



Universität Rostock

Leseprobe

Stefan Melchior / Christina Neumann

Friedemann W. Nerdinger

Führung und Personalpsychologie

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Führung von Mitarbeitern	9
2.1	Führung und Führungserfolg	9
2.2	Rahmenmodell der Führung	10
2.3	Ansätze der Führungsforschung	11
2.3.1	Persönlichkeitsansätze	12
2.3.2	Verhaltensansätze	13
2.3.3	Situationspezifische Ansätze	15
2.3.4	Attributionstheoretische Ansätze	16
2.3.5	Symbolische Führung	18
2.3.6	Transaktionale und transformationale Führung	20
3	Kommunikation	23
3.1	Begriff	23
3.2	Das Signalübertragungsmodell	24
3.3	Das Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation	26
3.4	Nonverbale Kommunikation	30
4	Zwischenmenschliche Konflikte in Organisationen	33
4.1	Was sind zwischenmenschliche Konflikte?	33
4.2	Bedeutung von Konflikten in Organisationen	34
4.3	Beziehungskonflikte	36
4.4	Aufgabenkonflikte	38
4.5	Prozesskonflikte	39
4.6	Zusammenhang zwischen den Konfliktypen	40
5	Konfliktmanagement	41
5.1	Begriff	41
5.2	Dual-Concern-Modelle	44
5.3	Welche Konfliktmanagementstrategie ist anzustreben?	47

6	Motivierung von Mitarbeitern	51
6.1	Grundlegende Begriffe	51
6.1.1	Determinanten des Verhaltens	52
6.1.2	Motiv, Anreiz und Motivation	53
6.2	Motive: Das Modell von Maslow	54
6.3	Anreize: Das Modell von Herzberg	56
6.4	Ziele: Die Theorie der Zielsetzung	59
6.5	Zusammenfassung	61
7	Personalauswahl	63
7.1	Grundlagen der Personalauswahl: Berufliche Eignung	63
7.2	Aufgabenanalyse	65
7.3	Instrumente der Personalauswahl	68
7.3.1	Die Beurteilung der Qualität von Auswahlinstrumenten	68
7.3.2	Ansätze zur Klassifikation von Auswahlinstrumenten	71
7.3.3	Ausgewählte Selektionsinstrumente	72
7.4	Zusammenfassung	81
8	Personalentwicklung	83
8.1	Gegenstand und Ziel der Personalentwicklung	83
8.2	Das Vorgehen in der Personalentwicklung	85
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	87
8.3.1	Maßnahmen zum Wissenserwerb	88
8.3.2	Maßnahmen zur Verhaltensmodifikation	90
8.3.3	Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung	94
8.4	Zusammenfassung	95
	Literaturverzeichnis	97
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	107

1 Einleitung

Das Personal bildet die Grundlage für die Zielerreichung eines jeden Unternehmens. Neben dem *betriebswirtschaftlichen Erfolg* sollte auch immer das *körperliche und psychische Wohlbefinden* der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Um diese beiden Aspekte in Einklang zu bringen, ist es zunächst notwendig, das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter in Organisationen zu verstehen. Erst die Kenntnis der psychologischen Grundlagen des individuellen Verhaltens sowie der zwischenmenschlichen Interaktionen erlaubt es anschließend, dieses erfolgreich zu beeinflussen. Im Rahmen des hier vorliegenden Lehrbriefs werden führungsbezogene und personalpsychologische Aspekte vermittelt, die wichtige Voraussetzungen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Erfolg des gesamten Unternehmens darstellen. Dazu zählen:

- Führung von Mitarbeitern,
- Kommunikation,
- Konflikte,
- Konfliktmanagement,
- Motivierung von Mitarbeitern,
- Personalauswahl,
- Personalentwicklung.

Rückblickend auf den vorherigen Absatz sollte auch die *Führung von Mitarbeitern* der Zielerreichung eines jeden Unternehmens dienen. Führung ist folglich kein Selbstzweck, da sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen soll. Der Erfolg eines privatwirtschaftlichen Unternehmens wird regelmäßig am Marktanteil, Wachstum oder Gewinn gemessen. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern sollen Führungskräfte die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Entsprechend ist es die Aufgabe einer Führungskraft, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die zur Zielerreichung notwendige *Leistung* erbringen. Da sich der Führungserfolg an der Leistung der Mitarbeiter misst, sollte Führung die Mitarbeiter zur Leistungserbringung motivieren und ihre jeweiligen Beiträge zum Unternehmenserfolg zielbezogen koordinieren. Die Führung darf jedoch nicht die Situation der Mitarbeiter aus den Augen verlieren. Wird der Führungserfolg ausschließlich auf die Leistung der Mitarbeiter bezogen, werden *Humanziele* (z.B. die Arbeitszufriedenheit) regelmäßig vernachlässigt. Letztlich erhält jedoch erst die Erfüllung der Humanziele die langfristige Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Mitarbeiters und unterstützt somit auch den Erfolg des Unternehmens.

*Führung von
Mitarbeitern*

Kapitel 2 bietet einen Einblick in die wichtigsten *Ansätze der Führungsforschung*.

Kommunikation

Kommunikation ist eine notwendige Voraussetzung des menschlichen Zusammenlebens. Die Zusammenarbeit einzelner Menschen innerhalb von Organisationen erscheint ohne Kommunikation undenkbar. Erst die Kommunikation erlaubt die zur Arbeitsteilung notwendige gegenseitige Abstimmung (vgl. VON ROSENSTIEL, 2007). Aufgrund der Bedeutung der Kommunikation befasst sich Kapitel 3 mit diesem Thema.

Zwischenmenschliche Konflikte

Die Kommunikation verläuft jedoch nicht immer reibungslos. *Zwischenmenschliche Konflikte* sind allgegenwärtig, wenn Menschen in Organisationen miteinander arbeiten. Dabei sind Konflikte durchaus in der Lage, ein reibungsloses und einwandfreies Funktionieren von Organisationen zu behindern. Gleichfalls besitzen sie jedoch das Potenzial, die Entwicklung einer Organisation positiv zu beeinflussen. Kapitel 4 bietet einen Überblick über die Auswirkungen zwischenmenschlicher Konflikte in Organisation.

Konfliktmanagement

Leistung, Zufriedenheit und Wohlbefinden der Konfliktparteien werden nicht allein durch die auftretenden *Konflikte* als vielmehr durch den Umgang mit ihnen (*Konfliktmanagement*) beeinflusst. Vor diesem Hintergrund widmet sich Kapitel 5 den unterschiedlichen Möglichkeiten, einen Konflikt zu führen.

Motivierung von Mitarbeitern

Eine bedeutende Führungsaufgabe ist die *Motivierung von Mitarbeitern*. Das Verständnis von Motivation und ihrer Entstehung ist die Grundlage für die Erfüllung dieser Aufgabe. Kapitel 6 befasst sich mit dem Thema. Zudem werden konkrete Ansatzpunkte für die Motivierung von Mitarbeitern aufgezeigt.

Kernbereiche der Personalpsychologie

Weitere wichtige *Kernbereiche der Personalpsychologie* sind die Personalauswahl und Personalentwicklung. Die Einnahme einer psychologischen Perspektive ist notwendig, da anderenfalls wichtige Fragestellungen unbeantwortet blieben.

Personalauswahl

Im Bereich der *Personalauswahl* sind derartige Fragestellung z.B. „Was bedeutet ‚Eignung‘ von Mitarbeitern?“, „Wie können Aufgabenanforderungen analysiert werden?“ oder „Welche Selektionsinstrumente sind für die Personalauswahl geeignet?“. Da die Auswahl geeigneter Mitarbeiter eine Grundlage für den betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens darstellt, wird auf diese Fragen in Kapitel 7 eingegangen.

Personalentwicklung

Stimmen die Merkmale der Mitarbeiter nicht mit den Aufgabenanforderungen überein, können die Mitarbeiter mit Hilfe von Maßnahmen der *Personalentwicklung* unterstützt werden. Personalentwicklung sollte

idealerweise strukturiert erfolgen. Die Maßnahmen können hierbei sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Kapitel 8 bietet einen Einblick in den Prozess der Personalentwicklung. Beispiele für konkrete Maßnahmen werden erläutert.

2 Führung von Mitarbeitern

Dieses Kapitel bietet einen Einblick in die wichtigsten *Ansätze der Führungsforschung* (vgl. auch NEUBERGER, 2002; VON ROSENSTIEL, 2003; WEGGE & VON ROSENSTIEL, 2004). Nach der Bestimmung der Begriffe „Führung“ und „Führungserfolg“ in Kapitel 2.1 wird in Kapitel 2.2 ein Rahmenmodell vorgestellt. Aufbauend auf dem Modell werden in Kapitel 2.3 bedeutende Ansätze der Führungsforschung eingeordnet und näher beleuchtet (zum Folgenden vgl. NERDINGER, 2008, 2003a, 2000).

2.1 Führung und Führungserfolg

Mittlerweile füllt das Thema „*Führung*“ ganze Bibliotheken, ohne dass auch nur annähernd Einigkeit darüber besteht, was darunter zu verstehen ist (NERDINGER & VON ROSENSTIEL, 1998). Beispielsweise lässt sich Führung als *bewusste und zielbezogene Einflussnahme* auf Menschen definieren (GEBERT & VON ROSENSTIEL, 2002; NERDINGER, 2000; für weitere Definitionen vgl. NEUBERGER, 2002). Die Ziele der Einflussnahme resultieren dabei gewöhnlich aus den Zwecken der Organisation. In diesem Sinne ist Führung kein Selbstzweck, da sie zum Erfolg des Unternehmens beitragen soll. Der Erfolg eines privatwirtschaftlichen Unternehmens wird regelmäßig am Marktanteil, Wachstum oder Gewinn gemessen. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern sollen Führungskräfte die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Entsprechend ist es die Aufgabe einer Führungskraft, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die zur Zielerreichung notwendige *Leistung* erbringen. Da sich der Führungserfolg an der Leistung der Mitarbeiter misst, sollte Führung die Mitarbeiter zur Leistungserbringung motivieren und ihre jeweiligen Beiträge zum Unternehmenserfolg zielbezogen koordinieren.

Führung

Bewusste und zielbezogene Einflussnahme

Leistung

Dabei sei jedoch nicht nur an die kurzfristige Leistungserbringung der Mitarbeiter gedacht. Beispielsweise lässt sich eine Situation vorstellen, in der ein Mitarbeiter kontinuierlich an der Grenze seiner Leistungsfähigkeit arbeitet, damit den Erfolg der Organisation steigert, jedoch aus diesem Grund langfristig erkrankt. Diesbezüglich darf Führung die Situation der Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren. Wird der Führungserfolg ausschließlich auf die Leistung der Mitarbeiter bezogen, werden *Humanziele* (z.B. die Arbeitszufriedenheit) regelmäßig vernachlässigt. Letztlich erhält jedoch erst die Erfüllung der Humanziele die langfristige Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Mitarbeiters und unterstützt somit auch den Erfolg des Unternehmens.

Humanziele

Im Ergebnis sollte Führungserfolg neben der Leistung immer auch an der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation gemessen

werden. Führen bedeutet eben nicht nur Verantwortung für die Leistung, sondern auch immer Verantwortung für Menschen zu übernehmen. Obgleich in Unternehmensleitsätzen und Führungsgrundsätzen beide Punkte regelmäßig aufgegriffen werden, steht in der täglichen Führungspraxis der Leistungsbezug im Vordergrund. Humanziele degenerieren hingegen oftmals zu Nebenbedingungen.

Machtausübung

Als bewusste und zielbezogene Einflussnahme rückt Führung in den Fokus der *Machtausübung* (vgl. NERDINGER, 2003a). So thematisiert die Führungsdiskussion regelmäßig die Macht bestimmter Menschen über andere Menschen. Hier zeigt sich zugleich der ambivalente Kern von Führung: Sie bietet Schutz, Sicherheit und Zuversicht, kann aber auch Unselbständigkeit, Gehorsamkeit und Ängstlichkeit bewirken. Als klassische Definition für Macht hat sich die Formulierung von Max WEBER (1980, S. 28) durchgesetzt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. Entsprechend der Definition von Max WEBER entfaltet sich Macht innerhalb einer sozialen Beziehung. Macht besitzt eine Person nicht per se – sie wird ihr innerhalb einer Beziehung von anderen verliehen (vgl. NERDINGER, 2003a).

2.2 Rahmenmodell der Führung

Modell der Führung

Ein einfaches *Modell der Führung* (vgl. Abbildung 1)¹ bietet NERDINGER (2003a): Eine Führungskraft versucht in einer Führungssituation bewusst und zielbezogen die Mitarbeiter zu beeinflussen. Die Führungskraft zeigt dabei ein bestimmtes Führungsverhalten. Dieses Führungsverhalten wird von den Mitarbeitern wahrgenommen und bewirkt wiederum ein bestimmtes Verhalten bei den Mitarbeitern, das zu bestimmten Ergebnissen führt. Die Verhaltensergebnisse der Mitarbeiter stellen den Führungserfolg dar. Es ist jedoch fraglich, ob ein bestimmtes Führungsverhalten (z.B. delegieren) in jeder Situation erfolgsversprechend ist. Diesbezüglich gibt es nicht „das“ erfolgreiche Führungsverhalten, sondern das Verhalten der Führungskraft sollte situationsadäquat erfolgen.

1. Die Abbildungen sind, soweit nicht anders angegeben, eigene Darstellungen von den Autoren.

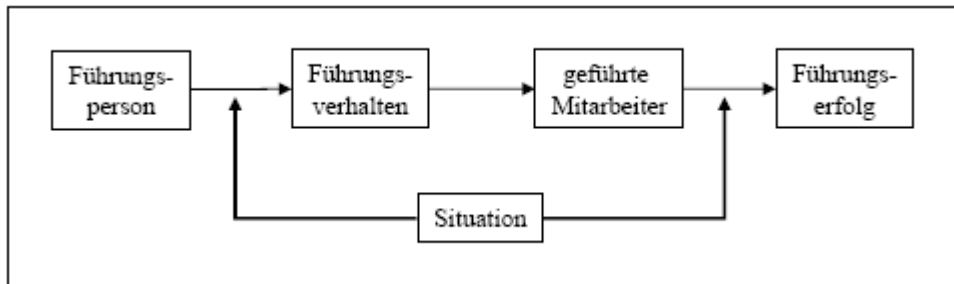


Abb. 1: Ein allgemeines Modell der Führung (in Anlehnung an NERDINGER, 2003a)

2.3 Ansätze der Führungsforschung

In der Führungsforschung gibt es unzählige Führungstheorien. Aufbauend auf dem soeben dargestellten Modell sollen bedeutende *Theorien* eingeordnet und kurz beschrieben werden. Dabei wird deutlich, dass die einzelnen Theorien das Konzept „Führung“ aus unterschiedlichen *Perspektiven* betrachten und damit allesamt einen gewinnbringenden *Erklärungsbeitrag* liefern. Wenngleich auf Schwächen einzelner Theorien hingewiesen wird, sind sie insgesamt nicht als richtig oder falsch zu bewerten, sondern analysieren Führung unter verschiedenen Facetten. Im Sinne der Komplexitätsreduktion müssen Theorien letztlich immer Teile der Wirklichkeit ausblenden, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Betrachtet werden im Folgenden:

Theorien

Persönlichkeitsansätze der Führung: Welche Persönlichkeitseigenschaften kennzeichnen erfolgreiche Führungskräfte?

Persönlichkeitsansätze

Verhaltensansätze der Führung: Welches Verhalten zeigen erfolgreiche Führungskräfte?

Verhaltensansätze

Situationsspezifische Ansätze: Sind bestimmte Verhaltensweisen immer erfolgreich oder „kommt es darauf an“ und wenn ja, worauf?

Situationsspezifische Ansätze

Attributionstheoretische Ansätze: Inwieweit schreiben Mitarbeiter einem Vorgesetzten Führungseigenschaften zu und nehmen diesen als Führungskraft wahr?

Attributionstheoretische Ansätze

Symbolische Führung: Unterstützen bestimmte Zeichen die Wahrnehmung einer Person als Führungskraft?

Symbolische Führung

Transaktionale und transformationale Führung: Was kennzeichnet moderne Führungsansätze in Zeiten rasch wandelnder Rahmenbedingungen?

Transaktionale und transformationale Führung