

Verwaltungsmanagement

(Hopp, H./Göbel, A.: Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart 2008)

Organisation in Einheiten

(S. 172-177)

Nach der Definition von Aufgabenkomplexen werden diese Organisationseinheiten zugeteilt bzw. letztere danach geformt.

Eine Organisationseinheit weist vier spezifische Merkmale auf:

1. die Zuteilung von Aufgaben erfolgt dauerhaft;
2. die Mitarbeiterzuteilung erfolgt aufgrund standardisierter Kenntnis- und Leistungsannahmen, ist also nicht an bestimmten Mitarbeitern ausgerichtet;
3. es werden Kompetenzen hinsichtlich der Leitung und der Ausführung übertragen:
 - Leitung: Entscheidung über untergeordnete Mitarbeiter, Weisung in fachlichen und disziplinarischen Angelegenheiten, Entwicklung von Richtlinien und Kontrolle bzw. Steuerung der Ergebnisse,
 - Ausführung: Ausführung der zugeteilten Aufgabe, dabei Verfügung über Ressourcen, Entscheidung im zugeteilten Aufgabenbereich und Vertretung der Organisation gegenüber Dritten im zugeteilten Aufgabenbereich;
4. es wird Verantwortung übertragen hinsichtlich:
 - des Handelns (Art und Weise der Aufgabenerfüllung),
 - der Ergebnisse (Erreichung zuvor festgelegter Ziele),
 - der Führung (Wahrnehmung von Führungsaufgaben).

Kongruenzprinzip der Organisation: Zugeteilte Aufgaben müssen mit notwendigen Kompetenzen und mit entsprechend zugerechneter Verantwortung einhergehen.

Verletzungen des Kongruenzprinzips führen zu Störungen im Prozessablauf, somit zu Fehl- bzw. Minderleistungen hinsichtlich der Aufgabenerfüllung:

- a) Es wird zwar eine Aufgabe zugeteilt, es fehlt jedoch an notwendigen Kompetenzen und entsprechender Verantwortlichkeit => „Frühstücksdirektor“, also Repräsentant, der nichts entscheiden darf, jedoch auch für nichts verantwortlich ist;
- b) es wird zwar Verantwortung zugerechnet, es fehlt jedoch an notwendigen Kompetenzen und spezifischer Aufgabenzuteilung => „Sündenbock“, also Mitarbeiter, der für alles verantwortlich gemacht wird, ohne dass ihm die dazugehörigen Aufgaben übertragen worden sind oder er mit dazu notwendigen Kompetenzen ausgestattet worden ist;
- c) es werden zwar Kompetenzen übertragen, es fehlt jedoch an einer entsprechend zugeteilten Aufgabe und damit korrespondierender Verantwortlichkeit => „Amtsanmaßer“, also Mitarbeiter, der Aufgaben erledigt, die ihm nicht übertragen worden sind, für die er aber auch nicht verantwortlich ist.

Eine Organisationseinheit kann analytisch weiter unterteilt werden in **Linienstellen** und **unterstützende Stellen**. Erstere sind für die zugeteilte Aufgabe unbedingt notwendig, Letztere dienen nur mittelbar der Aufgabenerfüllung, indem sie unterstützend wirken.

Linienstellen	
Leitung	Ausführung
Eigen- und Fremdverantwortung Entscheidungs- und disziplinarische Kompetenz	ausschließlich Eigenverantwortung nur Entscheidungskompetenz im Teilbereich

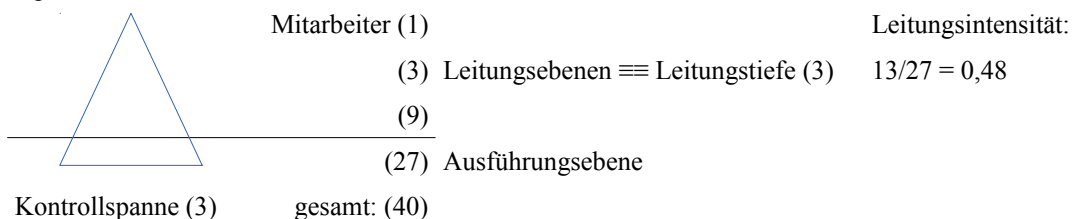
unterstützende Stellen		
Stab	Assistenz	Dienstleistung
spezialisiert	generalisiert	für mehrere Leitungsstellen
kein Weisungsrecht, keine Fremd- oder Entscheidungskompetenz	kein Weisungsrecht, keine Fremd- oder Entscheidungskompetenz	Richtlinien- und Entscheidungskompetenz im zugewiesenen Bereich
z. B. Entscheidungsvorbereitung, fachliche Beratung, unterstützende Handlungs- oder Ergebniskontrolle	z. B. allgemeine Verwaltungs- oder Sekretariatsaufgaben, Erfüllung komplexer Sonderaufgaben für eine Leitungsstelle	z. B. EDV-Ausstattung und -Betrieb, Personalwesen

Konfiguration einer Organisation (S. 182-185)

Konfiguration: Eine Organisation kann hinsichtlich der Anzahl der Leitungsebenen sowie der Anzahl der jeweils einer Leitungsebene direkt unterstellter Mitarbeiter verschieden konfiguriert sein. Die Anzahl der Leitungsebenen wird als Leitungstiefe bezeichnet, die Anzahl der auf je anschließender Ebene direkt unterstellter Mitarbeiter als Leitungs- oder Kontrollspanne.

Leitungsintensität: Ist das Verhältnis der Anzahl der auf allen Leitungsebenen beschäftigten Mitarbeiter zu der Anzahl der auf Ausführungsebene beschäftigten Mitarbeiter relativ hoch, so spricht man von hoher Leitungsintensität; ist es gering, so spricht man von geringer Leitungsintensität. Eine hohe Leitungsintensität ist synonym für eine steile Konfiguration der Organisation, eine geringe steht für eine flache Konfiguration.

Bsp.:



Flache Konfigurationen begünstigende Faktoren sind:

gut kontrollierbare gleichartige	Aufgaben
demokratischer (Selbstkontrolle fördernder)	Führungsstil
sich untereinander abstimmende Beschäftigte unterstützende Stellen räumliche Konzentration der Arbeitsstellen weitreichende Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	Organisation
hohe Fachkompetenz der Beschäftigten einschließlich hoher Führungskompetenz	Personal

Steile Konfigurationen begünstigende Faktoren sind:

sich häufig ändernde zunehmend komplexere interdependente	Aufgaben
autoritärer (auf Weisung und Kontrolle beruhender)	Führungsstil
überwiegend mündliche Kommunikation	Organisation

Führung in Organisationen

Führung: Einwirken auf Geführte zur Erfüllung einer Aufgabe, zur Erstellung eines Produktes oder zur Erreichung eines Ziels (S. 291)

Führung beruht auf bestimmten Grundannahmen über menschliches Verhalten und Motivationsgründe, worauf mit bestimmtem Führungsverhalten reagiert wird. Es können modellhaft Situationen unterschieden werden, in denen ein bestimmtes Führungsverhalten annahmegemäß am ehesten bzw. mit dem geringsten Aufwand zu einem definierten Ziel führt.

Führungsstil: Lässt sich in ähnlichen Situationen wiederkehrendes Verhalten des Führenden gegenüber seinen Mitarbeitern beobachten, so kann ein Führungsstil identifiziert werden. (S. 299)

Menschenbilder und daraus abgeleitete Führung (S. 294ff.)

D. McGregor (1960): X-Theorie und Y-Theorie als Antithesen

X-Theorie: Arbeit wird als Zumutung wahrgenommen, Verantwortung gemieden, Geführt-Werden bevorzugt, Sicherheit wird anstelle ehrgeiziger Ziele angestrebt

→ Untergebene müssen gezwungen, kontrolliert, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit Ziele erreicht werden

Y-Theorie: Menschen haben das Bedürfnis, auch in der Arbeit als Person wahrgenommen zu werden und sich verwirklichen zu können; ist Arbeit so gestaltet bzw. wird Engagement so belohnt, sind Mitarbeiter auch zur Anstrengung bereit

→ Mitarbeiter können sich mit Organisationszielen identifizieren und entwickeln dann Eigeninitiative und Selbstkontrolle; nach entsprechender Schulung sind Geeignete bereit, Verantwortung zu übernehmen; Kreativität und Intellekt stellen (zumeist wenig genutztes) Potential für die Organisation dar

McGregor lehnt die X-Theorie ab

=> Führung heißt daher: Potentiale entdecken und Identifikationsmöglichkeiten schaffen

E. Schein (1975): Noch einmal Y-Theorie

Taylorismus: Arbeitskräfte sind passiv und hauptsächlich über monetäre Anreize motivierbar

→ Arbeitskräfte müssen kontrolliert und können über Prämien motiviert werden

Human-Relations-Ansatz: Menschen sind soziale Wesen, daher determinieren die Beschaffenheit und soziale Prozesse innerhalb der Arbeitsgruppe das Arbeitsergebnis

→ Mitarbeiter müssen in Arbeitsgruppen integriert werden, dort müssen sie Anerkennung erfahren

Selbstverwirklichungsansatz: Streben nach Entfaltung und Selbstverwirklichung korrespondiert mit Selbstmotivation und -kontrolle

→ Finden individueller Entwicklungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter

=> Führen richtet sich nach dem vorgefundenen Arbeitnehmertypus und der vorliegenden Organi-

sationskultur als Gesamtheit ihrer sozialen Beziehungen, wobei berücksichtigt wird, dass Individuen anpassungs- und lernfähig sind, was sich zur spezifischen Motivation nutzen lässt

[Maccoby (2010, 1995, 1988): The 4 Rs of Motivation¹]

Es gibt fünf grundlegende soziale Charaktere mit unterschiedlichen Wertesystemen:

Charaktertyp	Werte
Experte (expert)	Können, Kontrolle, Autonomie in einer Hierarchie
Helfer (helper)	Sich-Kümmern, Überleben, Sozial-Sein
Verteidiger (defender)	Schutz, Stolz, Macht, Selbstachtung
Neuerer (innovator)	Kreativität, Experimentierfreude, Ehre, Wettbewerb
Selbst-Entwickler (self-developer)	Ausbalancieren von Können und Probieren, Wissen und Spaß

Während der „Experte“ in Dienstleistungsgesellschaften zusehends verschwindet, bildet sich stattdessen der neue Typus des „Selbst-Entwicklers“ der im Unterschied zu Ersterem nicht von einer Berufskarriere in nur einem einzigen oder ausgewählten wenigen Betrieben ausgeht.

Allen Typen gemeinsam ist, dass sie spezifisch motiviert werden können, indem man sie gemäß ihrer Werte – und damit einer ihrer Motivationsquellen – belohnt. Es können bei konkreter Verschiedenheit der Belohnungen vier Klassifizierungen vorgenommen werden: Verantwortung (responsibilities), Prestige oder Prämie (rewards), Harmonie und Austausch (relationship) sowie Sinn (reason). Um einen Arbeitnehmer maximal zu motivieren, sollten daher alle Belohnungsklassen spezifisch genutzt werden, also sowohl hinsichtlich der Aufgabenzuteilung als auch der verwendeten Gratifikationen als auch der Zusammenarbeit mit Anderen als auch des Leitbildes der Organisation.

[McClelland (1961) sowie Bandura/Scholl (1998)]

Motivationen gehen auf biochemischer Ebene einher mit der Ausschüttung von Neurotransmittern; demnach lassen sich ein Leistungs-, ein Macht- und ein Zugehörigkeitsmotiv als mit je verschiedenen Neurotransmittern verbunden definieren.

Kombiniert man die biochemischen Befunde zudem mit einer Klassifizierung von extrinsischer und intrinsischer Motivation, also von außerhalb des eigenen Selbstkonzepts kommend bzw. selbsther-vorgebracht, so kann folgendes Schema gebildet werden:

Quelle	Motivationsart (beteiligtes Motiv)	Empfinden, wenn erfüllt	Empfinden, wenn nicht erfüllt
in-trinsisch	internes Selbstverständnis (Leistung)	Erfolg, Kreativität, Neugier	Niederlage => Versagen
ex-trinsisch	instrumentelle Motivation (Macht)	Kontrolle, Dominanz	Abhängigkeit, Unwichtigkeit => Ohnmacht
	externes Selbstverständnis (Zugehörigkeit)	Sicherheit, Freundschaft, Geborgenheit	Zurückweisung, Isolation, Einsamkeit => Wertlosigkeit
	Zielinternalisierung (Leistung/Zugehörigkeit)	Erfolg/Sicherheit	Niederlage/Zurückweisung => Versagen/Wertlosigkeit

¹ Vgl. Maccoby, M: „The 4 Rs of Motivation“, in: Research Technology Management; Jg. 53, Nr. 4 July-August 2010, S. 60f. URL: http://www.maccoby.com/Articles/4Rs_Of_Motivation.php, abgerufen am 06.04.2016.

Maccoby (1976): Charakter der Führungskräfte

Nicht allein der vorherrschende Arbeitnehmertypus ist ausschlaggebend für Führung und Zielerreichung, sondern auch der Charakter der Führungskräfte und das daraus resultierende Verhalten. Anhand der Dimensionen „Dominanzstreben“ und „Handeln im Interesse der Organisation bzw. im Eigeninteresse“ lässt sich eine Vier-Felder-Typologie erstellen:

Domi- nanz- streben	▲ Spielmacher (competition, motivator)	Dschungelkämpfer (dominance, visionary)
	▼ Firmenmensch (company, communicator)	Fachmann (craft, conscientious doer)
	Organisationsinteresse	Eigeninteresse

Mit den genannten Typen gehen spezifische Gründe hauptsächlicher Motivation und spezifische Rollenverständnisse bzw. spezifisches Rollenverhalten einher. Während Rollenverständnisse prinzipiell rationaler – oder therapeutischer – Einsicht zugänglich sind, bleibt entsprechendes Verhalten unhinterfragt und wird als bedingte, jedoch nahezu unveränderliche Charaktereigenschaft verstanden. Demnach zeichnen sich die verschiedenen Typen durch spezifische Muster aus²:

- a) Spielmacher (gamesman): wettbewerbsorientiert und -getrieben, kann in einer Arbeitsgruppe als Motivator gesehen werden, der kalkulierte Risiken eingeht; gut geeignet für die Entwicklung von Leitlinien, weniger für die Sicherstellung detaillierter Umsetzungen; [Veränderungsmetapher: Sturm der Luft – schnell, von außen initiiert, Hauptangst: Identitätsverlust; DISC-Schema: inducing, aufgabenorientiert, extrovertiert]
- b) Dschungelkämpfer (jungle fighter): narzisstische Persönlichkeit, die alles und jeden dominieren will, kann in einer Arbeitsgruppe als Innovator gesehen werden, der sich auch gegen Widerstand durchsetzt; gut geeignet für die – nicht unbedingt regelkonforme oder ethisch vertretbare – Durchsetzung von Veränderungen, jedoch weder kompromissfähig, noch sensibel für Belange oder Befindlichkeiten anderer, beratungsresistent selbst bei illusionären Vorhaben und dünnhäutig bei Kritik bis zur Paranoia und zum Denken in Freund-Feind-Schemata; geringe Neigung, ein Organisationsziel längerfristig zu verfolgen; [Veränderungsmetapher: Feuer des Vulkans – schnell, von innen hervorbrechend, Hauptangst: Stillstand; DISC: dominant, personenorientiert, extrovertiert]
- c) Firmenmensch (company man): an Gruppenerfolg bzw. harmonischen Gruppenbeziehungen interessiert, kann in einer Arbeitsgruppe als Indikator gesehen werden; gut geeignet für die Etablierung offener Kommunikationen und Integration von Mitgliedern in eine Arbeitsgruppe, weniger geeignet, um umstrittene Standpunkte durchzusetzen oder langfristige Strategien zu entwerfen; [Veränderungsmetapher: Fluss des Wassers – langsam, von außen initiiert, Hauptangst: Konflikt; DISC: submissive, personenorientiert, introvertiert]
- d) Fachmann (craftsman): lösungs- und effizienzorientiert, kann in einer Arbeitsgruppe als Stabilisator gesehen werden; gut geeignet, um Aufgaben zu strukturieren und gewissenhaft für deren Erfüllung zu sorgen, dabei sowohl effektiv kommunizierend wie effizient koordinierend, weniger geeignet zur Initiierung von Veränderungen oder spontanem Ausprobieren ungeprüfter Alternativen; [Veränderungsmetapher: Baum der Erde – langsam, von innen wachsend, Hauptangst: Chaos; DISC: conscientious, aufgabenorientiert, introvertiert].

=> Führung muss je nach vorliegender Situation bzw. gewählttem Ziel durch bestimmte Führungscharaktere ausgeübt werden

2 Zur Erläuterung der verschiedenen, letztlich auf Freud und Fromm zurückgehenden Charaktertypen vgl. Maccoby, M.: „Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons“ in: The Harvard Business Review, Jan-Feb 2000. URL: <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.php>, abgerufen am 06.04.2016.

Führungsstile (S. 299-309)

Traditionell wird unter Führungsstil nur das Maß der nachgeordneten Mitarbeitern zugestandenene Entscheidungscompetenz verstanden. Zwischen den Extremen „autoritär: der Vorgesetzte trifft jede Entscheidung allein“ und „partizipativ bzw. laissez-faire: der Vorgesetzte hilft höchstens, Entscheidungen zu treffen, jeder Mitarbeiter entscheidet eigenverantwortlich in seinem Bereich“ sind dazu Modelle mit unterschiedlichen Abstufungen entworfen worden. In der Regel lassen diese Modelle die Quelle der Autorität – fachliche Kenntnisse, formale Befugnisse oder persönliche Beziehungsmacht – außer Acht. Bezieht man sie ein, so lassen sich zwei weitere Führungsstile identifizieren:

- bürokratischer Führungsstil: stützt sich ausschließlich auf formale Befugnisse, die jedem Mitarbeiter bekannt und schriftlich fixiert sind → Aufgabenerledigung gemäß Vorschrift und Weisung
- patriarchalischer Führungsstil: stützt sich vorwiegend auf persönliche Beziehungsmacht (bei gegebenen formalen Befugnissen), wobei der Vorgesetzte von den Untergebenen sowohl Treue wie Unterordnung verlangt und entsprechendes Verhalten belohnt → Aufgabenerledigung aufgrund von Abhängigkeitsverhältnissen und aufgrund von Aufwand-Belohnungs-Kalkülen.

Neuere Modelle zu Führungsstilen sind mehrdimensional angelegt, üblicherweise werden zwei unabhängige Dimensionen definiert, die in einem kartesischen Koordinatensystem verschiedene Kombinationen von Führungsstilen abbildbar werden lassen.

Blake/Mouton (1964): Managerial Grid

Auf der Abszisse (x-Achse) werden positive Ausprägungen einer Orientierung an Aufgaben abgetragen, auf der Ordinate (y-Achse) die einer Orientierung an den Bedürfnissen von Mitarbeitern:

- Aufgabenorientierung: effizientes Einsetzen gegebener Ressourcen zur Erreichung eines definierten Ziels;
- Beziehungsorientierung: integrierendes Kümern um Mitarbeiter und Arbeitsgruppe, sodass Mitarbeiter sich entfalten und entwickeln können.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier extreme Führungsstile:

1. Aufgaben-/Beziehungsorientierung gering: Überlebensmanagement
nahezu kein Führungsverhalten, laissez-faire ohne unterstützendes oder moderierendes Einwirken;
2. Aufgabenorientierung gering/Beziehungsorientierung hoch: Führen mit Samthandschuh
Einwirken auf „Arbeitsklima“, um Engagement und schließlich Leistung zu fördern;
3. Aufgabenorientierung hoch/Beziehungsorientierung gering: Befehl und Gehorsam
Einsatz der Arbeitskräfte nach Effizienzkriterien, Kontrolle der Untergebenen, eventuell monetäre Prämierung von Leistungen über dem Soll;
4. Aufgaben-/Beziehungsorientierung hoch: Teammanagement
zugleich effizientes Einsetzen wie bestmögliche Förderung des Engagements der Mitarbeiter.

Blake/Mouton sahen ihr Modell normativ, d. h. sie forderten, einen Führungsstil – das Teammanagement – als erstrebenswertes Optimum in jeder Organisation zu praktizieren, das langfristig bestmögliche Ergebnisse hervorbringt.

Reddin (1983): 3D-Modell

An die Führungsstile von Blake/Mouton anknüpfend, zeigte Reddin, dass jeder Führungsstil in einer spezifisch passenden Situation als effektiv gelten kann, die dritte Dimension seines Modells liegt daher in der Messung von Effektivität, also der Erreichung festgelegter Ziele. Führungsaufgabe ist daher vorrangig das Erkennen der vorliegenden Situation und entsprechende Anwenden des passenden Führungsstils. Gemäß der gewählten Dichotomie „effektiv/nicht effektiv“ werden die vier vor-

gestellten Führungsstile jeweils in eine effektive und eine nicht effektive Variante unterteilt und wertend bezeichnet:

Stil	A/B	Bezeichnung	gute Variante	schlechte Variante
1	-/-	(Überlebensmanagement) Verfahrenstil – separated mgmt	Bürokrat bureaucrat	Kneifer deserter
2	-/+	(Samthandschuh) Beziehungsstil – related mgmt	Förderer developer	Gefälligkeitsapostel missionary
3	+/-	(Befehl und Gehorsam) Aufgabenstil – dedicated mgmt	Macher benevolent autocrat	Autokrat autocrat
4	+/+	(Teammanagement) Integrationsstil – integrated mgmt	Integrierer executive	Kompromissler compromiser

A/B: Aufgaben-/Beziehungsorientierung: + = hoch, - = gering; mgmt: management

Stil	förderlich bei:
1	Routineaufgaben, die delegiert werden, Priorität ist Einhaltung von Abläufen; bei der Koordination Einzelner, die eigenverantwortlich handeln und keine Teams bilden wie z. B. Forscher und Entwickler oder Designer oder Werbefachleute
2	der Definition neuer Aufgaben; bei der Formierung eines Teams bzw. Integration neuer Mitarbeiter → Schaffung gegenseitigen Vertrauens sowie Erschließung von Motivations- und Leistungsressourcen
3	fachlich schwierigen Aufgaben, die entsprechende Kompetenz des Führenden verlangen → Orientierung der Mitarbeiter, Führen und Verantwortungsübernahme durch Fachwissen; bei Teams, in denen Rollen- oder Statuskonflikte auftreten → autoritäre Unterbindung
4	Aufgaben mittleren Schwierigkeitsgrades, die zur effizienten Zielerreichung besprochen werden, somit Mitarbeitern eigene Entscheidungskompetenzen erschließen, wobei das Weisungsrecht klar beim Führenden verbleibt; bei eingespielten Teams

=> Führungsstile können aufgrund beobachtbaren Verhaltens modelliert werden; eine schematische Anwendung im Sinne einer Wenn-Dann-Wirkungskette ist jedoch nicht möglich:

- Modelle sind vereinfachte Beschreibungen empirisch komplexer Situationen, in denen relevante Faktoren unberücksichtigt gelassen oder ihr jeweiliges Ausmaß falsch eingeschätzt werden können;
- die Einschätzung von Situationen erfolgt je subjektiv, es gibt wenig objektive Maßstäbe.

Das Vorgehen zur Definition von angemessener Führung erfolgt daher organisations- und führungs-kraftspezifisch:

Definition von Organisationszielen bzw. Zielen der Arbeitsgruppe → Identifikation in dieser Hinsicht erfolgreicher Führungskräfte → Messung und Validierung individuellen Führungsverhaltens mittels Selbst- und Fremdeinschätzung → Ermittlung individueller Führungskompetenzen im Rahmen der Organisationsziele → gezielte Förderung der ermittelten Kompetenzen im Rahmen der Führungskräfteentwicklung.

Personalmanagement

Personalmanagement: Ziele, Strategien und Instrumente, die zur Prägung des Leistungsvermögens, der Leistungsbereitschaft und des Verhaltens von Führungskräften und Mitarbeitern führen (S. 284)

Während Personalmanagement für Führungskräfte vor allem Mitarbeiterführung heißt, liegen die Aufgaben des Personalwesens bzw. der zentralen Personalabteilungen innerhalb einer Organisation in der Beschaffung, der Auswahl sowie der Erhaltung und Entwicklung der Leistungsfähigkeit des Personals. Letztere können prinzipiell auf Dritte übertragen bzw. dem Arbeitnehmer angelastet werden. (S. 284)

Der Personalbeschaffung geht die Bedarfsplanung voraus, mit der unter Zuhilfenahme verschiedener Methoden für verschiedene Zeithorizonte die Anzahl der zu beschaffenden Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ihrer jeweiligen Qualifikationen ermittelt wird. Dazu gehört die Erstellung von Stellen- bzw. Qualifikationsprofilen, die Berücksichtigung erwartbarer Personalabgänge und -zugänge (durch Eintritt ins Rentenalter, Kündigung, Versetzung, Übernahmen von Auszubildenden, usw.), das Erkunden relevanter Bewerbermärkte sowie die Werbung für die eigene Organisation. (S. 322-337)

Für Führungskräfte kann ein Qualifikationsprofil recht umfangreich sein und es wird in der Regel mehr als nur fachliche oder unternehmerische Kompetenzen beinhalten. Führungspotenzial wird also mehrdimensional definiert und je nach Stelle bzw. Funktion mit verschiedenen Indikatoren in unterschiedlicher Ausprägung operationalisiert (vgl. S. 315):

Führungspotenzial - Kompetenzen			
<i>fachliche</i>	<i>persönliche</i>	<i>unternehmerische</i>	<i>Methoden/Techniken hinsichtlich</i>
Kenntnisse, Wissen, Fertigkeiten im Kern- und eventuell angrenzenden Bereichen Fertigkeiten wie Organisationsfähigkeit oder Sprachkenntnisse Auslandserfahrung	Kommunikations- und Integrationsfähigkeit	Sicherstellung von Effektivität und Effizienz	Zielfindung, Planung, Evaluation
	Delegationsverhalten	Innovationsfähigkeit	Entscheidungsfindung
	Teamfähigkeit	Strategisches, ganzheitliches Denken und Planen	Informationsmanagement
	Stabilität, Selbstvertrauen, Belastbarkeit	Mitarbeiterförderung	Arbeitstechniken für Gruppen und Einzelne
	Geistige Beweglichkeit und Offenheit	engagiertes Repräsentieren der Organisation gegenüber Dritten	Organisationsentwicklung
Analytisches Denken und Handeln			

Personalauswahl (S. 350-360)

Nachdem Bewerber durch interne oder externe Stellenanzeigen, Messen o. Ä. angesprochen worden sind, müssen die für die jeweilige Stelle passenden Kandidaten ausgewählt werden. Im Rahmen der Personalauswahl stehen dazu folgende Instrumente zur Verfügung: die Analyse der Bewerbungsunterlagen als erster Schritt, ein zumindest teilstrukturiertes Auswahlgespräch, die Durchführung

von Situationstests oder die Beurteilung von Arbeitsproben, psychologische Tests und die Auswertung biographischer Fragebögen. Auswahlgespräch, Situations- oder psychologische Tests können in einem Assessment-Center genannten Prozess zusammengefasst werden. Die verschiedenen Instrumente liefern unterschiedliche Daten über die jeweiligen Bewerber, können daher spezifisch kombiniert bzw. verwendet werden:

Instrument		liefert Daten zu:
Bewerbungsunterlagen Anschreiben Lebenslauf Schul-/Hochschulzeugnisse Arbeitszeugnisse		→ Motivation, Selbsteinschätzung, Erwartungen → Werdegang, Interessen, Hobbies → Allgemeinbildung, Qualifikation, Neigungen → Berufliche Qualifikation und Erfahrung, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, soziale Kompetenzen, Führungskompetenzen
Assessment-Center	teilstrukturiertes Gespräch Eröffnung Werdegang Motivation Qualifikation und Wissen Arbeitstypische Situationen Klärung von Fragen Abschluss	(Funktion:) → Vorstellung aller Gesprächsteilnehmer → mündliche Darstellung, Selbstpräsentation des Bewerbers, Wissen über die angebotene Stelle → Begründung der Eignung → Simulation arbeitstypischen Verhaltens → Klärung von Erwartungen, Unklarheiten → weiterer Verfahrensablauf
	Arbeitsproben/Situationstests Kurzvortrag Postkorbverfahren Einzelaufgabe Gruppendiskussion	→ mündl. Ausdruck, Analysefähigkeit, Auftreten → Entscheidungsfähigkeit unter Zeitdruck → Simulation arbeitstypischen Verhaltens → Kooperations-/Durchsetzungsbereitschaft
	Psychologische Tests	→ Leistungsfähigkeit, Intelligenz, Persönlichkeit
Biographischer Fragebogen		→ Verhaltensprognose aufgrund von Referenzdaten

Personaleinführung (S. 361-366)

Der Personalauswahl und anschließenden Einstellung muss eine systematisierte Personaleinführung folgen, um frühzeitige Personalabgänge zu vermeiden – nicht zuletzt hat man in der Auswahlphase in den erfolgreichen Bewerber investiert, eine Kündigung des Bewerbers führt durch Neuauswahl zu Folgekosten.

Prozesshaft betrachtet, lassen sich folgende Phasen der Personaleinführung unterscheiden:

- Vor-Eintrittsphase: Bereits bei der Entscheidung zur Einstellung neuer Mitarbeiter soll mitbedacht werden, dass Ressourcen zur Einführung dieser benötigt werden, also Arbeitszeit sowohl der neuen wie der aktuellen Mitarbeiter für Einführungsaktivitäten genutzt werden muss.
- Vorbereitungs- und Entscheidungsphase: Sowohl in gegebenen Vorinformationen wie auch im Auswahlgespräch sollen realistische Eindrücke von Arbeitsplatz, -umfeld (Kunden, Kollegen) und Arbeitsanforderungen vermittelt werden, damit Bewerber nicht unerfüllbare Erwartungen hegen, die schließlich zu Enttäuschungen, vermindertem Leistungsverhalten, innerer sowie tatsächlicher Kündigung führen können.
- Konfrontationsphase: Der erste Arbeitstag hinterlässt immer einen starken Eindruck bei Bewerbern, sowohl in Hinsicht auf die kennengelernten Kollegen, den (spätestens jetzt)

kennengelernten direkten Vorgesetzten, den wahrgenommenen Kundengruppen als auch in Hinblick auf die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes. Daher sollten Kollegen und der direkte Vorgesetzte rechtzeitig über die anstehende Einführung informiert werden, ein spezifisches Einführungsgespräch mit dem direkten Vorgesetzten und soweit möglich, eine Vorstellungsrunde mit den Kollegen geplant, schließlich der Arbeitsplatz so eingerichtet werden, dass alle benötigten Materialien vorhanden sind und EDV-Abläufe zumindest simuliert werden können.

- Einarbeitungsphase: Dem betriebswirtschaftlichen Interesse, die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter als Zeit unterdurchschnittlicher Leistung möglichst gering zu halten, steht die Notwendigkeit entgegen, dass diese sich notwendige Informationen und Wissen zum Organisationsaufbau, zu Arbeitsabläufen und Verfahrensweisen sicher aneignen. Beidem dienlich ist ein (zuvor geplantes) Einarbeitungskonzept mit benannten Wissens- bzw. Schulungsbereichen und spezifischen Ansprechpartnern bzw. Verantwortlichen.
- Integrationsphase: Die Integration neuer Mitarbeiter in das Sozialgefüge des Kollegenkreises und der Vorgesetzten beginnt spätestens am ersten Arbeitstag und verläuft gleichzeitig mit der fachlichen Einarbeitung. Auch hier ist es hilfreich, mit spezifischen Konzepten individuell Ansprechpartner für die neuen Mitarbeiter zu benennen (Paten, Mentoren), denen zwar auch Schulungsaufgaben zugewiesen werden können, die jedoch vor allem als „Vertraute“ und „Türöffner“ fungieren sollen.

Die Personaleinführung ist in sozialer Hinsicht ein gegenseitiger Prozess: Nicht nur der neue Mitarbeiter muss sich auf die Kollegen einstellen, sondern auch sie müssen den neuen Mitarbeiter integrieren, damit es langfristig zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann. Während Ersterer zudem in der Regel praktisches Wissen erlangen muss, seine gehegten Erwartungen anpassen sowie vorhandene Unsicherheiten und Ängste überwinden, sehen sich Letztere einschließlich direkter Vorgesetzter damit konfrontiert, zusätzlich zu ihrer Arbeitsbelastung eine neue Person fachlich und sozial einzubinden und dies eventuell unter der Bedingung eigener Arbeitsplatzunsicherheit.

Drei Abwehrstrategien können dazu auf Seiten der Kollegen identifiziert werden (vgl. S. 362):

Mittel	Zweck
<i>Schonen (Simplifizierungsstrategie)</i> Dem Mitarbeiter werden bewusst einfache, ihn unterfordernde Aufgaben zugewiesen.	=> Betonung des Hierarchie-Prinzips: „Lästiges für Neue“, Profilierung gegenüber den erfahrenen Kollegen ist unerwünscht.
<i>Überfordern (Entwurzelungsstrategie)</i> Dem Mitarbeiter werden bewusst kaum lösbare Aufgaben zugewiesen, jedoch als Routineanforderungen ausgegeben.	=> Betonung des eigenen Expertentums: „Neue scheitern lassen“, wahrgenommene Bedrohung eigenen Wissens bzw. der eigenen Position wird abgewehrt.
<i>Ins-Wasser-Werfen (Konfrontationsstrategie)</i> Dem Mitarbeiter werden sofort alle Aufgaben ohne Hilfestellungen zugewiesen, auf eine Einarbeitung wird bewusst verzichtet.	=> Betonen individueller Verantwortung: „Neue machen lassen“, Prüfen des neuen Mitarbeiters und zugleich Ablehnung der Übernahme zusätzlicher Verantwortung.

Während Informationsschriften für neue Mitarbeiter und Checklisten für Vorgesetzte und Mitarbeiter helfen, Informationsdefizite abzubauen, braucht es zeitintensivere und möglichst individuell ausgerichtete Maßnahmen, um die Einführungsphase für neue Mitarbeiter und Kollegen erfolgreich zu gestalten und den beschriebenen Abwehrmaßnahmen vorzubeugen. Neben spezifischen Einführungsseminaren, die in sozialer Hinsicht eine Kommunikation unter Gleichsitzigen – den neuen Mitarbeitern als peers – ermöglichen, haben sich die Benennung von Paten als erfahrene Gleichrangige und Mentoren als wohlwollende Höherrangige als förderliche

Konzepte bewährt.

Personalentwicklung (S. 366-397)

Personalentwicklung: Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden (S. 367)

Unter Bildungsmaßnahmen werden dabei sowohl die berufliche (Erst)Ausbildung als auch fachspezifische Weiterbildungen sowie generelle bzw. positionsspezifische Führungsweiterbildungen verstanden. Eine weite Definition der Förderung beginnt bereits mit der Personalbeschaffung, -auswahl und -einführung, eine engere umfasst die aufstiegsorientierte Förderung sowie langfristige Karriereplanung, außerdem die Freistellung zur gezielten Weiterbildung. Während Bildung und Förderung beim einzelnen Mitarbeiter bzw. der einzelnen Führungskraft ansetzen, bezieht sich die Organisationsentwicklung auf Veränderungen in den Strukturen der Organisation, die sich wiederum auf die Aufgaben und die Kooperation einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte auswirken. (S. 370ff.)

Zur Ermittlung des Förderbedarfs bzw. des Förderpotenzials einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte können die Instrumente genutzt werden, die bereits bei der Personalauswahl genutzt werden, wobei an die Stelle der Bewerbungsunterlagen verschieden ermittelbare Leistungsnachweise und des Auswahlgesprächs das Mitarbeitergespräch treten. Leistungsnachweise können an objektive Kriterien geknüpft werden oder auf Einschätzungen von Kollegen und Vorgesetzten, bei Führungskräften auch zugeordneten Mitarbeitern, beruhen. Zur Potenzialbeurteilung können Ergebnisse bzw. Beurteilungen auf die Zukunft projiziert werden, auch biographische Fragebögen und der Abgleich mit statistisch signifikanten Eigenschaften erfolgreicher Positionsinhaber haben sich als geeignetes Instrument erwiesen. (vgl. S. 374-384)

Bildungsmaßnahmen wurden bis zum Ende der 1970er Jahre als Auffüllung von Fähigkeitslücken verstanden, seitdem haben sie [– als hidden agenda? –] eher die Behebung von Kommunikationschranken bzw. Fehlkommunikationen zum Ziel, dienen also katalytisch in Gruppenprozessen. (vgl. S. 386)

[Seit den 1980er Jahren streichen Organisationen aufgrund eines genügend hohen Arbeitskräftepotenzials und wirtschaftlicher Zwänge zunehmend fachliche Weiterbildungen innerhalb der Organisation. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, der „employability“ wird stattdessen dem Arbeitnehmer aufgebürdet. In den Worten des deutsch-ungarischstämmigen amerikanischen Sozialpsychologen Edgar Schein (geb. 1928):

„Individuals anchored in security/stability experience the most severe problems because of the shift in organizational policies from guaranteeing ‚employment security‘ to touting ‚employability security‘. This shift implies that the only thing the career occupant can really expect of an organization is the opportunity to learn and gain experience, which presumably makes him or her more employable in some other organization. What this means internally to the career occupant is that the base of security and stability has to shift from dependence on an organization to dependence on oneself.“³

Der traditionelle „Experte“ wird daher zunehmend ersetzt durch den Typus des „Selbst-Entwicklers“ (s. oben sowie Fn. 1).]

Langfristige Karriereplanung ist für Organisationen wichtig, die – aus welchen Gründen auch immer – insbesondere höhere Positionen mit eigenen Mitarbeitern bzw. Führungskräften besetzen. Grundsätzlich sind drei Karrierewege zu unterscheiden: die Führungslaufbahn, die Fach- und die Projektlaufbahn. Erstere bezeichnet den klassischen Aufstieg durch die Organisationshierarchie; sie stellt in Zeiten des lean management mit flachen Hierarchien immer weniger eine Aufstiegsaufbahn

3 Schein, E. H.: „Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century“, in: Academy of Management Executive, Jg. 10 (1996), Heft 4, S. 80-88, hier: S. 81.

für Mitarbeiter bzw. Führungskräfte dar. Die Fachlaufbahn richtet sich vorwiegend an Spezialisten (vor allem in technischen Bereichen) sowie Fachleute für allgemeines Management, organisiert in Dienstleistungs- oder Stabsstellen. Die Projektlaufbahn zeichnet sich durch diskontinuierliche, auf je aktuell angeforderte Fähig- bzw. Fertigkeiten beruhende Mitarbeit in spezifischen Projekten aus; sie kann als Ersatz für die klassische Führungslaufbahn gesehen werden, bietet beteiligten Mitarbeitern bzw. Führungskräften keinen unmittelbaren – und in der Regel irreversiblen – Aufstieg in der Hierarchie, jedoch im Rahmen der Organisationsziele erweiterte Möglichkeiten des „self-development“ durch Vermittlung und Anwendung neuer Kenntnisse sowie daraus entstehender Erfahrung. (vgl. S.392ff.)

Systematische, methodische Bildungs- und Förderungsmaßnahmen bilden sich in den Strukturen einer Organisation ab, können also zumindest bei ihrer Etablierung und Evaluation als Maßnahmen der Organisationsentwicklung betrachtet werden. Aus dieser Perspektive ergeben sich in Abhängigkeit ihrer jeweiligen räumlich-zeitlichen Nähe zum Arbeitsplatz verschiedene Methoden der Organisations- und Personalentwicklung (S. 388ff. und S. 394-397):

Methoden	Ziel
„into the job“	
Personaleinführung, Ausbildungs- und Traineeprogramme, Übungsfirmen	fachliche Einarbeitung und soziale Orientierung
„on the job“	
Stellvertretung, Projektmitarbeit	gelenkte Kenntnis- und Erfahrungsvermittlung
Arbeitsstrukturierung: <ul style="list-style-type: none"> • enlargement (weitere Aufgaben) • enrichment (höhere Aufgaben) • rotation (wechselnde Aufgaben) 	Ermöglichen komplexer, abwechslungsreicher Aufgaben Übertragen von Verantwortung zur Motivationshebung Ausbildung von kommunikationsstarken Generalisten
Mentoring, Coaching	wohlwollendes, partnerschaftliches Lernen
„near the job“	
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätszirkel • Lernstatt 	Erweiterung individueller wie kollektiver Fertigkeiten zur Problemlösung Verbesserung von Kommunikationen innerhalb der Organisation
„off the job“	
individuell: <ul style="list-style-type: none"> • Selbststudium • programmierte Unterweisung 	systematisches Erschließen neuer Wissensgebiete kontrolliertes Lernen: Information – Frage – Antwort – Kontrolle
kollektiv: <ul style="list-style-type: none"> • Vortrag • Lehrgespräch • Fallstudie/Planspiel • Rollenspiel • Sensibilisierung 	Wissensvermittlung Wissensvermittlung mit aktiver Mitarbeiterbeteiligung praxisrelevantes Problemlösen in Gruppen Verhaltensschulung für praxisrelevante Situationen Rückmeldung zu eigenen Verhaltensroutinen
„out of the job“	
Altersteilzeit, eventuell Umschulung	Vorbereitung auf Austritt aus der Organisation