

# Unternehmensführung

Wintersemester 2013

**Achtung:**

Hierbei handelt es sich um kein offizielles Dokument der FH- Burgenland. Für den Inhalt wird keine Haftung übernommen. Der Autor garantiert nicht für Fehlerfreiheit, Vollständigkeit und Genauigkeit der Informationen.

## Vorlesung

Mag. Karin Schweiger

## Zusammenfassung

Martina Meister

# Unternehmensführung

- Zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens
- Gesamtheit der Handlungen zur Gestaltung und Abstimmung der Unternehmens- Umwelt Interaktionen (Interaktionen mit Shareholdern, Anspruchsgruppen)
- = Aufgabe des Top- Managements

## Sichtweisen der Unternehmensführung

- **Institutionale Sicht:** Gesamtheit der Führungskräfte, die anderen Personen Weisungen erteilen
- **Funktionale Sicht:** Personalführung (ziel-, erfolgsgerichtete Beeinflussung der MA =Leadership)  
Sachbezogene Sicht (Struktur-, prozessorientierte Managementaspekte)
- **Dimensionale Sicht:** Ebenen der Unternehmensführung, Top-, Middle-, Lower-Management

## Führung

=persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Realisierung bestimmter Ziele

**Lokomotionsfunktion zur Erreichung der Ziele** > Aufgabenorientiert (initiiieren, organisieren, anweisen)

Richtig Entscheidungen fällen, Richtige Personen beauftragen + sonstige Ressourcen

**Kohäsionsfunktion in der Gruppe:** Gruppenerhalt bzw. Gruppenstärkung

MA sollen persönliche Ziele erreichen können, Befriedigung in der Aufgabe, Selbstbestätigung, Entfaltung

MA zu Mitdenkern, Problemlösern entwickeln, Aktionsfähigkeit erhalten und erweitern

Vertrauen gewinnen durch:

- Vorbild an Einsatz und Überzeugung
- Achtung der MA als Menschen
- Echtheit des Führungsverhaltens

## Merkmale erfolgreicher Unternehmensführung

**Führungsebenen** (abhängig von Größe und Organisation)

- Normative Führungsebene (Oberste Führungsebene): generelle Ziele, Prinzipien, Normen, „Spielregeln“, Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens
- Strategische Führungsebene (Oberste Führungsebene): Aufbau, Pflege und Ausnützung von Erfolgspotentialen, Entwicklung von Strategien und Zielen die zum Erfolg führen
- Taktische Führungsebene (Mittlere Führungsebene): Vermitteln zwischen Interessen der oberen und unteren Führungsebene, Bereichsleiter
- Operative Führungsebene (Untere Führungsebene): Ausführung und Verrichtung

**Führungsdimensionen** (Bereiche, Sichtweisen)

- Aufgabenbezogene UF: Tätigkeitsbezogene Gestaltung und Entwicklung
- Personenbezogene UF: Personalführung
- Strukturbezogene UF: Organisatorische Gestaltung, Organisationssysteme, -konzepte

**Führungstheorie und Führungspraxis** (Zugänge)

Führungstheorie

- Interdisziplinäre Wissenschaft
- Erkenntnisse der Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Technik, Rechts- und Arbeitswissenschaft
- In Verbindung mit der Führungsforschung
- Ergebnis: Führungsmodelle

Führungspraxis

- Auseinandersetzung des Manager mit der Realität der UF
- Praktiker: unter hohem Zeitdruck entscheiden und innovativ tätig sein (Schöpferischer Vorgang)
- Schwierige Entscheidungen

# Führungsforschung

## Führungsansätze

- Ökonomische Ansätze: wirtschaftlich, möglichst hohe Gewinne
- Traditionelle Managementansätze
- Moderne Managementansätze
- Motivationsbezogene Ansätze
- Führungsbezogene Ansätze
- Führungsstilbezogene Ansätze

## Traditionelle Managementansätze

- TAYLOR: Scientific Management: Mensch = Maschine, Produktivitätssteigerung durch Arbeitsteilung
- WEBER: Bürokratiemanagement: Hierarchischer Aufbau mit Regeln und Normen, „reinste Form legaler Herrschaft“
- Psychotechnik: Psychologische, ergonomisch Faktoren miteinbeziehen, Richtige Person - richtigen Platz (Münsterberg)
- MAYO: Human- Relations- Bewegung: Manager mehr soziale Fähigkeiten, Motivation durch Interesse

## Moderne Managementansätze

- **Sozialwissenschaftliche Ansätze** Soziologisch orientierte Denkrichtung, Kleingruppenforschung, Wer welche Aufgabe
- **Formalwissenschaftliche Ansätze**: Ordnung und Systematisierung (Operation- Research – Verfahren): Struktur
- **Situativer Ansatz**: Verhaltenswissenschaftliche Gestaltungsempfehlung: Führung ist individuell  
Teilfunktionen: Aufgabenorientiert, Personenorientiert
- **Prozessansätze**: Management ist ein Prozess: Zielsetzung, Planung, Durchführung, Kontrolle
- **Humanistische Ansätze**: Hypothesen der menschlichen Natur und des Verhaltens (Menschenbilder)
- **Human- Resources**: MA ist ein Potenzial an Fähigkeiten und Fertigkeiten
- **Management by Ansätze**: = Führungstechniken  
Management by System: Computergestütztes Informations-, Planungs- und Kontrollsystem  
Management by Delegation: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden eindeutig zugeordnet  
Management by Exception: Mitarbeiter arbeitet selbständig bis unvorhergesehenes Problem  
Management by Objectives: Führung durch gemeinsam erarbeitete Zielvorgaben (selbständiges Arbeiten)

## Motivationsbezogene Ansätze (Zielen auf Intrinsische und Extrinsische Motivation ab)

- **S-O-R Modell: LEVIN**: Menschliches Verhalten beruht aufgrund von Stimulus-Organismus-Reaktion
- **Zwei Faktoren Modell: HERZBERG**: Hygienefaktoren, Motivationsfaktoren
- **Bedürfnispyramide: MASLOW** Physiologische, Sicherheits-, Soziale, Persönliche Bedürfnisse, Selbstverwirklichung

## Führungsbezogene Ansätze

- **Eigenschaftenansatz**: Persönlichkeit des Führenden und seine Eigenschaften sind für den Führungserfolg entscheidend
- **Verhaltensansatz**: Art des Führungsstiels
- **Situationsansatz**: Führung richtet sich nach entsprechender Situation
- **Interaktionsansatz**: Führender und Gruppe und spezifische Situation wird betrachtet
- **Systemansatz**: Wechselwirkung zwischen allen der Gruppe (Systemtheorie)

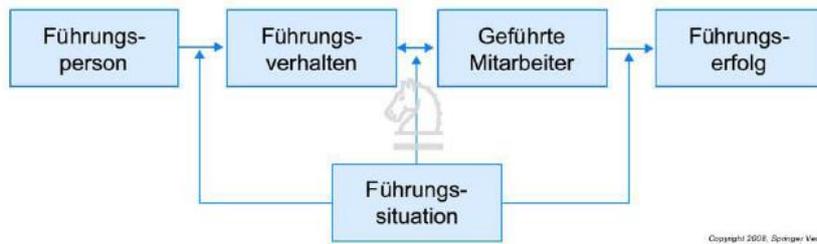
## Führungsstilbezogene Ansätze

### Tannenbaum/Schmidt – Grad der Autorität

- autoritär: Vorgesetzter entscheidet
- patriarchalisch: Vorgesetzter entscheidet, will aber vorher von seinem Standpunkt überzeugen
- beratend: Vorgesetzter entscheidet, gestattet Fragen zu seinen Entscheidungen
- kooperativ: informiert über beabsichtigte Entscheidung, Mitarbeiter - Meinung abgeben vor endgültiger Entscheidung
- partizipativ: Gruppe entwickelt Vorschläge für Problemlösung, Vorgesetzter entscheidet daraus
- demokratisch: Die Gruppe entscheidet, der Vorgesetzte fungiert als Berater

### Black/Mouton Managerial Grid

- Verhaltensdimensionen, Führungsstil ergibt sich aus Intention der Person- bzw. Sachinteresse
- Betonung des Menschen (Sozio-emotionale Aspekte) vs. Betonung der Produktion (sach – rationale Aspekte)
- Desinteresse, Mensch im Vordergrund, Wichtig ist nur der Outcome, Max Ergebnis durch gemeinsame Motivation



### Begriffsabgrenzung

- **Führungsstil:** dauerhaft gezeigte, grundsätzliche Verhaltensweise einer Führungskraft gegenüber dem Geführten, Grundhaltung ist durch Zusammenarbeit mit dem MA geprägt, grenzt sich damit eindeutig vom autoritären Stil ab
- **Führungstechnik:** Grundsätze bzw. Prinzipien in Form von Management- by Techniken, WIE? Umsetzung der Führung
- **Führungsinstrumente:** Mittel und Verfahren zur Beeinflussung des MA Verhaltens, WOMIT?  
Unternehmensleitbild, Standards, , MA Gespräche, Zielvereinbarungssysteme, 360° Feedback, Kompetenzprofile, Teambarometer, Strukturierte schriftliche Kommunikation, Potenzial Portfolios

### Zehn Führungsrollen von Managern nach Mintzberg

Vorbildfunktion, Liason (Linking, Vernetzung)

Informationsrollen: Chef, Kommunikator, Kontrolleur, Repräsentant

Entscheidungsrollen: Unternehmer, Problemlöser, Verhandler, Ressourcenzuteile

**Persönlichkeitsmerkmale:** visionär, herausfordernd, offen, fair, einsichtig, inspirierend

**Wissen:** faktenbasierte Kenntnis der Firma, Verständnis der Organisation als System, breites Wissen über Branchen, Firmen

**Spezifische Fähigkeiten:** gestaltet produktives Umfeld, weckt Vertrauenswürdigkeit, konzeptioneller Denker und Motivator

## Gesundes Führen

Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von FK und MA erhalten  
MA orientiertes, kooperatives Führen mit dem Fokus auf vielen Ebenen der individuellen und organisatorischen Gesundheit

- Gesunde Führung macht nicht zwangsläufig gesund, kann aber Krankheiten verhindern
- Fordern statt Überfordern
- Es ist nicht die Anstrengung, die Leute krank macht, entscheidend sind die Rahmenbedingungen
- Befindlichkeitsstörungen durch Mangel an Bedürfnisbefriedigung
- 3 Faktoren nach Antonovsky: Transparenz, Sinn, Mitgestaltung
- Gesunde Selbstführung: Kraftquellen, Führungskraft (Vorbild), Belastungsfaktor
- Gegenteil von Gesundheit = Mangelnde Achtsamkeit mit sich selbst
- Entspannung = Tätigkeit die Freude macht!

### Feedback – Transparenz!

- Definition von Leistung und Anforderung
- Offenes, persönliches, direktes unmittelbares Feedback
- Zuständigkeiten aktualisieren
- Lob, Anerkennung, Förderung
- Schlecht: Unklarheit der Erwartungen und Anforderungen, Gefühl der Benachteiligung, Spekulation, Streitigkeiten

# Führungsstil

## Aufgabenorientierte und Personen(Mitarbeiter)orientierte Führungsstile

1. **Laissez- faire:** AO niedrig, MAO niedrig: unkoordiniertes Einzelinteresse, MA bedingt leistungsfähig
2. **Autoritär:** AO hoch, MAO niedrig: Alleinige Verantwortung - Vorgesetzten, MA kein Mitspracherecht
3. **Human Relations:** AO niedrig, MAO hoch zufriedene MA = höhere Leistung
4. **Integrationsstil:** AO hoch, MAO hoch, Kenntnisse der MA beeinflussen Entscheidungen

## 3D Modell von Reddin (Führungsstil – Situation – Erfolg)

1. **Verfahrensstil:** Bürokrat – Deserteur
2. **Aufgabenstil:** wohlwollender Autokrat – Autokrat
3. **Beziehungsstil:** Förderer – Missionar
4. **Integrationsstil:** Manager – Kompromissler

## Situationstheorie von Hersey/Blanchard (Reife des MA) beziehungsorientiertes Verhalten vs. aufgabenorientierte Verhalten

- |                                 |                         |                       |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. <b>Unterweisen</b> (niedrig) | Beziehungswert: niedrig | Aufgabenwert: hoch    |
| 2. <b>Verkaufen</b> (mittel)    | Beziehungswert: hoch    | Aufgabenwert: hoch    |
| 3. <b>Beteiligen</b> (mittel)   | Beziehungswert: hoch    | Aufgabenwert: niedrig |
| 4. <b>Delegieren</b> (hoch)     | Beziehungswert: niedrig | Aufgabenwert: niedrig |

## Zentralisierung vs. Dezentralisierung

Die Begriffe Zentralisierung und Dezentralisierung beschreiben, wie Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen für Planung, Kontrolle, Strategie, Investitionen innerhalb des Unternehmens verteilt sind.

## Übertragung von Verantwortung

- Entlastung des Vorgesetzten
- Motivation der MA
- Steigerung des Selbstwertgefühls der MA
- MA: Berichtspflicht, Handlungsverantwortung
- Vorgesetzter: Führungsverantwortung, Kontrollpflicht, Informationspflicht, Richtiger MA für richtige Aufgabe

## Lean – Management (Schlanke Organisation)

Optimale Integration von Aufgabe, Mitarbeiter, Struktur und Technik abgestimmt auf die jeweiligen Erfordernisse

Ziel: Verbesserung von Produktqualität und Produktionsabläufen

Flache Hierarchien, Gruppenarbeit, Enger Kontakt zwischen Management und MA, Mitdenker und Mitgestalter

Maßnahmen: Erfolgsbeteiligung, „Learning by doing“, Job- Rotation im Management, Teamarbeit, Projekte