

Kapitel 4
Verhaltensprozesse

Personalführung



Personalführung und Motivation

- 1 Personalführung
- 2 Motivation



Warum?

„Erfolg zu haben, ist eine Disziplin. Und wie in jeder Disziplin können sie Erfolg lernen und müssen sie ihn sich verdienen.“

(Peter F. Drucker)

Ziel eines Unternehmens ist es, langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Grundvoraussetzung hierfür ist es, die Kunden zufrieden zu stellen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Kundenzufriedenheit allein über Produktqualität zu erreichen, ist heute allerdings kaum mehr möglich. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind in zunehmendem Maße neben Produktqualität durch Dienstleistungsqualität und damit direkt sowie indirekt durch das Mitarbeiterverhalten zu erreichen. Kunden wechseln wegen geringer Servicequalität und fehlender Freundlichkeit der Mitarbeiter, selbst wenn Produktqualität und Zeitmanagement stimmen. Markterfolge sind also Verhaltenserfolge!

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Damit kommt der Personalführung im Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu.

Die zwei Kernpunkte der Personalführung sind:

- Die Frage nach der Teilnahmeentscheidung: Was motiviert einen Mitarbeiter, in ein Unternehmen einzutreten und dort zu bleiben?
- Die Frage nach der Leistungsentscheidung: Was motiviert den Mitarbeiter, einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten?

1 Personalführung¹

1.1 Führungserfolg als dynamische Nutzenbalance

Für den langfristigen Unternehmenserfolg benötigt jede Organisation neben zufriedenen und treuen Kunden auch zufriedene und treue Mitarbeiter. Eine alleinige Ausrichtung des Unternehmens auf die Interessen des Kunden würde somit langfristig zu kurz greifen. Ziel einer erfolgreichen Unternehmensführung muss es sein, die Wünsche und Motive von Mitarbeitern sowie Kunden zu kennen. Diese gezielt zu fördern und zu befriedigen schafft schließlich ein positives Wechselspiel von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit: eine Win-Win-Situation, die zu einem gesteigerten Betriebsnutzen und damit zum Unternehmenserfolg führt.

Die dynamische Nutzenbalance veranschaulicht, wie der Betriebsnutzen mit dem Nutzen der Mitarbeiter und der Kunden wechselseitig verknüpft ist:

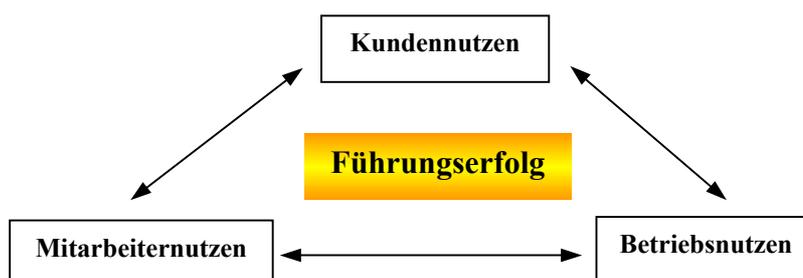


Abbildung 1
Dynamische
Nutzenbalance
(Vgl. Beyer: Synergiemanagement)

1.2 Mitarbeiterwert

Mitarbeiter sind die bedeutendste Ressource des Unternehmens. Ihre Qualifikation, Kompetenz und Motivation werden damit zum erfolgskritischen Faktor. Zufriedene, motivierte, engagierte und freundliche Mitarbeiter erzeugen einen Wettbewerbsvorteil, den die Konkurrenz nicht so schnell aufholen kann.

Die Kausalkette zum Mitarbeiterwert veranschaulicht, wie Mitarbeiternutzen und Unternehmenswert zusammenhängen und welche Ansatzpunkte der Personalführung zur Verfügung stehen.

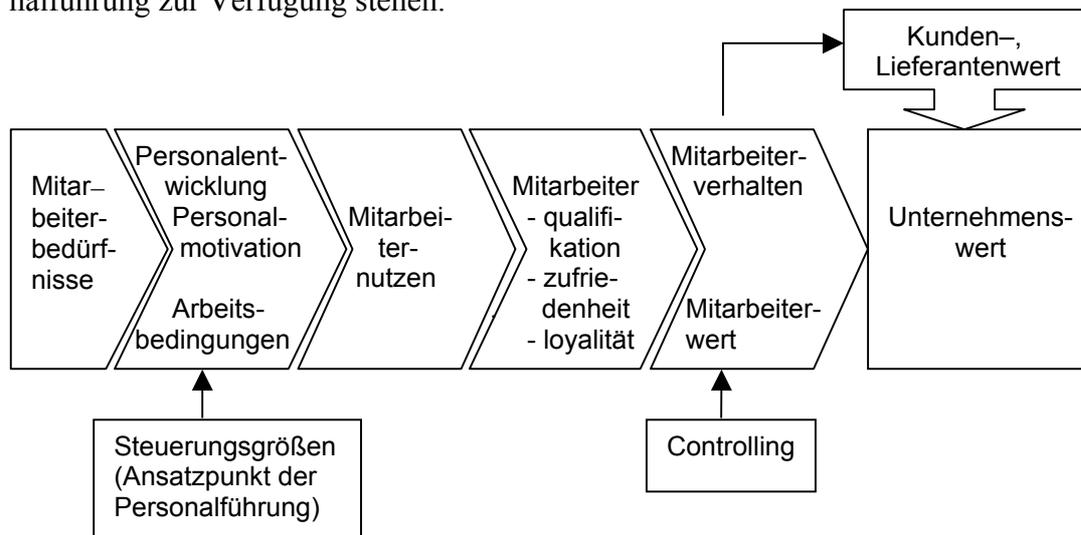


Abbildung 2
Kausalkette zum Mitarbeiterwert
(Vgl. Beyer: Online-Lehrbuch)

Führung in Unternehmen ist demnach die

„(...) ziel- und ergebnisorientierte Steuerung menschlichen Verhaltens ... mit der Absicht, die Ziele der Institution so weitgehend als möglich mit denen der in ihr tätigen Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen.“ (Haber Korn: Praxis der Mitarbeiterführung)

Phänomen Führung:
Ziel- und ergebnisorientierte Steuerung menschlichen Verhaltens

1.3 Führungsstile²

Die Art und Weise, in der ein Vorgesetzter die ihm unterstellten Mitarbeiter führt, kennzeichnet seinen Führungsstil.

Der Führungsstil ist gekennzeichnet durch:

- die Einstellung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern,
- die Art seiner Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle,
- das Informations- und Kommunikationssystem im Unternehmen und das soziale Klima.

Determinanten von Führungsverhalten:
> Führungsstil
> Art der Aufgabe
> jeweilige Situation

Zusammen mit der Art der Aufgabe und der jeweiligen Situation bildet der Führungsstil die Grundlage für das Führungsverhalten.

Die betriebliche Praxis weist eine Vielzahl angewandter Führungsstile auf:

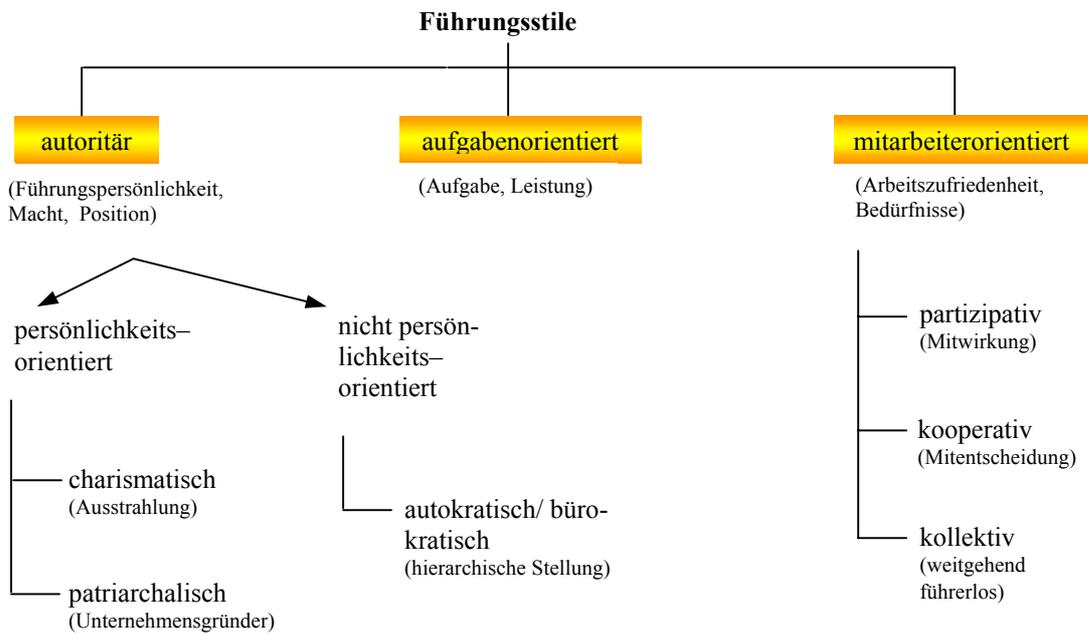


Abbildung 3
Führungsstile
(Vgl. Beyer:
Personal-
lexikon)

Exkurs...

Wie beeinflusst der Führungsstil die Zufriedenheit der Mitarbeiter?

Eine Untersuchung des geva- Institutes (München) bei über 250 Unternehmen in Deutschland und der Schweiz hat gezeigt, dass der Führungsstil des Vorgesetzten konkrete und quantifizierbare Auswirkungen hat:

- In Unternehmen mit hohen Fehlzeiten sind 60 Prozent der Mitarbeiter mit dem Führungsstil unzufrieden.
- 80 Prozent der Mitarbeiter in Betrieben mit einem hohen Krankenstand halten ihren Chef für unfähig.
- Die krankheitsbedingten Fehlzeiten in Unternehmen mit niedriger Arbeitszufriedenheit liegen 24 Prozent höher als in Unternehmen mit hoher Arbeitszufriedenheit.

Aus der Praxis...

Antiquiert und brutal – aber erfolgreich!

Der autoritäre Führungsstil ist keineswegs als „veraltet“ kategorisch abzulehnen. Krisensituationen beispielsweise erfordern eine autoritäre Führung; jemanden, der schnell klare Entscheidungen trifft, die Verantwortung übernimmt und Aufgaben verteilt. Doch nicht nur in einer Krise kann der autoritäre Führungsstil erfolgreich sein. Ein prominentes und äußerst erfolgreiches Beispiel autoritärer Führung ist Anthony Bourdain, Chef der Brasserie „Les Halles“ in New York und mehrfacher Buchautor. Bourdain führt seine Küche streng hierarchisch und mit unumstößlichen Regeln. In seiner Küche hat niemand zwei Chefs. Alle Anweisungen kommen von ihm persönlich und werden in der Befehlskette von oben nach unten weitergereicht. Er fordert absolute Pünktlichkeit. Wer zu spät kommt, verliert beim zweiten Mal seinen Job. Das ist seine Art klarzustellen, dass nur er in der Küche den Ton angibt. Seine Glaubwürdigkeit und die absolute Loyalität seiner Mitarbeiter verdient er sich, in dem er genauso hart arbeitet wie sie und sich in jeder Situation schützend vor sein Team stellt.

Quelle: Harvard Business Review Januar 2003

1.4 Führungstheorien³

Eigenschaftstheorien	Verhaltenstheorien	Situationstheorien
<p>Was unterscheidet die Person der Führungskraft von der Person des Geführten und was eine erfolgreiche Führungskraft von einer weniger erfolgreichen?</p> <p>→ Eigenschaften wie Intelligenz, Entscheidungsfreudigkeit, Ehrgeiz, Übernahme von Verantwortung, Selbstvertrauen oder Leistungswille werden herangezogen.</p> <p>Allerdings: kein Eigenschaftsbündel kann einer Führungskraft Erfolg garantieren. In bestimmten Phasen der Unternehmensentwicklung sind bestimmte Führungskräfte erfolgreicher als andere.</p> <p>Beispiel: Aufstieg und Fall von Edzard Reuter und Ron Sommer, ehemalige Vorstandsvorsitzenden von Daimler-Benz und der Deutschen Telekom.</p>	<p>Welches Verhalten macht einen Vorgesetzten zu einer erfolgreichen Führungskraft?</p> <p>→ Führungskräfte müssen sowohl einen aufgaben- als auch einen beziehungsorientierten Führungsstil beherrschen. Denn: autoritäre Führung erzielt eine höhere Arbeitsleistung, kooperative Führung eine höhere Arbeitszufriedenheit.</p> <p>Bekannte Theorien: Verhaltensgitter von Black/Mouton.</p>	<p>Wie bestimmen die Rahmenbedingungen der Situation die Effizienz des Führungsstils?</p> <p>→ Führungskräfte müssen vor allem über analytische Fähigkeiten verfügen und ihr Führungsverhalten der jeweiligen Führungssituation anpassen können.</p> <p>Bekannte Theorien: 3-D-Programm von Reddin, Kontingenztheorie von Fiedler, das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton.</p>

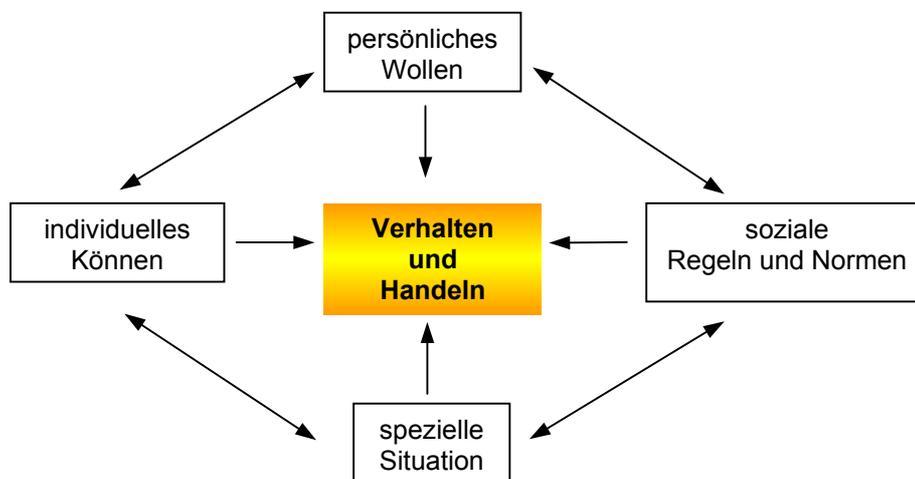
Abbildung 4
Führungstheorien

2 Motivation

2.1 Was ist Motivation?⁴

- Motivation regt uns zum Nachdenken an, wie wir ein erstrebenswertes Ziel erreichen können und löst die dafür nötige Aktivität aus.
- Motivation bestimmt über die Richtung, die Intensität und die Dauer unseres Handelns.

Motivation wirkt im Wechselspiel mit unserem Können, den sozialen Regeln und Normen sowie der speziellen Situation:



Motivation

Abbildung 5
Determinanten von Verhalten und Handeln

(Vgl. Hornstein/Rosenstiel: Ziele vereinbaren – Leistungen bewerten)

Determinanten der Person

Das persönliche „Wollen“ umfasst alles, was dem Mitarbeiter wichtig ist und wonach er strebt. Jeder Mensch hat Bedürfnisse, die er befriedigt haben möchte. Unbefriedigte Bedürfnisse werden zum Motiv aktiviert. Dieses Motiv bestimmt die Handlung, die der Mensch ergreift, um sein individuelles Ziel zu erreichen und somit sein Bedürfnis zu befriedigen. Viele Motive sind zunächst latent vorhanden, d.h. es besteht eine gewisse Handlungsbereitschaft, die durch Anreize aktiviert werden muss. Die Anreize können aus der Person selber herühren (körperlich, biologisch) oder von diversen Stimuli einer Situation ausgehen (Geld, Arbeitsinhalt, Gruppenkontakt).

Zum individuellen Können eines Mitarbeiters zählen seine stabilen und personenspezifischen Fähigkeiten, seine aktuell erworbenen Fertigkeiten, sein Verfahrenswissen, seine fachspezifischen Kenntnisse: alles, was seine Qualifikation ausmacht und als Kompetenz umschrieben werden kann.

Determinanten der Person:

- > Wollen (Motivation)
- > Können (Qualifikation und Kompetenz)

Determinanten der Situation

Die Regeln und Normen des sozialen Umfeldes bestimmen Verhalten und Handeln; vor allem die Werte und Einstellungen, die durch formale Erziehung und Ausbildung erlernt und durch zwischenmenschliche Kontakte innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt geprägt werden.

Hinzu kommt die subjektive Wahrnehmung der Situation als handlungsbestimmende Komponente.

- Determinanten der Situation:**
- > Soziale Regeln und Normen
 - > Subjektive Wahrnehmung der Situation

Exkurs...

Verhalten und Handeln aus psychologischer Sicht

Menschliches Tun kann aus psychologischer Sicht in Verhalten und Handeln unterschieden werden. Der Begriff des Verhaltens bezieht sich auf einen passiven Menschen, der auf seine Umgebung sowie die belohnenden oder bestrafenden Konsequenzen seines Verhaltens reagiert. Der Begriff des Handelns geht von einem aktiven Menschen aus, der sich selbst Ziele setzt, sich überlegt, wie er die Ziele erreichen kann und Verantwortung für das Ergebnis und dessen Konsequenzen übernimmt.

2.2 Motivationstheorien⁵

Inhaltstheorien	Prozesstheorien
<p>beschäftigen sich mit den Motivationsinhalten: was veranlasst einen Mitarbeiter, im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung, Arbeitsleistung zu erbringen? Welche Motivbündel sind handlungsbestimmend?</p> <p>→ Die einzelnen Motive und Bedürfnisse werden nach Art, Inhalt und Wirkung bestimmt.</p> <p>Bekannte Inhaltstheorien: Bedürfnispyramide von A. Maslow, E-R-G Theorie von C. Alderfer und Zwei-Faktorentheorie von F. Herzberg.</p>	<p>beschäftigen sich mit dem Motivationsprozess: die Entstehung, Aufrechterhaltung und Befriedigung der Mitarbeitermotivation.</p> <p>→ Über das Zusammenspiel einzelner Variablen wie Ziele, Anreize, Belohnung oder Erwartungen entsteht Motivation.</p> <p>Bekannte Prozesstheorien: Erwartungs-Valenztheorie von Vroom und Porter/Lawler, Attributionstheoretische Modell von Weiner und die Gleichgewichtstheorie von Adams.</p>

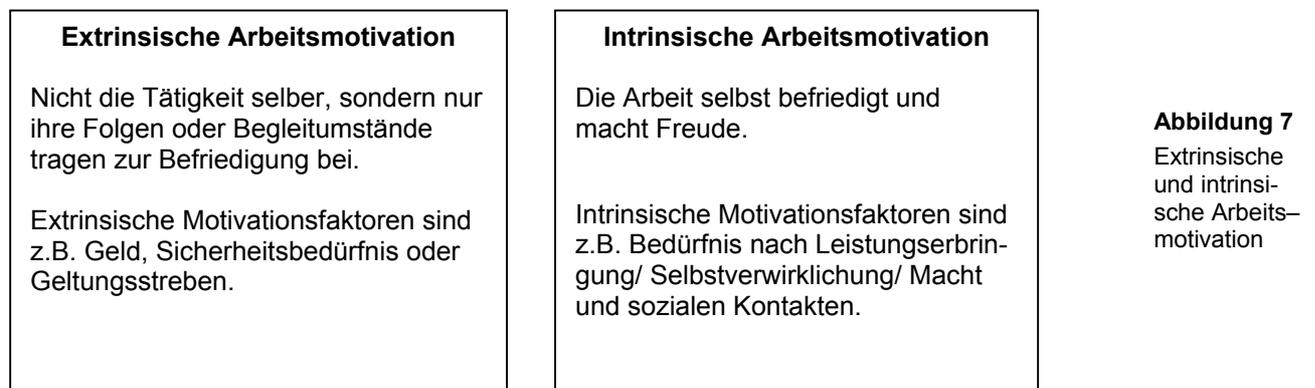
Abbildung 6
Motivations-
theorien

2.3 Extrinsische und intrinsische Motivation⁶

Im Bezug auf die Arbeitsmotivation beschäftigen die Personalführung zwei zentrale Fragen:

- Was bewegt Menschen/Mitarbeiter in ein Unternehmen einzutreten und langfristig dort zu arbeiten?
- Was motiviert Mitarbeiter einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten?

Es existieren zwei Ansätze zur Erklärung von Arbeitsmotivation:



Die intrinsische Arbeitsmotivation gilt als wirkungsvoller und stabiler, da sie enger mit den individuellen Zielen verbunden ist und resistenter gegenüber wechselnden Umweltbedingungen und Anreizsystemen.

Exkurs...

Der menschliche Wille

Motiviert ist Handeln, wenn es mit Freude und Befriedigung verbunden ist. Allerdings kommt es häufig vor, dass die Aufgabe keinen Spaß macht oder sich Ablenkungen ergeben – selbst bei hochmotiviertem Handeln.

Beispiel: Max lernt für seinen Englischtest am nächsten Tag. Es ist ein wunderschöner warmer Sommertag und seine Freunde wollen sich mit ihm im Biergarten treffen. Max sagt jedoch ab, da er im Englischtest unbedingt eine gute Note schreiben möchte.

Der „Wille“ ist dafür verantwortlich, dass Ziele weiter verfolgt werden, wenn die Motivation sinkt oder in eine andere Richtung geht.

Eine Führungskraft muss sich bewusst sein, dass der Wille bei jedem Mitarbeiter unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann. Manche verfolgen konsequent ihr Ziel, anderen fällt es schwer, eine Aufgabe zu vollenden. Diese Mitarbeiter sind zu unterstützen, indem man ihnen z.B. über Training oder Seminare Methoden an die Hand gibt, um mit ablenkenden Anregungen umzugehen.

Literatur zum Thema

Beyer, Horst– Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Erlangen–Nürnberg/ Illmenau, 1998

Comelli, Gerhard/ Rosenstiel, Lutz von

Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2. überarbeitete Auflage. Vahlen Verlag. München, 2001.

Kommentare

¹ Vgl. BEYER: Synergiemanagement

² Vgl. BEYER: Personalmanagement

³ Vgl. HOLTBRÜGGE: Personalmanagement

⁴ Vgl. HORNSTEIN/ ROSENSTIEL: Ziele vereinbaren– Leistung bewerten
COMELLI/ ROSENSTIEL: Führung durch Motivation

⁵ Vgl. DICHTL/ ISSING: Vahlers Großes Wirtschaftslexikon

⁶ Vgl. COMELLI/ ROSENSTIEL: Führung durch Motivation
ROSENSTIEL: Personalmanagement



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>