

Doppelvorlesung 7

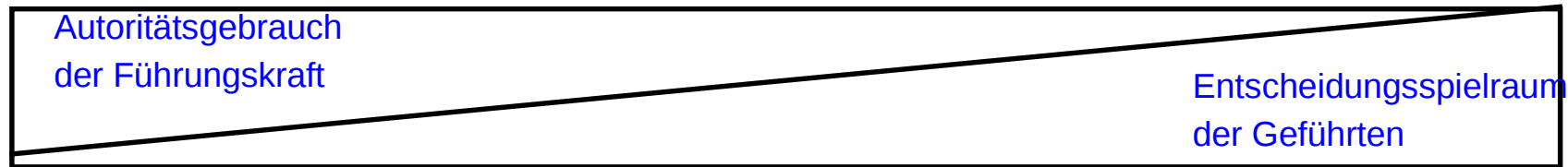
Ziel: Grundlagen der Personalführung sowie Trends in der Personalarbeit als gedankliche Vorbereitung einer möglichen Tätigkeit im Personalwesen kennen

- 1 Vertiefung: Personalführung (Führung 2)
- 2 Zukunft der Personalarbeit
- 3 Klausurvorbereitung / Wiederholung

Führungsstiltypologien - Kontinuum der Führungsstile

Führungskraft = Vorbild / Leitbild, das sein Handeln stets unter Kontrolle haben sollte

→ „Lernen durch Nachahmung“



autoritär

patriarchialisch

beratend

konsultativ

partizipativ

delegativ

kooperativ

laissez-faire
(kein Führungsstil i.e.S.)

Führungsstil - Erläuterung der “Extreme”

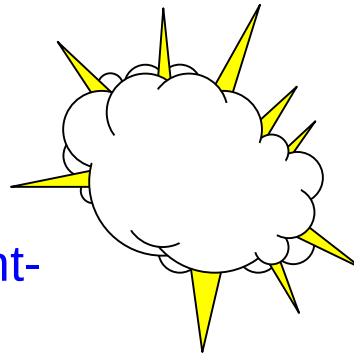
- autoritär:**
- Trennung von Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
 - Führungskraft hat alleinige Entscheidungs- und Weisungskompetenz
 - Kontrollrechte bei der Führungskraft ohne Gegenkontrollmöglichkeit bei den Geführten
- kooperativ:**
- Abmilderung des Prinzips der Trennung von Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
 - Delegation von Entscheidungen auf diejenige fachliche Ebene, die die größte fachliche Kompetenz besitzt
 - Kontrollrechte der Geführten
 - Ablösung der Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle
 - Förderung interpersoneller Kontakte (Gruppenbesprechungen etc.)

Führungsstil - Erläuterung der “Extreme”

Kooperative Führung

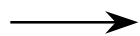
- ...sieht die Mitarbeiter als Partner
- ...pflegt Zusammenarbeit
- ...nimmt Rücksicht auf Wünsche der Mitarbeiter
- ...führt die Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln

Die Führungskraft...

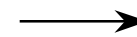


Autoritäre Führung

-stellt sich in den Vordergrund
- ...gibt Befehle
- ...nimmt wenig Rücksicht auf persönliche Anliegen
- ...verwehrt Eigeninitiative



persönliche Autorität



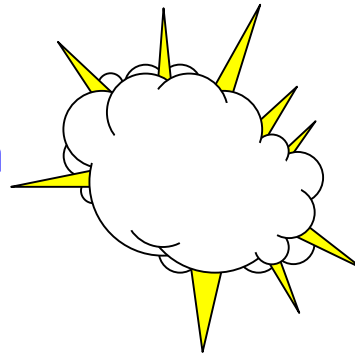
Fach- / Funktionsautorität

Führungsstil - Erläuterung der "Extreme"

Kooperative Führung

- ...zeigt zum Chef
Vertrauen
- ...orientiert sich stärker in Gruppen
- ...empfindet sich als menschlich *
gleichrangig
- ...erhält Motivation zum Lernen durch
Anerkennung und konstruktive Kritik
- ...entwickelt Eigeninitiative durch Impulse
der Führungskraft

Der Mitarbeiter...



Autoritäre Führung

- ...neigt ohne Vertrauen zum Chef
zu gereizter Gestimmtheit
- ...sieht sich in der Gruppenbil-
dung behindert
- ...empfindet sich als unselbstän-
dig und „unten“
- ...ist in seiner Leistungsmotivation
geschwächt
- ...erreicht nicht das Stadium des
Lernens durch Selbststeuerung

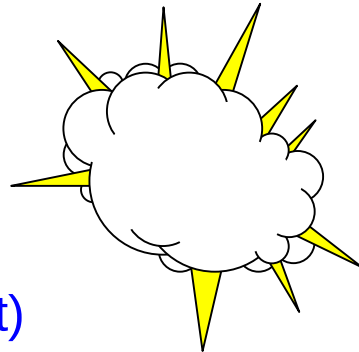
* Kooperative Führung bedeutet nicht, dass Rangunterschiede aufgehoben werden.

Führungsstil - Erläuterung der “Extreme”

Kooperative Führung - Vorteile

- qualitative hochwertigere Entscheidungen
- Ausschöpfen des Kreativitäts- und Problemlösepotenzials des Mitarbeiters
- Beitrag zur Sicherung des Innovationspotenzials
- bessere Nachwuchsförderung
- Entscheidungen werden von (fast) allen getragen
- Zufriedenheit bei Mitarbeitern, die nach Selbstverwirklichung streben

(...)



Autoritäre Führung - Vorteile

- schnellere Entscheidungen
- klarere Rollenverteilung
- keine besonderen Führungskräfte-schulungen notwendig
- einfacher und „billiger“
- Zufriedenheit bei autoritäts-angepassten Mitarbeitern

(...)

Führungsstil - Ergebnisse der sog. Iowa-Studien

(1939/40 im Kontext der → „Human Relations“)

Führungsstil Kriterium	autoritär geführte Gruppe	kooperativ geführte Gruppe	laissez-faire „geführte“ Gruppe
Arbeitsatmosphäre	hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten	entspannte, freundschaftliche Atmosphäre	Atmosphäre der Willkür des einzelnen
Gruppenkohäsion	unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten	höhere Kohäsion, geringere Austritte	geringere Kohäsion
Aufgabeninteresse	gering	hoch	gering
Arbeitsqualität	hoch	hoch, Ergebnisse originell	gering
Arbeitsbereitschaft	Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit des Vorgesetzten	Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Vorgesetzten	Arbeitsunterbrechung bei Bedarf
Arbeitsmotivation	gering	hoch	gering

Forschungsergebnisse zu Wirkungen der Mitarbeiter-Mitbestimmung und des kooperativen Führungsstils

(nach von Rosenstiel, 1989)

Anzahl der Untersuchungen

mit dem

Ergebnis, dass die...

...Arbeitszufriedenheit...

...Qualität von Entscheidungen...

...Leistung...

...Akzeptanz...

Summe

...steigt

...fällt

keine Wirkung

Summe

22	7	12	3	44
1	5	2	0	8
5	0	7	0	12
28	12	21	3	64

- fast 70% der Untersuchungen weisen positive Wirkungen nach (44 von 64)
- fast 20% der Untersuchungen können keine Wirkungen feststellen (12 von 64)
- etwas mehr als 10% der Untersuchungen finden negative Beziehungen (8 von 64)

Auch neuere Untersuchungen scheinen in Summe eine Überlegenheit des kooperativen Führungsstils zu bestätigen; dies bedeutet keine Pauschalaussage „pro kooperativ“, da die jeweilige Führungssituation (Qualifikation der Geführten, Art des Unternehmens) mit beachtet werden muss.

Aufgaben- und gleichzeitig Mitarbeiterorientierung als Grunddimensionen der Führungstilforschung

seit ca. 50er Jahre, sog. Ohio-Studien

Unabhängigkeit, (kein “Entweder-Oder”) von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterorientierung

hoch

gering

gering

hoch

Aufgabenorientierung

vorher: Annahme, dass höhere Mitarbeiterorientierung zu weniger Aufgabenorientierung führt und umgekehrt (u.a. Iowa-Studien), eindimensionaler Ansatz

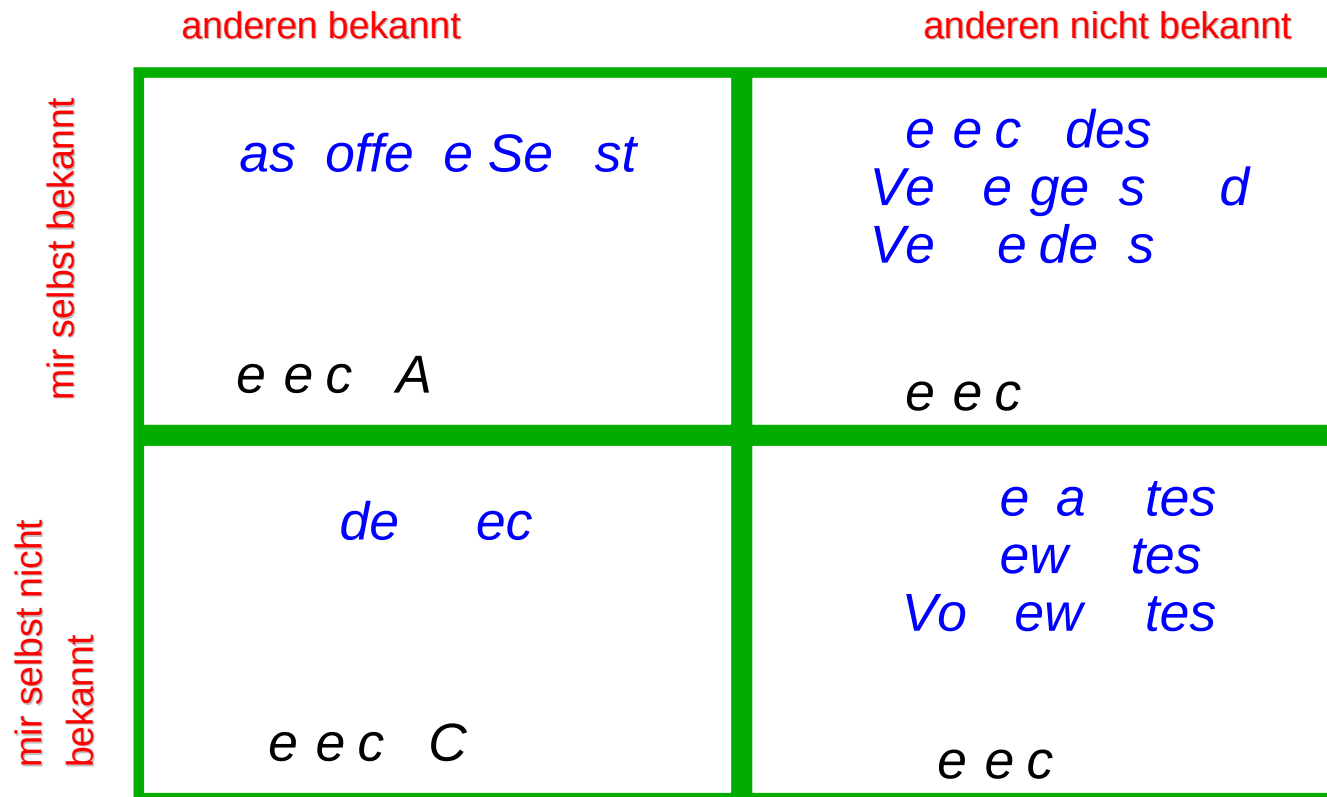
Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung

Personalführung

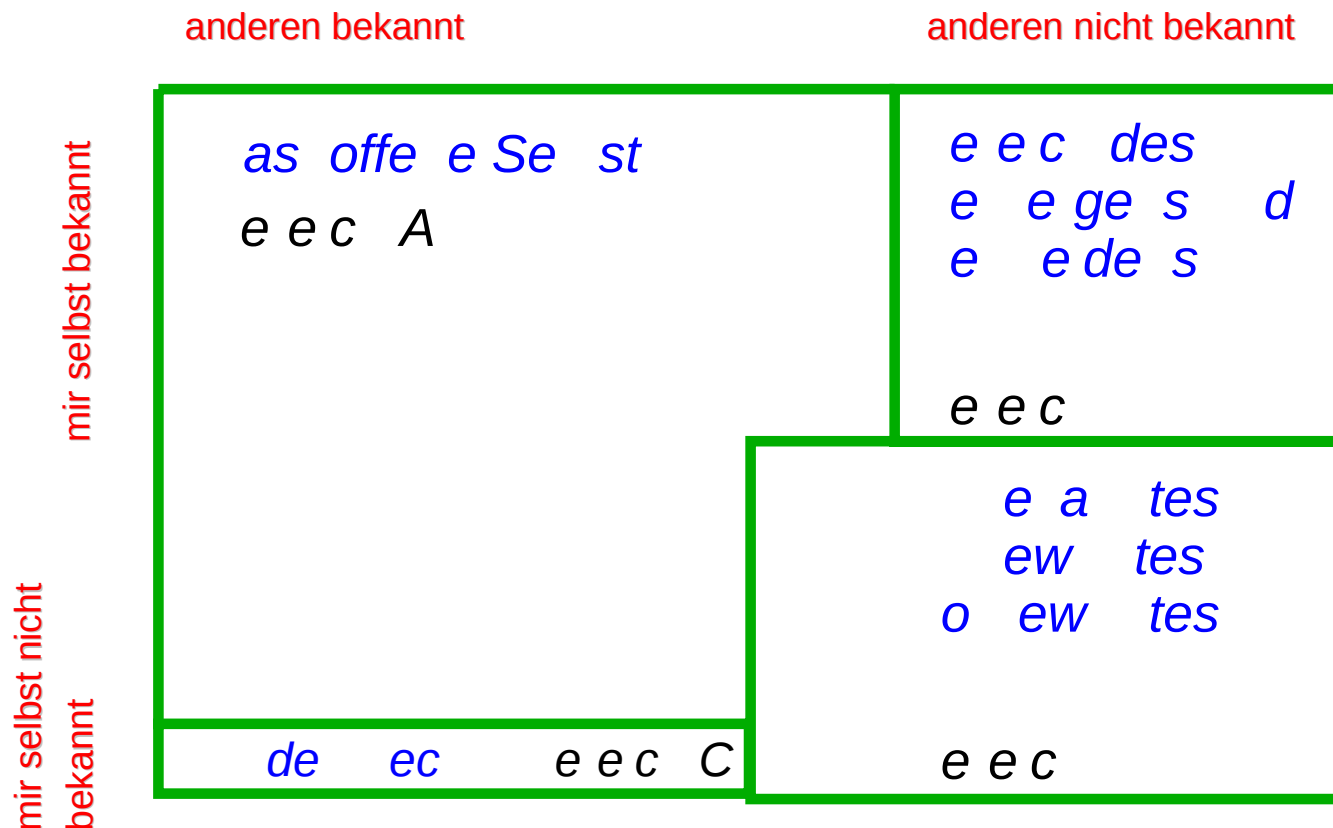
Johari-Fenster

wird z.B. bei Führungskräftetrainings eingesetzt (--> Stärkung der Mitarbeiterorientierung)



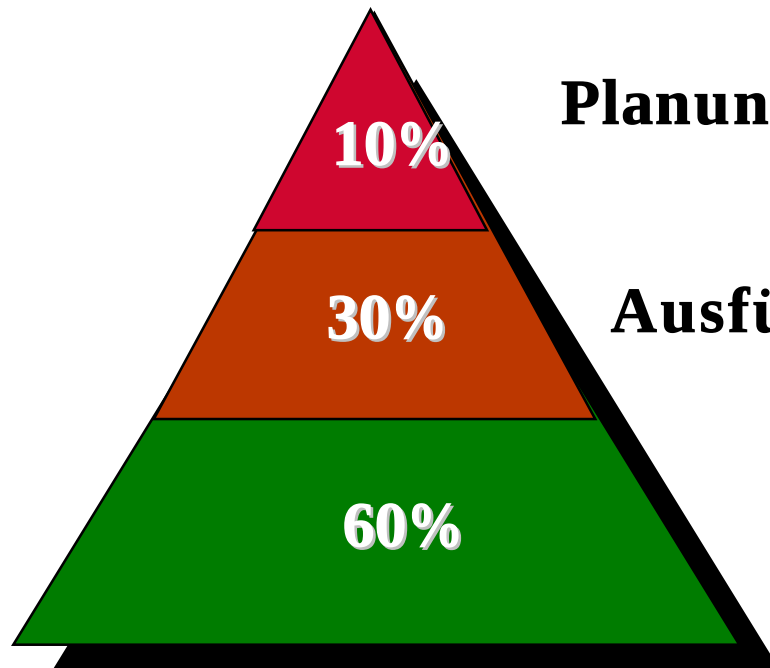
Johari-Fenster - Zielverhalten

- Bereich A vor allem auf Kosten von Bereich C und z.T. Bereich B vergrößern
- Bereich D nur im Rahmen von Therapien etc. relevant

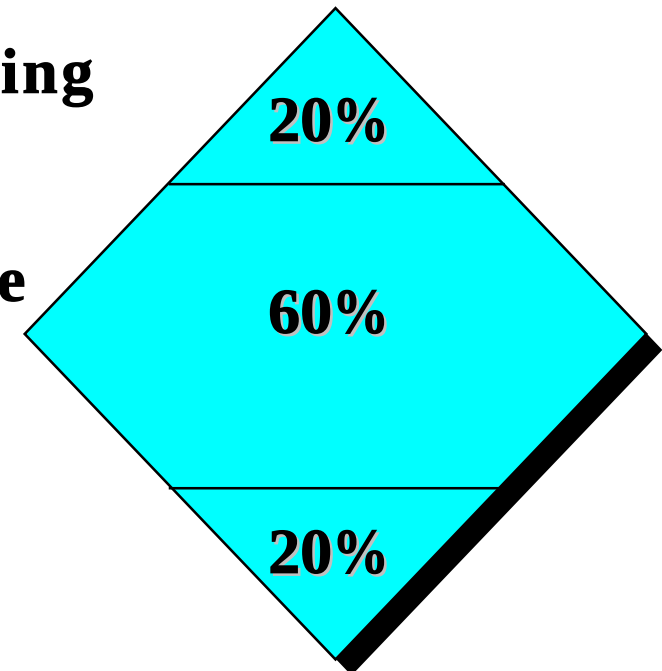


Wandel der Personalarbeit

Traditionell



Zukunft



Planung und -controlling

Ausführung / Service

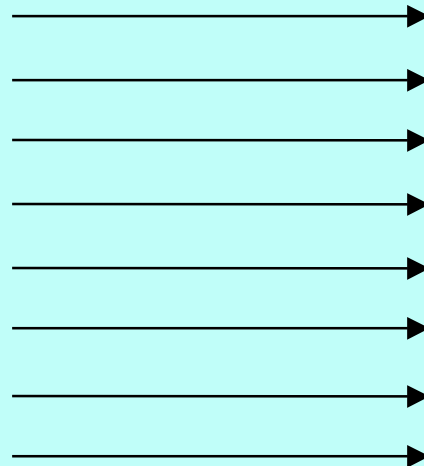


Verwaltung

Changing Role of Human Resources (HR)

FROM

Operational
Police
Short Term
Administrative
Functional Orientation
Internally Focused
Reactive
Focus on Activity



TO

Strategic
Partners
Long Term
Consultant
Business Orientation
Customer/ Externally Focused
Proactive
Focus on Solution

Organisationsalternativen

- Outsourcing von nicht-strategischen HR-Aufgaben
 - z.B. Entgeltabrechnung, Reisekostenstelle
- Profit-Center Personal
 - s. Ausführungen zum Process Re-Engineering, Sitzung 3
 - Leistungen der Personalabteilung werden intern in Rechnung gestellt
 - grundsätzlich Möglichkeit, auch für externe Unternehmen zu arbeiten
- Funktionsbesetzungsplan als Alternative zum Stellenbesetzungsplan
- SAP: Focus on „Employee Self Service“ (ESS)
 - Mitarbeiter kann seine Mitarbeiterdaten am Terminal einsehen bzw. ausdrucken (z.B. Urlaubsrestbestand bzw. Bescheinigungen), ohne dass ein Anruf bei der Personalabteilung bzw. ein Gang zur Personalabteilung notwendig ist
- automatisches Zuweisen von Information in Abhängigkeit von der Position in der Organisation („Jeder sieht die Information auf dem Bildschirm, die er in Abhängigkeit seiner Funktion braucht“)
 - SAP: rollengepasste Informationsdarbietung

Personalbeschaffung

- Internet: Externe Bewerber geben ihre Daten selbst auf HTML-Eingabemaske ein; Daten werden direkt in Bewerberverwaltung übernommen
- Bewerbungsunterlagen werden in das System eingescannt
- Einsatz künstlicher Intelligenz zur Klassifizierung der Bewerber
 - Expertensysteme
 - DV-gestützte Persönlichkeits- und Leistungstests
- automatische Zuordnung von grundsätzlich akzeptierten Bewerbern zu offenen Stellen
- rechnergestütztes Messen der Effizienz der Beschaffungswege, Akzeptanzquote
- interne Zeitarbeit-Teams / „Verleih“ an andere Firmen, falls intern kein Bedarf

oft bereits schon realisiert:

- Interne Stellenausschreibung im Intranet
- Bewerberdaten werden nach Eingabe als Mitarbeiterdaten weiterverwendet (1 x Eingabe)
- Automatische Erzeugung von Antwortbriefen

Personalentwicklung

- Karriere = Erwerb bzw. Vervollkommnung von Fertigkeiten, nicht mehr (allein) Aufstieg in der Hierarchie
 - „Skill-oriented approach“ (s. Ausführungen Personalentwicklungsplanung)
- Mitarbeiter ändern ihre Skill-Level selbst nach Besuch von Qualifizierungsmaßnahmen, Bestimmen von Karrierepfaden
 - bei SAP AG bereits realisiert
- stärkere Prüfung der Effektivität der Maßnahmen
 - Evaluation (Struktur- / Prozess-, Ergebnisevaluation)
- Standardisierung von Stellenbeschreibungen und Ordnungskriterien
 - Nutzen „von „Gattungs-Beschreibungen“ von Stellen für mehrere Positionen
- Austauschprogramme mit anderen Arbeitgebern
- (Intensivieren der) Mentoren- / Paten- / Counsellor-Programme

Abrechnung / Entgelte

- Schaffung großer Abrechnungszentren für möglichst viele Mitarbeiter
- Reduktion der Gehaltsbänder im AT-Bereich
- Reduktion der Abrechnungszyklen
 - ➔ Entgelt in der Mitte eines Quartals für 3 Monate, nur noch 4 Zahlpunkte / Jahr zur Minimierung der Administration
 - bei bestehenden Unternehmen wg. der meist vertraglich vereinbarten monatlichen Zahlung schwierig, Alternative für Start-Ups
- Integration von Reisekosten- und Gehaltsabrechnung
- Anpassung an Änderung der Organisationsstruktur (z.B. Teamprämien statt Einzelprämien)
- zeitliche Synchronisation zwischen Budgetplanung und Entgeltplanung

Zeiterfassung

- wenn überhaupt: maschinelle Erfassung am Ort der Entstehung
- wenn überhaupt: Zeiterfassung nur bei Abweichung von regulärer Arbeitszeit
- kein Zeitmanagement in der Gehaltsabrechnung
- Prinzip der Vertrauensarbeitszeit
- Kontrolle: Güte und Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung ohne Berücksichtigung der Anwesenheitszeit
- Gestatten von Heimarbeit, insb. vor dem Hintergrund neuer Technologien
- Lebensarbeitszeit-Konten
 - ➔ s. Tarifabschluss 2000 für den Stahlbereich
- Sabbaticals als Incentives
 - ➔ z.B. „6 Monate (bezahlte / unbezahlte) Freistellung nach 6 erfolgreichen Jahren“

“During the period of 1972 - 1992 the top performing firms were hit by massive competition and horrendous losses, widespread bankruptcy, virtually no barriers to entry, little unique or proprietary technology, and many substitute products or services.

What these successful firms had in common was that for their sustained advantage, they rely not on technology, patents, or strategic position, but on how they

manage their workforce.”

„Gaining Competitive Advantage, California Management Review, 1994