



Fulir-Müller, Mariella

**“Verbesserungspotenziale in den Bereichen Personalwesen
und Unternehmensführung am Beispiel der Firma NEUMED AG”**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Management - Bachelor of Arts

Seminargruppe: BM06wBKA

Matrikel-Nr. 21011

Korneuburg, 2009

Erstprüfer:

Zweitprüfer:

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:



Bibliografische Beschreibung:

Fulir-Müller, Mariella

Verbesserungspotenziale in den Bereichen Personalwesen und Unternehmensführung am Beispiel der Firma NEUMED AG. – 2009 - 69 S.

Korneuburg, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Business Management, Bachelorarbeit, 2009

Kurzreferat:

Mit dieser Arbeit zeige ich die Grundlagen der Personalführung auf und versuche Verbesserungen und Veränderungen für die Firma NEUMED AG zu initiieren. Es werden die Problemfelder mittels Fragebogen eruiert, analysiert und mit Hilfe der notwendigen Ressourcen versucht, gegenzusteuern. Ich versuche Abläufe, Organisation und Mitarbeitermotivation zu steigern und zu verbessern. Weiters werden Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet und ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

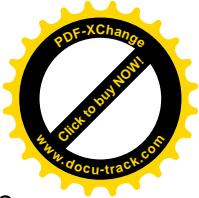
Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit auf gleichgeschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Die Verfasserin möchte jedoch ausdrücklich festhalten, dass die verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

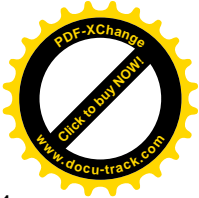


Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat.....	I
Gleichheitsgrundsatz	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einleitung.....	1
1.1. Zielsetzung	3
1.2. Problemstellung	3
1.3. Methodisches Vorgehen	4
2. Grundlagen zu Personalwesen und Unternehmensführung.....	4
2.1. Personalwesen	4
2.2. Unternehmensführung	12
2.3. Personalführung.....	22
2.3.1. Unternehmenskultur.....	24
2.3.2. Führungsstil	25
2.3.3. Managementmodelle	36
2.3.4. Kommunikation und Motivation	41
2.3.5. Führungsinstrumente	51
2.3.6. Individualführung.....	51
2.3.7. Teamführung	51
2.3.8. Vorschlagswesen und Ideenmanagement.....	52
2.3.9. Anreizsystem	52
2.3.10. Führungsspanne.....	53



3. Befragung zur Ermittlung der gegenwärtigen Situation.....	53
3.1. Personalwesen Ist-Zustand.....	53
3.1.1. Arbeitsinhalt.....	53
3.1.2. Arbeitsplatzgestaltung.....	53
3.1.3. Verhältnis zur Leitung und Kollegen.....	54
3.1.4. Personalplanung.....	54
3.1.5. Personaleinsatz	54
3.1.6. Personalentwicklung	54
3.1.7. Personalbeurteilung.....	54
3.1.8. Personalkommunikation.....	54
3.1.9. Allgemeines Verbesserungspotenzial	55
3.2. Unternehmensführung Ist-Zustand.....	55
3.2.1. Innerbetriebliche Information.....	55
3.2.2. Zusammenarbeit.....	55
3.2.3. Organisation	55
3.2.4. Soziale Leistungen und Entlohnungssystem.....	56
3.2.5. Führungsverhalten	56
3.2.6. Vorschlagswesen und Ideenmanagement.....	57
3.2.7. Managementprozess	57
3.2.8. Allgemeines Verbesserungspotenzial	57
4. Umsetzungsmaßnahmen	57
4.1. Personalwesen Konzept	57
4.1.1. Arbeitsinhalt.....	57
4.1.2. Arbeitsplatzgestaltung.....	58
4.1.3. Verhältnis zur Leitung und Kollegen.....	58
4.1.4. Personalplanung.....	59
4.1.5. Personaleinsatz	59
4.1.6. Personalentwicklung	60
4.1.7. Personalbeurteilung.....	60
4.1.8. Personalkommunikation.....	60
4.1.9. Allgemeines Verbesserungspotenzial	61



4.2.	Unternehmensführung Konzept	61
4.2.1.	Innerbetriebliche Information.....	61
4.2.2.	Zusammenarbeit.....	62
4.2.3.	Organisation	62
4.2.4.	Soziale Leitungen und Entlohnungssystem.....	64
4.2.5.	Führungskraftverhalten	64
4.2.6.	Vorschlagswesen und Ideenmanagement.....	65
4.2.7.	Managementprozess	65
4.2.8.	Allgemeines Verbesserungspotenzial	65
5.	Ausblick.....	67
	Anlagen	VII
	Literaturverzeichnis.....	X
	Erklärung	XIII



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Firmengebäude	Seite 2
Abbildung 2	Logo Firma NEUMED AG	Seite 2
Abbildung 3	Organigramm	Seite 3
Abbildung 4	Übersicht Personalwesen	Seite 4
Abbildung 5	Duale Betrachtung des Führungsbegriffes	Seite 17
Abbildung 6	Managementprozess	Seite 18
Abbildung 7	Portfolio-Matrix	Seite 19
Abbildung 8	Personalführung	Seite 24
Abbildung 9	Reifegradmodell	Seite 28
Abbildung 10	Kontinuum	Seite 31
Abbildung 11	Ohio State Leadership Quadranten	Seite 32
Abbildung 12	Verhaltensgitter	Seite 33
Abbildung 13	Mitarbeitergitter	Seite 34
Abbildung 14	3-D Stil von Reddin	Seite 35
Abbildung 15	Führungskonzepte	Seite 40
Abbildung 16	Sender-Empfänger Modell	Seite 41
Abbildung 17	4-Seiten einer Nachricht	Seite 42
Abbildung 18	Johari Fenster	Seite 43
Abbildung 19	Bedürfnispyramide nach Maslow	Seite 47
Abbildung 20	2-Faktoren-Theorie nach Herzberg	Seite 48
Abbildung 21	ERG Theorie nach Alderfer	Seite 48



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Übersicht Führungsstile	Seite 30
Tabelle 2	Führungsstile nach Reddin	Seite 36
Tabelle 3	Anhaltspunkte für Besprechungen	Seite 59
Tabelle 4	Probleme und Lösungen	Seite 66



1. Einleitung

Ich arbeite seit sechs Jahren bei der Firma NEUMED AG und bin im Zuge meines Studiums auf einige Punkte aufmerksam geworden, die verbesserungswürdig sind. Es gibt keine perfekte Organisation oder einen einzig und allein richtigen Führungsstil bzw. die optimale Personalführung, das ist mir klar. Jedoch versuche ich mit meiner Arbeit das Verbesserungspotenzial der Firma NEUMED AG aufzuzeigen und Veränderungen zu initiieren. Zuerst stelle ich das Unternehmen vor. Danach werde ich die Themen Personalwesen und Unternehmensführung behandeln. Besonderen Schwerpunkt möchte ich auf die Personalführung legen, mit ihren Motivationstheorien. Es erfolgte eine Befragung mittels Fragebogen. Die Auswertung ergibt den momentanen Ist-Zustand auf Grund dessen die Umsetzungsmaßnahmen entwickelt worden sind. Einige Punkte konnten bereits verwirklicht werden. Den Abschluss bildet der Ausblick in die Zukunft.

Im Jahr 1999 wurde die Firma NeuMed – Ing. Franz Neumeyer gegründet. Das Unternehmen startete mit drei Mitarbeitern und machte sich auf dem ophthalmologischen Sektor einen Namen durch den Vertrieb der Produkte (der Firma Michtner nachfolgend) mit der Firma Geuder AG und Morcher GmbH. Hierbei handelte es sich um augenchirurgische Instrumente und Gerätesysteme.

Im Sommer 2000 wurde ein neues Geschäftsgebäude geplant und im Herbst 2001 bezogen. Nun hatte das Unternehmen alle Ressourcen, um einen modernen Handelsbetrieb zu entsprechen und genügend Platz für neue, geplante Sparten.

Der neue Geschäftszweig Augenpraxiseinrichtungen wurde im Mai 2002 durch die Übernahme der Produkte der Firma Weco mit drei weiteren Mitarbeitern verwirklicht. Nun war die Firma NeuMed Komplettausstatter auf dem Augensektor. Somit konnten Augenambulanzen der Krankenhäuser mit den qualitativ hochwertigen Produkten versorgt werden, wie auch niedergelassene Augenärzte, Optiker und Arbeitsmediziner.

Das Team wuchs im Sommer 2003 wieder um drei Mitarbeiter und ein neuer Schwerpunkt Mikroskope und Laser wurde mit Beginn des Jahres 2004 geschaffen. Mit den Mikroskopen und Lasern ist die Firma NeuMed nun auch in anderen Disziplinen vertreten, wie in der Dermatologie, HNO, plastische Chirurgie, etc.



Im Mai 2005 wurde die Einzelfirma NeuMed in die Kapitalgesellschaft NEUMED AG umgegründet. Das Firmengebäude wurde um zwei Stockwerke erweitert, um für die zukünftigen Pläne genug Platz zu schaffen.



Abb. 1 Firmengebäude¹



Abb. 2 Logo NEUMED AG²

Die Haag-Streit Austria GmbH wurde im Mai 2009 durch die NEUMED AG übernommen und stockte den Mitarbeiterstand um weitere vier Mitarbeiter auf. Mittlerweile beschäftigt die Firma NEUMED AG 13 Mitarbeiter.

Das Unternehmen hat sich am österreichischen Markt im Bereich der Ophthalmologie etabliert und nach nunmehr 10 Jahren einen guten Ruf aufgebaut.

Wie schon im Logo erwähnt, vertritt die Firma die Prinzipien „Kompetenz & Erfahrung“ mit den Mitarbeitern, die seit mindestens 15 Jahren in dieser Branche tätig sind.

¹ Homepage der Firma NEUMED AG

² Homepage der Firma NEUMED AG

Die Aufbauorganisation der NEUMED AG:

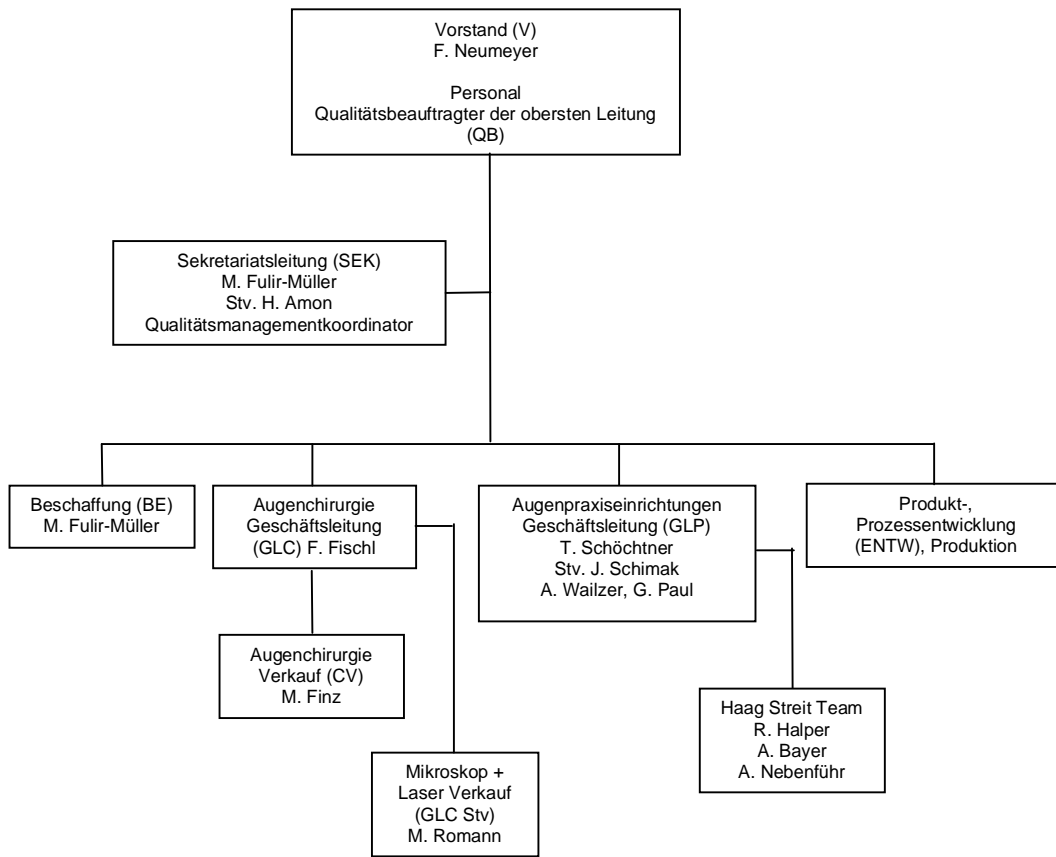


Abb. 3 Organigramm, originäre Leistung

1.1. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Organisation innerhalb der Firma NEUMED AG zu erläutern und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen bzw. umzusetzen, sowie die Mitarbeitermotivation zu erhöhen. Es sollen in einigen Bereichen Veränderungen vorgenommen werden, um das Betriebsklima zu steigern.

1.2. Problemstellung

Auf Grund des schnellen Wachstums der Firma und der zusätzlichen neuen Bereiche, wurden Abläufe nicht angepasst. Durch die Übernahme der Firma Haag-Streit Austria kamen neue Mitarbeiter, Lieferanten und Arbeitsabläufe hinzu. Es gibt in der Organisation Überschneidungen der Kompetenzen und die Aufgabengebiete sind unklar, bzw. teilweise gar nicht definiert. Es muss eine Veränderung in der Durchführung und im Ablauf der Arbeiten vorgenommen werden, um eine eindeutige Zuordnung der Zuständigkeiten zu erzielen.

1.3. Methodisches Vorgehen

Zuerst werde ich die Grundzüge des Personalwesens und der Unternehmensführung aufzeigen. Besonderen Schwerpunkt wird diese Arbeit auf die personenbezogene Unternehmensführung bzw. Personalführung legen. Die Bereiche Führungsstil, Führungskräfte, Führungsverhalten und Motivationstheorien werden den Kern dieser Arbeit bilden. Anhand einer Befragung wird die gegenwärtige Situation ermittelt. Auf Grund eines Vergleichs des Soll- und Ist-Zustandes werden Umsetzungsmaßnahmen entwickelt bzw. wurden bereits realisiert. Ein Ausblick in die Zukunft bildet den Schluss meiner Arbeit.

2. Grundlagen zu Personalwesen und Unternehmensführung

Die Grundlagen werden getrennt zu Personalwesen und Unternehmensführung auf gezeigt. Der Schnittpunkt beider Bereiche, die Personalführung, wird separat behandelt.

2.1. Personalwesen

Das Personalwesen kann in folgende Bereiche unterteilt werden, auf welche ich jeweils kurz eingehe:

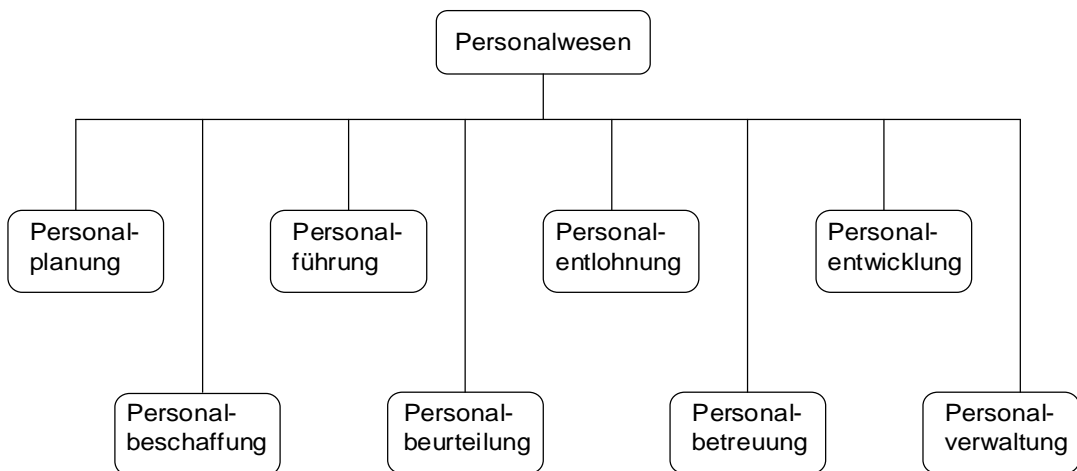
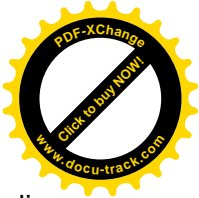


Abb. 4 Übersicht Personalwesen³

³ Meister, Ulla, Skript Personalwesen, Seite 9



„Das **Personal** ist die Gesamtheit der Arbeitnehmer eines Unternehmens, also die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen.“⁴ Die Trendforscher sind sich über die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Zukunft eines Unternehmens einig: Die Mitarbeiter sind wichtiger als die technische Ausstattung. Sie sind es, die Kunden binden oder vertreiben, die den Umsatz ankurbeln oder verhindern und den Unterschied zum Wettbewerb ausmachen. Sie entwickeln Ideen, Produkte bzw. Dienstleistungen, die den Marktbedürfnissen entsprechen müssen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Das Personal ist immer Arbeitsträger, Koalitionspartner, Entscheidungsträger, Kostenverursacher und motiviertes Individuum⁵.

„Das **Personalmanagement** stellt die Gesamtheit der Visionen, Ziele, Strategien und Instrumente im Personalführungsbereich eines Unternehmens dar. Sie prägen das Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Personalmanagement ist Teil des allgemeinen Führungs- bzw. Managementprozesses.“⁶ Darauf wird im Punkt Unternehmensführung näher eingegangen. Die Hauptanforderungen sind demnach: Neben der fachlichen Kompetenz sind permanent die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verbessern.

Ein gutes Betriebsklima ist die Basis für Arbeitsfreude und Einsatz. Ängste und Konflikte gilt es abzubauen, sowie ein Klima des Vertrauens zu schaffen. Man benötigt Visionen, Werte und starke Anreize für ein selbst verantwortetes, lebenslanges Lernen. Es muss ein Klima des Fehlermachendürfens und der Lernbereitschaft geschaffen werden.

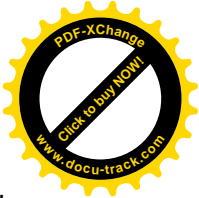
Die Mitarbeiter von heute wünschen sich mehr Kompetenzen, Selbständigkeit, Mitsprache, Verantwortung, Förderung, Teamarbeit, gerechte Entlohnung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Offenheit in der Kommunikation und sichere Arbeitsplätze, sowie als Mensch mit Wünschen, Gefühlen und Vorstellungen ernst genommen zu werden. Dies alles ist jedoch nur dann erfüllbar, wenn die Mitarbeiter bereit und fähig sind, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, sich ständig weiterzubilden, zu verbessern, unternehmerisch zu denken und handeln und sich für den Erfolg des Unternehmens einsetzen.⁷

⁴ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Linz, 2002, Seite 10

⁵ Vgl. Olfert, Klaus: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen, 1984, Seite 24f

⁶ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 10

⁷ Vgl. Ebenda, Seite 10f



Für die **Personalwirtschaft** gelten grundsätzlich drei Oberziele. Die wirtschaftlichen Ziele beinhalten die Versorgung des Unternehmens mit den bestmöglichen Mitarbeitern und die sozialen Ziele umfassen die Gestaltung der Arbeitsumstände.

„Das Hauptziel ist die Herstellung einer harmonischen Beziehung zwischen den Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnissen.“⁸

Nachdem die wichtigsten Begriffe erklärt sind, stelle ich die einzelnen Bereiche des Personalwesens kurz näher vor.

Hier kann folgende Einteilung getroffen werden:⁹

Prozessbezogene Funktionen des Personalwesens:

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz und
- Personalwirtschaftlichkeitskontrolle

Einsatzbezogene Funktionen des Personalwesens:

- Personalentwicklung
- Personalbeurteilung
- Personalentlohnung
- Personalbetreuung und
- Personalverwaltung

Strukturbezogene Funktionen des Personalwesens:

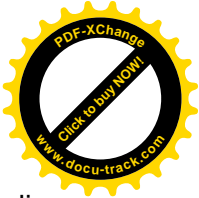
- Personalorganisation und
- Personalkommunikation

Managementbezogene Funktionen des Personalwesens:

- Personalpolitik und
- Personalführung

⁸ Rump, Jutta: Skript Personalwirtschaft, Ludwigshafen am Rhein, Seite 8

⁹ Rahn, Horst Joachim: Unternehmensführung, Ludwigshafen, 2008, Seite 112f



„Die **Personalplanung** hat die Aufgabe, die personellen Kapazitäten zu ermitteln, die zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben notwendig sind.“¹⁰ Hierbei müssen zahlreiche Bedingungen berücksichtigt werden, wie das Betriebsverfassungsgesetz, Tarifverträge, Schutzgesetze, Personalstruktur, Aufbau- und Ablauforganisation, Fehlzeiten sowie Fluktuation. Das Arbeitsrecht ist nicht Teil dieser Arbeit.

Es wird zwischen der Individualplanung, die sich auf einen einzelnen Mitarbeiter konzentriert, und der Kollektivplanung, die sich auf die Personalgesamtheit im Unternehmen bezieht, unterschieden.

Zur Individualplanung¹¹ zählen die

- Laufbahnplanung – zeigt, welche Position der Mitarbeiter erreichen kann
- Besetzungsplanung – gibt an, welche Mitarbeiter welchen Stellen zugeordnet sind
- Entwicklungsplanung – Standard-Entwicklungspläne und persönliche Pläne
- Einarbeitungsplanung – für neu ins Unternehmen eintretende Mitarbeiter

Bei der Kollektivplanung¹² wird unterschieden in

- Personalbedarfsplanung – Neubedarf, Ersatzbedarf oder Überbrückungsbedarf
- Personalbestandsplanung – aktueller und zukünftiger Personalbestand
- Personaleinsatzplanung – gleicht Personalbedarf und Personalbestand ab
- Personalveränderungsplanung – je nach Art Beschaffungs- oder Freistellungsplanung
- Personalentwicklungsplanung – Aus- und Fortbildung bzw. Umschulung
- Personalkostenplanung – notwendig für zukünftige Planung der Kosten

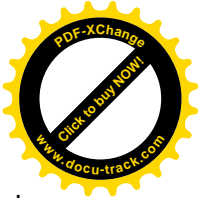
Die Hauptaufgaben erstrecken sich auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf sowie die Angabe des Einsatzortes. Wirksame organisatorische Hilfsmittel sind hierbei Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne, Stellenbeschreibungen, Funktionendiagramme und Laufbahn- und Nachfolgepläne.

Der Stellenplan fixiert die zur Erledigung der Aufgaben notwendigen Arbeitsplätze nach Anzahl und Bezeichnung. Ob und von welchen Mitarbeitern die Stellen besetzt sind, zeigt der Stellenbesetzungsplan. Auskunft über die Anforderungsprofile einer Stelle gibt die Stellenbeschreibung. Die Laufbahnpläne stellen die Positionsinhaber in den Mittelpunkt. Sie zeigen, welche Stelleninhaber auf welchen Stellen über welchen Zeitraum hinweg tätig sind und wie die Vorausplanung für diese Person aussieht. Die

¹⁰ Grüll, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 16

¹¹ Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 114

¹² Ebenda, Seite 115



Nachfolgepläne gehen von den zu besetzenden Positionen aus und zeigen, welche Position von welchem Stelleninhaber in welchem Zeitraum ausgefüllt wird.

Bei der Personalbedarfsplanung wird der zur Erfüllung der Unternehmensaufgabe erforderliche Personalbedarf ermittelt. Die Personalbeschaffungsplanung legt fest, wie viele Personen auf den internen und externen Arbeitsmärkten beschafft werden sollen. Bei der Personaleinsatzplanung legt man fest, welche Personen vakanten Stellen zugeordnet werden sollen. Die Personalfreistellungsplanung gibt an, wie viele Personen ihre Stellen verlieren werden. Die Personalentwicklungsplanung gibt Auskunft, bei welchen Personen die Qualifikationen weiterentwickelt werden sollen. Auf die einzelnen Möglichkeiten zur Ermittlung des Personalbedarfs wird nicht näher eingegangen.

„Die **Personalbeschaffung** hat die Aufgabe, Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung quantitativ, qualitativ, zeitlich und örtlich bereitzustellen.“¹³ Es gibt die Möglichkeit der internen und externen Personalbeschaffung. Die interne Beschaffung kann erfolgen durch innerbetriebliche Stellenausschreibung, Personalentwicklung, Versetzung, Mehrarbeit oder Urlaubsverschiebung. Bei den externen Beschaffungswegen wird unterschieden zwischen öffentlicher oder privater Arbeitsvermittlung, Stellenanzeige, Personalberater und Arbeitnehmerüberlassung.¹⁴ Sie baut auf der Personalplanung auf. Die Bewerbung, das Auswahlverfahren, die Analyse und die Bewertung der Bewerbungsunterlagen sowie das Vorstellungsgespräch sind in diesem Bereich wichtige Aspekte bis es zur Personaleinstellung kommt. Eignungstests, Assessment-Center, Interviews u.a. können zum Einsatz kommen und zur Entscheidung beitragen, welcher Kandidat der meist geeignete Mitarbeiter ist. Den Abschluss bildet der Arbeitsvertrag, worin Vertragsbeginn, Vergütung, Urlaub, Probezeit, Kündigungsfristen etc. vereinbart werden.

„Der **Personaleinsatz** umfasst die Einführung und Einarbeitung des Personals sowie die Arbeitsgestaltung. Nach einer Untersuchung werden 75 % der Kündigungen von Mitarbeitern ausgesprochen, die noch kein Jahr dem Unternehmen angehören, da eine mangelhafte Einführung und Einarbeitung der Grund war.“¹⁵ Hier sollte eine Checkliste für die Mitarbeitereinführung erstellt werden, in welcher die Betreuung und Vorbereitung vor Arbeitsantritt, die Einführung in die Abteilung und den Betrieb, das Einführungs- bzw. Orientierungsgespräch sowie die Tätigkeiten während der Einarbeitung

¹³ Grill, Auer, Schaur, ua Betriebswirtschaft V HAK, Seite 20

¹⁴ Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., Seite 113

¹⁵ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 29



geregelt sind. Die Instrumente des Personaleinsatzes sind die Stellenbeschreibung, das Anforderungsprofil und das Qualifikationsprofil.

In der Stellenbeschreibung¹⁶ sind die wesentlichen Merkmale einer Stelle festgelegt wie etwa welche Ziele im Rahmen der Gesamtaufgabe zu erfüllen sind, welche Aufgaben wahrzunehmen sind, über welche Befugnisse der Stelleninhaber verfügt und welche Wertigkeit die Stelle hat. Sie dienen als Informationsgrundlage für die Personalplanung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung und vor allem bei Lohn- und Gehaltsfestlegungen. Das Anforderungsprofil¹⁷ enthält die fachlichen und verhaltensbezogenen Merkmale für ein bestimmtes Tätigkeitsbündel. Das Qualifikationsprofil¹⁸ setzt die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Stelleninhabers in Beziehung zu den Anforderungen der Stelle. Zur Eignungserstellung werden die Anforderungen mit den Qualifikationen verglichen. Wenn die Anforderungen höher als die Qualifikationen sind, kommt es zu Job-Enlargement oder Job-Enrichment. Im umgekehrten Fall zu einem Arbeitsplatzwechsel oder zur Personalentwicklung.

Die **Personalwirtschaftskontrolle** dient als Überwachung und Untersuchung der Personalarbeit im Hinblick auf Fluktuation, Fehlzeiten, Leistungen und Personalkosten.¹⁹ Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation wären Implacement-Training, eine geeignete Führungsstrategie, Demokratisierung und die Förderung von Mitarbeiter. Fehlzeiten werden unterschiedlich in Krankenstände und Absentismus.

Die **Personalentwicklung** umfasst alle Maßnahmen, mit denen die Qualifikation von Mitarbeitern durch Lernprozesse systematisch beeinflusst und eventuell auch verändert werden.²⁰ Im engeren Sinne ist die Personalbildung oder berufliche Bildung Ausbildung, Fortbildung und Umschulung. Im weiteren Sinne zählt zur Personalentwicklung auch die Personalführung, die sich auf die Arbeitsplätze bzw. Positionen und Arbeitsinhalte bezieht.²¹ Das Hauptziel ist es, die Kompetenzen bei einer breiten Schicht des Personals zu fördern. Diese Instrumente werden eingesetzt: Laufbahnplanung, Potenzialbeurteilung, Qualitätszirkel und betriebliche Weiterbildung im Sinne von Training-on-the-Job und Training-off-the-Job.²²

¹⁶ Vgl. Rump, Jutta: a.a.O., Seite 30

¹⁷ Vgl. Ebenda, Seite 33

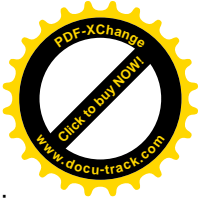
¹⁸ Vgl. Ebenda, Seite 35

¹⁹ Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 113

²⁰ Vgl. Grüll, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 33

²¹ Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., Seite 375

²² Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 117



„**Qualitätszirkel** sind unabhängig von der bestehenden Unternehmensorganisation, auf Dauer angelegte, freiwillige Gesprächsgruppen, in denen eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen unter der Leitung eines Moderators selbst gewählte Probleme des eigenen Arbeitsbereichs diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet.“²³ „Ideenwerkstätten“ basieren auf Qualitätszirkel. Als Problem kann auftreten, dass andere mit den Lösungsvorschlägen nicht einverstanden sind, sie nicht umsetzbar sind oder die Ideen werden von anderen schlecht gemacht.

Bei der **Personalbeurteilung** führt der direkte Vorgesetzte, der die Beurteilung vornimmt, das Beurteilungsgespräch mit dem Mitarbeiter. Sie soll objektiv und sachlich sein. Das wird erschwert durch folgende Fehlerquellen²⁴: Selektive Wahrnehmung, Fehler des ersten Eindrucks, Ähnlichkeitsphänomen, Halo-Effekt, Milde-/Strengengefehler, Vorurteile, Kontrast-Effekt, Hierarchie-Effekt, Kleber-Effekt, Recency-Effekt²⁵ und der positiven Selbstdarstellung. Es kann eine interne Beurteilung durch Mitarbeiterbeurteilung, Potenzialbeurteilung oder Vorgesetzten- und Unternehmensbeurteilung erfolgen oder eine externe Beurteilung. Das Beurteilungsgespräch hat den Ablauf der Kontaktherstellung, dann folgen das Ziel der Beurteilung und die Bekanntgabe des Inhalts der Beurteilung. Zuletzt erfolgen die Stellungnahme des Mitarbeiters und der Abschluss des Gesprächs.

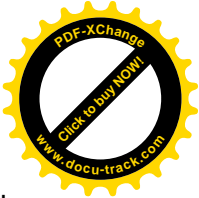
Die **Personalentlohnung** kann nach Form und Höhe durch Einzelarbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen oder durch den Kollektivvertrag geregelt werden. In der Praxis vorkommende Lohnformen sind der Zeitlohn, Prämienlohn, Leistungslohn, Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen und freiwillige Sozialleistungen.²⁶ Die optimale Lohnfindung kann qualifikationsbezogen, leistungsbezogen oder marktbezogen erfolgen. Der Mindestlohn ist im jeweiligen Kollektivvertrag geregelt. Ziel ist die „gerechte Entlohnung“, die in anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung geteilt werden kann. Bei anforderungsgerechter Entlohnung wird durch die Arbeitsbewertung der Arbeitswert und somit dann der Personalwert als Ergebnis ermittelt. Bei leistungsgerechter Entlohnung wird durch die Leistungsbewertung der Leistungswert und somit dann der Personalwert als Ergebnis ermittelt.

²³ Korndörfer, Wolfgang: Unternehmensführung, Wiesbaden, 1999, Seite 253

²⁴ Vgl. Grüll, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 50ff

²⁵ Vgl. Staehle, Wolfgang: Management, München, 1999, Seite 203f

²⁶ Vgl. Grüll, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 35ff



Die **Personalbetreuung** umfasst alle Instrumente, damit sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können.²⁷ Dadurch sollen Kündigungen qualifizierter Mitarbeiter verhindert werden. Hier gibt es die Möglichkeit der Leistungsanreize, die zum Erhalt bzw. zu einer Steigerung der Leistung anregen sollen. Dazu zählen alle monetären und nichtmonetären Leistungen der Unternehmung, die sich auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken.

„Die **Personalverwaltung** hat die Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen, Umsetzungsaufgaben und die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als Aufgaben.“²⁸ Die gesetzlichen Bestimmungen umfassen die Gesetze, Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen und Dienstverträge. Auf die gesetzlichen Bestimmungen wird nicht näher eingegangen. Unter den Umsetzungsaufgaben versteht man die Aufgaben in Zusammenhang mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters, die Weitergabe von Personalinformationen, Arbeitszeitabrechnungen, Lohnabrechnungen, Arbeitsschutz, Datenschutz, Meldungen, Überwachung, Abwicklung, Abrechnung und der Auflösung von Arbeitsverhältnissen.²⁹

„Die **Personalfreistellung** umfasst alle Maßnahmen, mit denen eine personelle Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht abgebaut wird.“³⁰ Das kann aus verschiedenen Gründen notwendig werden, die in marktbezogen, unternehmensbezogen und mitarbeiterbezogen unterteilt werden. Die interne Freistellung wird in zeitliche, örtliche und qualitative Anpassung unterschieden. Bei der externen Freistellung kommt es zu einem Personalabbau im Unternehmen durch Kündigung, Aufhebungsvertrag, Outplacement und abschließenden Maßnahmen.

Die **Personalorganisation** dient als Strukturierung von Zusammenhängen wie etwa bei Aufbau, Projekten und Prozessen.³¹

Die **Personalkommunikation** wird im Kapitel Kommunikation und Motivation ausführlich behandelt.

Die **Personalpolitik** umfasst Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf das Personal und seine Arbeit beziehen sowie die Durchsetzung von Interessen.

²⁷ Vgl. Grüll, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft V HAK, Seite 37

²⁸ Ebenda, Seite 38

²⁹ Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 119

³⁰ Olfert, Klaus: a.a.O., Seite 421

³¹ Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 113



Auf die **Personalführung** wird im Kapitel 2.3. besonders eingegangen.

2.2. Unternehmensführung

Zuerst muss man definieren, was Führung eigentlich bedeutet. „Führen heißt, mit Menschen Ziele zu erreichen! Führen findet überall dort statt, wo Menschen zusammen kommen und etwas gemeinsam erreichen wollen.“³² „In der sozialwissenschaftlichen Literatur gibt es eine Fülle von Definitionen zum Thema „Führung“, die versuchen, eine Begriffsbestimmung zu normieren und das, was Führung ausmacht von anderen Handlungen und Verhaltensweisen abzugrenzen. Hier soll Führung als ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden werden, in dem eine Person versucht, andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben zu veranlassen. (vgl. Steyrer 1993, Seite 155). Führung bleibt dadurch ein komplexer, dynamischer, wechselseitiger und dazu situativ zu differenzierender Prozess, der nur begrenzt zu erfassen, zu erklären und zu prognostizieren ist. (vgl. Wunderer/Bruch, 1999, Seite 588).“³³ Führung hat es schon zu allen Zeiten und in allen Kulturen gegeben.³⁴

„Die Führung ist ein Phänomen, das deutlich erkennbar in allen Bereichen des sozialen Zusammenlebens ist, wird von jedem einzelnen Individuum erlebt, prägt in weitem Maße die persönliche Existenz und hat in einer dynamisch sich entwickelnden Wirtschaft immer stärker werdenden Einfluss.“³⁵

„Der Fisch beginnt beim Kopf zu stinken.“ Dieses Sprichwort gilt heute mehr denn je, da das Ansehen der Manager immer mehr sinkt, durch die aktuellen Geschehnisse in der Wirtschaft, wie etwa im Bereich der Banken und der Wirtschaftskrise. Die Führungskräfte müssen mit Ihrer Integrität und Persönlichkeit wirken, um positive Effekte hervorzurufen. Ein bloßes „Anschaffen von Arbeiten“ reicht nicht mehr aus. Die Hauptaufgaben einer Führungskraft sind die Unternehmensziele zu verfolgen und aus den Mitarbeitern ein ziel-orientiertes Team zu formen. Der Vorgesetzte kann in der heutigen Zeit nicht mehr über alle Angelegenheiten im Unternehmen Bescheid wissen, da die Mitarbeiter über spezialisiertes Wissen verfügen. Die Führungskraft entscheidet sich häufiger für das kurzfristig Erfolgreiche anstatt für das langfristig Richtige.³⁶

³² Schlick, Sigrun, Marinho, Maria Lucia, Schlick, Alexander : Führen leicht gemacht, München, 2007, Seite 18

³³ Lang, Karl: Personalführung, Wien, 2007, Seite 65f

³⁴ Vgl. Bröckermann, Rainer: Personalführung, Köln, 2000, Seite 21

³⁵ Bisani, Fritz: Personalwesen und Personalführung, Wiesbaden, 1995, Seite 497

³⁶ Vgl. Ebenda, Seite 497



Die **Vision**³⁷ ist das „Bewusstwerden“ eines Wunschtraumes. Bei der Formulierung kommt es auf eine gezielte Koordinierung der maßgeblichen Leute in der Unternehmung an. Es ist der Traum, an den man glaubt. Im Unternehmen muss es eine Vision geben und die Menschen brauchen das Gefühl, dass die Arbeit einen Sinn macht. In den heutigen Betrieben fehlt oft eine Vision oder sie wird nicht kommuniziert.

Das **Leitbild**³⁸ („mission“) drückt den Zweck der Unternehmung. Man kann es leichter in Worte fassen als eine Vision. Unternehmungen, die eine klare Vision verfolgen und ein überzeugendes Leitbild besitzen, verfügen über einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil, da diese motivierte und engagierte Mitarbeiter anziehen.

Die Aufgabe der **Unternehmenspolitik** ist es, die Vision des Unternehmens so auszudrücken, dass alle Mitarbeiter „an einem Strang“ und „gemeinsam in eine Richtung ziehen“. Sie ist eine Gesamtheit von Unternehmensgrundsätzen, die in einem Leitbild festgehalten bzw. auch mündlich weitergegeben werden. Sie regeln das Verhalten innerhalb der Unternehmung und geben an, welcher unternehmerischen Vision, welchen Werten, Normen und Idealen die Unternehmung verpflichtet ist. Die Führungskraft sollte diese Ideale nicht nur weitergeben, sondern auch leben! Wichtig ist auch, dass das Leitbild nicht von einem Berater oder anderen Unternehmen stammt, sondern authentisch ist.

Das Ziel der **Unternehmensstrategie** ist es, die von der Unternehmenspolitik gesetzten Aufgaben unter bestmöglicher Verwendung der verfügbaren Ressourcen zu erreichen. Die Strategie ist ein Mittel - die Festlegung der Ziele, die hiermit erreicht werden sollen, die Aufgabe der Unternehmenspolitik.

Jede Änderung in den Strategien der Unternehmung und in den Schwerpunkten ihrer Funktionsbereiche verlangt eine entsprechende Anpassung der **Organisation**. Die Umsetzung der Strategie unterscheidet sich wesentlich von ihrer Formulierung. Die Formulierung der Strategie ist eine unternehmerische, ihre Umsetzung mehr eine administrative Angelegenheit.

Es gibt verschiedene Theorien der Unternehmensführung, wobei ich hier nur einige kurz vorstellen werde.

³⁷ Vgl. Meister, Ulla, Skript Unternehmensführung, Seite 32

³⁸ Vgl. Ebenda, Seite 32



Traditionelle Ansätze:

Ingenieurmäßig-ökonomische Ansätze haben als Ausgangspunkt die Studien von F. W. Taylor. Er entwickelte Methoden der Analyse von Arbeitsprozessen und deren Zerlegung in möglichst kleine Aufgabenelemente. Das findet im Scientific Management³⁹ und Industrial Engineering statt.⁴⁰

*Administrative Ansätze*⁴¹ zielen auf die Analyse der Organisation insgesamt ab. Henri Fayol war der Ansicht, dass Unternehmensführung aus einer Sequenz von Planung-, Organisations-, Mitarbeiterführungs-, Koordinations- und Kontrolltätigkeiten besteht und deshalb als Prozess zu begreifen ist. Dieser verläuft seiner Ansicht nach in seinen Gesamtstrukturen gleich, unabhängig von Unternehmenstyp, -größe und -branche.

Bürokratische Ansätze nach Weber stellen die bürokratische Herrschaft als die reinste Form legaler Herrschaft dar. Sie stützt sich auf Organisationen, die durch einen kontinuierlichen, regelgebundenen Betrieb von Amtsgeschäften durch Beamte gekennzeichnet sind.⁴²

Physiologisch-psychologische Ansätze beschäftigen sich mit den Einflussfaktoren auf das Personal. Der Mensch ist nicht nur ein homo oeconomicus, sondern er wird durch Arbeitsbedingungen und psychische Faktoren in seiner Leistung beeinflusst. Die Ergonomie spielt hier auch eine Rolle.⁴³

Sozialpsychologische und soziologische Ansätze richten ihr Interesse mehr an soziale Gruppen in Organisationen. Follett betont, dass sich die Menschen nur in Gruppen entfalten und entwickeln können.⁴⁴

Moderne Ansätze:

Disziplinäre Spezialisierung:

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze sind durch die organisations- und führungsrelevante Forschung in der Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie gekennzeichnet.⁴⁵

³⁹ Vgl. Bruzelius, Svensson: a.a.O., Seite 11

⁴⁰ Vgl. Staehle, Wolfgang: a.a.O., Seite 23

⁴¹ Vgl. Ebenda., Seite 27

⁴² Vgl. Ebenda., Seite 29

⁴³ Vgl. Ebenda., Seite 31

⁴⁴ Vgl. Ebenda., Seite 33



Formalwissenschaftliche Ansätze sind managementrelevante Forschung der angewandten Mathematik, der Kybernetik und des Operations Research.⁴⁶

Systemtheoretische Ansätze:

Naturwissenschaftliche Ansätze wie etwa der Systemansatz besagen, dass jedes Unternehmen ein offenes System ist. Das System ist eine Gesamtheit von Elementen, die sich in gegenseitiger Wechselwirkung befinden und die eine Struktur erkennen lassen. Diese Theorie hat hohen Abstraktionscharakter und ist unabhängig von der Größe des Unternehmens.

Sozialwissenschaftliche Ansätze befassen sich mit den Austauschprozessen von Interaktionen und Aktivitäten in der Gruppe.⁴⁷

Situative Ansätze werden nach dem Ausmaß der Determiniertheit von Managementhandeln durch die Situation unterschieden in klassisch situative Ansätze und verhaltenswissenschaftlich situative Ansätze.

Der verhaltensorientierte Ansatz⁴⁸ bezieht motivationstheoretische Arbeiten mit ein und der Mensch steht im Mittelpunkt. Er soll motiviert, entwickelt und gefördert werden.

Beim Agenturansatz geht es um Delegations- und Beauftragungsbeziehungen. Diese Variante kommt vor allem in Großunternehmen vor, wo die Aufgaben der Unternehmensführung an die Manager delegiert werden.⁴⁹

Malik hat folgende Grundprinzipien der Unternehmensführung herausgearbeitet:⁵⁰

- ❖ Unternehmensführung ist nicht nur Menschenführung sondern auch Systemführung.
- ❖ Unternehmensführung ist nicht die Aufgabe weniger, sondern die Aufgabe vieler.
- ❖ Management kann die Transformationsprozesse lediglich indirekt beeinflussen.
- ❖ Handeln des Managements soll durch den Wunsch nach Verbesserung der Anpassungs- und damit Lebensfähigkeit geleitet sein.

⁴⁵ Vgl. Ebenda, Seite 37

⁴⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang: a.a.O., Seite 37

⁴⁷ Vgl. Ebenda, Seite 45

⁴⁸ Vgl. Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 51ff

⁴⁹ Vgl. Macharzina, Klaus, Wolf, Joachim: Unternehmensführung, Wiesbaden, 2008, Seite 61

⁵⁰ Vgl. Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben, Frankfurt, 2006



❖ Management trifft Entscheidungen, welche wieder revidierbar sind.
Laut Korndörfer gibt es folgende sieben Aufgaben der Unternehmensführung⁵¹:

1. Vorgabe von Unternehmens-Zielen
2. Bestimmung der Unternehmenspolitik
3. Koordination der betrieblichen Teilbereiche
4. Bestimmen der Grundsätze der Personalpolitik
5. Repräsentationsfunktion der Unternehmensführung – Kontaktpflege
6. Unternehmenspolitik und Umweltschutz
7. personenbezogener Datenschutz

Meiner Meinung nach verfügen alle diese Ansätze Aspekte, die zu einem gewissen Teil, stimmen. Da das Führungsthema aber sehr komplex ist und verschiedenste Faktoren hineinspielen, ist es ein Ding der Unmöglichkeit ein einheitliches, gesamtes Modell zu kreieren.

Man kann die Unternehmensführung institutional betrachten. Das bedeutet, dass über die Führungskräfte durch zielgerichtete Führung der Mitarbeiter geführt wird. Die funktionale Betrachtungsweise gliedert sich in sachbezogen, über Bestimmungsfaktoren wie Ziele, Planung, Realisierung und Kontrolle wird geführt, und personenbezogen, die wieder über die Führungskräfte ausgeübt wird.

⁵¹ Vgl. Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 9

In der folgenden Abbildung ist diese Betrachtungsweise genauer dargestellt.

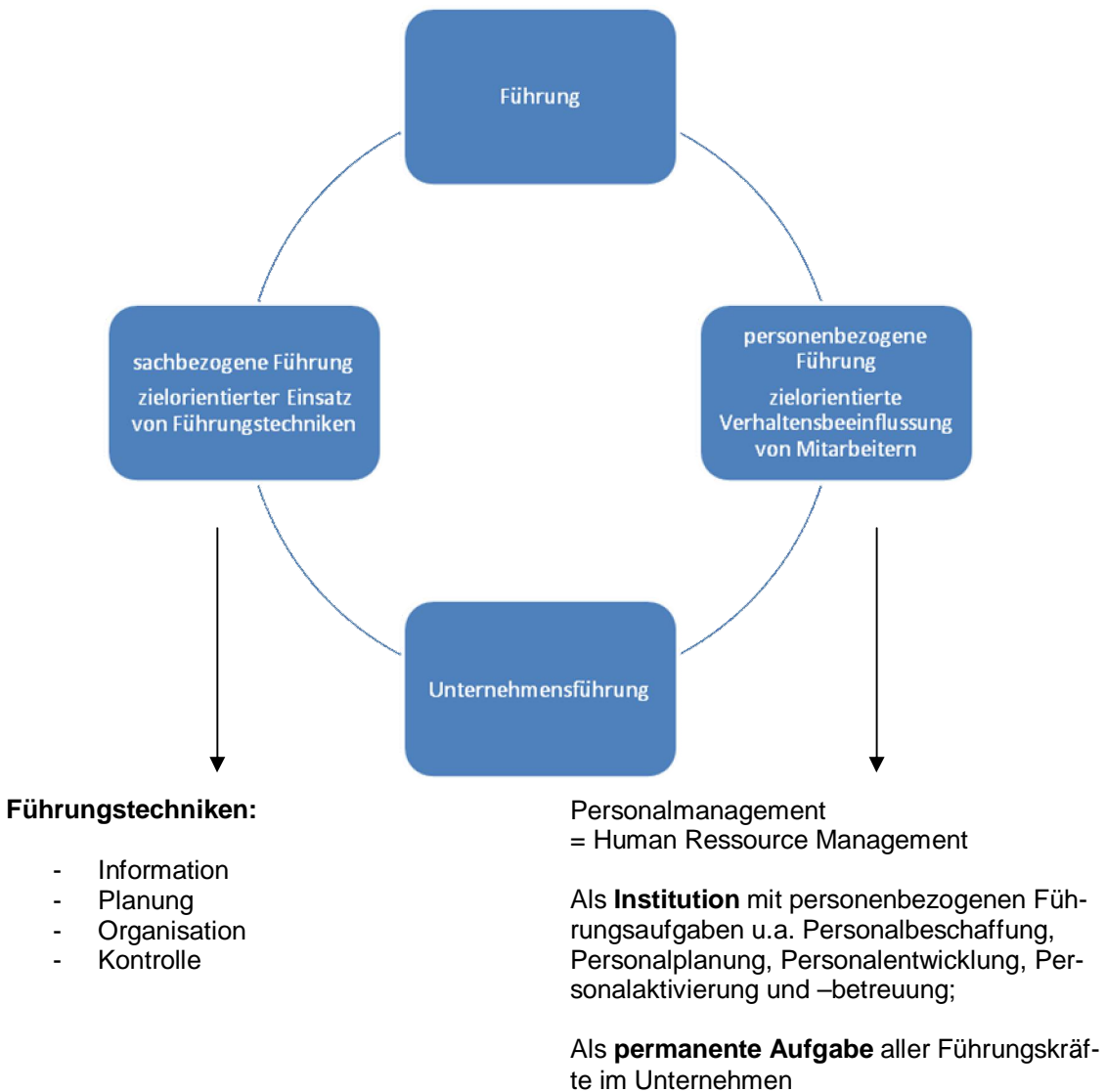


Abb. 5 Duale Betrachtung des Führungsbegriffs⁵²

Jedes Unternehmen ist ein offenes System. Da die Verknüpfung Unternehmen und Umwelt sehr eng ist, hat die Unternehmensleitung eine Verantwortung, der sie sich aber leider nicht immer bewusst ist. Man muss folgende Bereiche der Beeinflussung des Unternehmens berücksichtigen: sozialer, ökonomischer, politischer und technologischer Bereich. Bei der Unternehmensführung muss man auch auf ökonomische Veränderungen, sozialgesellschaftlichen Wandel, politische Einflussfaktoren und technisch-wissenschaftliche Veränderungen reagieren.

⁵² Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 20

Die Unternehmensführung besteht aus dem zuvor genannten Management- bzw. Führungsprozess, sachbezogene und personenbezogene Aufgaben.

Den **Management- und Führungsprozess** kann man anhand folgender Grafik erklären.

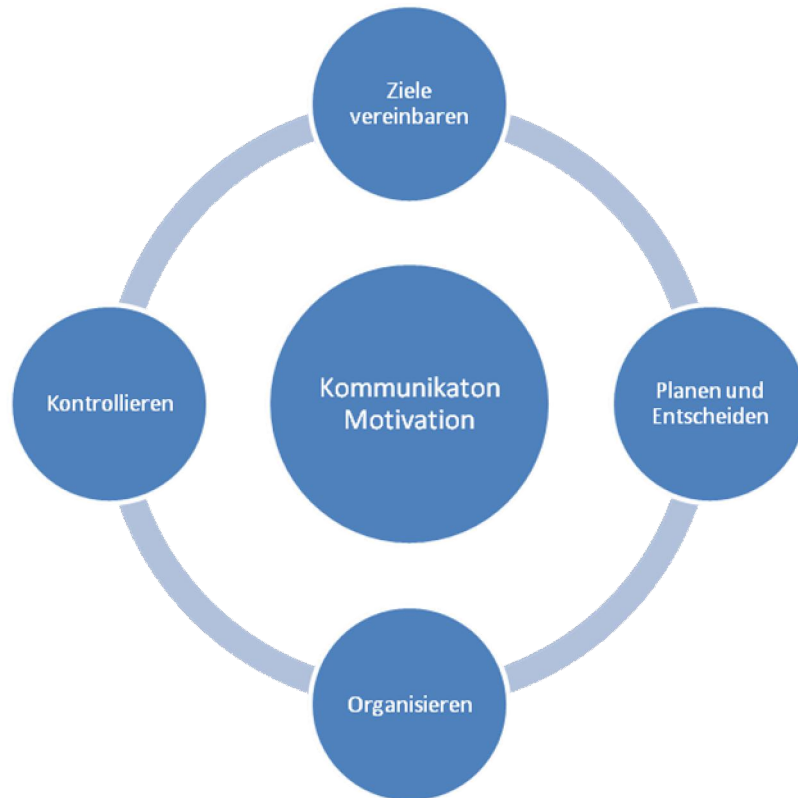


Abb. 6 Managementprozess⁵³

Die Führungskraft hat sachbezogene Aufgaben zu bewältigen wie das Erstellen eines Unternehmenskonzeptes, Führung mit Zielen, Planung von Strategien und Entscheidungen, Organisieren, Kontrolle und Leistungsbeurteilung. Der innere Bereich wie Kommunikation und Motivation sind hingegen rein personenbezogene Aufgaben. Um diese erfüllen zu können, sind bestimmte Qualifikationen von Führungskräften relevant. Dazu zählen Fachkompetenz und Führungskompetenz. Letztere wird unterteilt in emotionale Kompetenz und soziale Kompetenz.

Für ein umfassendes Unternehmenskonzept müssen folgende Begriffe definiert werden: Vision, Mission, Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur, Ziele und Strategie. Die Vision ist ein Vorstellungsbild der angestrebten Zukunft, unverwechselbar und einzigartig. Die Mission gibt Auskunft warum es das Unternehmen gibt, die Aufgabe und den Zweck der Unternehmung und ist gegenwartsbezogen. Das Unternehmensleitbild oder Unternehmensphilosophie gibt ein realistisches Idealbild der Unterneh-

⁵³ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, Linz, 2001, Seite 72f

mung mit Wertvorstellungen wider. Die Unternehmenskultur steht für die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter und das Erscheinungsbild der Unternehmung prägen.

Das **Führen mit Zielen**⁵⁴ betrifft das ganze Unternehmen, da Unternehmensziele, Bereichsziele und Stellenziele definiert werden. Hier ist es erforderlich, dass die Ziele (qualitative oder quantitative) messbare Größen sind. Bei der Einführung eines Zielsystems ist darauf zu achten, dass man die Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart und durch die Art der Führung dafür sorgt, dass sie erreicht werden. Die Phasen der Zielvereinbarung sind Vorbereitungsphase, Verhandlungsphase, Abstimmungsphase, Genehmigungsphase, Kontrollphase und Auswertungsphase.

Ein wichtiger Aufgabenbereich ist das **Planen von Strategien und Entscheidungen**. „Planen bedeutet das Finden und gedankliche Vorwegnehmen von verschiedenen Maßnahmen bzw. Handlungsalternativen zum Erreichen der Unternehmensziele. Unter Strategien versteht man die Art und Weise, wie man seine Kräfte einsetzt.“⁵⁵ Als Planungsinstrument wird die Portfolio-Matrix eingesetzt. Um Entscheidungen zu erleichtern, werden Bewertungsprofile und Entscheidungstabellen verwendet.

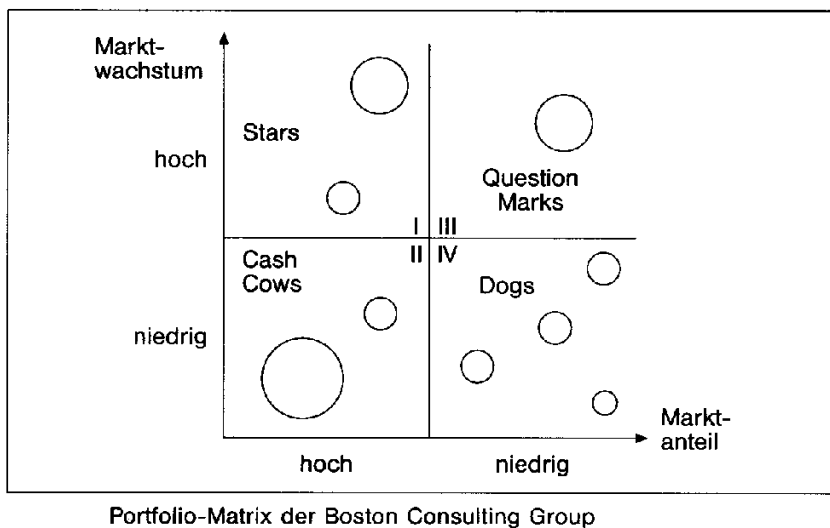


Abb. 7 Portfolio-Matrix⁵⁶

Bei der Portfolio-Matrix⁵⁷ werden die Produkte anhand der Werte des Marktanteils und des Marktwachstums eingeteilt um die weitere Vorgehensweise am Markt zu bestim-

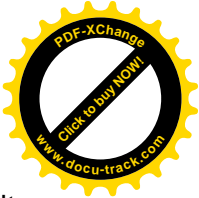
⁵⁴ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, a.a.O., Seite 78ff

⁵⁵ Vgl. Ebenda, Seite 83

⁵⁶ Internet, Portfolio Matrix

URL<<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/stichwort/Image168.gif>> verfügbar am 3.12.2009

⁵⁷ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, a.a.O., Seite 83



men. Stars sind absolute Topprodukte. Question Marks sind ungewiss. Dogs sollten eher vom Markt genommen werden und Cash Cows wachsen zwar nicht mehr, aber haben einen hohen Marktanteil.⁵⁸

„Das **Organisieren** ist die Gesamtheit aller Maßnahmen für ein planmäßig geordnetes Zusammenwirken aller Mitarbeiter zum Erreichen der Ziele. Das Ergebnis ist eine bestimmte Organisation.“⁵⁹ Hier gibt es zwei Ausprägungen und zwar die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation. Da Führung eine Koordinationsaufgabe⁶⁰ ist, umfasst sie die Systemgestaltung und Systemsteuerung. Erstere gibt Auskunft über die Struktur und den Aufbau des Unternehmens und legt eine klare Gliederung in Stellen und Abteilungen fest, mit deren Beziehung zueinander. Daraus ersichtlich sind die Zuständigkeiten, die Verantwortung und die Festlegung der Aufgabenverteilung.

Arten der **Aufbauorganisation** sind beispielsweise: Einlinien-funktionale Organisation, Stab-Linien-funktionale Organisation, Mehrlinien-funktionale Organisation, Divisionale Organisation (Sparten), Profitcenterorganisation, Matrixorganisation.⁶¹

Probleme bei vertikalen Aufbauorganisationen entstehen durch⁶²:

Begriffserklärung:

- ❖ Instanz = Stelle mit Befehlsgewalt
- ❖ Kompetenz = Zuständigkeit/Verantwortung für eine bestimmte Aufgabe, muss nicht mit Leitungsbefugnis verbunden sein
- ❖ Instanzenaufbau

Jede Instanz hat eine bestimmte Kompetenz. Aber eine bestimmte Kompetenz bedeutet nicht, dass sie eine Instanz hat. Unter Lenkungsspanne bei einer Instanz versteht man, „wie viele Leute sind einem Instanzeninhaber“ unterstellt. Das wird bestimmt durch die Stelle, an welcher der Instanzeninhaber steht, welche fachlichen und menschlichen Qualifikationen er hat, räumliche Überschaubarkeit über den Instanzenbereich, den Schwierigkeitsgrad und der Qualifikation der unterstellten Mitarbeiter.

Probleme bei der horizontalen Aufbauorganisation entstehen durch:

- ❖ - Aufgabenanalyse und des Gliederungsprinzips

⁵⁸ Vgl. Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, Marketing-Management, Stuttgart, 2001, Seite 117 ff

⁵⁹ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, a.a.O., Seite 88

⁶⁰ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 506

⁶¹ Bruzelius, Svensson: Integrierte Unternehmensführung, München, 1976, Seite 83ff

⁶² Meister, Ulla, Skript Unternehmensführung, Seite 55f



Traditionelle Gliederungsprinzipien:

1. Gliederung nach personellen Gesichtspunkten
2. Gliederung nach materiellen Gesichtspunkten
3. Gliederung nach funktionellen Merkmalen

Die Aufteilung der Arbeit, Gliederung der Arbeitsabläufe und die Kommunikation regelt die **Ablauforganisation**. Ein wichtiges Hilfsmittel sind Aufgabenfolgepläne. „Da der Organisationsaufbau weitgehend auch den Ablauf bestimmt und dieser sich nur in den Formen des Aufbaus vollziehen kann, haben wir es in der Praxis immer mit engen Interdependenzbeziehungen zu tun.“⁶³ Eine Organisation muss sich weiterentwickeln und ständig lernen.⁶⁴ Diese Organisationsentwicklungen sind kein einmaliger Akt, sondern sollen zu einem laufenden Prozess werden.⁶⁵ „Die Entwicklung einer Ablauforganisation setzt voraus, dass man die bisherigen Abläufe einschließlich ihrer Schwachstellen kennt und auf dieser Grundlage die Anforderungen detailliert in Erfahrung bringt. Das leistet die Systemanalyse.“⁶⁶ Für die Ist-Aufnahme stehen als Informationsquellen die Mitarbeiter und als Erhebungstechniken Fragebögen zur Verfügung. Die Ergebnisse werden in Diagrammen festgehalten und in der Ist-Analyse bewertet. Auf dieser Grundlage wird die Ablauforganisation bis zur Einführungsreife gestaltet. Die Umsetzung der Systemeinführung erfolgt in mehreren Aufgabenstufen. Somit ist der erste organisatorische Schritt im Rahmen einer Unternehmenserrichtung, immer die analytische Zerlegung der komplexen Gesamtaufgabe (= Aufgabenanalyse).

Das **Organisationshandbuch** ist ein unmittelbares Führungsinstrument. In diesem ist der organisatorische Aufbau abgebildet mit Organisationsplänen und es sind wiederkehrende Arbeitsprozesse durch Materialflussdiagramme, Ablaufdiagramme, Verkehrspläne oder Datenflusspläne abgebildet.

Zum Management- und Führungsprozess gehören auch **Kontrolle und Leistungsbeurteilung**. „Was delegiert ist, muss auch kontrolliert und beurteilt werden!“⁶⁷ Die Kontrolle umfasst die Prüfung der Fachaufgaben / Ziele sowie das Verhalten als Mitarbeiter bzw. Führungskraft. Sie kann als Stichprobenkontrolle oder Ergebniskontrolle erfolgen. Die Leistungsbeurteilung gibt Auskunft über die Leistungen des Mitarbeiters. Am Ende des Jahres sollte der Vorgesetzte mit den Mitarbeitern ein Gespräch führen

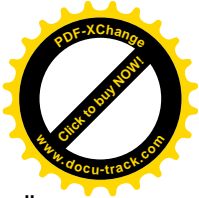
⁶³ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 160

⁶⁴ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 549

⁶⁵ Vgl. Ebenda, Seite 552

⁶⁶ Bröckermann, Rainer: Personalführung, Köln, 2000, Seite 233ff

⁶⁷ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, a.a.O., Seite 80



über die Leistungsbeurteilung, die gemeinsame Festlegung der Ziele und die Überprüfung der ablauforganisatorischen Verhältnisse.

Die Bereiche **Motivation und Kommunikation** werden im nächsten Punkt besprochen.

2.3. Personalführung

Ein Teilbereich des Personalwesens und der Unternehmensführung ist die Personalführung⁶⁸. Die Unternehmensführung wird unterteilt in sach- und personenbezogene Bereiche, wobei letzterer Teil sich mit der Personalführung des Personalwesens deckt. „Die personenbezogene Unternehmensführung ist die ziel- und situationsbezogene Beeinflussung der Mitarbeiter, die unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hin ausgerichtet ist. Sie grenzt sich damit von der sachbezogenen Unternehmensführung ab, die in aufgaben-, struktur- bzw. prozessorientierter Form vorkommt.“⁶⁹ In dieser Arbeit möchte ich den Schwerpunkt auf die Personalführung legen.

„**Personalführung** ist die zielorientierte Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in die Aufgaben des Unternehmens. Sie ist ein Teil der Unternehmensführung. Dazu gehören Unternehmenskultur, Führungsstil und Managementmodelle, Kommunikation und Motivation, Führungsinstrumente, Individualführung und Teamführung, Vorschlagswesen und Ideenmanagement, Gehaltsstruktur und Anreizsysteme und Führungsspanne.“⁷⁰ „Sollen Unternehmensziele und vorgegebene Teilziele optimal realisiert werden, muss eine Identifikation von Zielsetzungen der Unternehmung mit den persönlichen Wünschen der Mitarbeiter herbeigeführt werden.“⁷¹

Die 4 Säulen des Personalführungssystems

1. Führungsstile siehe Kapitel 2.3.2
2. Management-Prinzipien siehe Kapitel 2.3.3
3. Führungsgrundsätze
4. Führungsmittel

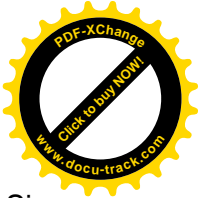
⁶⁸ Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 25

⁶⁹ Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 143

⁷⁰ Wikipedia, Personalführung

URL < <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalf%C3%BChrung#Personalf.C3.BCChrung> > verfügbar am 10.11.2009

⁷¹ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 219



Die **Führungsgrundsätze** sind abgeleitet aus der Unternehmensphilosophie. Sie sollen das Wertesystem des Top-Managements widerspiegeln und die Motivation und Identifikation fördern. Sie geben Auskunft über das Leitbild des Unternehmens, die unternehmerischen Zielsetzungen, die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Verhaltensregeln, Informations- und Kommunikationsgefüge, Entwicklungsmöglichkeiten und Beurteilungssysteme der Mitarbeiter, Kontrollmechanismen, Anerkennung und Kritik gegenüber den Mitarbeitern.⁷²

Die **Führungsmittel** werden in direkte und indirekte Führungsmittel geteilt. Zu letzteren zählen Stellenbeschreibung, Arbeitsbewertung, Mitarbeiterbeurteilung und Personalentwicklung. Die direkten Führungsmittel umfassen Richtlinien, Anweisungen, Mitarbeiterbesprechungen, Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Dienstaufsicht und Kommunikation, Anerkennung und Kritik.⁷³

Zu den **Führungskräften** zählen alle Personen, die Aufgaben der Unternehmensführung erfüllen. Sie findet man im Top-, Middle- und Lower-Management. Sie haben Vorbildfunktion! Die Persönlichkeit der Führungskraft ist entscheidend mit ihren angeborenen und situationsbezogenen Eigenschaften. Wichtig sind die Sozial- und Motivationskompetenz.⁷⁴ „Unter dem Führungsverhalten versteht man die konkreten Führungsmaßnahmen in der Praxis. Es orientiert sich am Stil des Vorgesetzten und beschreibt die Art und Weise wie dieser seine Führungsaufgaben wahrnimmt.“⁷⁵ „Der entscheidende Faktor bei der Mitarbeitermotivation ist das Führungsverhalten des Vorgesetzten.“⁷⁶ Es ist eine situations-aufgabenbezogene Ausübung der Führungsfunktion.⁷⁷

Folgende Kompetenzen sollten Führungskräfte besitzen: Führungswille, Belastbarkeit, Selbstvertrauen, überzeugendes Auftreten, Flexibilität, Intellektuelle Kompetenz, Innovationsgefühl, Einfühlungsvermögen. Die Förderung der Mitarbeiter sowie Kontrolle und Selbstkontrolle sollten ebenfalls von ihnen ausgeht werden.

⁷² Vgl. Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 239

⁷³ Vgl. Ebenda, Seite 240

⁷⁴ Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 36ff

⁷⁵ Grill, Auer, Schaur, ua, Betriebswirtschaft IV HAK, a.a.O., Seite 80

⁷⁶ Lebesmühlbacher, Thomas, Mitarbeiter-Führung und Motivation, Wien, 2007, Seite 1

⁷⁷ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 561

Das **Führungsverhalten** wird in Führungsgrundsätze oder Führungsmodelle (MbO, MbE, MbD und MbC) und Führungsstile (autoritär, kooperativ, bürokratisch, patriarchalisch, laissez-faire u.a.) unterteilt. Die Führungsstile werden im Kapitel 2.3.2. erläutert. Auf die Führungsmodelle wird im darauf folgenden Abschnitt eingegangen. Der Vorgesetzte soll z.B. Einfühlungsvermögen zeigen, Überzeugungskraft haben, offen sein, mitreißen können, einschätzen können, positiv denken, humorvoll sein, glaubwürdig sein, zielstrebig, Vertrauen entgegenbringen, Durchsetzungsvermögen zeigen u.v.a. Eine Führungskraft schwankt meist zwischen verschiedenen Stilen und muss den Einsatz der Führungsmittel den Mitarbeitern anpassen.

Hier eine überspitzte Sichtweise, wie es nicht sein soll:

**Personalführung
ist die Kunst,
den Mitarbeiter so schnell
über den Tisch zu ziehen,
dass er die Reibungshitze
als Nestwärme empfindet.**

Abb. 8 Personalführung⁷⁸

2.3.1. Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb einer Organisation. Sie ist ein Wertesystem von Vorstellungen, Traditionen, Orientierungsmustern, Verhaltensnormen bzw. Denk- und Handlungsweisen und prägt das Verhalten aller Mitarbeiter. Sie entsteht über viele Jahre und sollte allen Vorgesetzten und Mitarbeitern bekannt sein und von ihnen mitgetragen werden. Sie ist ganz wesentlich durch die Vision und durch das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt. Auf dieser Basis kann die Motivation gefördert werden.⁷⁹

⁷⁸ Internet Personalführung

URL<<http://www.hs-augsburg.de/~backup/design/personal-leitspruch.jpg>> verfügbar am 30.9.2009

⁷⁹ Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 164



2.3.2. Führungsstil

Unter dem Führungsstil versteht man die Art und Weise, wie Vorgesetzte führen, ein grundsätzliches, wiederkehrendes, einheitliches, personales Verhaltensmuster. Die Persönlichkeit des Vorgesetzten ist hier von großer Bedeutung. „Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen.“⁸⁰ Man kann nicht einen Stil wählen oder ausüben versuchen, der mit der Persönlichkeit nicht übereinstimmt. Die Führungsstile werden nach Max Weber in die tradierenden und nach Kurt Lewin in die klassischen unterteilt.⁸¹

Max Weber (1864 – 1920, Nationalökonom und Soziologe) unterteilte in:

- ❖ Autokratischer Führungsstil
- ❖ Patriarchalischer Führungsstil
- ❖ Charismatischer Führungsstil
- ❖ Bürokratischer Führungsstil

Der Psychologe **Kurt Lewin** (1890 – 1947) untersuchte Führungsstile im Bezug auf ihren Einfluss auf Produktivität und Effizienz. Er teilte sie in folgende drei Gruppen ein:

- ❖ Autoritärer Führungsstil (entspricht dem autokratischen Führungsstil Webers)
- ❖ Der kooperative bzw. demokratische Führungsstil
- ❖ Der Laissez-faire-Führungsstil

„Führungsstile sind so unterschiedlich, wie die Menschen, die sie prägen. Aus der Erkenntnis, dass es den optimalen Führungsstil nicht gibt, entwickelte sich

- ❖ der situative Führungsstil.“⁸²

Auf diese vier zuletzt genannten Stile, welche alle eindimensional sind, möchte ich hier näher eingehen.

⁸⁰ Malik, Fredmund: a.a.O. Seite 146

⁸¹ Vgl. Internet Berufsstrategie

URL< http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/fuehrungstechniken_fuehrungsstile.php>
verfügbar am 15.9.2009

⁸² Ebenda



Autoritärer Führungsstil

Bei diesem Stil hat die Führungskraft das Zepter allein in der Hand. Hier leitet und delegiert eine Person alle anderen nach dem Top-Down-Prinzip. Der Vorgesetzte hat Machtfülle und die Untergebenen sind zu Gehorsam verpflichtet. Fehler werden bestraft. Der Führende hat Kontrolle über alle Vorgänge und kann so schnell entscheiden und verändern. Motivation und innovativer Einsatz der Mitarbeiter werden gedämpft. Das Risiko von Fehlentscheidungen steigt, wenn nur einer das Sagen hat. Zu diesem Führungsstil gehören sowohl der Patriarch als auch der charismatische Vorgesetzte. Es bündeln sich alle Informationen bei der Führungskraft. Die Arbeitsabläufe werden durch Regeln und Anweisungen bestimmt. Der Stil hat eine starke Leistungsorientierung der Führung.

Vorteile:

Die Führungskräfte sind meist fachlich äußerst kompetent und ehrgeizig im Erreichen der Unternehmensziele. Es werden termingerechte Arbeitsergebnisse erzielt. Eher passive oder unsichere Mitarbeiter nehmen die „milde, väterliche Strenge“ positiv wahr.

Nachteile:

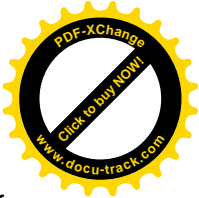
Es kann bei den Mitarbeitern zu Motivationsverlust kommen. Erfolge werden nur der Führung zugesprochen. Hingegen gehen Misserfolge oder Schwierigkeiten zu Lasten der Mitarbeiter. Es besteht kein Platz für Kreativität. Die Arbeit wird erledigt, aber die Qualität stagniert. Das Personal kann mit Widerstand, Ablehnung oder Trotzreaktionen auf die autoritäre Führung reagieren.

Kooperativer Führungsstil

Die Führungskraft arbeitet eng mit den Mitarbeitern zusammen, um sich in ihren Kompetenzen zu ergänzen. Nach der Konsensfindung werden Verantwortlichkeiten und Aufgaben aufgeteilt. Delegation von Verantwortung und die Motivation der Mitarbeiter sind wichtige Bestandteile dieses Stils. Hier wird die Kreativität und Eigeninitiative gefördert und es sollen „alle an einem Strang ziehen“. Es herrscht bei diesem Stil ein Klima offener Kommunikation und gegenseitiger Respekt. Ideen sowie Kritik werden zugelassen. Die Mitarbeiter haben Mitsprachemöglichkeit und Entscheidungsteilhabe.

Vorteile:

wegen der offenen Kommunikation sind Verantwortungsbereitschaft und Leistungsbereitschaft sehr hoch. Es entsteht ein „Wir-Gefühl“. Durch die Übernahme von Verant-



wortung der Mitarbeiter wird die Führungskraft entlastet und kann sich anderen Aufgaben widmen.

Nachteile:

Die Konsensfindung kann in neuen Teams viel Zeit in Anspruch nehmen. Die Konkurrenz unter den Mitarbeitern kann zu Problemen führen.

Laissez-faire Führungsstil

Hier wird weitgehend auf das Eingreifen des Vorgesetzten verzichtet. Die Mitarbeiter sind keinen Regeln unterworfen, da sie eigenständig entscheiden und sich innerhalb des Teams selbst kontrollieren. Jedes Teammitglied kann somit sein Arbeitsumfeld nach seinen Vorlieben gestalten, was zu einer Leistungssteigerung führen kann. Die Führungskraft gibt oft unklare Anweisungen und es herrscht ein unpersönlicher Umgang mit den Mitarbeitern. Das Personal ist sich selbst überlassen.

Vorteile:

Die Mitarbeiter werden in Richtung eigenständiges Arbeiten gefördert.

Nachteile:

Ohne irgendeine Rückmeldung zur eigenen Arbeit nimmt die Motivation schnell ab. Die Mitarbeiter machen nur das Nötigste, denn alles darüber hinaus wird nicht belohnt. Es droht sogar das Burnout-Syndrom bei den Mitarbeitern.

Der situative Führungsstil

Dieser Stil entwickelte sich aus der Erkenntnis, dass alle Stile Stärken und Schwächen aufweisen. Hier beruht man auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter nach seinem Reifegrad geführt werden muss, um seine Potenziale für das Unternehmen freizusetzen. Das Reifegradmodell des Mitarbeiters geht auf Hersey und Blanchard zurück und zählt zu den drei-dimensionalen Führungsstilen⁸³. Die Führungskraft passt den Stil ihren Mitarbeitern an.⁸⁴ Da das Modell nur vom Reifegrad ausgeht, ist genau das der Mangel an der Theorie, da dieser nicht die einzige Einflussvariabel sein kann.⁸⁵

Der große Vorteil des situativen Führungsstils ist, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter je nach Anforderung umfassend genutzt und erweitert werden.

83 Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 60

84 Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung ... leicht verständlich!, Stuttgart, 2007, Seite 56

85 Vgl. Macharzina, Klaus: a.a.O., Seite 587f

Daraus ergeben sich folgende Arten der Führung⁸⁶:

- ❖ Reifegrad 1: Diktieren - Telling
Geben Sie genaue Anweisungen und überwachen Sie die Leistung.
- ❖ Reifegrad 2: Argumentieren - Selling
Erklären Sie Entscheidungen und geben Sie Gelegenheit für Klärungsfragen.
- ❖ Reifegrad 3: Partizipieren - Participating
Teilen Sie Ideen mit und ermutigen Sie die Mitarbeiter eigene Entscheidungen zu treffen.
- ❖ Reifegrad 4: Delegieren - Delegating
Übergeben Sie die Verantwortung zur Entscheidungsfindung und Durchführung.

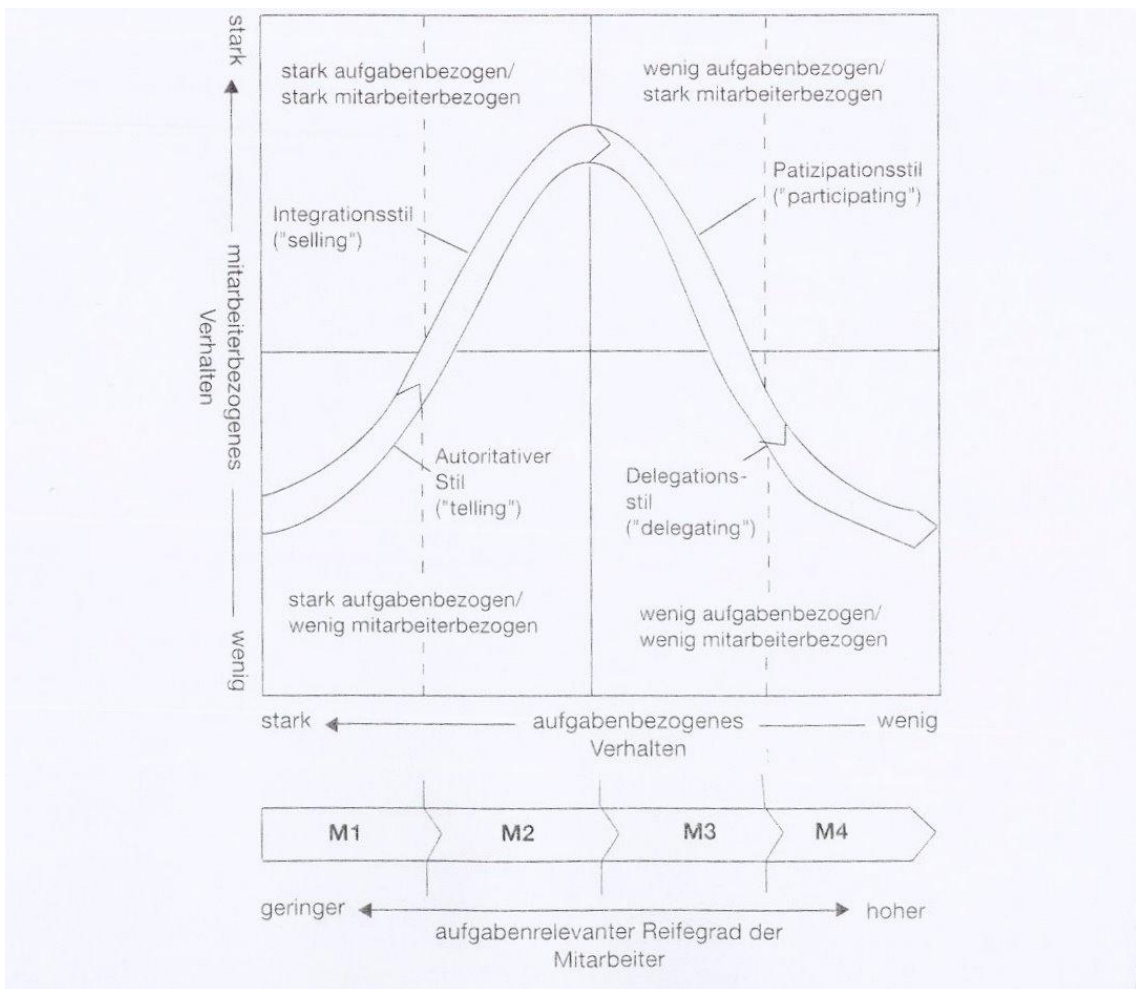


Abb. 9 Situatives Reifegradmodell⁸⁷

⁸⁶ Internet Berufsstrategie URL < http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/fuehrungstechniken_fuehrungsstile_situativer_stil.php > verfügbar am 15.9.2009

⁸⁷ Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 60



Führung durch Gruppen – informale Führung

Da die Mitarbeiter nicht nur als einzelne Personen zu betrachten sind, sondern auch als Gruppen, unterscheidet man formelle und informelle Gruppen.⁸⁸ Formelle Gruppen werden im Sinne betrieblicher Zielerreichung geplant und von außen bestimmt, hingegen bilden sich informelle Gruppen⁸⁹ spontan aus menschlichen Gesichtspunkten heraus aufgrund von Sympathiebeziehungen. Diese informellen Gruppen wurden erstmals bei den Hawthorne-Experimenten entdeckt, die eine positive oder negative Wirkung auf das Unternehmen haben können. Hieraus ergibt sich eine Rangordnung innerhalb der Gruppe. Folgende Gruppenphänomene wurden beobachtet: Zusammenhalt- Gruppenkohäsion, Konformität – Autoritätsgehorsam und Vertrauen.

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist für den Menschen wichtig und hat Auswirkungen auf physiologische, psychologische und soziale Komponenten. Bei Angriff von außen kann die Gruppe auch ein Schutzschild gegen den Angreifer bilden. Informelle Gruppen entstehen durch soziale Ungerechtigkeit, Fehler und Lücken in der Formularorganisation, schlechten Informationsfluss und geringen Kontakt zu den Mitarbeitern. Als Führungskräfte sollte man sich Gedanken machen, wie man informelle Gruppen umdrehen kann, also von den Betriebsschädigenden wegkommen!

Die Vorteile einer Gruppe gegenüber einzelnen Mitarbeitern sind: sie sind kreativer, bieten mehr Lösungsvorschläge bei Problemen, besseres Verständnis für die Entscheidung, weil kooperiert wird, Kommunikationsverzerrungen werden reduziert und mehr eigene Aktivität durch den Ansporn der Gruppe.⁹⁰

Innerhalb der Gruppen werden bestimmte Verhaltensmuster von einer Person in einer Situation durchgespielt, die so genannte Rolle, des jeweiligen Gruppenmitglieds. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter haben bestimmte Rollenerwartungen bei ihrem Partner.⁹¹ Durch ein Soziogramm kann sich der Vorgesetzte ein Bild von der Rollenverteilung innerhalb der Gruppe verschaffen und kann so entsprechend auf die einzelnen Mitglieder reagieren.

„Bei Gruppenstudien wie den Hawthorne Studien kam man zur Erkenntnis, dass die menschlichen Beziehungen im Betrieb sehr bedeutend für das Arbeitsverhalten der Beschäftigten sind.“⁹²

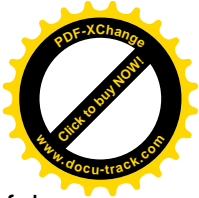
⁸⁸ Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., Seite 216

⁸⁹ Vgl. Fröhlich, Werner: Führung und Personalmanagement, München, 2001, Seite 67

⁹⁰ Vgl. Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 189f

⁹¹ Vgl. Ebenda, Seite 190

⁹² Ebenda, Seite 194



Da es eine Vielzahl an unterschiedlichen Führungsstilen gibt, möchte ich diese in folgender Übersicht darstellen:

Stil	Kennzeichen	Vorteile	Nachteile
Autoritärer Führungsstil	Vorgesetzte gibt nur Befehle, kein Widerspruch, streng hierarchisch	Klare Anweisungen	Keine Entwicklungsmöglichkeiten, Distanz
Laissez-faire-Stil	„Lass sie machen“-Stil, Vorgesetzte enthält sich den Führungsaufgaben,	Selbständigkeit	Jeder macht was er will, passiv
Demokratischer / Kooperativer Stil	Ziele werden gemeinsam vereinbart	Individualität + Selbstständigkeit der Mitarbeiter, angenehmes Betriebsklima	Lange Konsensfindung
Situativer Führungsstil	Mischform zwischen kooperativ und gruppenbezogen	Geht auf jeweilige Situation ein	Situation schwer einzuschätzen
Patriarchalischer Führungsstil	basiert auf Autorität und Güte	Klare Anweisungen	Gehorsam
Charismatischer Führungsstil	an Persönlichkeit des Vorgesetzten geknüpft, durch persönliches Auftreten und Ausstrahlung Einfluss auf die Entscheidungen	Positiver Einfluss des Vorgesetzten auf die Mitarbeiter	Man lässt sich mitreißen
Bürokratischer Führungsstil	Vorschriften, Richtlinien	Alles klar definiert	Lange Entscheidungswege
Beratender (konsultativer) Führungsstil	Diskussion mit Mitarbeitern vor einer Entscheidung, die aber letztendlich vom Vorgesetzten getroffen wird	Mitarbeiter üben Beraterfunktion, soziales Klima ist entspannt	Lange Entscheidungsphase
Gruppenorientiert	Gruppe bestimmt demokratisch	Alle haben Entscheidungsmöglichkeit	Eine Förderung des Individuums
Mitarbeiterorientiert	Bedürfnisse des Mitarbeiters stehen im Mittelpunkt	freundschaftliche Arbeitsatmosphäre	Unternehmensziele realisiert?
Zielorientiert	Zielklarheit	Mitarbeiter zu hoher Arbeitsleistung motivieren	Mitarbeiterorientiert?
Integrativ	Kombination aus Mitarbeiter- und Zielorientiertem Führungsstil	Mitarbeiter erhalten Mitspracherecht bei der Zielformulierung	Ziele vom Mitarbeiter und vom Unternehmen können auf der Strecke bleiben

Tabelle 1 Übersicht Führungsstile, originäre Leistung

Kontinuumansatz von Tannenbaum / Schmidt

Die beiden beschriebenen Führungsstilformen autoritär und kooperativ sind in ihrer reinen Form in der Praxis nicht zu realisieren. Sie stellen in ihren extremen Ausprägungen Endpunkte des folgenden Kontinuums dar.

Zwischen den Polen ist eine Vielzahl eventueller Führungsbeziehungen möglich, die sich im Grad der Ausprägung der Führungselemente unterscheiden.⁹³

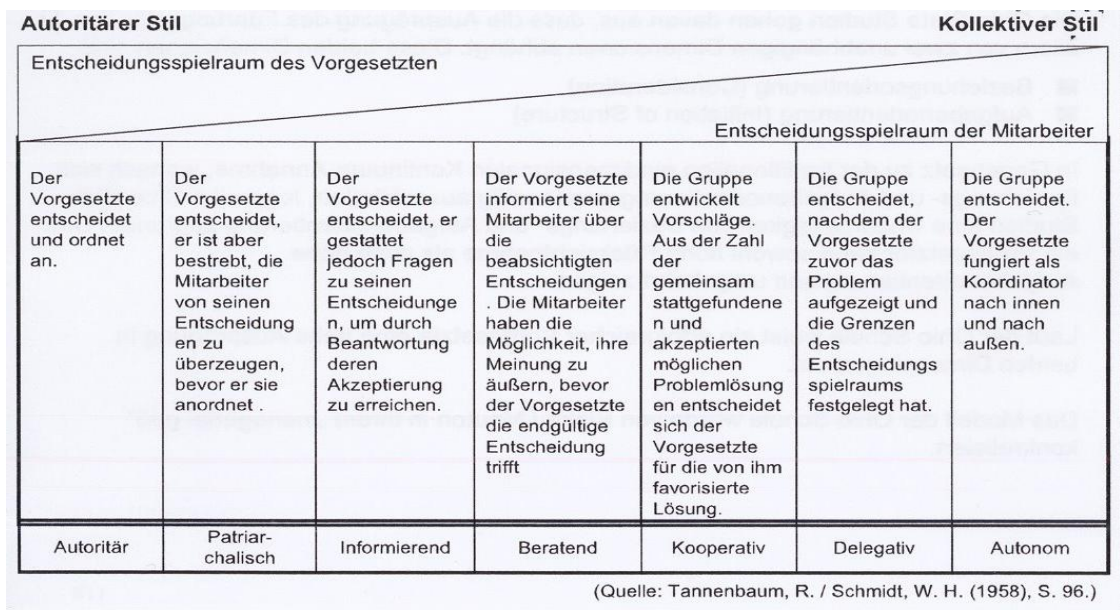


Abb. 10 Kontinuumansatz⁹⁴

Ohio State Studien

Sie gehen davon aus, dass die Ausprägung des Führungsstils von zwei Dimensionen abhängt und zwar der Beziehungsorientierung und der Aufgabenorientierung.

Laut dieser Studie weist ein erfolgreicher Vorgesetzter eine hohe Ausprägung in beiden Dimensionen auf. Das Modell wurde von Blake / Mouton in ihrem „Managerial Grid“ konkretisiert.

⁹³ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 761

⁹⁴ Tannenbaum, R., Schmidt, W.H., How to choose a leadership pattern, 1958, Seite 96

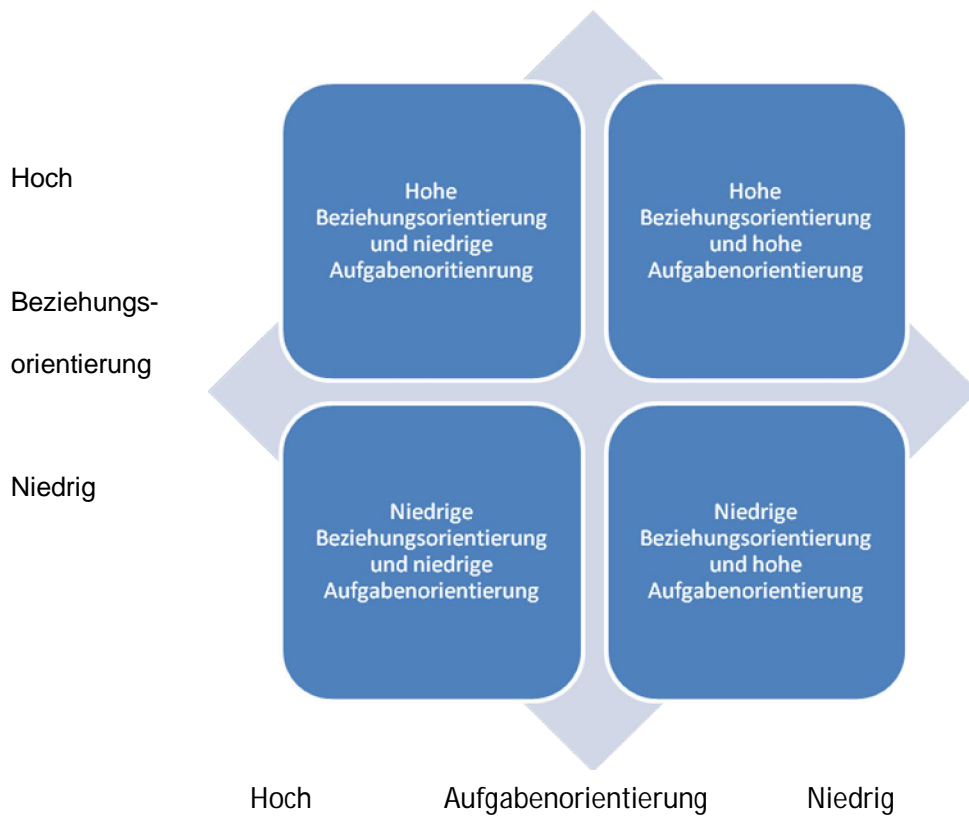


Abb. 11 Ohio State Leadership Quadranten⁹⁵

Managerial Grid

„In diesem zweidimensionalen Verhaltensgitter wird waagrecht der Grad der Sachorientierung und senkrecht der Grad der Menschenorientierung angegeben. Die Ausprägungen der jeweiligen Orientierung können von 1 bis 9 verlaufen. Die Kombination dieser beiden Orientierungen kennzeichnet das Führungsverhalten.“⁹⁶ Bei den Kreuzpunkten werden immer zuerst die Werte der Sachorientierung und dann die Werte der Menschenorientierung angegeben. Die Ermittlung der Werte erfolgt anhand eines Fragebogens mit zahlreichen Fragen. Aus den 81 möglichen Kombinationen ergeben sich fünf reine Stile.

1,9: hohes Interesse am Mitarbeiter, aber geringes Interesse an der Produktion, freundliches Betriebsklima, aber gemächliches Arbeitstempo

1,1: geringes Interesse am Mitarbeiter und an der Produktion, minimale Anstrengung genügt, sich gerade noch im Unternehmen zu halten

⁹⁵ Rump, Jutta: a.a.O., Seite 119

⁹⁶ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 235

9,1: hohes Produktionsinteresse, aber geringes am Mitarbeiter, Befehl-Gehorsam-Management, wirksame Arbeitsleistung erzielen ohne Rücksicht auf menschliche Beziehung

5,5: Vorgesetzter will Mensch und Produktion gleichermaßen berücksichtigen

9,9: optimaler Stil, beides hoch

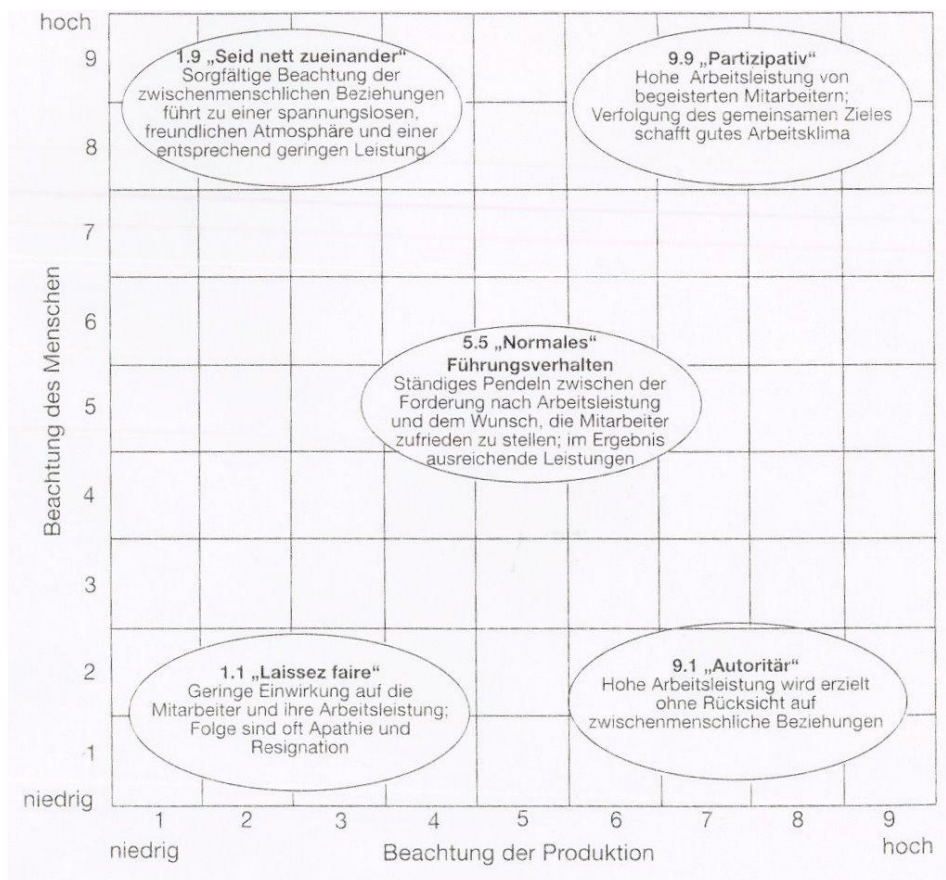


Abb. 12 Verhaltensgitter nach Blake / Mouton⁹⁷

⁹⁷ Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 56

In der letzten Überarbeitung erweitern die Autoren ihren Ansatz und betrachten auch das Verhalten der Mitarbeiter. Anstelle der Mitarbeiterorientierung tritt die Cheforientierung.⁹⁸

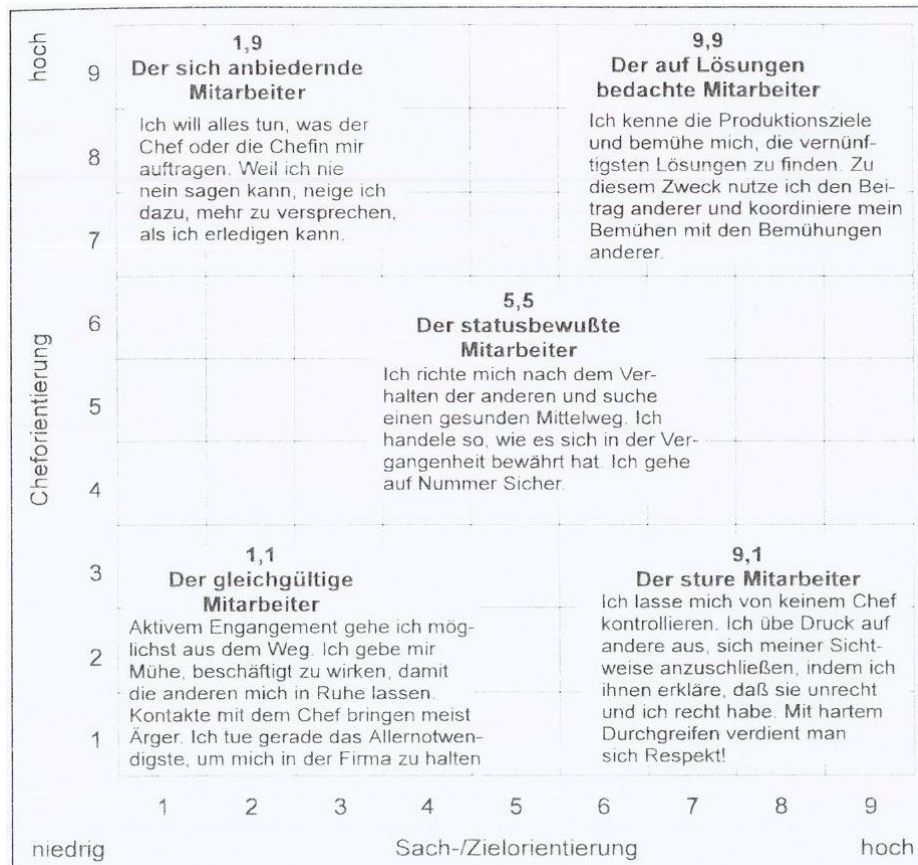


Abb. 13 Mitarbeitergitter⁹⁹

⁹⁸ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 777

⁹⁹ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 777

Bei dem **3-dimensionalen Ansatz von Reddin** sind die Dimensionen der Führung Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung und Effektivität. Dieses Modell veranschaulicht auch den situativen Part der Führung.

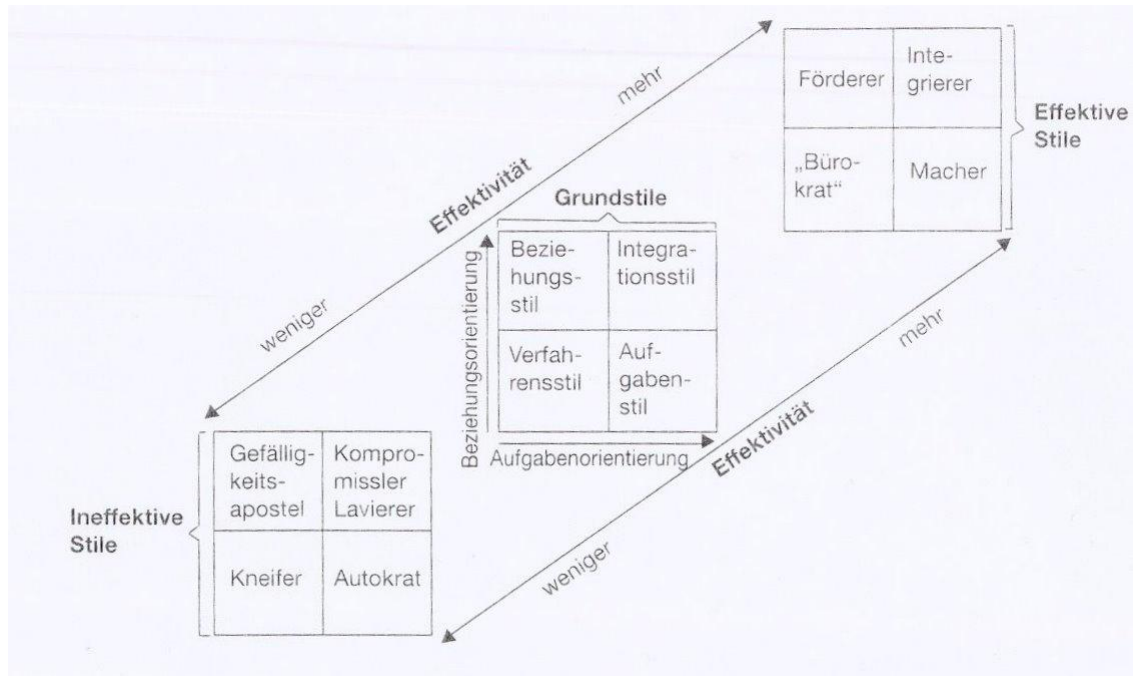


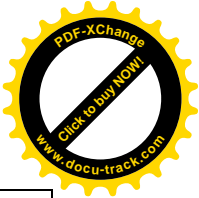
Abb. 14 3-D Stil von Reddin¹⁰⁰

Hier eine kurze Auflistung der Grundstile, effektiven und ineffektiven Stile nach Reddin.¹⁰¹

Grundstile	
Beziehungsstil	Der Vorgesetzte betont gute menschliche Beziehungen und berücksichtigt Mitarbeiterbedürfnisse.
Verfahrensstil	Der Vorgesetzte verlässt sich primär auf Verfahren, Methoden, System und bevorzugt stabile Umweltsituationen.
Integrationsstil	Der Vorgesetzte strebt nach gleichwertiger Beachtung von Mensch und Aufgabe.
Aufgabenstil	Der Vorgesetzte betont Leistungsergebnisse und denkt dabei produktivitätsorientiert.

¹⁰⁰ Rahn, Horst Joachim: a.a.O., Seite 58

¹⁰¹ Ebenda, Seite 58f



Ineffektive Stile	
Gefälligkeitsapostel	Er glaubt, dass zufriedene Mitarbeiter auch mehr leisten werden und vernachlässigt die Aufgabenerreichung.
Kneifer	Er beharrt auf Regeln und Vorschriften, wo die Situation flexible Anpassung erfordert.
Kompromissler	Er meidet Konfrontation, zeigt entscheidungsscheues Verhalten und versucht, es allen Recht zu machen.
Autokrat	Er überfordert seine Mitarbeiter und pocht auf die Amtsautorität des Vorgesetzten.
Effektive Stile	
Förderer	Er delegiert, so viel und soweit es die Situation erlaubt und sieht in der Mitarbeiterentwicklung keinen Selbstzweck. Er erwartet langfristig eine bessere Aufgabenerfüllung.
Verwalter	Er beherrscht die Routineprozesse durch straffe Organisation und disziplinierte Regelbeachtung. Bürokrat
Integrierer	Er entscheidet und führt kooperativ, motiviert und fördert seine Mitarbeiter zielorientiert.
Macher	Er setzt realistische und anspruchsvolle Ziele und überzeugt durch Expertenwissen.

Tabelle 2 Führungsstile nach Reddin

2.3.3. Managementmodelle

Managementmodelle fassen die wesentlichen Führungstechniken und –aufgaben zusammen. Sie beschreiben das Führungssystem eines Unternehmens, während der Führungsstil vom jeweiligen Vorgesetzten individuell gestaltbar ist.

„Management-Prinzipien und Führungsstile beeinflussen sich gegenseitig: Von den im Unternehmen angewandten Management-Prinzipien gehen entscheidende Einflüsse auf Verhaltensstil und Einstellung der Mitarbeiter aus; der im Unternehmen praktizierte Führungsstil bestimmt gleichzeitig aber auch den Erfolg des jeweiligen Management-Prinzips.“¹⁰²

¹⁰² Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 202



Die Ziele dieser Prinzipien¹⁰³:

Sie wollen den Einsatz des Faktors Management und der Mitarbeiter effizienter gestalten und helfen, dass das gesamte Unternehmensgeschehen schneller und wirkungsvoller an dynamische Veränderungen am Markt angepasst werden kann.

Die Management-by-Techniken stammen vom amerikanischen Management und auf Grund der Vielzahl von Modellen ist hier eine vollständige und umfassende Behandlung aller Prinzipien nicht möglich. Die wesentlichen werden nun vorgestellt.

Management by Objectives MbO

„Durch das Management by Objectives wird die Unternehmensführung weitgehend entlastet, da sie zwar bei der Zielvorgabe, nicht aber mehr bei der Zielerreichung im Einzelnen beteiligt ist. Durch die Mitwirkung der leitenden Mitarbeiter am Zielbildungsprozess und durch weitgehende Freiheit bei der Zielerreichung werden die Verantwortungsbereitschaft, die Eigeninitiative und Kreativität sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter gefördert.“¹⁰⁴ Diese Methode wurde vom Österreicher Peter Drucker 1954 entwickelt. Die Unternehmensziele werden auf der Führungsebene festgelegt und die Mitarbeiter erarbeiten gemeinsam mit der Führung oder eigenständig die Subziele. Es ist eine Führung durch Zielvereinbarung. Hier wird das Erreichen der Ziele kontrolliert und nicht der Weg dorthin. Wichtig ist, dass die Ziele klar und realistisch formuliert werden und die Aufgaben und Verantwortung für jedes Gruppenmitglied definiert sind. Für die Führungskräfte ist diese Methode ein Zeitgewinn. Sie dürfen aber die Ziele nicht zu hoch setzen, gleiche Ziele an mehrere Mitarbeiter vergeben oder den Autonomiebereich beeinflussen. Der Mitarbeiter wird zu zielorientiertem Denken und Handeln angeregt.¹⁰⁵

Management by Exception MbE

Das ist das Führen nach dem Ausnahmeprinzip. „Das Management by Exception entlastet die Unternehmensspitze von täglichen Routineentscheidungen und führt gleichzeitig durch Delegation von Entscheidung und Verantwortung auf die mittleren und unteren Management-Ebenen zu verstärkter Motivation und zunehmenden Leistungswillen.“¹⁰⁶ Hier erfolgt ein Eingriff nur in besonderen Fällen oder bei besonders wichtigen Entscheidungen. Die Routinearbeiten werden an die Mitarbeiter delegiert. Es wird die vollständige Abgabe der Verantwortung an die Mitarbeiter angestrebt. Dies führt zur Entlastung des Managements. Die Kompetenzen, Verantwortlichkeiten,

¹⁰³ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 203

¹⁰⁴ Ebenda, Seite 206

¹⁰⁵ Vgl. Macharzina, Klaus, a.a.O., Seite 585f

¹⁰⁶ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 204



Aufgabengebiete und Parameter anhand derer man die Abweichung misst, müssen klar festgelegt werden. Die Schwierigkeit dieser Methode ist die Abgrenzung, wann es kein Normalfall mehr ist.

Management by Delegation MbD

„Das Management by Delegation soll die oberste Führungsspitze von Routineaufgaben weitgehend entlasten, um ihr die Möglichkeit zu geben, sich auf wesentliche Führungsaufgaben zu konzentrieren. Dadurch, dass man aber auf den einzelnen MA nicht nur Aufgaben delegiert, sondern ihm auch eine bestimmte Entscheidungsbefugnis bei der Erfüllung der Aufgaben und die Verantwortung für das Ergebnis seines Handelns überträgt, werden insbesondere auch Initiative und Einsatzfreude gesteigert und ein wichtiger Schritt zur Arbeitszufriedenheit getan.“¹⁰⁷ In diesem Modell erfolgt das Führen durch Aufgabendelegation. Klar definierte Kompetenzen und Verantwortungsbereiche werden dem Mitarbeiter übertragen wobei es zu einer fehlenden Eigenständigkeit des Personals kommen kann und dadurch zum Motivationsabfall. Eine exakte Abgrenzung der Delegationsbereiche, sorgfältige Stellenbeschreibung, ein kooperativer Führungsstil, Schaffen eines Systems der Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle sowie ein Informationssystem sind die Anforderungen an das Unternehmen. Problematisch wird diese Methode, wenn der Vorgesetzte in den Verantwortungsbereich hinein entscheidet oder nur uninteressante Routinearbeiten delegiert werden.¹⁰⁸

Management by Chaos MbC

Hier erfolgt das Führen und Eingreifen situationsbedingt und ohne Leitlinie mit klar definierten Aufgabenbereichen.

Management by Systems MbS

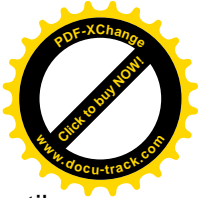
Die Führung erfolgt hier durch Systemsteuerung. Im Sinne von Regelkreisen werden die Unternehmensprozesse gesteuert und somit wirkt die Führungskraft als Regler auf das zu beeinflussende Problem ein. Es ist die Führungsfunktion des Realisierens.¹⁰⁹

Die folgenden Führungsmodelle zeigen die Folgen für Unternehmen und Mitarbeiter unter unterschiedlichen Bedingungen auf und geben Hinweise zur Umsetzung in der Praxis.

¹⁰⁷ Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 208

¹⁰⁸ Vgl. Ebenda, Seite 209

¹⁰⁹ Vgl. Rahn, Horst Joachim; a.a.O., Seite 155



Das **Harzburger Führungsmodell** entstand 1956 um den autoritären Führungsstil abzulösen. Der Schwerpunkt des Modells liegt in der Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter um die Vorgesetzten von Routinearbeiten zu entlasten. Diese Grundidee findet man in einigen Führungsstilen und bei den Management-by Techniken wieder.

Das **Gruppenkonzept von Likert** wurde 1961 entworfen. Es setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter in zwei Gruppen arbeitet, einmal als Teilnehmer und einmal als Moderator. Dieses Modell wird selten in der Praxis eingesetzt, da es sehr personalintensiv ist.

Anfang der 70er Jahre wurde das **St. Gallener Führungsmodell** von Hans Ulrich entwickelt und immer weiter modifiziert. Das Management wird in drei Ebenen unterteilt. Die normative Ebene bezeichnet die theoretische Begründung des Unternehmens, die strategische Ebene umfasst die Planung und Festlegung der geeigneten Organisationsstrukturen, und die operative Ebene widmet sich der praktischen Umsetzung. Dieses Modell ist leicht in der Praxis anzuwenden.

Hier eine Übersicht über die Führungskonzepte:

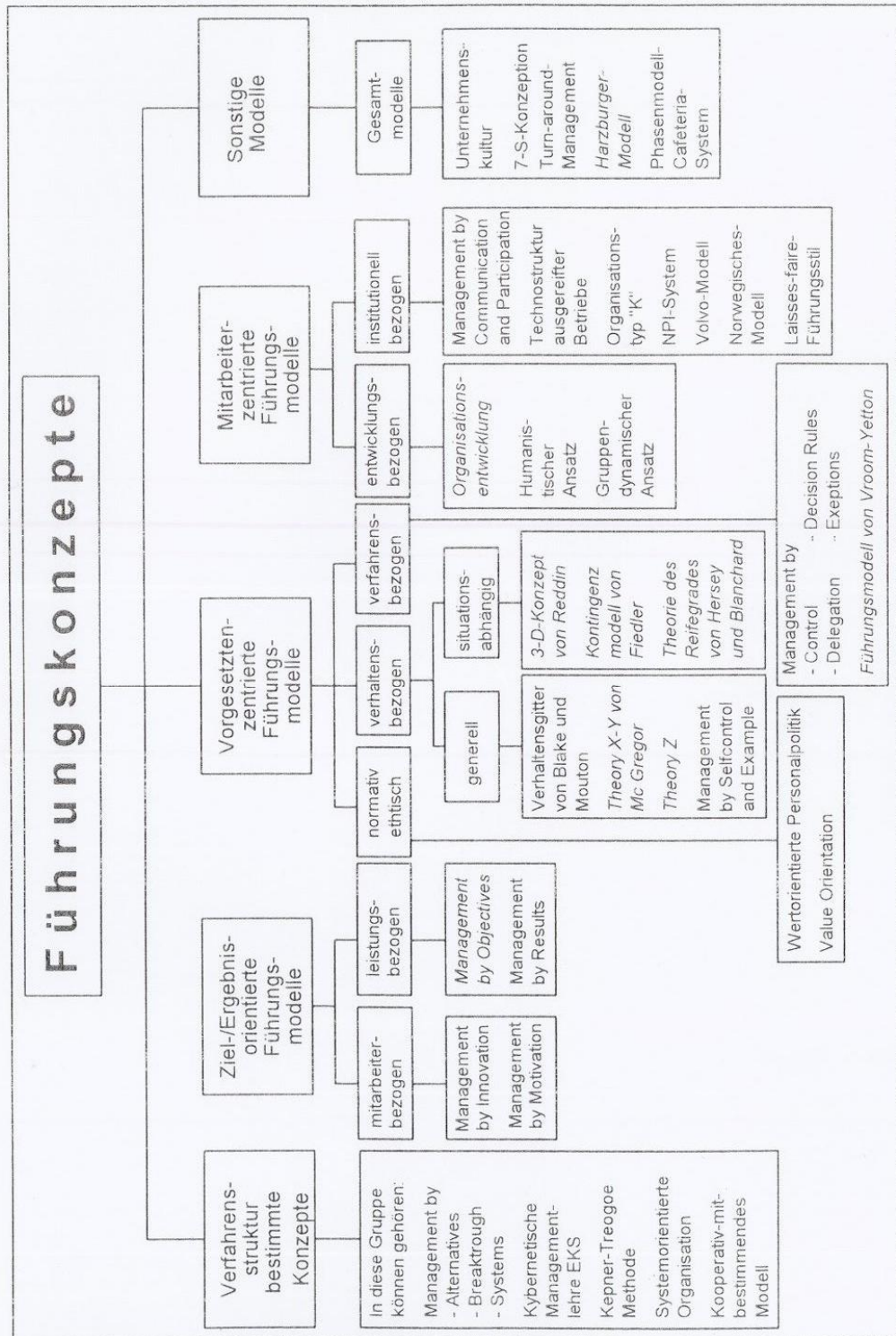


Abbildung 250: Führungskonzepte als betriebsunabhängige Handlungs- oder Gestaltungsempfehlungen

Abb. 15 Führungskonzepte¹¹⁰

¹¹⁰ Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 842

2.3.4. Kommunikation und Motivation

„Kommunikation bedeutet: wer sagt was mit welchen Mitteln zu wem mit welcher Wirkung.“¹¹¹ Sie ist immer zwei-weg-bezogen im Gegensatz zur Information die nur ein-weg-bezogen ist. Kommunikation setzt eine face-to-face Beziehung voraus und wir nehmen sie mit allen fünf Sinnen wahr.

Es ist enorm wichtig, wie man etwas sagt und es gibt keine „Nicht-Kommunikation“¹¹², denn selbst wenn jemand schweigt, drückt er damit etwas aus. „Führen und Motivieren erfolgt in hohem Maße durch Kommunikation.“¹¹³

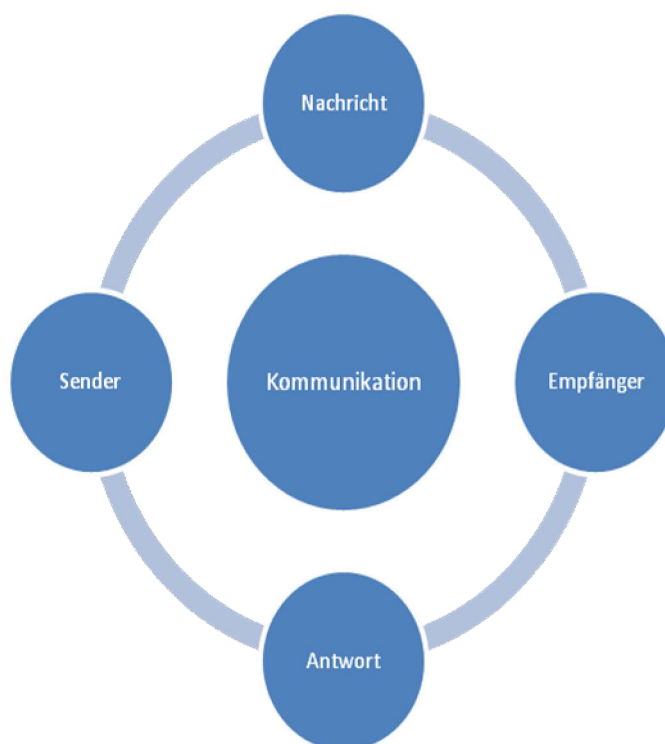


Abb.16 Sender-Empfänger-Modell, originäre Leistung

Beim Kommunikationsprozess gibt es den Sender und den Empfänger. Hier kommt es darauf an, wie der Empfänger die mitgeteilte Botschaft auffasst und dann darauf reagiert.

¹¹¹ Grill, Auer, Schaur, ua. Betriebswirtschaft IV HAK, Seite 113

¹¹² Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O. Seite 52

¹¹³ Lieber, Bernd: a.a.O., Seite 79

Diese Grafik macht das Problem der 4 Seiten einer Nachricht deutlich:



Abb. 17 Das Modell 4 Seiten einer Nachricht¹¹⁴

Schulz von Thun unterscheidet vier Seiten einer Aussage: Inhalt einer Aussage, Wortwahl, Appell und den Beziehungsaspekt¹¹⁵. Beim Empfänger gibt es sozusagen vier „Ohren“ und zwar das Selbstoffenbarungs-Ohr, das Beziehungs-Ohr, das Sach-Ohr und das Appell-Ohr. Je nachdem wie der Empfänger die Nachricht auffasst, wird sein weiteres Verhalten und damit die Beziehung zum Sender beeinflusst.¹¹⁶ Um die Botschaft richtig aufzunehmen, ist die Körpersprache wie Mimik und Gestik entscheidend.

Bei der Kommunikation wird unterschieden zwischen der formellen, informellen, sozialen und technischen Kommunikation. Die formelle Kommunikation ist die Spitze des Eisberges und beträgt nur 1/3 im Unternehmen. Es ist die festgelegte Informationsweitergabe, bei der informellen sind es 2/3, diese findet ohne Regeln statt. Das Eisbergmodell¹¹⁷ geht auf Sigmund Freud zurück. Es bedeutet, dass nur ein kleiner Teil der Botschaft direkt wahrgenommen wird, nämlich die Information bzw. der Inhalt auf der Sachebene. Die vielen Informationen (Gefühle, Stimmungen oder Empfindungen) auf der Beziehungsebene ergänzen und beeinflussen jedoch den Inhalt der Botschaft.

¹¹⁴ Internet URL

<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_kommunikationsquadrat.php> verfügbar am 15.9.2009

¹¹⁵ Vgl. Lieber, Bernd: a.a.O., Seite 33ff

¹¹⁶ Ebenda, Seite 82f

¹¹⁷ Vgl. Internet URL

<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_eisbergmodell.php> verfügbar am 15.9.2009

Die soziale Kommunikation wird in verbal und nonverbal gegliedert. Zum technischen Informationsaustausch zählen etwa Fax, E-Mail etc.

Einfacher wird es, wenn man öfter miteinander umgegangen ist und eine gewisse Vertrautheit erlangt hat. Dann treten Veränderungen der Selbst- und Fremdwahrnehmung auf¹¹⁸, welche folgende Abbildung zeigen:



Abb. 18 Johari-Fenster¹¹⁹

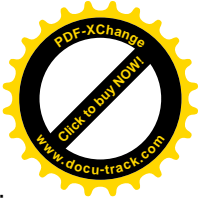
Rückmeldungen, so genannte Feedbacks, schaffen eine Vertrautheit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter und helfen, dass sich die Kommunikationspartner besser verstehen.

Somit ist der Punkt der Kommunikation abgeschlossen und ich werde nun näher auf die Motivation eingehen.

¹¹⁸ Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O. Seite 86

¹¹⁹ Internet

URL<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_johari_fenster.php>verfügbar 6.11.2009



„Die **Motivation** ist die Summe an Beweggründen (Motiven), die Menschen zu einer Leistung anregen. Eine optimale Mitarbeiter-Motivation ist dann gegeben, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt und darauf im Rahmen der Möglichkeiten eingegangen wird.“¹²⁰ Alle Menschen wollen eine sinnvolle Aufgabe und Arbeit übernehmen und sich mit vollem Einsatz engagieren, das ist die Selbstmotivation. Es stellt sich nicht die Frage ob ein Mensch motiviert ist, sondern wie er motiviert ist. Es wird zwischen der extrinsischen Motivation (kommt von außen, wie Geld) und der intrinsischen Motivation (kommt von innen, wie selbstgesteckte Ziele) unterschieden.¹²¹

Generell kann man Mitarbeiter mit einer klaren Aufgabenstellung und Zielformulierung motivieren, überhaupt wenn die Zielvereinbarung gemeinsam mit dem Vorgesetzten geschieht. Regelmäßige Teamtreffen und Mitarbeitergespräche sind sehr hilfreich, wenn sie nicht als Kontrollinstrument empfunden werden. Lob ist immer motivierend, wenn es ernst gemeint und gerechtfertigt ist. Besonders wenn es von dritter Seite an die Mitarbeiter weitergegeben wird.

„Sie können niemanden dazu motivieren, etwas zu tun oder etwas nicht zu tun. Aber Sie können dafür sorgen, dass er sich selbst motiviert, etwas zu tun oder etwas nicht zu tun, weil Sie ihm die besten Voraussetzungen dafür geben.“¹²² „Es gibt keine generell gültigen Methoden, die Arbeitszufriedenheit garantieren.“¹²³ Jedoch hat die empirische Motivationsanalyse ergeben, dass die Primärbedürfnisse materielle Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse und die Arbeitsbedingungen sind. Nach dem Ansatz von Sahm lassen sich 75% der Mitarbeiter über die Aufgabenstellung, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Führungsstil sowie Mitsprachemöglichkeiten motivieren.¹²⁴ Die Begriffe Motiv und Bedürfnis werden nicht nur in der Alltagssprache oft synonym benutzt, sondern auch in der Fachsprache.¹²⁵

Die Führungskraft muss die Mitarbeiter kennen und wissen, wie jeder einzelne zu motivieren ist. Durch Gespräche bekommt man hierfür die notwendigen Informationen und das Personal fühlt sich von den Vorgesetzten gut geführt und betreut. Es ist zu überlegen, wie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen sind. Es gibt verschiedene Motivatoren, um ihre Motivationsanreize umzusetzen.

¹²⁰ Grill, Auer, Schaur, ua. Betriebswirtschaft IV HAK, Seite 118

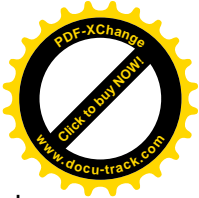
¹²¹ Vgl. Correll, Werner, Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf, Landsberg, 1997, Seite 13

¹²² Internet Berufsstrategie

¹²³ Korndörfer, Wolfgang, a.a.O., Seite 224

¹²⁴ Vgl. Ebenda, Seite 225

¹²⁵ Vgl. Hoffmann, Volker, Motivation, Managerverhalten und Geschäftserfolg, Berlin, 1980, Seite 41



Manche Mitarbeiter sehen ihre Anreize in der persönlichen Entfaltung innerhalb der eigentlichen Arbeit. Hier spielt die intrinsische Motivation eine Rolle. Diese Personen kann man am besten mit interessanter und abwechslungsreicher Arbeit motivieren. Wenn klare Ziele vorgegeben sind und die Mitarbeiter autonom arbeiten können, setzt das ein enormes Kreativitätspotenzial frei, von dem das Unternehmen nur profitieren kann.

Daneben gibt es Mitarbeiter, denen das äußere Umfeld der Arbeit wichtiger ist, wie etwa die Arbeitsatmosphäre, den Status, mehr Freizeit oder Geld. In diesem Fall spricht man von extrinsischer Motivation. Ein ausgewogenes Betriebsklima ist hier besonders wichtig. Diese Personen kann man mehr in das Unternehmensgeschehen miteinbeziehen und so motivieren.

Leider wird es auch immer Mitarbeiter geben, die gegen alle Versuche der Motivation immun zu sein scheinen. Diese Personen können andere mit ihrer „Art“ anstecken. Hier muss man an die Einsicht des Mitarbeiters appellieren und ihm erklären, was das für das Gesamtprojekt bedeutet, wenn er seinen Arbeitsbereich schleifen lässt. Helfen all diese Versuche nichts, ist dem Mitarbeiter klar zu machen, welche Rechte und Pflichten er laut Vertrag hat. Der Vorgesetzte muss in diesem Fall klar Stellung beziehen, sonst werden sich die anderen Mitarbeiter fragen, warum sie sich so anstrengen und „der eine“ nicht. Ein Mitarbeitergespräch mit all seinen Konsequenzen im Fall der Fälle ist hier anzuraten. Ein großer Fehler wäre es, sich nur um die demotivierten Mitarbeiter zu kümmern und die engagierten Mitstreiter zu vergessen. Man muss die Arbeit der motivierten Mitarbeiter anerkennen, sonst machen diese nur Dienst nach Vorschrift, wenn die Bedürfnisse in der Arbeit nicht befriedigt werden. Man soll also nur dort motivieren, wo Motivation auch nötig ist.

„Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern die Vorteile einer sinnvollen Kompetenzverteilung auf: Hat jeder seine Aufgabe, die er aufgrund seiner Fähigkeiten problemlos bewältigen kann, hat jeder weniger Stress und den Erfolg nach außen noch dazu.“¹²⁶

Da es eine Vielzahl von Motivationstheorien gibt, stelle ich hier einige vor:

„**Inhaltstheorien** wie etwa Maslow, Alderfer und Herzberg gehen darauf ein, was im Menschen Verhalten erzeugt und aufrechterhält.“¹²⁷

¹²⁶ Internet Berufsstrategie

¹²⁷ Korndörfer, Wolfgang, a.a.O., Seite 109



Prozesstheorien wie die Anreiz-Beitragstheorie aber auch die Arbeiten von Vrooms, Porter/Lawler und Adams befassen sich mit dem Prozess der Entstehung, Ausrichtung und Stärke von Motivation.¹²⁸

Gleichheitstheorie von Adams

Sie besagt, dass die Mitarbeiter gleich behandelt werden sollen. Am häufigsten ist die Unterbezahlung nach Zeit, d.h. der Kollege verdient für die gleiche Arbeit mehr als ich. Das führt zur inneren Kündigung und irgendwann zum tatsächlichen Jobwechsel. Die Entgeltgerechtigkeit wird durch die Normenhierarchie¹²⁹ bestimmt. Hierdurch soll eine anforderungs-, leistungsgerechte- und marktgerechte Entlohnung gegeben sein.

Fiedlers Kontingenztheorie der Führung¹³⁰

Hier hängt der Führungserfolg vom passenden Führungsstil in Abhängigkeit von der Günstigkeit der Situation ab. Diese Günstigkeit wird wiederum durch das Verhältnis von Führungskraft zu ihrem Mitarbeiter, dem Grad der Strukturierung der Arbeit ihrer Mitarbeiter und der Macht des Vorgesetzten bestimmt.

Die **Weg-Ziel-Theorie** wurde von House und Evans unabhängig voneinander entwickelt. Hier erhalten die Mitarbeiter eine Belohnung aufgrund ihrer Arbeit. Diese Belohnungen sind die Ziele der Arbeitnehmer. „Die Führungskräfte motivieren auch dadurch, dass sie den Mitarbeitern die Zielerreichung erleichtert, dass sie ihnen auf dem Weg zum Ziel helfen, indem sie ihnen Unterstützung und Wegweisung durch ihr Führungsverhalten geben und Hindernisse aus dem Weg räumen und die Arbeit selbst interessanter und befriedigender für ihre Mitarbeiter machen.“¹³¹

Bedürfnispyramide nach Maslow

Laut Maslow gibt es fünf Ebenen von Bedürfnissen. Sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, strebt man nach dem nächst höheren. Das Streben nach Selbstverwirklichung besteht immer, da auch, wenn sich die Menschen in dieser Phase befinden, sie sich weiterentwickeln und so sich das Bedürfnis verändert. Die physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse zählen zu den Existenzbedürfnissen. Hierzu gehören Hunger, Durst, Absicherung des Arbeitsplatzes und Schutz vor Krankheiten. Soziale Bedürfnisse äußern sich durch gefühlsbetonte Kontakte zu anderen Personen. Zu den Individualbedürfnissen zählen die Anerkennung durch die Mitmenschen, Status, Selbständigkeit,

¹²⁸ Vgl. Korndörfer, Wolfgang, a.a.O., Seite 109

¹²⁹ Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 139

¹³⁰ Lieber, Bernd: a.a.O., Seite 54

¹³¹ Ebenda, Seite 59f

Selbstvertrauen u.a. Die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit findet sich in der Selbstverwirklichung wieder.

Diese Theorie lässt sich kaum empirisch nachweisen, weil man die Selbstverwirklichung nicht definieren kann.¹³² Sie trägt aber wesentlich zur Humanisierung bei.¹³³

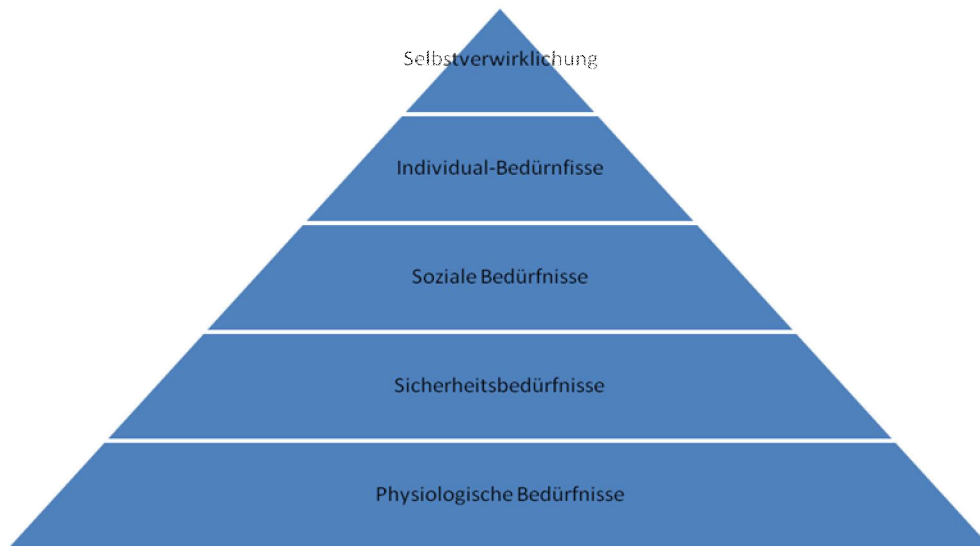


Abb. 19 Bedürfnispyramide nach Maslow, originäre Leistung

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederic Herzberg

Herzberg stellte in der Pittsburgh-Studie fest, dass es Hygienefaktoren und Motivatoren gibt. Zu Ersterem zählen etwa die Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbedingungen, Status, Entgelt, Beziehung zu den Kollegen und Vorgesetzten, Arbeitsregelungen etc. Wenn die Hygienefaktoren erfüllt sind, tritt lediglich eine „Nicht-Unzufriedenheit“ ein. Die Stimmung des Personals ist somit neutral. Ein Fehlen dieser Faktoren löst hingegen Unzufriedenheit aus.

Zu den Motivatoren zählen der Arbeitsinhalt, Anerkennung, Verantwortung, Art und Komplexität der Arbeitsaufgaben. Stimmen diese Faktoren nicht, dann ist der Mitarbeiter auch nicht zufrieden. Wenn sie stimmen, dann ist er zufrieden.

¹³² Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 656

¹³³ Vgl. Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 114



Abb. 20 2-Faktoren-Theorie von Herzberg, originäre Leistung

ERG nach Clayton P. Alderfer

Diese Theorie vereint Existenz-, Beziehungs- und Wachstumsbedürfnisse. Da es aus dem Englischen stammt wurde es mit ERG für Existence, Related und Growth abgekürzt. Sie baut auf die Bedürfnispyramide von Maslow auf und besagt, dass das Gewicht eines Bedürfnisses mit dessen zunehmender Befriedigung wächst und Bedürfnisse der nächst höheren Kategorie auslöst. Im umgekehrten Fall, fällt das Gewicht eines Bedürfnisses mit abnehmender Befriedigung, dann löst es Bedürfnisse der nächst tieferen Ebene aus. Es zeigt auch, dass das Handeln von Menschen gleichzeitig von mehreren Bedürfniskategorien bestimmt wird. Folgende Abbildung macht das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Bedürfnisfrustration, -anregung und -befriedigung anschaulich:

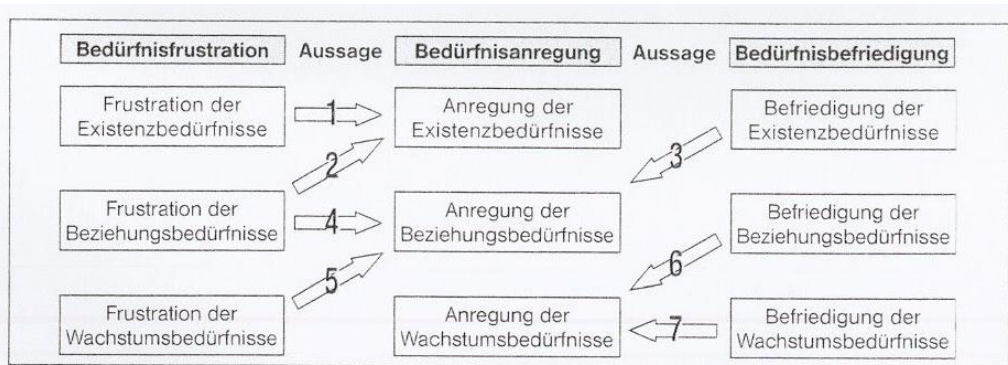


Abb. 4.7. ERG-Theorie (ähnlich Neuberger 1974, S. 113, Wunderer/Grundwald 1980 a, S. 187)

Abb:21 ERG-Theorie nach Alderfer¹³⁴

¹³⁴ Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 115



1. „Je weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
2. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt werden, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
3. Je mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt werden, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
4. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker wachsen sie.
5. Je weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
6. Je mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.
7. Je mehr Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.“¹³⁵

Theorie Mc Clelland

Hier wird das menschliche Verhalten in Zusammenhang mit dem Streben nach Macht, Leistung, Zugehörigkeit und Vermeidung erklärt.¹³⁶ Der Schwerpunkt dieser Theorie der gelernten Bedürfnisse liegt eher auf dem Gebiet der Machtforschung.¹³⁷

Douglas McGregor Theorie X und Theorie Y über die Menschenbilder¹³⁸

Theorie X

Menschen sind von Natur aus faul, drücken sich vor der Arbeit, betrachten Arbeit nur als Instrument zum Überleben. Die meisten Menschen wollen gelenkt und geleitet werden. Die meisten Menschen wollen keine Verantwortung übernehmen. Damit die Unternehmensziele erreicht werden, muss man den Menschen klare Anweisungen geben, sie kontrollieren und Strafen androhen. Führungskräfte müssen streng und autoritär sein, damit Untergebene arbeiten.

Theorie Y

Es ist natürlich, dass Menschen ihre physischen und geistigen Fähigkeiten bei der Arbeit einsetzen – so natürlich wie spielen und ausruhen. Menschen können sich selbst Ziele setzen, wenn sich die Erreichung für sie als lohnend darstellt. Die meisten Menschen haben die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, ja sie suchen sie geradezu und widmen sich mit ihrem Verstand und ihrer Kreativität den Problemen

¹³⁵ Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 115

¹³⁶ Vgl. Atkinson, John W., Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart, 1975, Seite 373

¹³⁷ Vgl. Bröckermann, Rainer: Seite 117

¹³⁸ Vgl. Ebenda, Seite 105

Vgl. McGregor, D.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, 1973, Seite 47ff



ihres Unternehmens. Die meisten Menschen wollen arbeiten und unter den richtigen Umständen beziehen sie aus der Arbeit auch Befriedung.

Das Prinzip der Theorie X heißt Lenkung und Kontrolle durch Autorität, dagegen bei der Theorie Y Integration.

Die Theorie Z vom Japaner Ouchi zeigt die verschiedenen Unterschiede der Kulturkreise zwischen USA und Japan auf.¹³⁹

Die **Anreiz-Beitragstheorie** von March und Simon besagt, dass das Unternehmen ein System ist mit gegenseitig abhängigen Handlungen. Das Unternehmen gibt Anreize und erhält von den Mitarbeitern Beiträge. Der Beschäftigte wird nur so lange im Unternehmen sein, wie es für ihn Nutzen bringt.

Erwartungs-Valenz-Modell

Es wird bestimmt durch die aktuelle Bewertung der Ziele und Motive (Valenz), der Einschätzung, wie das gewünschte Ziel zu erreichen ist und der Erfolgserwartung. Die Begründer dieser Theorie Vroom und Yetton versuchen festzulegen, in welchen Situationen die Mitarbeiter in welchem Umfang an der Entscheidungsfindung beteiligt werden sollten.¹⁴⁰ Dieses Modell konnte ansatzweise bestätigt werden¹⁴¹, ist aber für die Führungskräfte wenig übersichtlich. Es gibt 7 Dimensionen und 5 Führungsstile, woraus sich somit 128 Handlungssituationen ergeben.

Porter /Lawler Modell

Hier wird der Zusammenhang zwischen Motivation, Leistung und Zufriedenheit untersucht.

Weitere Theorien sind: die Verstärkungstheorie nach Skinner, Goal Setting Theory nach Locke, Homöostase nach Cannon, Pathologisches Modell nach de Vries und Sigmund Freud und die Psychoanalyse.

¹³⁹ Vgl. Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 753

¹⁴⁰ Vgl. Lieber, Bernd: a.a.O., Seite 58

¹⁴¹ Vgl. Macharzina, Klaus: a.a.O., Seite 590



2.3.5. Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind Mittel, die von einer Führungskraft unmittelbar eingesetzt werden können, um einen gewünschten Führungserfolg zu bewirken.¹⁴² Während die Führungsmittel zeigen, womit geführt wird, geben die Führungstechniken Aufschluss darüber, wie geführt wird, d.h. auf welche Weise die Führungsmittel angewendet und eingesetzt werden. Es hängt ab von der Persönlichkeit der Mitarbeiter und der Führungskraft, der jeweiligen Situation, dem Verhalten der Mitarbeiter und dem Erfolg oder Misserfolg der Mitarbeiter, welche Führungsmittel eingesetzt werden. Prozessbezogene Führungsmittel sind in Anlehnung an den Führungsprozess Ziele, Pläne und Kontrolle. Bei informationsbezogenen Führungsmitteln stehen Information und Kommunikation im Mittelpunkt. Die aufgabenbezogenen Führungsmittel werden in Kooperation, Delegation und Partizipation unterteilt. Die personenbezogenen Führungsmittel sind direkt auf den Mitarbeiter gerichtet und lassen sich in Personalbeurteilung, Kritik, Personalentlohnung, Personalentwicklung und Status untergliedern.

2.3.6. Individualführung

Individualführung ist die Beeinflussung eines Geführten durch den Vorgesetzten, der den Betroffenen unter Einsatz von Führungsinstrumenten auf einen gemeinsam zu erzielenden Erfolg hinsteuert. Die wesentliche Aufgabe ist die selbstverantwortliche Entfaltung der Persönlichkeit des erfolgreichen Mitarbeiters. Die Elemente dieser Führung sind die Persönlichkeit des Mitarbeiters, die Führungskraft, die Führungsziele, die Führungsinstrumente, die Führungssituation und der Führungserfolg.

2.3.7. Teamführung

Die Führungskraft beeinflusst bei der Teamführung ein Team bzw. einzelne Mitglieder der Arbeitsgruppe. Sie erfolgt über Teamleiter in Organisationen wie in Hochschulen, Behörden, Unternehmen, beim Militär und in Sportvereinen.

¹⁴² Vgl. Olfert, Klaus: a.a.O., Seite 219



2.3.8. Vorschlagswesen und Ideenmanagement

„Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein Mitarbeiter einbeziehendes Optimierungssystem, das das Ziel hat, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter in einer Organisation zu nutzen.“¹⁴³ Es ist ein Teil des Ideenmanagements. Hier können Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einreichen und erhalten einen Teil der dadurch erzielten Einsparungen als Prämie. Eine Voraussetzung für das Betriebliche Vorschlagswesen ist eine Unternehmenskultur, die Verbesserungen fördert und zulässt. Ebenso sollte die Prämiegestaltung fair und transparent sein und eine unbürokratische, schnelle Umsetzung der Vorschläge durchführbar sein. Die Ziele des Vorschlagswesens sind Kosteneinsparung, Prozessoptimierung, Qualitätsverbesserungen, Stärkung der Motivation der Mitarbeiter und die Erhöhung der Identifikation mit dem Unternehmen.

Gerade die Identifikation ist entscheidend weil „Mitarbeiter, die sich unverstanden fühlen, werden ihre Unzufriedenheit kundtun, und wenn keine Besserung eintritt, resignieren und im Extremfall ganz bewusst die Leistung verweigern. Derart dauerhafte Frustration führt zur inneren Kündigung, was nichts anderes bedeutet, als dass jegliche Identifikation mit dem Unternehmen ausbleibt.“¹⁴⁴

„Das Ideenmanagement umfasst die Generierung, Sammlung und Auswahl geeigneter Ideen für Verbesserungen und Neuerung.“¹⁴⁵ Es wird softwareunterstützt und intranet-basiert durchgeführt. Die Ziele sind Leistungsreserven zu wecken und ein kreatives Arbeitsklima zu fördern. Vorschlagswesen und Ideenmanagement tragen wesentlich zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess einer Unternehmung bei.

2.3.9. Anreizsystem

„Anreizsysteme bezeichnen die Gesamtheit der einem Individuum gewährten materiellen und immateriellen Anreize, die für den Empfänger einen subjektiven Wert besitzen.“¹⁴⁶ Im betrieblichen Kontext werden drei Ziele verfolgt: Verhaltenssteuerung, Motivation und Risikotransfer. Es soll zwischen den Zielen der Organisation und denen des Individuums eine Übereinstimmung erzielt werden.

¹⁴³ Internet Wikipedia URL <http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen> verfügbar am 19.10.2009

¹⁴⁴ Fröhlich, Werner: a.a.O., Seite 26

¹⁴⁵ Internet Wikipedia, URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>> verfügbar am 19.10.2009

¹⁴⁶ Internet Wikipedia, URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Anreizsystem>> verfügbar am 19.10.2009



2.3.10. Führungsspanne

Unter der Führungsspanne versteht man die Anzahl der Mitarbeiter einer Führungskraft. Die optimale Anzahl liegt bei etwa 12 Mitarbeitern pro Führungskraft, wobei diese Zahlen stark schwanken können, abhängig von der Aufgabenstellung.

3. Befragung zur Ermittlung der gegenwärtigen Situation

Die Befragung der Mitarbeiter erfolgte mittels Fragebogen, welcher im Zuge der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems erstellt wurde. Der Fragenkatalog wurde gemeinsam mit der Geschäftsleitung und dem externen Auditor erarbeitet, erweitert und ist im Anhang nachzulesen. Die ausgefüllten Fragebögen sind hier, auf Wunsch des Vorstandes, nicht veröffentlicht. Die Antworten der Befragung wurden ausgewertet und ergaben die unten aufgelisteten Probleme. In kleinen Betrieben, wie der NEUMED AG, macht die Personalwirtschaft der Eigentümer. Ihm wurden die Ergebnisse vorgelegt.

3.1. Personalwesen Ist-Zustand

Nach Auswertung des Fragebogens kam ich zu folgenden Problembereichen:

3.1.1. Arbeitsinhalt

Die Mitarbeiter sind mit Engagement bei der Arbeit, die für sie sinnvoll und interessant ist. Positiv zu erwähnen ist, dass die Arbeit grundsätzlich den Mitarbeitern Spaß macht und sie genügend Entscheidungsspielräume haben.

Manche Personen hielten fest, dass sie das Arbeitspensum nicht schaffen und die Arbeit zu stressig ist. Besonders vor Weihnachten, wenn alle Kunden die Ware noch in diesem Jahr geliefert und verrechnet haben möchten.

3.1.2. Arbeitsplatzgestaltung

Die äußeren Arbeitsbedingungen sind gut. Jedoch wurde von den neuen Mitarbeitern die mangelnde bzw. fehlende Einschulung erwähnt sowie das Fehlen wichtiger Betriebsmittel wie PC bzw. überhaupt einen Büroplatz.



3.1.3. Verhältnis zur Leitung und Kollegen

Einige Mitarbeiter gaben an, dass der Vorgesetzte zu wenig Zeit für die Mitarbeiter hat und er oft nicht erreichbar ist. Auch bei diversen Entscheidungen wird das Personal zu wenig miteinbezogen bzw. informiert.

Durch die Firmenübernahme von Haag Streit Österreich waren einige Mitarbeiter verunsichert, wie es weitergeht, wie die Aufgabenverteilung sein wird etc.

Innerhalb des Kollegenkreises, aber auch einzeln zum Vorgesetzten herrscht ein gutes Betriebsklima in einer freundschaftlichen Atmosphäre.

3.1.4. Personalplanung

In diesem Bereich fehlen eine Einarbeitungsplanung für neue Mitarbeiter, eine Entwicklungsplanung für jeden Einzelnen und entsprechende Stellenpläne.

3.1.5. Personaleinsatz

Hier ist eine Einschulung für neue Mitarbeiter extrem wichtig, da es sonst zu Kündigungen kommt, wenn Personen nicht gut eingeschult werden. Leider sind keine Stellenbeschreibungen vorhanden.

3.1.6. Personalentwicklung

Über Weiterbildung sind die Mitarbeiter kaum informiert. Sie haben kaum Zeit für Weiterbildungsmaßnahmen. Die Leitung unterstützt diverse Vorhaben des Personals bezüglich Bildung, aber die Vorschläge müssen vom Mitarbeiter kommen. Momentan gibt es keine Planung zu diesem Thema.

3.1.7. Personalbeurteilung

Momentan finden Personalbeurteilungen bzw. Mitarbeitergespräche nur ein Mal im Jahr statt.

3.1.8. Personalkommunikation

Die interne Kommunikation sollte verbessert werden. Es finden keine Besprechungen statt, sodass die Mitarbeiter nicht am aktuellen Stand des Geschehens sind. Man weiß nicht Bescheid über die aktuellen Projekte, Probleme oder Vorhaben.



3.1.9. Allgemeines Verbesserungspotenzial

Die Außendienstmitarbeiter verfügen über veraltete Mobiltelefone, die Handytarife sind viel zu hoch und sie haben keine Navigationsgeräte.

Weiters wurde festgehalten, dass das Erscheinungsbild der Mitarbeiter einheitlicher sein soll.

3.2. Unternehmensführung Ist-Zustand

Im Bereich der Unternehmensführung wurden folgende Mängel festgestellt:

3.2.1. Innerbetriebliche Information

Die Kommunikation und Information innerhalb der Firma ist sehr schlecht, da es keine Meetings gibt. Viele Kollegen halten solche Absprachen aber für sinnvoll.

Außerdem bekommen die Mitarbeiter Telefonnotizen ins Mitarbeiterfach gelegt, wo sie verweilen, bis der Mitarbeiter wieder im Büro ist. Da die meisten im Außendienst tätig sind, kann es Tage dauern, bis die Mitteilung den Mitarbeiter erreicht.

Auf dem Whiteboard werden nur teilweise vom Personal die Touren eingetragen, so kann man kaum nachvollziehen, wer im Büro ist oder im Außendienst.

3.2.2. Zusammenarbeit

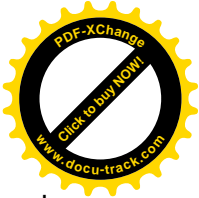
Es gibt Kompetenzüberschneidungen bezüglich der Kunden. Hier kommt es vor, dass für einen Kunden mehrere Mitarbeiter zuständig sind, was auch beim Kunden zu Verwirrung führt.

Das Unternehmen hat eine Mehrlinienorganisation wodurch es zu Kompetenzüberschneidungen kommt. Jeder Mitarbeiter ist sozusagen für alles zuständig, da es keine Stellenbeschreibungen oder Aufgabefolgepläne gibt.

Die Mitarbeiter haben großen Entscheidungsfreiraum, aber die Arbeitsabläufe sind nicht klar definiert.

3.2.3. Organisation

Laut Angaben der Befragten sollte sich die Leitung mehr um die Organisation kümmern.



Im Marketingbereich muss einiges getan werden. Die Homepage ist nicht aktuell und sollte überarbeitet werden. Kongresse werden nicht im Vorfeld geplant, sondern in letzter Minute. Hier kommt es vor, dass Dinge vergessen werden. Flüge zu den Kongressen und Hotelzimmer sind im Vorfeld billiger und leichter buchbar, als ein paar Tage vor dem gewünschten Abflugtermin.

Bei der Preisgestaltung gibt es auch keine allgemeingültige Richtlinie. Hierbei kam es schon vor, dass ein Kunde verschiedene Preise zum selben Produkt erhielt.

Es fehlt eine Corporate Identity, sowie einheitliche Richtlinien.

Die Angebote sind nicht einheitlich – sie werden im Warenwirtschaftssystem, im Word oder im Outlook geschrieben und sehen daher unterschiedlich aus.

Das Qualitätsmanagementsystem wird nicht ernst genommen, ins lächerliche gezogen und nicht gelebt.

Beim Bestellwesen müssen klare Abläufe eingeführt werden.

Zahlungen an Lieferanten werden mittels Zahlschein getätigt.

3.2.4. Soziale Leistungen und Entlohnungssystem

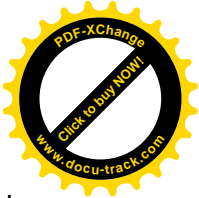
Mit den sozialen Leistungen sind die Befragten zufrieden. Sie verfügen über Firmenhandy und Firmenauto. Ein Reisekostenvorschuss von Euro 500,- wurde beim Einstieg gewährt, um die Ausgaben während dem Außendienst zu decken.

Das Entlohnungssystem entspricht den Qualifikationen der Mitarbeiter und den Berufsjahren. Es wird der Kollektivvertrag vom Handel verwendet.

3.2.5. Führungsverhalten

Der Führungsstil vom Vorgesetzten ist der Laissez-faire Stil. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter oft allein gelassen mit ihren Problemen. Positiv an diesem Stil ist, dass die Personen eigenständig arbeiten können.

Bei der NEUMED AG entspricht das Führungsmodell dem Management by Exception. Es wird in nur Ausnahmefällen und bei schwierigen Entscheidungen geführt. Routine-



arbeiten erledigen die Mitarbeiter. Schwierig ist eine Abgrenzung, wann es kein Normalfall mehr ist.

Hier wäre positiv zu erwähnen, dass man mit der Leitung offen über alle Probleme sprechen kann, wenn sie da ist.

3.2.6. Vorschlagswesen und Ideenmanagement

Anregungen und Vorschläge für Veränderungen und Verbesserungen werden angehört, aber nicht umgesetzt.

3.2.7. Managementprozess

Hier fehlt eine konkrete Zielvorgabe und die daraus folgenden Aufgaben der Führung wie planen, entscheiden, organisieren und kontrollieren.

3.2.8. Allgemeines Verbesserungspotenzial

Das Warenwirtschaftssystem ist 10 Jahre alt und die Datenbank kann kaum noch neue Daten aufnehmen. Das System stürzt häufig ab und ist kapazitätsmäßig zu klein für die Firma NEUMED.

Ein weiteres Problem stellt die veraltete Hardware dar.

4. Umsetzungsmaßnahmen

Die Umsetzungsmaßnahmen wurden jeweils getrennt von Personalwesen und Unternehmensführung erarbeitet.

4.1. Personalwesen Konzept

Nach Vorlegen der Resultate der Mitarbeiterbefragung an den Vorstand konnten bereits einige Punkte verbessert werden.

4.1.1. Arbeitsinhalt

Da die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden sind, gibt es hier keine Verbesserungsmaßnahmen.



Noch umgesetzt werden muss:

Zwei neue Mitarbeiter werden in den Bereichen Instrumente und Mikroskope & Laser aufgenommen, um das wachsende Arbeitspensum zu bewältigen.

4.1.2. Arbeitsplatzgestaltung

Noch umgesetzt werden muss:

Verbesserungen müssen im Bereich der Büromittel stattfinden. Wenn ein neuer Mitarbeiter bei NEUMED beginnt, muss es im Vorfeld einen geeigneten Arbeitsplatz und PC geben.

4.1.3. Verhältnis zur Leitung und Kollegen

Bereits verwirklicht wurde:

Es fand ein großes Meeting statt, wo alle Mitarbeiter anwesend waren, und die Problematik der Übernahme von Haag Streit Österreich besprochen wurde. Hier sind alle Unklarheiten beseitigt worden und eine klare Aufteilung der Aufgaben wurde vereinbart.

Jeder Mitarbeiter ist nun für ein eigenes Aufgabengebiet hinsichtlich der Produkte verantwortlich.

Da sich die Befragten mehr Zeit mit dem Vorgesetzten wünschten, wird in Zukunft alle 2 Wochen ein Meeting stattfinden, wo alles besprochen werden kann.

Meetings sind wichtig, weil „Besprechungen gelten in vielen Betrieben als unproduktive Zeit. Dem ist nicht so, sie werden nur unprofessionell geleitet. Sie dienen der Lösungsfindung und verbessern das Betriebsklima.“¹⁴⁷

Es sollte hierbei eine Besprechungsvorbereitung, Besprechungsdurchführung und eine Besprechungsaufbereitung erfolgen.

¹⁴⁷ Alb, Norbert: a.a.O., Seite 60



Hilfreich ist folgende Abbildung für die geplanten Meetings:

Vorbereitung	Durchführung	Aufbereitung
Ziel	Begrüßung	Sitzungsprotokoll
Besprechungsart	Information	Besprechungsanalyse
Teilnehmerkreis	Positiver Einstieg	
Aufgabenverteilung	Tagesordnung	
Besprechungsunterlagen	Zeitplanung	
Zeitrahmen	Regelungen im Umfeld	
Tagesordnung	Schwerpunkte	
Besprechungstermin	Aktives und passives Zuhören	
Besprechungsraum	Problemlösung	
Einladung	Verständliche Sprache	
Atmosphäre	Diskussionsrunden	
Sitzordnung	Arbeitsgruppen	
	Versöhnlicher Ausklang	
	Ergebniszusammenfassung	
	Entscheidungen	
	Neuer Termin	
	Verabschiedung	

Tabelle 3 Anhaltspunkte für Besprechungen¹⁴⁸

4.1.4. Personalplanung

Noch umgesetzt werden muss:

Gerade im Bereich Personal ist eine genaue Planung extrem wichtig. Eine entsprechende Entwicklungsplanung sowie einzelne Stellenpläne sollten erfasst werden.

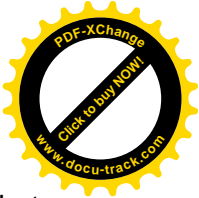
Da es hier Mängel bei der Einarbeitungsplanung gab, sollte dieser Bereich genau geplant werden. Bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters sollte eine Checkliste zur organisatorischen Vorbereitung dienen und der erste Tag und die ersten Wochen überlegt werden.

4.1.5. Personaleinsatz

Noch umgesetzt werden muss:

Die Einschulung neuer Mitarbeiter wird in Zukunft mittels einer Checkliste erfolgen. Hier wurden alle notwendigen Punkte aufgeführt, die ein neuer Arbeitnehmer wissen

¹⁴⁸ Bröckermann, Rainer: a.a.O., Seite 57



muss. Zu diesem Problem muss man anmerken, dass ein Mitarbeiter gekündigt hat, wegen mangelnder Kommunikation und Einschulung. Um dem gegen zu wirken, muss man in Zukunft den neuen Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen und für ihn da sein.¹⁴⁹

Da Stellenbeschreibungen fehlen, wäre es ratsam, dass die Mitarbeiter all ihre Tätigkeiten beschreiben und notieren. So könnte man diese Dokumente erstellen und für Vertretungen oder neue Mitarbeiter ist dieses Mittel sehr hilfreich.¹⁵⁰

4.1.6. Personalentwicklung

Noch umgesetzt werden muss:

„Weiterbildung sollte ernst genommen werden und nicht als verzichtbarer individueller Luxus bewertet werden.“¹⁵¹ Es sollten Weiterbildungsmaßnahmen für jeden Mitarbeiter geplant werden, insbesondere Einschulungen auf neue Geräte bei den Lieferanten. Auf die Mitarbeiterwünsche sollte näher eingegangen werden. Da auch in der Norm ISO 9001 die Personalentwicklung entscheidend ist, ist Weiterbildung, Schulung und eine entsprechende Individualplanung unerlässlich, um sich ständig zu verbessern.

4.1.7. Personalbeurteilung

Noch umgesetzt werden muss:

Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf Feedback. Man sollte ehrlich sein, zeitnah, auch auf konkrete Situationen beziehen, dem Mitarbeiter zuhören, sich genügend Zeit nehmen, Maßnahmen vereinbaren und einen positiven Blick in die Zukunft geben.¹⁵²

Das Wichtigste ist, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen. Solche Mitarbeitergespräche¹⁵³ sollten öfter als nur ein Mal im Jahr stattfinden, um einen guten Kontakt zum Mitarbeiter zu pflegen und ihm regelmäßig Feedback geben zu können. Der Vorgesetzte sollte sich entsprechend Zeit nehmen für diese Gespräche.

4.1.8. Personalkommunikation

Bereits verwirklicht wurde:

Die Mobiltelefone wurden auf den neuesten Stand gebracht. Jeder Mitarbeiter verfügt nun über einen Blackberry und kann somit jederzeit seine E-Mails beantworten.

¹⁴⁹ Vgl. Alb, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin, 2005, Seite 60f

¹⁵⁰ Vgl. Friedrich, Hans: Moderne Personalführung, München, 1978, Seite 95

¹⁵¹ Alb, Norbert: a.a.O., Seite 96

¹⁵² Vgl. Ebenda, Seite 67ff

¹⁵³ Vgl. Fröhlich, Werner: Führung und Personalmanagement, München, 2001, Seite 96



Dadurch konnte auch die interne Kommunikation deutlich verbessert werden – mobile office.

Weiters sind alle 2 Wochen Besprechungen sinnvoll um immer „up to date“ zu sein.

4.1.5. Allgemeines Verbesserungspotenzial

Bereits verwirklicht wurde:

Durch den Einbau einer Freisprecheinrichtung im Auto steht einem sicheren Fahren nichts mehr im Wege. Im Zuge der Anschaffung der Handys wurden die Mobiltelefonatarife erneuert, wodurch das Unternehmen einiges einsparen konnte. Weiters sind Navigationsgeräte angekauft und installiert worden.

„Kein Job kann immer nur Freude machen ... das ist eine naive Illusion.“¹⁵⁴ Die Aufgabe der Personalführung ist es, den Mitarbeitern eine Perspektive zu geben und Teil von einem Ganzen zu sein. Sie müssen wissen, was ihre Aufgabe ist und motiviert werden vom Vorgesetzten.

Es muss eine Motivationsbasis¹⁵⁵ geschaffen werden, indem man: Die Selbstverantwortung und Eigenmotivation der Mitarbeiter fördert. Sich zu einer Mitarbeiterverbundenheit bekennt. Den Sinn der Aufgabenstellungen und Tätigkeit vermittelt. Den Erfolg von Arbeitsergebnissen kontrolliert und entsprechend aufzeigt.

4.2. Unternehmensführung Konzept

In diesem Bereich konnten ebenfalls bereits einige Punkte verbessert werden.

4.2.1. Innerbetriebliche Information

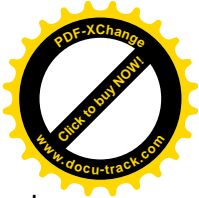
Bereits verwirklicht wurde:

Im Unternehmen wurde ein neues Warenwirtschaftssystem angeschafft. Hierzu war ebenfalls ein neuer Server und neue Hardware erforderlich. Im Zuge dieser Neuschaffungen bekamen alle Außendienstmitarbeiter einen Laptop, um auch von außen auf das Firmennetzwerk zugreifen zu können. Die Innendienstmitarbeiter erhielten einen neuen Stand-PC.

Noch umgesetzt werden muss:

¹⁵⁴ Malik, Fredmund, a.a.O., Seite 91

¹⁵⁵ Vgl. Lang, Karl, a.a.O., Seite 66



Das gesamte Personal kann so mittels Outlook-Kalender vernetzt werden, was noch umgesetzt werden muss. Nun steht einer guten internen Kommunikation nichts mehr im Wege. Es können Mitteilungen direkt aufs Handy des Außendienstmitarbeiters geschickt werden und eine rasche Bearbeitung der Kundenanliegen ist gegeben.

Die geplanten Meetings sollen alle 2 Wochen stattfinden, damit sich die Kollegen über die aktuellen Geschehnisse am Laufenden halten können. Wichtig sind Verbesserungsvorschläge sowie Kritik der Mitarbeiter, da sie ein Zeichen für Motivation sind. „Solange sich ein Mitarbeiter mit Situationen, Abläufen oder Problemen seines Betriebes auseinandersetzt, zeigt er Interesse. Für jeden sichtbar macht er deutlich, dass ihm die Arbeit und der Betrieb nicht gleichgültig sind.“¹⁵⁶ Hierzu gibt es eine Liste mit Verbesserungsvorschlägen und einen Plan der Durchführung.

Da auf dem Whiteboard die Mitarbeiter nur unregelmäßig ihren Status aktualisierten, sollte ein einheitlicher Kalender im Outlook kreiert werden, worin sich alle eintragen können und alles ersichtlich ist.

4.2.2. Zusammenarbeit

Noch umgesetzt werden muss:

Die Betreuung der Mitarbeiter wäre gebietsmäßig aufgeteilt besser. Hier ist eine konkrete Abstimmung mit Kollegen unerlässlich, da nicht jeder auf jedem Gebiet Produktspezialist ist.

4.2.3. Organisation

Noch umgesetzt werden muss:

„Wenn mit einer Aufgabe mehrere Personen befasst sind, ist es eine schlechte Organisation.“¹⁵⁷ Darum sollte es eine klare Aufteilung der Kompetenzen geben. Eine übersichtliche Ablauforganisation zu den entsprechenden Aufgaben wäre anstrebenswert. Es kann nicht jeder auf allen Gebieten glänzen und Produktspezialist sein. Eine Gliederung nach Kunden und Aufgaben wäre sehr ratsam, um Überschneidungen und Doppelarbeiten zu vermeiden. „Arbeitsabläufe organisieren ist eine der grundlegenden Aufgaben, damit ein Betrieb funktionieren kann.“¹⁵⁸ Eine unklare Organisation verursacht konstante Fehlerquellen und damit hohe Reibungsverluste.

¹⁵⁶ Alb, Norbert, a.a.O., Seite 249

¹⁵⁷ Malik, Fredmund: a.a.O., Seite 200

¹⁵⁸ Alb, Norbert: a.a.O., Seite 61



Eine entsprechende Arbeitsorganisation wird nach Alb wie folgt erarbeitet:¹⁵⁹

- ❖ „Arbeitsablauf: wie transparent und einfach ist der Arbeitsprozess?
- ❖ Hierarchie: lähmt oder fördert die Hierarchie ihre Arbeit?
- ❖ Schnittstellen: wer ist Kunde, wer ist Lieferant?
- ❖ Stellenklarheit: kennt jeder MA seine Aufgaben?
- ❖ Verantwortung: sind Durchführender und Verantwortlicher identisch?
- ❖ Störungen: wo greift Selbsthilfe, wie ist Fremdhilfe organisiert?
- ❖ Vertretungen: sind die Arbeitsabläufe im Vertretungsfall sicher?
- ❖ Verwaltung: sie ist kein Selbstzweck – hat sie das richtige Maß?

Dazu sind folgende Voraussetzungen relevant:

- ❖ Unternehmensziele sind allen bekannt.
- ❖ Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller sind geklärt.
- ❖ Es besteht eine partnerschaftliche, offene Unternehmenskultur.
- ❖ Es besteht gerade bei der Führung eine Bereitschaft zur Veränderung.
- ❖ Ideal sind Erfahrungen aus der Leistungsbeurteilung.
- ❖ Ziele werden schriftlich vereinbart und müssen messbar sein, damit sie nachvollziehbar sind.“

Hierzu sollten die Unternehmensziele bei einem der nächsten Meetings allen genau bekannt gegeben werden, um die Voraussetzungen für die Arbeitsorganisation zu verstehen und zu erfüllen.

Die Homepage sollte regelmäßig aktualisiert werden. Hier ist die Firma NEUMED momentan auf der Suche nach einem geeigneten Betreuer. Die Änderungen sollen unter Absprache der Mitarbeiter erfolgen, damit alle relevanten Informationen auf der Homepage ersichtlich sind.

Weiters sollte der Vorstand das Qualitätsmanagementsystem mehr fördern und es vorleben und die Mitarbeiter mehr informieren über aktuelle Entscheidungen. Wenn der Vorgesetzte sich nicht an diese Regelungen hält, kann man es von den Mitarbeitern

¹⁵⁹ Ebenda Seite 61f



wohl kaum verlangen. Hier wäre mehr Unterstützung, Motivation und das Aufzeigen der Sinnhaftigkeit dieses Systems besonders wichtig.

Bereits verwirklicht wurde:

In den Bereichen der Corporate Identity konnten folgende Punkte erledigt werden.

Es wurden Angebote eingeholt über Hemden mit Firmenlogo, wobei hier die Entscheidung des Vorstandes noch aussteht. Bezüglich des Erscheinungsbildes der Mitarbeiter sollten diese mit einer einheitlichen Mappe, Visitenkarten, Kugelschreibern und Post-it's mit NEUMED Logo ausgestattet werden. Diese Dinge kann man auch gleich dem Kunden überreichen und ruft sich so immer wieder in deren Gedächtnis.

Kongresse werden in Zukunft bei den Meetings rechtzeitig geplant bezüglich Flug, Hotel und wer hinfährt. Hier wurde ein Kongresskalender erstellt, wo alles ersichtlich ist.

Die Preisgestaltung wurde vereinheitlicht, sodass unterschiedliche Preise nicht mehr möglich sind. Dies konnte mit dem neuen Warenwirtschaftssystem erreicht werden.

Durch das neue Programm sind alle Schriftstücke wie Rechnungen, Lieferscheine und Angebote einheitlich. Da nun alle Belege im System erfasst werden, gibt es keine unterschiedliche Preisgestaltung mehr. Das Bestellwesen wird nun auch einheitlich über das neue Programm erledigt.

Früher wurden Zahlscheine per Hand ausgefüllt und bezahlt. Aufgrund der Neuerungen der Hardware konnte das ELBA System der RAIKA implementiert werden und so die Zahlungen mittels dieses Systems erledigt werden.

4.2.4. Soziale Leitungen und Entlohnungssystem

Bereits verwirklicht wurde:

Durch die neuen Handys und Laptops sind nun alle Mitarbeiter am neuesten Stand der Technik und können auch von zu Hause oder unterwegs E-Mails abfragen bzw. arbeiten.

4.2.5. Führungskraftverhalten

Noch umgesetzt werden muss:



Verbesserungspotenziale gebe es im Bereich des Führungsstils. Hier wäre der kooperative Führungsstil ratsam und mehr Kontakt zu den Mitarbeitern wünschenswert.

Das Prinzip der offenen Tür wäre für alle im Unternehmen eine gute Variante sich auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu finden für die Probleme des Alltags.

4.2.6. Vorschlagswesen und Ideenmanagement

Noch umgesetzt werden muss:

Die Führung muss eine Bereitschaft der Veränderung zulassen und als Vorbild fungieren. Die Mitarbeiter sollten jederzeit die Möglichkeit haben Verbesserungen und Kritik zu äußern. Diese Vorschläge müssen ernst genommen werden und nach Möglichkeit umgesetzt werden.

4.2.7. Managementprozess

Noch umgesetzt werden muss:

Man sollte gemeinsam Ziele vereinbaren, planen, organisieren und kontrollieren sowie die Mitarbeiter mehr unterstützen.

4.2.8. Allgemeines Verbesserungspotenzial

Noch umgesetzt werden muss:

Mit Hilfe der Portfolio-Matrix könnte man gemeinsam ermitteln, welche Produkte man mehr forcieren will am Markt und welche unbedeutsam geworden sind.

Bereits verwirklicht wurde:

Durch die neue Hardware und das neue Warenwirtschaftssystem konnten bereits die zuvor genannten Probleme in diesem Bereich aus dem Weg geräumt werden.

Hier eine Übersicht was bereits erledigt wurde:

- ❖ HSA Meeting zur Klärung aller Bedenken der Mitarbeiter
- ❖ Meetings finden alle 2 Wochen statt
- ❖ Kommunikation wurde mit neuen Handys und der Freisprecheinrichtung verbessert
- ❖ Mobilfontarife wurden erneuert – dadurch Kostenersparnis
- ❖ Navigationsgeräte für Außendienstmitarbeiter
- ❖ Neue Hardware – Laptops und Stand-PC's
- ❖ Neue Software
- ❖ Angebote, Rechnungen und Lieferscheine nun einheitlich dank neuem System
- ❖ Kongresskalender



- ❖ Corporate Identity – Einheitlichkeit der Mitarbeiter
- ❖ Elba System für Zahlungen

Hier sind nochmals die Probleme und deren Lösung in einer Tabelle zusammen gefasst:

Verbesserungspotenziale bei NEUMED AG

Probleme	Lösungen
Altes Warenwirtschaftssystem	Neues System
Alte Hardware	Einschulung der Mitarbeiter Neue Hardware
Handys sind alt	Außendienstmitarbeiter brauchen Laptops neues Netzwerk und neuen Server Blackberry
Keine Navigationsgeräte	Navigationsgeräte anschaffen
Erscheinungsbild Außendienstmitarbeiter	Einheitlichkeit
Whiteboard wegen Tourübersicht Mitarbeiter tragen sich selten ein	Outlook Kalender
Keine einheitlichen Angebote	Neues Programm - einheitlich
Interne Kommunikation oft schlecht	Mobile Office! Öfter Meetings machen Bzw. abstimmen laut Outlook Kalender
Keine Planung von Veranstaltungen	Kongresse rechtzeitig planen Kongresskalender
Zuständigkeitsbereiche unklar	Sollte klar definiert werden, bzw. mit neuem System ersichtlich wer wen betreut
Handytarife alt und zu hoch	Neuen Handytarif wählen, all in price
Führungsstil Laissez-faire	Sollte kooperativ sein
Keine Einschulung	Einschulung im Büro Schulungsplan auch für Fort- und Weiterbildung machen
Übernahme von HSA - Verunsicherung	Großes Meeting
Keine Zeit für Mitarbeiter	Chef muss sich Zeit für Mitarbeiter nehmen, nicht nur 1x im Jahr 30 Min. für Mitarbeitergespräch
Homepage ist schlecht gemacht Mitarbeiter unzufrieden damit	Neue Homepage machen Alle Mitarbeiter sollen sagen was sie wollen
QMS wird nicht gelebt Nur damit Logo am Briefpapier ist	Es beginnt beim Chef
Bestellwesen	Neues System
Zahlungen mit Zahlscheinen vorbereitet	Nun mit Elba

Tabelle 4 Probleme und Lösungen, originäre Leistung



5. Ausblick

„Personalführung beginnt bereits mit dem Vorstellungsgespräch.“¹⁶⁰ Nach dem Auswählen des geeigneten Mitarbeiters sollte dieser in den bestehenden Mitarbeiterstand integriert werden. Nach erfolgreicher Einschulung und Einarbeitungsphase delegiert man Aufgaben und Kompetenzen an den Mitarbeiter. Es müssen Ziele vereinbart und kontrolliert werden. Mitarbeitergespräche sind wichtig, um den Mitarbeiter beurteilen und bestätigen zu können sowie die Potenziale einzuschätzen und zu fördern. Eine Führungskraft muss Änderungsprozesse durchführen können und auf Besonderheiten von Mitarbeitergruppen eingehen können.

Um die Mitarbeiterführung zu steuern gibt es folgende Möglichkeiten: Management-by-Konzepte, Führungsgrundsätze und integrierte Führungsmodelle. „Ein Patentrezept gibt es nicht, obwohl Theorie und Praxis seit Menschengedenken daran tüfteln.“¹⁶¹

Es gibt nicht den einzig und allein richtigen Führungsstil oder die perfekte Personalführung. Die Mitarbeiter reagieren auf unterschiedliche Faktoren individuell. Das soll heißen, was dem einen gefällt und motiviert, kann für den anderen bedeutungslos oder demotivierend wirken. Man kann nicht vorhersehen, wie die einzelnen Mitarbeiter reagieren auf die verschiedenen Faktoren.

Da aber die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz in Österreich sehr hoch ist und jeder 10. Arbeitnehmer die Hoffnung auf eine Verbesserung seiner Situation bereits aufgegeben¹⁶² hat, ist es extrem wichtig das Potenzial der Mitarbeiter auszuschöpfen, sie zu fördern und zu motivieren. Sie sind der Vorteil zum Wettbewerb.

„Viele Management- und Führungstheorien befassen sich mit den Methoden der Motivation und der Arbeitszufriedenheit, doch nur wenige Führungskräfte legen in der Praxis ausreichend Gewicht auf diese Bereiche.

Nehmen Sie den Mitarbeiter als Menschen mit seinen Stärken und Schwächen, nutzen Sie die Stärken und versuchen Sie seine Schwächen auszugleichen, zahlen Sie ein angemessenes Gehalt, das auch dem vergleichbarer Positionen entspricht, geben Sie dem Mitarbeiter ein Gefühl der Wichtigkeit für seine Aufgaben und erklären Sie, warum gerade auch sein Job für das Unternehmen wichtig ist, bieten sie Anreize für Einsatz

¹⁶⁰ Lieber, Bernd: a.a.O., Seite 108

¹⁶¹ Bröckermann, Rainer, a.a.O., Seite 32

¹⁶² Vgl. Kurier Karriere vom 5.9.2009 Die unzufriedenen Arbeitnehmer



und Mehrleistungen, sehen Sie im Mitarbeiter einen Menschen, der von Natur aus leistungswillig und loyal ist, solange er nicht den falschen Input bekommt, geben Sie ihm Verhaltenssicherheit, indem Sie gute Leistung offen anerkennen, aber auch auf Schwächen ohne Verschönerungen hinweisen.

Denken Sie daran, Sie können niemand motivieren, auch nicht ihre Mitarbeiter. Motivieren kann jeder nur sich selbst. Was sie aber als Vorgesetzter tun müssen, ist Bedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, damit sich jeder Mitarbeiter selbst motivieren kann.

Beachten Sie, nicht bei jedem wird dies gelingen, nicht jeder Mitarbeiter ist fähig zur Eigenmotivation. Aber die Zahl derer, die dies kann, ist meist größer als angenommen wird. Wer die Gesetzmäßigkeit und Funktionsweise erfolgreichen Führungsverhaltens verstehen will, der muss genügend Kenntnisse über Entstehung, Bestimmungsfaktoren und Erscheinungsformen des menschlichen Verhaltens haben. Eine gründliche Menschenkenntnis ist damit die Quelle der Menschlichkeit und des Erfolges.¹⁶³

Ein wichtiger Faktor ist das Betriebsklima. Es ist die Betriebsatmosphäre, in dem sich zwischenmenschliche Beziehungen, aber auch Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer zum Unternehmensganzen widerspiegeln.

Es gibt folgende Faktoren des Betriebsklimas¹⁶⁴:

- ❖ Physische Arbeits- und Umweltfaktoren – Büroräume, Arbeitszeiten, Arbeitsplatzgestaltung, Betriebshygiene, Arbeitsschutz usw.
- ❖ Materiell bedingte Betriebsklimafaktoren – anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung, Sozialleistungen
- ❖ Organisatorische Bestimmungsfaktoren, Kompetenz- und Verantwortungsgrenzung, Informations- und Kommunikationssystem
- ❖ Psychologische und soziologische Betriebsklimafaktoren: wird durch Führungsstil, Management-Prinzipien, Führungsmittel etc bestimmt

¹⁶³ Bisani, Fritz: a.a.O., Seite 704

¹⁶⁴ Vgl. Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 255



In den nächsten Jahren wird eine flexible Organisationsstruktur erforderlich sein, um den Herausforderungen am Markt gewachsen zu sein.¹⁶⁵

Hier eine Auflistung der wichtigsten Punkte:

1. „Bestehende Organisationsstrukturen überdenken und auf kundenorientierte Kernkompetenzen umgestalten.
2. In Zukunft sind „Business Units“ gefragt – dezentral autonome geführte Sparten.
3. Bürokratische Strukturen verlieren an Bedeutung, es folgen schlanke Unternehmen, flache Hierarchien, kürzere Entscheidungswege und kontinuierliche Verbesserung.
4. Komplexe Aufgaben verlangen vernetztes Denken und Handeln.
5. Zunehmende Bedeutung der Qualität als entscheidender Wettbewerbsvorteil.
6. Informelle Organisation (sich-selbst-organisierende Systeme) gewinnt an Bedeutung.
7. Die Unternehmensführung muss den Erfindergeist, Gespür für innovative Produkte und Eigeninitiative fördern.
8. Die Organisations- und Personalentwicklung sind weiter auszubauen.
9. Die „Lernende Organisation“ gewinnt an Bedeutung. Es muss schnell auf Umweltveränderungen reagiert werden können und lebenslanges Lernen für Mitarbeiter und Vorgesetzte sollte stattfinden.
10. Zur Planung und Durchführung längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozesse ist eine Organisationsentwicklung zu schaffen.“¹⁶⁶

Mit meiner Arbeit habe ich bereits einige Verbesserungen bei der Firma NEUMED AG durchführen können und hoffe, dass noch weitere folgen werden.

Das Wichtigste einer Unternehmung sind motivierte Mitarbeiter. Wenn man als Unternehmer oder Manager ein angenehmes Betriebsklima schafft, sich mit dem Personal auseinandersetzt und einen kooperativen Führungsstil anwendet, steht einem erfolgreichen und zufriedenen Arbeiten nichts mehr im Wege.

¹⁶⁵ Vgl. Korndörfer, Wolfgang: a.a.O., Seite 176

¹⁶⁶ Ebenda, Seite 176f



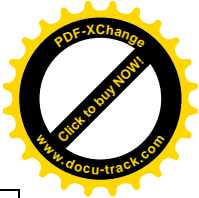
Anlagen

Fragebogen

Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit

1 stimmt vollkommen, 2 stimmt weitgehend, 3 stimmt eher,
4 stimmt kaum, 5 stimmt gar nicht

Aussagen zu Arbeit und Arbeitsplatz	1	2	3	4	5
Mir gefällt meine Arbeit					
Meine Arbeit ist sinnvoll					
Meine Arbeit ist interessant					
Ich schaffe mein Arbeitspensum					
Ich bin entsprechend meiner Fähigkeiten eingesetzt					
Für meine Arbeit werde ich leistungsgerecht entlohnt					
Meine Arbeit ist stressig					
Bei uns besteht ein Mangel an Personal					
Ich würde meine Arbeitssituation gerne verändern					
Mit den äußeren Arbeitsbedingungen bin ich zufrieden (z.B. Arbeitsraum, Ausstattung, Helligkeit, Temperatur)					
Ich fühle mich wohl im Unternehmen					
Aussagen zum Verhältnis zur Leitung, Kollegen	1	2	3	4	5
Das Arbeitsklima zwischen mir und meinem Vorgesetzten ist gut					
Die Leitung trifft klare, nachvollziehbare Entscheidungen					
Bei Entscheidungen der Leitung werden Mitarbeiter mit einbezogen					
Für gute Arbeit erhalte ich Lob und Anerkennung					
Ich habe regelmäßig die Möglichkeit, mit der Leitung über meine Arbeit zu sprechen					
Das Arbeitsklima zwischen mir und den Kollegen ist gut					
Meine Führungskraft achtet auf gerechte Vergabe von Aufgaben und Verteilung der Arbeitsbelastung					
Meine Kollegen arbeiten gut mit mir zusammen					



Fortsetzung der Aussagen zum Verhältnis zur Leitung, Kollegen	1	2	3	4	5
Es herrscht ein kooperatives Arbeitsklima					
Wir sind ein Team und halten zusammen					
Aussagen zur innerbetrieblichen Information und Zusammenarbeit	1	2	3	4	5
Meine Kollegen geben Informationen an mich weiter					
Unser Team arbeitet auf gemeinsame und klare Ziele hin					
Wir treffen uns regelmäßig, um mit unserer Führungskraft Ergebnisse, Ziele, Schwierigkeiten etc. zu erörtern					
Ich erachte solche Meetings als sinnvoll					
Bei uns herrscht Klarheit darüber, wer Ansprechpartner für die verschiedenen Bereiche ist					
Probleme werden gemeinsam gelöst					
Abteilungsübergreifende Team- und Projektarbeit findet statt					
Die Kommunikation, Gesprächsbasis ist gut					
Aussagen zur Organisation	1	2	3	4	5
Die Organisation funktioniert gut					
Die Arbeitsabläufe sind genau festgelegt					
Bei meiner Arbeit habe ich großen Entscheidungsfreiraum					
Die Leitung sollte sich mehr um die Organisation kümmern					
Die Qualitätsziele sind verständlich und eindeutig					
Aussagen zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten	1	2	3	4	5
Meine Arbeit bietet mir gute Entwicklungsmöglichkeiten					
Ich bin gut über die Weiterbildungsmöglichkeiten informiert					
Mit dem Angebot an Weiterbildung bin ich sehr zufrieden					
Für Weiterbildung habe ich ausreichend Zeit					
Die Weiterbildung orientiert sich an den Wünschen der Mitarbeiter					
Die Teilnahme an Seminaren wird gefördert					
Aussagen zu den sozialen Leistungen und dem Entlohnungssystem	1	2	3	4	5
Die Bezahlung ist leistungsorientiert und entspricht den Qualifikationen					
Mit den sozialen Leistungen bin ich zufrieden					



Aussagen zum Führungsverhalten	1	2	3	4	5
Kritik wird auf faire Weise geäußert					
Anregungen und Vorschläge sind erwünscht					
Es wird umfassend informiert					
Erfolgsereignisse werden vermittelt					
Ich kann mit dem Vorgesetzten offen über Probleme reden					

Besonders gut finde ich

Besser gemacht werden sollte

Meine Ziele dieses Jahr sind

Schulungs- / Weiterbildungsplanung, -wünsche

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!



Literaturverzeichnis

- Alb, Norbert
Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin, 2005
1. Auflage, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, ISBN 3-589-23680-9
- Atkinson, John W.
Einführung in die Motivationsforschung, Stuttgart, 1975
1. Auflage, Ernst Klett Verlag, ISBN 3-12-920210-2
- Bröckermann, Rainer
Personalführung, Köln, 2000
Wirtschaftsverlag Bachem, ISBN 3-89172-404-7
- Bisani, Fritz
Personalwesen und Personalführung, Der state of the art der betrieblichen Personalarbeit, Wiesbaden, 1995
4. Auflage, Gabler Verlag, ISBN 3-409-13839-0
- Bruzelius L., Svensson P.
Integrierte Unternehmensführung, Verwaltung und Organisation heute
München, 1976
Wilhelm Goldmann Verlag, ISBN 3-442-11135-8
- Clermont, Alois; Schmeisser, Wilhelm; Krimphove, Dieter
Personalführung und Organisation
München, 2000
Franz Vahlen Verlag, ISBN 3-8006-2451-6
- Correll, Werner
Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf, Landsberg, 1997
9. Auflage, mvg-Verlag, ISBN 3-478-81203-8
- Drucker, Peter
Die Praxis des Managements, München, 1988
- Friedrichs, Hans
Moderne Personalführung, München, 1978
5. Auflage, Verlag Moderne Industrie, ISBN 3-478-11485-3
- Fröhlich, Werner
Führung und Personalmanagement, Erfolgsfaktoren der betrieblichen Zusammenarbeit, München, 2001
2. Auflage, ISSN 1616-0754
- Grüll, Auer, Schaur, ua.
Betriebswirtschaft IV HAK, Linz, 2001
2. Auflage, Trauner Schulbuch Verlag, ISBN 3-85487-243-7
- Grüll, Auer, Schaur, ua.
Betriebswirtschaft V HAK, Linz, 2002
2. Auflage, Trauner Schulbuch Verlag, ISBN 3-85487-293-3



Hoffmann, Volker
Motivation, Managerverhalten und Geschäftserfolg, Berlin, 1980
Duncker & Humblot Verlag, ISBN 3-428-04574-2

Jaklitsch, Helga
Betriebswirtschafts- und Rechnungsweseninhalte der Handelsakademie
Skript Management Teil 4, Graz 2007

Korndörfer, Wolfgang
Unternehmensführungslehre, Wiesbaden, 1999
9. aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, ISBN 3-409-38172-4

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm
Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart, 2001
10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, ISBN 3-7910-1689-X

Lang, Karl
Personalführung Nicht nur reden, sondern leben!, Wien, 2004
2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Linde Verlag, ISBN 3-7143-0015-5

Lebesmühlbacher, Thomas
Mitarbeiter-Führung und Motivation, Wien, Ausgabe 11/2007
Domendos Consulting GmbH

Lieber, Bernd
Personalführung ... leicht verständlich!, Stuttgart, 2007
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, ISBN 978-3-8252-8365-0

Macharzina, Klaus, Wolf, Joachim
Unternehmensführung, Wiesbaden, 2008
6. Auflage, GWV Fachverlag, ISBN 978-3-8349-1119-3

Malik, Fredmund
Führen Leisten Leben, Frankfurt, 2006
Campus Verlag GmbH, ISBN-10: 3-593-38231-8

McGregor, D.
The human side of enterprise, Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf, 1973

Meister, Ulla
Personalwesen, Skript Österreich

Meister, Ulla
Unternehmensführung 1, Skript Österreich

Neuberger, Oswald
Führung und führen lassen, Stuttgart, 2002
6. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, ISBN 3-8252-2234-9

Olfert, Klaus
Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Ludwigshafen, 1984
13. verbesserte und aktualisierte Auflage, Friedrich Kiel Verlag,
ISBN 978 3 470 54383 3



Rahn, Horst Joachim
Unternehmensführung, Ludwigshafen, 2008
7. Auflage, Kiehl-Verlag, ISBN 978347043017

Schlick, Sigrun, Marinho, Maria Lucia, Schlick, Alexander
Führen leicht gemacht, München, 2007
2. Auflage, FinanzBuch Verlag

Staehe, Wolfgang
Management, München, 1999
Verlag Franz Vahlen, 8. Auflage, ISBN 3 8006 2344 7

Tannenbaum, R., Schmidt, W.H.
How to choose a leadership pattern, HBR March/April, 1958

Qualitätsmanagementsystem der Firma NEUMED AG, Stand 2009

Internet:

Berufsstrategie www.berufsstrategie.de
Themen: Führungstechniken, Mitarbeitertypen, Kommunikation, Motivation

URL< http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/fuehrungstechniken_fuehrungsstile.php>
verfügbar am 15.9.2009

URL<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/fuehrungstechniken_fuehrungsstile_situativer_stil.php>
verfügbar am 15.9.2009

URL<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_kommunikationsquadrat.php>
verfügbar am 15.9.2009

URL<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_eisberg_modell.php>
verfügbar am 15.9.2009

URL<http://www.berufsstrategie.de/_www_berlin/BerufUndKarriere/kommunikation_kommunikationsmodelle_das_johari_fenster.php>
verfügbar 6.11.2009

NEUMED AG Logo und Firmengebäude
URL<<http://www.neumed.at>>
verfügbar am 16.8.2009

Personalführung Bild
URL<<http://www.hs-augsburg.de/~backup/design/personal-leitspruch.jpg>>
verfügbar am 30.9.2009

Portfolio Matrix
URL <<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/stichwort/Image168.gif>>
verfügbar am 3.12.2009



Rump, Jutta

Skript Personalwirtschaft, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein,
URL<[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940-A93C1256F0700350070/\\$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940-A93C1256F0700350070/$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf)>
verfügbar am 30.9.2009

Schilk, Martin, Mitarbeiterführung und –ausbildung,
URL<<http://www.schilk.at/Mitarbeiterfuehrung/Mitarbeiterfuehrung.pdf>>
verfübar am 10.10.2009

Wikipedia, Anreizsystem
URL <<http://de.wikipedia.org/wiki/Anreizsystem>>
verfügbar am 19.10.2009

Wikipedia, Betriebliches Vorschlagswesen
URL<http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliches_Vorschlagswesen>
verfügbar am 19.10.2009

Wikipedia, Ideenmanagement
URL<<http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>>
verfügbar am 19.10.2009

Wikipedia, Personalführung
URL< <http://de.wikipedia.org/wiki/Personalf%C3%BChrung#Personalf.C3.BChrung>>
verfügbar am 10.11.2009

Wikipedia, Personalwesen
URL<<http://de.wikipedia.org/wiki/Personalwesen>> verfügbar am 30.9.2009

Wikipedia, Unternehmensführung
URL<<http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensf%C3%BChrung>> verfügbar am 19.10.2009

Wikipedia, Führungsstil
URL< <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungsstil>> verfügbar am 30.9.2009

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Obermallebarn, 23. Dezember 2009

Unterschrift