

Organisationspsychologie

# FÜHRUNG & STEUERUNG

1. Überblick Macht und Führung sowie deren Anwendung
2. Führungsstile...methoden kennenlernen und abwägen
3. Führungsstilgründe, Vor- und Nachteile
4. Bezug zur Praxis und Perspektivenwechsel zur Sicht der Führenden
5. Übertragung auf eigene Führungsprozesse

Führung ist die unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch InhaberInnen von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mit Hilfe der Kommunikationsmittel.

*(v. Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1988)*

Personalistische Ansätze

Verhaltensansätze

Kontingenzmodelle

Fiedler

Path-Goal-Modell

Reddin, Blake & Mouton

Hersey & Blanchard

Motivational- Transactional-Transformational

Vroom-Yetton

Likert

LEGITIMATION

BELOHNUNG

VORBILD

EXPERTEN

INFORMATION

FURCHT

CHARISMA

O = others = Einflussausübender P = person = Beeinflusster

reward  
power

- Fähigkeit o's, p zu belohnen (Geld, Status, Lob, Liebe,..)
- Steigt an mit der Grösse der Belohnung, die p von o erwartet und der Wahrscheinlichkeit dieser Belohnung
- hängt in hohem Mass von o ab, der das Ausmass von Belohnung und Wahrscheinlichkeit kontrolliert und von der Sichtbarkeit v ps Verhalten
- mit zunehmender Belohnung steigt die Attraktivität o's
- nur in der Region, in der o Belohnung oder Bestrafung vermitteln kann

coercive  
power

- Fähigkeit o's, p zu bestrafen (Kündigung, Bussen, Züchtigung, Verletzung)
- steigt mit der Grösse der Bestrafung, multipliziert mit deren wahrgenommener Wahrscheinlichkeit
- analog zur Belohnungsmacht
- mit häufiger Bestrafung sinkt die Attraktivität o's, Induzierung von Kräften notwendig, die p am verlassen des Feldes hindern
- nur in der Region, in der o Belohnung oder Bestrafung vermitteln kann

legitimate  
power

- internalisierte Werte in P weiden o ein legitimes Einflussrecht und p eine Folgeverpflichtung zu
- hängt an von der Enge der Beziehung, die o zwischen seinem Einfluss und anerkannten Werten, Sozialstrukturen oder rechtmässig ernannten Personen herstellen kann
- meist nur anfänglich von o abhängig, wenn entsprechende Werte aktiviert sind, tritt o zurück; stabil über wechselnde Situationen
- im Rahmen seiner I.p. kann o belohnen oder bestrafen, was seine Attraktivität beeinflusst
- für den Bereich, in der das Wertesystem Gültigkeit hat

O = others = Einflussausübender P = person = Beeinflusster

referent  
power

- Identifikation von p mit o (Gefühl oder Wunsch, mit o eins zu sein; o fungiert als Bezugssystem)
- ist umso grösser, je grösser die Attraktion von p zu o ist
- kann vom aktiven Eingreifen o's abhängig sein oder nicht; kommt jedenfalls nicht auf die Sichtbarkeit von p's Verhalten an
- möglicherweise dieselbe Beziehung wie bei legitimer Macht
- abhängig von der Attraktivität o's; u.U. sehr weiter Einflussbereich

expert  
power

- überlegenes Wissen oder Fähigkeiten, die p o auf einem bestimmten Gebiet zuschreibt
- steigt mit dem Ausmass an anerkanntem Expertentum, das p o zuerkennt; sinkt bei Misstrauen und Zuschreibung persönlicher Motive
- zunächst stark von o abhängig, wird aber im Laufe der Zeit von ihm unabhängig; nicht von der Sichtbarkeit von p's Verhalten beeinflusst
- mögliche Beziehungen zu legitime und referent power
- zunächst enger Einflussbereich (nur durch kogn. Struktur), mögliche Generalisierung

informational  
power

- Übermittlung vorher nicht verfügbarer Informationen; Aufzeigen von Zusammenhängen, überzeugt
- hängt ab von der Vereinbarkeit mit existenten Kognitionen und Werten
- ist unabhängig von o, keine Überwachung oder Verstärkung nötig, Internalisierung
- an sich neutral, Informationen können aber verzerrt wahrgenommen werden
- spezifischer Bereich; mögliche Generalisierung („Lernen“)



Machtmissbrauch verursacht auch der Führungskraft Kosten

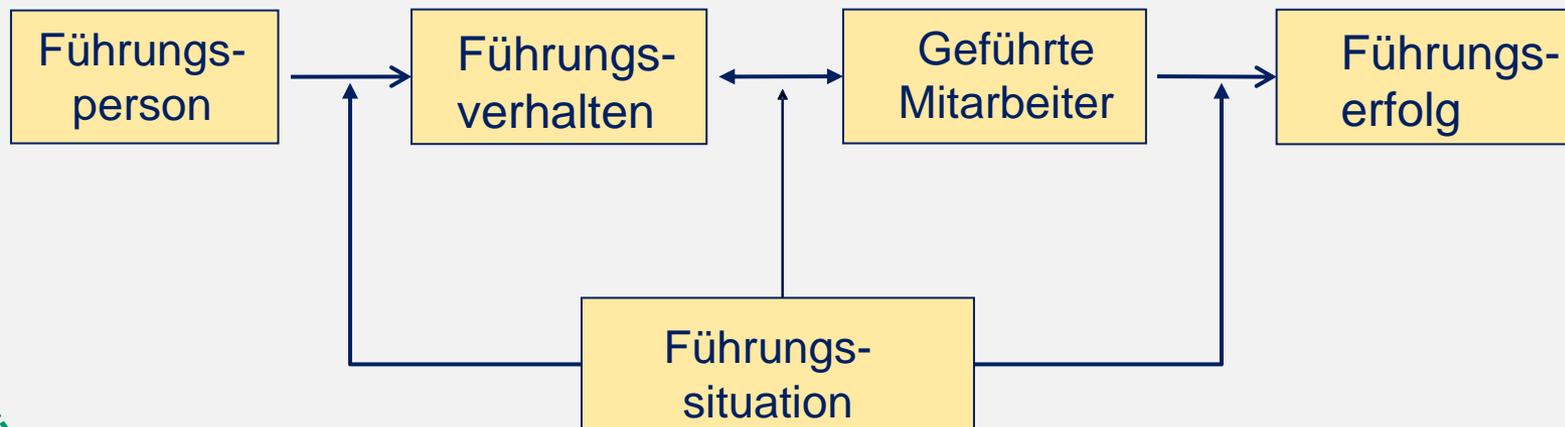
- ⇒ Macht kostet Zeit
- ⇒ Macht kostet Durchsetzung
- ⇒ Macht kostet Entfremdung
- ⇒ Macht kostet Stress
- ⇒ Macht kostet Einfluss

## Typische Mitarbeiterreaktionen auf Machtmissbrauch:

- ▶ Eingeschränkte, nach oben gerichtete Kommunikation
- ▶ Lieb-Kind-machen
- ▶ Schädliche Konkurrenz und Rivalität
- ▶ Unterwürfiges und konformes Verhalten
- ▶ Auflehnung und Trotz
- ▶ Bildung von Zusammenschlüssen und Koalitionen
- ▶ Rückzug und Flucht

## Rahmenmodell (Wirkungsmodell) der Führung

**Kontextfaktoren:** Sozio-technisches System, Unternehmens- und Führungskultur, Qualifizierung der MA, Aufgabengestaltung, Regeln, Formalisierungsgrad, räumliche Nähe etc.

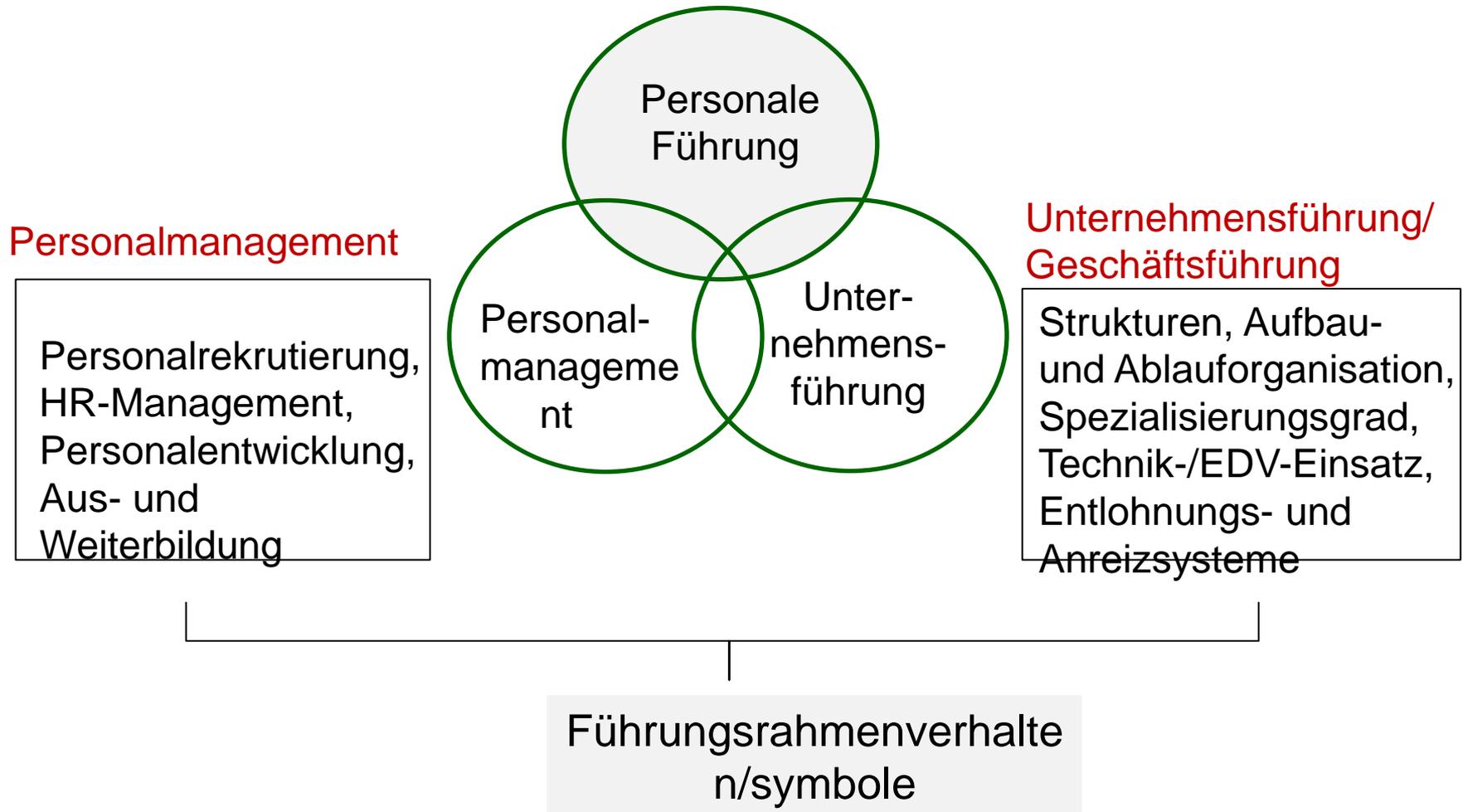


(Ein Rahmenmodell der Führung (aus: Nerdinger, 2011, S. 83) mit einer Erweiterung von Wieland, 2016)

# Was bedeutet Führung in einer Organisation?



## Führung von MitarbeiterInnen



# Theorieklassen der Führungsforschung



Eigenschaftstheorie

n

Führungserfolg wird durch Persönlichkeits-  
eigenschaften des Führenden erklärt

Verhaltenstheorie

n

Führungserfolg wird durch geeignete  
Verhaltensweisen erklärt

Positionstheorie

n

Führungserfolg ist abhängig von der Position  
der Führungskraft und den damit  
verbundenen Einflussmöglichkeiten

Situationstheorie

n

Führungserfolg wird erklärt durch geeignete  
Verhaltensweisen und die Situation als  
moderierende Variable

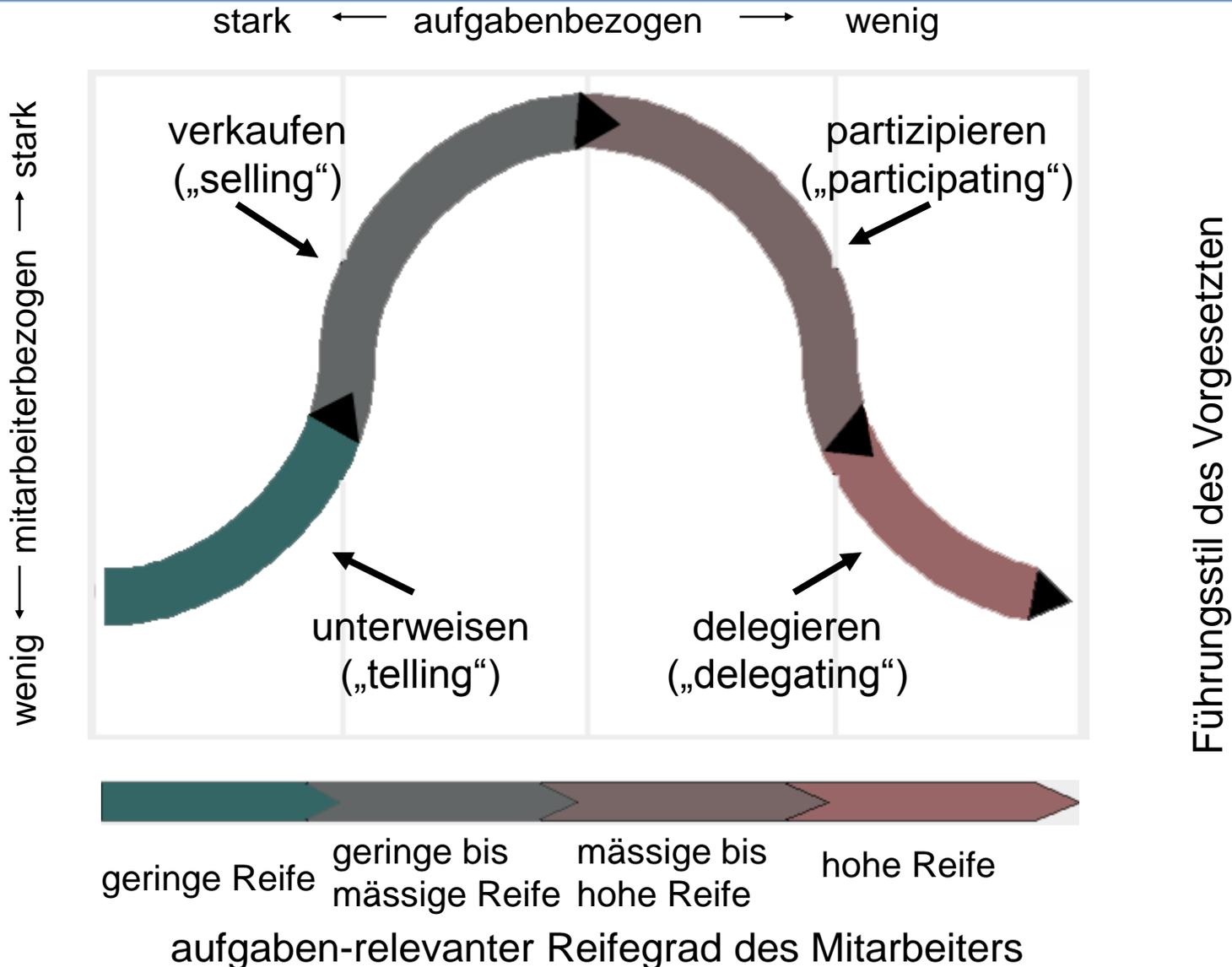
Arbeits- und organisations-  
psychologische Perspektive

Führungserfolg ist das Ergebnis der Interaktion zwischen den  
Eigenschaften der Führungsperson, des Verhaltens der  
Führungskraft, den Eigenschaften der Geführten sowie der  
(aktuellen) Führungssituation

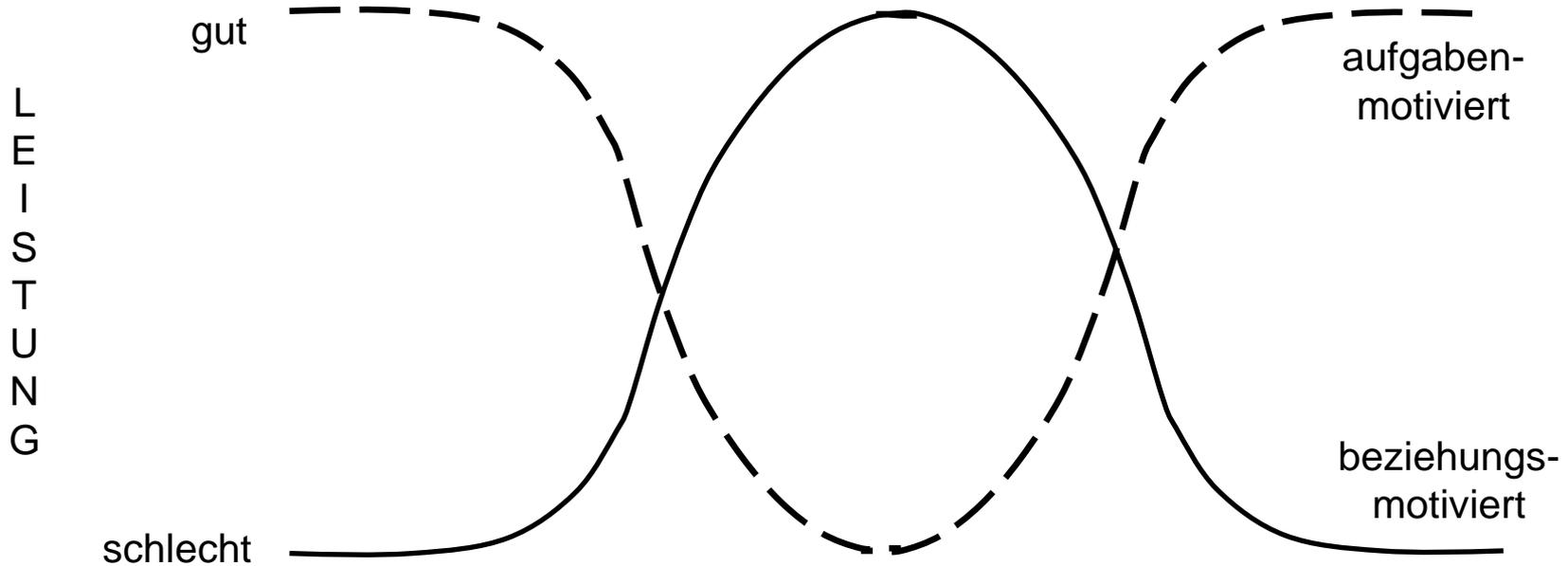


1. Gibt es ein Qualitätserfordernis: ist eine Lösung rationaler als eine andere ?
2. Habe ich als Vorgesetzter genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen ?
3. Ist das Problem strukturiert ?
4. Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter entscheidend für die effektive Ausführung mit ihren Folgen?
5. Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert ?
6. Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen ?
7. Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen Mitarbeitern führen ?

# Zusammenhang: Führungsstil - Reifegrad der Mitarbeiter



# Fiedlers Kontingenzmodell



	1	2	3	4	5	6	7	8
Beziehungen F - M	gut	gut	gut	gut	schlecht	schlecht	schlecht	schlecht
Aufgabenstruktur	stark	stark	schwach	schwach	stark	stark	schwach	schwach
Machtposition	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach

# Transaktionale vs. Transformationale Führung

BELOHNUNG

INNOVATION

KONTROLLE

HERAUSFORDERUNG

VERHALTEN

INSPIRATION

AUFGABE

HINWENDUNG ZUR PERSON

# Was bedeutet kooperative Führung? (nach Wunderer & Grunwald)

Kooperative Führung zeichnet sich aus durch:

- ▶ Gemeinsame Einflussausübung
- ▶ Multilaterale Informations- und Kommunikationsbeziehungen
- ▶ Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln
- ▶ Gruppenorientierung
- ▶ Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit
- ▶ Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und Vorgesetzten
- ▶ Ziel- und Leistungsorientierung
- ▶ Funktionierende Rollendifferenzierung und Sachautorität
- ▶ Personal- und Organisationsentwicklung

## Weg 1: Ganzheitliches Vorgehen

8 Bausteine

## Weg 2: Führungskräfte

Motivieren, kooperieren, bauen Barrieren ab

## Weg 3: Mitarbeiter

Stellen sich persönliche Ziele

Kommunizieren offen ihre Probleme

Bilden informelle Teams

Machen konkrete Rückmeldungen gegenüber ihren Vorgesetzten

## Weg 4: Interessenvertreter

Befragen ihre Mitarbeiter nach deren Problemen und Zielen

Solidarisieren die Mitarbeiter

Entwickeln gemeinschaftliche Pläne

Finden darin Vorteile für die Leitung

Suchen Promoter unter den Führungskräften

Unterstützen kooperative Umsetzung

Melden Ergebnisse in beide Richtungen

**AGIEREN KOOPERATIV !  
NICHT REAKTIV !**

AKTIVE TEILNAHME

INNOVATIONSFREUDIGKEIT

INFORMATIONSGRAD

VERANTWORTLICHKEIT

## **Historisch:**

Taylorismus (1900)

Bürokratisches Modell (Fayol, 1916)

Human Relations Modell (1930)

Management by ... (1970)

Harzburger Modell (1975)

Management by objectives (1980)

Corporate Culture, Partizipation, Integration (1990)

## ***Inhaltlich:***

### *Taylorismus*

4 Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung:

1. Leiter entwickeln System für jedes Arbeitselement
2. Nach wissenschaftlichen Aspekten werden Mitarbeiter ausgewählt, geschult und weitergebildet
3. Herzliches Einverständnis mit Arbeitnehmern
4. Arbeit und Verantwortung verteilen sich gleichmäßig auf Leitung und Arbeitnehmer. Die Leitung übernimmt die Aufgaben, für die sie besser geeignet ist, während bisher fast alle Verantwortung bei den Arbeitnehmern lag.

## *Bürokratisches Modell*

Schwerpunkte:	Planung Organisation Weisung Kontrolle Steuerung	Motivation durch:	Arbeitsteilung Bezahlung Zentralisierung Esprit des Corps Arbeitsbesetzung
---------------	--	-------------------	--

Modelle der bürokratischen Organisation entsprechend der Prinzipien  
Max Webers Theorie des bürokratischen Handelns (1921):

1. Bürokratie bestimmt das Handeln
2. Ziele sind eindeutig und werden von oben nach unten durchgesetzt
3. Fakten sind der Spitze weitgehend bekannt
4. Macht und Kontrolle durch Anweisungen, autorisierte Programme und Aktenmäßigkeit
5. Der Entscheidungsprozess ist geordnet durch prozedurale Rationalität
6. Die Normvorstellung ist geprägt durch Erfahrung, Ordnung und Stabilität

## Taylorismus

- Arbeitsteilung
- Verantwortungsteilung
- Delegation
- Training
- Fürsorge
- Leistungslohn

## Human Relations

- Informelle Strukturen bestimmen
- Gruppenprozesse dominieren
- Ziel: Arbeitszufriedenheit
- Diffuse Verantwortung
- Selbstorganisation

## Kooperation

- Zielvereinbarung
- Verantwortungsdelegation
- Stolz auf Erfolge
- Selbstkontrolle
- gemeinschaftliche Plang., Umsetzg. und Kontrolle
- Beteiligung an Entscheidungen

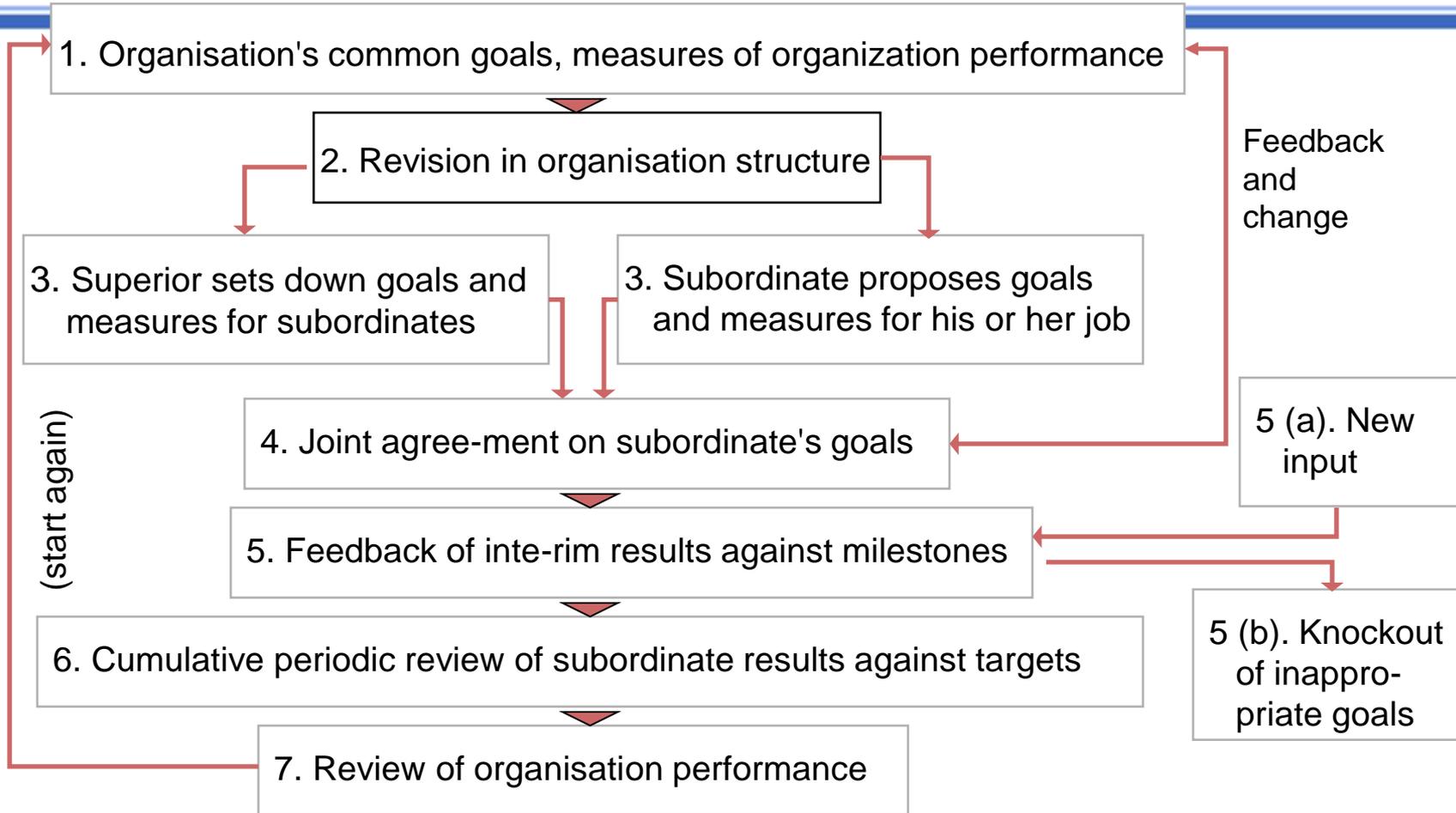
## Bürokratisches Modell

- Planung
- Organisation
- Weisung
- Kontrolle
- Steuerung

## Management by

- ... break through (Organisationswandel)
- ... ideas (leitbildorientiert)
- ... results (ergebnisorientiert)
- ... systems (systemorientiert)
- ... exceptions (nach Ausnahmeprinzip)
- ... delegation
- ... motivation
- ... objectives (Zeilorientierung: neutrale, autoritäre und kooperative Form)
- ... objectives (Harzburger Modell)

# Management-by-Objectives Process



Superior and subordinate together work out objectives for the subordinate; periodic review of results may lead to changes in the organisation's goals and structures or in the subordinate's status or salary.

Odiorne, G.S. (1979). *MBO II: A system of Managerial Leadership for the 80s*, Belmont: Fearon Pitman.

- **Management by ideas** (Leitbildorientierte Führung )
- **Management by break through** (Führung durch organisatorischen Wandel)
- **Management by exception** (Führung nach dem Ausnahmeprinzip)
- **Management by results** (Führung mit Ergebnisorientierung)
- **Management by systems** (Führung mit Systemorientierung)
- **Management by motivation** (Führung durch Motivation)
- **Management by delegation** (Führung durch Delegation)
- **Sonderfall: Harzburger Modell**
  - Klare Zielvorgaben durch Vorgesetzte
  - Delegation von Aufgaben und Verantwortung
  - Verantwortung für zugewiesene Bereiche
    - *Hilfsmittel der Steuerung: Stellenbeschreibung, allgemeine Führungsanweisung, Betriebsvereinbarung*
- **Management by objectives** (Führung durch Zielorientierung) Peter Drucker
  - Autoritäre Form: Zielvorgabe
  - Kooperative Form: Zielvereinbarung
  - Neutrale Form: Zielorientierung

- **Management by Blue Jeans:**

An allen wichtigen Stellen Nieten

- **Management by Hippo (Nilpferd):**

Selber bis zum Hals im Dreck stecken, ab und zu das Maul aufreissen und dann untertauchen

- **Management by Margarite:**

Soll ich? Soll ich nicht? Soll ich?

- **Management by Champignon:**

Die Mitarbeiter im dunkeln lassen, ab und zu Mist ausstreuen und wenn einer den Kopf rausstreckt: abschneiden!

# Typische Prüfungsfragen Führung:

- Beschreiben Sie das Reifegradmodell und das Fiedler-Modell. Was unterscheidet die beiden grundlegend?
- Beschreiben Sie das Management by Objectives Modell und unterscheiden Sie es von Transformationaler Führung