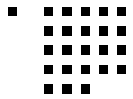


## **SKRIPT zur Lehrveranstaltung**

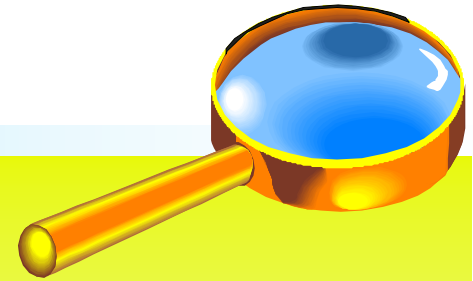
# Führung

Grundlagen für ein wertorientiertes  
Management





# Das Programm für diese Veranstaltung



## Inhalt:

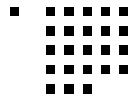
- 1 Grundlagen des Managements
- 2 Die Führung eines Teams
- 3 Konfliktmanagement
- 4 Führungskonzepte
- 5 Führungs- und Motivationstheorien
- 6 Macht und Autorität
- 7 Sonstige Fragen rund um Führung und Management

## Managementübung

Termin wird noch festgelegt.

Leistungsnachweis durch **60-min. Klausur** im Rahmen der BWL II-Klausur (3 Std.).

Ein Skript wird als Download zur Verfügung gestellt unter [www.prof-ernst.de](http://www.prof-ernst.de).  
Password: *ernst*

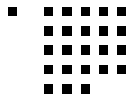


## Fallstudie „Endlich Chefin“

**Eine interaktive Fallstudie**

Führungs- und  
Motivationstheorien  
leicht gemacht





# Definition von "Führung"

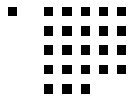


### Wunderer / Grunwald:

"**Zielorientierte soziale Einflussnahme** zur Erfüllung **gemeinsamer Aufgaben** in einer **strukturierten** Arbeitssituation."

### von Rosenstiel:

„Unter Führung versteht man die **zielbezogene** und **bewusste Verhaltensbeeinflussung**. Im Unternehmen kann dies durch **strukturelle** Maßnahmen... erfolgen, aber auch durch **personale**...“



# Management

**1. Funktional:** Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in einem Unternehmen notwendig sind: Planung, Entscheidung, Steuerung, Kontrolle etc.

**2. Institutional:** Beschreibung der Personen und Gruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen, und das erledigen, was zu einer erfolgreichen Unternehmensführung beiträgt.

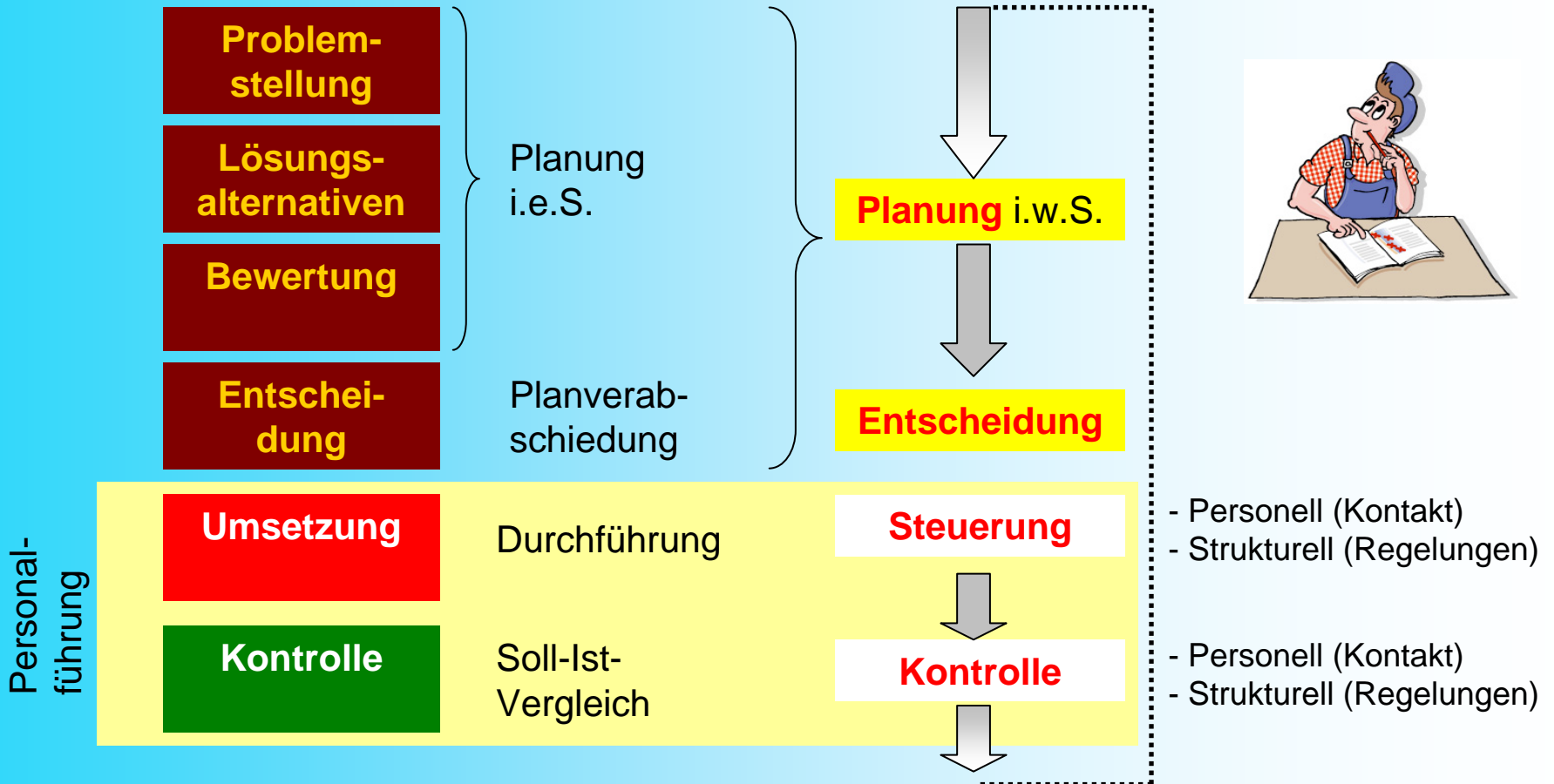
**Manum agere** (lat.)  
= an der Hand führen

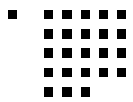
**to manage**  
= etwas schaffen, tun;  
zurechtkommen





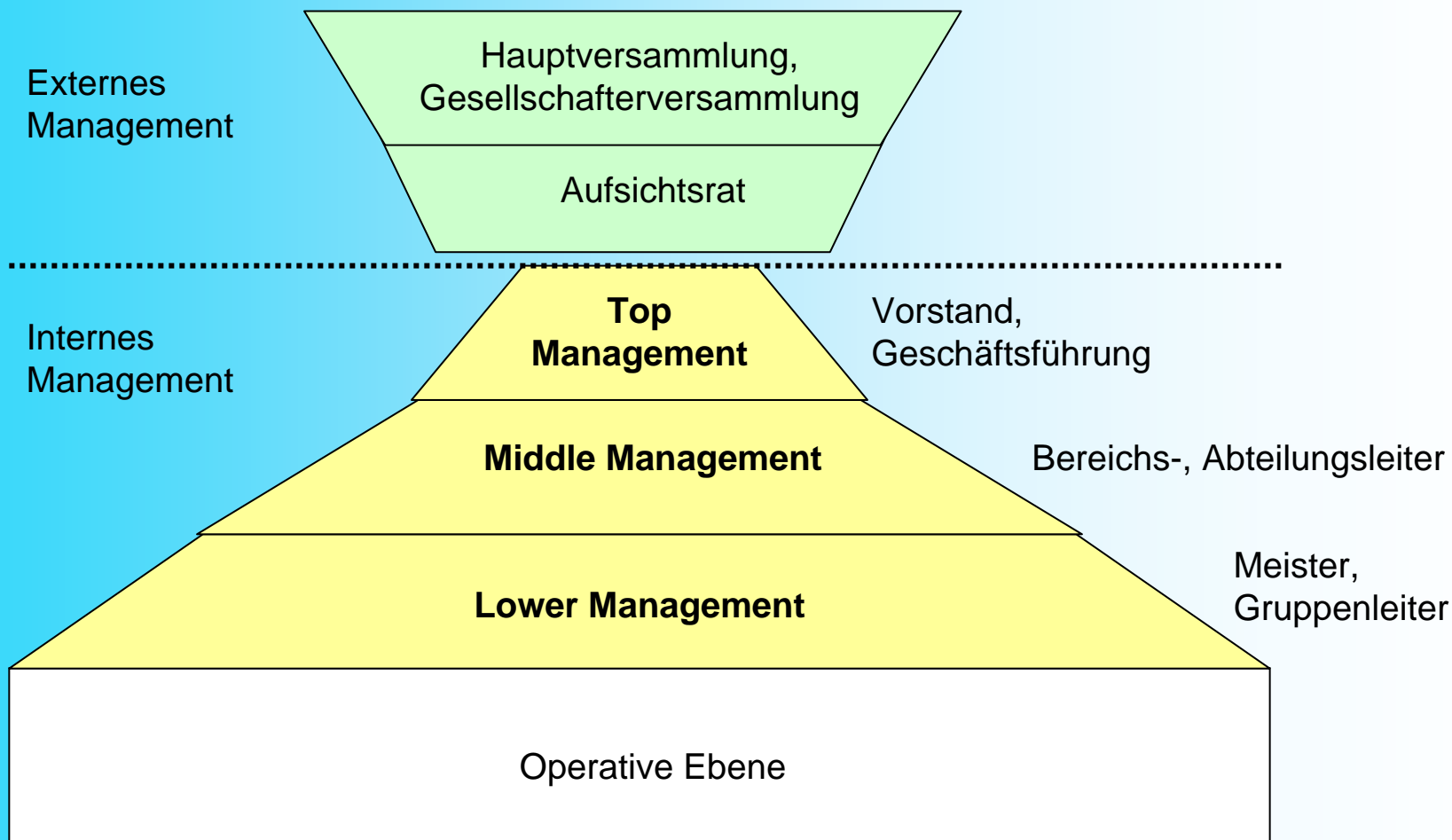
# Management im funktionalen Sinne





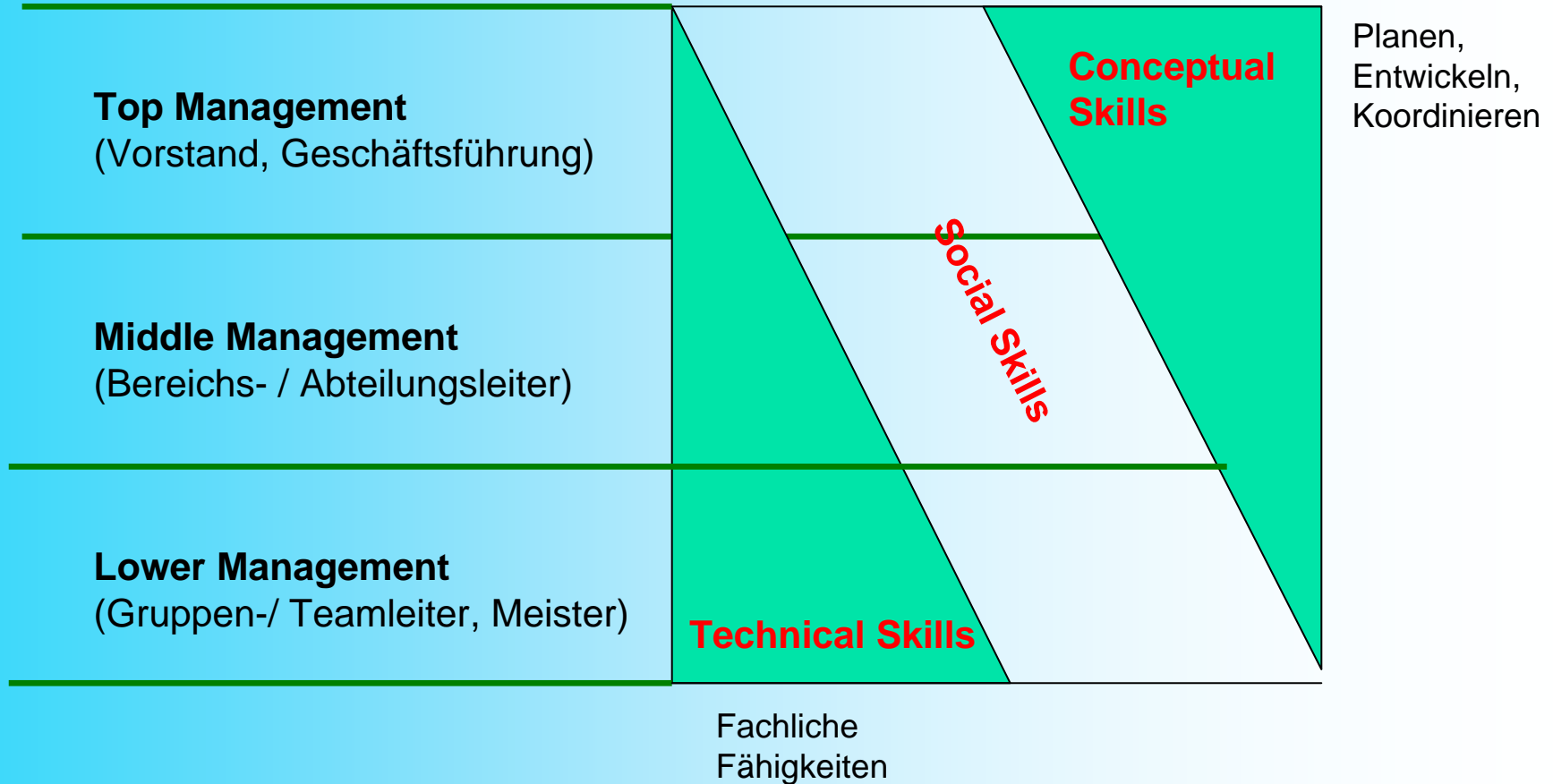
# Management im institutionalen Sinne

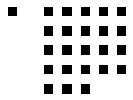
Personengruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen.





# Managementebenen und Anforderungsspektrum





# Strukturelles und personelles Management

**Strukturelles  
Management**

Leadership durch Regeln und  
Strukturen

**Personelles  
Management**

Leadership durch Interaktion





## Vorteile des „Strukturellen Managements“ nach Link (1996)

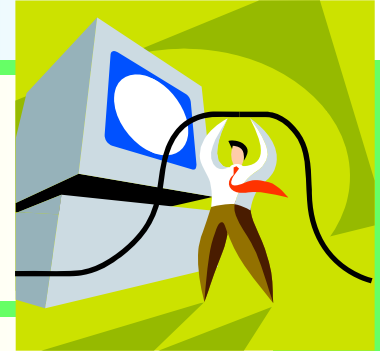
**Institutionalisierung genereller Regelungen**, um das Verhalten der Mitarbeiter/innen zu beeinflussen - im Gegensatz zum personellen Management (Einzelfallmaßnahmen durch persönlichen Kontakt).

**1. Akzeptanzargument:** wird leichter akzeptiert; Anweisungen werden versachlicht und objektiviert (Gleichheitsgrundsatz); Mitarbeiter fühlen sich nicht der Herrschaft durch Manager unterworfen.

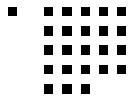
**2. Leistungsargument:** schafft Problemlösungen auf Dauer, professionalisierte Regelungen verhindern ständige Einzelfallbetrachtungen.

**3. Kostenargument:** Persönliches Management (Führung) ist teuer. Trotz des hohen Vorbereitungs- und Vereinbarungsaufwandes (Mitbestimmung) werden die individuellen Kosten der Vereinbarung mit Einzelnen reduziert.

**4. Entlastungsargument:** Eine zu starke Ausrichtung auf individuelles Management führt zwangsläufig zu einer Überlastung der Instanzen und Dienstwege.



Bsp: Dienstreise-, Unterschriften-, Dienstwagenregelung, Arbeitszeitregelungen etc.



## Nachteile des „Strukturellen Managements“ nach Link (1996)



**1. Flexibilitätsargument:** Strukturelle Regelungen führen zu einem „Korsett“, das neuen Situationen nicht gerecht werden kann. Gefahr einer zu vereinfachten Problemsicht und Problembehandlung.

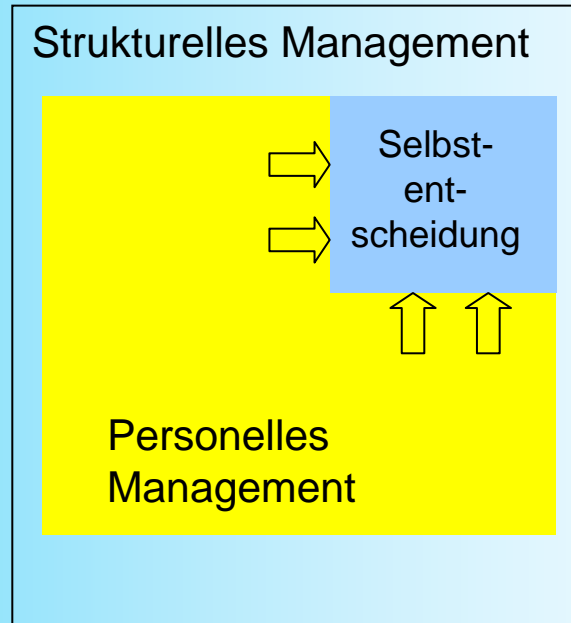
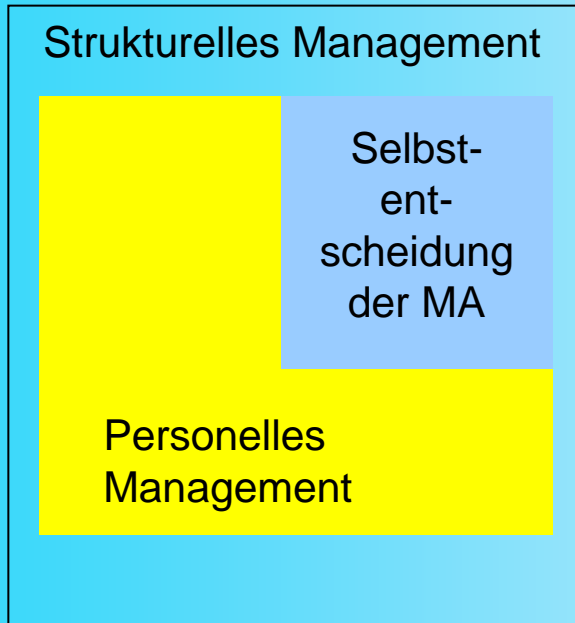
**2. Ungerechtigkeitsargument:** Standardisierungen können eine ungerechte Vernachlässigung der individuellen Situation bedeuten (kein Minderheitenschutz).

**3. Beziehungsargument:** Strukturelle Führung ist eine „seelenlose und kalte Art“ der Verhaltensbeeinflussung. Motivation und Loyalität werden erschwert.

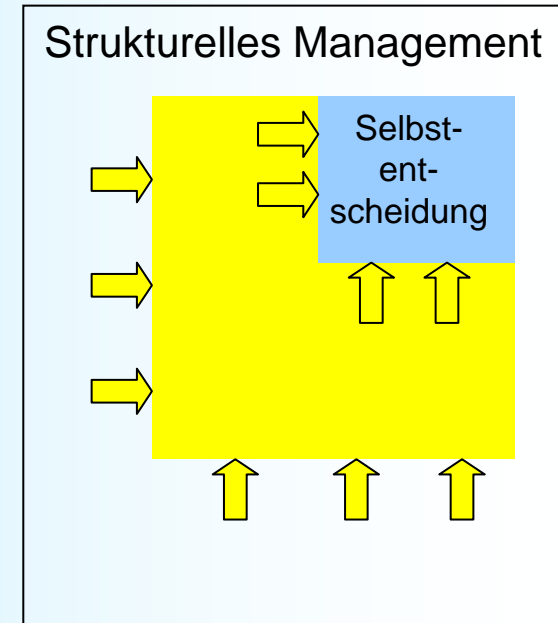
**4. Innovationsargument:** Innovation wird durch strukturelle Führung gehemmt.

**5. Akzelerationsargument:** Die Entfremdungswirkung genereller Regelungen führt oftmals zu einem Drang, diese zu umgehen. Dadurch entsteht ein sich selbst verstärkendes Kontrollproblem, eine Bürokratisierungsdynamik.

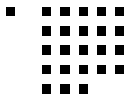
# Gefahrenpotenziale



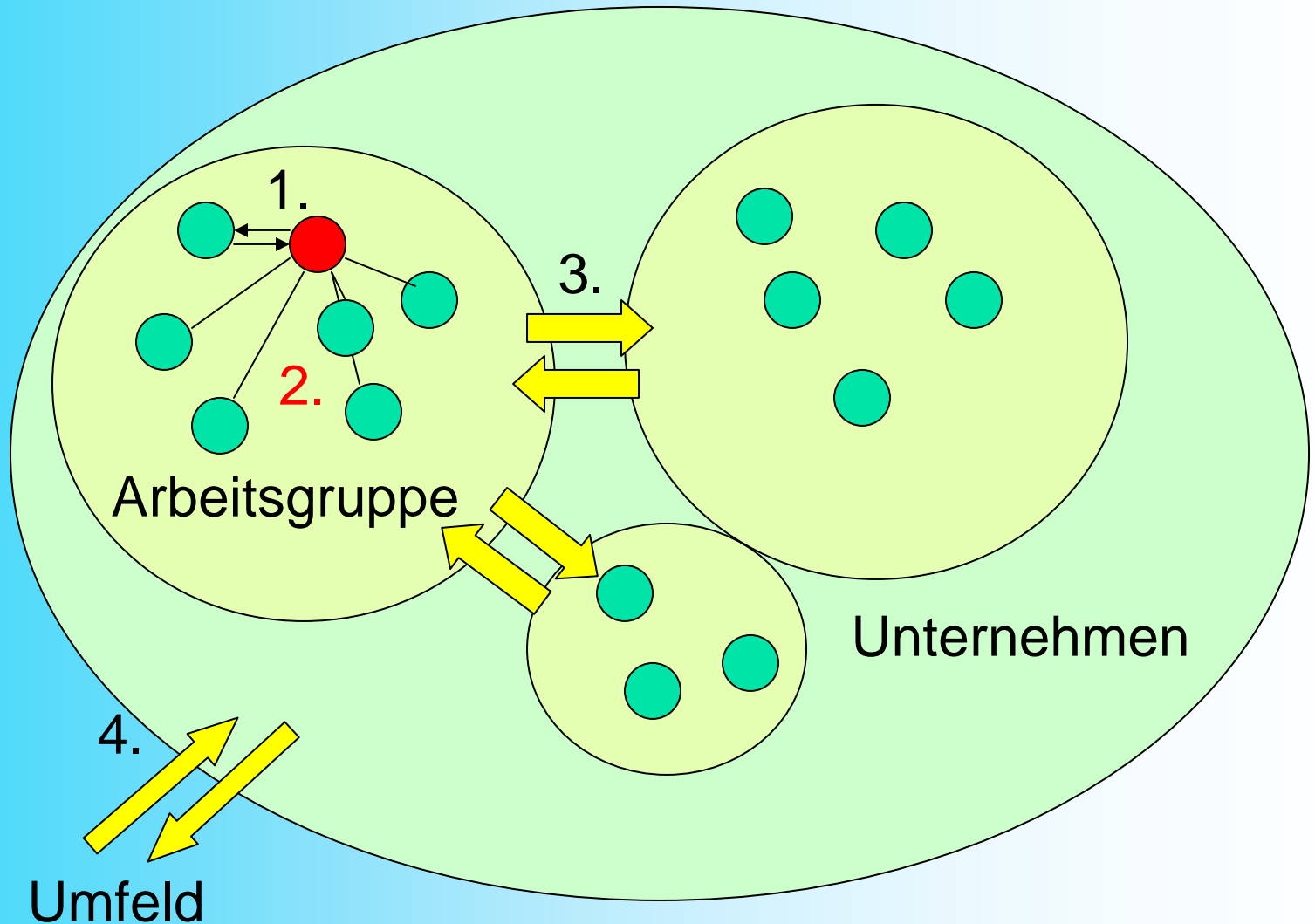
Einengung der  
Mitarbeiterautonomie  
durch personelles  
Management

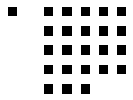


Einengung der  
Mitarbeiter- und  
Führungsautonomie  
durch strukturelles  
Management



# Aktionsebenen der Personalführung





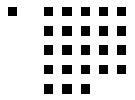
## Was ist ein Team? Die klassische Definition!

... ist ein dauerhafter Zusammenschluss von Individuen mit direktem Kontakt (face-to face) an einem Ort, zur gleichen Zeit (here and now), mit Kommunikation / Interaktion, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

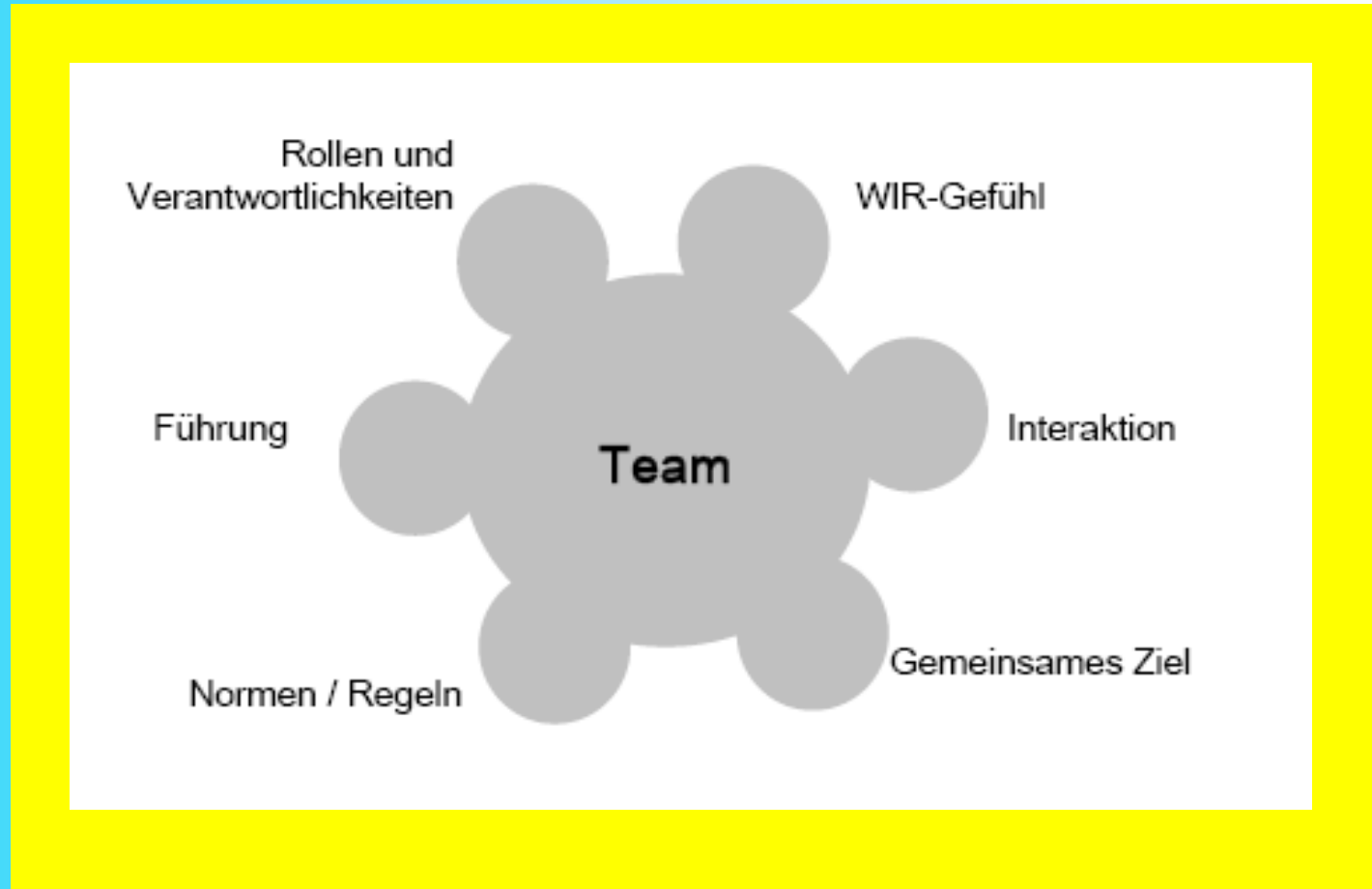
Eine effiziente Interaktion entsteht durch eine Struktur, in der Funktionen, Rollen und Normen klar und im Konsens definiert sind. Die Kooperation führt zu einem Wir-Gefühl und zu Synergieeffekten:

**Das Team ist mehr als die Summe der Einzelteile.**





# Elemente eines erfolgreichen Teams





# Elemente eines erfolgreichen Teams

## **Führung**

Die Führungskraft sorgt für die Koordination und das reibungslose „Funktionieren“ des Teams und den richtigen Arbeitseinsatz jedes einzelnen Mitarbeiters, kümmert sich um die Teamentwicklung und räumt Störfaktoren der Koordination aus.

## **Rollen und Verantwortlichkeiten**

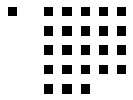
Die Teammitglieder sind ausreichend qualifiziert und bringen ihre Stärken sinnvoll in das Team ein (ergänzende Leistungsschwerpunkte). Klar definierte und akzeptierte Rollen und ein gut organisierter Informationsfluss führen zu einem hohen Kooperationsniveau.

## **Wir-Gefühl**

Im Team herrscht ein Wir-Gefühl, in dem sich die Teammitglieder wohl fühlen und offen, ehrlich und fair miteinander umgehen. Es entstehen auch informelle Beziehungen, die den Zusammenhalt steigern. Konflikte werden frühzeitig transparent und können kanalisiert werden.

## **Interaktion**

Die Teammitglieder arbeiten effizient zusammen. Der Informationsfluss ist auf eine optimale Aufgabenerledigung ausgerichtet. Das Team hat die Fähigkeit, die Kreativität und Leistung des Einzelnen nicht zu unterdrücken und neue Ideen aktiv aufzunehmen und gemeinsam umzusetzen (Konsensfähigkeit).



# Elemente eines erfolgreichen Teams

## **Gemeinsames Ziel**

Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Zielen des Teams und sind gewillt, sich gegenseitig zu unterstützen und ein hohes Leistungsniveau zu erzielen. Konfliktfelder können der gemeinsamen Zielsetzung untergeordnet werden.

## **Normen / Regeln**

Im Team entstehen allgemein akzeptierte Normen und Regeln, die der Aufgabenerfüllung und einem reibungslosen Miteinander dienen. Eine gemeinsame Wertebasis bildet das Fundament der Teamarbeit.



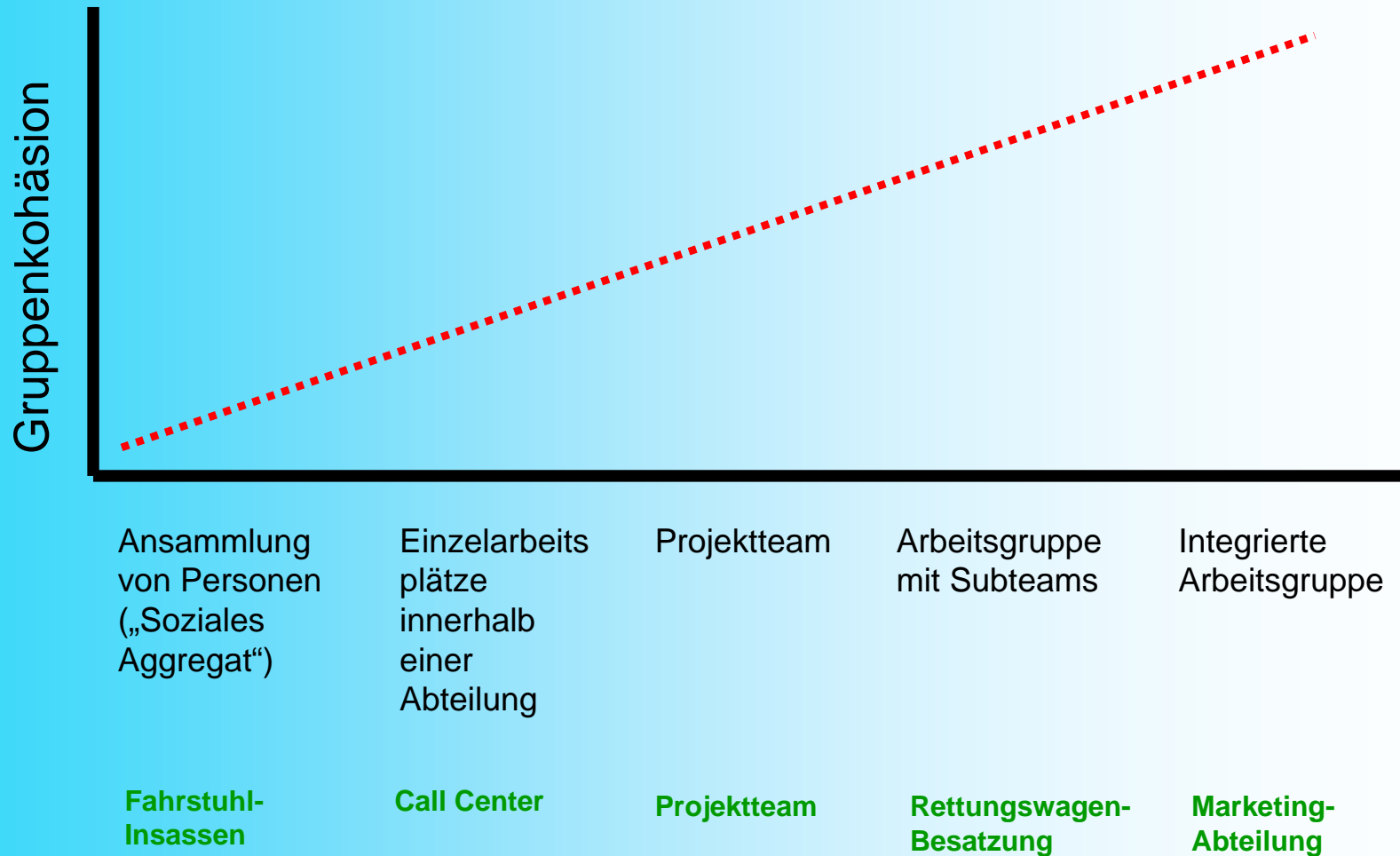
# Gruppenformen

Gruppenform	Definition	Beispiele
<b>Bezugsgruppe</b>	Eine Gruppe von Individuen, mit denen wir uns identifizieren und mit denen wir gerne zusammen sind.	Freunde, Arbeitskollegen, Sportkameraden
<b>Arbeitsgruppe</b>	Eine überschaubare Anzahl von Personen, die eine spezifische (unternehmensbezogene) Zielsetzung verfolgen; zielgerichtete Kommunikation und Interaktion.	Abteilung, Projektgruppe
<b>Soziale Kategorie</b>	Eine Gruppe von Menschen, die ein bestimmtes Merkmal gemeinsam haben (ohne physische Nähe).	Frauen, Männer, Europäer, Amerikaner, Jugendliche
<b>Soziales Aggregat</b>	Eine Gruppe von Menschen, die zur gleichen Zeit am gleichen Ort zusammentreffen (physische Nähe), ohne Kommunikation und Interaktion.	Menschen im Fahrstuhl, in einer Warteschlange etc.

Steigender sozialer Bezug und Gruppenkohäsion.



# Gruppenformen im Berufsleben





# Arbeitsgruppe und Projektgruppe

	Abteilungsgruppe	Projektgruppe
⇒ Zeit	dauerhaft	zeitweilig (Projektlaufzeit)
⇒ Qualifikation	funktionsbezogenes Wissen (Arbeitsplatz)	oft sehr spezielles Wissen gefordert (Projektziel)
⇒ Führung	disziplinarisch (und ggf. fachlich)	im Regelfall fachlich, ohne ‚formale‘ Autorität
⇒ Ziel	langfristig am Unternehmenserfolg ausgerichtet	am Projektziel orientiert. Zielgrößen: Termin, Ergebnis, Kosten (time, goal, budget)

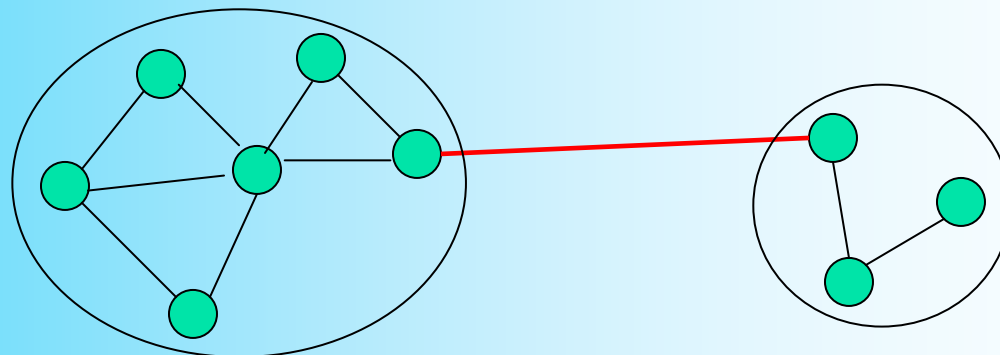
# Formelle und informelle Gruppen

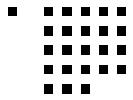
## Formelle Gruppen bzw. Beziehungen

auf Dauer im Sinne des Unternehmenszwecks eingerichtete Gruppen mit einer definierten Rollenteilung (Positionen).

## Informelle Gruppen bzw. Beziehungen

Auf Sympathie und Freundschaft basierende Beziehungen innerhalb einer Organisation, die nicht formell strukturiert sind.



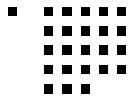


## 1. Die Testphase („**Forming**“)

Die Mitglieder versuchen, Ihre Position innerhalb der Gruppe zu finden. Hohe Aufmerksamkeit, gegenseitiges Abtasten, Kennlernphase, hoher gegenseitiger Informationsfluss, noch diffuse Rollen, Freundlichkeit und Zurückhaltung bestimmen die Atmosphäre.

## 2. Die Nahkampfphase („**Storming**“)

Beziehungen intensivieren sich, Rollen bilden sich heraus, Machtkämpfe um die Bedeutung im Team. Die Führungskraft muss ihre herausgehobene Position legitimieren, Teammitglieder „testen an“, welche Freiräume und Privilegien sie sich erlauben können. Konflikte entwickeln sich unterschwellig oder offen, Cliquen bilden sich.



## 3. Die Organisationsphase („**Norming**“)

Rollen und Positionen im Team haben sich geklärt, Machtkämpfe sind (fast) ausgetragen. Das Team wird funktionsfähiger, klare Umgangsformen entstehen. Der Beitrag des Einzelnen zum Teamerfolg wird stärker bewertet. Die Zusammenarbeit verselbstständigt sich, trotz verbleibender Konfrontationen im Detail. Arbeitsabläufe spielen sich ein und die Kooperation wird effizienter. Es entstehen dauerhafte Spielregeln und klare Ziele. Langsam entwickelt sich ein Wir-Gefühl.

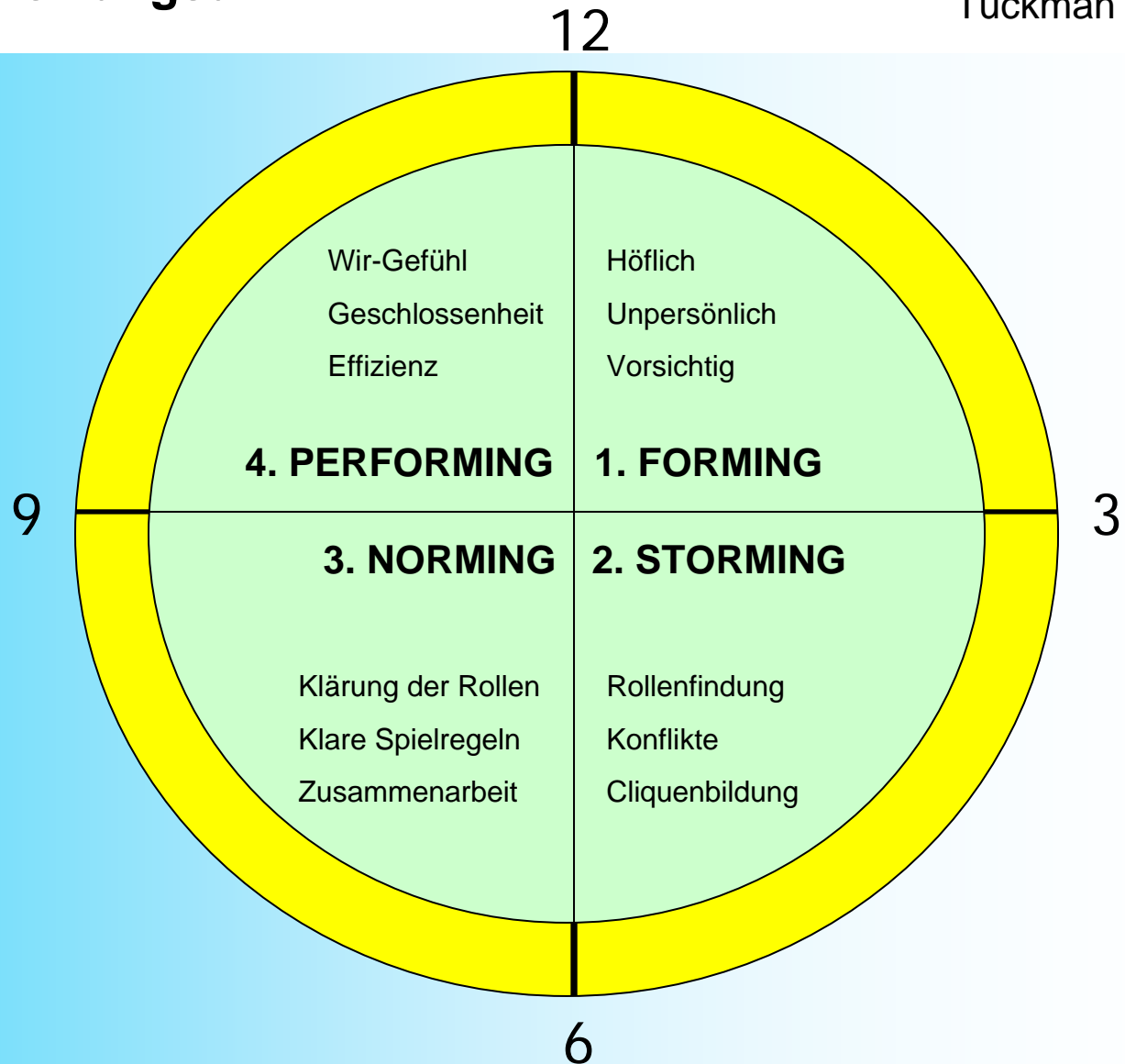
## 4. Die Verschmelzungsphase („**Performing**“)

Das Wir-Gefühl ist auf dem Höhepunkt. Enge Kontakt und Geschlossenheit prägen die Atmosphäre. Gegenseitige Unterstützung und klare Rollen sorgen für Effizienz. Aufgabe und Rolle des Teams innerhalb der Gesamtorganisation geraten in den Fokus. Streben nach Anerkennung des Teams.

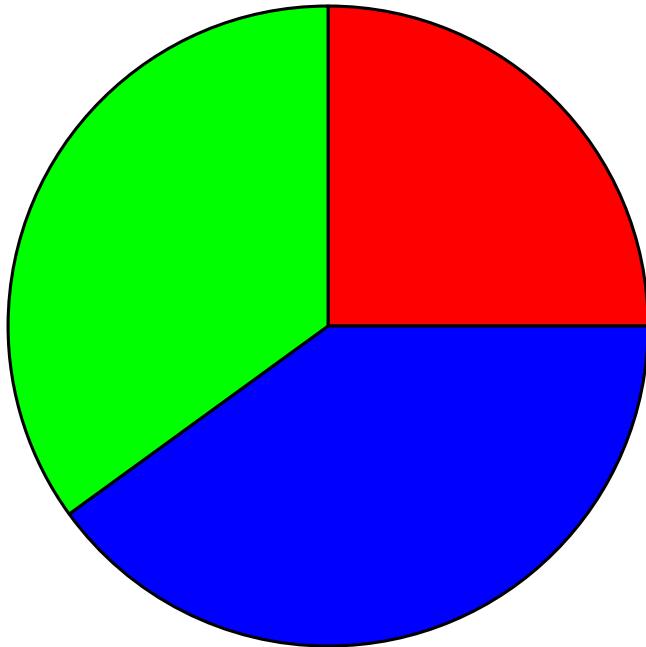
**FRAGE:**

Was kann man in der Frühphase einer Gruppenbildung tun, um den Gruppenprozess zu fördern?

Beispiel:  
Projektgruppe



# Struktogramm

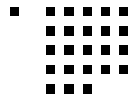


Die Farbanteile repräsentieren eine Mischung von Verhaltenstendenzen, die mit bestimmten Gehirnregionen in Verbindung gebracht werden.

- Kontakt
- Gespür für Menschen
- Fingerspitzengefühl
- Handeln aus Erfahrung
- Vermeiden radikaler Veränderung
- **Erfolg durch Sympathie**

- Dominanz
- Streben nach Wettbewerb und Überlegenheit
- Autorität
- Praktisches Denken und impulsives Handeln
- Erkennen des Machbaren
- Neigung zum Improvisieren
- Aktivität und Dynamik
- **Erfolg durch Aktivität**

- Distanz und Sicherheit
- Tendenz zu Verschlossenheit
- Planvolles Handeln und Bedenken von Handlungskonsequenzen
- Analytisches Denken und Hang zum Perfektionismus
- **Erfolg durch Überzeugung**



## Experiment zum Gruppendruck von Salomon Ash (1956)

**Folgen wir auch dann den Urteilen anderer, wenn diese offensichtlich im Unrecht sind?**

7 Personen einer Gruppe antworteten nacheinander. 6 Eingeweihte antworteten falsch. Dadurch zweifelte die einzige „echte“ Versuchsperson und stimmte der Mehrheit schließlich oftmals zu.

### **Fazit:**

Ein Mehrheitsurteil beeinflusst Einzelne, auch wenn es offensichtlich falsch ist



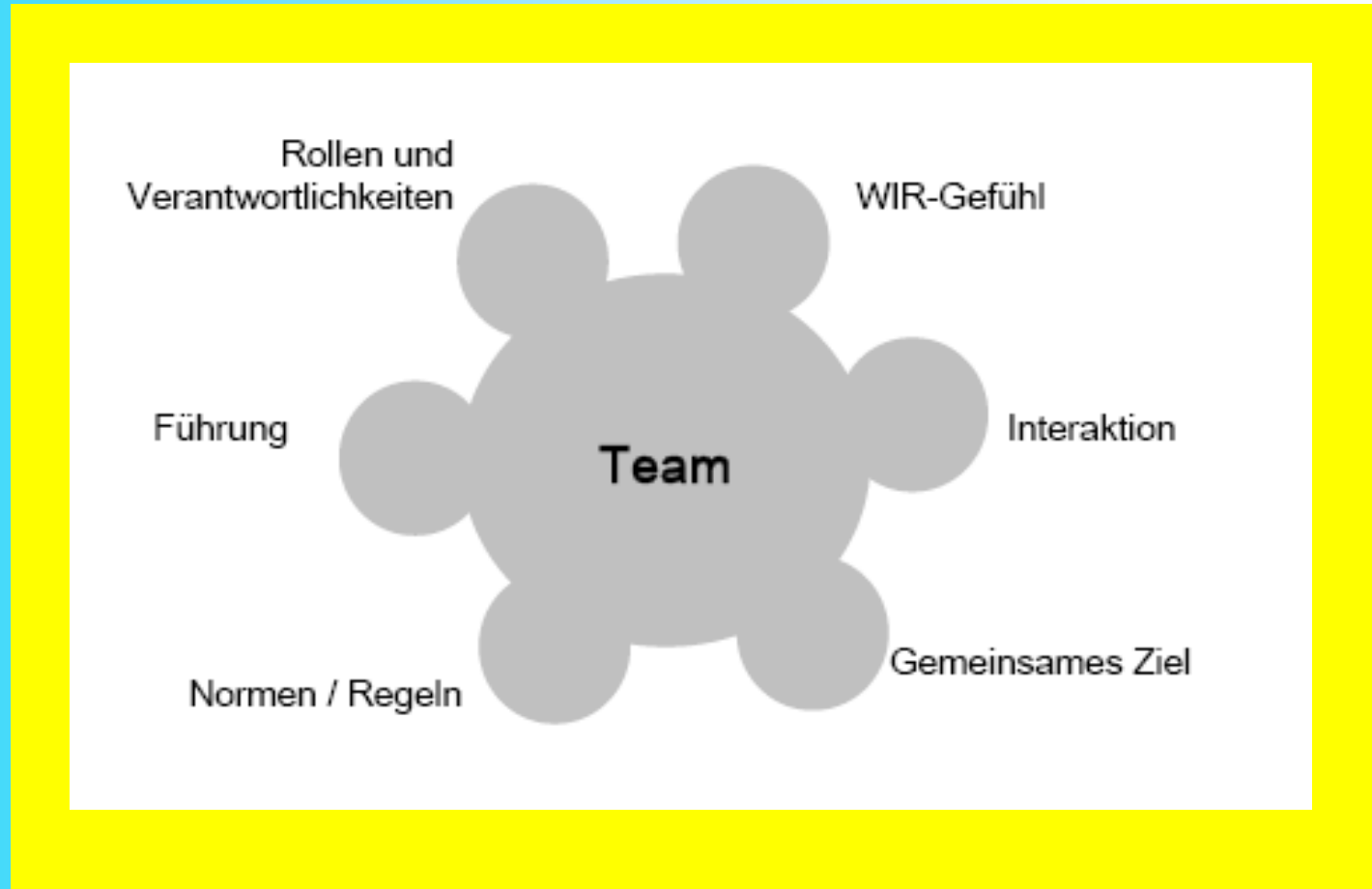
# Experiment zum Gruppendruck von Salomon Ash (1956)

Mehrheitseinfluss in Gruppen ist abhängig von der

- Anzahl der Personen in der Mehrheit
- Einigkeit der Mehrheit
- Stärke der Einwirkung
- Zugeschriebene Kompetenz der Gruppenmitglieder
- Schwierigkeit der Aufgabe
- Kultureller Hintergrund (kollektivistische und individualistische Kulturen)



# „Ein normales Team“



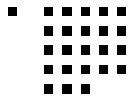
## ▪ „Ein virtuelles Team“



Virtuelle Teams sind Arbeitsgruppen, die über verschiedene Orte, manchmal über die ganze Welt, verstreut sind.

Auf Grund der räumlichen Entfernung kommunizieren sie viel über das Internet.

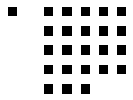
Heute: **15%** der Arbeitszeit bezieht sich auf die Zusammenarbeit mit Personen an anderen Standorten. Prognose für 2010: ca. **25%** (Universität Lüneburg)



## „Das virtuelle Team“

### Vorteile virtueller Teams:

- ▶ Flexible Einbindung von Experten verschiedener Standorte
- ▶ Teamzusammensetzung orientiert sich nach Fähigkeiten, nicht nach Verfügbarkeit
- ▶ Hoher Grad an Selbstorganisation der Mitarbeiter
- ▶ Reduktion von Anfahrs- und Abfahrtskosten für Teammitglieder
- ▶ Optimierung der Zeitressource (reduzierte Reisezeiten, ggfs. 24h-Arbeit)



## „Das virtuelle Team“

### Nachteile virtueller Teams:

- ▶ Geringere Identifikation mit der Organisation / dem Team
- ▶ Unsicherheit bzgl. Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Prioritäten
- ▶ Aufbau von Vertrauen ist schwierig
- ▶ Gefühl der Isolation
- ▶ Abhängigkeit von Informations- und Kommunikations-Technologie
- ▶ Erhöhter Organisationsaufwand für lokale Treffen
- ▶ Schwierigkeit des Leistungs-Feedbacks
- ▶ Missverständnisse und Konflikte entstehen schneller

# Teamrollen nach Dr. Meredith Belbin

## **Drei handlungsorientierte Rollen:**

Shaper, Implementor, Completer,..

## **Drei kommunikationsorientierte Rollen:**

Co-ordinator, Teamworker, Resource Investigator

## **Drei wissensorientierte Rollen:**

Plant, Monitor Evaluator, Specialist



## Teamrollen nach Dr. Meredith Belbin

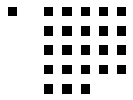
Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwächen
<i>Neuerer/Erfinder</i>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
<i>Wegbereiter/Weichensteller</i>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
<i>Koordinator/Integrator</i>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
<i>Macher</i>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
<i>Beobachter</i>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
<i>Teamarbeiter/Mitspieler</i>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
<i>Umsetzer</i>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
<i>Perfektionist</i>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
<i>Spezialist</i>	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

# Konflikte

Konflikte sind allgegenwärtig, wo Menschen zusammen kommen. Sie sind nicht zwangsläufig negativ, sondern können sogar positive Auswirkungen haben (z.B. interner Zusammenhalt, Innovation).

Konflikte sind nur dann störend und destruktiv, wenn sie nicht kanalisiert werden und das Zusammenleben und die Leistung beeinträchtigen.



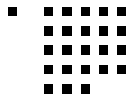


## Konflikte positiv

### Konflikte können z.B. ...

- auf Probleme aufmerksam machen, latente Spannungen abbauen
- die Kommunikation fördern
- Standpunkte klären und Positionen verdeutlichen
- dazu beitragen, den eigenen Standpunkt zu hinterfragen, die Selbstwahrnehmung zu verbessern
- den Gruppenzusammenhang festigen
- kreative neue Lösungen hervorrufen





## Konflikte negativ

Folgen von Konflikten können sein:

Arbeitsfehler, schlechte Leistungen

„Energieverschwendung“, fehlgeleitete Energie

Rückläufige Information und Interaktion

Störung des Arbeitsklimas

Stress, Krankheiten, Unzufriedenheit



# Konflikttypen

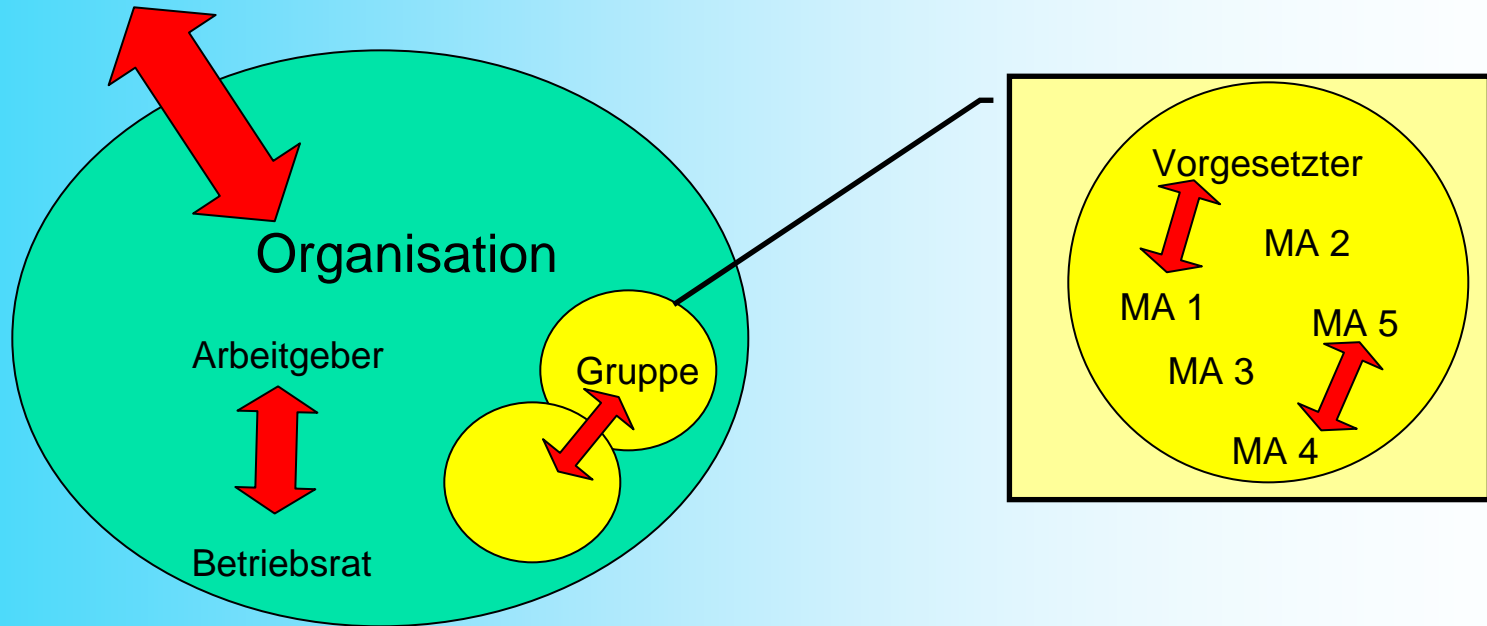
**Verteilungskonflikte:** Der „Kuchen“ muss unter mehreren verteilt werden (Verteilung eines knappen Guts) oder auch „Besitzstandswahrung“: ich verteidige das bisher Erreichte.

**Interessenkonflikte:** Konflikte aufgrund aktueller unterschiedlicher Interessen, Verhaltensweisen und Ziele. Eine bestimmte Vorgehensweise nutzt mir persönlich (sie schadet vielleicht anderen).

**Bewertungskonflikte:** Die subjektive Beurteilung von Dingen, Sachverhalten, Verhaltensweisen oder Informationen ist unterschiedlich, ohne dass deren Richtigkeit oder Falschheit beweisbar wäre („Geschmacksfrage“, individuelle Vorlieben, Werte).

# Ebenen von Konflikten

Umwelt  
(z.B. Behörde)



Führungskräfte verwenden im Schnitt ca. 20% ihrer Zeit für Konfliktlösungen.



## Charakterisierung einer Konfliktsituation

- Zumindest zwei Personen oder Gruppen interagieren.
- Es existieren einander konkurrierende Ziele, Interessen, Meinungen etc.
- Aktionen (Reaktionen) sind darauf gerichtet, die andere Seite zu beeinflussen, zu unterdrücken, zu provozieren etc.
- Aktionen (Reaktionen) stehen zumindest teilweise im Widerspruch zueinander.
- Aktionen (Reaktionen) werden zunehmend emotional (Beziehungsebene statt Sachebene).





# Stufen der Konflikteskalation in Unternehmen (1)

In Anlehnung  
an die Konflikt-  
typologie von  
Glasl.



## 1. Auseinandersetzung:

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander, aber es besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.



## 2. Polarisierung:

Beherrschend ist das Gefühl, dass der andere nicht einlenken will. Polarisierung im Denken, Fühlen und Handeln. Schwarz-Weiß-Denken entwickelt sich. Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit. Emotionalisierung der Diskussion.



## 3. Stillstand:

„Reden hilft nicht mehr“. Resignation: „Der Konflikt ist unlösbar“. Verfestigung der Schuldfrage („Der andere ist Schuld“). Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie geht verloren, Gefahr von Fehlinterpretationen. Verstärkung der Negativemotion.



## Stufen der Konflikteskalation in Unternehmen (2)

In Anlehnung  
an die Konflikt-  
typologie von  
Glasl.



### 4. Koalitionsbildung:

Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Der Wunsch, dem anderen schaden zu wollen, wird massiv. Werbung um Anhänger. Positive Aktionen des anderen werden als „Hinterhalt“ bewertet.



### 5. Direkte Angriffe:

Öffentliche und direkte Angriffe, die auf den Gesichtsverlust des Gegners zielen. Genugtuung, dem andern schaden zu können. Drohung und Gegendrohung. „Anhänger“ werden in den Konflikt hineingezogen. „Wer nicht für mich ist, ist gegen mich“.



### 6. Konflikteskalation:

Abbruch der Kommunikation. Die totale Konfrontation. Verachtung des Konfliktgegners. Umkehrung der Werte: Ein kleinerer eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.



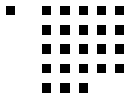
## Arten der Konfliktlösung (1)

1. **Totschweigen oder Unterdrückung des Konflikts** (geeignet bei kleineren Konflikten; beeinträchtigt nicht das Tages-geschäft; Konflikt kann von selbst verschwinden): aktuelle Prioritäten in den Vordergrund stellen, Bedeutung des Konflikts herunterspielen, keine voreiligen Versprechungen machen!
2. **Zufallsentscheidung oder Vorgesetzter entscheidet** (schnelles Verfahren; klare Entscheidung; „Gerechte Lösung“ ohne Nachklang, geeignet bei kleinen Konflikten, die schnell geregelt werden sollten)  
Nachteil: es gibt häufig Verlierer, Konfliktursache nicht geklärt.
3. **Kompromiss** (bedeutet Zugeständnisse auf beiden Seiten. Denkbar auch, dass Mitarbeiter den Konflikt selbst lösen).  
Nachteil: unterschiedliche Bewertung des Kompromisses (möglich: Gewinner-Verlierer-Emotionen). Faire Verhandlung sicherstellen.

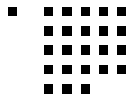


## Arten der Konfliktlösung (2)

4. **Kooperation** (ist eine gemeinsame neue Lösung; Win-Win-Situation; Nachteil: hoher Diskussionsbedarf; Kooperationswille muss erst hergestellt werden; Lösung ist nicht garantiert).
5. **Koexistenz** (der Konflikt wird dauerhaft angenommen): Konfliktgegenstand feststellen, Positionen klären und Spielregeln festlegen (Vereinbarung); Sanktionen bei Regelverletzung verdeutlichen.
6. **Trennung der Konfliktparteien** (als ultima ratio, z.B. Mitarbeiter, der mit keinem zurechtkommt, wird versetzt oder gekündigt; meist einseitige Lösung).
7. **Kanalisierte Konfliktaustragung** (wenn Gewinner-Verlierer-Lösung akzeptabel): Klare Spielregeln für die Konfliktaustragung festlegen, Wettbewerb akzeptabel gestalten, Gesichtsverluste vermeiden (z.B. bei Konkurrenz um eine Führungsposition).



# Was ist eigentlich Mobbing?



# Formen und Motive für Mobbing

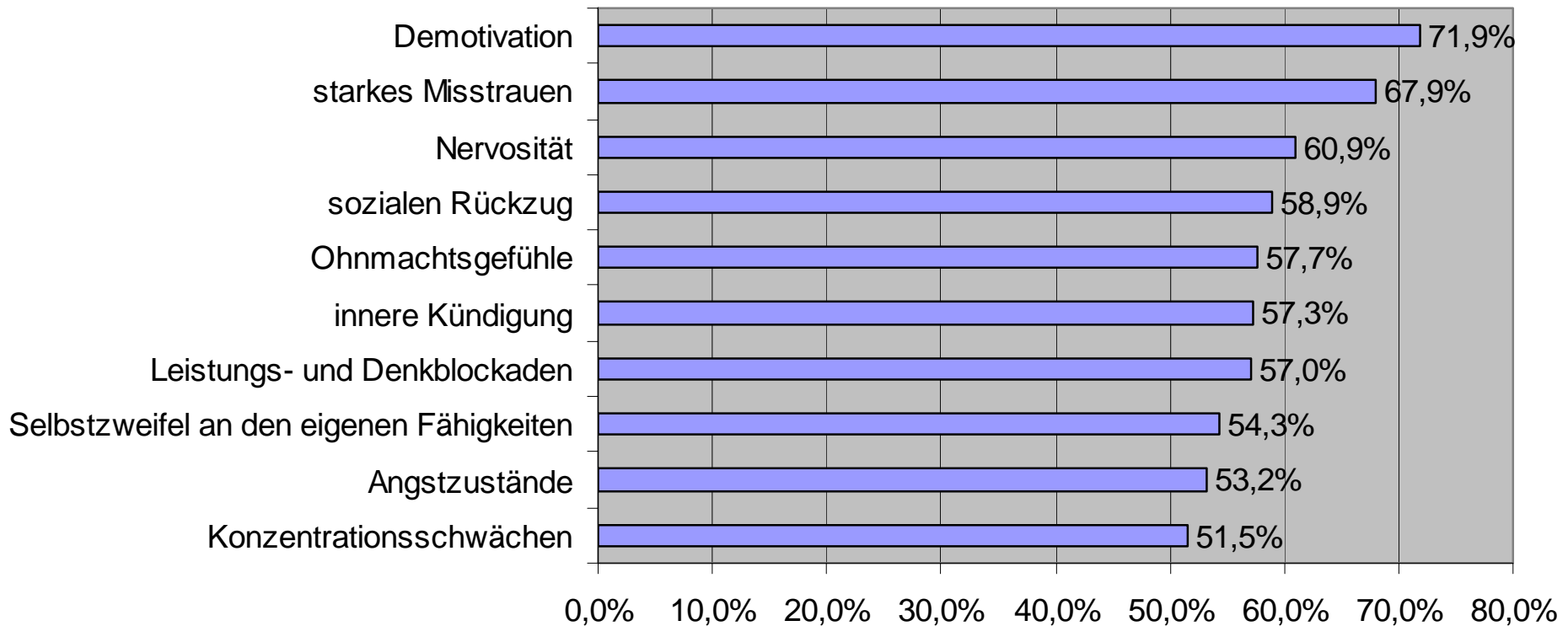
## Formen

- Mobbing zwischen Kollegen (Mobbing“)
- Mobbing von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen („Bossing“)
- Mobbing von Untergebenen gegenüber Vorgesetzten („Staffing“)

## Motive

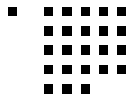
- Antipathie, Neid, Eifersucht
- Angst um den Arbeitsplatz / Verlust der Position
- Frustableitung oder Rache
- "Bestrafung" des Mobbingopfers wegen abweichenden Verhaltens (fremde Kultur, Arbeitsstil etc.)
- ...

In Deutschland sind 2,7 % – also über **800.000** – Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Mobbing betroffen.



Quelle:

Mobbing-Report



## Mobbingintervention durch die Führungskraft

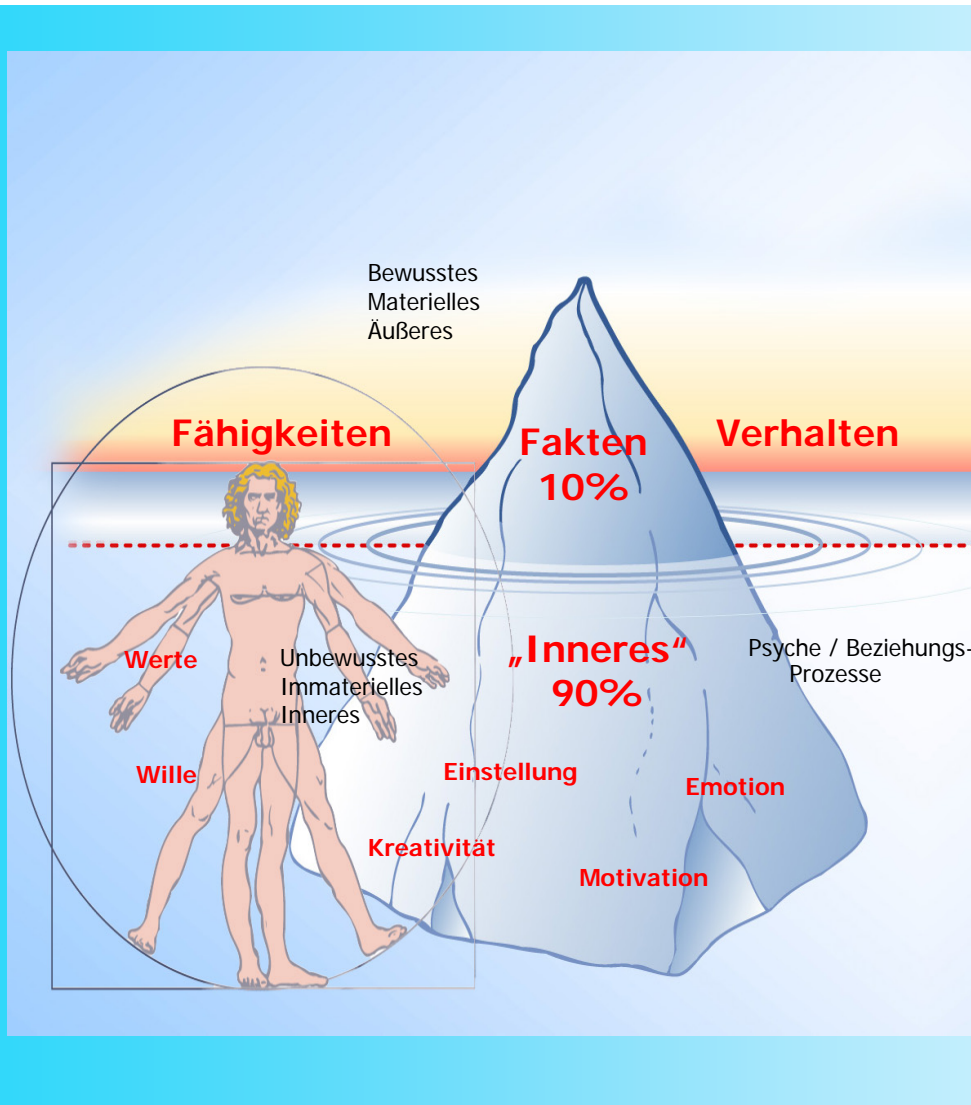


- **Stopp des Mobbings** (z.B. Kritikgespräch, Sanktionen, Abmahnung, Kündigung).
- Nachdem dem Mobber Einhalt geboten wurde, kommt der sofortigen **Unterstützung des Opfers** eine gewichtige Bedeutung zu (Gespräche, Unterstützung durch Kollegen).
- Ggf. professionelle „**Konfliktmediation**“, um eine neue Basis für die Konfliktparteien aufzubauen.
- Ggf. **externe Unterstützung** anbieten (Mobbingberatung, Arzt, Psychotherapie etc.).



# Das Eisbergprinzip

nach Watzlawick/Bateson



Nur ein gewisser Teil dessen, was in der Unternehmenswirklichkeit existiert, ist tatsächlich sicht- und erlebbar.

Viele Konfliktursachen liegen auf einer unbewussten oder „endogenen Ebene“ und sind z.B. durch Wahrnehmungsunterschiede begründet.



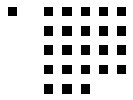
# Das Johari-Fenster

Selbstwahrnehmung

Fremdwahrnehmung

	Mir selbst bekannt	Mir selbst unbekannt
Anderen bekannt	Die öffentliche Person Offene und frei zugängliche Daten und Fakten	„Der blinde Fleck“ Ich sehe nicht, was andere sehen...
Anderen unbekannt	Die Privatperson Informationen, Wünsche, Ängste, die bewusst verborgen werden.	Der Bereich des Unbekannten Unbewusste Motive und verborgene Talente

Zielsetzung der Mitarbeiterführung:  
Den „blinden Fleck verkeinern“



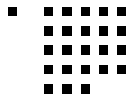
## Corporate Culture: Unternehmen brauchen Werte

Jede Gemeinschaft benötigt eine gemeinsame Wertebasis („Kultur“), die ein verbindendes Glied zwischen Individuen darstellt.

Dies ermöglicht Verhaltenssicherheit für den Einzelnen und sichert die Stabilität und Solidarität einer Gemeinschaft.







## Unternehmenskultur



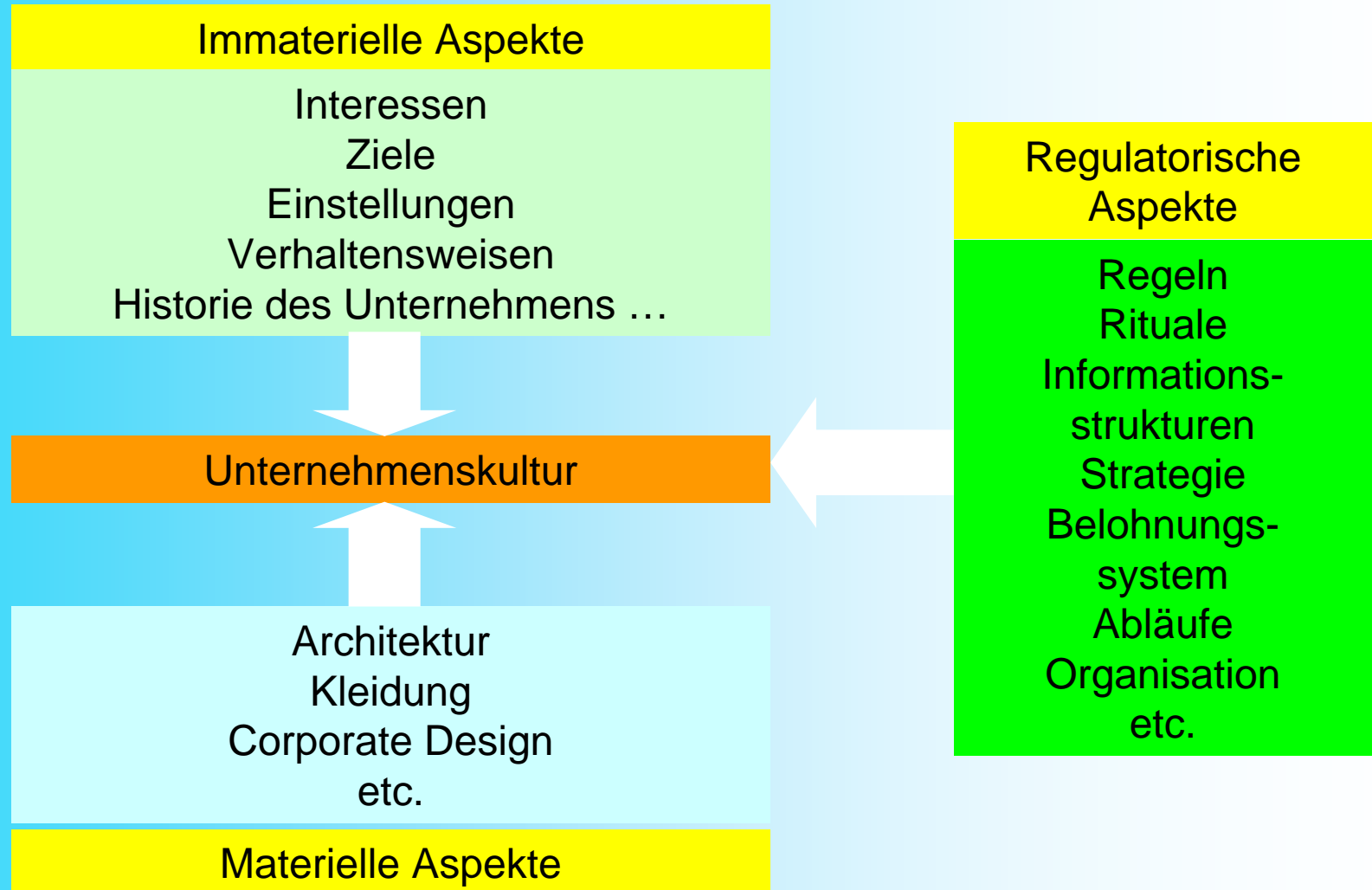
### Zielsetzung von Unternehmens- und Führungsleitbildern:

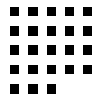
1. Schaffung eines strategischen Orientierungsrahmens für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.
2. Richtlinien für die operative Zusammenarbeit und Abläufe im Unternehmen.
3. Handlungskodex, der die „Do´s“ und „Don´ts“ im Unternehmen beschreibt.

## Corporate Identity



# Aspekte der Unternehmenskultur





# Typologie von Organisationskulturen (nach Deal & Kennedy) 1982

## „Alles-oder-Nichts-Kulturen“

(Film-, Modeindustrie, Werbeagenturen)

- Dynamisches Handeln, jugendliches, extravagantes Aussehen. Hohe Emotionalität.
- Einkommen, Macht und Aussehen als Erfolgs- und Statussymbole.
- Misserfolg wird schonungslos offen gelegt.
- Innovation und konzeptionelle Stärken sind gefragt.

## „Analytische Projektkulturen“

(Technische, produzierende Firmen)

- Gefahr von Investitionsfehlern bei Projekten führt zu maximaler Planungsaktivität
- Wissenschaftlich-technische Rationalität, korrekte Kleidung und Umgangsformen, Sachlichkeit. Lange Betriebszugehörigkeiten.
- Viele Sitzungen, Besprechungen und Informationsaktivitäten

## „Brot-und-Spiele-Kulturen“

(Verkaufskulturen, z.B. McDonalds)

- Außenorientierung: freundliches, ansprechendes Aussehen, unkomplizierter, lebendiger Umgangston
- Viel Aktivität, Feste, Feiern und Auszeichnungen („Mitarbeiter/in des Monats“)
- Hohe Planungsfähigkeit und Kundenorientierung

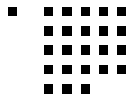
## „Prozesskulturen“

(Banken, Versicherungen)

- Alles konzentriert sich auf den Prozess. Fehlerminimierung steht im Vordergrund. Alles wird registriert und dokumentiert (Absicherung).
- Stark hierarchische Ordnung. Kleidung, Umgangsformen sind normiert.
- Hohe Überwachungsaktivitäten

# Beispiel hagebau





## Entwicklung eines Unternehmens- / Führungsleitbildes

1. Etablierung einer Arbeitsgruppe
2. Entwicklung eines „Entwurfs“
3. Kommunikation des Entwurfs und Beteiligung des Managements und der Mitarbeiter (Mitarbeiterzeitschrift, Workshops etc.)
4. Überarbeitung des Entwurfs und Vorbereitung einer Entscheidungsgrundlage
5. Entscheidung
6. Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur Umsetzung des Leitbildes
7. Veröffentlichung des Unternehmens- / Führungsleitbildes (und der Maßnahmen)



# Kommunikation eines Leitbildes

## KOMMUNIKATION

Vermittlung der Werte durch **Einführungsmappen** und bei **Einführungsseminaren** (bei Neueinstellungen)

Motivierender und begeisternder **Film**

**Werteworkshops** bis auf Mitarbeiterebene („Was bedeuten die Werte für unsere Abteilung?“)

„**Werteprojekte**“ für Auszubildende

## PUBLIKATION

**Plakate**

**Flyer, Broschüren**

**Give-aways**

**Veröffentlichung Intranet, Internet**

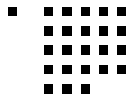


## EVALUATION

Integration der Werte in **Beurteilungssysteme** (ggf. vergütungsrelevant)

Durchführung von **Führungs-Feedbacks** (konkrete Überprüfung, ob die Werte gelebt werden) und in **Potenzialanalysen**

Überprüfung der Werte durch **Mitarbeiterbefragung**



## Fehler bei der Einführung einer Corporate Identity

1. Die Grundsätze werden von oben (top down) „verordnet“, die Mitarbeiter/innen werden nicht beteiligt.
2. Es werden Anforderungen beschrieben, die niemand realistischerweise erfüllen kann.
3. Das Leitbild bleibt rein deklaratorisch, es werden keine Maßnahmen zur Umsetzung geplant („Papier ist geduldig“).
4. Die Führungskräfte leben das Leitbild nicht vor.

# ▪ „Versandung eines Leitbildes“

Frei nach Winfried Berner  
([www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de))

## Phase 1: Begeisterung

Die Mitarbeiter hören die wohlklingenden Grundsätze (Leitsätze), nehmen diese positiv an und projizieren ihre unerfüllten Hoffnungen und Wünsche hinein.

## Phase 2: Erwartung

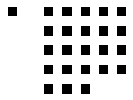
Die Mitarbeiter warten darauf, dass das Management des Unternehmens das Leitbild spürbar umsetzt. Die anfänglichen Hoffnungen werden zu klaren Erwartungen.

## Phase 3: Ernüchterung

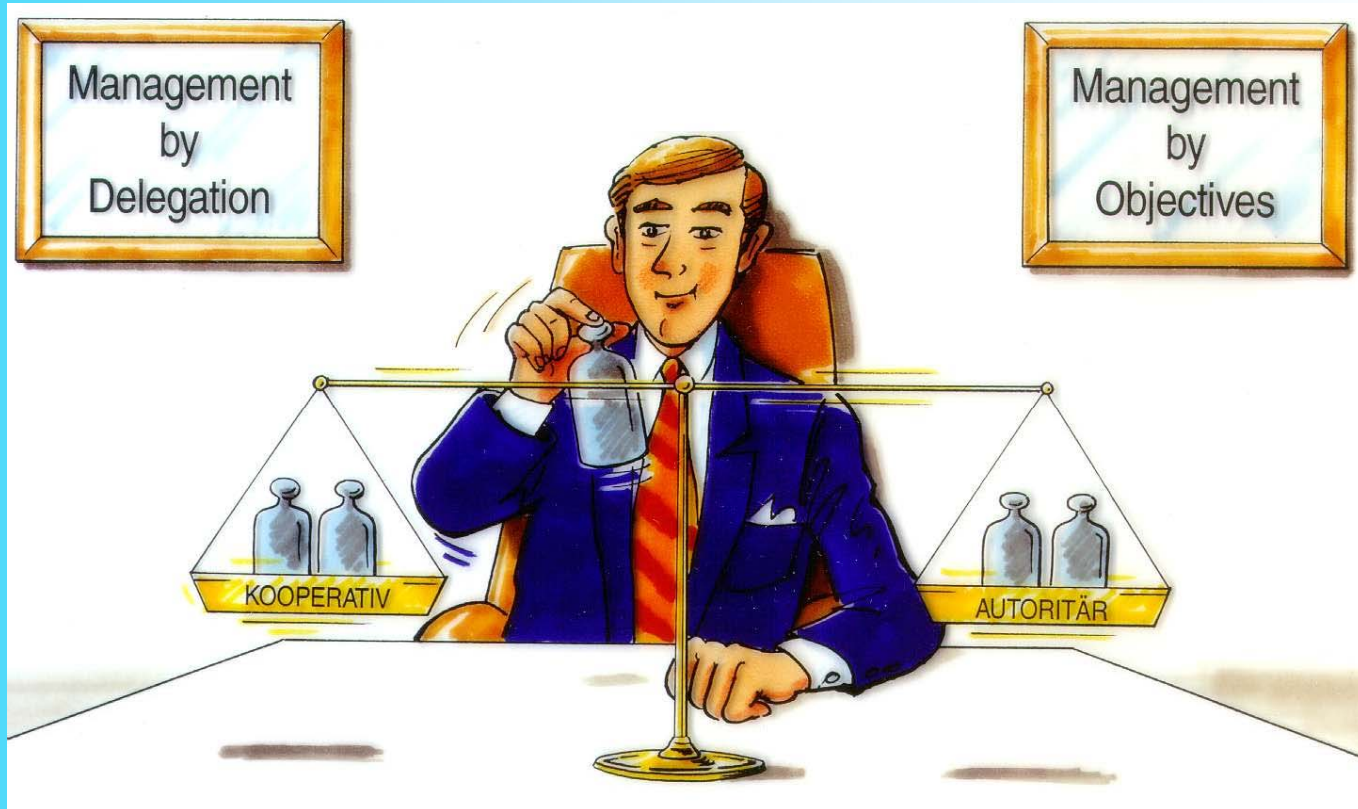
Die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter schlägt in Enttäuschung und Ernüchterung um, je länger keine Veränderung spürbar wird.

## Phase 4: Verbitterung

Die Mitarbeiter fühlen sich getäuscht und betrogen und verlieren weiteres Vertrauen in das Management.



# Führungskonzepte

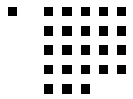


In der Management- und Führungslehre haben sich eine Reihe von Führungskonzepten als handlungsleitende Prinzipien herausgebildet.



# Management-by-....





# Führungskonzepte

## 1

### Management-by-results

Führung durch Ergebnisüberwachung (laufende Kontrolle von Ergebnisgrößen, z.B. Umsatz, Stückzahlen, Reklamationen, Gewinn). Top-Down-Management, wenig Entscheidungsbefugnisse auf unteren Ebenen. Organisatorisch: Profit-Center-Organisation.

Gefahren: Bereichsegoismus und Zahlenfetischismus, unabhängig von Qualitätskriterien. Demotivation der Mitarbeiter durch unrealistische Zahlenvorgaben und ständige Kontrollen. Skeptizistische Grundhaltung: Kontrolle statt Vertrauen!

## 2

### Management-by-projects

Führung durch fachübergreifende Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten. Aufgaben sind meist relativ neuartig und ggf. komplex (z.B. Produkteinführung). Nach Aufgabenerledigung entstehen neue Projekte.

Gefahren: Keine geeigneten Projektmanager, unzureichende Projektorganisation, falsches Projektmanagement. Mitarbeiter haben keine organisatorische „Heimat“.



# Führungskonzepte

## 3

### Management-by-objectives

Führung durch Zielvereinbarung gehört zu den bekanntesten Führungsmodellen (Urheber: *Peter f. Drucker, Douglas M. McGregor, George S. Odiorne*).

Durch gemeinsame Vereinbarung von zu erreichenden Zielen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft agiert der Mitarbeiter durch weitgehend eigenständiges Handeln („Maßnahmenautonomie“).

Gefahren: Unrealistische, demotivierende Zielgrößen, Keine Anpassung der Ziele an veränderte Rahmenbedingungen, Überforderungstendenzen (Mitarbeiter fühlen sich alleine gelassen).

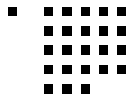
## 4

### Management-by-exception

Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen: Mitarbeiter können so lange eigenständig entscheiden, bis vorgeschriebene Toleranzgrenzen überschritten werden oder unvorhersehbare Ausnahmefälle eintreten.

Die Führungskraft definiert Normal- und Ausnahmefälle sowie Toleranzgrenzen.

Gefahren: Schwierigkeit, Ausnahmefälle richtig einzuschätzen. Gefühl, dass die Bewältigung von Ausnahmefällen dem Mitarbeiter nicht zugetraut wird (Demotivation).



# Führungskonzepte

5

## Management by Delegation

Führung durch Delegation von Aufgaben (-bereichen) an untergeordnete Hierarchieebenen.

**Harzburger Modell** (R. Höhn, 50er Jahre): Übertragung selbständiger Aufgabenbereiche und die dazugehörigen Kompetenzen (Befugnisse), Entscheidungsspielräumen und Verantwortung.

Die Führungskraft gewährt dabei häufig Freiräume in der Gestaltung des Aufgabengebietes (vgl. Management-by-exception) und vereinbart Ziele (Management-by-objectives).

Instrumente: Führungsanweisungen, Stellenbeschreibungen.

Gefahr: Delegation wenig interessanter Aufgaben (ohne Entwicklungsperspektive), zu hohe Erwartungen bzw. zu geringe Mitarbeiterorientierung

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915):** Begründer des "**Scientific Management**".

***Zielsetzung:***

Möglichst zweckmäßige Arbeitsaufteilung. Systematische Steigerung der menschlichen (v. a. körperlichen) Arbeitsleistung.

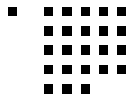
***Mittel und Methoden:***

Arbeits- und Zeitstudien, Unterweisung, materielles Anreizsystem (Akkordlohn), hohe Spezialisierung, Umgebungseinflüsse. Steigerung der Produktionseffizienz.

***Kritische Betrachtung:***

Einseitige Betrachtung des „Menschen als Maschine“, Vernachlässigung der sozialen Dimension. Die letztlich bewirkte Überspezialisierung führte zu Entfremdungsprozessen.

Der Einfluss seiner Forschungsergebnisse hat dennoch zu weltweiten Produktivitätssteigerungen und Lohnerhöhungen geführt.



Abwendung von den Annahmen der klassischen Sichtweise des Taylorismus erfolgte durch die Neoklassischen Ansätze.

**Elton Mayo (1880-1949) und Fritz Roethlisberger:** Begründer der "**Human-Relations-Bewegung**", grundlegender Beitrag zum **Individual- und Gruppenverhalten**.

### ***Erkenntnis:***

Entdeckung des „menschlichen Faktors“ in den Fabriken. Soziale Beziehungen sind bedeutsam für das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

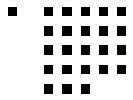
Nicht mehr rein technische, sondern auch soziale Fähigkeiten der Manager geraten in den Blickpunkt.

### ***Berühmte Studie:***

Langjährige empirische Untersuchungen in den Werken der Western Electric Company in Hawthorne, USA /Studie über Auswirkungen der Beleuchtung (1930er Jahre)

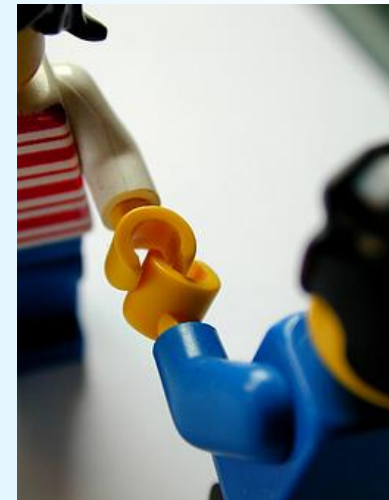
„**Hawthorne-Effekt**“: Verbesserte Leistungen u.a. aufgrund der Aufmerksamkeit der Forscher!





## Unterschiedliche Menschenbilder

- Scientific Management, **Taylor**:  
"Der Mensch ist wie ein Teil einer Maschine; er ist faul, egoistisch; er hat nur Interesse an materiellen Gütern; er muss kontrolliert und extern motiviert werden."
- Human Relations Ansatz, **Mayo**:  
"Der Mensch ist ein soziales Wesen; als Gruppenmitglied entwickelt er gemeinsames Verhalten gegenüber der Umwelt; das Individuum ist nur eine Variable zu Erklärung von Verhalten."



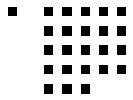
# Motivation und Demotivation



*Was sind die Gründe?*

Gallup-Studie 2005

Der wirtschaftliche Schaden ist je nach Unternehmensgröße immens: durchschnittlich zwischen 5500,- und 12000,- Euro pro Mitarbeiter im Jahr.



# Übersicht



## Führungstheorien

### Eigenschaftstheorien

Persönlichkeitseigenschaften des Führenden bestimmen den Führungserfolg.

### Verhaltenstheorien

Verhaltensmerkmale und der Führungsstil bestimmen den Führungserfolg.

### Situationstheorien

Ein adäquates Reagieren auf die spezifische Führungssituation bestimmt über den Führungserfolg.

## Motivationstheorien

### Inhaltstheorien

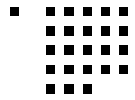
Was bzw. welche Motive bewegen den Menschen zu einem bestimmten Verhalten?

### Prozesstheorien

Welche kognitiven Prozesse und Vorgänge führen zu einem bestimmten Verhalten.

### Gleichgewichtstheorien

Leistungsmotivation entspringt aus einer ausgeglichenen Input-Output-Relation.



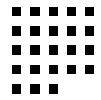
# 1. Eigenschaftstheorien

(„Great Man Theory“)

**Grundsatz:** Der erfolgreiche Führer unterscheidet sich vom weniger erfolgreichen Führer durch bestimmte Eigenschaften ( „zur Führungspersönlichkeit geboren“):

Phys. Faktoren	Soziale Herkunft	Fähigkeiten	Persönlichkeit
Größe	Sozio- ökonomischer Status	Intelligenz	Anpassungs- fähigkeit
Gewicht	Ausbildung	Wissen	Dominanz
Alter	...	Ausdrucks- fähigkeit	Selbstvertrauen
...		...	...

Da das „Training“ solcher Eigenschaften kaum möglich ist:  
Auswahl der „richtigen“ Führungspersönlichkeiten entscheidend.



# 1. Eigenschaftstheorien

## Extraversion (extraversion)

gesprächig – ruhig  
offen - verschwiegen  
energisch – gehemmt

## Verträglichkeit (agreeableness)

freundlich – unfreundlich  
gutmütig – grob  
einführend - rüde

## Gewissenhaftigkeit (conscientiousness)

organisiert – desorganisiert  
gründlich – oberflächlich  
beharrlich - unbeständig

## Emotionale Stabilität (neuroticism)

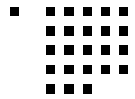
nervös – beherrscht  
reizbar – gelassen  
entspannt - angespannt

## Offenheit (openness)

kreativ – einfalllos  
phantasievoll – geistlos  
interessiert - uninteressiert

Neuerer Trait-Ansatz:  
Howard/Howard:  
„The Big Five“





## Kritische Anmerkungen zur „Great Man Theory“

- Annahme der universellen Gültigkeit fraglich: Ist eine Führungspersönlichkeit nur aufgrund gewisser Eigenschaften in jeder Führungssituation und bei allen Mitarbeitern erfolgreich?).
- Die Frage des jeweiligen Führungsverhaltens wird nicht berücksichtigt.
- Es existiert kein klarer Katalog der charakteristischen Eigenschaften – Studien sind nicht konsistent

Fazit: Der Eigenschaftsansatz kann „Führung“ nicht adäquat erfassen. Aber: Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen relevant bei der Erfassung von Führungsprozessen!

Die Bedeutung der Personalselektion wurde in den Vordergrund gestellt.



# · Autoritär oder kooperativ?

## Autoritärer Führungsstil:

### Merkmale:

- Trennung von Entscheidung, Ausführung, Kontrolle
- Entscheidungs- und Anweisungskompetenz allein beim Vorgesetzten
- Vorgesetzter setzt seine legitimierte Macht ein
- Mitarbeiter darf Anweisungen nur akzeptieren und ausführen
- Keine Delegation

### Vorteil:

Schnell und häufig effizient bei Routinearbeiten und arbeitsscheuen Mitarbeitern. Gehorsam der MA.

**Nachteil:** Wenig Motivation, Initiative und Kreativität.

## Kooperativer Führungsstil:

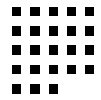
### Merkmale:

- Einbindung der Mitarbeiter
- Anwendung des Delegationsprinzips
- Wenig bis keine Fremdkontrolle der Mitarbeiter
- Vorgesetzter ist wenig kontrollierend, mehr koordinierend und moderierend aktiv

### Vorteil:

Mehr Verantwortung und Kreativität; motiviert und entwickelt Mitarbeiter; hohe Zufriedenheit.

**Nachteil:** langsamere Entscheidungswege, Überforderungsgefahr; arbeitsscheue Mitarbeiter können sich „verstecken“.



# Führungskontinuum von Tannenbaum / Schmidt

Willensbildung beim Vorgesetzten				Willensbildung beim Mitarbeiter		
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzter entscheidet ganz alleine.	Vorgesetzter entscheidet, er versucht aber, die Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen, bevor er sie anordnet.	Vorgesetzter entscheidet; er fördert jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen (Akzeptanz erreichen)	Vorgesetzter informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können ihre Meinung äußern, bevor Vorgesetzter seine Entscheidung trifft.	Mitarbeiter bzw. Team entwickelt Vorschläge; Vorgesetzter entscheidet sich für die von ihm favorisierte Alternative.	Mitarbeiter bzw. Team entscheidet, nachdem der Vorgesetzte die Ziele und Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Mitarbeiter bzw. Team entscheidet; Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.
autoritär	patriarchalisch	informierend	beratend	kooperativ	delegativ	autonom

# Group Dynamics Studien





# Ohio-Studien

1950er Jahre ff

initiating structure

**Aufgabenorientierung**Definition von  
ArbeitszielenAnordnen, Aufgaben  
verteilen

Auf Leistung drängen

Hohe Produktivität

Niedrige  
Arbeitszufriedenheit

Hohe Fehlzeiten

consideration

**Mitarbeiterorientierung**Aufmerksamkeit auf  
BeziehungenMitwirkung und  
Partizipation der  
MitarbeiterBerücksichtigung von  
Mitarbeiterbeziehungen

Vertrauensverhältnis

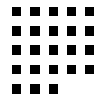
Geringere Produktivität  
und Leistung

Hohe Gruppenkohäsion

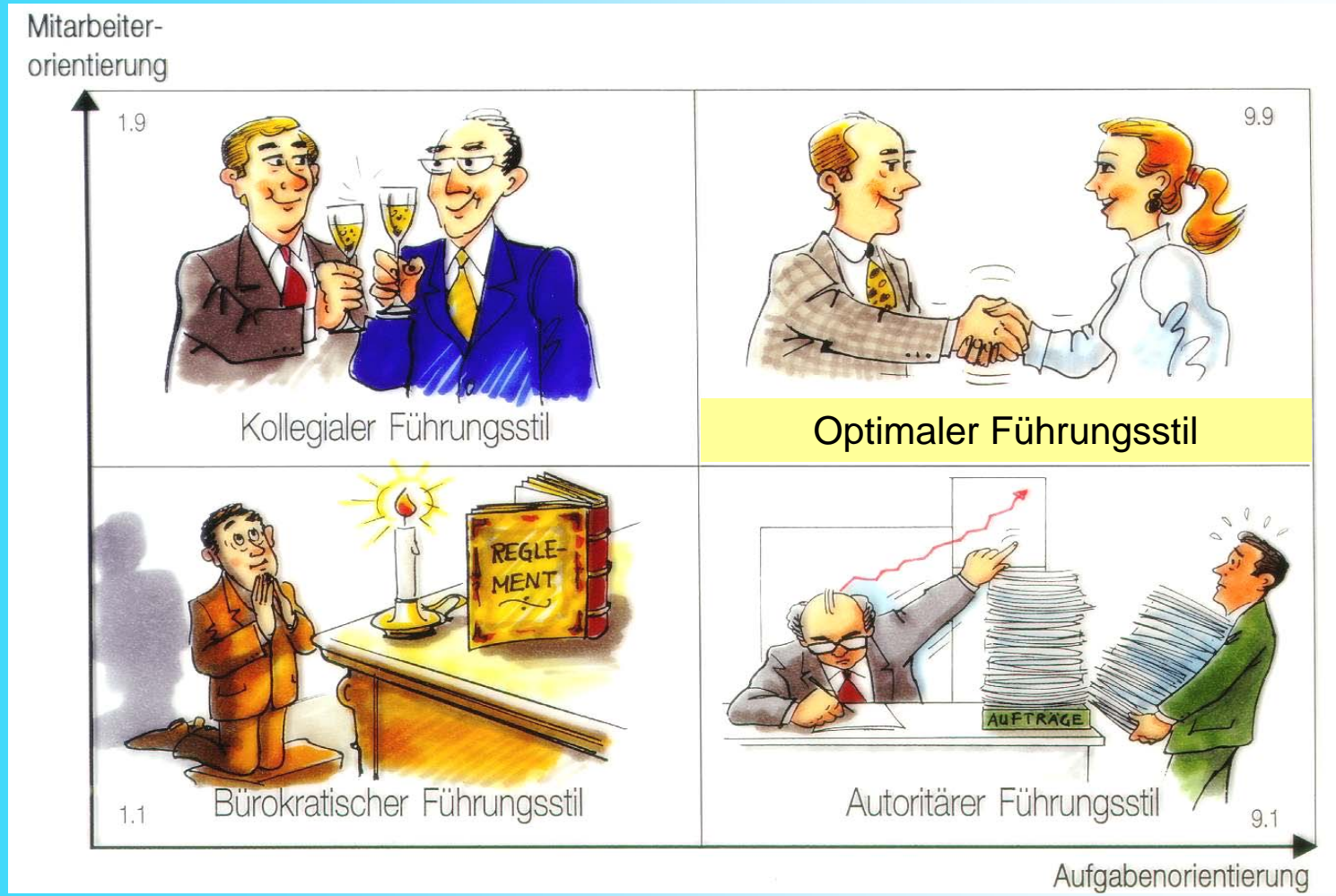
Hohe Arbeitszufriedenheit

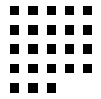
Geringe Fehlzeiten

**Folgen**



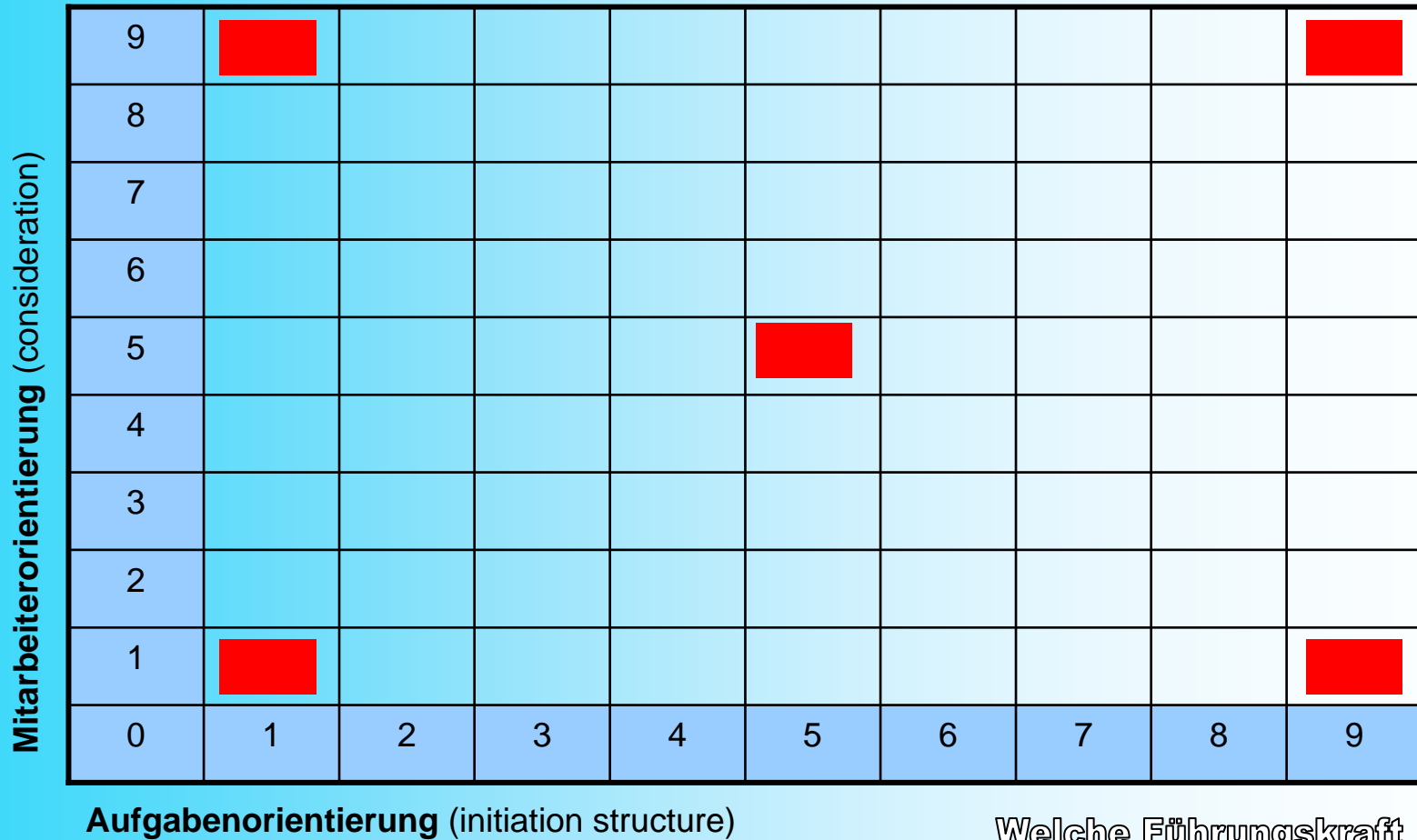
# Verhaltensgitter von Blake / Mouton (1964)





# Verhaltensgitter von Blake / Mouton

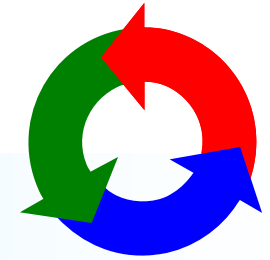
Managerial Grid  
Verhaltensgitter



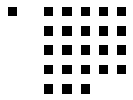
Welche Führungskraft  
können Sie einordnen?



## Kritische Reflexion von Blake / Mouton



- Sind Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung tatsächlich **voneinander unabhängig**? (d.h. wenn ich weniger mitarbeiterorientiert führe, heißt das dann nicht automatisch, dass ich dann eher produktionsorientiert führe? – in Weiterentwicklungen des Konzeptes wurde von der Unabhängigkeitsannahme abgewichen)
- Annahme der **universellen Gültigkeit**  
(Ist wirklich in jeder Führungssituation der 9/9-Führungsstil zu bevorzugen? – kann es z.B. bei sich nicht kooperativ verhaltenden Mitarbeitern nicht auch angebracht sein, ausschließlich aufgabenorientiert zu führen?)
- Lässt sich der Führungsstil tatsächlich **trainieren**?
- Kann ich die Art des Führungsverhaltens auf **zwei Arten des Führungsstils** reduzieren?



## 3. Situationstheorien

### Annahmen:

Führungsverhalten ist abhängig von der Gruppe, den Aufgaben und der konkreten Situation.

Es gibt folgerichtig keinen besten Führungsstil.

Unterschiedliche Führungssituationen erfordern einen unterschiedlichen Führungsstil.

Eine erfolgreiche Führungskraft besitzt eine möglichst hohe Flexibilität und ein umfangreiches Verhaltensrepertoire, um den unterschiedlichen Situationen gerecht werden zu können.

# Kontingenztheorie von Fiedler (1967)

**Grundannahme:** Führungserfolg hängt von der Passung zwischen

- Situation, determiniert durch drei „Bedingungsvariablen“
- Führungsstil

**Bedingungsvariablen (in hierarchischer Anordnung):**

- Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten (soziales Klima)
- Aufgabenstruktur (Zielklarheit, gut kontrollierbare Aufgaben)
- Positionsmacht der Führungskraft (Befugnisse und Sanktionierungsmöglichkeit)

Beziehung Führer-Geführte	gut				schlecht			
Aufgabenstruktur	hoch		niedrig		hoch		niedrig	
Positionsmacht	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach	stark	schwach
Situationstyp günstig-ungünstig	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Oktanten:

Günstige Situation

Ungünstige Situation



# Kontingenztheorie von Fiedler

Maß für den Führungsstil: **LPC-Wert**

(LPC = least preferred coworker)

→ Führungskraft beschreibt den leistungsschwächsten Mitarbeiter anhand eines semantischen Differentials (Ausschnitt):

freundlich	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	unfreundlich
kooperativ	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	unkooperativ
anpackend	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	zurückhaltend

Eher positiv	- hoher LPC-Wert	- personorientiert
Eher negativ	- geringer LPC-Wert	- aufgabenorientiert



# Kontingenztheorie von Fiedler

## „Least Preferred Co-Worker“-Skala:

„Denken Sie an die Person, mit der Sie am wenigsten gut zusammenarbeiten können [...]. Es muss nicht eine Person sein, die Sie am wenigsten leiden können, aber [...] mit der Sie die meisten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit haben.

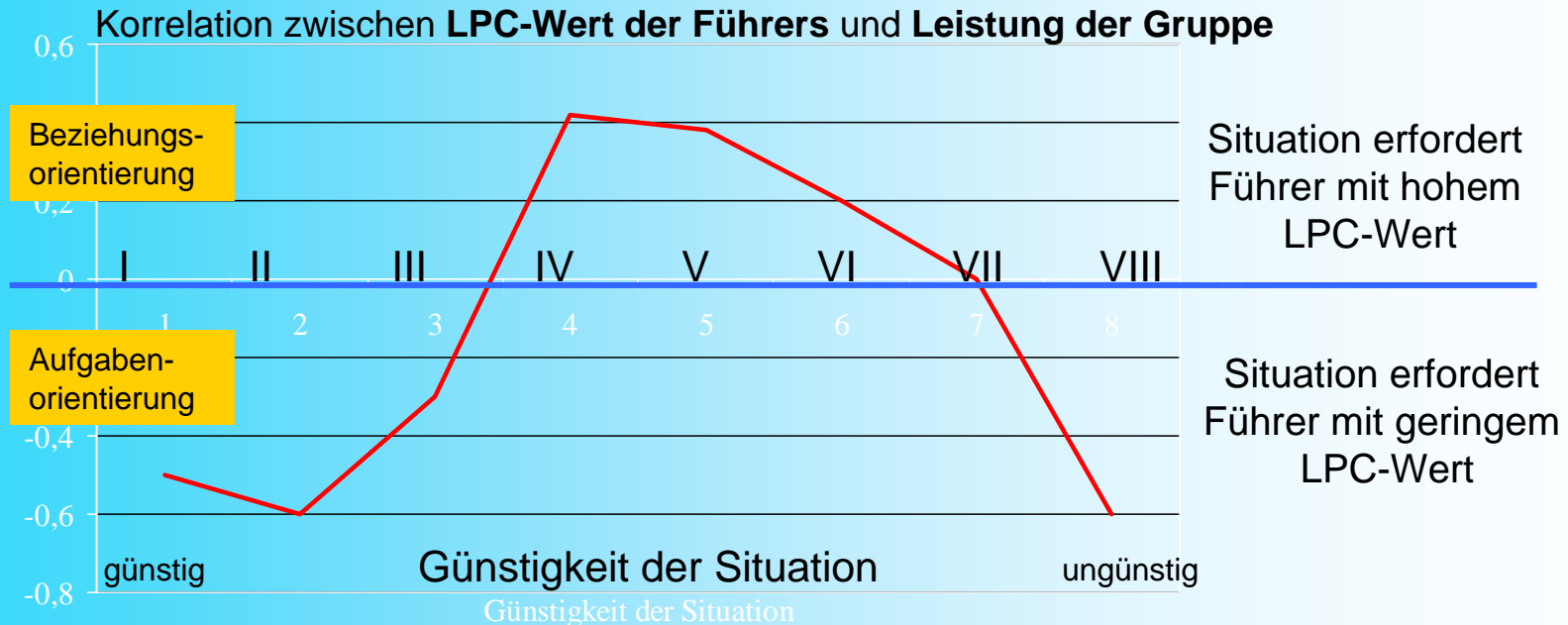
Beschreiben Sie diese Person, wie sie Ihnen erscheint. [...]"

angenehm	8	7	6	5	4	3	2	1	unangenehm
freundlich	8	7	6	5	4	3	2	1	unfreundlich
zurückweisend	1	2	3	4	5	6	7	8	entgegenkommend
gespannt	1	2	3	4	5	6	7	8	entspannt
distanziert	1	2	3	4	5	6	7	8	persönlich
kalt	1	2	3	4	5	6	7	8	warm
unterstützend	8	7	6	5	4	3	2	1	feindselig
langweilig	1	2	3	4	5	6	7	8	interessant
streitsüchtig	1	2	3	4	5	6	7	8	ausgleichend
verdrießlich	1	2	3	4	5	6	7	8	heiter
offen	8	7	6	5	4	3	2	1	geschlossen

*Neuberger (2002, S. 497 ff.)*



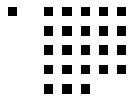
## Kontingenztheorie von Fiedler



### **Zentrale Aussage des Fiedler-Modells:**

In sehr günstigen oder sehr ungünstigen Situationen ist ein aufgabenbezogener Führungsstil am erfolgreichsten; in Situationen mittlerer Günstigkeit ein personbezogener Führungsstil.

Ziel: Auswahl der Führungsperson, die den notwendigen Führungsstil für eine bestimmte Führungssituation beherrscht oder Veränderung der Situation bei gegebenem Führungsprofil erforderlich.



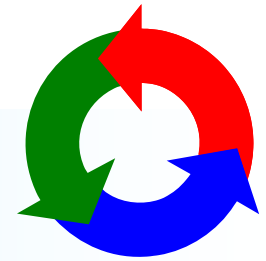
## Bewertung der zentralen Aussagen von Fiedler

**In günstigen Situationen** (gutes Verhältnis, strukturierte Aufgaben und Positionsmacht) kann die Führungskraft sich voll auf die Aufgabenerfüllung konzentrieren. Die Gruppe kann gefordert werden.

**In ungünstigen Situationen** kann die Führungskraft nicht auf die Unterstützung der Gruppe hoffen. Nur Härte, starke Kontrolle und straffe Disziplin führen zu einer hohen Gruppenleistung.

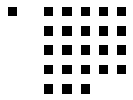
**In Situationen mittlerer Günstigkeit** (Beziehung schlecht und Aufgabe strukturiert und Positionsmacht gering oder umgekehrt) müssen die Mitarbeiter zur Leistung animiert werden. Wenn die Aufgabe strukturiert ist, ist es günstig, sich um die Mitarbeiter/innen und die Gruppenatmosphäre zu bemühen. Ist auch die Positionsmacht gering, kann eine Führungskraft nur mit der Gruppe „überleben“.

## Kritische Reflexion von Fiedler

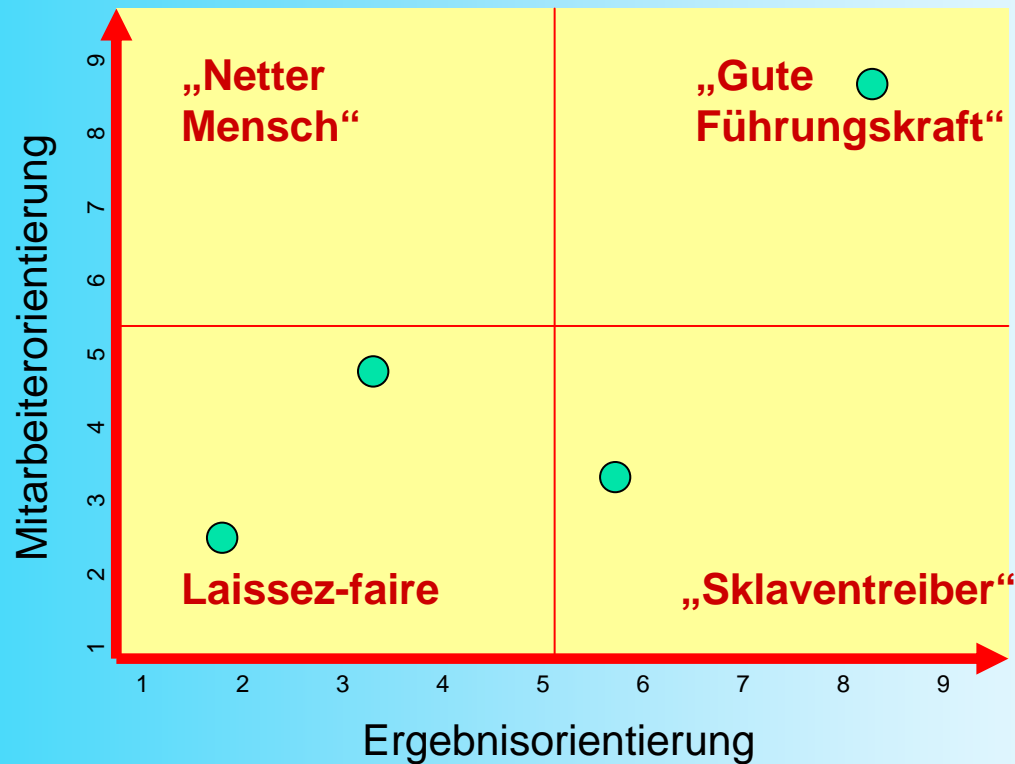


- Fragwürdiges Messverfahren: Die Stichproben waren sehr klein; Ergebnisse wurden zur Theorie verallgemeinert.
- Der Führungsstil wird auf zwei Ausprägungen reduziert.
- Ist die Auswahl der Situationsvariablen nicht etwas willkürlich? Die drei Variablen sind statistisch nicht unabhängig voneinander.
- Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie Gruppenprozesse werden vernachlässigt.
- Die Situation wird rein aus der Einschätzung der Führungskraft heraus betrachtet (zu hohe Subjektivität).
- Gruppenleistung als einziges Kriterium für die Effektivität des Führungsstils.

Dennoch ein empirischer Ansatz, mit hoher Impulswirkung für die Führungsforschung. Trotz viel Kritik wird an der Relevanz der Kernaussagen bis heute nicht gezweifelt.



## Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard



Anknüpfung an Blake / Mouton (Managerial grid).

Die Führungsstile müssen **situationsbezogen** und nach dem **Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters** eingesetzt werden.

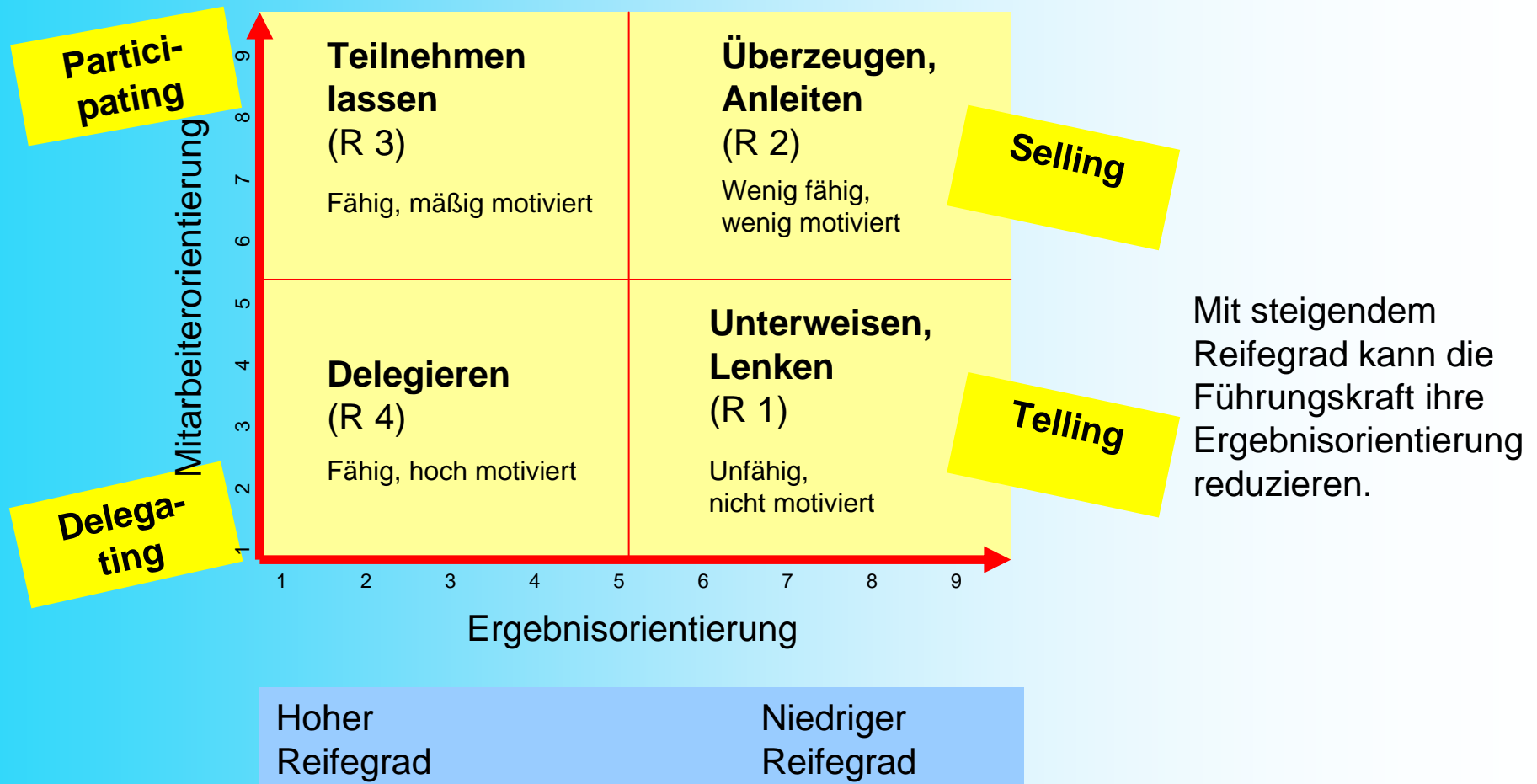
# Reifegrad des Mitarbeiters

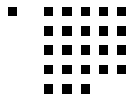
<b>R 1</b>	<b>Niedrige Reife =</b>	<b>unfähig</b>	<b>nicht motiviert</b>
<b>R 2</b>	<b>Niedrige bis mäßige Reife =</b>	<b>wenig fähig</b>	<b>wenig motiviert</b>
<b>R 3</b>	<b>Mäßige bis hohe Reife =</b>	<b>fähig</b>	<b>mäßig motiviert</b>
<b>R 4</b>	<b>Hohe Reife =</b>	<b>fähig</b>	<b>hoch motiviert</b>





# Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard





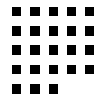
## Das Führungsmodell von Vroom, Yetton

Pittsburgh  
1973

Die situativen Bedingungen entscheiden über einen angemessenen Führungsstil:

<b>AI</b>	<b>Autoritäre Alleinentscheidung durch den Vorgesetzten.</b>
<b>AII</b>	<b>Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholen von Informationen bei den Mitarbeitern.</b>
<b>CI</b>	<b>Consultative Entscheidung nach Beratung mit einzelnen Mitarbeitern.</b>
<b>CII</b>	<b>Consultative Entscheidung nach Beratung mit der ganzen Gruppe.</b>
<b>GII</b>	<b>Demokratische Entscheidung durch die Gruppe.</b>

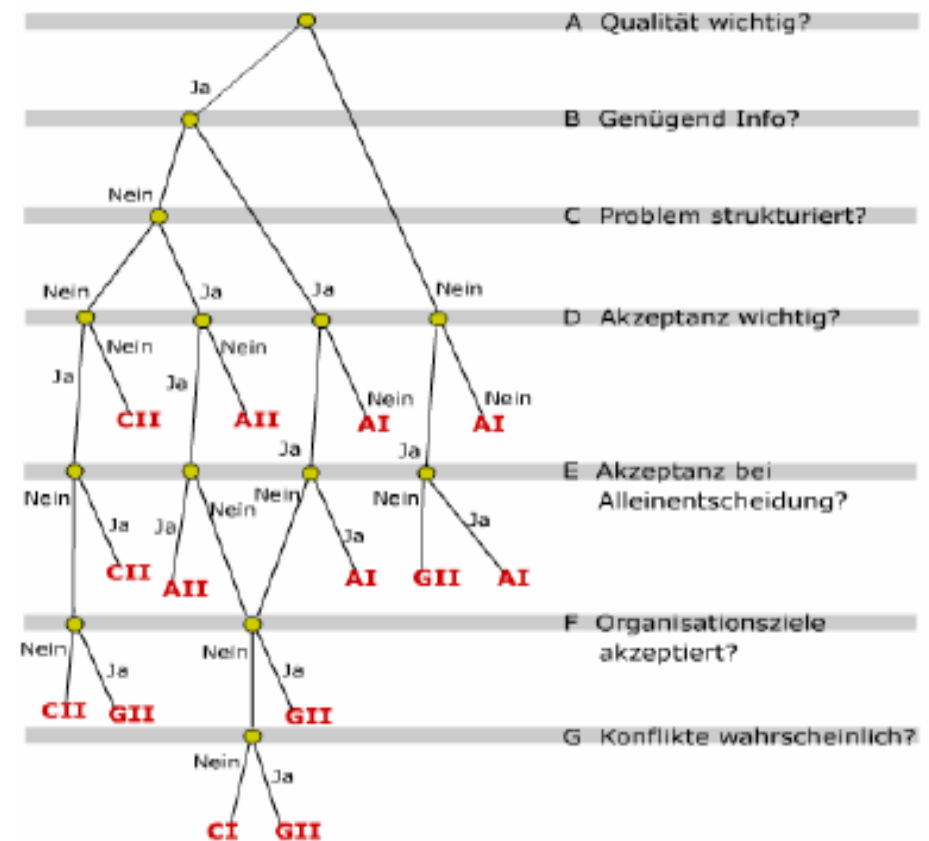
Bezug:  
Entscheidungsverhalten



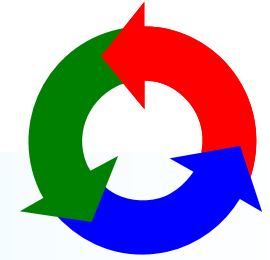
## Das Führungsmodell von Vroom, Yetton

Um darüber zu entscheiden, welcher Führungsstil angemessen ist, werden die Fragen des Entscheidungsbaums gestellt:

- (A) Ist die Qualität der Lösung wichtig?
- (B) Hat der Vorgesetzte genügend Informationen, um die qualitativ hohe Lösung selbst zu entscheiden?
- (C) Ist bekannt, welche Infos fehlen, wo sie zu bekommen sind und wie das Problem zu lösen ist?
- (D) Ist die Akzeptanz der Lösung bei den Mitarbeitern wichtig, da sie sie ausführen sollen?
- (E) Wenn der Vorgesetzte die Entscheidung trifft, würde sie von seinen Mitarbeitern akzeptiert?
- (F) Teilen die Mitarbeiter das Organisationsziel, das durch die Lösung des Problems erreicht wird?
- (G) Führt die bevorzugte Lösung vermutlich zu Konflikten unter den Mitarbeitern?



## ▪ Kritik an Vroom, Yetton



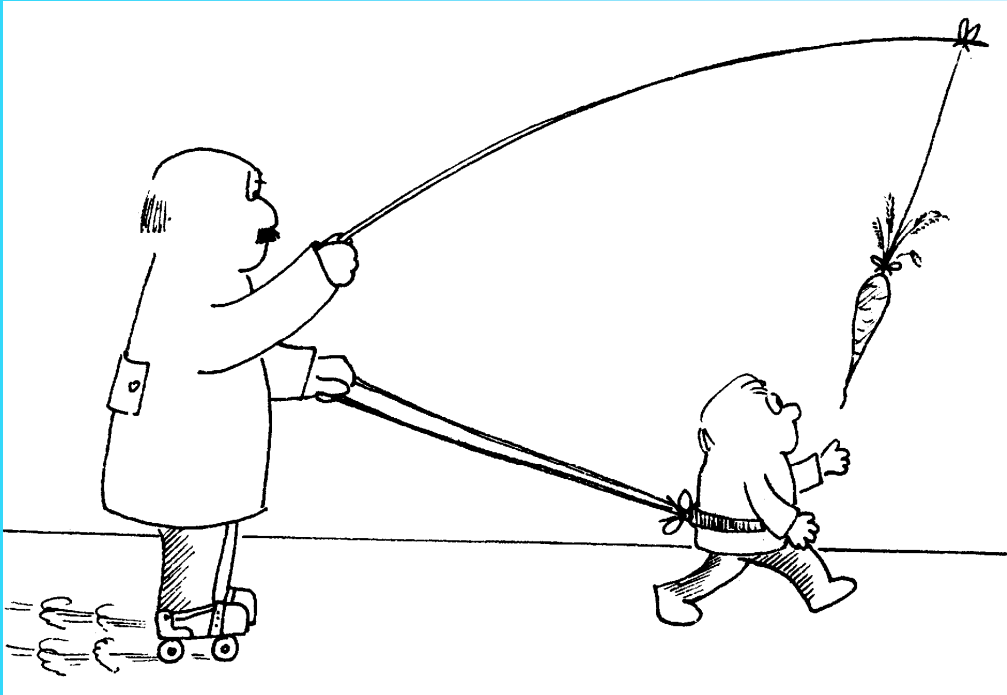
Zu mechanistisches Modell.

Zuordnungen sind oftmals nicht eindeutig zu vollziehen.

Die Situation ist oftmals nicht gegeben, sondern durch das Führungsverhalten beeinflusst.



# Motivationstheorien



- **Motivation ist** die Summe aktivierender und orientierender Beweggründe für Handeln, Verhalten und Verhaltens-tendenzen (nach Gabler Wirtschaftslexikon)
- **Motivation ist** ein Sammelbegriff für unterschiedliche psychische Prozesse, die darin übereinstimmen, dass Personen bestimmte Verhaltensweisen um ihrer Folgen willen auswählen und konsistent beibehalten (nach Norbert M. Seel)

Literaturtipps:

**Swetlana Franken:** Verhaltensorientierte Führung. Individuen – Gruppen – Organisationen. Köln 2004

**A.B. Weinert:** Organisationspsychologie. 1998



# Übersicht über Motivationstheorien

## 1. Inhaltstheorien

Was bzw. welche Motive bewegen den Menschen zu einem bestimmten Verhalten?

A. Maslow (1954)

C. Alderfer (1972)

F. Herzberg (1967)

D. McClelland (1961)

Leistungsmotivation ist stark anlage- und sozialisationsbedingt.

## 2. Prozesstheorien

Welche kognitiven Prozesse und Vorgänge führen zu einem bestimmten Verhalten (Rationalität)?

V. Vroom (1964)

L. Porter / E. Lawler (1968)

E. Locke (1990)

Leistungsmotivation ist stark situations- und wahrnehmungsbedingt.

## 3. Gleichgewichtstheorien

Anreiz-Beitrags-Theorie

Leistungsmotivation entspringt aus einer ausgeglichenen Input-Output-Relation.

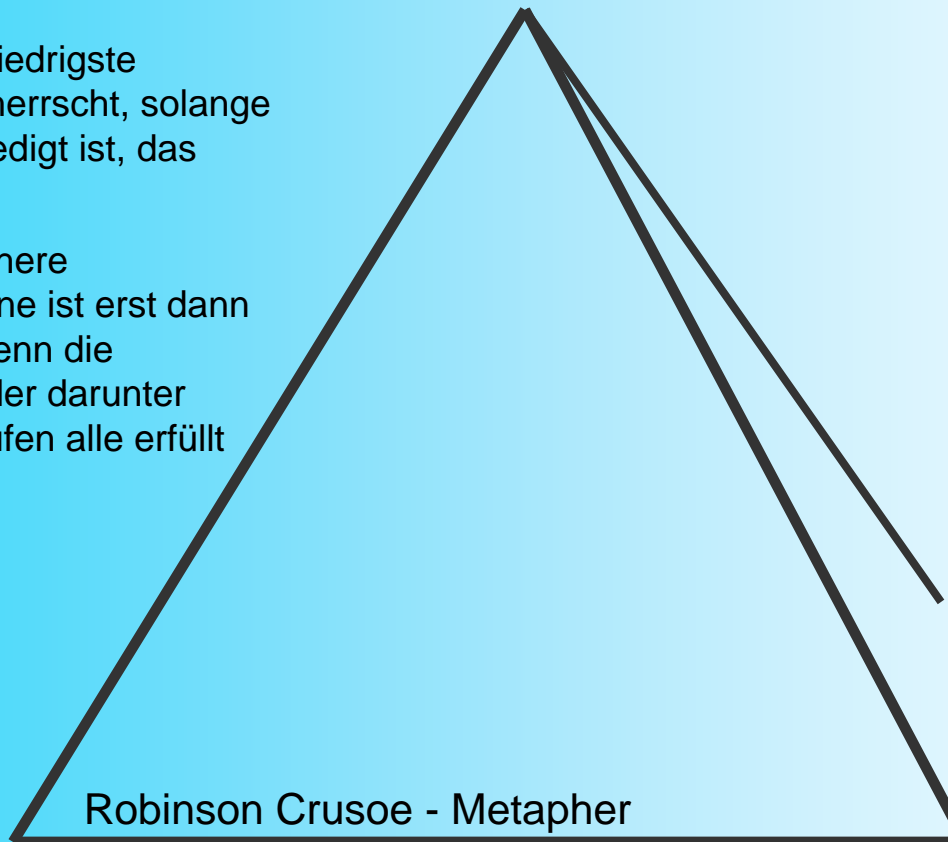


# Maslows Bedürfnispyramide

Motivation beginnt bei MOTIVEN

Das jeweils niedrigste Bedürfnis beherrscht, solange es nicht befriedigt ist, das Verhalten.

Die nächsthöhere Bedürfnisseebene ist erst dann erreichbar, wenn die Bedürfnisse der darunter liegenden Stufen alle erfüllt sind.



## Selbstverwirklichung

(self-actualisation) = Werte, Ideale

## Ich-Bedürfnisse

(self-esteem)

= Anerkennung, Prestige, Wertschätzung, Status

## Soziale Bedürfnisse

(love and belongingness)

= soziale Zugehörigkeit, Interaktion, Freundschaft

## Sicherheitsbedürfnisse

(safety)

= Sicherung des Arbeitsplatzes  
Einkommen, Arbeitsbedingungen

## Physiologische Bedürfnisse

(physiological essentials)

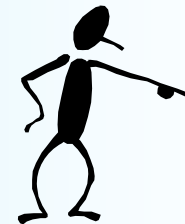
= Essen, Trinken, Schlaf, Sex

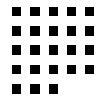
# ▪ Maslows Bedürfnispyramide

Abraham H. **Maslow** (1908-1970) formulierte 1954 die wohl verbreitetste Motivationstheorie:

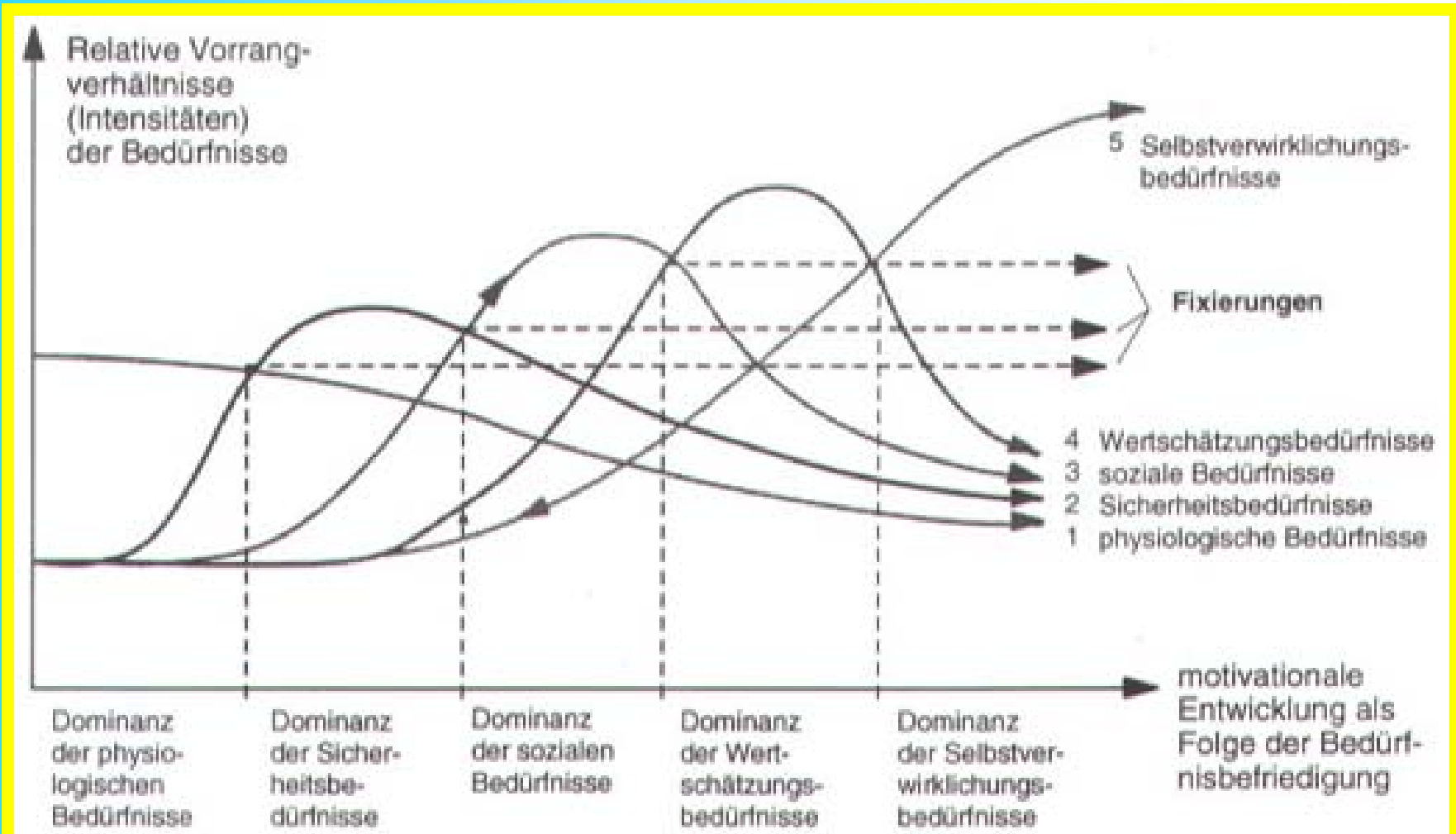
Die 5 Bedürfnisgruppen werden nacheinander wirksam. Ist ein Bedürfniskategorie erfüllt, kann nur auf der nächsten Stufe motiviert werden (empirisch nicht bestätigt).

- Maslows Theorie ist ein sehr humaner, umfassender aber nicht durchgängig bestätigter Entwurf zum Thema Motivation.
- Die starre Ausrichtung des Modells (Abfolge der Bedürfnisstufen) und die geringe empirische Absicherung sind vielfach kritisiert und widerlegt worden. Die Situation sowie Werte, Ziele und Normen des Individuums werden nicht berücksichtigt.
- Seine große Verbreitung liegt vermutlich in der praktischen Übertragbarkeit in den Unternehmensalltag.





# Maslows Bedürfnispyramide – dynamische Darstellung



Quelle: Bullinger Hans Jörg, Erfolgsfaktor Mitarbeiter, 1996



# ERG-Theorie von C.P. Alderfer

Menschliche Bedürfnisse lassen sich in drei Klassen differenzieren:

**Existence** – Existenzbedürfnisse  
(Physiologische und Sicherheitsbedürfnisse)

... werden umso stärker, je weniger sie befriedigt sind und je weniger R-Bedürfnisse befriedigt sind.

**Relatedness** – Sozialbedürfnisse  
(soziale Kontakte und Wertschätzung)

... werden umso stärker, je weniger sie befriedigt sind und je mehr die E-Bedürfnisse befriedigt sind und je weniger die G-Bedürfnisse befriedigt sind..

**Growth** – Wachstumsbedürfnisse  
(Selbstverwirklichung)

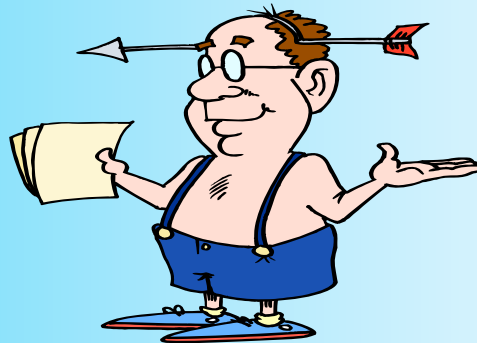
... werden umso stärker, je mehr die R-Bedürfnisse befriedigt sind. Je mehr oder weniger die G-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.

Mehrere Bedürfnisebenen können gleichzeitig wirksam sein. Es existieren individuelle Unterschiede in der Bedürfnisstruktur (z.B. familiärer Hintergrund, Bildung, Persönlichkeit)

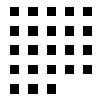
# ERG-Theorie von C.P. Alderfer

**Frustrations-Regressions-Hypothese:** die Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses führt zur Reaktivierung bereits befriedigter Bedürfnisse (z.B. Nichtbefriedigung eines Beziehungsbedürfnisses kann durch eine höhere Entlohnung kompensiert werden).

**Frustrations-Progressions-Hypothese:** bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses wird ein höher liegendes in Anspruch genommen (z.B. für weniger Geld arbeiten, wenn die Arbeitskollegen besonders nett sind oder die Arbeit an sich Spaß macht).



Also: Keine starre Rangfolge wie bei MASLOW.



## Erkenntnisse zu Maslow und Alderfer

- Für eine Person wichtige, aber unbefriedigte Bedürfnisse können zu Leistungseinbußen führen:
  - **Individualisierung der personalpolitischen Massnahmen**
- Die aktuell bestimmenden Bedürfnisse sind situationsabhängig (z. B. Sicherheit in der Rezession):
  - **Situationsangepasste personalpolitische Massnahmen**
- Allen Bedürfnissen Rechnung tragen:
  - **Ganzheitlich ausgerichtetes Anreizsystem**



# Messung der Arbeitszufriedenheit



EXKURS

## Die Mitarbeiterbefragung...

Mehr  
Arbeits-  
freude

...ermöglicht eine gezielte **Überprüfung der Arbeitszufriedenheit** und zeigt Möglichkeiten auf, das Betriebs- und Arbeitsklima nachfolgend zu verbessern.

Bessere  
Leistungen

...hilft dabei, **Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen** zu analysieren (Stärken-Schwächen-Profil), so dass die Leistungen zielgerichtet optimiert werden können.

Zukunfts-  
sicher-  
heit

...initiiert einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**, der zu einem positiven Leistungsklima und einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsposition führt.



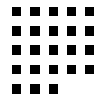
# Inhalt der Mitarbeiterbefragung

**EXKURS**

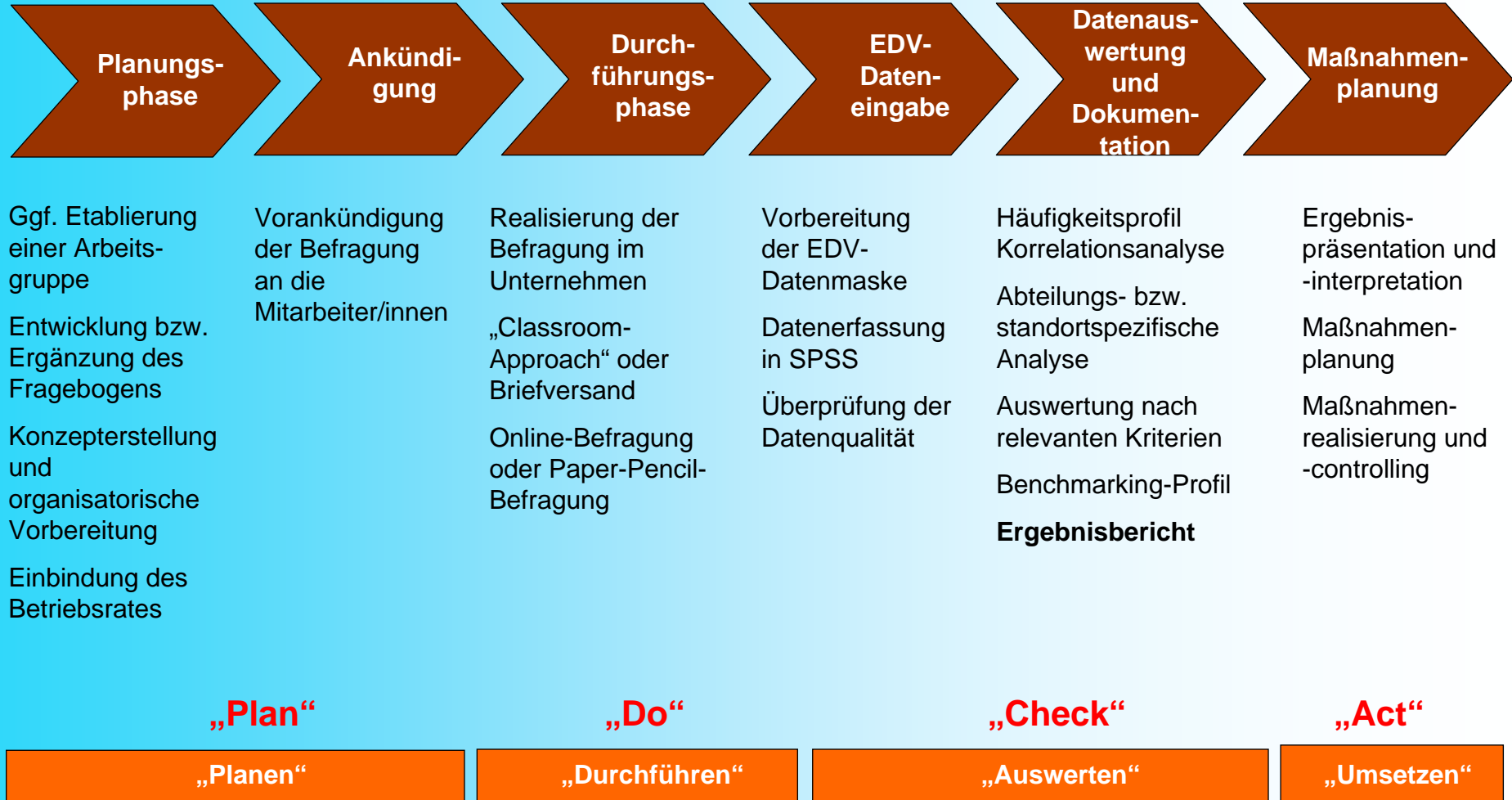


**Benchmarking-Option**

**Optional**



# Projektschritte der Mitarbeiterbefragung (idealtypisch)

**EXKURS**


# Die Zweifaktorentheorie von Herzberg (1967)

Pittsburgh-Studie

## Hygiene-Faktoren (Unzufriedenmacher)

...Faktoren, die Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit herstellen



Unzufriedenheit

Nicht-Unzufriedenheit

Nicht Zufriedenheit

Zufriedenheit

## Motivatoren (Zufriedenmacher)

...Faktoren, die Zufriedenheit herstellen können



### Traditionelle Zufriedenheitstheorie:

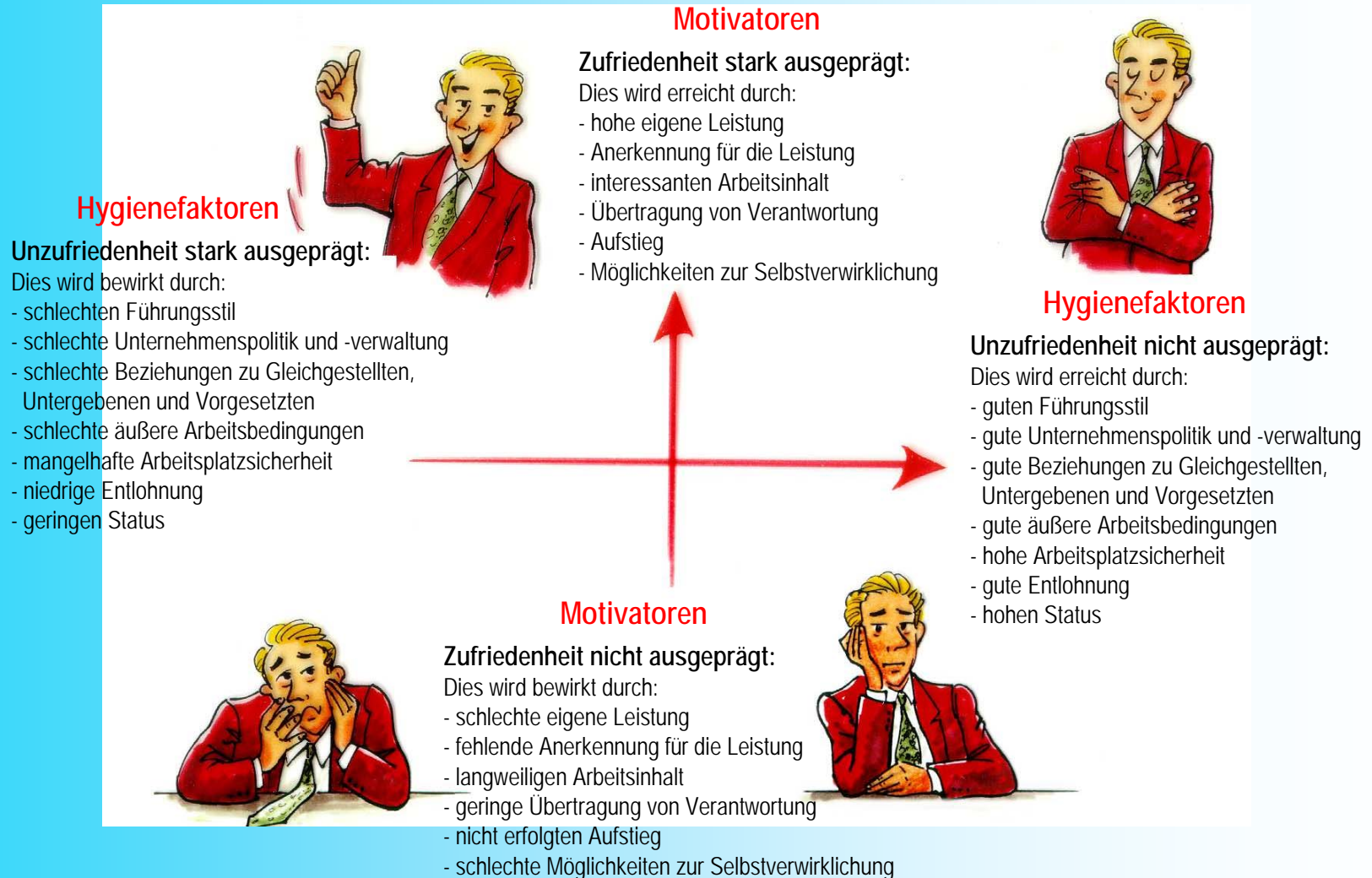
Unzufriedenheit

Indifferenz

Zufriedenheit



# Die Zweifaktoren-Theorie von Herzberg





# Herzbergs Zweifaktorentheorie

Handout: Intrinsic-extrinsic

## HYGIENEFAKTOREN

Unternehmenspolitik,  
Organisationsstruktur  
(company policy, administration)

Führungsstil (supervision)

Soziale Beziehungen  
(relationships)

Arbeitsbedingungen  
(working conditions)

Gehalt (salary)

Arbeitsplatzsicherheit  
(job security)



- extrinsisch -

Contextvariablen

## MOTIVATOREN

Leistungserfolg,  
Selbstbestätigung (achievement)

Anerkennung (recognition)

Arbeitsinhalt (work itself)

Verantwortung (responsibility)

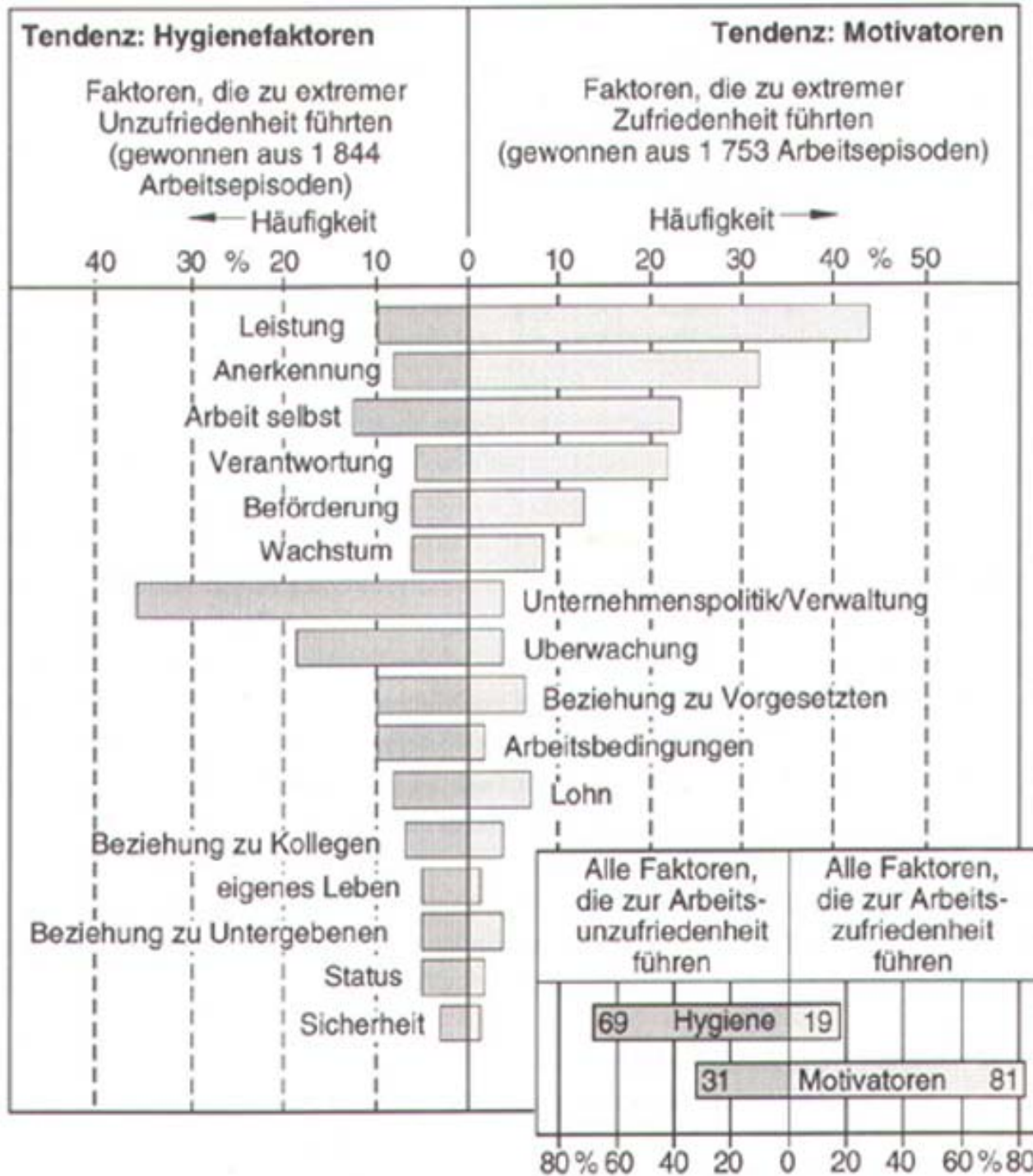
Aufstieg, Beförderung  
(advancement)

Entfaltungsmöglichkeiten  
(growth)



- intrinsisch -

Contentvariablen



## Theorie von F. Herzberg

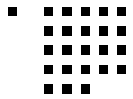
(Quelle: Bullinger. Erfolgsfaktor Mitarbeiter, 1996)

Frage der Pittsburgh-Studie lautete: „Bitte nennen Sie einige Faktoren aus Ihrem Berufsleben, die Sie besonders (un-)zufrieden gemacht haben.“



## Erkenntnisse zu Herzberg

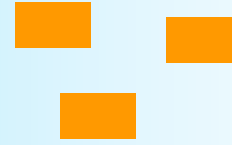
- Die grundsätzliche Unterscheidung in Hygiene- und Motivationsfaktoren für die Gestaltung von personalwirtschaftlichen Massnahmen ist wertvoll.
- Herzbergs Aussagen sind methoden-, populations- und kulturkreisabhängig!
- Je nach Rahmenbedingung können andere Faktoren als Hygiene- oder Motivationsfaktoren gelten (z. B. Sicherheit für junge und ältere Menschen).
- Aus der Kritik an Herzberg: Was Menschen motiviert, ist stark personen- und situationsabhängig. Also spricht auch hier vieles für eine **Individualisierung des Anreizsystems** bzw. für individuelle Wahlmöglichkeiten und Selbstbestimmung.
- Rechtfertigung für <job enrichment>-Programme.



# Arbeitsstrukturierungsmodelle



## Job Rotation



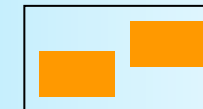
1. Mehrere ähnliche Tätigkeiten im zeitlichen Wechsel
2. Physiologisch einseitige Beanspruchung kann dadurch verringert werden
3. Einsatzmöglichkeiten und Personaldisposition steigen

## Job Enlargement

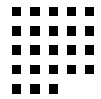


1. Quantitative Zunahme der Tätigkeiten
2. Strukturell gleichartige, vor- oder nachgelagerte Arbeitsaufgaben, werden zu einer Gesamtaufgabe zusammengefasst.
3. Die Tätigkeit ist ganzheitlicher strukturiert und der Arbeitsprozess umfassender

## Job Enrichment



1. Zunahme von qualitativen Tätigkeiten und Komplexität
2. Das bestehende Aufgabenspektrum wird durch höherwertige Tätigkeiten, z.B. Kontroll- und Wartungsaufgaben) ergänzt, die Tätigkeit anspruchsvoller.
3. Häufig steigt damit auch der Koordinations- und Kommunikationsaufwand.



# Die Bedürfnisfaktorentheorie von McClelland / Atkinson

## 1. Leistungsmotiv

Streben nach Leistung und Erfolg  
Suche nach herausfordernden Aufgaben  
Leistungsmotivierte Mitarbeiter streben selbständiges Arbeiten und Eigenverantwortung an und erwarten ein angemessenes Feedback vom Vorgesetzten.

## 3. Machtmotiv

Streben nach Karriere und hohen Positionen sowie Einfluss und Status im Unternehmen.

## 2. Zugehörigkeitsmotiv

Wunsch nach kontaktintensiver Interaktion (wie bei Maslow).  
Hohe Orientierung an Teamarbeit und gutem Betriebsklima.  
Persönliche Beziehung, Offenheit und Anerkennung sind wichtig. Scheu vor Konkurrenz.

Lerntheoretisches Modell: Die drei Schlüssel motive werden aus der kulturellen Umwelt erlernt.

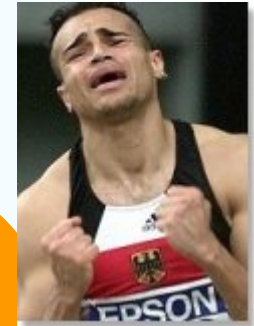
Handeln ist das Ergebnis grundlegender Motive (Bedürfnisse), die individuell unterschiedlich und erlernt sind.

# Die Bedürfnisfaktorentheorie von McClelland / Atkinson



## Erfolgsmotivierte

- Hoffnung auf Erfolg



## Misserfolgsmotivierte

- Bedürfnis nach  
Misserfolgsmeidung

**Erfolgsmotivierte Personen** wählen bevorzugt Aufgaben im mittleren subjektiven Schwierigkeitsbereich, strengen sich hier maximal an und zeigen maximale Ausdauer.

**Misserfolgsmotivierte Personen** meiden eher leistungsbezogene Aufgaben, sind bei mittlerer subjektiver Schwierigkeit besonders gehemmt und zeigen die Tendenz, besonders schwierige oder leichte Aufgabenniveaus zu wählen (Scheitern ist unwahrscheinlich oder entschuldbar).

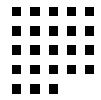
Handout: „Hoffnung auf Erfolg“

## ■ Zuschreibung von Erfolg und Misserfolg (Weiner, Kukla)

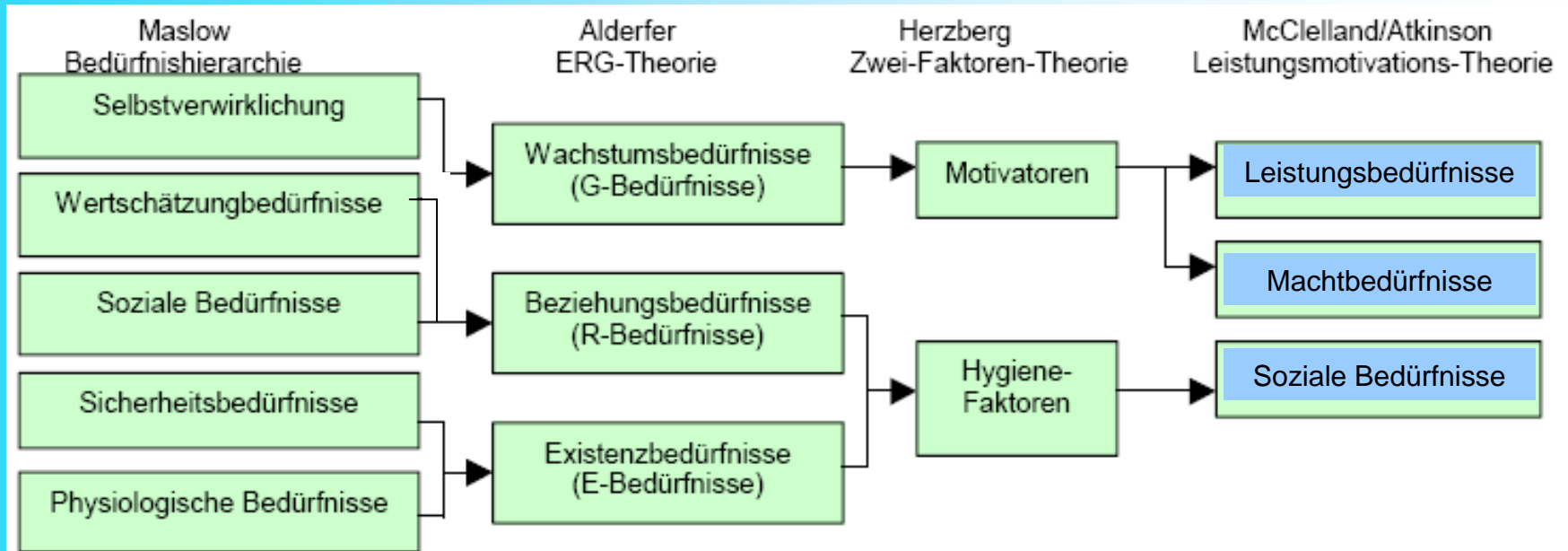
<b>Attribu- ierung</b>	<b>intern</b>	<b>extern</b>
<b>fix</b>	Fähigkeiten, Können	Schwierigkeits- grad einer Aufgabe
<b>variabel</b>	Anstrengung, Wollen	Glück / Pech, Zufall

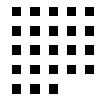
Die Zurückführung eines Misserfolgs auf fixe Faktoren (Können, Schwierigkeit) kann zu Ängsten und Vermeidungsverhalten führen. Die Attribuierung auf variable Faktoren (Anstrengung, Glück) motiviert stärker, bei nächster Gelegenheit erfolgreich zu sein.

Interne Attribution führt im Erfolgsfalle zu Stolz und hohem Selbstwert. Stabile Attributionen ziehen Zuversicht bzw. Hilflosigkeit nach sich.



# Zusammenfassung der Inhaltstheorien



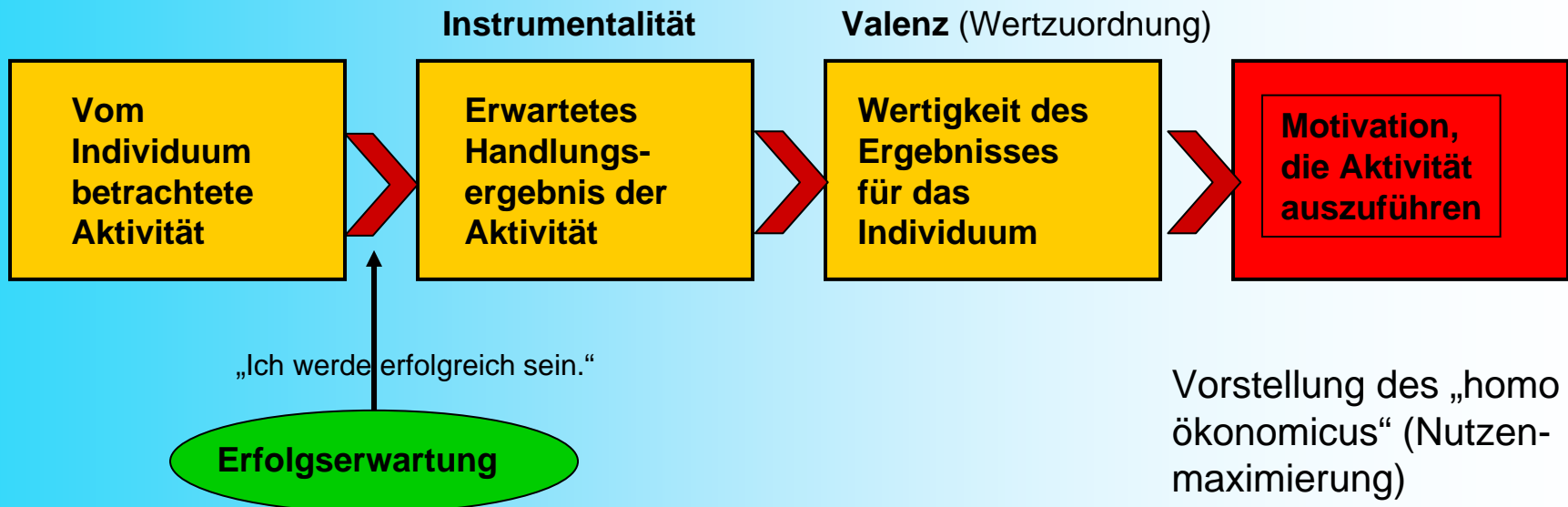


# Kognitive Motivationstheorie von Viktor Vroom

Erwartungs-Wert-Theorie: Motivation wird als Auswahlprozess des Individuums aus verschiedenen Optionen betrachtet. Leistung wird nur erbracht, wenn ein dadurch erreichbares Ziel individuell erstrebenswert ist. Entscheidend ist die subjektive Wahrnehmung.

**Instrumentalität** = Wahrscheinlichkeit, dass eine Aktivität zu einem bestimmten Ergebnis führt (Belohnungserwartung).

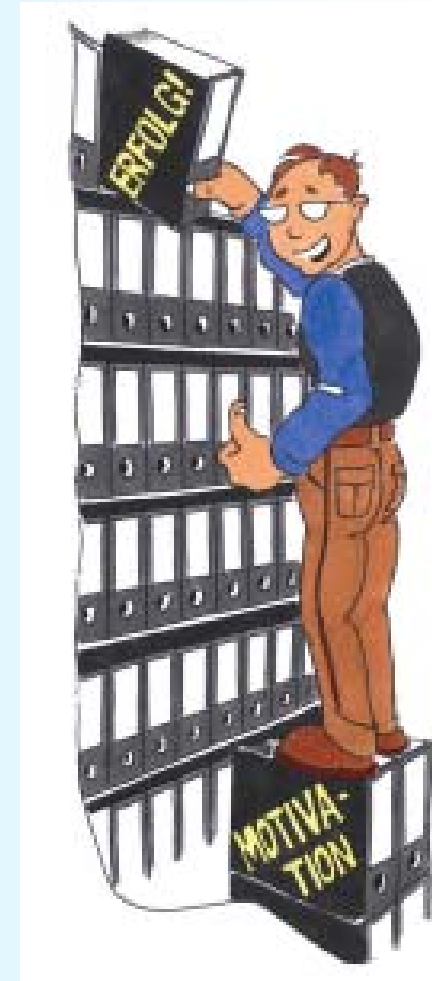
**Valenz** = subjektiver Nutzen eines Ergebnisses (positiv: z.B. Geld, Prestige, Lob; negativ: z. B. Kritik, Gefahr vermeiden).

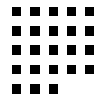


## ■ Kognitive Motivationstheorie von Viktor Vroom

Ein Mitarbeiter erbringt gute Leistungen, wenn

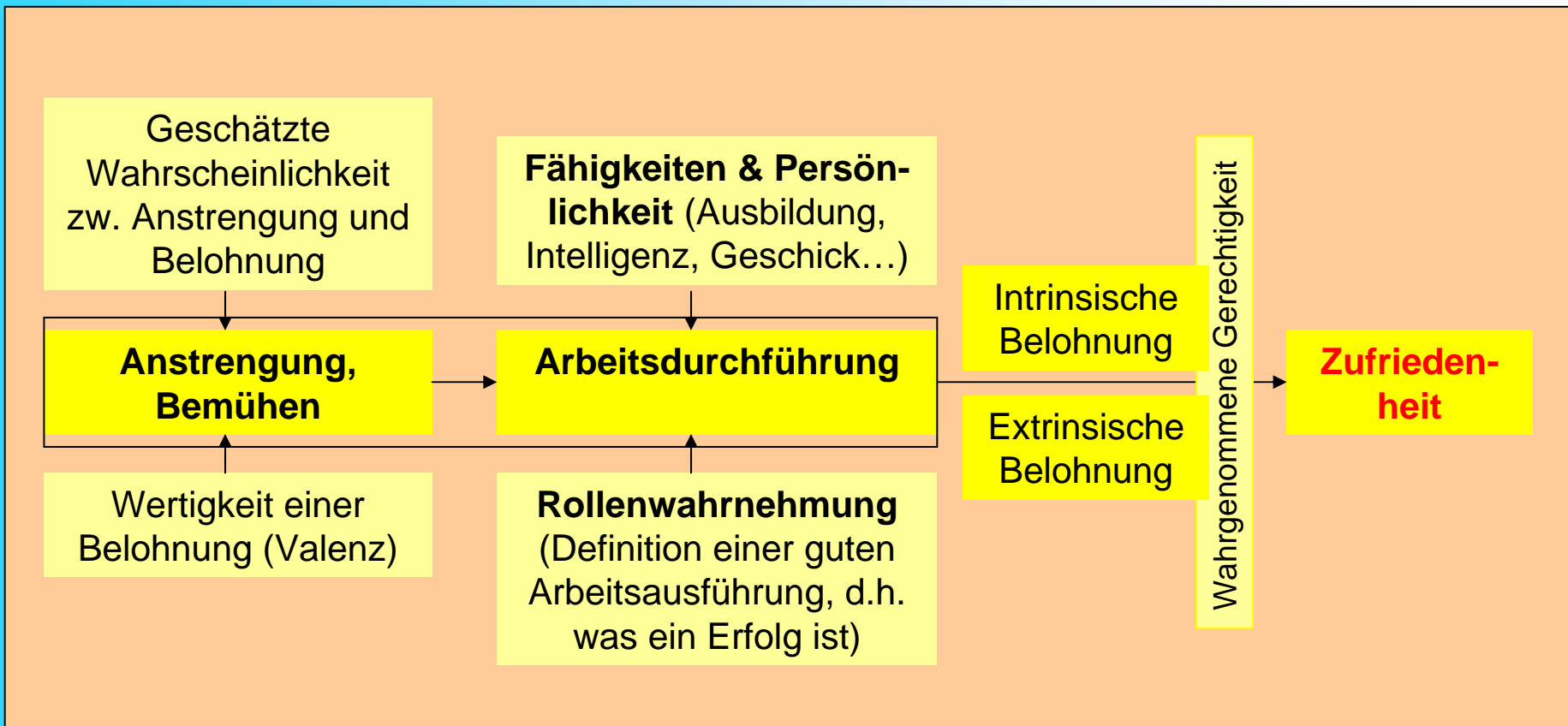
1. ... seine persönlichen Bemühungen zu positiven Arbeitsergebnissen führen.
2. ... die positiven Arbeitsergebnisse auch Ergebnisse (Konsequenzen) hervorrufen.
3. ... die Ergebnisse (Konsequenzen) positiv bewertet werden.

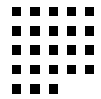




# Motivationsmodell von Porter und Lawler

in Anlehnung an Vroom

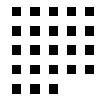




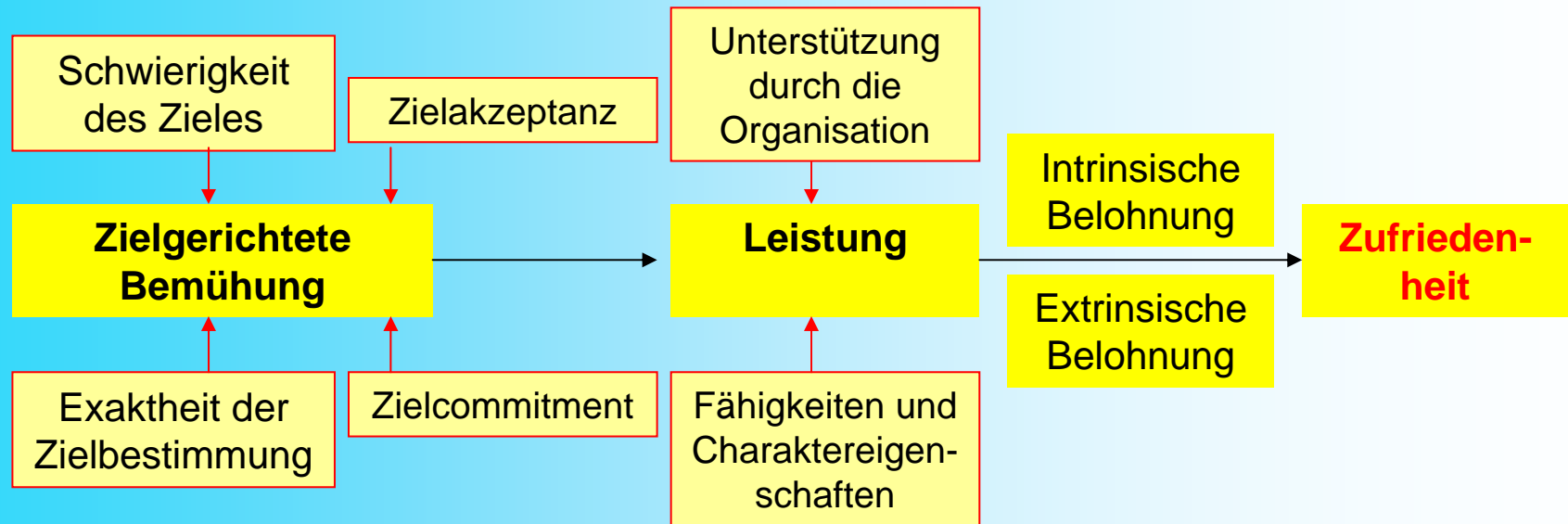
## Motivationsmodell von Porter und Lawler

### Das Prozessmodell von Porter & Lawler (1968)

- will alle relevanten Komponenten der Leistungserstellung aufzeigen,
  - ist eine Weiterentwicklung von Vroom,
  - trennt Belohnungen in intrinsische (z. B. Erfolgserlebnis) und extrinsische Formen (z. B. Bezahlung),
  - zeigt Kausalbeziehungen, die immer wieder rückgekoppelt werden,
  - ist deshalb ein komplexes und empirisch schwer überprüfbares Modell,
  - das dennoch einen Überblick der zu beachtenden Einflussfaktoren gibt.
- Alle Komponenten des Modells sind **Ansatzpunkte** zur Veränderung von Motivation und Leistung (z. B. Personalentwicklung)
  - Konstruktives und aufbauendes **Feedback** kann leistungsfördernd wirken (es lohnt sich, sich anzustrengen!)
  - subjektiv wahrgenommene Belohnungswertigkeit, -gerechtigkeit und Rollenwahrnehmung führen dazu, dass (objektiv) **gleiche** Belohnungen zu **unterschiedlichem** Leistungsverhalten führen können



## Zieltheorie von E. Locke (1990)

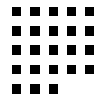


Genau definierte Ziele, die realistisch und erreichbar sind, wirken besonders motivierend.

**Zielakzeptanz** = wie sehr betrachtet MA Ziele als seine eigenen?

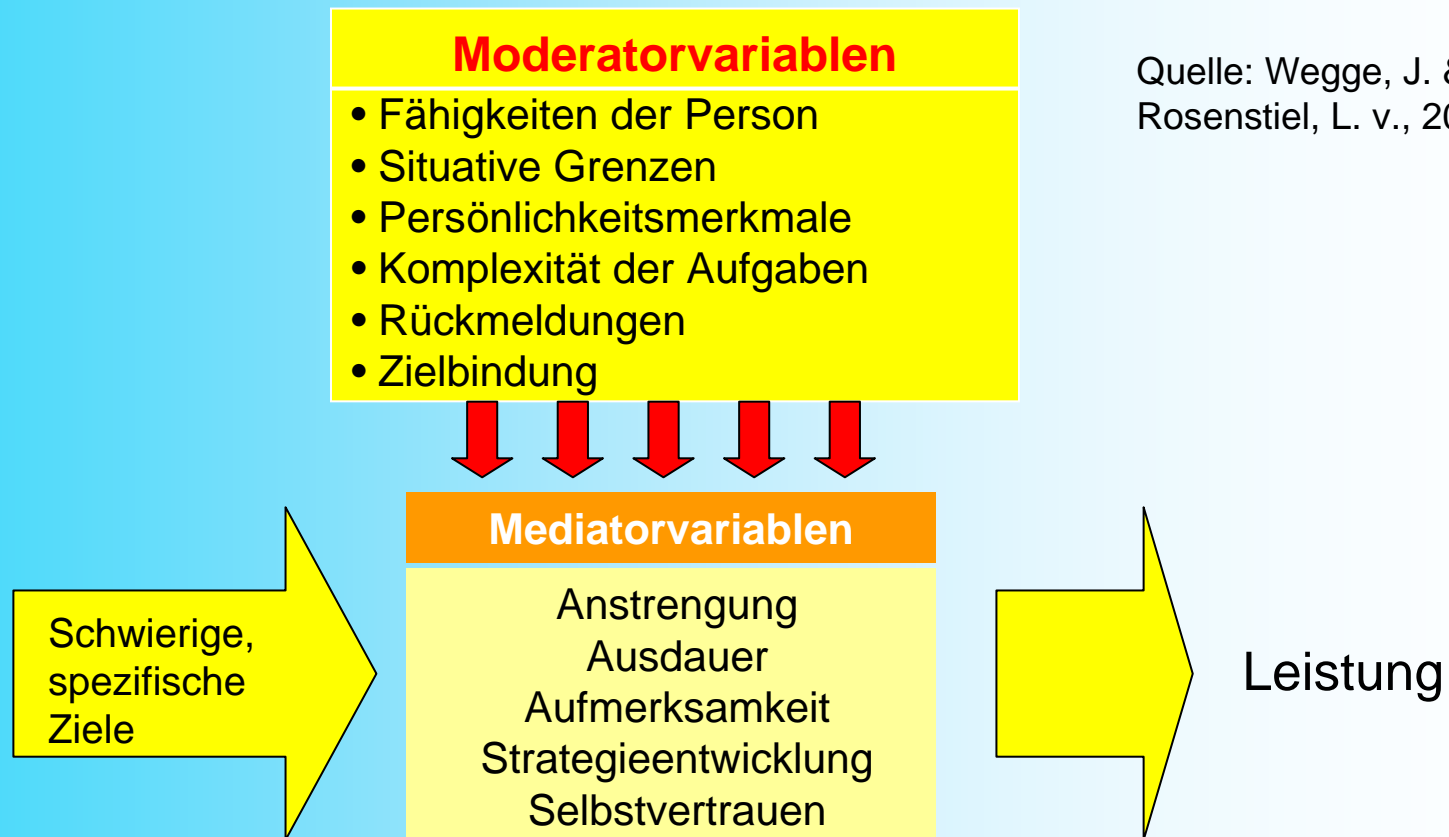
**Zielcommitment** = wie hoch ist das persönliche Interesse an der Zielerreichung?

Das Modell bestätigt die Bedeutung von Zielvereinbarung und Leistungsfeedback.



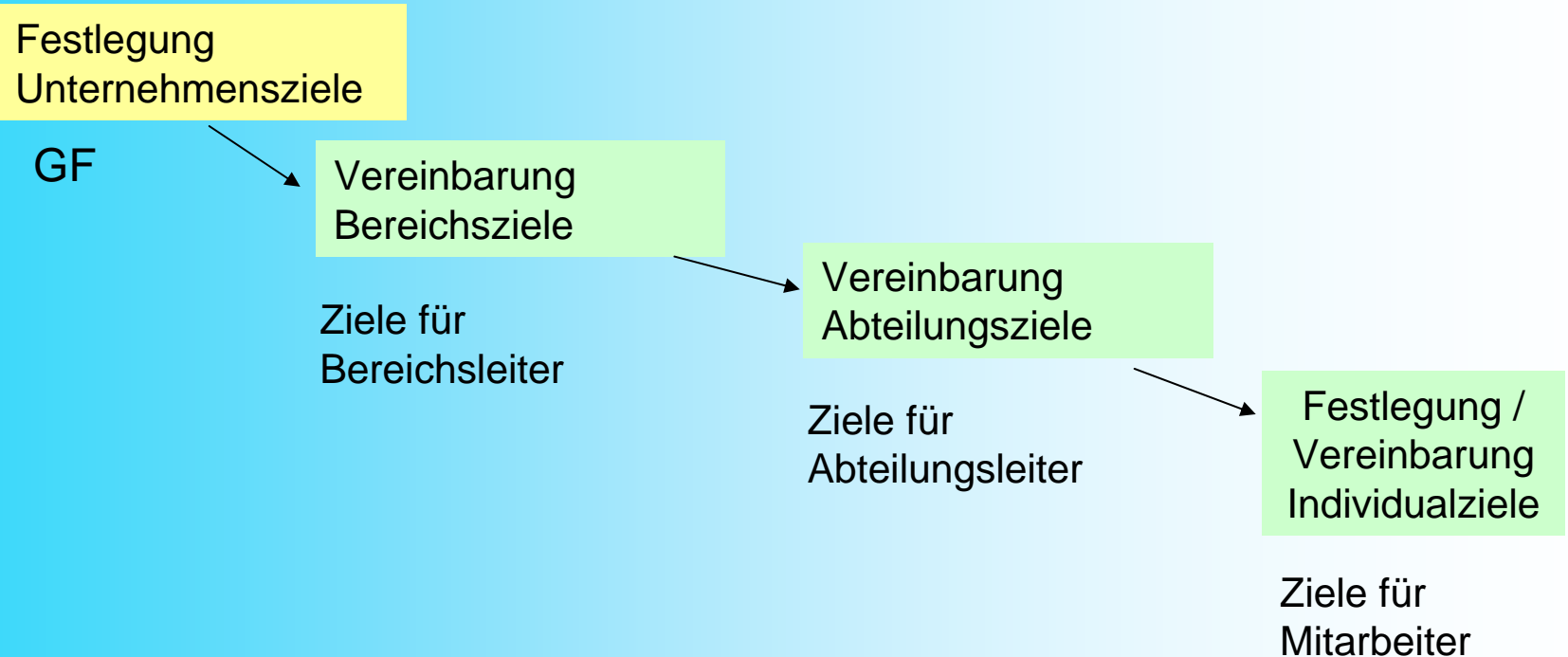
## Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham, 2002

Zentrale Aussagen: Schwierige, spezifische Leistungsziele führen zu hoher Arbeitsmotiviertheit und guten Leistungen. Rückmeldung erhöht die Wirksamkeit von Zielen.



# Zielvereinbarungsprozess

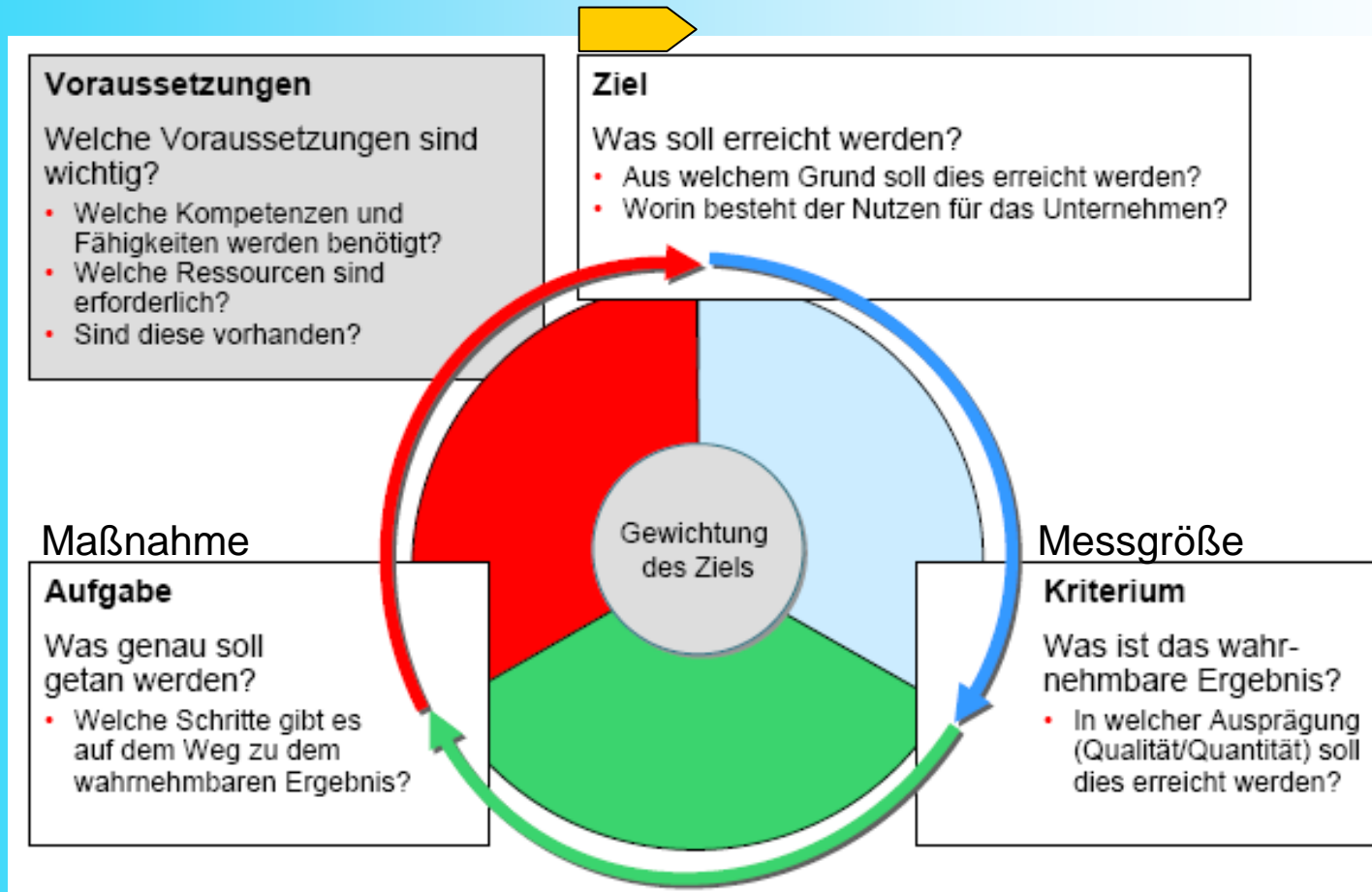
EXKURS

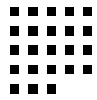




# Ein zirkulärer Prozess

**EXKURS**





# Messgrößen

## Betriebswirtschaftliche Ziele:

Umsatz  
Deckungsbeitrag  
Betriebsergebnis  
Kosten  
Budget  
Menge  
Materialkosten

## Mitarbeiterorientierte Ziele:

Qualifikation  
Wissen, Können  
Verhaltensmerkmale  
Fluktuation  
Fehlzeiten  
Mitarbeiterzufriedenheit (Befragung)

## Produktbezogene Ziele

Neues Produkt  
Verbessertes Produkt

## Vertriebsorientierte Ziele:

Marktanteil  
Auftragsvolumen  
Angestrebter  
Marktpreis  
Angestrebter Umsatz

## Kundenorientierte Ziele

Anzahl an Reklamationen  
Kundenzufriedenheit (Befragung)  
Termintreue

## Produktionsbezogene Ziele:

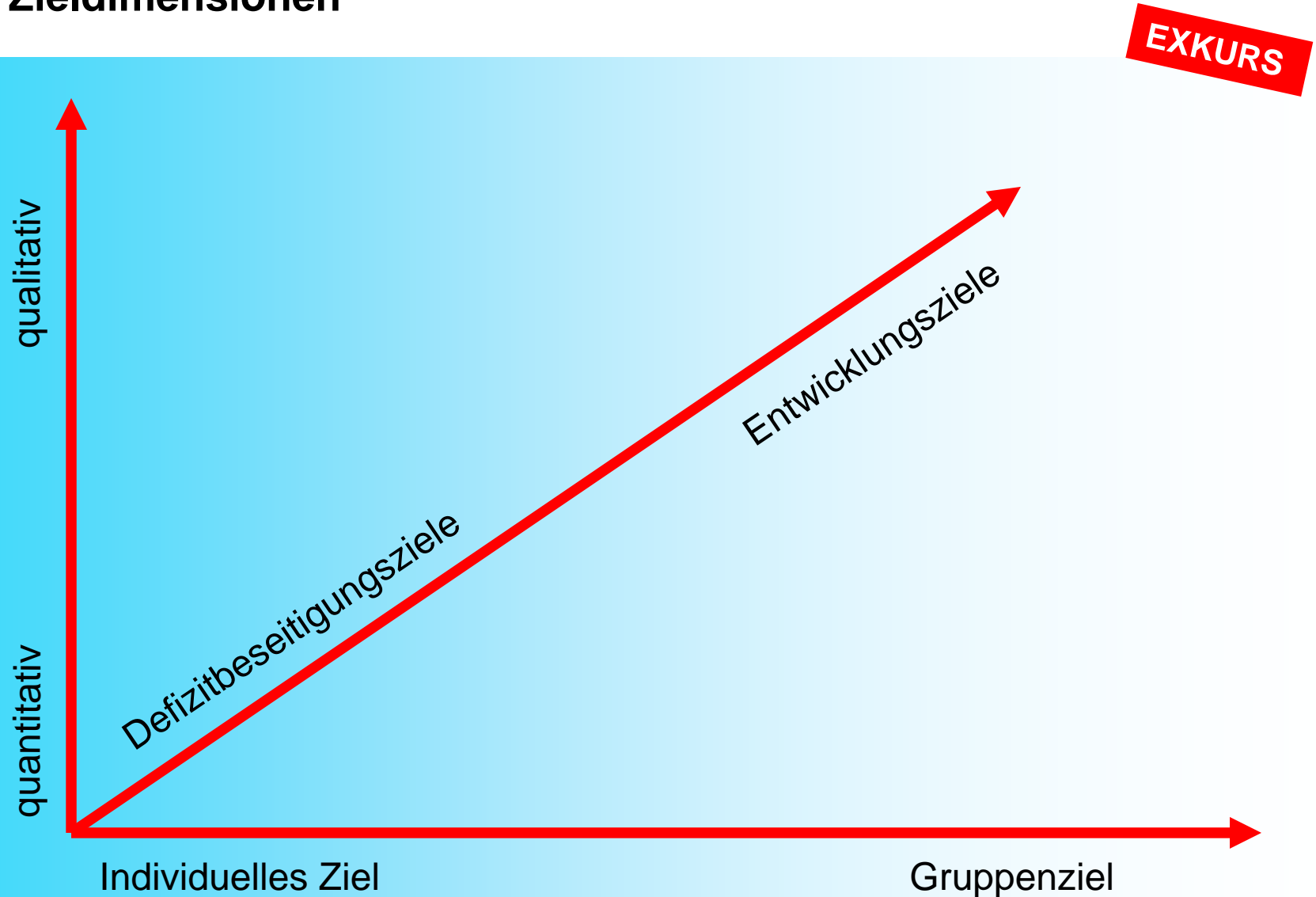
Fehlzeiten  
Werkzeugkosten  
Produktivität  
Bestände  
BVW-Teilnahme  
Durchlaufzeit  
Stillstände  
Ausschussquote  
Nacharbeit  
Liefertreue

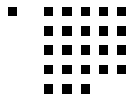
## Unternehmensbezogene Ziele:

Arbeitssicherheit (Unfälle)  
Umweltschutz

**EXKURS**

# Zieldimensionen





## Die individuelle Norm

= Die bisherige eigene Leistung ist Maßstab für neue Ziele.

Beispiel: Drei statt vier Wochen für die Erledigung eines Auftrages.

## Die soziale Norm

= Der Vergleich mit anderen ist Maßstab für die Zielfindung.

Beispiel: Der Verkäuferkollege hat einen Umsatz von 190.000 € per annum erreicht. Ich selbst aber nur 150.000 €

## Die kriteriale Norm

= ein klar definiertes Erfolgskriterium wird zum Gegenstand der Zielfindung.

Beispiel: Wir wollen in diesem Jahr 70 neue Kunden gewinnen.

# Die Balancetheorie von Adams

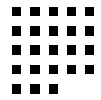
## Die Balance Theorie von Adams

- soziale Beziehungen sind wie wirtschaftliche Tauschgeschäfte.
- Das „Einsatz-Belohnungsverhältnis“ muss im Gleichgewicht sein, sonst wird es als Spannungsverhältnis empfunden.
- Bei Ungleichgewicht entsteht ein Streben nach Beseitigung des Spannungsverhältnisses.

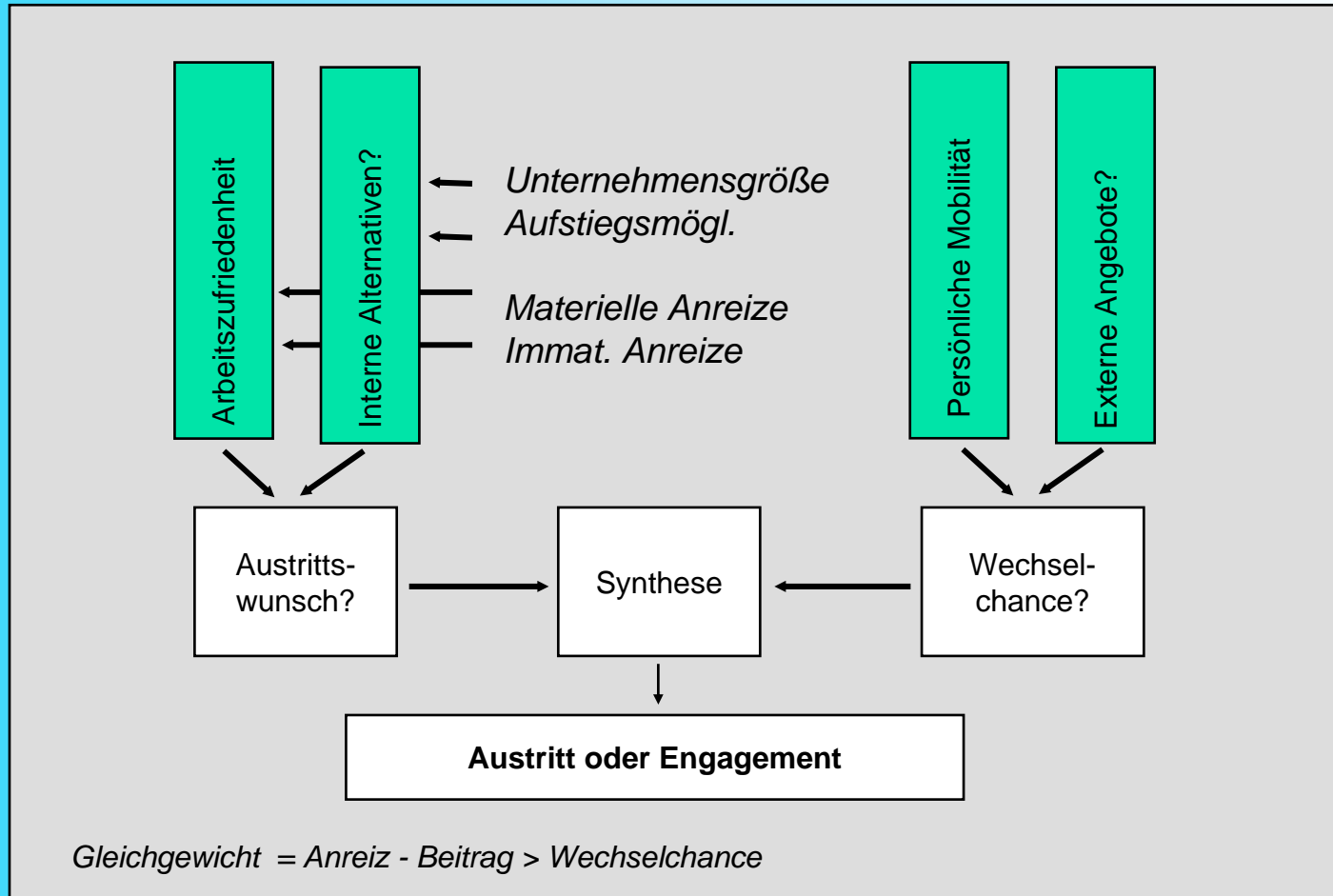
„Homöostatisches Modell“

$$\frac{\text{Einsatz A}}{\text{Belohnung A}} = \frac{\text{Einsatz B}}{\text{Belohnung B}}$$

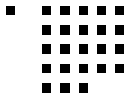
Einsatz-Belohnungs-Verhältnis  
verglichen mit Kollegen.



# Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon



(Nach: Heinen, Industriebetriebslehre)



# Ende

Viel Erfolg bei der Klausur!