

2 Personalführung und Personalführungselemente

Um den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig zu sichern, kommt der Führung von Personal durch die Führungskraft eine bedeutsame Rolle zu.¹⁷ Das Phänomen Führung wird dabei seit jeher sowohl auf praktischer als auch auf wissenschaftlicher Ebene zu beleuchten versucht, um die relevanten Faktoren für Führungserfolg zu ermitteln.¹⁸ Im Folgenden wird daher die Thematik Personalführung kurzgefasst betrachtet, indem eine Begriffsbestimmung und Abgrenzung erfolgt und der Personalführungsprozess einschließlich der beinhalteten Elemente aufgeführt wird. Auf diese Art und Weise soll der Kontext in dem Führungsverhalten zum Tragen kommt, erläutert werden, um die hieraus entstehende Anforderungsvielfalt an jene Verhaltensausbildung zu verdeutlichen.

2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung der Personalführung

Führung ist ein andauerndes Phänomen in allen Lebensbereichen, denn sobald mehrere Personen arbeitsteilig mit der Lösung einer Aufgabe beschäftigt sind, besteht der Bedarf der Koordination.¹⁹ Dabei ist Führung die Folge der Arbeitsteilung und der Rolfendifferenzierung. Über mehrere Jahrzehnte haben Wissenschaftler und Fachleute der betrieblichen Praxis versucht, mittels Führungslehren, -modellen, -theorien, -systemen und -grundsätzen eine Annäherung an das Phänomen vorzunehmen.²⁰ Bis heute herrscht keine Einigkeit hinsichtlich dessen, wie Führung ausreichend und zielführend beschrieben werden kann, da der Führungsbegriff mehrdeutige, komplexe sowie inkonsistente Konzepte umfasst²¹ und sich über viele Bereiche, wie die der Religion, der Politik oder der Ökonomie erstreckt.²²

Die Definitionsansätze der einschlägigen Literatur beschreiben Führung in der Regel als Beeinflussung von Personen durch ein Verhalten einer anderen Person²³ mit der Absicht der Erreichung eines bestimmten Ergebnisses.²⁴ Unterschiede bestehen insbesondere hinsichtlich der Auslegung und dem Kontext von Führung. Bass und Bass

¹⁷ Vgl. Sohm (2007), S.1.

¹⁸ Vgl. Aretz (2007), S.1.

¹⁹ Vgl. Weibler (2012), S. 1.

²⁰ Vgl. Neuberger, (2002).

²¹ Vgl. Wunderer und Grunwald (1980), S. 52.

²² Vgl. Hentze et al. (2005), S. 1.

²³ Vgl. Weibler (2001), S. 29.

²⁴ Vgl. Hofbauer und Kauer (2009) , S.3

haben diesbezüglich auf Grundlage einer umfangreichen Literaturanalyse ermittelt, dass zwischen führerzentrierter, effektbezogener sowie interaktionsbezogener Schwerpunkte in den Definitionsansätzen zu differenzieren ist.²⁵ So bezeichnet beispielsweise Baumgarten Führung als „*jene zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen*“, und verweist somit auf die Relevanz von Interaktion durch Kommunikation.²⁶ Wunderer hingegen fokussiert den Erfüllungscharakter von Führung und beschreibt Führung als „*zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben*“.²⁷ Ein weiteres Beispiel liefert Baecker, der in seiner Definition auf die Intention von Führung abzielt. So bestehe Führung darin, „*das Handeln und Erleben eines anderen willentlich zur Grundlage des eigenen Handelns zu machen*“.²⁸

Bezüglich des Fokus der vorliegenden Arbeit, handelt es sich bei der Führung von Personal um die direkte personale Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens.²⁹ Der Begriff ist dabei im Kontext der Organisation zu betrachten. In diesem Zusammenhang bedarf es der Abgrenzung der Personalführung von den in der Literatur häufig synonym verwendeten Begriffen. Zunächst ist dabei die Unterscheidung zwischen Leitung und Personalführung zu nennen. Betrifft Personalführung den personenbezogenen Prozess der Verhaltensbeeinflussung, so bezieht sich der Begriff Leitung vordergründig auf organisatorische Sachthematiken übergeordneter Instanzen. Dabei ist zu beachten, dass Leiter innerhalb formaler Organisationen Führungsaufgaben wahrnehmen, und somit Führungspersonen darstellen, jedoch nicht gleichzeitig jede Führungskraft auch Leiter ist. Weiterhin zu unterscheiden ist der Begriff Management, da hierbei im funktionalen Sinne die Beschreibung von Aufgaben und Prozessen, und im institutionellen Sinne die Gruppe von Personen, die innerhalb der Organisation Anweisungsbefugnisse wahrnehmen, gemeint sind.³⁰ Management beinhaltet somit den personellen Führungsaspekt, geht jedoch darüber hinaus.

Personalführung dahingegen bezeichnet eine Tätigkeit, welche die Steuerung und soziale Einflussnahme auf das Handeln einer anderen Person zur Aufgabe hat.³¹ Zweck der Mitarbeiterführung ist die zielgerichtete bzw. situationsbezogene Leistungserstel-

²⁵ Vgl. Bass und Bass (2008), S. 16 ff.

²⁶ Baumgarten (1977), S.9.

²⁷ Wunderer und Grunewald (1980), S.62.

²⁸ Baecker (2009), S. 17.

²⁹ Vgl. Kolhoff und Kortendieck (2006), S.28.

³⁰ Vgl. Hentze et al. (2005), S. 12.

³¹ Vgl. Riegert (2006), S. 6.

lung. Unter dem Einsatz von Führungsinstrumenten ist die Personalführung auf gemeinsam zu bewältigende Aufgaben und Ziele ausgerichtet.³² Dabei werden die Organisationsziele und Strategien auf den einzelnen Hierarchiestufen durch die Vorgesetzten personenbezogen umgesetzt.³³ Bei der Führung von Mitarbeitern sind immer mindestens zwei Personen, nämlich Führungskraft und Geführter, in einem Prozess involviert,³⁴ deren Beziehung auf einer sozialen Interaktion (Reziprozitätsverhältnis) beruht.³⁵ Führungskräfte werden dabei von Führungszielen geleitet, und setzen Führungsinstrumente in einer bestimmten Führungssituation ein, welche in den Kontext der allgemeinen Führung eingegliedert ist. In Hinblick auf das Resultat der ausgeübten Verhaltensbeeinflussung wird von Führungserfolg gesprochen.³⁶

Der betriebswirtschaftliche, systemtheoretische Ansatz dient in diesem Zusammenhang dazu, den Personalführungsprozess zu beschreiben. Er basiert auf den Erkenntnissen der Kybernetik³⁷ sowie der Systemtheorie³⁸ und nutzt diese zur Beschreibung und Untersuchung des Verhaltens technischer und natürlicher Systeme. Die Betrachtungsweise der systemtheoretischen Gesamtführung geht auf Ulrich³⁹ zurück, der das Unternehmen als hierarchisch verknüpfte Regelkreise interpretiert.⁴⁰ In Ulrichs Model spielt die Mitarbeiterführung jedoch eine untergeordnete Rolle.⁴¹ Eine Regelkreisinterpretation zur Entwicklung eines Personalführungsprozesses bietet Klaus (siehe Abb. 1).⁴² Rahn knüpft hier an, und führt in seinem systemorientierten Personalführungsprozess⁴³ die einzelnen Bestandteile der Personalführung⁴⁴ auf (siehe Abb. 2), in

³² Vgl. Rahn (2008), S. 1 ff.

³³ Vgl. Olfert (2004), S. 213.

³⁴ Vgl. Macharzina (2003), S. 469.

³⁵ Vgl. Rahn (2008), S. 2.

³⁶ Vgl. Weibler (2012), S. 24.

³⁷ Der Begriff Kybernetik leitet sich aus dem griechischen Wort „kybernetike“ ab, das Steuermann bedeutet und das Gebiet der Regelung und Nachrichtentheorie umfasst. Vgl. Wiener (1968), S. 32.

³⁸ Die Systemtheorie ist ein interdisziplinäres Erkenntnismodell, das zur Erläuterung unterschiedlicher komplexer Phänomene herangezogen wird, die weder so primitiv sind, dass sie kausal, noch so zufällig, dass sie statistisch dargestellt werden können. Dabei wird i.d.R. von kohärenten, sich selbst erhaltenden Einheiten ausgegangen, innerhalb derer die Phänomene untersucht werden. Vgl. Baecker (2005).

³⁹ Vgl. Ulrich (1970).

⁴⁰ Vgl. Rahn (2005), S. 153.

⁴¹ Vgl. Wunderer (1995), S. 480 ff.

⁴² Klaus (1967), S. 521 ff.

⁴³ Rahns systemorientierte Ansatz des Personalführungsprozesses basiert auf den Erkenntnissen der Systemtheorie (Tacke, 2004) sowie der Kybernetik (Klaus, 1967; Wiener, 1968).

⁴⁴ Vgl. Rahn (2005), S. 151 ff.

dem die Führungsziele (Regelgrößen), die als Regler fungierende Führungskraft beeinflussen, die wiederum Führungsinstrumente als Stellgrößen der Geführten (Regelstrecke) einsetzt, um Störungen aus der Führungssituation (Einflussgröße) erfolgreich entgegenzuwirken, und so Führungserfolg (Regelgröße) zu erzielen.⁴⁵

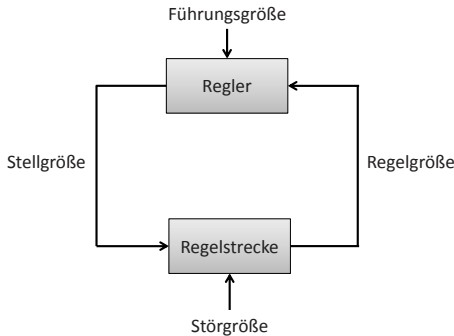


Abb. 1: Regelkreis nach Klaus⁴⁶

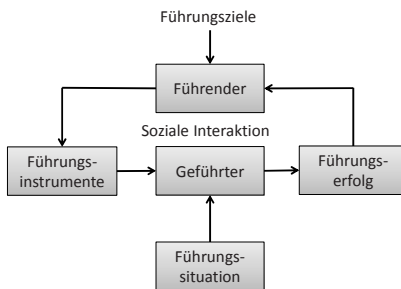


Abb. 2: Der systemorientierte Personalführungsprozess nach Rahn⁴⁷

Bezugnehmend auf Rahns systemorientierten Personalführungsprozess bedarf es der Anmerkung, dass es sich hierbei um eine stark vereinfachte Darstellung handelt, welche im positiven Sinn dadurch gekennzeichnet ist, die Komplexität des Phänomens zu

⁴⁵ Vgl. Lotter (2009), S. 68.

⁴⁶ Klaus(1967),S.521ff.

⁴⁷ Rahn (2005), S.152.

reduzieren und so den Kontext der Personalführung simplifiziert visualisiert. Dabei hebt der Prozess die einschlägigen Elemente hervor und stellt deren Verbindung dar. Aufgrund dessen werden die einzelnen Elemente des Personalführungsprozesses in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz beschrieben, um die vielschichtigen Einflussfaktoren der Mitarbeiterführung darzulegen und eine Basis für die nachfolgende Untersuchung zur Standardisierung von Führungsverhalten zu generieren.

Kritisierfähig an der Simplifizierung ist jedoch, dass es sich bei der Personalführung um eine vielschichtige gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Elemente handelt, welche sich nicht in Form eines linearen Prozesses abspielen. Dass Führungsverhalten mittels Führungsinstrumenten beispielsweise lediglich von den Führungszielen und dem erfahrenen Führungserfolg determiniert wird, erscheint stark vereinfacht und der Komplexität des menschlichen Verhaltens nicht gerecht. Ferner werden die Interaktionen der Beteiligten in Form eines Reziprozitätsverhältnisses außer Acht gelassen.

Aufgrund dessen liegt der vorliegenden Arbeit die Definition von Weibler zugrunde, die den Fokus auf die Schwerpunkte Verhaltensbeeinflussung, Akzeptanz und Intentionalität legt, da Führung involviere *„andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“*.⁴⁸ Die Definition mag zunächst defensiv wirken, jedoch beinhalten die hier aufgeführten Komponenten den Hinweis des Reziprozitätsverhältnisses von Mitarbeiterführung. Das Führungsverhalten selbst bedarf hinsichtlich der Beeinflussung der Mitarbeiter der sozialen Akzeptanz, da Weibler der Auffassung ist, dass insofern ein Führungsanspruch nicht akzeptiert wird, lediglich eine Leistungs- und keine Führungsbeziehung vorliege.⁴⁹ Weiterhin ist das Kriterium der Intentionalität zu betrachten, da hierdurch die Aufgabe der Führungskraft hervorgehoben wird, das Führungsverhalten an den Zielen der Organisation, sowie deren Mitarbeiter auszurichten.

In Hinblick auf die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit spielen die in der Definition involvierten Kriterien eine besondere Rolle, da Führung hinsichtlich der betrachteten Teilsysteme, Führungsgrundsätze und Shopfloor Management, operationalisiert wird,

⁴⁸ Weibler (2012), S. 19.

⁴⁹ Vgl. Weibler (2001), S. 34.

um die Unternehmensziele zu sichern. Der Fokus der Arbeit liegt dabei weniger auf den Geführten, als auf den Führungskräften, welche mittels der Operationalisierung ein sozial akzeptiertes Verhalten zeigen sollen, welches sich mittelbar bzw. unmittelbar in ein intendierendes Mitarbeiterverhalten auswirkt, und somit den Unternehmenserfolg nachhaltig sichert.

2.2 Führungsbeziehung

Die in einer bestimmten Führungssituation stattfindende soziale Interaktion zwischen mindestens zwei Beteiligten, der Führungskraft und dem Geführten, wird als Führungsbeziehung bezeichnet.⁵⁰ Folgende Darstellung soll dies verdeutlichen:

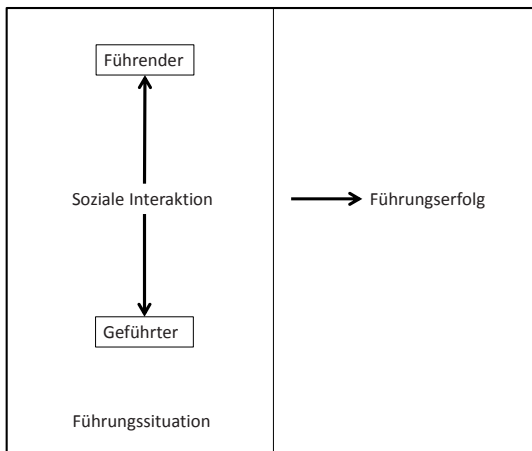


Abb. 3: Grundstruktur von Führungsbeziehungen⁵¹

Dabei setzt sich nach Weibler die soziale Interaktion aus der Person des Führenden, der Individualität des Geführten, dem Gefüge und der Rolle der Organisation als Ganzes, sowie der jeweiligen Situation zusammen. Die Führungsbeziehung wird hierbei als wechselseitige und asymmetrische Beeinflussung charakterisiert. Wechselseitigkeit bezieht sich in diesem Kontext auf die beiderseitigen Erwartungen und Verhal-

⁵⁰ Vgl. Weibler (2012), S. 24.

⁵¹ Weibler (2012), S. 24.

tensweisen, wobei das Verhalten der Führungskraft den Mitarbeiter stärker beeinflussen kann als der Mitarbeiter die Führungskraft.⁵²

In der vorliegenden Arbeit werden Personen als Führungskraft bezeichnet, welche „aufgrund der Entscheidung des Unternehmens das Recht haben (legitime oder formale Führer), den Mitarbeitern in ihrem Verantwortungsbereich Weisungen zu geben“.⁵³ Es geht hierbei somit nur um die direkte Führungskraft, welche das Verhalten der ihr unterstellten Mitarbeiter beeinflusst; Personen mit indirektem Einfluss werden nicht als Führungskraft definiert. Führungskräfte sind dabei auf unterschiedlichen Hierarchieebenen⁵⁴ angesiedelt: Beginnend vom Vorarbeiter, Gruppenleiter bzw. Leiter von Fertigungsbereichen, Abteilungsleiter, über Bereichsleiter bzw. Hauptabteilungsleiter, bis hin zur Unternehmensleitung.⁵⁵ Voraussetzungen für die Definition der Führungskräfte sind nach Jopp fachliche und persönliche Merkmale wie qualitative Entscheidungsbedürfnisse, Kreativität oder Führungsverantwortung.⁵⁶ Zudem zeichne eine Führungskraft aus, Ziele zu definieren und zu planen, und dabei die Organisation, Delegation, Steuerung sowie Kontrolle der Prozesse zu übernehmen. In dem Führungsprozess charakterisiert die Führungskraft das Fördern und Entwickeln der Mitarbeiter.⁵⁷ In diesem Zusammenhang bezeichnet die Terminologie Mitarbeiter jeden Arbeitnehmer eines Unternehmens, welcher durch einen Vorgesetzten geführt wird.⁵⁸

2.3 Führungsziele und Führungserfolg

Führung ist als Leistungsfunktion zu verstehen, da hierdurch eine Erfüllung von unternehmerischen Zielen und damit auch von notwendigen Maßnahmen hinsichtlich der Steuerung der Systemmitglieder angestrebt wird.⁵⁹ Daher soll *„die Mitarbeiterführung in einer spezifischen Art und Weise zur Sicherung bzw. Steigerung des institutionellen Erfolges“* beitragen.⁶⁰ Somit wird das Führungsverhalten von den Führungszie-

⁵² Vgl. Weibler (2012), S. 24 ff.

⁵³ Lieber (2008), S. 6.

⁵⁴ Hierbei handelt es sich um häufig verwendete Bezeichnungen für Führungskräfte, welche jedoch von Organisation zu Organisation abweichen können.

⁵⁵ Vgl. Lieber (2008), S. 7

⁵⁶ Kapitel 3.1.2 führt die Anforderungen an die gegenwärtigen Führungskräfte sowie ihr Verhalten noch einmal genauer auf.

⁵⁷ Vgl. Jopp (1994), S. 17.

⁵⁸ Vgl. Olfert (2006), S. 215.

⁵⁹ Vgl. Ulrich und Fluri (1995), S. 161.

⁶⁰ Kuhn und Weibler (2003), S. 376.

len geleitet. Als sachbezogene Führungsgrößen (Gesamtführungsziele) können monetäre und nichtmonetäre Ziele unterschieden werden. Monetäre Ziele lassen sich dabei in Geld messen (z.B. Gewinn oder Umsatzsteigerung), wohingegen nichtmonetäre Ziele nicht ohne weiteres in Geldeinheiten bestimmbar sind (z.B. soziale Sicherheit oder gesellschaftlicher Einfluss).⁶¹ Einhergehend mit den sachbezogenen Führungsgrößen sind die personenbezogenen Führungsziele. Diese finden sich in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter wieder und fungieren daher auch als Ziele des Führenden, um einen gemeinsamen Erfolg anzustreben. Jene Führungsgrößen gliedern sich auf in Leistungsziele, Verhaltensziele sowie Zufriedenheitsziele. Leistungsziele basieren hierbei auf einer klaren Aufgabenstellung und sind sachlich und zeitlich leicht ermittelbar (z.B. Erreichung von Budgetvorgaben). Kompliziert zu quantifizieren sind demgegenüber Verhaltensziele, welche sich direkt auf eine Verhaltensausübung beziehen (z.B. Verhalten gegenüber Kollegen oder Kunden).⁶² Im Vergleich dazu beziehen sich Zufriedenheitsziele auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Als Beispiele hierfür dienen die Akzeptanz der Arbeitsbedingungen oder eine positive Arbeits-einstellung.⁶³

In Hinblick darauf, dass Führung in Organisationen darauf ausgerichtet ist, Organisationsziele zu erreichen, erscheint Führungserfolg von bedeutsamer Relevanz für die Organisation.⁶⁴ Grundsätzlich kann Führungserfolg als *„das positive Ergebnis der Bemühungen von Vorgesetzten um Zielerreichung, Gruppenzusammenhalt und Arbeitszufriedenheit mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenserfolges“* definiert werden.⁶⁵ Rahn unterscheidet in diesem Kontext zwischen drei Erfolgsarten:

- Zielerfolg: Das sachliche Ergebnis der Führungsbemühungen, welches durch den Erreichungsgrad der Soll-Werte überprüft wird (betrifft Leistungsziele)
- Erhaltungserfolg: Zeigt sich im Zusammenhalt der Mitarbeiter, welcher sich auf das Fortbestehen der Gruppen sowie der Bereiche auswirkt, und sich u.a. an den Kennziffern Fluktuation oder Fehlzeiten bemisst (betrifft Verhaltensziele)

⁶¹ Vgl. Olfert (2006), S. 225.

⁶² Vgl. Grünwald und Pagenkemper (2004), S. 114 f.

⁶³ Vgl. Rahn (2005), S. 141.

⁶⁴ Vgl. Neuberger (2002), S. 434.

⁶⁵ Rahn (2005), S. 151.

- Individualerfolg: Stellt sich anhand des Grades der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter dar, welcher sich u.a. mittels Beobachtungen oder Befragungen untersuchen lässt (betrifft Zufriedenheitsziele)⁶⁶

Es zeigt sich somit, dass zwischen faktischen Folgen, d.h. der direkten Führungswirkungen und normativ gesetzten Erfolgsbedingungen, unterschieden wird. Letztere beziehen sich auf die Erfordernisse, die erfüllt werden müssen um das Führungsziel zu erreichen, und somit wird hierbei nicht nur das Resultat bemessen, sondern zusätzlich auch die Art und Weise⁶⁷ der Zielerreichung.⁶⁸ Als Einflussfaktoren des Führungserfolgs fungieren nach Drumm sowohl Führungsinstrumente als auch Führungssituation, sowie Eigenschaften und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern.⁶⁹

Aufgrund dieser unterschiedlichen Einflussfaktoren wird ersichtlich, wie schwierig es ist die Einflussnahme von Führung hinsichtlich eines erbrachten unternehmerischen Erfolges zu bemessen, und so konnte bislang noch nicht empirisch ermittelt werden, welchen konkreten Gesamtbeitrag Führung im Organisationskontext leistet.⁷⁰ Dies liegt vor allem an der Vielzahl der Prozesse und Bedingungen, welche gemeinsam den Unternehmenserfolg ausmachen.⁷¹ Demzufolge existieren auf der einen Seite Schätzungen, welche angeben, Führung sichere 50% des finanziellen Organisationserfolges,⁷² und auf der anderen Seite bestehen kritische Stimmen, die Führung lediglich einen marginalen Anteil zugestehen.⁷³ Letztere sprechen in Hinblick auf die Überschätzung der Wirksamkeit von einer Romantisierung der Führung, da hierbei die den Menschen innenwohnende Neigung, eine gewisse Ordnung in die als bedrohlich angesehene Umwelt zu bringen, in den Fokus gerät und versucht wird, die von Personen unabhängigen Ergebnisse mit diesen in Verbindung zu setzen.⁷⁴

Um diese Widersprüche zu verstehen, bedarf es der Unterscheidung von Unternehmens- und Führungserfolg, da Führungserfolg im engeren Sinne und Unternehmenserfolg im Sinne der Gesamtorganisation unterschiedlich operationalisiert werden. Un-

⁶⁶ Vgl. Rahn (2005), S. 151.

⁶⁷ z.B. kooperativ oder effizient.

⁶⁸ Vgl. Neuberger (2002), S. 44.

⁶⁹ Vgl. Drumm, (2008), S. 419.

⁷⁰ Vgl. Neuberger (2002), S. 434.

⁷¹ Vgl. Neuberger (2002), S. 44.

⁷² Vgl. Thomas (1988), S. 338 ff.

⁷³ Vgl. u.a. Lieberman und O'Connor (1972), Smith, Carson und Alexander (1984).

⁷⁴ Vgl. Meindl et al. (1985).

tersuchungen, die eine direkte Korrelation von Führungserfolg und Unternehmenserfolg zu validieren versuchen, sind schwer umsetzbar, da beispielsweise ein Vorstandswechsel nur kaum direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter eines Unternehmens hat und somit auch der Profit einer Organisation keine unmittelbare Beeinflussung erfährt.⁷⁵ Im Vergleich dazu erscheinen Messungen der Einflussmechanismen von Führung in Hinblick auf die Geführten als pragmatischer,⁷⁶ da sich die Wirkung der Führung in den Leistungen (Leistungsziele), Verhaltensweisen (Verhaltensziele) und den Einstellungen (Zufriedenheitsziele) der Geführten zeigt.⁷⁷

2.4 Führungssituation

Die Führungsbeziehung und somit die soziale Interaktion finden unter den Bedingungen ihres Umfeldes, der Führungssituation, statt.⁷⁸ Diesbezüglich bedarf es der Anpassung des Führungsverhaltens an die jeweilige Situation, um einen hinreichenden Führungserfolg zu sichern. Die Führungssituation kann sich dabei aus unterschiedlichen Faktoren, wie beispielsweise der Arbeitsinhalte, der Marktsituation oder dem Arbeitsklima ergeben.⁷⁹ Dabei kann eine Einteilung in Führungssituationsfaktoren, d.h. Einflussfaktoren des direkten organisationalen Umfeldes, sowie in Führungssituationsvariablen, d.h. außerhalb der Organisation liegende Rahmenbedingungen, vorgenommen werden. Der Grad der Beeinflussung von Führungssituationsfaktoren und Führungssituationsvariablen variiert und auch die Möglichkeit der Veränderung der Führungssituation ist von Einflussfaktor zu Einflussfaktor unterschiedlich. Grundsätzlich lassen sich jedoch Führungssituationsfaktoren leichter verändern, da sich diese im Bereich der Organisation befinden.⁸⁰

2.5 Führungsinstrumente

Als Führungsinstrumente werden Mittel oder Methoden bezeichnet, welche der Verhaltensbeeinflussung in Hinblick auf ein bestimmtes Ziel dienen.⁸¹ Sie werden der Führungsperson von der Organisation zur Verfügung gestellt, mit dessen Unterstützung die Leistungsziele, Verhaltensziele sowie die Zufriedenheitsziele verfolgt wer-

⁷⁵ Vgl. Rathgeber (2005), S. 19.

⁷⁶ Vgl. Smith et al. (1984), S. 774

⁷⁷ Vgl. Neuberger (1976), S. 15 f.

⁷⁸ Vgl. Weibler (2001), S. 74.

⁷⁹ Vgl. Olfert (2006), S. 280.

⁸⁰ Vgl. Weibler (2001), S. 74 ff.

⁸¹ Vgl. Weibler (2001), S. 346.

den. Führungsinstrumente können dabei in Führungsmittel, Führungstechniken und Führungsstile unterschieden werden.⁸²

Dabei sind Führungsmittel jene Führungsinstrumente, welche direkte Anwendung durch die Führungskraft finden, um in einer bestimmten Situation Erfolg zu erzielen. Hierunter fallen Weisungsmittel (z.B. Befehle), Anreizmittel (z.B. Entgeltanreize), Informationsmittel (z.B. Rundschreiben), Kommunikationsmittel (z.B. Besprechungen), Kooperationsmittel (z.B. Anerkennung), Delegationsmittel (z.B. Übertragung von Kompetenzen), Partizipationsmittel (z.B. Entscheidungsbeteiligung), Kritikmittel (z.B. Sanktionen) sowie Steuerungsmittel (z.B. Zielvereinbarungen).⁸³ Im Vergleich zu den unmittelbar anwendbaren Werkzeugen der Führung, die also offenbaren, welche Instrumente eingesetzt werden, sind Führungstechniken die grundsätzlichen Verfahrens- und Verhaltensweisen von Führungskräften, welche eine Konkretisierung der Führungsmittel darstellen. Sie versuchen zu klären, wie der Mitteleinsatz zu erfolgen hat. Häufig werden Führungstechniken auch als Führungsprinzipien oder Führungskonzeptionen bezeichnet, da sie das Führungssystem einer Organisation beschreiben.⁸⁴ Als managementtheoretische Führungstechniken sind an dieser Stelle insbesondere die unterschiedlichen Management-by-Techniken⁸⁵ von Bedeutung, welche dem Manager effiziente Verhaltensweisen vermitteln sollen.⁸⁶

Abzugrenzen gilt es weiterhin den Führungsstil in Hinblick auf die Thematik Führungsinstrumente. Hierunter versteht sich die Verhaltensbeeinflussung, welche durch die Führungsperson im Interaktionsprozess mit dem Geführten angewendet wird.⁸⁷ Dabei bezeichnet der Führungsstil ein konsistentes und typisches Verhalten, welches innerhalb dieser Interaktion vielfach wiederkehrt, und somit ein erkennbares Verhaltensmuster bzw. eine Verhaltensgrundausrichtung hinsichtlich der Führung darstellt. Der Führungsstil zeigt somit, wie eine Person grundsätzlich führt und bezieht sich also

⁸² Vgl. Rahn (2005), S. 141.

⁸³ Vgl. Rahn (2005), S. 143 ff.

⁸⁴ Vgl. Olfert (2006), S. 220.

⁸⁵ U.a. Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives – MbO), Führung durch Eingriffe in Ausnahmefällen (Management by Exception – MbE), Führung durch Aufgabenübertragung (Management by Delegation – MbD), Führung durch Vorgabe von Entscheidungsregeln (Management by Decision Rules – MbDR), Führung durch Ergebnisüberwachung (Management by Results – MbR). Vgl. Bea et al. (2005), S.9 ff.

⁸⁶ Vgl. Bea et al. (2005), S.9 ff.

⁸⁷ Vgl. Hentze et al. (2005), S.236.

nicht wie das Führungsverhalten auf eine konkrete Situation. Die Führungsforschung und die Führungslehre haben bezüglich der unterschiedlichen Führungsstile bereits zahlreiche Kategorisierungsversuche vorgenommen⁸⁸ und dabei die idealtypische Art der Stile voneinander abgegrenzt.⁸⁹

⁸⁸ Diese werden in Kapitel 3.2.2 aufgeführt, um die ermittelte Verhaltenspluralität in Bezug auf das Führungsverhalten abzubilden.

⁸⁹ Vgl. Weibler (2001), S. 286.

Standardisierung von Führungsverhalten

Eine Analyse der Internalisierung und Reproduktion von
Führungskonzeptionen

Schalk, A.-M.

2015, XVII, 156 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08095-2