

Personalführung

Inhaltsverzeichnis

1KE 1: Führung und ihre Entstehung.....	1
1.1 Allgemeines.....	1
1.1.1 Begründungsversuche der Führung.....	1
1.1.2 Das klassische Argumentationsmodell.....	1
1.1.3 Führungsideologien.....	1
1.1.4 Menschenbilder der Führung.....	2
1.2 Sichtweisen der Führung.....	3
1.2.1 Führungsverständnisse.....	3
1.3 Charakterisierung einer Führungsbeziehung.....	4
1.3.1 Führung.....	4
1.3.2 Machtpotentiale.....	4
1.3.3 Situationen.....	5
1.3.3.1 Führungssituationsfaktoren.....	5
1.3.3.2 Führungssituationsvariablen.....	6
1.3.4 Führungserfolg.....	6
1.3.4.1 Führungseffizienz.....	7
1.3.4.2 Führungseffektivität.....	8
1.3.5 Zusammenfassung.....	8
1.4 Entstehung der Führungsbeziehung.....	8
1.4.1 Eigenschaftstheorie der Führung (Kohs / Irle).....	9
1.4.2 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (Hollander).....	9
1.4.3 Attributionstheorie (Kelley → Calder).....	10
1.4.4 Divergenztheorem (Sales und Slater).....	12
1.4.5 Dyadentheorie (Graen).....	13
1.5 Führung in Organisationen.....	13
1.5.1 Verhaltensbeeinflussung durch Organisation und Personalführung.....	14
1.5.2 Führungsbedarf in Organisationen.....	14
1.5.3 Das Verhältnis von Personalführung und Organisation.....	15
1.5.4 Funktionen der Personalführung in Organisationen.....	16
2KE 2: Aufgaben der Führung.....	17
2.1 Bezugspunkt Vertrauen.....	17
2.1.1 Allgemeines.....	17
2.1.2 Qualitäten des Vertrauens.....	18
2.2 Bezugspunkt Motivation.....	18
2.2.1 Allgemeines.....	18
2.2.2 Motivationszyklus.....	19
2.2.3 Inhaltstheorien (inhaltstheoretische Fundierung).....	19
2.2.3.1 Theorie der Bedürfnishierarchie.....	20
2.2.3.2 ERG-Theorie der Motivation.....	20
2.2.3.3 Theorie der gelernten Bedürfnisse.....	21
2.2.3.4 Zwei-Faktoren-Theorie.....	21
2.2.3.5 Job-Description-Survey.....	22
2.2.4 Prozeßtheoretische Motivation (prozeßtheoretische Fundierung).....	22
2.2.5 Volitionstheoretische Fundierung.....	24
2.2.6 Attributions- und gerechtigkeitstheoretische Fundierung.....	25
2.3 Bezugspunkt Lernen.....	27

2.3.1	Lernen durch Verstärkung.....	27
2.3.2	Lernen durch Beobachtung.....	29
2.4	Bezugspunkt Gruppe / Team.....	31
2.4.1	Integrierende und differenzierende Effekte.....	32
2.4.2	Risikoschub.....	33
2.4.3	Gruppendenken (Groupthink).....	33
3KE 3	Gestaltung der Führung.....	36
3.1	Führungsstile.....	36
3.1.1	Führungsstil und Führungstypologie.....	36
3.1.1.1	Unterteilung nach der Anzahl der betrachteten Dimensionen..	37
3.1.1.2	Unterteilung nach dem Inhalt der betrachteten Dimensionen..	37
3.1.2	Führungsstiloptionen.....	37
3.1.2.1	Bezugspunkt Entscheidungspartizipation.....	37
3.1.2.2	Bezugspunkt Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.....	41
3.1.3	Zusammenfassende Beurteilung (Führungsstile).....	44
3.2	Gestaltung durch Führungsinstrumente.....	44
3.2.1	Anerkennung und Kritik.....	45
3.2.2	Mitarbeitergespräch, Personal- und Vorgesetztenbeurteilung.....	46
3.2.3	Zielvereinbarung (Management by Objectives).....	49
3.2.4	Mitarbeiterentwicklung.....	50
3.2.5	Führungsgrundsätze.....	50
3.2.6	Anreizsysteme.....	51
3.2.7	Symbole.....	52
3.2.8	Zusammenfassende Beurteilung.....	53
3.3	Führungscontrolling.....	53
3.3.1	Einordnung des Führungscontrolling.....	53
3.3.2	Definition, Ziel und Objekte des Führungscontrolling.....	54
3.3.3	Prozeßdarstellung des Führungscontrolling.....	55
3.3.4	Aufgabe, Organisation und Kompetenzen des Führungscontrolling.....	55
3.3.5	Methoden und Instrumente des Führungscontrolling.....	56
3.3.6	Zusammenfassende Beurteilung.....	59
4KE 4:	Erweiterung und Veränderung der Führung.....	60
4.1	Erweiterung des Führungsverständnisses.....	60
4.1.1	Direkte und indirekte Führung.....	60
4.1.2	Formen der indirekten Führung.....	60
4.1.2.1	Entpersonalisierte Führung.....	60
4.1.2.2	Führungssubstitute (Grenzen personaler Führung).....	62
4.1.3	Zusammenfassende Beurteilung.....	64
4.2	Wandel des Führungsverständnisses.....	64
4.2.1	Veränderungen in den führungsrelevanten Kontexten.....	64
4.2.2	Veränderungen in der indirekten Führung.....	66
4.2.2.1	Kultur-Management.....	66
4.2.2.2	Teamorientiertes Struktur-Management.....	70
4.2.3	Veränderungen in der direkten Führung.....	73
4.2.3.1	Führung von Teams („Superleadership“.....	74
4.2.3.2	Werteorientierte Führung („Value-based-Leadership“.....	76
4.2.3.3	Authentische Führung.....	77
4.2.4	Zusammenfassende Beurteilung.....	78

Personalführung

1 KE 1: Führung und ihre Entstehung

1.1 Allgemeines

KE 1 S. 13

1.1.1 Begründungsversuche der Führung

- Begründungsversuche der Führung
 - anthropologische Begründung
 - funktionale Begründung:
 - Koordinationsbedarf in Form von Kooperation und Führung

(Anmerkung: bei der funktionalen Begründung wird davon ausgegangen, daß ein Bedarf der Handlungskoordination besteht)

1.1.2 Das klassische Argumentationsmodell

- klassisches Argumentationsmodell – die Ableitung von Führung aus dem Koordinationsproblem beruht auf 3 Annahmen:
 - Koordinationsformen sind in unterschiedlichem Maße effektiv bzw. effizient
 - hinsichtlich Effektivität und Effizienz wird ein Optimum angestrebt
 - Führung ermöglicht als einzige Koordinationsform dieses Optimum
- allerdings treten dann Probleme auf, wenn / bei ...:
 - Ableitung eines generellen Führungsanspruches
 - Ausblendung der zeitlichen und situativen Bedingtheit
 - nicht legitimer Führungsanspruch

1.1.3 Führungsideologien

KE 1 S. 20

- Führungsideologien – Definition:
 - = gedankliche Konstruktionen zur Rechtfertigung einer bestehenden oder angestrebten Wirklichkeit

- **Führungsideologien – Funktionen:**

- **kognitive Funktion**

(Anmerkung: Ideologien bieten Wahrnehmungsfilter und Denkraster an)

- **affektive Funktion**

(Anmerkung: Ideologien stimulieren und beruhigen)

- **identitätsstiftende Funktion**

(Anmerkung: Ideologien geben der eigenen Existenz Sinn)

- **normative Funktion**

(Anmerkung: Ideologien begründen und rechtfertigen)

- **soziale Funktion**

(Anmerkung: Ideologien kräftigen den Zusammenhalt von Gemeinschaften.)

- **systemerhaltende Funktion**

(Anmerkung: Ideologien ermöglichen Anschluss handeln)

Handlungen in Organisationen werden durch Regeln gesteuert, die in Programmen verdichtet werden:

- **Konditionalprogramm**

(Anmerkung: „wenn-dann“-Regel)

- **Zweckprogramm**

(Anmerkung: hier wird der zu erreichende Zustand benannt; somit obliegt die Vorgehensweise dem Handelnden)

1.1.4 Menschenbilder der Führung

KE 1 S. 23

- **Menschenbilder nach Knowles und Saxberg:**

- pessimistische Menschenbilder

- optimistische Menschenbilder

- **Menschenbilder nach McGregor:**

(Anmerkung: hier erfolgt ein expliziter Bezug auf arbeitende Menschen in Organisationen)

- Theorie X

- Theorie Y

- **Menschenbilder - Typologie von Schein:**

KE 1 S. 27

- rational-economic man
- social man
- self-actualizing man
(engl. actualizing für selbst verwirklichend)

- complex man

- Menschenbilder nach Weiner und Langer:

(Anmerkung: hier werden Menschenbilder als Mischtypen betrachtet)

- unprofiliertes Typ:
es ist keine deutliche Position erkennbar
- tendenziell negativer Typ:
Führungskräfte betrachten Mitarbeiter als egoistisch,
materiell motiviert, ohne Eigenantrieb und ohne
besondere Interessen
- realistisch-positiver Mensch:
Führungskräfte erkennen Unterschiede in den Werten,
Interessen, Zielsetzungen ihrer Mitarbeiter;
der Stellenwert von sozialen Motiven und Anerkennung
wird betont
- sowohl-als-auch-Typ:
Führungskräfte sehen Mitarbeiter als planbare Konstante
- idealistischer Typ:
Führungskräfte sehen Mitarbeiter als eigeninitiativ und
nach Selbstverwirklichung strebend

1.2 Sichtweisen der Führung

1.2.1 Führungsverständnisse

KE 1 S. 35

- Führungsverständnisse nach Bass:
 - Führung als Mittelpunkt eines Gruppenprozesses
 - Führung als Persönlichkeit des Führers
 - Führung als Fähigkeit, bei anderen Einverständnis zu erreichen
 - Führung als Ausübung von Einfluß
 - Führung als zweidimensionales Verhalten
 - Führung als eine Form der Überredung
 - Führung als Machtbeziehung

- Führung als Ergebnis sozialer Interaktion
- Führung als Instrument der Zielerreichung
- Führung als Rollendifferenzierung

1.3 Charakterisierung einer Führungsbeziehung

1.3.1 Führung

- Führung – Definition:
 - = Beeinflussung anderer durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten derart, daß dies bei den Beeinflußten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt
- Führungsdefinition – Kriterien:
 - (Anmerkung: Führung ist der akzeptierte Beeinflussungsversuch)
 - (Verhaltens-)Beeinflussung
 - Akzeptanz (Reaktanztheorie (Brehm), Social Information Processing Theorie (Lord / Maher))
 - Intentionalität
 - (Anmerkung: keine unbeabsichtigte Verhaltensausrichtung, sondern Ausrichtung gerichtet auf ein bestimmtes Ziel (Intention))
 - (Un-)Mittelbarkeit
 - (Anmerkung: Führung muß nicht unmittelbar nach Beeinflussungsversuch die gewünschte Verhaltensrichtung bewirken)
- die Führung setzt eine Führungsbeziehung voraus
- eine Führungsbeziehung zeichnet sich durch die Interaktion von zwei oder mehr Personen aus:

Führender			
↑			
soziale Interaktion	→	Führungserfolg	Interaktion
↓			
Führungssituation			Personen
			Situation
			Erfolg
- Führungsbeziehungen werden durch Erfahrungen, Präferenzen, eingeübte Verhaltensweisen und Macht geprägt

1.3.2 Machtpotentiale

- Machtpotentiale:

- Machtgrundlagen des Führenden:
 - Machtbasen = Ressourcen des Führenden, um Geführte zu einem bestimmten Handeln zu bewegen
 - Einsatz von Belohnungen (Belohnungsmacht)
 - Bestrafungsmacht
 - Identifikationsmacht
 - Expertenmacht
 - legitime Macht
 - Informationsmacht
- Einflußstrategie der Geführten:
 - = „Führung von unten“
 - Einflußnahme durch rationale Argumentation
 - Einflußnahme durch Verweis auf geltende Werte und Normen
 - Einflußnahme durch Präsentation anregender Vorschläge
 - Einflußnahme durch Koalitionsbildung mit Gleichgesinnten
 - Einflußnahme durch besondere Freundlichkeit in der Zielverfolgung

1.3.3 Situationen

KE 1 S. 65

- Führungssituationen – Definition:
 - = das gesamte Umfeld der Führungsbeziehung;
 - umfassen:
 - Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe
 - Organisation
 - Gruppenkohäsion
- Führungssituation – 2 Ausprägungen:
 - Führungssituationsfaktoren (organisationsinterne Situation)
 - Führungssituationsvariablen (organisationsexterne Situation)

1.3.3.1 Führungssituationsfaktoren

- Führungssituationsfaktoren – Differenzierung hinsichtlich:
 - Inhalt:
 - Charakteristika der involvierten Personen (= Führer und

- Geführte(r)
- Interaktion zwischen Personen
- Interaktionsumfeld
- Einflußrichtung:
 - moderierende Wirkung:
 - Führer steuert und lenkt das Verhalten des Geführten unter Berücksichtigung der Zielsetzung
 - interagierende Wirkung:
 - gegenseitige Beeinflussung von Situationsfaktoren und Komponenten der Führungsbeziehung
 - substituierende Wirkung:
 - Situationsfaktor ersetzt Führungsverhalten ganz oder teilweise

1.3.3.2 Führungssituationsvariablen

- Führungssituationsvariablen sind Rahmenbedingungen der Führungssituation:
 - sozio-kulturelle Bedingungen:
 - Werte und Normen, die für Führer / Geführten (bzw. das Denken) maßgeblich sind
 - ökonomische Bedingungen:
 - Veränderungen im wirtschaftlichen Prozeß, die entscheidend für Aufgaben und Bewältigung innerhalb einer Organisation sind
 - demographische Bedingungen:
 - Ausprägungen in der Zusammensetzung der Bevölkerung
 - rechtliche Bedingungen:
 - rechtliche Regelungen
 - technologische Bedingungen:
 - alle Technologien, die zur Erfüllung des Leistungsziels der Organisation eine herausragende Rolle spielen

1.3.4 Führungserfolg

KE 1 S. 74

- Führungserfolg – Definition:
 - = die Diskussion um die Wirksamkeit von Führung stellt einen

eindeutigen Organisationserfolg-Führungserfolg-Zusammenhang
her

- Führungserfolg – Kriterien zur Bestimmung des Führungserfolgs:
 - = Erfolgskriterien der Führung
 - Führungseffizienz
 - Führungseffektivität

1.3.4.1 Führungseffizienz

- Führungseffizienz nach Barnard:
 - ökonomische Effizienz:
 - Grad der organisatorischen Sachzielerreichung
 - soziale Effizienz:
 - Grad der sozialen Zielerreichung
- Führungseffizienz nach Witte:
 - = (Effizienzvariablen der Führung) im Binnenbereich der Organisation
 - generelle ökonomische Effizienz:
 - Festmachen bzw. Messung an Gewinn, Rentabilität, Umsatzwachstum
 - Leistungsprozeßeffizienz:
 - Leistungsprozesse, immaterielle Leistungsprozesse
 - Personeneffizienz:
 - arbeitsbezogene und individualbezogene Einstellung
- Führungseffizienz nach Weber:
 - = Binnenbereich und außerorganisationaler Bereich
 - = wechselseitige Beziehung zwischen Führendem und Geführten und Anforderungen von Organisation und Umwelt
 - Kernfaktoren der Führung:
 - Reaktionen von Geführten
 - organisationale Randbedingungen
 - organisationale Umwelt
- Führungseffizienz nach Reber:
 - = Effizienzkriterien der Führung (diese sind untereinander gleichwertig und gegenseitig in Konkurrenz stehend)
 - individuelle Zufriedenheit der Geführten
 - Übereinstimmung mit Normen der Geführten
 - Erfüllung persönlicher Ziele der Führenden
 - Erfüllung organisationaler Ziele

- Realisierung von Gewinn durch Markterfolg
- Erwartungen in Blick auf das gezeigte Führungsverhalten

1.3.4.2 Führungseffektivität

KE 1 S. 84

- Führungseffektivität nach Kehr:
 - = Effektivitätskriterien der Führung
 - Leistung
 - (= Kriterium aus Sicht der Organisation)
 - Kohäsion („Wir-Gefühl“)
 - (= Kriterium aus Sicht der Gruppe)
 - (Arbeits-)Zufriedenheit
 - (= Kriterium aus Sicht des Individuums)

1.3.5 Zusammenfassung

KE 1 S. 87

- Führungsbeziehung – Grundstruktur:
 - = wechselseitige Beeinflussung zweier Akteure
- die Bestimmung der generellen Führungseigenschaften ist nicht möglich
- systematische Differenzierung des Führungserfolgs in Abhängigkeit von verschiedenen Einflußgrößen (= in der Führungssituation)
- die einfache Bestimmung des Führungserfolgs ist nicht möglich
 - (z.B.: nicht unmittelbare, sondern erst mittelbare Wirkung der Aktivitäten des Führenden)
- Erfolg wird überwiegend sachgerecht, nicht menschengerecht gewertet

1.4 Entstehung der Führungsbeziehung

KE 1 S. 91

- Entstehung der Führungsbeziehung – 5 verschiedene Ansätze:
 - Eigenschaftstheorie der Führung (Kohs / Irle)
 - Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (Hollander)
 - Attributionstheorie (Kelly → Calder)
 - Divergenztheorem (Sales und Slater)
 - Dyadentheorie (Graen)

1.4.1 Eigenschaftstheorie der Führung (Kohs / Irle)

- die Eigenschaftstheorie der Führung ist die einfachste Erklärung, die angeborene und erworbene Dispositionen als Ursache aufführt; so lange gehaltlos, bis die bedeutsamen Dispositionen empirisch benannt werden
- zentrale Frage:
 - Unterscheidung zwischen Führer und Nichtführer – wie?
- 3 Grundelemente:
 - Menschen = mit unterschiedlichen Voraussetzungen zur Übernahme von Führungspositionen
 - Voraussetzungen konkretisieren sich in erworbenen Persönlichkeitsmerkmalen
 - Voraussetzungen zur Übernahme von Führungspositionen sind situationsinvariant
- die Personen, die über bestimmte Eigenschaften oder ein bestimmtes Set an Eigenschaften verfügen, sind der Lage Führungspositionen zu übernehmen
- Problem der Eigenschaftstheorie ist die Benennung der entsprechenden Eigenschaften
 - Pro:
 - die Eigenschaftstheorie ist ein tauglicher Zugang zur Erfassung der Entstehung von Führerschaft, allerdings wurden bislang nicht die zutreffenden Eigenschaften identifiziert
 - Contra:
 - die Eigenschaftstheorie ist generell ein untauglicher Zugang zur Erfassung der Entstehung von Führerschaft

1.4.2 Idiosynkrasie-Kredit-Theorie (Hollander)

- gemäß der Idiosynkrasie-Kredit-Theorie kann Führerschaft nur von demjenigen erworben werden, der bestimmte Erwartungen der Geführten erfüllt
- Fragen:
 - wie entsteht Führerschaft?
 - welche unterschiedlichen Anforderungen im Zeitablauf an die Führungsposition?

- wie wird eine einmal erworbene Führerschaft aufrecht erhalten?
- Ausgangspunkt der Betrachtungen ist die Gruppe:
 - einige Mitglieder der Gruppe steuern mehr zielführende Beiträge zur Aufgabenlösung oder zum Gruppenzusammenhalt bei
 - mit der Zeit bekommt eine Person einen überdurchschnittlichen Kredit / Anerkennung
 - dieser Person wird somit die Führerschaft zuerkannt
 - dieser Führer kann nun von seinem bisherigen Verhalten abweichen und dies wird von der Gruppe geduldet, da er noch Kredit hat bzw. solange er noch Kredit hat
- Ausgangspunkt – Führer wird der Gruppe vorgesetzt:
 - die Gruppe gibt dem Führer einen „Blanko Kredit“, der auf der Annahme beruht, daß der neue Führer in der Vergangenheit Beiträge erbracht haben muß, die ihm zur Übernahme einer Führungsposition befähigen
 - damit nehmen Geführte durch ihre Erwartungen Einfluß auf das Verhalten des Führers

1.4.3 Attributionstheorie (Kelley → Calder)

- die Attributionstheorie ist eine sozial-psychologische Theorie
- Attribution – Definition:
 - = subjektive Zuordnung von Ereignissen zu bestimmten Ursachen
- Kovariationsprinzip – Definition:
 - = eine Wirkung wird der Ursache aus der Menge der möglichen Ursachen zugeordnet, mit der sie über die Zeit hinweg gemeinsam auftritt (kovariiert)
 - = es wird also angenommen, daß der Effekt dann auftritt, wenn die Ursache auftritt
- Ursachenzuschreibung – Kategorien:
 - Entitäten:
 - Zielgegenstände
 - beobachtbare Personen:
 - Personen, die mit den Entitäten in Kontakt treten
 - Situationsbedingungen:
 - besondere Umstände zu verschiedenen Zeitpunkten, in denen Person-Entität-Kontakt stattfindet
- auf Grundlage dieser Kategorien / Dimensionen erfolgt eine Varianzanalyse:

1. Distinktheitsprüfung: (= Einzigartigkeitsprüfung)
hohe Distinktheit
... wenn Sachverhalt nur gegenüber einer oder
weniger Entitäten zu beobachten ist
geringe Distinktheit
... wenn bei vielen anderen Entitäten kein
Unterschied besteht
2. Konsensusprüfung:
verhalten sich die Personen vergleichbar?
3. Konsistenzprüfung:
regelmäßig wiederkehrend oder einmaliges Verhalten?

→ anhand der Zuordnung der gegebenen Informationen kann der
Führende (= Attributierende) nun eine Ergebnis-Ursache(n)-
Attribution durchführen, d.h. daß er das Ergebnis einer Ursache
zuordnet

→ mögliche Attributionen sind:

- Personenattribution

(= eine interne Attribution)

- Entitätenattribution

(= eine externe Attribution)

- Situationsattribution

(Anmerkung: interne Attribution ... Ursachen des Verhaltens sind innerhalb
der Person zu suchen;

externe Attribution ... Ursachen des Verhaltens sind außerhalb der Person zu
suchen)

- Calders Attributionstheorie der Führung: (Calder)

KE 1 S. 104

- der Führer wird nicht durch persönliche Merkmale festgelegt;
Führerschaft wird durch den Geführten erschlossen und
zugeschrieben
- lt. Calders verläuft der Attributionsprozeß über 4 Stufen:
Ausgangspunkt: Vorverständnis des potentiellen
Geführten
→ 1. Beobachtung:
der potentielle Geführte beobachtet

Handlungen des Gegenübers

→ 2. Beweisführung:

Untersuchung, ob Verhalten und Effekte
führungsrelevant sind;

dazu Auswertung vorliegender Informationen

→ Überprüfung, ob Verhalten der Person
anders ist als das der anderen Personen
(= Auswertung, Überprüfung, Vergleich)

→ 3. Bewertung der Information

→ 4. Vereinbarkeit mit den persönlichen Zielen des
Geführten?

(je höher die persönliche Betroffenheit des
potentiellen Geführten ist bzw. je höher die
Vereinbarkeit mit den persönlichen Zielen des
potentiellen Geführten ist, desto mehr
empfindet der Geführte solche Akte als
Führung)

→ Abschluß des Attributionsprozesses:

Attribution oder Nicht-Attribution von
Führereigenschaften auf eine Person

1.4.4 Divergenztheorem (Sales und Slater)

KE 1 S. 108

- Betrachtung der Entstehung der Führerschaft als Antwort auf die Bewältigung
der Aufgaben von Arbeitsgruppen

- Grundlage: Rollentheorie

- Divergenztheorem – Grundaussage:

= soziale Gruppen differenzieren die Führerrolle in:

- Tüchtigkeitsführer:

der Tüchtigkeitsführer hat die meisten Ideen,
äußert vermehrt seine Meinung;
dies geht auf Kosten der emotionalen
Atmosphäre

- Beliebtheitsführer:

der Beliebtheitsführer macht sich um die
Gruppenkohäsion verdient;