

Aufgaben des Unternehmens

Koordination: Entscheidungsverfahren zur Abstimmung arbeitsteiliger Handlungen

Motivation: Zielkonforme Lenkung der individuellen Handlungsspielräume (Extrinsische und intrinsische Akteure)

Wissen: Strukturen müssen Wissensaustausch und Integration neuen Wissens bewerkstelligen.

EINFÜHRUNG

Klassisch

Taylor (2.Hälfte 19. Jahrhundert + Anfangs 20.):

Effizientester Einsatz vor allem durch Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung und monetäre Leistungsanreize.

- Entwicklung effizienter Bewegungsabläufe
- Entwicklung ergonomischer und Produktivität fördernder Werkzeugformen, Standardisierung und Nominierung (Bsp. DIN A4 – immer gleich)
- Arbeitsvorbereitung, Prozesssteuerung von Experten
- Spezialisierung der Meisterfunktionen. Mehrfachunterstellung der Arbeiter. Mehrere Instanzen verfügen über Weisungsberechtigung
- Stimulierende variable Lohnsätze
- Sorgfältige Auswahl der Arbeiter nach Eignungskriterien

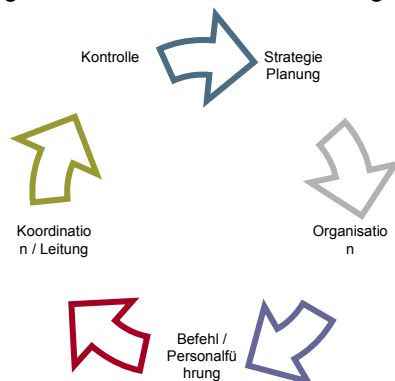
Probleme:

- Vernachlässigung der Interessenskonflikte (Akzeptanz&Umsetzungsprobleme)
- Hoher Zeitbedarf für Analysen
- Vernachlässigung soz. Aspekte

Menschenbild: X-Typ, gehorchen wie Teil einer Maschine

Fayol:

Einführung der funktionalen Arbeitsteilung im Mgt.Prozess:

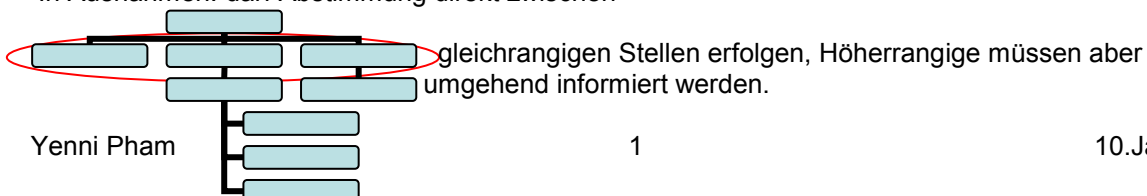


Fayol's 14 Managementprinzipien

1. Arbeitsteilung: Effizienz durch Spezialisierung
2. Autorität & Verantwortlichkeit
3. Disziplin: Gehorsam des Untergebenen
4. Einheit der Auftragserteilung: Arbeiter erhält Anweisung nur von einem Vorgesetzten.
5. Einheit der Leitung: alle Massnahmen an einem strategischen Plan orientiert
6. Unterordnung des Einzelinteresses unter das allg. Interesse
7. gerechte Entlohnung
8. Zentralisation der Entscheidungen
9. hierarchische Organisation – Einhaltung der Rangordnung
10. Ordnung
11. ausgleichende Gerechtigkeit
12. Firmentreue Mitarbeiter
13. Initiative
14. Gemeinschaftsgeist

Fayol'sche Brücke = Einliniensystem

In Ausnahmen! darf Abstimmung direkt zwischen



Max Weber's Bürokratietheorie

- Negativ: Starrheit, Unpersönlichkeit – keine Ausnahmen / Flexibilität

Human-Relations-Ansatz (Menschenfreund)

Mehr Licht! (unabhängige Variable) und Arbeitsproduktivität (abhängige Variable)

Gutes Betriebsklima → hohe Zufriedenheit → hohe Arbeitsleistung

Ziel: individuelle Bedürfnisbefriedigung vereinbart mit ökonom. Zielerreichung

Theorie X: Homo Oeconomicus Theorie Y: Complex Man

„one best way for each given situation“

Extern: Je dynamischer Umfeld, desto mehr Flexibilität nötig.

	Mechanisches MgtSystem	Organisches MgtSystem
Differenzierung	hoch	gering
Grundorientierung	Einzelaufgabe	Gesamtziel
Abstimmung	Hierarchisch	gegenseitig
Wissensunterschiede	gross	gering
Ausmass an formalen Regelungen	gross	gering
Kompetenzabgrenzung	exakt	unscharf
Inhalt der Kommunikation	Anweisung u. Entscheidung	Rat und Information
Autorität	positionsbezogen	sachbezogen
	stabil	turbulent
	Umweltsituation	

Situativer Ansatz gibt keine Gestaltungsanleitung

FÜHRUNG

Indirekte, strukturelle Führung	Direkte, interaktive Führung
<i>Kulturelle Faktoren:</i> Werthaltung, Menschenbilder Normen, Traditionen, Symbole	<i>Informieren, kommunizieren, konsultieren:</i> Wissensmgt, Problemlösungsprozesse
<i>Strategiebezogene Faktoren:</i> Steuerungskonzepte, Führungsgrundsätze	<i>Motivieren, identifizieren:</i> Vermittlung von Visionen, Werten, Zielen, Förderung von Sinn und Spass, Abbau von Motivationsbarrieren
<i>Organisatorische Faktoren:</i> Aufgabenstrukturen, Prozessorg, Informations- und Kommunikationsstrukturen	<i>Entscheiden, koordinieren, delegieren:</i> Vereinbarung von Zielen, Kooperation im Team zwischen Org.Einheiten
<i>Qualitative Personalstruktur:</i> Qualifikation, Identifikation, Motivation	<i>Entwickeln, evaluieren:</i> Personalentwicklung, Beurteilung von MA, Feedback, Anerkennung

Manager plant, budgetiert, organisiert, teilt Ressourcen zu, kontrolliert und löst Problem

Leader gibt Richtung an, richtet Menschen auf Vision aus, motiviert sie

Eigenschaftsansatz

The Big-Five – Persönlichkeitsstruktur

1. Extraversion (gesellig, gesprächig, dominant, bestimmt, initiativ)
2. Verträglichkeit (freundlich, kooperativ, vertrauensvoll, gutherzig)
3. Gewissenhaftigkeit (verantwortungsbewusst, zuverlässig, sorgfältig)
4. Emotionale Stabilität (ruhig, sicher, enthusiastisch)
5. Offen für Erfahrungen (intellektuell, aufgeschlossen, kultiviert)

Verhaltensorientierte Ansätze – zwei Dimensionen des Führungsverhaltens

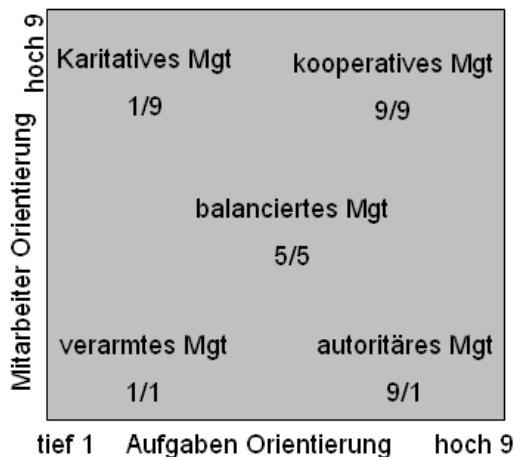
IOWA-Studien

Autoritäre vs. Demokratische Führung

OHIO State Führungsforschung

AUFGABENORIENTIERUNG	MITARBEITERORIENTIERUNG
<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensausrichtung an Zielerreichung und Aufgabenerledigung • Wichtige Aspekte: Zielsetzung, Planung, Aufgabenzuweisung, Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausmass des freundlichen und sozial unterstützenden Verhaltens (angenehmes Klima schaffen) • Wichtige Aspekte: Förderung der Motivation & Identifikation der MA, Weiterentwicklung

Blake & Mouton Führungsstilgitter



9/9: engagierte MA verfolgen gemeinsames Ziel – Interdependenz

9/1: menschliche Störfaktoren auf Minimum reduziert, MA werden ständig kontrolliert

1/9: Ziele der MA haben Vorrang vor den Zielen der Unternehmung – geringe Effizienz

1/1: minimaler Arbeitsaufwand genügt, um sich im U zu halten - nur pflichtgemässe Erledigung

5/5: gute Leistung, akzeptables Klima, Kompromiss zwischen MA und U – Veränderung schwierig

Transaktionale+transformationale Führung

Transaktionale F - Ziele im Austausch für Vorteile / Konzentration auf Aufgabenorientierung

Contingent Reward:

- Weg- und Zielerklärung sowie leistungsbezogene Belohnungsvergabe

Management by exception:

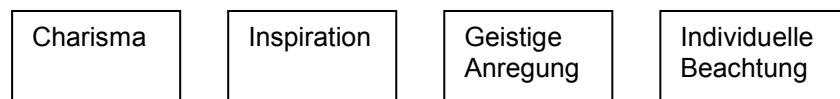
- MA erledigt Aufgaben im Sinne des Vorgesetzten, erhält dafür die gewünschten Belohnungen
- Vorgesetzter orientiert sich an den Präferenzen des MA
- Vorgesetzter greift nur ein bei unbefriedigenden Ergebnissen oder wenn MA dies wünscht

Vorgesetzter(zielorientiert) sorgt dafür, dass

- Übereinstimmung zw. dem was er von MA erwartet und dem, was MA für seine Anstrengungen erhält
- Erfüllt Wünsche der MA im Austausch gegen ihre Unterstützung
- Eingriffe nur, wenn MA gesteckte Ziele nicht erreicht

Transformationale F – Veränderung des Anspruchsniveaus des MA, das sie dazu bringt, höhere Ziele zu verfolgen, die ihr Eigeninteresse übersteigen durch (MA-orientiert):

- Erweiterung der MA Interessen
- Intellektueller Stimulierung (neue Perspektiven)
- MA sucht über eigene Interessen hinweg nach Vorteilen für die Gruppe



Transformationale Führung greift dort ein, wo transaktionale mit ihren Kosten-Nutzen-Überlegungen zu kurz greift und ist letzteren überlegen. Ist in turbulenten Umwelten besonders erfolgreich.

Substitute der Führung nach Aufgaben-/Organisations-/Mitarbeitercharakteristika entlasten Führungskräfte, reduzieren Ungerechtigkeit, Empowerment MA, geben grössere Gestaltungsmöglichkeiten für MA

MOTIVATION und FÜHREN MIT ZIELEN

Mitarbeiter werden durch extrinsische und intrinsische Anreize gelenkt, damit ihr „wollen“ mit dem Unternehmensziel konform wird.

Intrinsische Motivation

Handlung um ihrer selbst Willen
Zufriedenheit, die von der Arbeit selbst ausgeht dient der mittelbaren Bedürfnisbefriedigung

Extrinsische Motivation

Handlung wegen Vorteilen, die sich ergeben, wie durch von aussen zugesprochene Belohnung; dient der Unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung

Die 10 wichtigsten Faktoren der MA-Motivation

1. Unternehmensführung zeigt Interesse am Wohlergehen der MA
2. Förderung der beruflichen Fähigkeiten
3. Unternehmensführung als Vorbild im Sinne der Unternehmenswerte
4. Ausreichend Entscheidungsfreiheit, um gute Arbeitsergebnisse zu liefern
5. Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber
6. Anspruchsvolles Aufgabenspektrum
7. Teamarbeit in eigener Arbeitsgruppe
8. Hohe Kundenorientierung des Unternehmens
9. Allg. Arbeitsklima
10. Festlegung des Gehalts ist nachvollziehbar

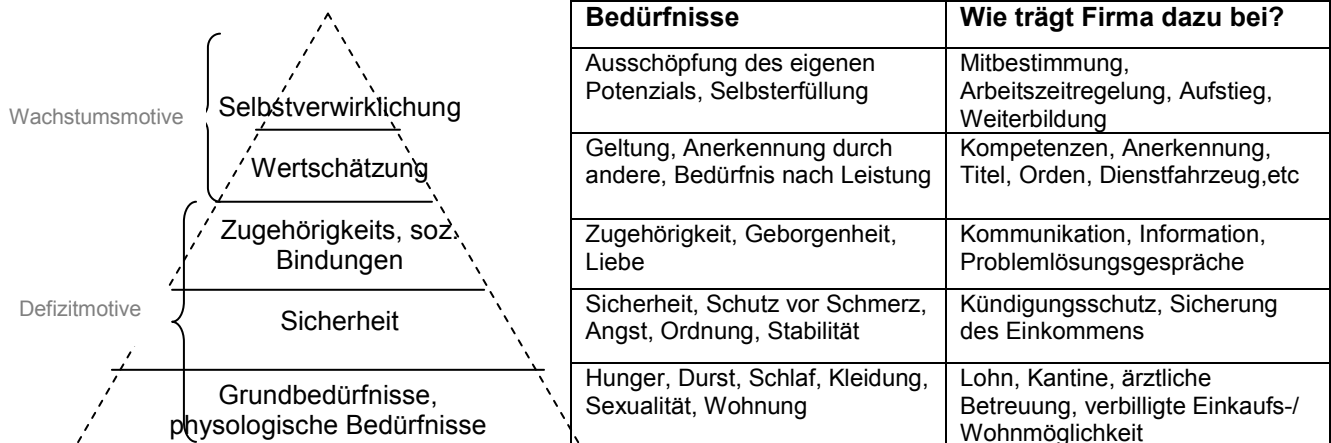
Motive als Grundlage der Motivation

Leistungs-/ Macht-/ Beziehungsorientiertes Motiv

MOTIVE/BEDÜRFNISSE/ ZIELE → HANDLUNG (Wahlprozess über Richtung der Handlung)

INHALTSTHEORIEN

Maslows Bedürfnishierarchie



Alderfers ERG Theorie

Zusammenfassung von 5(Maslows) auf 3 Bedürfnisse.

EXISTENCE, RELATEDNESS, GROWTH (pers. Entwicklung&Selbstwertgefühle)

Zweifaktorentheorie nach Herzberg

Warum sollen bei der Gestaltung eines Anreizsystems auch immaterielle Anreize berücksichtigt werden?

Hygienefaktoren extrinsisch (Wachstum)

Bezahlung
Arbeitsplatzsicherheit
Arbeitsbedingungen
Status
Soziales Klima
ARBEITSKONTEXT

Motivationsfaktoren intrinsisch (Defizit)

Möglichkeit etw zu leisten
Anerkennung
Verantwortung
Bedeutsamkeit der Arbeit
Lernanforderungen
ARBEITSINHALT

Job-Characteristics-Modell

Kernmerkmale der Arbeit

Variabilität, Ganzheitlichkeit
Bedeutung der Aufgabe
Autonomie
Feedback

Kritische psychologische Zustände

- Erlebte Sinnhaftigkeit
- Erlebte Verantwortlichkeit
- Kenntnisse der Ergebnisse der eigenen Aktivität

Folgen

Hohe Arbeitsmotivation
Hohe Arbeitsqualität
Hohe Arbeitszufriedenheit
geringe Absenzen und Fluktuation

Die Effekte werden moderiert von drei persönlichen Eigenschaften der MA:

Wissen und Können | pers. Bedürfnis nach Entfaltung | Zufriedenheit mit Arbeitskontext

PROZESSTHEORIEN

Wert-Erwartungs-Theorie von Vroom (1964)

Erwartung * Instrumentalität * Wertigkeit = Motivation

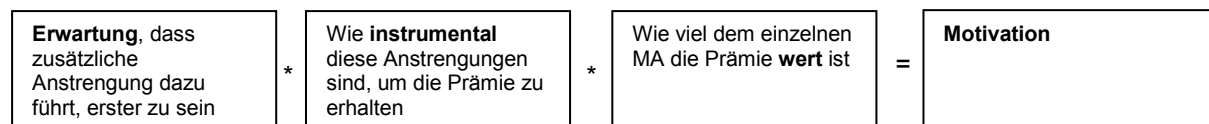
Erwartung: Glaube der Person, dass Anstrengung zu Leistung führt

Instrumentalität: Glaube der Person, dass Leistung zur Belohnung führt

Wertigkeit: Wert der Belohnung für die spezifische Person

! Es entsteht keine Motivation, wenn eine der Grössen gegen Null tendiert !

Beispiel: Prämie CHF 2000.- für Aussendienstler, der als erster 10 Whg mit Provision vermietet.



Nachteile: intrinsische Motivation, Freude an der Arbeit kommt im Modell nicht vor, Unterstellung der Nutzenmaximierung

Zielsetzungstheorie (Locke&Latham, 1990; 2002)

Zentrale Annahme:

Menschen handeln bewusst und versuchen durch ihre Handlungen Ziele zu erreichen.

Wie müssen Ziele beschaffen sein,
damit das Handeln zu optimalen Leistungen führt?

Grundthese:

Ziele sollen schwierig & herausfordernd sein, präzise und spezifisch formuliert

Zielsetzungseffekt wird von 4 Variablen moderiert

1. *Zielbindung*: Person traut sich Zielerreichung zu und bewertet diese als attraktiv – Identifikation
2. *Rückmeldung*: Informiert Person über Angemessenheit der eingesetzten Strategien und beeinflusst emotionales Erleben während der Aufgabenbearbeitung
3. *Aufgabenstruktur*: Zielsetzung allein bringt nicht gewünschte Wirkung – bei komplexen Aufgaben werden Kontrollprozesse wichtiger
4. *Selbstwirksamkeit*: Glaube, für die Zielerreichung nötigen Handlungen selber ausführen zu können. Hohe Ansprüche auf eigene Leistung → positive Auswirkung auf Zielbindung

Nachteile: Vernachlässigung langfristiger und schwer quantifizierbarer Ziele, hoher Leistungsdruck

MANAGEMENT BY OBJECTIVES

Führen über Ziele

- Mitarbeiter motivieren
- Führungsprozess individualisieren
- Bei gleichzeitiger strategischer Ausrichtung und Zielerreichung des U, den Planungsprozess stärken
- Verantwortung an MA delegieren

SMARTe Zielformulierung: Spezifisch, Messbar, Abgemacht, Realistisch, Terminiert

Unterschied zwischen Inhaltstheorien und Prozesstheorien der Motivation?

Inhaltstheorien geben Auskunft darüber was für ein bestimmtes Verhalten ursächlich ist, erklären jedoch nicht, wie das Verhalten zustande kommt.

Je eine Motivationstheorie aus den beiden Bereichen?

FAIRNESS

Distributive Fairness	Prozedurale Fairness	Interaktionale Fairness
wahrgenommene Fairness des Ergebnisses der Verteilung Beispiel: Ich bekomme die Lohnerhöhung, die mir zusteht „Was habe ich erhalten?“ Leistungs-/ Gleichheits-/ Bedarfsprinzip	wahrgenommene Fairness des Verfahrens, das zum Ergebnis/Verteilung führt Beispiel: Ich hatte Einfluss auf das Verfahren der Lohnerhöhung und erhielt eine gute Erklärung für die Erhöhung „Wie wurde entschieden?“	wahrgenommenes Ausmaß , zu dem jemand mit Würde und Respekt behandelt wird Beispiel: Bei meinem Lohngespräch war Vorgesetzter wertschätzend und respektvoll „Bin ich gut behandelt worden?“

Organisationale Fairness

Allg. Wahrnehmung von Fairness am Arbeitsplatz

„ich arbeite bei einem fairen Unternehmen“

Ergebnis:

Zufriedenheit, Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment, Kreativität, OCB

Equity Theorie von Adams über distributive Fairness

Das Empfinden des einzelnen Akteurs steht im Mittelpunkt: ob er die Gegenleistung für seinen Einsatz als gerecht empfindet.

Dazu vergleicht er die Ergebnisse (Outcomes), die aus seinen Beiträgen resultieren mit den Ergebnissen und Beiträgen seiner Kollegen in derselben Arbeitssituation.

Wahrgenommene Ungleichheit führt zu Demotivation.

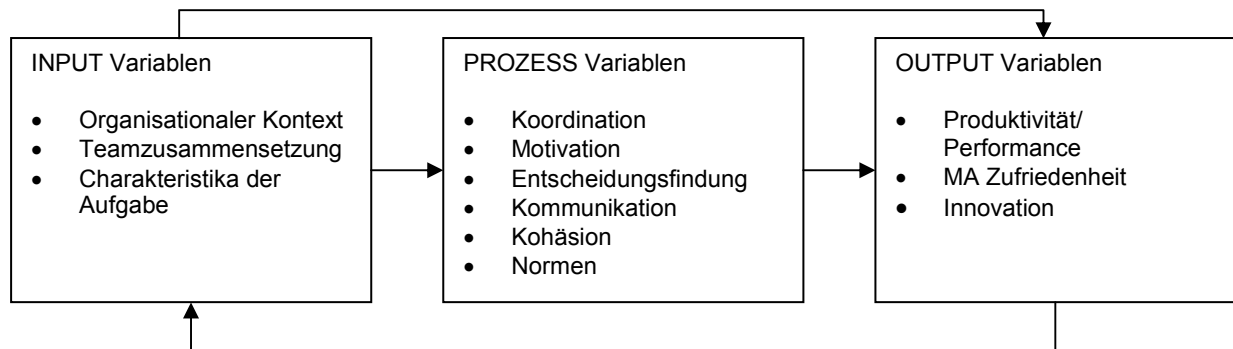
Die 7 Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit (Prozedurale)

Möglichkeit, Standpunkt und Argumente zu präsentieren	Stimme „Voice“
Verfahren wird nicht von persönlichen Eigeninteresse des Entscheiders beeinflusst.	Unvoreingenommenheit/ Neutralität
für alle Personen zu allen Zeitpunkten konsistent und auf nachvollziehbaren Entscheidungsregeln basierend	Konsistenz
formale Möglichkeiten, fehlerhafte Entscheidungen zu korrigieren	Korrigierbarkeit
korrekte, genaue Infos werden für die Entscheidung ausgeschöpft	Akkurat-/ Genauigkeit
Bedürfnisse und Meinungen aller Betroffenen berücksichtigt	Representativität
gängige ethische und morale Werte	ethische Rechtfertigung

TEAMS

Einsatz von Teamarbeit: Zeitersparnis, Innovation&Kreativität, Integration von Information, erhöhte Lerngeschwindigkeit/Wissenszuwachs

INPUT-PROZESS-OUTPUT-MODELL der Team-Effektivität



INPUT

Organisationaler Kontext:

- Keine isolierte Existenz der Arbeitsgruppen – Bestandteil einer grösseren Org
- Rahmenbedingungen der Org beeinflussen Arbeitsgruppe
 - Gesamtstrategie der Org
 - Autoritätsstrukturen
 - Ressourcen
 - Leistungsbeurteilung und Entlohnungssysteme
 - Kultur

Teamzusammensetzung:

- Qualifikation (Fachwissen, Problemlösung, Feedback geben, Zuhören)
- Persönlichkeit
- Teamrollen und Diversität und Teamgrösse

Teamaufgabe:

- Additiv: Kummulierung von Einzelleistungen, z.B. Stimmen zählen, aufräumen
- Kompensatorisch: Mittelwert der Einzelleistung, z.B. Schätzaufgaben
- Disjunkte: Auswahl unter Einzelleistung, z.B. Rätsel lösen
- Konjektiv: Beitrag aller Einzelleistungen, z.B. Konzert, Bergsteigen

Job characteristics approach (Hackman/Oldham) zeigt, welche Aspekte einer Arbeit Individuen motivieren. Von den fünf Aspekten ist Autonomie ein wichtiger Faktor.

PROZESS

Koordinationsverluste:

- Durch nicht optimale Zusammenführung der individuellen Beiträge
- Lösung einer Mehrheit wird Lösung einer Minderheit vorgezogen

Motivation:

- Soziales Faulenzen: Gruppenmitglieder strengen sich weniger an, da individueller Beitrag zum Gruppenprodukt nicht identifizierbar
- Trotteleffekt: Mitglieder erwarten, dass sich andere weniger anstrengen und strengen sich selber auch weniger an, um nicht ausgenutzt zu werden

Entscheidungsfindung

- Groupthink: in Richtung Konsens orientierter Entscheidungsprozess bei dem die Wahrnehmung der Realität beeinträchtigt ist, der zu einseitigen und falschen Schlüssen führt
- Risikoschub: Gruppenpolarisierung führt zu riskanteren Entscheidungen

Kommunikation:

- Dezentralisierte Netze: Gleiche Macht für alle – höhere Zufriedenheit
- Zentralisierte Netze: Zentrale Person zufriedener als Pers in Peripherie – Motivationsverlust

Kohäsion:

Ausmass der Zuneigung in der Gruppe und Intensität der Zusammengehörigkeit

- Ursachen: Gruppendynamik, gemeinsames Interesse, Reife der Gruppe
- Konsequenzen: Verbesserte Moral, Zunahme der Kommunikation und Produktivität

Normen:

- Normen entsprechen den durchschnittlichen ursprünglichen Präferenzen der Mitglieder
- Leistungsnormen werden bei Erfolg stärker nach oben verändert als bei Misserfolg nach unten

OUTPUT

Teamperformance:

Mögliche Messformen: Qualität, Quantität, Zeit, Fehler, Kosten

Veränderungen Individuum/Team:

ORGANISATIONSKULTUR

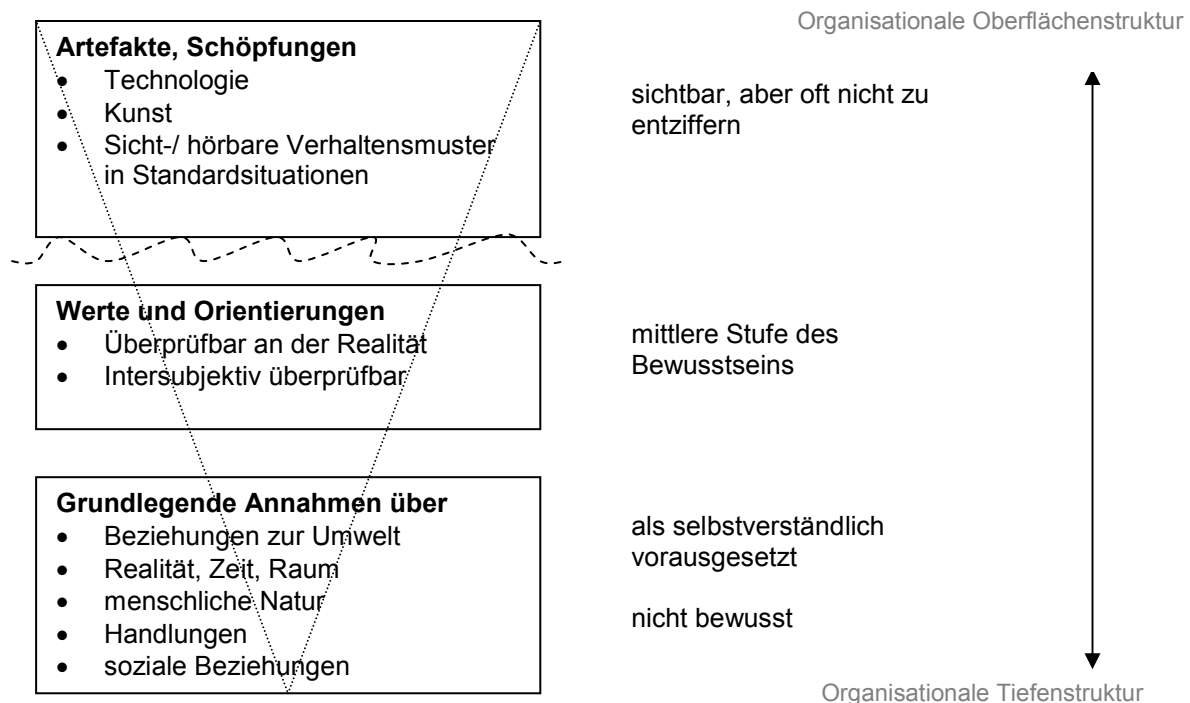
Org.Kultur beschreibt tief verankerte Werte und Annahmen, die häufig nicht bewusst sind, eine Art geteilte Sinnggebung. Sinnggebung besteht aus einer Menge von Eigenschaften, auf welche die Organisation Wert legt.

Die Entstehung erfolgt über viele Jahre und einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess.

Sechs Ebenen der Org.Kultur

1. Wissenssysteme, Überzeugungen
2. Arten der Kommunikation und der Selbstdarstellung
3. Normative Vorstellungen als geschriebene und ungeschriebene Regeln, wie Abläufe in der Org zu gestalten sind und wie man mit einander umzugehen hat.
4. Wertorientierung als Insgesamt dessen, worauf man in der Org besonderen Wert legt.
5. Handeln in Standard-Situationen
6. Artefakte, z.B. Symbole, Architektonische Gestaltung

Drei-Ebenen Modell nach Schein (1995)



Wirkungen und ökonomische Bedeutung von Org.Kultur

Positive Wirkungen

- Integrationsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Identifikationsfunktion

Negative Wirkungen

- Tendenz zur Abschottung
 - Festhalten an alten Erfolgsmustern „Früher war's...“
- Betriebsblindheit

Starke und schwache Org.Kulturen

Starke Org.Kulturen beeinflussen das Verhalten der MA in höheren Masse, führen zu einer verringerten Fluktuation, hohes Mass an Übereinstimmung hinsichtlich der Grundwerte, starke Verhaltenskontrolle gegeben und MA kennt die an ihn gestellte Erwartungen.

Ausmass der Prägnanz:

Wie klar sind Werthaltungen und Orientierungsmuster?

Verbreitungsgrad:

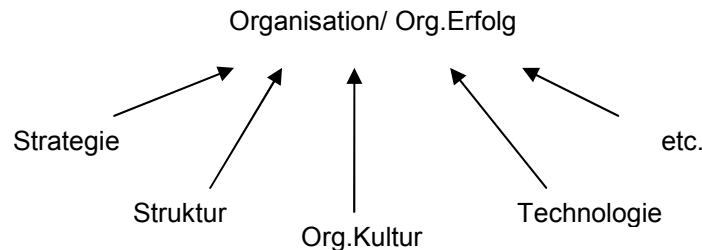
Wieviele MA teilen die Werthaltungen?

Verankerungstiefe:

Wie selbstverständlich werden die kulturellen Muster verwendet?

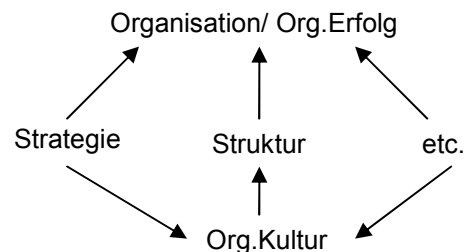
Hat eine Organisation Kultur oder ist sie eine Kultur?

Org hat eine Kultur: Variabler Ansatz / mechanischer Ansatz(veränderbar)



Messung: Ermitteln von Besonderheiten einer Organisation verglichen mit anderen Orgs.

Org ist eine Kultur:



Wechselspiel zwischen verschiedenen Elementen → Kultur kann nicht einfach verändert werden, denn man weiss nicht welches Element zu verändern ist, um den gewünschten Effekt zu erzielen – oder mehrere Elemente müssten geändert werden.

Messung: Typisierung, Ordnen nach bestimmten Kulturtypen oder Profilmasse für detaillierte Beschreibung hinsichtlich verschiedener Dimensionen.

Merger Syndrom

1. Befangenheit
2. Gerüchteküche
3. Stressreaktionen
4. Eingeschränkte Kommunikation
5. unglaubliche Kontrolle
6. Kampf der Kulturen
7. Wir vs. Sie
8. Gewinner vs. Verlierer
9. Angriff und Verteidigung
10. Kulturüberlegenheit

Schritte zur Analyse der Org.Kultur nach Schreyögg:

1. Historie des Unternehmens (Gründer, Anfangsphase, etc)
2. Gab es Brüche mit der Gründungstradition? (Geschäftsleitung, Fusion)
3. Kulturrelevante Plätze (Büro der GL, Empfang, Arbeitsplätze versch. Gruppen)
4. Beobachtung MA (Umgangsformen, Kontakte, Kontrollversuche)
5. Analyse Ritualen (z.B. Auszeichnung eines langjr. MA, Weihnachtsfeier)
6. Dokumentenanalyse, Interviews, Gruppengespräche
7. Herausfiltern von Basisannahmen
8. Rückkoppelungsgespräche im Unternehmen