

Vahlens Kurzlehrbücher

Personalmanagement

von
Prof. Dr. Andreas Huber

1. Auflage

Personalmanagement – Huber

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2010

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3534 4

- *Verständnis* für grundlegende **Ansätze der Personalführung** und deren *Anwendung* unter **Effizienz-** und **Effektivitätskriterien** von Personalführung
- *Verständnis* von unterschiedlichen **Instrumenten der Personalführung** sowie die *Anwendung* deren Ausprägungen auf die **Führung von Mitarbeitern** in Unternehmen
- *Verständnis* von **Führungsstilen** unter personen- und situationsbezogener Perspektive und deren *Anwendung*, einschließlich einer **kritischen Würdigung** idealtypischer Ausprägungen
- *Verständnis* für **Führungskonzepte** auf verhaltens- und situationstheoretischer Basis, einschließlich individualisierter Ansätze der Führung mit *Anwendung* auf **Teamführung** und Beurteilung von **Führungserfolg** oder **Führungskonflikt**
- *Verständnis* für Ziele, Inhalte und Methoden von **Personalentwicklung** sowie deren *Anwendung* im Bereich betrieblicher **Bildung**, betrieblicher **Qualifizierung** und betrieblicher **Kompetenzentwicklung** unter Berücksichtigung eines entsprechenden **Personalentwicklungscontrollings**
- *Verständnis* für spezifische Formen der **Personalförderung**, wie Coaching, Mentoring und Laufbahnplanung sowie deren *Anwendung* auf entsprechende Zielgruppen

Literaturhinweise: Zur Vorbereitung auf die Inhalte des 6. Kapitels können ergänzend folgende Lehrwerke und Internetadressen als relevante Quellen herangezogen werden:

- ☞ Berthel/Becker (2007), Abschnitt C: Mitarbeiterführung
- ☞ Drumm (2008), Teil III: Abschnitt 3, Führungstheorien; Abschnitt 4, Führungskonzeptionen; Abschnitt 5, Individualisierte Ansätze der Führung
- © www.dgfp.de, Homepage der Deutschen Gesellschaft für Personalführung

6.2 Personalführung

6.2.1 Gestaltungsaspekte der Personalführung

Personalführung bezeichnet die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Verhaltens von Mitarbeitern im Hinblick auf ein unternehmerisches Ziel. Personalführung (leadership) ist Teil der Unternehmensführung und ebenfalls Ausübung von Funktionen von Vorgesetzten zum Zwecke einer zielorientierten Leistungserstellung, wobei die Beeinflussung und Kontrolle von Mitarbeitern durch die Personalführung zum Teil auf den Voraussetzungen von Macht und Autorität beruht oder durch differenzierte Weisungsbefugnisse geregelt ist. Im Rahmen der Personalführung unterscheidet man zwischen formaler und informaler Führung, zwischen Machtstrukturen und Autorität (Hentze/Graf 2005, 261 ff.; Berthel/Becker 2007, 107 ff.):

- *Formale Führung* erfolgt durch ein hierzu formal autorisiertes Gruppenmitglied.

- *Informale Führung* bezeichnet demgegenüber alle im weitesten Sinne sozialen Beeinflussungsversuche von Gruppenmitgliedern gegenüber Anderen.
- *Machtstrukturen* sowie die Grundlagen deren Ausübung in Unternehmen ergeben sich über Sanktionsmechanismen, wie z. B. über Belohnung, Anreiz und Abmahnung, weiterhin über Identifikation und Legitimation sowie Sachkenntnis und Information.
- *Autorität* bzw. deren Grundlage stellen entweder personale oder charismatische Eigenschaften einer Führungsperson dar oder diese wird durch funktionale und fachkompetente Führungsfähigkeiten sowie positionale oder amtsautoritäre Merkmale geleistet.

Die Führung von Mitarbeitern erfolgt über die Struktur von Organigrammen oder durch andere systematische Zuordnungsregelungen bzw. durch vorgegebene *Weisungsbefugnisse* auf mehreren Führungs- oder Managementebenen. Um die Wirksamkeit oder den Erfolg von Personalführung zu bestimmen, werden Kriterien für *Führungseffizienz* herangezogen: Eine *generelle, ökonomische Effizienz* der Unternehmensführung hat Auswirkungen auf Umsatz, Kosten oder Produktivität. *Leistungsprozesseffizienz* bezieht sich auf Problemlösung, Unsicherheitsvermeidung oder Zielbestimmtheit. *Personeneffizienz* rekurriert auf arbeitsbezogene Einstellungen, Zufriedenheit, Beschwerdebüffigkeit oder individuumsbezogene Befindlichkeiten, wie z. B. Kooperationsbereitschaft, Konsensus oder Vertrauen. (Berthel/Becker 2007, 109 ff.)

6.2.2 Führungsinstrumente

Zur *Gestaltung der Personalführung* liegen prozessbezogene, informationsbezogene, aufgabenbezogene und praxisbezogene Führungsinstrumente vor (Olfert 2008, 120 ff.; Schirmer et al 2009, 129 ff.):

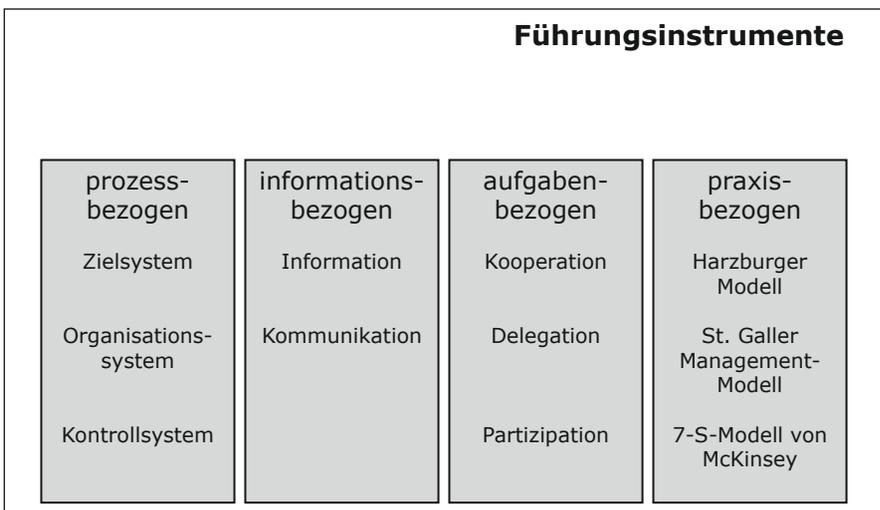


Abbildung 6.1: Instrumente der Führung

Prozessbezogene Führungsinstrumente werden auf allen Managementebenen eingesetzt:

- Im *Top-Management* werden auf der oberen Führungsebene durch Vorstand oder Geschäftsführung überwiegend *strategische Entscheidungen* bestimmt.
- Im *Middle-Management* bzw. auf der mittleren Führungsebene werden von Abteilungsleitern, Hauptabteilungsleitern, Abteilungsleitern oder Werksleitern *dispositive Entscheidungen* getroffen und Anordnungen vorgegeben.
- Im *Lower-Management* werden auf der unteren Führungsebene von Büroleitern, Gruppenleitern oder Meistern *operative Entscheidungen* getroffen.

Zu den prozessbezogenen Führungsinstrumenten gehört ebenfalls das Management by objectives (Führung durch Zielorientierung). Diese Führungstechnik bedient sich eines Zielsystems, bestehend aus Ober- und Unterzielen, die nach überwiegender Auffassung auf der Vereinbarung dieser Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beruhen. *Management by objectives* bezieht sich auf folgende drei grundlegende Elemente:

- (1) Ein *Zielsystem*, das zeitbezogen eindeutig formuliert sein muss, ist operationalisierbar und enthält Prioritäten.
- (2) Ein *Organisationssystem*, das eindeutig abgegrenzte Verantwortungsbereiche enthält, wird um Stellenbeschreibungen und Ausnahmeregelungen ergänzt; nach dem top-down-Prinzip erfolgt die Vorgabe von höheren Hierarchiestufen zu niedrigeren Hierarchiestufen, nach dem bottom-up-Prinzip in umgekehrter Reihenfolge.
- (3) Ein *Kontrollsystem*, das es erlaubt, bestimmte Sollwerte (Ziele) mit den Ist-Werten (Ergebnisse) zu vergleichen und Ursachen bzw. Folgen von Abweichungen zu ermitteln und zu analysieren.

Management by objectives soll die Steigerung des Erfüllungsgrads im Unternehmen bewirken und wird meist ergänzt durch Management by exception, Management by delegation und Management by motivation.

Informationsbezogene Führungsinstrumente sind explizit durch Arten und Formen der Information und Kommunikation gegeben:

- *Information* stellt dabei ein zweckorientiertes Wissen dar. Hierbei wird zunächst eine Unterscheidung zwischen notwendigen und nützlichen Informationen für die Bewältigung von Aufgaben am Arbeitsplatz erforderlich. Informationen lassen sich weiterhin unterscheiden *nach dem Informationszustand* in vollkommene und unvollkommene Information, *nach der Zweckbeziehung* in Führungsinformation, Bereichsinformation oder Detailinformation, *nach der Art der Personalinformation* in Information über Personal, Information an Personal oder Information von Personal. Die Informationstechniken bestehen entweder in einer Visualisierung, einer Präsentation oder einer Moderation.
- *Kommunikation* bezeichnet alle Prozesse, die durch einen Kommunikator oder einen Kommunikanten (Informationsgeber bzw. Informationsnehmer), Kommunikationsinhalte, Kommunikationskanäle und Kommunikationsmittel bestimmt sind. Im Rahmen der *sozialen Kommunikation* unterscheidet

man innerhalb von interpersonaler Kommunikation zwischen Interaktion, Inhaltsebene und Beziehungsebene. Zur *verbalen Kommunikation* zählen das Gespräch, die Besprechung, die Konferenz oder die Versammlung. Zur *non-verbalen Kommunikation* zählen z. B. Körperbewegungen, Sprachverhalten, Kleidung oder Wahrnehmung. Zur *technischen Kommunikation* zählen computerbezogene Kommunikation, wie z. B. Extranet oder Intranet, und sonstige technische Kommunikation, wie z. B. Telefax, ISDN-Dienste, Multimedia, Internet oder E-Mail. Zu den *Kommunikationstechniken* zählen z. B. Gesprächs- bzw. Besprechungs-, Verhandlungs- und Konferenztechniken.

Aufgabenbezogene Führungsinstrumente stellen (1) Kooperation, (2) Delegation und (3) Partizipation dar:

- (1) *Kooperation* bezeichnet die Zusammenarbeit von mehreren Personen, die dann gemeinschaftlich eine Aufgabe erfüllen. Vorgesetzte und Mitarbeiter arbeiten explizit in Kooperation bzw. erkennen diese an und honorieren sie. Wechselseitigkeit und Offenheit fördert eine Kooperationsqualität. Erfolgt die Kooperation zwischen Mitarbeitern, so ist eine wechselseitige, aktive Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung der beteiligten Personen erforderlich.
- (2) *Delegation* bezeichnet die Übertragung von explizit vorgegebenen Aufgaben und zugehörigen Kompetenzen – verbunden mit entsprechender Verantwortung – auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten in arbeitsteiligen Leistungsprozessen. Delegation fördert einerseits die Motivation von Mitarbeitern, andererseits sind deutliche Grenzen hinsichtlich der Erfolgskontrolle und der Leistungsbeurteilung gesetzt. Im Rahmen von *Management by exception*, die eine Variante der Delegation darstellt, können Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbstständig Entscheidungen treffen. Management by exception entlastet Vorgesetzte von Routinearbeiten, bezieht sie jedoch in Ausnahmefällen in die Bearbeitungsprozesse mit ein. Bei *Management by delegation* sollen Aufgaben, Kompetenzen und Aufgabenbereiche möglichst vollständig auf die Mitarbeiter übertragen werden, wobei diese dann auch Entscheidungen treffen und realisieren können.
- (3) *Partizipation* bezeichnet die Teilhabe eines Mitarbeiters oder einer Gruppe an Entscheidungen, die von Führungskräften getroffen werden. Dabei sollen Mitarbeiter ihre Sachkenntnisse einbringen und den Entscheidungsprozess qualitativ unterstützen. Arten der Partizipation können alltägliche Formen der Mitsprache oder der Mitbestimmung darstellen, durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben sein oder in Form eines betrieblichen Vorschlagswesens sowie durch Qualitätszirkel eingebracht werden. Mit einem *Vorschlagswesen* als betrieblicher Einrichtung, wird es Mitarbeitern oder auch Betriebsfremden ermöglicht, über deren Pflichten hinaus, freiwillige oder zusätzliche Leistungen zu erbringen, die dazu dienen, Arbeitsprozesse zu vereinfachen, zu beschleunigen oder kostengünstiger zu gestalten, um damit einen Beitrag zur Optimierung der Leistungserstellung zu liefern. Als neuere Entwicklungsform des betrieblichen Vorschlagswesens gelten sogenannte *Qualitätszirkel*, auf Dauer angelegte, freiwillige Gesprächsgruppen, die eine direkte Einflussnahme auf betriebliche Prozesse durch kollektive

Entscheidungsfindung erreichen sollen. Als Ergänzung des betrieblichen Vorschlagswesens mit kontinuierlicher Verbesserung gilt der japanische *Kaizen-Ansatz*, der eine Null-Fehler-Produktion innerhalb aller betrieblicher Prozesse anvisiert und damit Teil eines umfassenden Qualitätsmanagements (TQM: Total Quality Management) und einer Personalentwicklung im Sinne eines organisationalen Lernens, d. h. einer Organisationsentwicklung darstellt.

Praxisbezogene Führungsinstrumente versuchen durch die Anwendung von konkreten Handlungsalternativen, wie z. B. Stellenbeschreibungen, Führungsrichtlinien oder Personalbeurteilungen, Probleme der Führung zu lösen, indem sie strukturell gestaltend an den Führungsprozess herangehen. Unterschieden werden im Folgenden das Harzburger Modell, das St. Galler Management-Modell und das 7-S-Modell von McKinsey (Jung 2008, 504 ff.):

- Im *Harzburger Modell* erfolgt die *Führung im Mitarbeiterverhältnis*, eine Führungskonzeption, die sich explizit gegen einen autoritären Führungsstil wendet. Das Grundprinzip dieses Führungskonzeptes besteht in der Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter (Management by delegation), wobei der hierarchische Aufbau des Unternehmens erhalten bleibt. Dieses Modell wird durch folgende Aspekte näher bestimmt: (a) Entscheidungen werden auf der Ebene der Mitarbeiter und nicht auf der Führungsebene getroffen, (b) Mitarbeiter erhalten einen festen Aufgabenbereich mit Verantwortung, der durch ihre Kompetenzen bewältigt werden kann; weiterhin werden sie nicht durch funktionale Einzelaufträge angewiesen. (c) Die Gesamtverantwortung des Unternehmens wird auf der Mitarbeiterebene verteilt und auf diese übertragen, (d) die Entscheidungsstruktur erfolgt damit nach dem Prinzip des bottom-up, (e) in Stellenbeschreibungen werden Einzelaufgaben festgelegt, die einzelne Mitarbeiter zu erfüllen haben, schließlich werden (f) allgemeine Führungsgrundsätze im Mitarbeiterverhältnis für ein Unternehmen verbindlich festgelegt.
- Im *St. Galler Management-Modell*, das auf einem ganzheitlichen und integrierten Systemansatz basiert, werden vier Bereiche unterschieden: (1) Im Bereich des gesamten Unternehmens erfolgt eine mehrdimensionale Analyse in Bezug auf Umwelt, Märkte, Funktionsbereiche und Aufgaben. (2) Im Bereich der Unternehmensführung werden folgende Teilelemente umgesetzt: Führungsstufen (z. B. Unternehmenspolitik, Planung, Disposition, etc.), Führungsphasen (z. B. Ziele, Mittel, Verfahren, etc.) und Führungsfunktionen (z. B. Entscheiden, in Gang setzen, Kontrollieren, etc.). (3) Im Bereich der Unternehmensorganisation werden diese Führungselemente als Mittel zum Zweck und zur Erreichung der Unternehmensziele genutzt. Schließlich wird (4) im Bereich der Führung durch Vorgesetzte, die sich durch ein adäquates Erfassen und Verstehen von Managementaufgaben auszeichnet, die Gestaltung von Spielräumen sowie die Beherrschung managementrelevanter Verhaltensweisen, einschließlich entsprechender Methoden und Verfahren, realisiert.
- Im *7-S-Modell von McKinsey* werden drei führungstechnische (harte) und vier mitarbeiterbezogene (weiche) Elemente aufeinander bezogen, die jeweils in

ihren Abhängigkeiten als Führungsmodell und Orientierung für Managementaufgaben geeignet sind: (A) Structure, System und Strategy bilden die Organisationskriterien, die Führungsprozesse sowie die Unternehmenspolitik und stellen harte Faktoren dar. (B) Staff, Style, Skills und Shared Values formieren Führungsstile, Humanressourcen, Fähigkeiten sowie Unternehmenskultur und stellen die vier weichen Faktoren dieses Modells dar. Das 7-S-Modell berücksichtigt in dieser Form ausschließlich Innenbeziehungen des Unternehmens und vernachlässigt überwiegend jegliche Form von Außenbeziehungen, ebenso unterbleibt eine Gewichtung der harten und weichen Faktoren im Verhältnis zueinander.

Die oben beschriebenen Führungsinstrumente mit prozess-, informations-, aufgaben- und praxisorientiertem Bezug zeichnen sich insgesamt dadurch aus, dass sie einzeln oder in Kombination Handlungsempfehlungen der Personalführung zur Verfügung stellen. Sie dienen einer ersten, situationsspezifischen Orientierung allgemeine Problematiken der Führung von Mitarbeitern gezielt anzugehen und können in Ergänzung zu den nachfolgend aufgeführten Führungsstilen angewendet werden. (Schirmer et al 2009, 11 ff.)

6.2.3 Führungsstile

Personalführung und eine wissenschaftsbezogene **Personalführungsforschung** haben sich unter Bezug auf höchst differenzierte Führungsansätze entwickelt: Teilweise werden zur Erklärung und Wirkung von unterschiedlichem Führungsverhalten Menschenbilder, Eigenschafts- und Verhaltenstheorien, situative oder interaktionsbezogene Ansätze herangezogen. Innerhalb einer empirischen Erforschung von Wirkungsmechanismen des Führungsverhaltens zeigen insbesondere die *Iowa-Studien* die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile, wie autoritäre, demokratische oder Laissez-faire-Führung auf. In den *Ohio-Studien* werden unterschiedliche Führungsverhaltenskategorien, wie die einer consideration (Rücksichtnahme) oder initiating structure (Gestaltungsinitiative) hervorgehoben. Schließlich wird in den *Michigan-Studien* unter dem Aspekt von Führungseffizienz unterschieden zwischen Aufgabenorientierung und Personen- oder Mitarbeiterorientierung sowie entsprechend zwischen situations- oder personenabhängigem Führungsverhalten differenziert. (Berthel/Becker 2007, 113 ff.)

Führungsstile stellen zunächst charakteristische Grundausrichtungen eines Führungsverhaltens dar, die von zahlreichen Einflussfaktoren im Unternehmen abhängen und diese wiederum selbst beeinflussen. Für moderne Unternehmensführung stellen sie bestenfalls partielle Orientierungsmuster dar, die in Wechselwirkung mit anderen Instrumenten der Personalführung eingesetzt werden können. (Jung 2008, 422 ff.; Schirmer et al 2009, 102 ff.)

- **Traditionelle, idealtypische Führungsstile** gelten nach wie vor als Eckpfeiler und Grundmuster einer allgemeinen Führungsstiltypologie, wie sie etwa in Anlehnung an Max Webers Herrschaftsformen entwickelt wurden. Vier idealtypische Führungsstile lassen sich wie folgt unterscheiden:

- (1) Ein *patriarchalischer Führungsstil* beruht auf einem absoluten Führungsanspruch, etwa durch Alters- oder Reifeunterschiede gegenüber Mitarbeitern, mittels alleiniger Führungsinstanz und einer Anerkennung durch alle Mitarbeiter.
 - (2) Ein *charismatischer Führungsstil* zeichnet sich dadurch aus, dass insbesondere Ausstrahlung und Persönlichkeit eine besonderen Dynamik und Effektivität in Grenzsituationen auslösen, was zu Überzeugung und Durchsetzung führt.
 - (3) Ein *autokratischer Führungsstil* kann durch die Existenz zentraler Herrschaftsinstanzen mit einer Trennung von Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben charakterisiert werden und enthält in hohem Maße disziplinierende und strukturierende Elemente.
 - (4) Ein *bürokratischer Führungsstil* ist durch eine Fortentwicklung autokratischer Führung mit fachbezogener Kompetenz und gesteigertem Organisations- und Formalisierungsgrad sowie einem entsprechendem Regelungswerk gekennzeichnet.
- Der **Ansatz von Tannenbaum und Schmidt** als Darstellung von Führungsstilen auf einem bipolaren Kontinuum (autoritärer Führungsstil/kooperativer Führungsstil) findet in der Management-Praxis verbreitete Anwendung. Führungsstile stellen demnach Verhaltensweisen von Vorgesetzten dar, die relativ unabhängig von der jeweiligen Situation sind und als beständige Verhaltenstendenzen von Führungspersonen bezeichnet werden können. Demgegenüber kennzeichnet Führungsverhalten meist aktuelle, stärker situationsabhängige Handlungen, die nicht immer im Einklang mit dem üblichen Führungsstil des Vorgesetzten stehen müssen. Ziel der Ansätze von Führungsstilen sind Erklärungen des Führungsverhaltens und die Identifikation einer möglichst überschaubaren Anzahl relevanter Verhaltensdimensionen, um so Führungseffizienz und Gruppenverhalten vorhersagen zu können. In reiner Ausprägung kommen Führungsstile in der Realität nur sehr selten vor, als Idealtypen dienen jedoch einer grundsätzlichen Orientierung zur Unterscheidung von spezifischem Führungsverhalten. In der Systematik von Führungsstilen, die Tannenbaum und Schmidt vorgelegt haben, werden – in Abhängigkeit von der Entscheidung durch Vorgesetzte einerseits und in Abhängigkeit von der Entscheidung durch eine Gruppe andererseits – auf einem Kontinuum von autoritärem bis kooperativem Stil, abgestufte Führungsstilformen unterschieden (Jung 2008, 423 f.):
 - (a) *Autoritäre Führungsstile* zeichnen sich durch eine vorgesetztenzentrierte Führung aus, innerhalb welcher der Vorgesetzte Entscheidungen trifft, Entscheidungen „verkauft“ oder Mitarbeiter auffordert, Frage- und Problemstellungen zu entwickeln.
 - (b) *Kooperative Führungsstile* zeichnen sich durch eine mitarbeiterzentrierte Führung aus, bei welcher Vorgesetzte Mitarbeitern innerhalb bestimmter Grenzen gestatten, völlig frei zu handeln bzw. Grenzen festzulegen. Mitarbeiter werden zu Entscheidungen aufgefordert oder sollen Probleme selbst formulieren und Mitarbeiterentscheidungen erbringen.

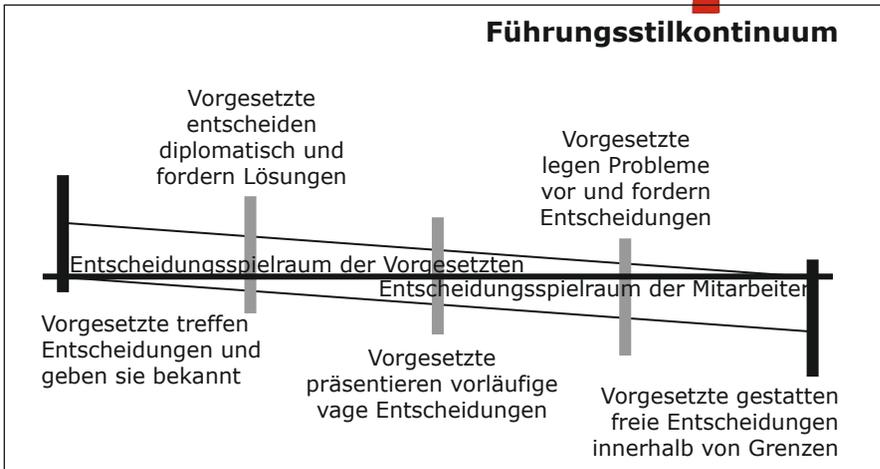


Abbildung 6.2: Führungsansatz von Tannenbaum und Schmidt

Eine Erweiterung des vorbezeichneten Kontinuums stellt das *Führungsformprofil von Bleicher/Meyer* dar, die Führungsstil, als Ausübung von Führungsfunktionen, Führungsformen, als Ausprägung von Führungsbeziehungen und Führungselementen und als Merkmale unmittelbarer Kooperation unterscheiden.

6.2.4 Führungskonzepte

Führungskonzepte auf verhaltenstheoretischer Basis versuchen durch eine gezielte Positionierung von Dimensionen des Führungsverhaltens meist ein Bündel von Führungsverhaltensweisen oder Führungsmaßnahmen zu isolieren und deren Wirkungsweise festzulegen. Verhaltenstheoretisch basierte Führungskonzepte stellen (1) das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton sowie (2) das 3-D-Konzept von Reddin dar (Berthel/Becker 2007, 140 ff.):

- Das **Verhaltensgitter von Blake/Mouton**, das auch als Managerial-Grid-Modell bezeichnet wird, bildet eine zweidimensionale Führungskonzeption ab, bei der Kombinationen bzw. Grunddimensionen eines Führungsverhaltens aufgezeigt werden, nämlich *Personenorientierung* (consideration; concern for people) und *Aufgabenorientierung* (initiating structure; concern for production). Führungsverhalten äußert sich in Folge des Verhaltensgitters in personen- und sachbezogenen Aufgaben und postuliert abgestufte Eigenschaften von Vorgesetzten, allgemeine Merkmale von Unternehmen, wie Leistungs- und Gewinnziele, gewinnorientiertes Mitarbeiterverhalten und eine differenzierte Machtverteilung. Vorgesetzte sind durch zwei Verhaltensdimensionen charakterisiert: Concern for people und concern for production. Aus der Kombination beider Eigenschaften, die wiederum differenziert unterteilt werden können, ergeben sich dann exemplarisch folgende Typen eines spezifischen Führungsverhaltens: