitsleben Voraussetzung sind. [↵](#)
63. RYCHEN /S ALGANIK (2003) [↵](#)
64. WUNDERER (2007), S. 4 [↵](#)
65. KANNING (2006), S. 15 [↵](#)
66. SALOVEY /M AYER (1990), S. 189 [↵](#)
67. COLEMAN (1996), S. 48 [↵](#)
68. Der Begriff Führungskreislauf wird auch häufig im Sinne des Managementzyklus gebraucht: Planung, Organisation, Realisation, Kontrolle. Hier wird der Begriff im Sinne des Kreislaufs der Tätigkeiten in der Personalführung benutzt. [↵](#)
69. MATURANA/VARELA (1990) [↵](#)
70. Autopoiesis besagt nicht, dass das System allein aus sich heraus, aus eigener Kraft, ohne jeden Beitrag aus der Umwelt existiert. Vielmehr geht es darum, dass die Einheit des Systems und mit ihr alle Elemente, aus denen das System besteht, durch das System selbst produziert werden. [↵](#)
71. MATURANA (1985) [↵](#)
72. LUHMANN (1984); siehe weiterführend im Anhang A.3 [↵](#)
73. Soziale Systeme sind nach Luhmann Kommunikationssysteme, da ihre grundlegende Operation eben Kommunikation ist, und sie sich im autopoietischen Vollzug durch Kommunikation reproduzieren. Und: soziale Systeme bestehen auch aus nichts anderem als Kommunikation, das heißt, sie sind nichts Lebendiges, haben keine Körper, haben kein Gehirn, sind keine Handlung. [↵](#)
74. Dies lässt sich theoretisch aus der Nicht-Steuerbarkeit autopoietischer Systeme ableiten, und praktisch (also: empirisch) kann dies auch oft genug festgestellt werden: z.B. bei Situationen, in denen Missverständnisse entstehen und die Kommunikation ungeahnte Verläufe annimmt, die so weder geplant noch abzusehen waren. [↵](#)
75. LUHMANN (2008) [↵](#)
76. hier: Unternehmung, Betrieb, Verwaltungsbetrieb [↵](#)
77. SPECHT (1997), S. 28 [↵](#)
78. WÖHE (1996), S. 81 [↵](#)

79. Ebd., S. 7 [↵](#)
80. HOPFENBECK (2000), 60 [↵](#)
81. Ebd., S. 60 [↵](#)
82. BEER (1973) [↵](#)
83. Das Viable System Model beschreibt die entscheidenden Fähigkeiten der Lebensfähigkeit von Zellen, Organen, Lebewesen, Menschen, Teams, Unternehmen, Organisationen, Verbänden, Institutionen, Konzernen, internationalen Vereinigungen, usw. Unterschiedlich ist nur ihre konkrete Erscheinung. In Organisationen kann mit dem Viable System Model die Lebensfähigkeit aller vorhandenen Systeme und Subsysteme analysiert bzw. diagnostiziert, gestaltet, reguliert und entwickelt werden. [↵](#)
84. Natürlich weiß der Verfasser auch, dass Führungsverantwortung missbraucht werden kann, z.B. um gezielt zu demotivieren und Mitarbeitende aus der Organisation zu „entfernen“. Darauf wird an anderer Stelle näher eingegangen. [↵](#)
85. Quelle: Duden Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. URL.: [www.bpb.de](http://www.bpb.de) - besucht am 13.09.2008 [↵](#)
86. SACHVERSTÄNDIGENRAT (1997), S. 127-144 [↵](#)
87. Das Wort Marketing kennen alle. Aber was könnte Personalmarketing bedeuten? Der Begriff steht (in der Privatwirtschaft) dafür, dass Unternehmen um die besten Arbeitskräfte buhlen, die unter anderem wegen des technischen Fortschritts und des Alterungsprozesses der Bevölkerung immer rarer werden. Potenzielle neue Arbeitnehmer zu einem Auswahlverfahren nach Mallorca einzuladen reicht längst nicht mehr aus, um High Potentials anzulocken und an das Unternehmen zu binden. Betriebe müssen vielmehr einen „Employer Brand“ schaffen. Das bedeutet, dass der Firmenname für einen Top-Arbeitgeber steht, bei dem angestellt zu sein mit Prestige verbunden ist. Ein hohes Gehalt ist dabei ebenso selbstverständlich wie Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Aufstiegschancen und die Chance, im Ausland zu arbeiten. URL: <http://www.focus.de/jobs/karriere/jobglossar> - besucht am 11.10.2008 [↵](#)
88. entstammt dem lateinischen Wort „stilus“: spitzer Pfahl, Stiel, Stengel, Schreibgerät, Griffel; DUDENREDAKTION (1989), S. 712 [↵](#)
89. weblexikon; URL: <http://www.weblexikon.de/Stil.html> - besucht am 23.11.2008 [↵](#)
90. auch: Führungsverhalten; engl.: style of leadership, management style [↵](#)
91. OLFERT/RAHN (2008) [↵](#)
92. THOMMEN/ACHLEITNER (2006), S. 907 [↵](#)
93. Beispiel: Leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people. übersetzt: Führungsstil ist die Art und der Ansatz für die Führungsunterstützung, die Umsetzung von Plänen, und die Motivation von Menschen. [↵](#)
94. M ARCHAZINA (2003) [↵](#)
95. MÜLLER/IRLE (1978) [↵](#)
96. Renate Künast in: Perspektiven 178/08 [↵](#)
97. STAEHLE (1994), S. 79 [↵](#)
98. SCHOLZ (2000) [↵](#)
99. THOMMEN/ACHLEITNER (2006), S. 860 ff. [↵](#)
100. Wenn mit Mitarbeitenden Ziele vereinbart werden sollen, so müssen diese Ziele immer die Erreichung übergeordneter Ziele unterstützen. [↵](#)
101. Niederschriftserklärung zu § 18 Abs. 5 Satz 2 TVöD VKA [↵](#)
102. FRATSCHNER/KLEB (2009), S. 8-10 [↵](#)
103. PASCALE/ATHOS (1981) [↵](#)
104. z.B.: STIEGLER (1999) [↵](#)
105. Bülow, Mechthild: Weibliche Führung; URL: [http://www.welt.de/print-welt/article323223/Weibliche\\_Fuehrung.html](http://www.welt.de/print-welt/article323223/Weibliche_Fuehrung.html) - besucht am 02.02.2009 [↵](#)
106. BEER (2000) [↵](#)
107. MINTZBERG (1973), S. 28-51 [↵](#)
108. HELGESEN (1991), S. 32-39 [↵](#)
109. in Ablehnung an BEER (2000), S. 115-125 [↵](#)
110. Ebd., S. 119 [↵](#)
111. Ebd., S. 125 [↵](#)
112. Ebd. [↵](#)
113. in Deutschland: 1991 [↵](#)
114. GLAESNER (2007), S. 51, Fussnote 142 [↵](#)
115. NEUBERGER (2002), S. 790 [↵](#)
116. JUNG (1971), S. 82 f. [↵](#)

117. Diversity Management (DiM) ist der verantwortungsvolle Umgang mit diesen vielen Unterschiedlichkeiten. Verantwortungsvoll heisst, dass die Unterschiedlichkeiten nicht zum Zwecke der Diskriminierung oder des Ausgrenzens benutzt werden, sondern dass der Wert der Vielfalt erkannt und im positiven Sinne mit seinen Synergieeffekten genutzt wird. [↪](#)
118. motiviert durch ökonomische Überlegungen [↪](#)
119. KRELL (2008), S. 68-70; s. auch KRELL (1997), S. 55 und KRELL (2002), S. 112-115 [↪](#)
120. Eine hartnäckige Persistenz in den wichtigsten Eckdaten geschlechtlicher Segregation scheint heute problemlos mit einer weitgehenden Deregulierung geschlechtlicher Verhaltens und Erscheinungsweisen zu koexistieren: zur Verfügung gestellt sind nahezu sämtliche Insignien patriarchaler Macht, doch an den wichtigsten Parametern der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern wie Lohn Differenz, Verteilung der Arbeit oder Zugang zu Ressourcen ändert sich wenig bis gar nichts, wenn nicht sogar ein Rollback zu verzeichnen ist wie im Falle der Medienpräsenz von Frauen oder in der Frage der Gewalt. [↪](#)
121. NEUBERGER (2002), S. 794 [↪](#)
122. benachteiligende, willkürliche Ungleichbehandlung, die mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder zu sonstigen sozialen Kategorien begründet wird [↪](#)
123. URL: <http://www.uni-potsdam.de/portal/nov05/titel/gd.html> - besucht am 22.02.2009 [↪](#)
124. Vgl. BEER (2000), (NEUBERGER, 2002, S. 802) [↪](#)
125. dt.: Alibi-Frauen [↪](#)
126. KANTER (1977) [↪](#)
127. KRELL (2008), S. 99 [↪](#)
128. Quelle: ECOSOC, 1997; URL.: <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1997/e1997-66.htm> [↪](#)
129. Quelle: Gender mainstreaming: Rahmenkonzept, Methodik und Vorstellung bewährter Praktiken (EG-S-MS) [↪](#)
130. Original in Englisch: „Gender mainstreaming is the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making.“ [↪](#)
131. Zur Herkunft und rechtlichen Entwicklung siehe URL.: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/gm/Hintergrund/herkunft.html> - besucht am 07.03.2009 [↪](#)
132. H ÖHLER (2000), S. 233 ff. [↪](#)
133. Ebd., S. 238 [↪](#)
134. WISWEDE (1990) [↪](#)