

Sächsische  
Verwaltungs- und  
Wirtschafts- Akademie



### **1.3.1. Unternehmen: Ziele, Leitbild und Kultur**

### **1.4.2. Personalführung**

**Peter Junker,**  
Dipl.-Volkswirt, Vorstandsmitglied der Paul-Lempp-Stiftung



Peter Junker  
Dozent für Führungslehre

Thema: Pflege Management

---

PLS Stiftung e.V. Dietrich Bonhoeffer Str. 26, 71229 Leonberg

# ***Führungslehre***

*VWA Themenbereiche  
Personalführung, Unternehmens Ziele, Leitbild,  
Kultur*

***Peter Junker***

*Dipl. Volkswirt  
Lehrbeauftragter*

PLS Stiftung e.V. Nur zum persönlichen Gebrauch der Teilnehmer bestimmt Copyr.PLS  
Stiftung e.V. Leonberg Seminar/Fül

## Gliederung

	<b>Seiten</b>
<b>A. Einleitung und Abgrenzung von anderen Wissensgebieten</b>	<b>4-9</b>
1. Unterscheidung zur Psychologie	4
1.1. Der induktive und deduktive Ansatz	4
2. Ansätze der Soziologie	4
2.1. Gruppen statt Einzelne im Führungs-Spektrum	5
2.2. Produktionsmethoden der Sozialwirtschaft und ihre Folgen	5
3. Anforderungen an Führung aus lerntechnischer Sicht	5
3.1. Erlernbares Wissen	6
3.2. Entwickelbare Fähigkeiten	6
3.3. Kombination aus beidem	7
3.4. Konsequenzen und Anwendung	7
4. Kompetenzen als Maßstab im Unternehmen	7
4.1. Die Bedeutung diese Maßstabes	8
4.2. Die Kompetenzzonen	8
4.3. fachliche Kompetenz	8
4.4. persönliche Kompetenz	8
<b>B. Gliederung des Fachgebiets Führungslehre</b>	
1. Einführung in die Führungslehre	10
1.1 Grundfragen der Unternehmensführung	10
1.2 Grundaufgaben der Führung	12
1.2.1 Sachbezogene Führungsaufgaben	12
1.2.1.1 Planung	12
1.2.1.2 Organisation	17
1.2.1.3 Kontrolle	23
1.2.2 personenbezogene Aufgaben der Führung	25
1.3 Grundmethoden der Führung	26
1.3.1 Führungstechniken	26
1.3.2 Führungstätigkeiten	28

Peter Junker  
Dozent für Führungslehre

Thema: Pflege Management

---

PLS Stiftung e.V. Dietrich Bonhoeffer Str. 26, 71229 Leonberg

2.	Führungsmodelle	30
2.1	Perspektiven von Führungsmodellen	30
2.1.1	Makroperspektive	30
2.1.2	Mikroperspektive	32
2.2	Zusammensetzung von Führungsmodellen	32
2.2.1	Aufgabenzuordnung	33
2.2.2	Steuerung	33
2.2.3	Kontrolle und Überwachung	34
2.2.4	Partizipation	34
2.2.5	Führungsstile	37
3	Managementtheorien	40
3.1.	Management by Organisation	42
3.2	Management by Delegation	43
3.3	Management by Objectives (Motivation)	44

### **C. Ergänzende Systeme der Führungslehre**

1..	Balanced Scorecard	
1.1.	Position in der Unternehmensführung	
1.2..	Messinstrumente	
1.3.	MM Systeme nach BC	
1.4.	Schritte im System	
1.5.	Maßnahmen	folgt

## A. Einleitung und Abgrenzung von anderen Wissensgebieten

### 1. Unterscheidung zur Psychologie

Im Unternehmen arbeiten in der Regel Gruppen von Menschen gemeinsam an einem Werk. Die Gruppenfertigung ist in der Sozialwirtschaft Standard.

Es kommt also in Führungsfragen darauf an, diese Gruppen im Sinne der Zielorientierung zu führen und damit eine mit andern Mitteln kaum herstellbare Homogenität herzustellen. Diese Ansätze machen notwendig das Gruppenverhalten zum Maßstab der Systeme des Unternehmens zu machen.

#### 1.1. Der deduktive und induktive Ansatz

Beobachtung von Gruppen im Unternehmen setzt deduktive Methoden voraus. Deduktiv ist die Beobachtung von Gruppen in diesem Sinne und der daraus sich ergebende Schluss auf die Position der Einzelnen in der Gruppe.

Induktiv ist die Beobachtung des Einzelnen und der Schluss auf die Position der Gruppe.

Diese Betrachtung wird den Ansprüchen der Produktionsmethoden der Gruppenfertigung nicht gerecht.

### 2. Ansätze der Soziologie

Soziologie bietet Ansätze mit denen das betriebliche Geschehen abgebildet werden kann und beeinflusst wird.

Alle hierarchischen Prozesse im Unternehmen sind letztlich soziologische Prozess, da sie vom Einzelnen das Einfügen in eine Gruppe verlangen.

#### 2.1 Gruppen statt Einzelne im Führungs-Spektrum

Mit geringen Ausnahmen, hat sich der Taylorismus der Fertigung von Produkten, weitgehend durchgesetzt. Taylor hat als erster die Fließbandfertigung durchdacht und Ford hat sie angewandt.

Der substantielle Gehalt dieser Methode liegt darin, durch genaue Reihenfolge von einzelnen Arbeitsvorgängen, Menge und Produkt zu sichern. Das Regulativ ist die Geschwindigkeit des Arbeitsbandes, Damit war die Gruppenfertigung perfektioniert.

Die Folge war, dass nun nur noch das gemeinsame Verhalten der Arbeitsgruppe im Spektrum des Unternehmens lag und damit zur wichtigsten Führungsaufgabe wurde.

## 2.2 Produktionsmethoden der Sozialwirtschaft und ihre Folgen

Die Sozialwirtschaft hat den Ansatz der Gruppenfertigung systembedingt übernommen, weil die Fertigung von Dienstleistungen das anbietet.

Nicht übernommen wurden die Produktsicherung und die Mengenbestimmung durch die Fertigungsmethode.

Das wird heute nachgeholt. Standards und Mengenbestimmung sind in der Sozialwirtschaft eingeführt worden, ohne allerdings die Nachteile der Fließfertigung zu bedenken.

Ford entdeckte bereits, dass die Fertigung gesteigert werden kann, wenn die Geschwindigkeit des Fertigungsbandes erhöht wird. Allerdings erkannte er auch, dass dies nur bis zu einer bestimmten Grenze möglich, ab der die Qualität schwindet.

Dieser Nachteil der Fließfertigung bleibt heute außer Acht, was Folgen hat.

Qualitätssicherungssysteme und Kontrollmechanismen sollen das Defizit aufheben.

## 3 Anforderungen an Führung aus lerntechnischer Sicht

Unser Verständnis von Lernen folgt historischen Normen und damit meist nicht dem aktuellen Stand der Forschung.

Lernen geschieht nicht zufällig und nur teilweise begabungsabhängig. Daher wird eine Unterscheidung notwendig, die Konsequenzen für die Vermittlung haben muss.

### 3.1. Erlernbares Wissen

Wissen zu erlernen bedeutet einen Sachverhalt so lange zu repetieren bis er durch einen Reflex ohne Nachdenken wieder -holt werden kann.

*-schematische Darstellung-*

Sachverhalt Darstellung

Wiederholung Wiederholung Wiederholung Wiederholung .....

Reflex

Wissen

fachliche Kompetenz

Anwendung ohne eigenständige Aktion

### 3.2. Entwickelbare Fähigkeiten

Fähigkeiten zu entwickeln bedeutet auf Gaben und Fähigkeiten aufbauen, also nicht per Repetition zu erlernen, sondern vorhandene Gaben und Fähigkeiten zu nutzen. Dabei ist nicht entscheidend in wie weit die Fähigkeiten bekannt sind. Viele Fähigkeiten sind nicht entdeckt und daher unbekannt.

Es kommt also auf das Entdecken an.

*-schematische Darstellung-*

Gaben und Fähigkeiten entdecken

Entwicklung fördern

Anwendung mit Weiterentwicklungstendenz

persönliche Kompetenz

Anwendung mit eigenständiger Aktion

### 3.3. Kombination aus beidem

In der Praxis bietet sich eine Kombination aus beiden Ansätzen an. Soweit erlernen lassen wie zur Uneigenständigkeit notwendig und kombinieren mit der Suche nach Gaben und Fähigkeiten, um die Eigenständigkeit zu entwickeln.

Die Grenzen liegen immer im Profil der Anforderungen, die das Unternehmen stellen muss.

### 3.4 Konsequenzen und Anwendung

## 4. Kompetenz als Maßstab im Unternehmen

Für jede Aufgabenstellung (Tätigkeit) im Unternehmen muss es ein Kompetenzprofil geben.

Das Unternehmen muss dem Personal die Anforderungen nennen, die es an die Erfüllung der Aufgaben stellt. Eine reine Beschreibung der Tätigkeit reicht nicht aus.

Das Kompetenzprofil besteht demnach aus 2 Bestandteilen

***der fachlichen Kompetenz (erlernt)  
und der persönlichen Kompetenz (entwickelt)***

4.1. Die Bedeutung diese Maßstabes

Unternehmen müssen zur Erfüllung ihres Auftrags in ihrer Organisation Angaben darüber machen, was sie von dem Menschen erwarten, der eine konkrete Tätigkeit ausüben soll. Nur durch diese Festlegungen ist sichergestellt, was sichergestellt werden muss, nämlich die Erfüllung der Gesamtfunktion des Unternehmens. Ohne Darstellung diese Kompetenzzonen als Anforderungsprofil ist die Wahrscheinlichkeit der Über- oder Unterforderung des Personals sehr wahrscheinlich.

4.2. Die Kompetenzzonen

Die beiden beschriebenen Kompetenzzonen sind

***die fachlich Kompetenz  
und die persönliche Kompetenz***

Die jeweilige Höhe ist abhängig von der Tätigkeit und bedarf der exakten Prüfung in Form von Anforderung und Beurteilung, die gegeneinander gestellt werden. Ein Beurteilungs- und Bewerbungssystem ist also unerlässlich.

4.3. fachliche Kompetenz

Die fachliche (erlernte) Kompetenz entsteht systematisch aus folgenden Vorgängen:

*Schulbildung  
Berufsausbildung  
berufliche Weiterbildung  
berufliche Erfahrung  
besondere Kenntnisse*

#### 4.4 Persönliche Kompetenz

Die persönliche (entwickelte ) Kompetenz entsteht systematisch aus folgenden stufenweise erreichbaren Kompetenzzonen:

*Individualität*

*Sozialität*

*Wertbezug*

*Belastbarkeit*

Die Entwicklung ist ein aufsteigender Prozess, der immer die Erfüllung der letzten Stufe verlangt. Erst die Erfüllung der vorhergehenden Stufe ermöglicht die Entwicklung. Daher wird dieser Prozess stark zu gliedern sein (siehe Schaubild).

### 1. Einführung in die Führungslehre

**Führung ist das zielorientierte Gestalten  
und Steuern eines Unternehmens.**

In erster Linie ist Führung im Sozialbereich die Koordinierungsaufgabe zwischen den Teilzielen und dem Unternehmensziel des Unternehmens. Die Zielorientierung ist der wesentliche Bestandteil und - wegen der Vielfältigkeit der von den Mitarbeitern mitgebrachten Ziele - die am deutlichsten ausgeprägte.

Zielorientierung in Sozialunternehmen heißt:

- Einstellung von Motiven der Mitarbeiter (persönliche Ziele) auf ein gemeinschaftliches Ziel,
- Einstellung und Abgleichung der sachlichen Ziele der Dienstleistung

Im Alltag ist zu beobachten, dass die Vielfalt der Ziele - oder auch gelegentlich die Einfalt der Ziele - im Sozialbereich ein nicht zu übersehendes Hindernis darstellt. Es ist zu beobachten, dass es die unterschiedlichsten Zielansätze in dokumentierter Form gibt, bis hin zu einer Selbstverständlichkeit von Zielen, die darunter leiden, dass sie nicht dokumentiert, ausgesprochen und dargestellt werden.

In dieser Abhandlung soll im Sinne der oben genannten Definition eine Zielorientierung entstehen, die Gestaltung und Steuerung auf das Ziel des Unternehmens hin möglich macht.

## 1.1 Grundfragen der Unternehmensführung

Eine sich immer wieder stellende Frage bei der Ausübung von Führungsaufgaben ist das stetige Spannungsverhältnis zwischen sachbezogenen und personenbezogenen Führungsaspekten.

Die Unterscheidung zwischen den sach- und personenbezogenen Führungsaspekten ist deshalb sinnvoll, weil bei mangelnder Differenzierung zwischen Sach- und Personenbezug eine Mischung entsteht, die dem Mitarbeiter wie auch dem Produkt gegenüber schädlich ist. Eine lückenlose Trennung zwischen Sach- und Personenbezug wird in der Praxis zwar kaum möglich sein; trotzdem darf der Anspruch auf Unterscheidung nicht aufgegeben werden.

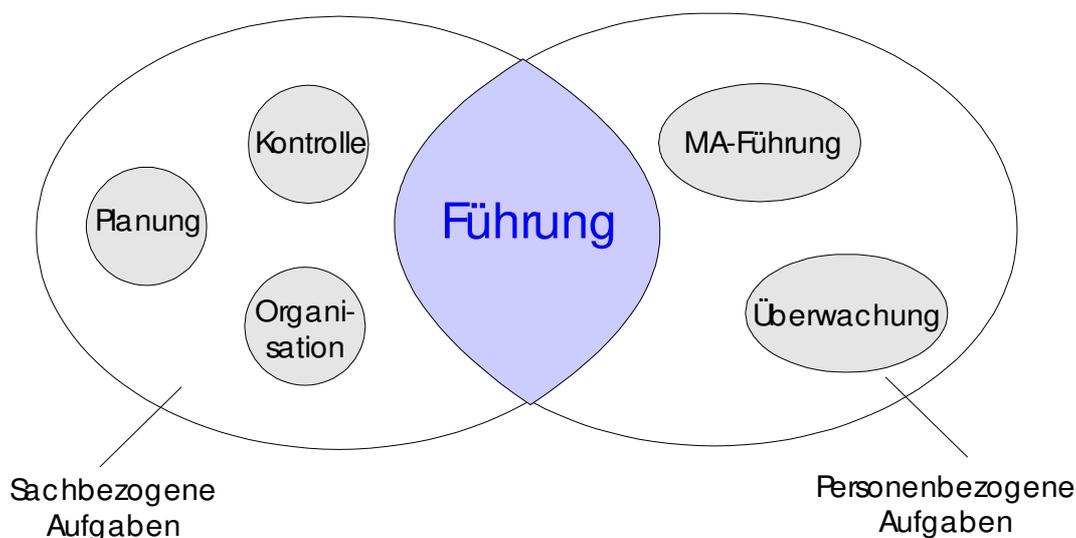


Abb. 1: Personen- und sachbezogene Aufgaben der Führung

In Abb. 1 ist das Zusammenwirken der sach- und personenbezogenen Aufgabenstellungen von Führung dargestellt. Sachbezogene Aufgaben sind Planung, Organisation und Kontrolle Mitarbeiterführung und Überwachung personenbezogene Aufgaben.

Je mehr Sachbezug besteht - Planung, Organisation und Kontrolle gewinnen an Bedeutung, Durchsetzungskraft und Abstraktion zum Einzelfall - desto mehr personenbezogene Elemente werden vermieden. Personenbezogene Aufgaben wie die eigentliche Mitarbeiterführung und die Überwachung der Mitarbeiter gewinnen mit einem hohen Personenbezug an Glaubwürdigkeit und sind damit wirkungsvoller einsetzbar.

Planung, Organisation und Kontrolle sind weitgehend personenunabhängig und gehen nicht von der ausschließlichen Intention der führenden Person aus, sondern sollen einen hohen Abstraktionsgrad besitzen. Dies schließt nicht aus, dass die führende Person gleichzeitig Intentionsgeber der Sachaufgaben sein kann. Wenn es dagegen gelingt, Intentionen breiter - durch Beteiligung der Mitarbeiter - zu gestalten, so ist dies dem Sachbezug dienlich.

## **1.2 Grundaufgaben der Führung**

Die Unterscheidung in sach- und personenbezogene Führungsaufgaben und deren Gestaltung zählt mit zum Gegenstand der Führung. Zunächst sollen Planung, Organisation und Kontrolle als Mittel zur Lösung sachbezogener Aufgaben sowie Mitarbeiterführung und Überwachung als personenbezogene Aufgaben beschrieben werden.

### **1.2.1 Sachbezogene Führungsaufgaben**

#### **1.2.1.1 Planung**

Planung ist die gedankliche Vorbereitung zur Realisierung der Unternehmensziele mit Hilfe von Strategien, Strukturen und Formen. Sie ist ein Instrument zur Transformation der Unternehmensziele in den betrieblichen Alltag und muss daher die Qualität haben, bis zur kleinsten produzierenden Einheit des Unternehmens eine Vorstellung der dort verfolgten Ziele zu geben.

Mit Hilfe der Beschreibung einzelner Ziele in ansteigendem Charakter werden in der (Unternehmens-)Planung Ziele für die Mitarbeiter im Unternehmen definiert. Hierbei reicht die Beschreibung von der kleinsten produzierenden Einheit (z. B. Station) über Teilziele eines Bereiches (z. B. Abteilung) und den

Unternehmenszielen (gemeinschaftliche Ziele aller Abteilungen) bis hin zum Leitbild des Unternehmens.

In Abb. 2 sind die Komponenten der Planung (Aktionsrahmen, Teilziele, Unternehmensziele und Leitbild) und ihr Zusammenwirken dargestellt.

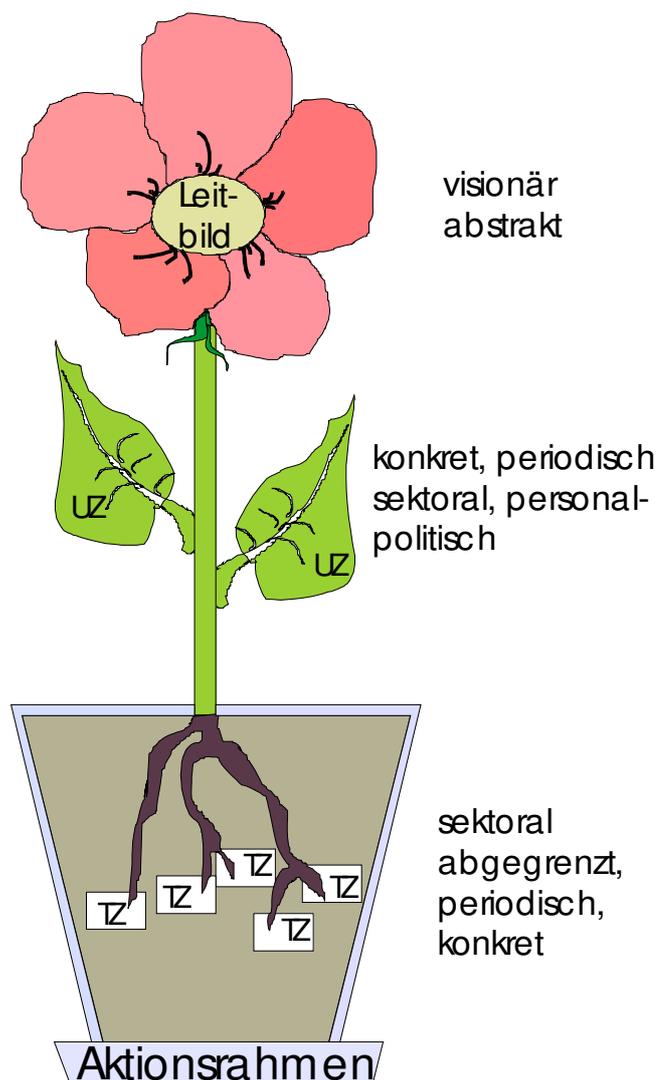


Abb. 2: Komponenten der Planung

**a) Aktionsrahmen**

Mit der Festlegung von Planungsrahmendaten wird die Grundlage der gesamten Unternehmensplanung - der Aktionsrahmen - bestimmt. Folgende Komponenten müssen zur Realisierung und Umsetzung der Planung beachtet werden.

Es empfiehlt sich die Rahmendaten schematisch zu gliedern in

Wirtschaftliche  
Konzeptionelle  
Organisatorische  
Personalpolitische

Rahmendaten. Damit kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Daten beachtet werden.

Weiter von Bedeutung sind die Eigenschaften der Ziele.

- Mit Hilfe der Periodenabgrenzung wird der Geltungszeitraum der Planung (z. B. 1, ½, ¼ Jahr) festgelegt.
- Die Bereichsabgrenzung gibt Aufschluss, welche Fertigungsbereiche des Gesamtunternehmens in die Planung einbezogen sind.
- Welche sachlichen Bedingungen werden der Planung zugrunde gelegt? So z. B. wirtschaftliche und räumliche Bedingungen und deren Veränderung, etwa Betriebsstätten, Fertigungseinheiten und -gebiete, die Veränderungen von Personalquantitätsschlüsseln, die Bedingungen von Pflegesatz und Pflegesatzrecht sowie Fragen der Versorgungsqualität und des Versorgungsraumes (z.B. der Raum eines Landkreises, die fakultative Versorgungsstruktur und die versorgungstechnische Anbindung).
- Quantität (Zahl der Mitarbeiter) und Qualität (Ausbildungsstandard sowie Ausprägung persönlicher und fachlicher Kompetenz) des Personalstandes sind personalpolitische Bedingungen die je nach Planungsart und das Kompetenzniveau des einzusetzenden oder vorhandenen Personals beschrieben werden.

#### b) Teilziele

Die der kleinsten produzierenden Einheit des Mitarbeiters am nächsten liegenden, planerisch wirksamen Ziele sind Teilziele. Sie werden für die letzte im Unternehmen vorhandene Führungsebene beschrieben und sollen so konkret sein, dass sie für den einzelnen Mitarbeiter einsichtig, erreichbar und verständlich sind. Teilziele haben im Alltag die höchste Orientierungsqualität. Sie sollen deshalb

- **sektoral abgegrenzt** sein und Aussage darüber geben, für welche kleinste produzierende Einheit/Gruppe im Unternehmen sie gelten.
- **periodisch**, in bestimmten Abschnitten des Jahres, überprüft, modifiziert und angepasst werden. Somit sind Teilziele dynamische Ziele und haben einen geringen statischen Charakter.
- **individuell konkret** sein, um für das Individuum im Unternehmen konkret, anschaulich, begreifbar und umsetzbar zu sein.

**c) Unternehmensziele**

Aus der Summe der Teilziele werden die Unternehmensziele als Gesamtziel aller produzierenden Einheiten gebildet. Aus diesem Grund müssen Unternehmensziele

- für das gesamte Unternehmen **konkretisiert** sein. Hierbei muss eine hohe Akzeptanz der Ziele und deren Umsetzbarkeit sowie deren Erreichbarkeit vorliegen. Die Identifikation mit dem Unternehmensziel bietet den Mitarbeitern im Unternehmen eine Orientierungshilfe, aus der er seine sektoral abgegrenzten Teilziele und die konkretisierte Form der Unternehmensziele erkennen kann.
- ebenso wie die Teilziele periodisch überprüft werden.
- den Geltungsbereich festlegen. Hierbei werden für bestimmte Sektoren des Unternehmens oder für das gesamte Unternehmen die Unternehmensziele beschrieben.
- eine personalpolitische **Aussage** beinhaltet, z. B. die Definition der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen als Planungsansatz. Darunter ist Weiterbildung, Fortbildung, Veränderung von Ausbildungsbildern, Berufsbildern und die Änderung von Berufszweigen zu verstehen.

**d) Leitbild**

Mit Hilfe moralisch-ethischer Vorstellungen wird der Sinn des Handelns im Unternehmen begründet. Sie stellen den Wertbezug des Unternehmens dar. Leitbilder beantworten die Fragestellung, warum das Unternehmen überhaupt arbeitet und worin es sich von anderen Unternehmen gleicher Produktionszweige unterscheidet.

Sie sind für die Mitarbeiter eine Orientierungshilfe und setzen Maßstäbe für die Zielrichtung im Unternehmen. Aus diesem Grund haben Leitbilder nicht den Charakter der Ziele, die erreichbar und sofort umsetzbar sind. Sie bleiben immer Vorstellungen, deren Erreichbarkeit eine ideelle Komponente enthält. Leitbilder haben deshalb zwei Bedingungen zu erfüllen:

- Sie müssen **visionär** und für jeden im Unternehmen begreifbar, aber nicht in allen Teilen erfüllbar sein. Sie enthalten einen Wert, der zwar erstrebenswert, aber - eben wegen der Unzulänglichkeit des Alltags - nur teilweise oder ansatzweise erreichbar ist. Leitbilder beschreiben einen Idealzustand, der in der Wirklichkeit nicht realisierbar ist. Sie erhalten die Vision eines nicht erreichbaren Zustandes.
- Leitbilder müssen deshalb **abstrakt** - nicht konkretisiert - sein. Sie können keine Auskunft darüber geben, wie dieses Planungsziel „Leitbild“ erreicht wird. Mit dem Abstraktionsgrad wird erreicht, dass die Umsetzung des Leitbildes immer einen Reiz behält, der mit der Konkretisierung der Unternehmens- und Teilziele zwar teilweise aber

niemals vollkommen erreichbar wird. Es bleibt stets eine Zone, die das zielgerechtere, leitbildorientierte Handeln noch möglich macht.

Zusammengenommen stellt Planung einen Ansatz und noch keinen Prozess dar, der jedem Menschen im Unternehmen von der konkreten Zielvorstellung seiner Tätigkeit bis hin zu der Abstraktion des Leitbildes Orientierung unterschiedlichen Grades bietet.

### 1.2.1.2 Organisation

Organisation ist das sachbezogene Instrumentarium der Führung zur Sicherung der in der Planung gesteckten Ziele mit den Mitteln des Aufbaus eines Unternehmens und des Ablaufs der Tätigkeiten in einem Unternehmen.

Sie beschreibt Grenzen oder Inhalte einer abgestimmten Funktion innerhalb des Unternehmens bzw. das Zusammenwirken aller Funktionen eines Unternehmens. Dabei gilt der Grundsatz, den funktionalen - nicht den personalen Weg - zu beschreiten. Dies bedeutet, dass immer zunächst der Aufbau und der Ablauf (das Zusammenwirken) innerhalb eines Unternehmens gesichert werden muss und dann erst die personalen Ressourcen dazu berücksichtigt werden können.

Dies bedeutet, dass die Organisation niemals unter personalen Bedingungen entstehen darf, sondern unter dem funktionalen Gesichtspunkt der Sicherung der Gesamtfunktion des Unternehmens, seiner Teilbereiche und der kleinsten produzierenden Einheiten. Erst wenn diese Funktionalität gesichert ist, kann der personale Aspekt - also der Mensch - mit den Organisationsansätzen kombiniert werden.

Dies hat seine Begründung auch in der Individualität des Menschen, die darin liegt, dass die Schwerpunkte von Fähigkeiten und Gaben trotz gleichem Ausbildungsstand unterschiedlich verteilt sein können. Der Mensch hat Anspruch auf Berücksichtigung dieser Individualität und sollte deshalb einen Einsatz finden, bei dem Funktionalität der Aufgabenstellung des Unternehmens und Individualität der Person möglichst genau zusammenpassen.

Wird dies erreicht, ist eine Idealkombination entstanden, für die es keine brauchbare Alternative gibt.

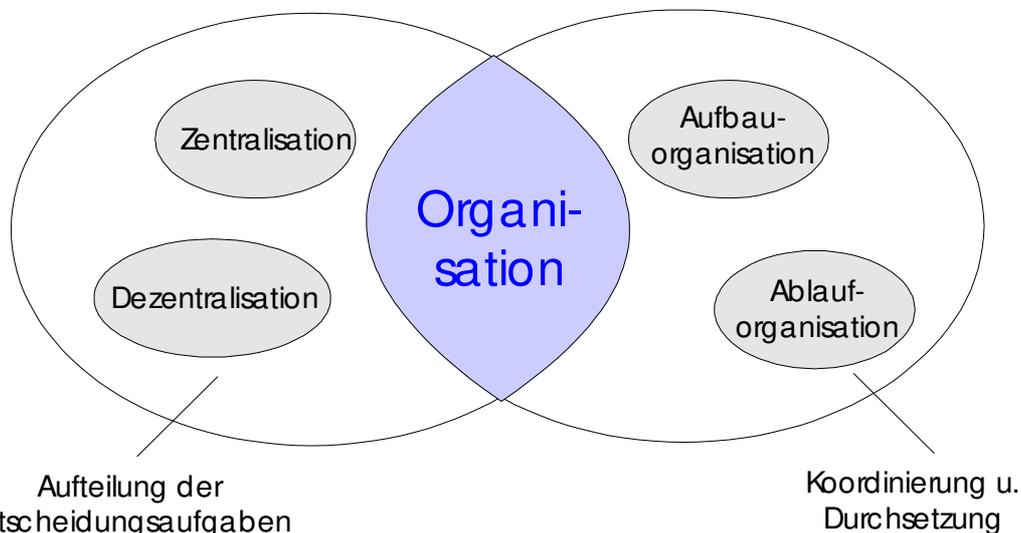


Abb. 3: Aufgabenstellung der Organisation

Der Organisation entwachsen, wie in Abb. 3 dargestellt, zwei grundsätzliche Aufgabenstellungen.

**a) Die Aufteilung der Entscheidungsaufgaben**

Alle Entscheidungsaufgaben, die es in einem Unternehmen gibt, werden organisatorisch erfasst, einer bestimmten Führungsebene zugeordnet und die Aufteilung nach den Prinzipien zentraler oder dezentraler Entscheidungslokalisierung getroffen. Auch adäquate Mischformen aus Zentralisation und Dezentralisation bei der Aufteilung von Entscheidungsaufgaben sind denkbar, aber in der Organisation zu beschreiben.

- Das Modell der **Zentralisation** sieht vor, dass die Vorbereitungen von Entscheidungen in einem zentralen Prozess enden. Der Entscheidungsträger ist also in einer Zentralfunktion der Organisation und diese ist sowohl hierarchisch wie funktional nach dem zentralen Modell der Entscheidungserledigung angesiedelt.
- Wenn Entscheidungsaufgaben über die gesamte Organisation nach Funktionen verteilt getroffen werden, liegt **Dezentralisation** vor. Die Funktionalität bestimmt ausschließlich die Aufteilung der Entscheidungsaufgaben.
- **Mischformen** aus Zentralisation und Dezentralisation spielen in der Praxis oft eine bedeutende Rolle, wie z. B. die Schaffung von Rahmenbedingungen für das Gesamtunternehmen, aus deren Ansätzen dezentral Entscheidungen getroffen werden können. Entscheidungsaufgaben bleiben dort funktional, wo sie organisatorisch angesiedelt sind, aber einen Rahmen berücksichtigen, der zentral geschaffen worden ist. Ein gutes Beispiel dafür ist etwa Budgetierung nach Fertigungsbereich.

**b) Koordinierung und Durchsetzung**

Die zweite große Aufgabe der Organisation besteht darin zu erreichen, dass die Einzelfunktionen eines Unternehmens organisatorisch koordiniert werden, also aufeinander abgestimmt, zusammengefügt und zu einer Einheit geformt werden. Durchsetzen bedeutet zu sichern, dass die Funktionen ihre jeweils gestellte Aufgabe auch erfüllen können und durch Abgrenzung zueinander das Zusammenwirken erleichtert wird. Das Prinzip, durch Abgrenzung Koordinierung zu erreichen, ist das Grundprinzip einer solchen Organisationsmethode. Damit ist erreichbar, dass jede Funktion die Grenzen der eigenen Funktion kennt und genau an dieser Stelle die Koordinierung zur der Nachbarfunktion zu ermöglichen. Die Organisation bedient sich dabei folgender Organisationsformen:

- **Aufbauorganisation:**

Sie beschreibt die Schichtung der einzelnen Führungsebenen des Unternehmens, stellt die Abgrenzung zur Nachbarorganisation dar und beschreibt die Übergänge der Führungsebenen unter Parallelorganisationen. Damit wird erreicht, dass die Funktionalität der Entscheidungsaufgaben aus dem grafisch dargestellten Modell einer Aufbauorganisation für jedermann deutlich erkennbar und auch die Abgrenzung zu der gleichen Führungsebene einer Nachbarorganisation nachvollziehbar wird Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation beschreibt also den Aufbau des Unternehmens nach dem Prinzip der Entscheidungsaufgaben und gibt Aufschluss, welche Dezentralisation, welche Zentralisation oder welches Mischungsverhältnis die Koordinierung der einzelnen Funktionen bestimmt. Damit ist die Durchsetzung und Koordinierung abschließend geregelt.

- **Ablauforganisation**

Sie beschreibt die einzelne Funktion im Unternehmen, entweder mit deren Aufgabeninhalt und Aufgabenspielraum, mit deren Delegationsrahmen oder deren marginalen Abgrenzung. Es sind mehrere Modelle vorhanden, den Ablauf und damit einen Teil der Koordinierungsaufgaben des Unternehmens organisatorisch zu beschreiben.

Die drei Modelle zur Erreichung dieser funktionalen Ausstattung sind:

**1. die Stellenbeschreibung**

Die Aneinanderreihung und Beschreibung von Tätigkeiten mit dem zur Ausübung vorhandenen (oder notwendigen) Hilfsmittel ergibt zusammen eine Funktion, deren Summe eine Stellenbeschreibung zur Folge hat. Alle in einer Stellenbeschreibung zusammengefassten Funktionen bilden die funktionale Beschreibung dieser Aufgabe.

Das entscheidende Kriterium für diese Form ist, dass jede Einzeltätigkeit funktional eindeutig beschrieben sein muss, d.h. jede wird in ihrer Durchführungsart im Detail festgelegt und bei ihrer Ausführung kann keine andere Möglichkeit als die vorgeschriebene angewendet werden, um die Funktion zu sichern. Das zweite Element - das Hilfsmittel - wird zu jeder Funktion adäquat beschrieben und damit kombiniert, so dass die Tätigkeit verbunden mit dem Hilfsmittel immer zu einer idealtypischen Ausführung der Einzeltätigkeit führt.

Diese Form hat zur Folge, dass die Funktionalität der Einzelaufgaben und die Funktionalität des Gesamtunternehmens absolut gesichert werden müssen. Sie ist immer dort notwendig und sinnvoll eingesetzt, wenn es darum geht, die Einzelfunktionalität zu sichern mit dem Ziel, ein immer gleichbleibendes, unverändertes, vom Mitarbeiter nicht beeinflussbares Produkt herzustellen. Die Produktgleichheit wird durch die vollständige Beschreibung der Tätigkeit in ihren Einzelelementen so gesichert, dass sie unabhängig vom Menschen, der diese Tätigkeit wahrnimmt, Bestand hat. Sie ist etwa bei Fließbandfertigung oder bei staatlichen Organisationen oder bei Organisationen mit hohem Sicherheitsstandard - etwa in Kernkraftwerken - ein vorzügliches Mittel, die Funktionalität nahezu risikofrei zu erhalten und zu sichern.

Klassische Anwendung findet diese Methode im Taylorismus der frühen wirtschaftlichen Produktionstheorie und bei staatlichen Institutionen.

**2. die Beschreibung von Delegationsbereichen**

Diese Beschreibung geht von dem Ansatz aus, dass das Unternehmen insgesamt eine Funktion wahrzunehmen hat. Diese Funktion muss aber in mehrere Teilfunktionen unterteilt werden, damit die Wahrnehmbarkeit erreicht wird.

Die Intention hierbei ist, die Gesamtfunktion des Unternehmens so lange zu unterteilen, bis die Unterteilung die kleinste produzierende Einheit erreicht, die an der letzten Führungsebene des Unternehmens angesiedelt ist und somit eine Funktionseinheit darstellt, die deren Funktionalität sichert. Auf diesem Wege wird auch die Sicherung der Aufgabe des Gesamtunternehmens erreicht.

Dazu bedarf es allerdings einer Methode, die in Abhängigkeit von der Gesamtfunktion die Detailfunktion der einzelnen Einheit postuliert. Dies geschieht durch die Beschreibung des Delegationsrahmens, der die Aufteilung der Gesamtaufgaben in Teilfunktionen vornimmt. Es wird nicht mehr die einzelne Tätigkeit wie bei der Stellenbeschreibung, sondern eine Sammlung von Tätigkeiten in einen Delegationsbereich zusammengefügt, die wiederum in sich die Funktionalität dieses Delegationsbereichs sichern.

Die Funktionalität stellt somit nicht mehr auf die Einzeltätigkeit und deren Durchführung ab, sondern auf eine Sammlung von Tätigkeiten. Je größer der Delegationsbereich ist, desto höher ist die Produktabweichung, je kleiner er bleibt, umso mehr ist die Produktsicherung gegeben. Eine Produktgestaltung ist dann nicht mehr gegeben, wenn die Beschreibung einer Einzeltätigkeit vorliegt und die Abgrenzung zur Stellenbeschreibung unmöglich wird.

Der Kerngedanke, mehrere Tätigkeiten in einem Delegationsbereich zusammenzufassen, muss also Postulat bleiben. Das Modell endet stets an der kleinsten produzierenden Einheit und somit bei der letzten Führungsebene des Unternehmens mit Delegationsbereichen.

Unterhalb der letzten Führungsebene werden entweder Stellenbeschreibungen eingesetzt oder es müssen Kleinstgruppen gebildet werden, die dann keine Führungsqualität im Sinne der Aufbauorganisation mehr besitzen, sondern nur noch die Koordinierungs- und Durchsetzungsleistung der Ablauforganisation garantieren müssen. In der Regel wird bevorzugt, nach der letzten Führungseinheit Stellenbeschreibungen einzusetzen.

### 3. Funktions- (Marginal-) Beschreibungen

Die dritte mögliche Form der Ablauforganisation ist die Funktionsbeschreibung. Hier wird lediglich die Funktion der Aufgabenerfüllung gesichert und somit gibt es keine Beschreibung und Summierung von Tätigkeiten, sondern es werden die Grenzen der Funktion/Tätigkeit beschrieben.

Bei diesem Modell handelt es sich um eine Beschreibung der vertikalen und horizontalen Grenzen (Marginalität) der Einzelfunktionen. Die **vertikalen** Grenzen sind die vorgesetzte Funktion

im Verhältnis zur nachgeordneten und umgekehrt. Die **horizontale** Begrenzung erfolgt durch Beschreibung der Grenze zwischen den auf gleicher Führungsebene angesiedelten Funktionen im eigenen Unternehmen sowie in den Nachbarorganisationen.

Damit sind vier Grenzen geschaffen, innerhalb derer die zu erfüllende Funktion liegt und eine Produktgestaltung innerhalb der Marginalien möglich ist. Damit ist die Produktgestaltung unter den drei Modellen weitestgehend denkbar.

Unter Managementtheorien (s. Kap. 0) wird beschrieben, bei welchem Managementmodell mit welcher Wirkung diese unterschiedlichen Organisationsablaufmodelle eingesetzt werden können. Bestandteile einer Ablauforganisation, gleichgültig welcher Modellart, sollten sein:

**Die Tätigkeit**

– was soll ausgeführt werden –

**Die Hierarchie**

- wer ist vorgesetzt und nachgeordnet-

**Die Stellung nach Innen**

- zu welcher Gruppe im Unternehmen gehört diese Funktion-

**Die Stellung nach außen**

- mit welcher Vollmacht ist die Funktion ausgestattet

**Die Kompetenz**

- welche Kompetenz ist zur Ausübung verlangt-

**1.2.1.3. Kontrolle**

Kontrolle ist ein Vergleich von Soll und Ist.  
Überwachung ist ein Vergleich zwischen mehreren Sollwerten.

In einem Unternehmen, auch des Sozialbereichs, entstehen mehrere Aufgaben, die u. a. darin bestehen, das Ergebnis des Wirtschaftens und damit des Arbeitens festzustellen, also eine Beschreibung eines entstandenen und nicht mehr beeinflussbaren Ergebnisses vorzunehmen. Der Kontrollvorgang hat also zum einen diese feststellende und sachbezogene Funktion, zum anderen aber auch die Funktion, während des Produktionsprozesses steuernd und damit im Wege der Überwachung auf das Verhalten der Funktionsträger Einfluss zu nehmen, um das sichere Erreichen des Zieles zu bewerkstelligen.

Sollwerte sind in diesem Zusammenhang identisch mit Planungsansätzen und Istwerte mit Ergebnisfeststellung. Wir müssen deshalb in der Kontrolle unterscheiden zwischen der eigentlichen Kontrolle und der Überwachung.

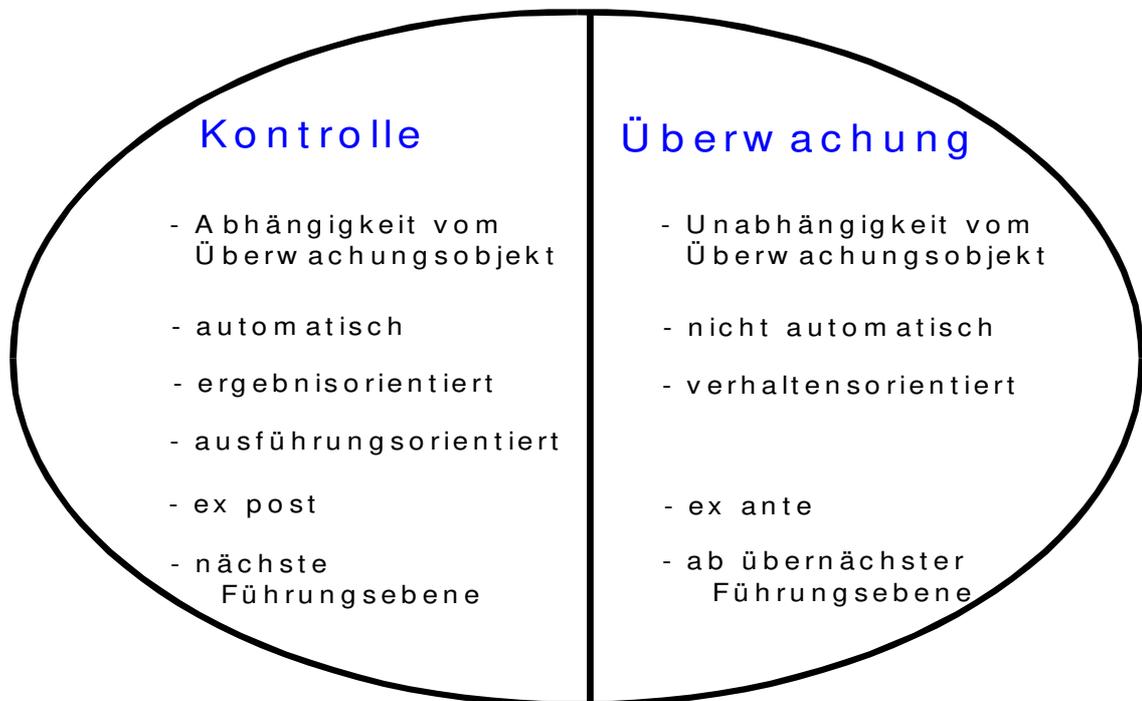


Abb. 4: Kontrolle und Überwachung

**a) Kontrolle**

Kontrolle wird gegenüber der nächsten Führungsebene wirksam, wenn sie

- der Ergebnisfeststellung dient.
- durch einen Automatismus periodisch gesteuert wird.
- die Art des Zustandekommens des Ergebnisses im Auge hat.
- im Nachhinein ausgeübt wird.

Damit ist eine Abhängigkeit vom Überwachungsobjekt, das identisch ist mit der Funktionseinheit, entstanden. Der Vorgang vergleicht die Sollwerte der Planung mit den Istwerten der Ergebnisse.

**b) Überwachung**

Das zielgerechte Koordinieren von Funktionen erfordert, dass schon während des Produktionsprozesses Einfluss genommen wird auf die Art der Erfüllung und vor allem auf das zielgerichtete Erfüllen. Damit fallen die Automatismen der Kontrolle weg.

Überwachung wird immer dann ausgeübt, wenn vermutet werden muss, dass eine Zielungenauigkeit bei der Erfüllung der Funktion entsteht. Damit wird Überwachung auch nicht im Nachhinein (ex post), sondern im Voraus

(ex ante) wirksam. Sie erfasst gewissermaßen Zielungenauigkeiten bereits bei ihrem Entstehen, greift deshalb nicht automatisch ein und zielt in erster Linie auf das Verhalten der Funktionsträger ab. Überwachung stellt somit keine sachbezogene Führungsaufgabe, sondern eine personenbezogene Aufgabe dar.

Im Mittelpunkt der Handlungen steht das Verhalten des Funktionsträgers, auf das Einfluss zu nehmen Aufgabe der Überwachung ist. Eine Abhängigkeit vom Überwachungsobjekt darf nicht bestehen und Unabhängigkeit muss eintreten, die in erster Linie dadurch zu sichern ist, dass erst die übernächste Führungsebene „überwacht“ wird.

Durch diesen Sprung über eine Führungsebene hinweg ist sichergestellt, dass der personale Einfluss über die Abhängigkeit des Funktionsträgers der nächsten Führungsebene nicht die dominierende Rolle übernimmt, sondern eine - sicher niemals vollständige, aber doch sichtbare - Unabhängigkeit des Überwachungsobjektes entsteht. Dies hat zur Folge, dass die Überwachung an der vorletzten Führungsebene endet.

Kontrolle und Überwachung sind zwei sehr unterschiedliche Instrumentarien, mit denen auf der einen Seite durch Kontrolle ein Ergebnis sachbezogen und ausführungsbezogen, automatisch festgestellt wird. Gegenüber der nächsten Führungsebene muss dies ein absolut sachbezogener Vorgang werden. Der personenbezogenen Tätigkeit der Überwachung, die eben nicht automatisch, weil auf das Verhalten Einfluss nehmend, im Voraus wirksam werden soll und damit die Unabhängigkeit des Überwachungsobjektes so weit wie im Unternehmen irgend möglich, schaffen soll.

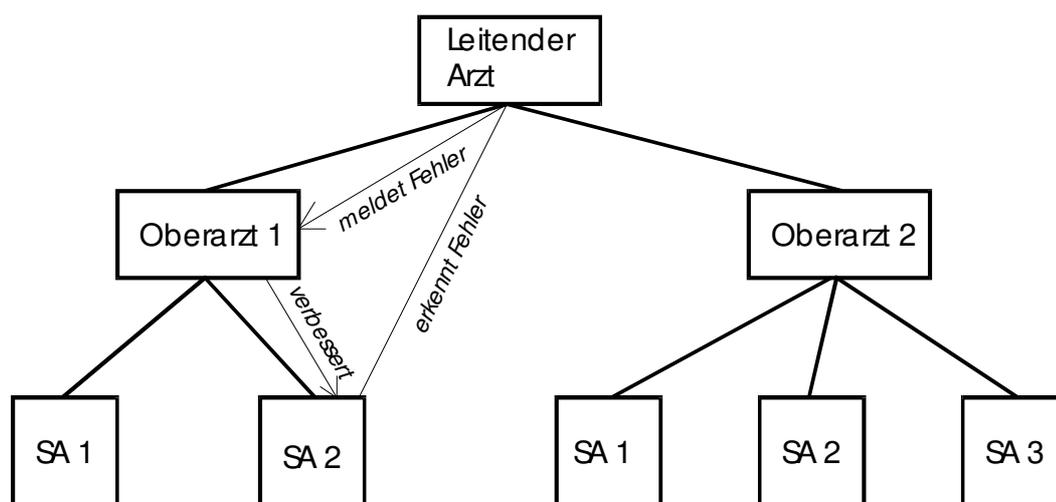


Abb. 5: Überwachung

### Personenbezogene Aufgaben der Führung

Personenbezogene Aufgaben der Führung sind die der Mitarbeiterführung im eigentlichen Sinne und die bereits unter Kontrolle beschriebene Überwachung. Hier soll auf den Teil der Überwachung verwiesen werden, der zu Kontrolle, systematisch aber in den Bereich der personenbezogenen Führungsaufgaben gehört.

Mitarbeiterführung sind alle personenbezogenen Aufgaben, die dazu eingesetzt werden, zielgerichtetes Verhalten im Unternehmen schon während des Produktionsprozesses zu erreichen und zu erhalten.

Dies wird in erster Linie durch zwei Einflussgrößen, den Einsatz von Führungstechniken und – Tätigkeiten, bewirkt (s. Kap. 1.3). Das zielgerechte oder zielungerechte Verhalten des Mitarbeiters wird von den Einflüssen, die auf sein Verhalten genommen werden (sozialpsychologische Elemente) gesteuert. Dabei spielen zur Orientierung des Mitarbeiters im Unternehmen folgende Indikatoren eine Rolle:

- die Art der Entscheidungsvorbereitung im Unternehmen,
- die Verteilung der Entscheidungsaufgaben im Unternehmen,
- die Art und Anwendung der Überwachung,
- die Kommunikationsinstrumente und die Kommunikationsart sowie der Formalisierungs- und Organisationsgrad im Unternehmen.

Diese Indikatoren bestimmen für den Mitarbeiter sein Verhalten im Kontext zu den Zielen, gleichgültig welchen Planungsgrad das Teilziel, die Unternehmensziele oder das Leitbild auch haben. Die Abgleichung wird immer dann am größten, wenn die Orientierungsmerkmale negative Ausprägung gewinnen.

### 1.3 Grundmethoden der Führung

Die Grundmethoden der Führung beschränken sich im Wesentlichen auf den **methodischen** Teil (Führungstechnik), der Sach- und Personenbezug beinhalten kann und den **sozialpsychologischen** Teil (Führungstätigkeit), der die Zielgerechtigkeit des Mitarbeiterverhaltens steuert.

Beide Ansätze werden als methodische Ansätze bezeichnet, weil sie eine Reihe systematisch-methodischer Grundlagen enthalten und weniger den psychologischen Aspekt berücksichtigen. Der psychologische Aspekt kann unschwer eingefügt werden; die Nahtstellen sind bei der weiteren Beschreibung sichtbar, so dass für den in dieser Richtung Interessierten genügend Raum zum weiteren Ausbau in diese Richtung besteht.

### 1.3.1 Führungstechniken

Das Grundproblem jeder Führungsaufgabe ist es, Entscheidungen zu treffen. Die Aufbereitung solcher Entscheidungen erfordert den Einsatz von Führungstechniken. Sie sind Mittel und Hilfsmittel, die stufenweise angewandt, zu Entscheidungen führen und enthalten jeweils den sachbezogenen und personenbezogenen Anteil.

- Sachbezogen richtet sich jede Führungstechnik auf zwei Komponenten des Funktionsträgers: auf seine Leistung und die Abdeckung seiner Funktion, welches beide sachbezogene Ansätze darstellen.
- Relevante Probleme müssen erkannt werden, um sie auf die personenbezogenen Führungstechniken überzuleiten.

Leistung ist definiert als der Vergleich eines Sollwertes mit einem Istwert. Es stecken also Kontrollelemente dahinter und funktionsdefiniert in diesem Sinne als Erfüllung der in der Ablauforganisation enthaltenen Funktionalität, deren Koordinierung und Durchsetzung.

Personenbezogene Führungstechniken sind wiederum bestimmt vom **Fachpromotor** des Menschen, der die Funktion erbringt und vom **Machtpromotor**, in dessen Einzugsbereich er sich befindet. Beides sind personenbezogene Elemente.

- Unter Fachpromotor verstehen wir die fachliche Kompetenz des Menschen, der die Funktion erfüllt, also seine fachlichen Kenntnisse.
- Unter Machtpromotor verstehen wir seine Position innerhalb des Unternehmens, die Einordnung in der Führungsebene.

Aus beiden Feldern heraus bezieht der Personenbezug seine führungstechnischen Ansätze methodischer Art bei der Informationsgewinnung, bei der Schaffung von Lösungsvarianten und bei der Findung von Entscheidungen. Er ist also abhängig vom Fach- und vom Machtpromotor, die er einsetzt, um führungstechnische Ansätze zu erfüllen.

Führungstechnik wird bestimmt von der zu erbringenden Leistung, kombiniert mit der vorgesehenen Funktion, dem im Menschen vorhandenen Fachpromotor und dem ihm in der Hierarchie des Unternehmens gegebenen Machtpromotor und

verläuft methodisch entlang der Parabel Erkennen des Problems, Informationsgewinnung, Erarbeitung von Lösungsvarianten, Entscheidung.

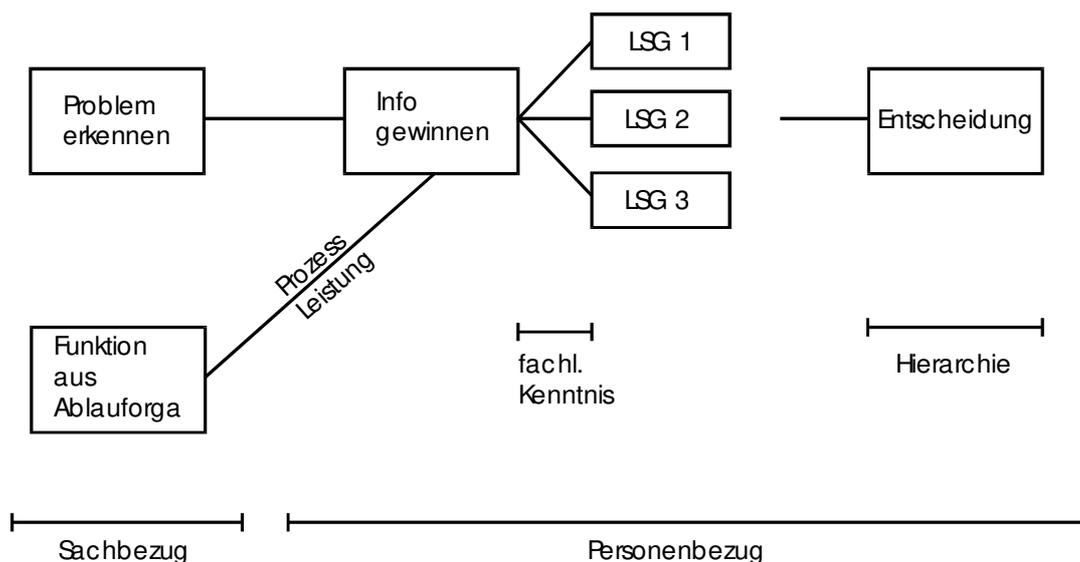


Abb. 6: Führungstechniken

### 1.3.1 Führungstätigkeiten

Führungstätigkeiten im Unternehmen zielen darauf ab, das Verhalten des Funktionsträgers zielgerecht einzustellen und damit zu sichern, dass das Ziel nicht nur erreichbar erscheint, sondern durch das Verhalten auch erreicht wird.

Der Eingriff in Führungstätigkeiten geschieht zu anderen Zeitpunkten als der Einsatz von Führungstechniken und er zielt auf andere Elemente ab.

Der Mensch im Unternehmen wird seine Funktion immer dann zielgerecht erfüllen können und auch wollen, wenn er bei den Entscheidungsvorbereitungen beteiligt ist. Selten erwartet man, im Unternehmen allein entscheiden zu dürfen, eher an den Entscheidungsvorbereitungen beteiligt zu sein. Je mehr diese Beteiligung wächst, desto zielgerechter wird das Verhalten des Mitarbeiters durch Führungstätigkeiten beeinflusst. Um dies zu erreichen, ist eine zweite Komponente - nämlich der Kommunikationszustand im Unternehmen - zu bedenken.



der Zielgerechtigkeit. Führungstätigkeiten zielen also darauf ab, den Mitarbeiter in seinem Verhalten so zu stabilisieren, dass eine Zielgerechtigkeit bei akzeptabler Ausführungsart zu Stande kommt.

## 2. Führungsmodelle

Führungsmodelle sind zur Wahrnehmung der sachbezogenen Führungsaufgaben aus Planung, Organisation und Kontrolle in Kombination mit den personenbezogenen Aufgaben Mitarbeiterführung und Überwachung zu gestalten.

### 2.1 Perspektiven von Führungsmodellen

Der arbeitende Mensch im Unternehmen hat grundsätzlich zwei Perspektiven seiner Arbeitswelt. Er beobachtet und beurteilt die kleinste produzierende Einheit, in der er tätig ist und er sieht gleichzeitig das Umfeld seines Unternehmens. Wir bezeichnen diese Perspektiven als Makro- und Mikroperspektive.

#### 2.1.1 Makroperspektive

Der arbeitende Mensch beurteilt das eigene Unternehmen nach den Kriterien Ansehen, Marktbedeutung und Wirtschaftlichkeit. Dabei sind in einem Führungsmodell für diese makroperspektivische Betrachtung folgende Kriterien wirksam:

##### a) Konzepte

Ein Führungsmodell soll Auskunft geben, in welcher Weise das Unternehmen seine Marktstrategie, seine Modellkonzeption ausstattet und am Markt präsentiert. Die innovativen Elemente eines Unternehmens sind Gegenstand dieser konzeptionellen Darstellung.

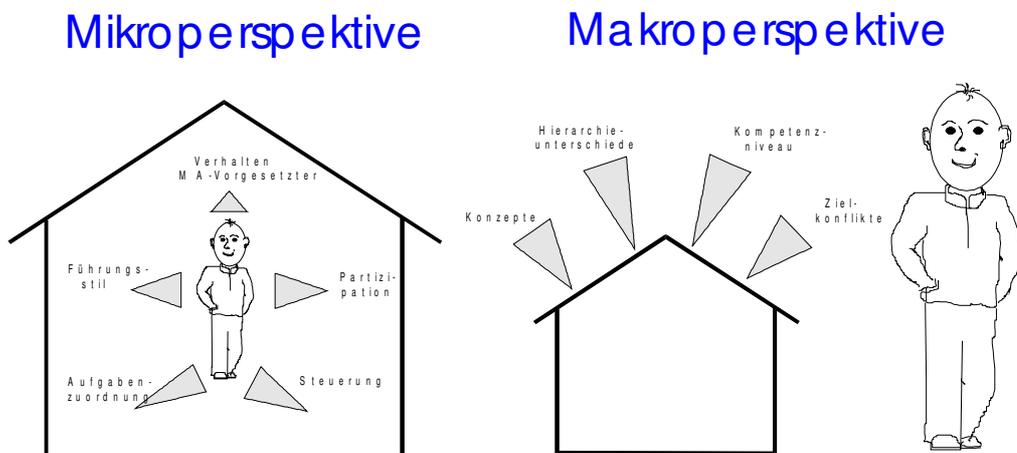


Abb. 8: Führungsmodelle

**b) Hierarchieunterschied**

Ein Führungsmodell soll Auskunft geben über den Umgang mit der notwendigen Hierarchie in einem Unternehmen, also nicht so sehr die Frage beschreiben, inwieweit Hierarchie im Unternehmen notwendig ist, sondern mehr in welcher Form diese Hierarchie eingesetzt und wie mit ihr gearbeitet wird. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder es gibt eine Statushierarchie, die nach entsprechenden Führungsebenen Status produziert und dieser Status auch gleichzeitig den Hierarchieunterschied im Unternehmen verdeutlicht, oder es gibt eine Funktionshierarchie. Bei dieser Form wird nach Funktionen Hierarchie eingesetzt und auf diesem Wege in Abhängigkeit von der jeweiligen Aufgabenstellung und Tätigkeit Hierarchie aufgebaut.

Führungsmodelle sollen Auskunft darüber geben, welche Form gewählt wird.

**c) Kompetenzniveau**

Ein Führungsmodell soll Auskunft darüber geben, welches Kompetenzniveau aus persönlicher und fachlicher Kompetenz der Mitarbeiter im Unternehmen angestrebt, gegebenenfalls existent ist. Die Festschreibung hat deshalb große Bedeutung, weil jede Änderung des Kompetenzniveaus mögliche Auswirkungen auf den Einsatz von Führungsstilen hat.

**d) Zielkonflikte**

In jedem Unternehmen entstehen Zielkonflikte. Die Frage ist also nicht, ob sie entstehen, sondern vielmehr wie Zielkonflikte beseitigt werden.

Der Mensch bringt Vorstellungen über die Ziele des Unternehmens und seine Arbeit mit ins Unternehmen und es geht darum, diese Ziele durch Angleichung an die Teilziele Unternehmensziele und Leitbilder zu falsifizieren. Dazu bedarf es eines Instrumentariums, das in einem

Führungsmodell festgelegt wird. Die brauchbarste Form sind bei entsprechender Partizipationsstufe der Einsatz von Arbeitsgruppen wie Projekt- oder Steuerungsgruppen, also die Mitwirkung der Mitarbeiter bei den Planungsinstrumenten.

### **2.1.2 Mikroperspektive**

Sie beschreibt die für den im Unternehmen arbeitenden Menschen in seiner kleinsten produzierenden Einheit sichtbaren Führungselemente. Im Wesentlichen steht das Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern und den Mitarbeitern untereinander im Mittelpunkt.

Ein Führungsmodell muss deshalb Festlegungen treffen,

- welcher Führungsstil unter welchen Bedingungen angewendet wird,
- wie die Aufgabenzuordnung der einzelnen Aufgaben im Unternehmen erfolgt,
- welche Steuerungselemente benutzt werden,
- wie die Beteiligung bei Entscheidungsvorbereitungen des einzelnen Mitarbeiters ist.

Ein ausgestattetes Führungsmodell verschafft dem Mitarbeiter Klarheit über den Führungsstil im Unternehmen, welche Mittel und Hilfsmittel hierzu eingesetzt werden und die Möglichkeiten, mit Führung im Unternehmen berechenbarer und einschätzbarer umzugehen.

## **2.2 Zusammensetzung von Führungsmodellen**

Im Folgenden wird beschrieben, welche Bestandteile in einem Führungsmodell vorhanden sein müssen und deren Handhabung.

### **2.2.1 Aufgabenzuordnung**

Wie im Teil der Organisationslehre bereits dargestellt, muss sich ein Unternehmen bei der Schaffung einer Organisation bereits entscheiden, welche Art Aufgabenzuordnung nach Stellenbeschreibungen, Delegationsbereichen oder Funktionsbeschreibungen angewendet werden soll. Die Festlegung in einem Führungsmodell auf eine der drei möglichen Formen bzw. auf mehrere mögliche Formen in unterschiedlichen Führungsebenen schafft nicht nur organisatorischen Konsens, sondern auch Übersichtlichkeit für makroperspektivische Betrachtung des Menschen im Unternehmen.

### 2.2.2. Steuerung

Unabhängig von der Aufgabenfestlegung in der Organisation braucht das Unternehmen für die Mikroperspektive in einem Führungsmodell Festlegungen, wie die Steuerung auf das individuelle Handeln der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele einwirkt. Dazu gibt es zwei Grundformen,

**a) Handlungsziele**

Sie beschreiben eine Einzeltätigkeit mit dem damit beschriebenen Ziel.

**b) Handlungsregeln**

Dies sind Programme, die den Ablauf einer Handlung im Detail festlegen, sichern und das Ergebnis konsequent verfolgen.

Beide Instrumente ergänzen aber ersetzen nicht die organisatorischen Instrumente, sondern sie greifen über die organisatorischen Festlegungen hinaus auf Details, deren Steuerung eine besondere Notwendigkeit beinhaltet. Dieses Instrument ist nur dort geeignet, wo es um die Sicherung einzelner Tätigkeiten aus einer Funktion geht.

Zur Steuerung der Entscheidungsbefugnis können damit ebenfalls zur Ergänzung der Organisation drei weitere Instrumente der Steuerung eingesetzt werden, nämlich

**c) Absprache**

Die Befugnisse einer Funktion sind generell festzulegen. Ihre Anwendung steht dann im Ermessen des Funktionsträgers. Beispiele sind Vollmachten zur Ausübung bestimmter Rechtsgeschäfte.

**d) Vereinbarungen**

Im Führungsmodell kann festgelegt werden, dass es zur Erfüllung einer Funktion keine generelle Entscheidungsbefugnis, sondern nur eine sektorale, nämlich im Wege einer Einzelvereinbarung für immer gleichbleibende Fälle gibt.

**e) Weisung**

Die generelle und sektorale Befugnis kann noch durch die Weisung ergänzt werden, die nur den Einzelfall mit Entscheidungsbefugnis ausstattet und damit steuert.

Ein Führungsmodell kann sich also entweder der Instrumente a) und b) oder der Instrumente c), d) und e) oder beider Instrumente bedienen, ohne dass dies Einfluss auf die Organisation hat. In der Regel genügen die Steuerungselemente Handlungsziele und Handlungsregeln vollständig.

## 2.2.1 Kontrolle und Überwachung

Die Festlegung, welche Instrumente zur Kontrolle des Ergebnisses und des Verhaltens der Mitarbeiter eingesetzt werden, ist Gegenstand eines Führungsmodells. Die Formen sind bereits unter Kontrolle.

## 2.2.4 Partizipation

Partizipation ist die Beteiligung der Mitarbeiter an der Vorbereitung von Entscheidungen der Klasse. Diese ist von VROOM-YETTON in fünf Partizipationsstufen eingeteilt worden (Abb. 9). Er ist hier vom Grad der Information als Grundlage einer Partizipation und einem geschlossenen Informationskreislauf bei der Beteiligung am Entscheidungsprozess ausgegangen. Der Informationsfluss vom Unternehmen zum Mitarbeiter und vom Mitarbeiter zum Unternehmen bedeutet bereits in seiner Grundanlage Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Je mehr der Mitarbeiter und umgekehrt das Unternehmen seinen Kenntnisstand und die Reflexion dieses Kenntnisstandes ausweitet, desto höher ist der Einfluss der jeweiligen Seite auf die Entscheidungsvorbereitung.

- **Stufe 1** beschreibt einen Zustand, der bei gegebenem Informationsstand auf der Basis eines geschlossenen Informationskreislaufs Entscheidungen möglich macht. Auf dieser gegebenen Grundlage wird entschieden.
- Bei der **Stufe 2** werden über den gegebenen Informationsstand hinaus zusätzliche Informationen - etwa durch einen Sachverständigen - angefordert.
- Treten Arbeitsgruppen, Arbeitskreise oder Vorbereitungsgruppen - bestehend aus Mitarbeitern des Unternehmens - hinzu und erarbeiten diese Lösungsalternativen, ist die **Stufe 3** erreicht. Die Entscheidung fällt aus einer der ausgearbeiteten Lösungsalternativen.
- Die **Stufe 4** arbeitet auf dem Niveau der Stufe 3 mit dem Unterschied, dass die Lösungsvarianten ausarbeitende Gruppe eine bestimmte Alternative favorisiert. Die Entscheidung kann dann nur zugunsten dieser Alternative getroffen werden.
- Bei der **Stufe 5** legt die Entscheidung vorbereitende Gruppe eine von mehreren Lösungsvarianten als die Lösung vor. Die Entscheidung muss dann zugunsten dieser Lösung fallen oder eine weitere Variante angefordert werden.
- **Stufe 6** ist eine Ergänzung aus der römischen Führungsphilosophie, die im römischen Reich als letzte Möglichkeit zur Abwendung von Fehlern durch die Machthaber installiert wurde. Sie besteht darin ein Vetorecht zu schaffen, das die Ausführung eines Beschlusses **verbietet** (Veto – ich verbiete). Das Recht hat keine Gestaltungsmöglichkeiten.

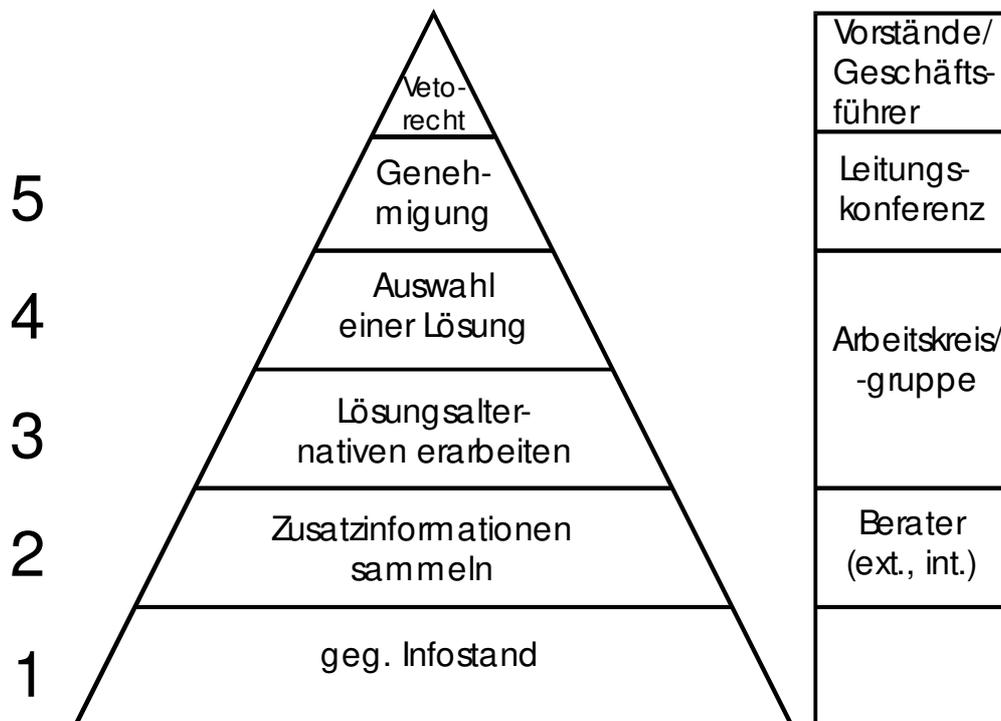


Abb. 9: Partizipation

Die Partizipationsstufen bauen aufeinander auf und es wird nichts dazu gesagt, wer letztlich die Entscheidung zu treffen hat, denn VROOM-YETTON geht davon aus, dass die Entscheidung und die Beteiligung bei der Entscheidungsvorbereitung zwei verschiedene Prozesse sind und es eine bestimmte Partizipationsstufe in einem Führungsmodell gibt.

Aufgrund dessen, dass die Partizipationsstufen aufbauend wirken, bringt deren Verletzung immer einen Rückfall auf die nächst niedrigere Partizipationsstufe mit sich. Sie beinhalten also einen Automatismus. In Abb. 9 ist erkennbar, bei welcher Stufe, mit welcher Entscheidungsgrundlage und in welcher Unterscheidung gegenüber der vorhergehenden Stufe der Einfluss der Mitarbeiter besteht.

### 2.2.5 Führungsstile

Unter Führungsstilen versteht man den konkreten Verhaltensbezug zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, unter Ausschaltung von Zufälligkeiten, zum Zwecke der Anleitung des Mitarbeiters zur Unternehmenszielerreichung.

Führungsstile sollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die Führung berechenbarer und einschätzbarer zu erkennen. Sie bedürfen der Anpassung an die jeweilige Situation des Unternehmens und der Person im Unternehmen. Daher kann es in einem Führungsmodell keine Festlegung geben, welcher Führungsstil grundsätzlich und welcher ausschließlich angewendet werden soll. Die drei Grundtypen nach LEVIN sind gleichbedeutende Formen, die sich lediglich in der Art der Anwendung unterscheiden. Auf die Grundformen von LEVIN gehen alle in der Zwischenzeit entwickelten oder beschriebenen Führungsstile zurück. Sie sind lediglich Ausprägungen mit bestimmten Schwerpunkten, aber im Grundmodell identisch mit den Levinschen Formen.

Der weit verbreiteten Auffassung, bestimmte Führungsstile seien zu bevorzugen und andere Führungsstile zweckmäßigerweise überhaupt nicht einzusetzen, muss energisch widersprochen werden. Das derzeit subjektiv empfundene Sympathiegefälle der Führungsstile hat keine Berechtigung. Lediglich der sachbezogene Einsatz des Führungsstils oder die Situation einer Person rechtfertigen die Anwendung eines bestimmten Führungsstils. Alle anderen Kriterien müssen als unzulänglich bezeichnet werden.

LEVIN beschreibt folgende Führungsstile:

**a) Der autoritäre Führungsstil**

Er ist gekennzeichnet davon, dass der „Führende“ die Planungshoheit (Schaffung von Leitbildern, Unternehmenszielen und Teilzielen) an sich nimmt und als Vorgaben festlegt. Die Organisation und Mechanismen bleiben unberührt. Bei Kontrolle wird die eigentliche Kontrolle betont. Auf diesem Wege besteht Eingriffsmöglichkeit in allen Bereichen. Die Tätigkeit besteht im fortwährenden Hinweis auf die Ziele.

**b) Der kooperative Führungsstil**

Hier wird der Teil der Kontrolle, der unter den Grundaufgaben mit Überwachung beschrieben wurde, sehr stark betont. Er überlässt die Planungshoheit weitgehend der Gruppe und überprüft lediglich, ob die Gruppe noch auf dem Weg zum gesteckten Ziel ist.

Die Organisationshoheit bleibt davon unberührt, ebenso wie die Planung. Damit wird ein Eingriff in alle Hierarchieebenen nur durch Überwachung möglich. Die Tätigkeit besteht im ständigen Beobachten.

**c) Laissez-faire**

Dieser Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass das Ziel bekannt ist, die Organisationswege dorthin aber offen sind und lediglich von Zeit zu Zeit über Kontrolle den jeweiligen Soll-Ist-Vergleich herstellt. Die Tätigkeit besteht in der zeitweisen Aussetzung der Organisation, ohne sie ständig zu verändern.

Wenn die drei Führungsstile einer Wertung unterzogen werden sollen, dann wird der autoritäre Führungsstil immer dann sinnvoll anzuwenden sein, wenn eine krisenhafte Situation des Unternehmens entstanden ist, aus der heraus es nur eine planende Institution geben darf und damit der Weg aus der Krise gefunden werden kann.

Dasselbe gilt für eine krisenhafte Situation eines Menschen im Unternehmen. Er hat auch seine Berechtigung beim Einsatz nach Modellphasen, die sich im Umsetzungsprozess befinden. Um das Modell (Abb. 10) zu sichern, bedarf es einer Zeitlang der Vorgabe von Zielen, die dieses Modell stabilisieren. Der autoritäre Führungsstil stößt dann an seine Grenzen, wenn die krisenhafte Situation oder die Modellnachlaufphase beendet ist. Der kooperative Führungsstil ist dann von Wert, wenn im Unternehmen die gesteckten Ziele erreicht werden und alles darauf hindeutet, dass dieser Zustand anhalten wird. Er ist dann abzusetzen, wenn eine krisenhafte Situation entsteht oder sich das Kompetenzniveau im Unternehmen wesentlich verändert.

Laissez-faire ist dann einsetzbar, wenn eine neue Organisationsform gefunden werden soll oder die Gruppe modellhaft arbeitet, um eben eine neue Organisationsform zu finden. Von Zeit zu Zeit muss dann kontrolliert werden, ob dieser Zustand noch erreichbar ist. Laissez-faire hat dann seine Grenzen, wenn ein so gefundenes Modell umgesetzt werden kann und zum Standard wird.

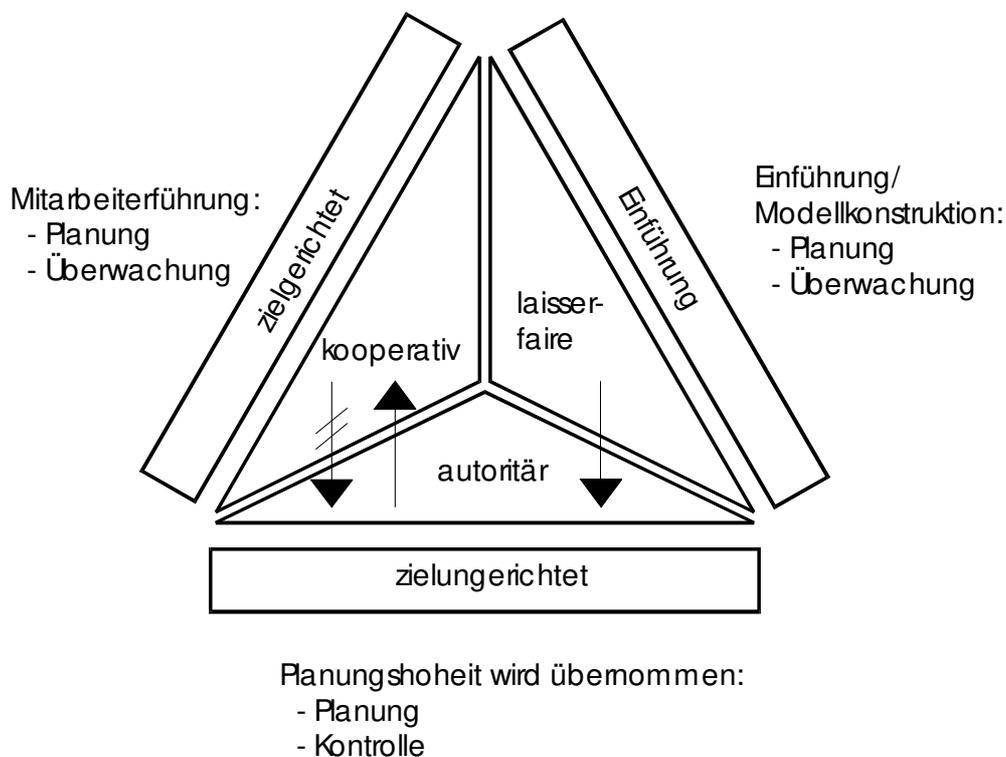


Abb. 10: Führungsstile – Auswirkungen schematisch

In einem Führungsmodell sollten für den Einsatz der drei Levinschen Führungsstile Hinweise enthalten sein, damit die Mitarbeiter und das Management im Unternehmen Dokumentationen vorfinden, unter welchen Umständen welche Form gewählt wird. Der Ausschluss jeder impulsiven Anwendung von Führungsstilen sollte durch ein Führungsmodell gewährleistet sein. Gerade durch dieses Phänomen, nämlich der impulsiven Anwendung, entstehen erhebliche Irritationen im Unternehmen, die dann auch Motivationseinflüsse auf die Mitarbeiter ausüben.

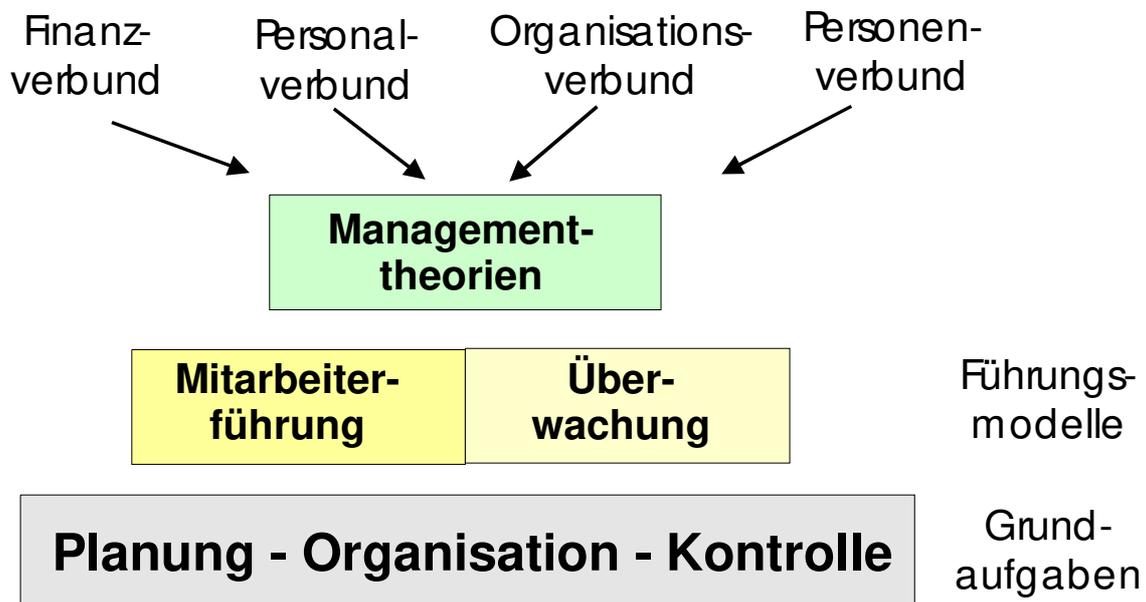


Abb. 11: Einbindung der Führungsmodelle in die Führungslehre

### 3 Management Theorien

Managementtheorien werden je nach Beteiligungsgrad der Mitarbeiter zwischen einem autoritären und kooperativen Führungsstil definiert. Bei einer extrem autoritären Führung werden alle Entscheidungen, ohne Mitwirkung der Mitarbeiter, vom Vorgesetzten getroffen. Der kooperative Führungsstil beruht auf dem Prinzip der Delegation von Zuständigkeiten, Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen sowie Verantwortung (Abb. 12). Alles bisher Erarbeitete lässt sich in den Managementtheorien/-prinzipien zusammenfassen, deren Inhalt die organisatorischen Probleme und deren Lösung im Rahmen der Führungsaufgabe ist.

Die Ziele, welche bei deren Anwendung verfolgt werden, sind:

- a) Führungsprinzipien sollen als Regelsysteme, die selbständig arbeiten und deren Erfolg messbar ist, die Führungskräfte für echte Führungsaufgaben freistellen und von der Routinearbeit entlasten.
- b) Führungsprinzipien sollen dem einzelnen Mitarbeiter mehr Selbständigkeit zugestehen und damit kreative Kräfte freisetzen, um eine Optimierung des Unternehmenserfolges und eine positive Leistungssteigerung zu erzielen.
- c) Führungsprinzipien sollen unternehmerische Leistung und Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen langfristig optimal aktivieren.

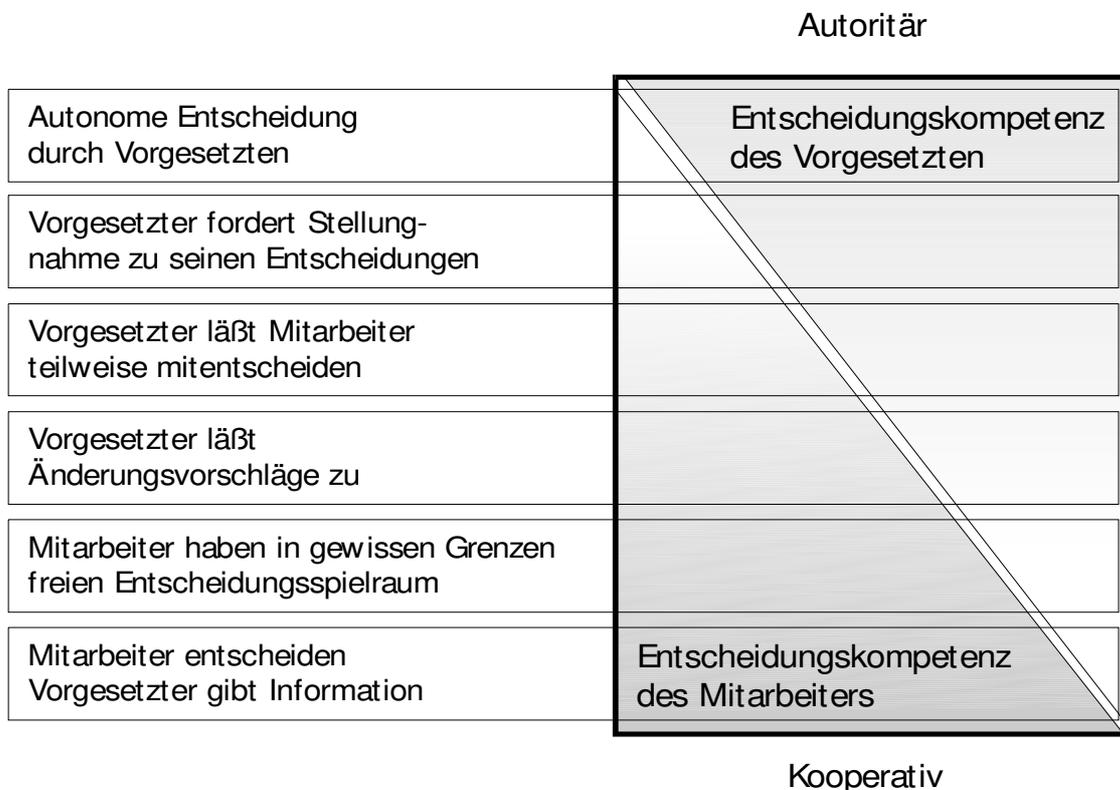


Abb. 12: Ausprägung autoritärer und kooperativer Führung in Abhängigkeit vom Führungsverhalten des Vorgesetzten

Traditionelle Führungsstile sind der patriarchalische, der charismatische und der bürokratische Führungsstil. Zu den modernen Managementtheorien, die zu unterschiedlichen Zeiten entstanden und von unterschiedlichen Gesellschaftsformen beeinflusst wurden, zählen die „Management by ...“-Theorien:

- Die älteste Form ist das **Management by Organisation**, das ursprünglich für den staatlichen Bereich geschaffen wurde und zur Aufgabe hatte, ein immer gleich bleibendes Produkt der Dienstleistung des Staates herzustellen. Die Produktgestaltung sollte ausgeschlossen werden und auch weitgehend der personenbezogene Einfluss.
- **Management by Delegation** hat dagegen die Intension, bis in die kleinste produzierende Einheit hinein Gestaltungselemente zuzulassen und damit das Produkt modifizierbar zu machen.
- Das **Management by Objectives** arbeitet demgegenüber mit Funktionsbeschreibungen, die eine sehr weitgehende Produktgestaltung möglich machen und die Funktionalität durch Hierarchie betonen.  
Managementprinzipien stellen keine Regel dar. Sie können indifferent bzw. voneinander unabhängig sein, können sich aber auch gegenseitig bedingen bzw. ergänzen, aber auch ausschließen bzw. trennen. Dies bedeutet, dass sie selten in reiner Form, sondern in den unterschiedlichen Führungsebenen je Ebene eine Managementtheorie angewandt werden kann. Es sollten aber nie in derselben Führungsebene unterschiedliche

Managementtheorien anzutreffen sein. Die einzelnen Managementtheorien können wie folgt beschrieben werden:

### 3.1 Management by Organisation

Management by Organisation ist ein Managementsystem, das sowohl hierarchisch wie kollegial aufgebaut sein kann, eine starke Betonung der Tätigkeiten in den einzelnen Funktionsbereichen zum Inhalt hat und die Tätigkeiten mit ihren Hilfsmitteln schrittweise beschreibt. Es macht also die Beziehungen und Abgrenzungen der Zuständigkeit der einzelnen Funktionseinheiten schichtweise ersichtlich.

Diese Form erfasst Zuständigkeiten und Grenzen gleich präzise, hält den Ausführungsspielraum gering, reduziert die Partizipation und schafft damit Möglichkeiten, viele Entscheidungen unter Sicherheitsbedingungen zu treffen. Sie ist davon gekennzeichnet, dass sie der Aufbau- und Ablauforganisation als zwingendem Organisationshilfsmittel bedarf und bei entsprechender Ausprägung eine vollautomatisch wirkende Produktherstellung erreicht.

Wertet man dieses Modell, so kann **positiv** vermerkt werden, dass

- eine außerordentlich hohe Transparenz der organisatorischen Abläufe besteht.
- hierarchische Abgrenzungen ermöglicht werden.
- alle Organisationswege ohne fremde Hilfe erkennbar sind.
- das Modell ohne großen Aufwand änderbar ist.

Den Menschen im Unternehmen wird eine hohe Sicherheit vermittelt, da sie ihre Aufgaben über die Stellenbeschreibung überprüfen können und es sichert ein immer gleich bleibendes Produkt.

Als **negative** Auswirkungen können festgestellt werden, dass

- das Modell weniger Anforderungen an die Kreativität des Menschen im Unternehmen stellt.
- die Handhabung des Systems eher träge - vor allem bei Veränderungen - wirkt.
- im Laufe der Zeit ein hohes Beharrungsvermögen auf den einmal getroffenen Festlegungen besteht.
- die Anpassung an veränderte Marktverhältnisse schwer fällt.
- eine Produktpassung geradezu ausgeschlossen wird.

Das Modell fördert gruppenegoistische Züge durch die Tatsache, dass es bei einem solchen Modell mehrere Funktionseinheiten gleicher Ausprägung gibt.

## 2.3 Management by Delegation

„Führung durch Aufgabendelegation“

Das Prinzip besagt, dass klar abgegrenzte Aufgabenbereiche mit entsprechender Verantwortung und Kompetenz auf nach geordnete Mitarbeiter übertragen werden, damit die übergeordnete Führungsstelle von der Routinearbeit entlastet wird und schnelle Entscheidungen getroffen werden. Hierzu müssen aber die Aufgabenstruktur und Delegationswege, auf denen Delegationsbereiche transportiert werden, beschrieben sein. Die Aufbau- und Ablauforganisation sind bei diesem Modell Hilfsmittel zur Veranschaulichung. Mittel, welche die Delegationswege festlegen, sind

- a) **die Dienstanweisung**, die eine generalisierende Anweisung, die den Delegationsbereich beschreibt, eingrenzt und systematisiert sowie allgemeinverbindlich ist.
- b) **die Systemanweisung**, die das bestehende Organisationssystem der Delegationswege zeitweise aufhebt oder verändert. Nach einer angemessenen Frist tritt der vorhergehende Zustand wieder ein.
- c) **die Detailanweisung**, zur Regelung eines in der Organisation nicht vorgesehenen Sachverhaltes, der gekennzeichnet ist durch Einmaligkeit oder statistisch geringe Wiederholungswahrscheinlichkeit.

Management by Delegation kann eine Produktgestaltung bewirken und weist positive und negative Seiten auf.

**Positiv** ist, dass sie weit oder eng fassbar und damit anpassbar ist. Trotzdem ist eine gewisse Sorgfaltsverpflichtung des Delegationsempfängers gegeben. Das Modell ist erklärbar, grafisch darstellbar und somit verständlich. Eine Anpassung des Produktes ist in beschränktem Umfang möglich, und die Zerlegung der Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben als Delegationsbereiche fördert die Kooperation im Unternehmen.

Die **negative Seite** ist die geringere Transparenz. Zusätzlich muss das Kompetenzniveau des Personals mit den Anforderungen des Modells korrespondieren, sonst entstehen erhebliche Zielkonflikte. In der Praxis werden oft die Delegationsbereiche zu eng oder zu weit, selten angemessen gefasst und die Anpassungsfähigkeit ist wegen der Zerlegung der Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben schwieriger.

## 2.4 Management by Objectives (Motivation)

„Führung durch Zielvereinbarung“

Management by Objectives (auch genannt Management by Motivation) sieht das Unternehmen als ein pluralistisches, soziales Gefüge an, das eine Ausrichtung der Organisationsmitglieder auf gemeinsame Ziele ermöglicht. Es ist ein Modell, das nur strukturelle Wirkung auf den arbeitenden Menschen ausübt und damit alle anderen Einflussgrößen, wie Hierarchie, lindert. Den Mitarbeitern auf den verschiedenen Führungsebenen werden konkrete (Teil-) Ziele vorgegeben, die ihrem Handeln eine klare Richtung aufzeigen. Abgrenzung und Koordinationsleistung sind bei diesem Modell optimiert. Kontrolle wird durch Überwachung zur sektoralen Ergebniskontrolle und deren Grad der Zielerfüllung ausgeübt. Die Partizipationsstufen sind sämtlich denkbar, ebenso wie die Anwendung der Führungsstile. Das Modell hat

- **positive** Wirkungen auf den Kreativitätseinsatz des Personals und schafft damit hohe Berufs- und Arbeitszufriedenheit. Der marginale Austausch unter den Funktionsbereichen ist auch dort möglich, wo die Abgrenzung eine andere Organisationsprämisse setzt. Ein kollegiales System kann entstehen. Die Produktgestaltung ist in weiten Bereichen uneingeschränkt frei. Damit ist eine rasche und hohe Anpassungsfähigkeit an Markt Veränderungen gegeben.
- **negative Seiten** dahingehend, dass sich die kreativen Momente im Menschen, wenn sie einmal angestoßen sind, kaum organisieren lassen. Das Modell eignet sich nicht, wenn eine Produktgleichheit am Ende eines Produktionsprozesses notwendig und somit nicht unbedingt für alle Hierarchieebenen einsetzbar ist. Erklärbarkeit und Transparenz sind nicht mehr klar erkennbar. Es erfordert darüber hinaus vom Anwender ein außerordentlich hohes Kompetenzniveau, um Zielkonflikte in beträchtlichem Umfang zu vermeiden.

Die Managementtheorien sind also die Fortschreibung der Führungsmodelle, konkretisiert auf ein Unternehmen, seine wirtschaftliche Situation, seine personalpolitische Ausprägung und seine bestehenden Organisationsformen.

Die 3 beschriebenen Managementtheorien im Vergleich dargestellt.

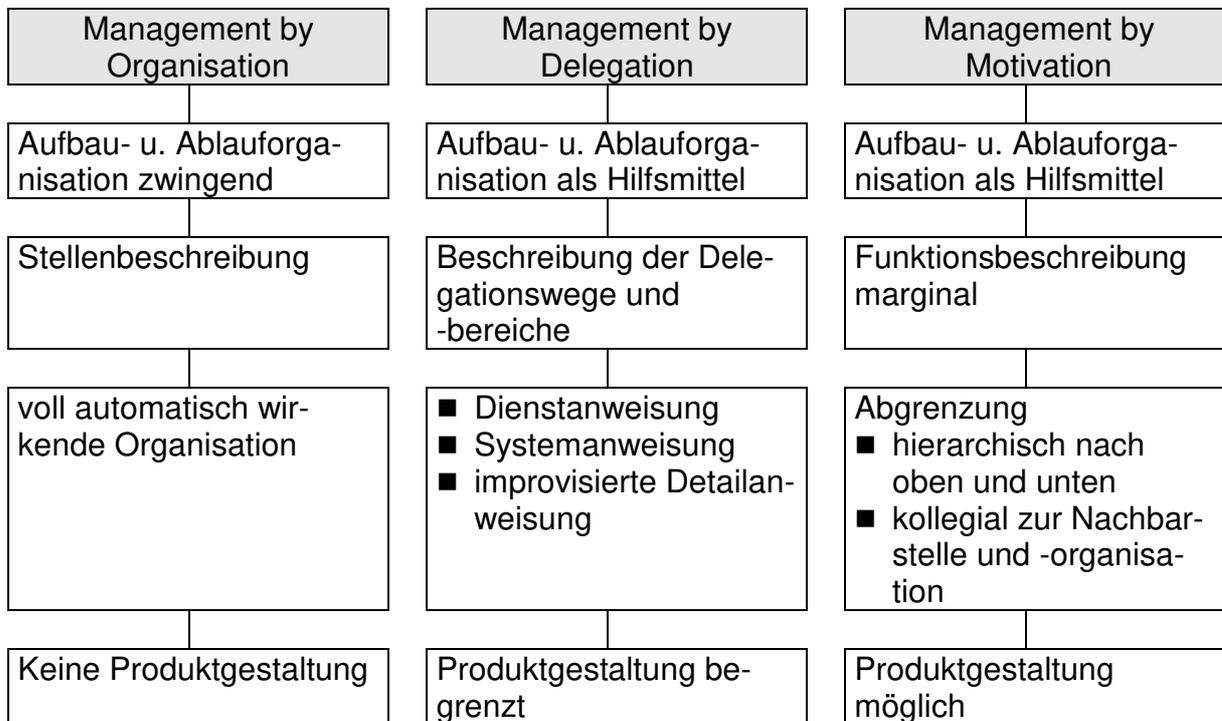


Abb. 14 MM Theorien

*Anlage*

*Fachliche/persönliche Kompetenz*

*fachliche Kompetenz*

*Schulbildung*

*Berufsausbildung*

*berufliche Weiterbildung*

*berufliche Erfahrung*

*besondere Kenntnisse*

*persönliche Kompetenz*

1. *Individualität*

*Selbstwertgefühl  
Selbstvertrauen  
Eigenständigkeit des Denkens  
Selbständigkeit des Handelns  
Originalität  
Unabhängigkeit*

2. *Sozialität*

*Übernahme der angebotenen oder bestimmtem Rolle  
Einrichtung des Spannungsverhältnisses zwischen Individualität und  
Sozialität  
Gesprächsfähigkeit  
Einfühlungsvermögen außerhalb der eigenen Situation*

3. *Belastbarkeit*

*Konfliktfähigkeit  
Kritikfähigkeit  
Übernahme von bereits bekannten in neue Rollen  
strategisches Denken*

4. *Wertbezug*

*eigenes Leitbild  
fremdes Leitbild  
Annahme visionärer und abstrakter Werte*