

SLOWAKISCHE TECHNISCHE UNIVERSITÄT BRATISLAVA

Slovenská Technická Univerzita Bratislava

FAKULTÄT FÜR WERKSTOFFE UND TECHNOLOGIEN TRNAVA

Materiálovotechnologická fakulta Trnava

DISSERTATIONSARBEIT

Dizertačná práca

2007

Ing. Olga KOŽÍKOVÁ

SLOWAKISCHE TECHNISCHE UNIVERSITÄT BRATISLAVA
FAKULTÄT FÜR WERKSTOFFE UND TECHNOLOGIEN TRNAVA

Lehrstuhl Industrieningenieurwesen und Management

DISSERTATIONSARBEIT

Führungsverhalten als Einflussfaktor auf Qualität und Effektivität in
kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und in der Slowakei

Studienfach: Betriebsmanagement 62-90-9

Betreuer: doc. Ing. Andrea HOLKOVÁ, PhD.

Dissertant: Ing. Oľga KOŽÍKOVÁ

Trnava/Dresden, 2007

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA BRATISLAVA
MATERIÁLOVOTECHNOLOGICKÁ FAKULTA TRNAVA

Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu

DIZERTAČNÁ PRÁCA

Správanie vedenia ako faktor vplývajúci na kvalitu a efektivitu v malých a
stredných podnikoch v Nemecku a na Slovensku

Študijný odbor: Podnikový manažment 62-90-9

Školiteľ: doc. Ing. Andrea HOLKOVÁ, PhD.

Dizertant: Ing. Oľga KOŽÍKOVÁ

Trnava/Drážďany, 2007

ABSTRACT

KOŽÍKOVÁ, Oľga: Führungsverhalten als Einflussfaktor auf Qualität und Effektivität in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und in der Slowakei. [Dissertationsarbeit]. Slowakische Technische Universität Bratislava. Fakultät für Werkstoffe und Technologien Trnava; Lehrstuhl Industrieingenieurwesen und Management. Betreuer: doc. Ing. Andrea Holková, PhD. Prüfungskommission: Gemeinsame Gewerkschaftskommission. Vorsitzender: Prof. Dr. h. c. Ing. Miroslav Grznár, Dr.Sc. Wissenschaftlich-Akademischer Grad: Philosophiae Doctor. Trnava: MtF STU, 2007. 221 s.

Das Hauptthema der vorgelegten Dissertation betrifft das Führungsverhalten als Einflussfaktor auf Qualität und Effektivität in kleinen und mittleren Unternehmen, die im Rahmen der Untersuchung zufällig in Deutschland und in der Slowakei angesprochen wurden. In diesem Zusammenhang wurde die Führungssituation zwischen beiden Ländern verglichen. Obwohl der Titel der Arbeit nur kleine und mittlere Unternehmen behandelt, wurde die Führungssituation auch in einigen großen Unternehmen, Forschungszentren und Einrichtungen der Staatsverwaltung bzw. im öffentlichen Dienst untersucht, um die Richtung der Führung auch in diesen Organisationen festzustellen und diese Tendenz mit der in kleinen und mittleren Unternehmen zu vergleichen. Die vorgelegte Dissertation mit 29 Abbildungen, 79 Diagrammen und 15 Tabellen konzentriert sich im Wesentlichen auf zwei Hauptteile – Theorie und Praxis. Neben dem Inhaltsverzeichnis befinden sich Verzeichnisse aller Abbildungen, Diagrammen und Tabellen sowie alle in der Arbeit verwendeten Abkürzungen vor der Theorie. Der theoretische Teil umfasst die ersten vier Kapitel. In der Einführung wird eine kurze Übersicht über die Dissertation mit ihren einzelnen Kapiteln gegeben. Im zweiten Kapitel wird die Recherche über die Ergebnisse einiger Studien bzw. Dissertationen dargestellt, um auf die Bedeutung des Themas, mit der sich diese Dissertation beschäftigt, hinzuweisen. Das Ziel der Dissertation und die Methode zur Aufbereitung des praktischen Teils werden im dritten Kapitel beschrieben. Bestandteil dieses Kapitels ist zugleich die Beschreibung der Befragung mittels Fragebogen, durch die die Untersuchung durchgeführt wurde. Vorliegende theoretische Kenntnisse aus der Literatur werden im vierten Kapitel dargestellt. Der praktische Teil der vorgelegten Dissertation beginnt mit dem fünften Kapitel. Hier wird die Bearbeitung der entwickelten Fragebogen beschrieben und die daraus abgeleiteten Ergebnisse dargestellt. Die Auswertung aller erhobenen Daten, deren Darstellung in grafischer Form sowie deren Interpretationen sind Inhalt des sechsten Kapitels. Der Vergleich der Situation in Deutschland und der Slowakei erfolgt im siebten Kapitel. Der praktische Teil wird durch die Zusammenfassung und den Ausblick im achten Kapitel abgeschlossen. Anschließend an den Untersuchungsteil ist das Verzeichnis aller verwendeten Literaturquellen angegeben. Zur Dissertationsarbeit gehört auch der Anhang (233 S.), der wegen seines großen Umfangs (1194 S.) nur einen kleinen Teil des Verfahrens, durch das die ganze Dissertationsarbeit bearbeitet wurde, darstellt.

Schlüsselwörter

Führungskraft. Mitarbeiter. Kleine und mittlere Unternehmen. Große Unternehmen. Forschung und Entwicklung. Staatsverwaltung. Deutschland. Slowakei. Führungsverhalten. Führungseffektivität. Führungsqualität. Führungsstil. Kompetenzen. Motivation. Vorstellung. Management. Unternehmenserfolg. Befragung. Fragebogen. Versandaktion. Untersuchung. Vergleich.

ABSTRAKT

KOŽÍKOVÁ, Oľga: Správanie vedenia ako faktor vplývajúci na kvalitu a efektivitu v malých a stredných podnikoch v Nemecku a na Slovensku. [Dizertačná práca]. Slovenská Technická Univerzita Bratislava. Materiálovotechnologická fakulta Trnava; Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu. Školiteľ: doc. Ing. Andrea Holková, PhD. Komisia pre obhajoby: Spoločná odborová komisia. Predseda: Prof. Dr. h. c. Ing. Miroslav Grznár, Dr. Sc. Stupeň odbornej kvalifikácie: Philosophiae Doctor. Trnava: MtF STU, 2007. 221 s.

Hlavná téma predkladanej dizertačnej práce sa týka správania vedenia ako faktora vplývajúceho na kvalitu a efektivitu v malých a stredných podnikoch, ktoré boli v rámci výskumu náhodne oslovené v Nemecku a na Slovensku. V tejto súvislosti sa porovnávala situácia vedenia medzi oboma krajinami. Hoci názov práce pojednáva len o malých a stredných podnikoch, situácia vedenia bola skúmaná aj v niektorých veľkých podnikoch, výskumných ústavoch a zariadeniach štátnej správy príp. vo verejnom sektore, aby sa zistilo smerovanie vedenia aj v týchto organizáciách a porovnávala sa táto tendencia s malými a strednými podnikmi. Predkladaná dizertačná práca s 29 obrázkami, 79 grafmi a 15 tabuľkami sa v podstate koncentruje na dve hlavné časti – teóriu a prax. Pred teóriou sa okrem obsahu nachádzajú zoznamy všetkých obrázkov, grafov a tabuliek ako i všetky v práci používané skratky. Teoretická časť zahŕňa prvé štyri kapitoly. V úvode je uvedený krátky prehľad o dizertačnej práci s jej jednotlivými kapitolami. Druhá kapitola predstavuje rešerše o výsledkoch niektorých štúdií príp. dizertácií, aby sa poukázalo na význam témy, s ktorou sa zaoberá táto dizertačná práca. Cieľ dizertácie a metódy pre spracovanie praktickej časti sú popísané v tretej kapitole. Súčasťou tejto kapitoly je zároveň popis dopytovania prostredníctvom dotazníkov, na základe ktorých bol výskum realizovaný. Teoretické poznatky z literatúry sú uvedené v štvrtej kapitole. Praktická časť predkladanej dizertačnej práce začína piatou kapitolou. Tu je popísaný spôsob rozposielania vytvorených dotazníkov a znázornené sú aj výsledky, ktoré z výskumu vyplynuli. Vyhodnotenie všetkých získaných dát, ich zobrazenie v grafickej forme ako i ich interpretácia sú obsahom šiestej kapitoly. Porovnanie situácie v Nemecku a na Slovensku nasleduje v siedmej kapitole. Praktická časť je uzatvorená zhrnutím a výhľadom v ôsmej kapitole. Naväzujúc na výskumnú časť je uvedený zoznam všetkej použitej literatúry. K dizertačnej práci patrí aj príloha (233 s.), ktorá kvôli svojmu veľkému rozsahu (1194 s.) predstavuje len malú časť postupu, ktorým bola celá dizertačná práca spracovaná.

Kľúčové slová

Vedúci pracovník. Pracovník. Malé a stredné podniky. Veľké podniky. Výskum a rozvoj. Štátna správa. Nemecko. Slovensko. Správanie vedenia. Efektivita vedenia. Kvalita vedenia. Štýl vedenia. Kompetencie. Motivácia. Predstava. Manažment. Úspech podniku. Dopytovanie. Dotazník. Rozposielanie. Výskum. Porovnanie.

INHALTSVERZEICHNIS

ABSTRACT.....	V
ABSTRAKT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XII
DIAGRAMMVERZEICHNIS.....	XIII
TABELLENVERZEICHNIS.....	XVI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XVII
1 EINFÜHRUNG	19
2 STAND DER THEMATIK AUFGRUND VERSCHIEDENER STUDIEN ...	21
2.1 PERSONALFÜHRUNG IN EUROPA	21
2.1.1 Führung in Deutschland.....	21
2.1.2 Führung in Österreich	23
2.1.3 Führung in der Schweiz	24
2.1.4 Führung in Frankreich und Finnland	24
2.1.5 Führung in Ländern Osteuropas	25
2.2 UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE AUS UNIVERSITÄTSFORSCHUNGSPROJEKTEN ...	26
2.2.1 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von D. Mackau.....	27
2.2.2 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von A. Afrazeh.....	28
2.2.3 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von N. Ueberschaer	29
3 ZIEL DER DISSERTATION, UNTERSUCHUNGSPLANUNG UND DATENERHEBUNG.....	33
3.1 ZIEL DER DISSERTATION.....	33
3.2 UNTERSUCHUNGSPLANUNG	34
3.2.1 Beschreibung der Methode für die Durchführung der Untersuchung	35
3.2.2 Aufbau der Fragebogen	36
3.2.3 Verfahren bei der Datenerhebung.....	37
3.2.4 Verfahren bei der Datenaufbereitung	38
3.2.5 Verfahren beim Suchen nach Zusammenhängen.....	40
4 EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMATIK AUFGRUND DES STANDES DER LITERATUR	42
4.1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN	42
4.1.1 Das Wesen des Unternehmens, der Unternehmensumgebung und Klassifizierung der Unternehmen	42
4.1.2 Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Europäischen Union ...	46
4.1.3 Kritische Faktoren des Erfolgs kleiner und mittlerer Unternehmen.....	48
4.1.4 Führungsprobleme kleiner und mittlerer Unternehmen.....	52
4.2 DIE BEDEUTUNG DER FÜHRUNG IN UNTERNEHMEN.....	53
4.2.1 Unternehmenserfolg und sein Zusammenhang mit der Führung.....	54
4.2.1.1 Führungseffizienz.....	55
4.2.1.2 Führungseffektivität.....	56
4.2.2 Verständnis der Begriffe „Führung“ und „Personalführung“	58
4.2.3 Ziel und Prozess der Personalführung	61
4.2.4 Führungsqualität im Kontext mit Personalführung	63
4.2.5 Mit der Führungsqualität und Personalführung zusammenhängende Begriffe	64

4.2.6	Einflussfaktoren der Personalführung.....	67
4.2.7	Voraussetzungen der Personalführung.....	68
4.3	ANSÄTZE DER FÜHRUNGSKRÄFTE IN DEM PERSONALFÜHRUNGSPROZESS.....	70
4.3.1	Ansatz aufgrund der Eigenschaften der Führungskraft.....	71
4.3.2	Verhaltensbezogener Ansatz von Personalführung.....	72
4.3.2.1	<i>Verhaltensmodell – McGregors Theorien X und Y.....</i>	72
4.3.2.2	<i>Führungskontinuum von Tannenbaum & Schmidt (Theorie des veränderlichen Verhaltens der Führungskraft).....</i>	74
4.3.2.3	<i>Iowa Studien – die auf der Vollmacht gegründeten Führungsstile.....</i>	75
4.3.2.4	<i>Ohio-State-University Studien nach Fleishman.....</i>	78
4.3.2.5	<i>Michigan Studien – Führungsstile nach Likert.....</i>	79
4.3.2.6	<i>Führungstiltypologie nach Wunderer.....</i>	82
4.3.2.7	<i>Verhaltensgitter nach Blake & Mouton.....</i>	83
4.3.2.8	<i>3 D – Konzept nach Reddin.....</i>	85
4.3.2.9	<i>4 – Faktoren Führungsmodell nach Bowers & Seashore.....</i>	87
4.3.3	Situationsansatz der Führung.....	87
4.3.3.1	<i>Situative Verhaltenstheorien der Führung.....</i>	87
4.3.3.2	<i>Situative Eigenschaftstheorien der Führung.....</i>	94
4.3.4	Neue Führung.....	97
4.3.4.1	<i>Die Transaktionsführung.....</i>	97
4.3.4.2	<i>Die Transformationsführung.....</i>	98
4.3.5	Verhaltensansätze von Mitarbeitern.....	100
4.3.5.1	<i>Förderung der Führung von Führungskraft durch die Mitarbeiter.....</i>	101
4.3.5.2	<i>Einflussfaktoren, die das Mitarbeiterverhalten bestimmen.....</i>	102
4.4	FÜHRUNGSKRAFTENTWICKLUNG IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN.....	104
4.4.1	Führungskraftkompetenzen.....	105
4.4.2	Anforderungen an die Führungskräfte aus Sicht der interkulturellen Kompetenzen.....	108
4.4.3	Anforderungen an die Eigenschaften von Führungskräften.....	110
4.4.4	Neues Anforderungsprofil heutiger und zukünftiger Führungskräfte.....	112
5	DATENAUSWERTUNG.....	115
5.1	AUSWERTUNG DER RÜCKLAUFQUOTE.....	115
5.2	DATENAUSWERTUNG AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN UNTERNEHMEN.....	117
5.2.1	Auswertung der Fragebogen von Führungskräften.....	118
5.2.1.1	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Geschäftsführung.....</i>	118
5.2.1.2	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Motivation.....</i>	120
5.2.1.3	<i>Datenergebnisse zu Fragen zum Führungsstil.....</i>	125
5.2.1.4	<i>Datenergebnisse zu Fragen nach der Kompetenz- und Personalentwicklung.....</i>	128
5.2.2	Auswertung der Fragebogen von Mitarbeitern.....	139
5.2.2.1	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Person.....</i>	139
5.2.2.2	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Motivation.....</i>	141
5.2.2.3	<i>Datenergebnisse zu Frage zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten.....</i>	145
5.2.2.4	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Wahrnehmung der Unternehmensführung.....</i>	147
5.2.3	Auswertung der Zusammenhänge am Beispiel des Deutschlands.....	153

5.2.3.1	<i>Die Stärke der Zusammenhänge am Beispiel der Antworten von den Führungskräften.....</i>	153
5.2.3.2	<i>Die Stärke der Zusammenhänge am Beispiel der Antworten von den Mitarbeitern.....</i>	155
5.3	DATENAUSWERTUNG AM BEISPIEL DER SLOWAKISCHEN UNTERNEHMEN.....	156
5.3.1	Auswertung der Fragebogen von Führungskräften	157
5.3.1.1	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Geschäftsführung.....</i>	157
5.3.1.2	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Motivation.....</i>	159
5.3.1.3	<i>Datenergebnisse zu Fragen zum Führungsstil</i>	165
5.3.1.4	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Kompetenz- und Personalentwicklung</i>	166
5.3.2	Auswertung der Fragebogen von Mitarbeitern.....	176
5.3.2.1	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Person.....</i>	176
5.3.2.2	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Motivation.....</i>	178
5.3.2.3	<i>Datenergebnisse zu Fragen zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten</i>	182
5.3.2.4	<i>Datenergebnisse zu Fragen zur Wahrnehmung der Unternehmensführung .</i>	184
5.3.3	Auswertung der Zusammenhänge am Beispiel der Slowakei	192
5.3.3.1	<i>Die Stärke der Zusammenhänge am Beispiel der Antworten von den Führungskräften.....</i>	192
5.3.3.2	<i>Die Stärke der Zusammenhänge am Beispiel der Antworten von den Mitarbeitern.....</i>	193
6	VERGLEICH DER SITUATION ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER SLOWAKEI	195
6.1	VERGLEICH AM BEISPIEL DER FÜHRUNGSKRÄFTE	195
6.2	VERGLEICH AM BEISPIEL DER MITARBEITER	199
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	204
	SUMMARY.....	208
	LITERATURVERZEICHNIS	209
	PUBLIKATIONVERZEICHNIS VON DISSERTANTEN.....	217

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 4.1-1 Rahmen für ein internationales Personalmanagement [80]	46
Abb. 4.1-2 Modellkonzeption der kritischen Faktoren für den Erfolgs der kleinen und mittleren Unternehmen [97]	48
Abb. 4.2-1 Modell EFQM 2001 [nach 31, 105]	54
Abb. 4.2-2 Effizienzvariablen der Führung [nach 16, 98]	56
Abb. 4.2-3 Ebenenspezifische Effektivitätskriterien der Führung [98]	57
Abb. 4.2-4 Führungsprozess [96]	58
Abb. 4.2-5 Verständnis des Human Potenzials [67]	61
Abb. 4.2-6 Personalführungsprozess [72]	62
Abb. 4.2-7 Bezugsrahmen der Führungstheorien [105]	66
Abb. 4.2-8 Das integrierte Modell der Personalführung [nach 58, 83]	67
Abb. 4.2-9 Einflussfaktoren auf Führungsstil und Führungserfolg [105]	68
Abb. 4.2-10 Beziehung zwischen der Vollmacht und der Macht [58]	70
Abb. 4.3-1 Verhaltenskontinuum der Führungskräfte im Rahmen der Personalführung [nach 25, 80]	74
Abb. 4.3-2 Ohio–State–Leadership Quadrant [90]	79
Abb. 4.3-3 Eingruppierung von Führungsverhalten in die Führungssysteme 1 – 4 [16]	81
Abb. 4.3-4 Führungsstiltypologie nach Wunderer [105]	82
Abb. 4.3-5 Verhaltensgitter (Verhaltensmatrix) [83]	84
Abb. 4.3-6 Die drei Dimensionen des Führungsmodells nach Reddin [96]	86
Abb. 4.3-7 Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard [18]	89
Abb. 4.3-8 Kontingentsfaktoren der „Weg-Ziel“ Theorie [90]	91
Abb. 4.3-9 Der Entscheidungsbaum nach Vroom – Yetton – Jago [90]	93
Abb. 4.3-10 Das Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler [80]	96
Abb. 4.3-11 Förderung einer „Führung von unten“ als strukturelle und interaktive „Führungsaufgabe von oben“ [105]	101
Abb. 4.3-12 Der Personalführungsprozess und die das mitarbeiterseitige Leistungsverhalten prägenden situativen Einflussfaktoren [72]	103
Abb. 4.4-1 Rollen der Mitarbeiter im Personalentwicklungsprozess [96]	104
Abb. 4.4-2 Grundkompetenzen von Mitarbeitern [96]	106
Abb. 4.4-3 Komplexen Fach- und Sozialanforderungen an die Führungskräfte [96]	107
Abb. 4.4-4 Der Umfang der angewendeten Kompetenzen von Führungskräften auf einzelnen Führungsebenen im Unternehmen [83]	108
Abb. 4.4-5 Von der Qualifikation erforderte Befähigungen an die Führungskraft [nach 72]	110

DIAGRAMMVERZEICHNIS

Diagr. 5.1-1 Verteilung der Unternehmen, die auf die Befragung geantwortet haben.	115
Diagr. 5.1-2 Verteilung der Befragten	116
Diagr. 5.1-3 Verteilung der Unternehmen, die auf die Befragung geantwortet haben.	116
Diagr. 5.1-4 Verteilung der Befragten	117
Diagr. 5.2-1 Verteilung der befragten Führungskräfte nach dem Geschlecht (D)	118
Diagr. 5.2-2 Verteilung der befragten Führungskräfte nach dem Alter (D)	118
Diagr. 5.2-3 Verteilung der befragten Führungskräfte nach der Qualifikation (D).....	119
Diagr. 5.2-4 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Gegenwart (D)	119
Diagr. 5.2-5 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Vergangenheit (D)	120
Diagr. 5.2-6 Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)	120
Diagr. 5.2-7 Wichtigkeit der Motive für Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)	121
Diagr. 5.2-8 Bemühung der Führungskräfte um die Änderung der Motivatoren (D) ..	121
Diagr. 5.2-9 Wichtigkeit der Motive, um Leistungen und Ziele zu erreichen (D)	122
Diagr. 5.2-10 Vorhandene Motivation der Führungskräfte (D).....	122
Diagr. 5.2-11 Wichtigkeit der Motive für Motivation der Führungskräfte (D).....	123
Diagr. 5.2-12 Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)	123
Diagr. 5.2-13 Wichtigkeit der Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)	124
Diagr. 5.2-14 Orientierung der Führungskraft im Führungsprozess (D)	126
Diagr. 5.2-15 Empfehlende Entscheidungsstrategien für Führungskräfte (D)	128
Diagr. 5.2-16 Wichtigkeit der Kompetenzen nach Meinung der Führungskräfte (D)..	129
Diagr. 5.2-17 Einstellung der Führungskräfte zu Grund- und zusätzlichen Kompetenzen (D)	130
Diagr. 5.2-18 Erforderte Eigenschaften von Führungskräften in der Führungsposition (D)	131
Diagr. 5.2-19 Eingeordnete Wichtigkeit den Eigenschaften von Führungskräften (D)	132
Diagr. 5.2-20 Verhältnis zwischen den durchschnittlichen und den gesamten Werten der wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (D)	135
Diagr. 5.2-21 Beziehung der relativen wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (D)	135
Diagr. 5.2-22 Ansprüche von der Arbeitsstelle als Stärke der Führungskräfte in KMU (D)	136
Diagr. 5.2-23 Vorstellung der Führungskräfte über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (D)	138
Diagr. 5.2-24 Verteilung der Befragten nach Geschlecht (D)	140
Diagr. 5.2-25 Verteilung der Befragten nach Alter (D)	140
Diagr. 5.2-26 Verteilung der Befragten nach Qualifikation (D).....	140
Diagr. 5.2-27 Zeitraum der Wirkung der Mitarbeiter im Unternehmen in der Gegenwart (D)	141
Diagr. 5.2-28 Beitragende Gründe zur Motivation der Mitarbeiter (D)	141
Diagr. 5.2-29 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)	142
Diagr. 5.2-30 Nicht genügende Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)	143
Diagr. 5.2-31 Wichtigkeit der nicht genügenden Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)	143
Diagr. 5.2-32 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten (D)	146

Diagr. 5.2-33 Verhältnis der durchschnittlichen und gesamten Werte der Wichtigkeit und der Zustimmung bei vorgelegten Aussagen (D)	148
Diagr. 5.2-34 Beziehung der relativen wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (D)	149
Diagr. 5.2-35 Notwendigkeit der Verbesserungen am Arbeitsplatz (D).....	151
Diagr. 5.2-36 Wichtigkeit der vorgelegten Vorschläge für Verbesserung (D)	151
Diagr. 5.2-37 Vorstellung der Mitarbeiter über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (D).....	152
Diagr. 5.3-1 Verteilung der Führungskräfte nach dem Geschlecht (SK).....	157
Diagr. 5.3-2 Verteilung der Führungskräfte nach dem Alter (SK)	157
Diagr. 5.3-3 Verteilung der Führungskräfte nach der Qualifikation (SK)	158
Diagr. 5.3-4 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Gegenwart (SK)	158
Diagr. 5.3-5 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Vergangenheit (SK)	158
Diagr. 5.3-6 Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK) ..	159
Diagr. 5.3-7 Wichtigkeit der Motive für Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK).....	160
Diagr. 5.3-8 Anstrengung der Führungskräfte um die Änderung der Motive (SK).....	160
Diagr. 5.3-9 Wichtigkeit der Motive für deren Änderung, um Leistungen und Ziel zu erreichen (SK)	161
Diagr. 5.3-10 Vorhandene Motivation der Führungskräfte (SK).....	161
Diagr. 5.3-11 Wichtigkeit der Motive für Motivation der Führungskräfte (SK)	162
Diagr. 5.3-12 Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK).....	163
Diagr. 5.3-13 Wichtigkeit der Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK)	163
Diagr. 5.3-14 Orientierung der Führungskraft im Führungsprozess (SK).....	165
Diagr. 5.3-15 Empfehlende Entscheidungsstrategien für Führungskräfte (SK)	166
Diagr. 5.3-16 Wichtigkeit der Kompetenzen nach der Meinung der Führungskräfte (SK)	167
Diagr. 5.3-17 Einstellung zu Grund- und zusätzlichen Kompetenzen (SK)	168
Diagr. 5.3-18 Erforderte Eigenschaften von Führungskräften durch Arbeitsposition (SK)	169
Diagr. 5.3-19 Eingeordnete Wichtigkeit den Eigenschaften durch Führungskräfte (SK)	170
Diagr. 5.3-20 Verhältnis zwischen den durchschnittlichen und gesamten Werten der wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (SK)	172
Diagr. 5.3-21 Beziehung der relativen wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit (SK)	172
Diagr. 5.3-22 Ansprüche der Arbeitsstelle als Stärke der Führungskräfte (SK).....	173
Diagr. 5.3-23 Vorstellung der Führungskräfte über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (SK)	175
Diagr. 5.3-24 Verteilung der Befragten nach Geschlecht (SK)	176
Diagr. 5.3-25 Verteilung der Befragten nach Alter (SK).....	177
Diagr. 5.3-26 Verteilung der Befragten nach Qualifikation (SK).....	177
Diagr. 5.3-27 Zeitraum der Wirkung der Mitarbeiter im Unternehmen in der Gegenwart (SK)	177
Diagr. 5.3-28 Beitragende Gründe zur Motivation der Mitarbeiter (SK)	178
Diagr. 5.3-29 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK)	179
Diagr. 5.3-30 Nicht genügende Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK).....	180
Diagr. 5.3-31 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK).....	180

Diagr. 5.3-32 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten aus der Sicht der Wichtigkeit (SK)	182
Diagr. 5.3-33 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten (SK)	183
Diagr. 5.3-34 Verhältnis der durchschnittlichen und gesamten Werte der Wichtigkeit und der Zustimmung bei vorgelegten Aussagen (SK).....	185
Diagr. 5.3-35 Beziehung der relativen wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit (SK).....	186
Diagr. 5.3-36 Häufigkeit des Vorkommens der Ansprüche für Verbesserung am Arbeitsplatz (SK)	188
Diagr. 5.3-37 Wichtigkeit der vorgelegten Vorschläge für Verbesserung (SK)	189
Diagr. 5.3-38 Vorstellung der Mitarbeiter über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (SK)	190

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 4.1-1 Die die Größe der Unternehmen bestimmenden Charakteristiken [97]	44
Tab. 4.1-2 Vergleich zwischen den traditionellen und virtuellen Unternehmen [11].....	45
Tab. 4.3-1 LPC-Skala von Fiedler's Kontingenztheorie der Führung [80]	95
Tab. 5.2-1 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in KMU (D).....	134
Tab. 5.2-2 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in GU (D)	137
Tab. 5.2-3 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in Forschungsinstituten (D).....	138
Tab. 5.2-4 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in KMU (D).....	147
Tab. 5.2-5 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in GU (D)	149
Tab. 5.2-6 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in FuE (D)	150
Tab. 5.3-1 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in KMU (SK).....	171
Tab. 5.3-2 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in GU (SK)	174
Tab. 5.3-3 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in SV (SK).....	175
Tab. 5.3-4 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in KMU (SK)	185
Tab. 5.3-5 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in GU (SK).....	187
Tab. 5.3-6 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in SV (SK).....	187

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
D	Deutschland
Diagr.	Diagramm
EU	Europäische Union
FK	Führungskraft
FuE	Forschung und Entwicklung
GU	Große Unternehmen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
SV	Staatsverwaltung
S	Sonstiges
SK	Slowakei
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle

1 EINFÜHRUNG

Am Anfang des dritten Jahrtausends wird die Unternehmensumgebung geprägt durch Globalisierung, Intellektualismus, Informationsvorsprung, Akzeleration, Flexibilität, Umweltforschung, Humanisierung sowie Intensivierung. Von diesen Umgebungsfaktoren spielt gerade die Globalisierung eine große Rolle. Einerseits hat sie im Rahmen der Europäischen Union (EU) großes Gewicht in der Bedeutung der Konvergenzprozesse (z.B. Produktionsstrategie, Logistik, Optimierung der Produktionssysteme) und damit deren Divergenzstärke (z.B. Bevorzugung der Kunden, Nationalpolitik), damit sich die nationale Eigenständigkeit des Managements in den Ländern der EU erkennen lässt. Andererseits erschwert die Globalisierung die Schaffung und die Erhaltung der Position des Unternehmens auf dem Konkurrenzmarkt, insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen. Die Bewältigung dieser Aufgabe steht für alle Mitarbeiter eines Unternehmens, daher muss deren Arbeit sinnvoll und koordiniert sein, um zur Erreichung des Unternehmensziels und damit zum Unternehmenserfolg zu führen. Um Ziel und Erfolg im Unternehmen zu erreichen, muss die Unternehmensführung, insbesondere der Personalführung große Aufmerksamkeit widmen. Personalführung hat deshalb einen hohen Stellenwert im Unternehmen, weil die Integration der Unternehmens- und individuellen Ziele gerade durch die Personalführung erreicht wird und damit optimale Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern schafft.

In dieser gegenseitigen Beziehung wird der Führungskraft große Bedeutung zugeschrieben: Sie soll eine starke Persönlichkeit sein, die dazu bereit ist, sowohl eigene Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens zu übernehmen und Mitarbeiter für die Zukunft vorzubereiten. Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter von der Richtigkeit der Führungsentscheidungen überzeugt werden können. Dies wiederum erfordert ein Führungsverhalten und Führungseigenschaften, die Mitarbeiter in diese Prozesse einbezieht. Daraus lässt sich eine Anforderung an die Führungsqualität ableiten, die Mitarbeiter unter bestimmten Bedingungen so zu führen, damit man das gewünschte Ergebnis – den Beitrag zum Unternehmenserfolg - auch in der Form der Effektivitätserhöhung erreicht.

Die Führungskräfte beeinflussen ihre Mitarbeiter nicht nur unter der Wirkung von Organisationsbedingungen, sondern auch unter dem Druck der Unternehmensumgebung, die an die Führungskräfte höhere Ansprüche stellt. Diese Rahmenbedingungen berücksichtigend werden neben den Fachkompetenzen vor allem Sozial- und Ethikkompetenzen als neues Anforderungsprofil für Führungskräfte hervorhoben. In diesem Verständnis der vorgestellten Problemstellung leistet die vorgelegte Dissertation einen Beitrag.

Führungskräfte müssen auch unter sich drastisch verändernden Rahmenbedingungen (Organisations-, Wirtschafts-, Rechts-, Politik- und Sozio-kulturbedingungen) handeln, womit ihre Position im Unternehmen nicht einfach wird. Die Komplexität der Thematik ist so umfassend, dass sie den Rahmen einer Dissertation sprengt. Aus diesem Grund ist der Rahmen dieser Arbeit begrenzt auf die soziale Wahrnehmung des Menschen bei der Aufgabenerfüllung sowie seine Behandlung als Unikat im Rahmen der Human Ressourcen eines Unternehmens.

Die vorgelegte Dissertation ist in sieben Kapitel gegliedert. Nach der Einführung in einzelne Zusammenhänge im Bereich der Unternehmensführung und des

Unternehmenserfolgs im Kapitel 1 beschreibt das zweite Kapitel die betriebenen Recherchen im Internet, den Stand der Literatur und einige aktuelle Dissertationen.

Ausgehend von der Analyse des gegenwärtigen Standes im Bereich der Unternehmensführung wird im dritten Kapitel das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit dargestellt. Bestandteil dieses Kapitels ist auch die Beschreibung der Planung für die Datenerhebung und der Methodik für die Bearbeitung dieser Dissertation, d.h. die Methode für die Durchführung der Untersuchung, das praktische Vorgehen zum Verlauf der Datenerhebung in Deutschland und in der Slowakei sowie die Verfahren zur Datenaufbereitung.

Die der Begrenzung dieser Arbeit entsprechenden möglichen Zusammenhänge und Anknüpfungen, die sich mit der vorgestellten Thematik verbinden, wurden aufgrund der theoretischen literarischen Fachunterlagen im Kapitel 4 aufgearbeitet. Es handelt sich um das Wesen und die Position kleiner und mittlerer Unternehmen auf dem Konkurrenzmarkt im Rahmen der Länder der Europäischen Union. Dies betrifft die Unternehmensführung und deren Einfluss auf das wirtschaftliche und das sozial-psychologische Geschehen im Unternehmen. Der wesentlichste Teil des Kapitels 4 behandelt die Verhaltensansätze der Führungskräfte gegenüber Mitarbeiter und umgekehrt; es wird durch Aussagen zur Personalentwicklung von Führungskräften und zum Bedarf an neue Anforderungsprofile für Führungskräfte abgeschlossen.

Im 5. Kapitel werden die ersten Ergebnisse über die Teilnahme der Befragten an der Untersuchung ausgewertet. Hierzu gehört weiter die Auswertung der erhobenen Daten als Basis der durchgeführten Untersuchung. Dazu werden verschiedene statistische Methoden eingesetzt und deren Ergebnis mit Hilfe von Tabellen und Diagrammen dargestellt.

Im sechsten Kapitel ist der Ergebnisvergleich bei kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland und der Slowakei dargestellt. Daraus ergeben sich ein besserer Überblick über die Führungssituation in diesen Ländern sowie Vorschläge für die Verbesserung der Einstellung zur Führung.

Vorschläge zum professionellen Management und zur Wahrnehmung von Mitarbeitern im Unternehmen, die sich aufgrund der Untersuchungsergebnisse als notwendig ergeben haben, werden im Kapitel 7 dieser Dissertation behandelt.

Der Dissertation sind Anlagen beigefügt über die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Befragung, die Datenaufbereitung, -auswertung und -analyse sowie zur Statistik.

2 STAND DER THEMATIK AUFGRUND VERSCHIEDENER STUDIEN

Das Personalmanagement ist vor allem in Hinsicht auf die Globalisierung sehr gefordert. Es sind nicht nur die geeigneten Kandidaten für jede Stellenbesetzung zu finden, diese auf die der Arbeitsstelle entsprechende Tätigkeit vorzubereiten und in der konkreten Arbeitssituation angemessen zu betreuen, sondern auch die Unterschiedlichkeiten der Kulturen zu berücksichtigen, die nationalen Besonderheiten zu erkennen, das Potenzial, über das die Mitarbeiter verfügen, auszunutzen sowie die systematische Personalentwicklungsplanung vorzunehmen.

Die Globalisierung erfordert es, sich auch mit der Erweiterung des internationalen Know-hows von Führungs- als auch von Fachkräften zu beschäftigen und zugleich ihre verschiedenen Erfahrungen so produktiv zu nutzen, um sie zu Höchstleistungen, aber auch zu ihrer eigenen Zufriedenheit zu führen. Auf diesem Grund werden im Folgenden die verschiedenen Verhaltensformen von Führungskräften in einigen europäischen Ländern gegenüber ihren Mitarbeitern behandelt.

2.1 Personalführung in Europa

Obwohl **das internationale Personalmanagement** weder für die Wissenschaft noch für die Praxis ein neues Thema ist, stellen Zusammenarbeit und Mobilität innerhalb von Europa keine Selbstverständlichkeit dar, weder für den Einzelnen noch für das Personalmanagement. Eines der Probleme sind ständige wirtschaftliche und politische Veränderungen, die die folgenden Fragestellungen herausfordern [nach 85]:

- Welche Schwierigkeiten sind bei international arbeitenden Teams und damit bei verstärkter internationaler Zusammenarbeit zu erwarten?
- Welche Anforderungen werden an „Euro-Manager“ gestellt und welche Kompetenzen werden von ihm gefordert und welche vorausgesetzt?
- Wie soll das Personalmanagement zur Effizienz in der Vorbereitung, Betreuung und der Planung von Personal beitragen?
- Welche personalwirtschaftlichen Instrumente und Vorgehensweisen in verschiedenen europäischen Ländern sind zu beobachten?
- Welche Personalstrategien empfehlen sich in Abhängigkeit von der Unternehmenssituation und -entwicklung?

Im Folgenden wird kurz dargestellt, wie die Führungssituation und das Verhalten der Führungskräfte in Europa eingeschätzt werden. Grundlage dafür ist eine Studie [71], die den Führungsstil der Führungskräfte in sieben europäischen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz, Finnland, Frankreich, Polen, Tschechien) untersucht hat. Darüber hinaus vervollständigen Internet- und Pressestudien [122, 113, 114, 119, 128] das Bild.

2.1.1 Führung in Deutschland

Die Führungskräfte in Deutschland zeigen ein hohes Maß an Übereinstimmung in ihrem Verhalten. Die *in der Studie von Reber – Jago – Auer-Rizzi – Szabo* [71] erhobenen Daten sprechen von nur etwa 14 Prozent der Führungskräfte, die nach Informationen ihrer Mitarbeiter bei der Führung autoritäre Entscheidungen getroffen haben. Im Gegensatz dazu wird aber von über einem Drittel der Mitarbeiter hervorgehoben, dass konsultative Entscheidungen nach Gruppenbesprechung mit allen

Mitarbeitern getroffen wurden. Unter der Berücksichtigung der Entscheidungsgründung von Führungskräften zeigte sich, dass es einen mittleren Partizipationsgrad bei der Führung gab: Es wurde ein Wert von 5,4 auf einer 10-stufigen Skala erreicht. Unter den sieben Ländern der Studie steht Deutschland damit an zweiter Stelle, was die Übereinstimmung der Regel bei Entscheidungen nach dem Vroom/Yetton-Modell betrifft.

Weitere Feststellungen über die Führungssituation in Deutschland zeigen Ergebnisse einer *Studie des Personalberaters Zehnder* [113]. Nach dieser Studie handeln deutsche Führungskräfte sehr rasch und legen großen Wert auf höchstmögliche Produktivität bei niedrigsten Kosten. Sie seien sehr effizienzbewusst und finden die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse sehr wichtig. Obwohl kreative Potenziale durch Freiräume entstehen, bevorzuge die Mehrheit von ihnen den harten, visionslosen und im Widerspruch zu Innovationen stehenden Führungsstil. Der Wille, gute Ergebnisse zu erzielen, ist für sie von großer Bedeutung; sie halten die Fähigkeit, Teams zu führen und richtig zu führen, für unwichtig. Bei der Frage nach den fünf wichtigsten Stärken haben die Führungskräfte wie folgt geantwortet: Ergebnisorientierung, Wachstumswille, Kundenfokussierung, funktionelle Kompetenz und Teamleitung. Bei der Leistungserreichung habe die kurzfristige Ergebnisorientierung und funktionale Kompetenz Vorrang gegenüber strategischem und innovativem Denken sowie einem kooperativen Führungsideal.

Der alte funktionale, restriktive und sich an Sachen und nicht am Menschen orientierte Führungsstil komme zurück. Da die Führungskräfte sich vor allem mit taktischen Zielsetzungen beschäftigen, zeige sich ihre Orientierungslosigkeit, die auch auf fehlende Investitionsbereitschaft im Inland hinweise. Unter Berücksichtigung der Weltwirtschaft, die immer mehr dynamisch steigt, halte man sie für eine Schwäche der deutschen Führungskräfte. Der Grund dafür könnte die Tatsache sein, dass nur 16 Prozent dieser Führungskräfte Wachstumspotenzial in Deutschland sehen. Andererseits sehen zwei Fünftel von ihnen Forschung und Entwicklung als spezifische Stärke ihres Landes. Als deutliche Vorteile im Wettbewerb empfinden sie die Infrastruktur und die Qualität der Mitarbeiter, während sie die öffentlichen Leistungen negativ beurteilen.

Aus den Ergebnissen der erwähnten Studie lässt sich folgender Schluss ableiten: Nur 36,5% der deutschen Führungskräfte schätzen die Wettbewerbsfähigkeit ihres Landes positiv ein; in England sind es immerhin fast die Hälfte (47%). Das größte Zutrauen der Wettbewerbsfähigkeit ihres Landes haben die französischen Führungskräfte mit immerhin fast 2/3 Zustimmung (63,5%) [nach 113].

Mit dem *Führungsstil* und der *sozialen Kompetenz von Managern im deutschsprachigen Raum und in den Beitrittsländern der EU in Osteuropa* setzte sich eine *Studie der Hernstein International Management Institute* [122] auseinander. Nach dem Expertenurteil seien 47% der deutschen Führungskräfte mehrmals pro Monat oder Woche überlastet, wobei die Altersgruppe bis 45 Jahre mehr gestresst fühlen als lebenserfahrene Kollegen. Das könne sowohl in höherem Arbeits- und Wettbewerbsdruck, als auch in geringerer Erfahrung begründet sein. 3/5 ihrer Arbeitszeit wenden sie vor allem für operative Aufgaben auf.

Obwohl die Führungskräfte in Deutschland sich stark an Leistungen orientieren, führen nur 5% von ihnen ihre Mitarbeiter durch autoritären Führungsstil. Sie halten Vertrauen in der gegenseitigen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern für sehr wichtig. Immerhin sind über 80% der Meinung, dass eine Führungskraft soziale Kompetenz mitbringen müsse. Was das Verhältnis zwischen Sozial- und Fachkompetenz betrifft, sei es in Deutschland eher ausgewogen.

Der positive Einfluss der Unternehmenswerte auf Einstellung und Verhalten von Mitarbeitern und damit schließlich auf den Geschäftserfolg wurde in einer **Untersuchung von Deep White und das MCM Institut** der Universität St. Gallen im Winter 2003/04 [114] nachgewiesen.

In dieser Studie stellten sich die folgenden am stärksten *gelebten Einstellungen* als die wichtigsten für das Werteprofil eines Unternehmens dar: Verantwortung bzw. Pflichtgefühl, Toleranz, Moral, Werte-Kongruenz und Gesundheit. Toleranz, Gesundheit, Herausforderung, Vision und Führung waren im Vorfeld für die fünf stärksten *Werte* gehalten worden, unter denen die Vision den größten positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens habe.

Die Gesamtergebnisse zeigten, dass der betriebswirtschaftliche Erfolg durch die Wertekultur eines Unternehmens bis zu einem Viertel beeinflusst worden sei. Somit werde die soziale Verantwortung zu den Faktoren bzw. Maßnahmen zugeordnet, die einen positiven Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter und damit auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis haben. Andererseits müsse man auch deutlich machen, dass die Maßnahmen zugleich auch von Mitarbeitern akzeptiert und anerkannt werden müssen, wenn sie einen Erfolgsbeitrag leisten sollen.

Zusammenfassend lässt sich im Allgemeinen sagen, dass deutsche Führungskräfte mehrheitlich wissen, was ihr Unternehmen erreichen will. Dafür leisten sie so viel wie möglich und auch mehr als nötig. Sie spornen ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen an, die diesen Ansporn nicht als Motivation, sondern als Verantwortung und Pflicht empfinden.

2.1.2 Führung in Österreich

Nach der **Studie von Reber – Jago – Auer-Rizzi – Szabo** [71] treffen rund 1/3 der Führungskräfte in Österreich (ähnlich wie in Deutschland) ihre Entscheidungen im Führungsprozess aufgrund von Vorschlägen und Ideen ihrer Mitarbeiter, nachdem sie über das Problem mit ihnen oder in der Gruppe diskutiert haben. Auf einer zehnstufigen Skala habe ein mittlerer Wert gezeigt, dass die Führungskräfte in ihrer Führungsposition die Mitarbeiter in den Führungsprozess einbeziehen. Im Zusammenhang mit den Regeln des Vroom/Yetton-Modells gelte Österreich als das effizienteste der in dieser Studie untersuchten Länder, was die Führungsentscheidung betrifft. Zugleich spreche dies für die höchste Flexibilität im Führungsverhalten der österreichischen Führungskräfte.

Das Hernstein International Management Institute in Wien hat in seiner Untersuchung über die österreichischen Führungskräfte folgende Ergebnisse vorgestellt [122]. Über 40% der Vorgesetzten haben danach das Gefühl, dass sie mehrmals im Monat bzw. sogar mehrmals in der Woche überlastet seien. Einer der Gründe dafür sei, dass sie über 64% von ihrer Arbeitszeit operativen Aufgaben widmen.

Im Gegensatz zu den anderen deutschsprachigen Ländern Deutschland und Schweiz gebe es bis zu 8% mehr Österreicher, die ihre Mitarbeiter autoritär führen. Trotzdem sei ihr Vertrauen in die Mitarbeiter wie auch umgekehrt von großer Bedeutung. Etwa gleich viele Österreicher wie Deutsche seien der Meinung, dass soziale Kompetenz erlernbar sei, wobei sie der Sozialkompetenz den gleichen Stellenwert wie der Fachkompetenz beimessen.

2.1.3 Führung in der Schweiz

Im Vergleich mit den deutschsprachigen Nachbarländern schneidet die Schweiz in der Mitarbeiterpartizipation bei Entscheidungen am besten ab, wie die *Studie von Rebel – Jago – Auer-Rizzi – Szabo* gezeigt hat [71]. Berücksichtigt man neben dem Partizipationsgrad die Zeiteffektivität, nimmt die Schweiz den dritten Rang nach Österreich und Deutschland ein. Bei Qualitätsregeln, die Sachkompetenz von Führungskräften erfordern, sowie hinsichtlich der Akzeptanzregeln, die Sozialkompetenz verlangen, gebe es fast keinen Unterschied zu den deutschsprachigen Ländern.

Nach Hernstein International Management Institute seien die Führungskräfte in der Schweiz im Gegensatz zu Deutschland und Österreich weniger überlastet (25%) [122], obwohl die aufgewendete Zeit für operative Aufgaben im deutschen Sprachraum im Schnitt 60% darstelle. Was den Führungsstil betrifft, wenden die Führungskräfte der Schweiz den autoritären Führungsstil nur gering an (7%). Wenn es um das Vertrauen in die gegenseitige Beziehung zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern und das Maß der Sozial- und Fachkompetenz von Führungskräften geht, gibt es hier keinen Unterschied im Vergleich mit den anderen Ländern des deutschen Sprachraums.

Nach dem Schweizer Erfolgscoach Martin Betschart [119] gebe es zwei Grundursachen, warum sich die Schweizer Wirtschaft im Abschwung befindet: Die erste sei die Unternehmenskultur, die nicht mehr zeitgemäß sei. Die zweite Ursache ist, dass es eine Fehleinstellung und Fehleinschätzung von Managern, Unternehmern und Mitarbeitern gebe. Dabei sehe man das wirkliche Problem in den Menschen, von denen nur eine Minderheit bereit sei, wirklich Leistung zu bringen. Deshalb halte es dieser Trainer für sehr wichtig, Menschenkenntnis, Kommunikation, Führung, Verhandlung, Zustandsmanagement und Rhetorik zu vermitteln, weil ohne diese Fertigkeiten der nächsten Aufschwung in der Schweiz nicht gelingen könne. In diesem Zusammenhang werden Weiterbildung und Coaching als die sinnvollste Investition in die Zukunft gesehen.

2.1.4 Führung in Frankreich und Finnland

Das Verhalten der Führungskräfte in *Frankreich und Finnland* zeigt im Vergleich mit der Schweiz keinen gravierenden Unterschied [71]. Auch hier dominieren Entscheidungen zu Problemen, über die Führungskräfte eine Diskussion mit ihren Mitarbeitern geführt haben und deren Vorschläge und Ideen sie einbezogen haben. Damit setzen sich die Mitarbeiter mehrheitlich in diesen Ländern durch; anteilmäßig nehmen sie den nächsten Platz nach den deutschsprachigen Ländern ein. Diese Ergebnisse zeigen aber auch, dass Führungskräfte in Frankreich und Finnland deutlich autoritärer seien.

Zu *Frankreich* speziell zeigt sich ein hoher Wert in Bezug auf Machtdistanz und Individualismus. Dies mag in der Geschichte Frankreichs begründet sein. Trotz der Tatsache, dass *Finnland* zu der Gruppe der traditionell eher liberaleren nordeuropäischen Länder (Schweden, Dänemark, Norwegen) gehört, habe es eine große Affinität zu autokratischem Verhalten. Dies lasse sich besonders beim Lösen von Konfliktsituationen erkennen, die meistens nicht in der Gruppe, sondern in Einzelgesprächen diskutiert werden.

Dem autoritären Führungsverhalten der *Franzosen und Finnen* entspricht auch die Übereinstimmung des Führungsverhaltens mit Qualitäts- und Akzeptanzregeln. Auch

aus dieser Sicht stehen beide Länder in der Reihenfolge hinter den Ländern des deutschen Sprachraums. Gerade bei der sozialen Kompetenz (Umgang mit Konflikten) zeigen französische Führungskräfte signifikant sichtbare Defizite.

Aufgrund der Ergebnisse der *Studie des Personalberaters Zehnder* lassen sich Führung und Führungskräfte in Frankreich und Deutschland vergleichen [113].

Obwohl die Schwäche von Franzosen besonders beim Umgang mit Konflikten aus der Studie von Reber und Kollekt deutlich wird, halten 65% der Befragten die Fähigkeit, ein Team führen zu können, für sehr wichtig. In Frankreich finden es ca. 1/3 weniger Führungskräfte als in Deutschland wichtig, den Willen zu haben, Ergebnisse zu erreichen. Für die fünf wichtigsten Stärken hinsichtlich der Mitarbeiterkompetenzen halten sie Kundenfokussierung, Ergebnisorientierung, Teamleitung, Wachstumswille und funktionelle Kompetenz. Andererseits sehen die Führungskräfte Frankreichs die Infrastruktur und die qualifizierten Arbeitnehmer sowie die Qualität des Bildungssystems in ihrem Heimatland als sehr positiv an. Negativ empfinden sie die zunehmend alternde Gesellschaft, zu hohe Lohn- und Kostenniveaus, die Bedeutung der Wirtschaft ihres Heimatlands und ihre Reformfähigkeit.

Abschließend lässt es sich zusammenfassen, dass Frankreich und Deutschland hinsichtlich hoher Staatsquote, großer Regulierungsdichte und schwachen Wachstum zwar sehr ähnlich sind, Frankreich aber von den eigenen Führungskräften um 5% expansivfähiger bewertet wird als Deutschland. Der Grund dafür liege in dem traditionellen Expansionswillen und ausgeprägten Selbstbewusstsein der Franzosen.

2.1.5 Führung in Ländern Osteuropas

Die von *Reber – Jago – Auer-Rizzi – Szabo* durchgeführte Untersuchung hat auch das Führungsverhalten in westeuropäischen Ländern mit dem in Osteuropa (hier: **Tschechien und Polen**) verglichen [71].

Die Untersuchung über den angewandeten Führungsstil ergab, dass 25% der Führungskräfte im Durchschnitt sowohl in Tschechien als auch in Polen für einen autoritären Führungsstil bekannt seien. Dabei lösen die Führungskräfte Probleme und treffen Entscheidungen aufgrund ihrer eigenen Informationsstandes ohne die Einbeziehung von Mitarbeitern.

Obwohl die Führungskräfte in Polen den autoritären Führungsstil in größerem Maß durchsetzen, drücke sich dies nicht in einer Minimierung des Zeitbedarfs zur Durchführung der Entscheidungsprozesse aus. Polen gelte unter den anderen in dieser Studie untersuchenden Ländern als das am wenigsten zeiteffektivste. Deutlich wird das am Prozentsatz der Zeiteffektivität, der im Vergleich mit den anderen Ländern im Durchschnitt um 6% niedriger liegt.

Im Gegensatz dazu seien die Führungskräfte in Tschechien zeiteffektiver und zwar in gleichem Maß wie in Westeuropa, obwohl in Tschechien ebenfalls eine große Tendenz zum autoritären Führungsstil vorhanden ist.

Die Tatsache, dass die Führungskräfte beider Länder eher autoritär erscheinen, spiegelt sich in zwei Fakten wider. Einerseits gehe es um das Einbeziehen der Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess und andererseits um die Abweichungen von den Qualitäts- und Akzeptanzanforderungen, die sowohl Sach- als auch Sozialkompetenz von einer Führungskraft erfordern. Auch aus dieser Sicht nehmen beide Länder hintere Plätze nach den erwähnten westeuropäischen Ländern ein.

Nach einer neueren *Studie* [122], *die vom Hernstein International Management Institute* unter anderem auch in **Tschechien, Ungarn** und in der **Slowakei** durchgeführt wurde, trete der autoritäre Führungsstil mit einem Anteil von 22% am häufigsten in *Tschechien* auf, obwohl es dort nach eigenen Angaben 25% der Führungskräfte gebe, die so viele Mitarbeiter wie möglich in die Entscheidungsprozesse einbeziehen. Ähnlich sei die Situation auch in der *Slowakei*, wo die Führungskräfte zwar unter den anderen osteuropäischen Ländern dem Vertrauen in die gegenseitige Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern den höchsten Stellenwert zuordnen, andererseits sich aber 14% durch einen autoritären Führungsstil auszeichnen. Dieser Feststellung entspricht auch die Meinung in beiden Ländern, dass soziale Kompetenz erlernbar ist und nur für 37% aller Führungskräfte wichtiger als Fachkompetenz ist.

Ihre Arbeitszeit widmen *Tschechen wie Slowaken* zu mehr als der Hälfte operativen Aufgaben, für die strategischen bleibe ihnen nur 38%. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass über 2/3 der Führungskräfte mehrmals pro Woche oder Monat an der Grenze der Überbelastung sehen.

Die Sicht auf *Ungarn* ergibt, dass 2/3 der Führungskräfte Fachkompetenz als besonders wichtig ansehen. Hinsichtlich der Arbeitszeit gelte die gleiche Situation wie in Tschechien und in der Slowakei, ebenso was den Grad der gefühlten Überlastung anbetrifft.

Zusammenfassend zeigt sich, dass **das Verhalten der Führungskräfte und die Führung in den erwähnten Ländern Europas** den Bedarf an Weiterbildung sowohl im Bereich der sozialen als auch der fachlichen Kompetenzen erfordert. Ausgehend von den analysierten Studien gibt es keine gravierenden Unterschiede zwischen den westeuropäischen Führungskräften hinsichtlich des Niveaus der fachlichen Qualifikation. Aufgrund der Rahmenbedingungen in den letzten beiden Dekaden besteht für Führungskräfte aus dieser Zeit ein erheblicher Qualifizierungsbedarf auf die heutigen Verhältnisse. Bei jüngeren Führungskräften hat sich diese Situation bereits gebessert. Im Rahmen der Sozialkompetenz wurde herausgearbeitet, dass die Ursache der entstehenden Konflikte in den gegenseitigen Beziehungen eher in der kulturellen Sozialisierung als in der Persönlichkeit der Führungskraft besteht. Daraus können Führungskräfte verschiedener Länder voneinander lernen und so ihre Kernkompetenzen ausbauen.

2.2 Untersuchungsergebnisse aus Universitätsforschungsprojekten

Bei der Ermittlung des aktuellen Standes der vorgelegten Thematik wurden auch einige Universitätsforschungsprojekte einer Analyse unterzogen. Dadurch war es möglich, einen Überblick über aktuelle Ergebnisse und Herausforderungen im Bereich der Unternehmensführung zu bekommen. Zu diesem Zweck wurden die drei folgenden Forschungsprojekte ausgewählt:

1. *Empirische Untersuchung zum Einfluss des wahrgenommenen Führungsverhaltens auf das betriebliche Qualitätsbewusstsein von Beschäftigten in Produktions- und Dienstleistungsbereichen* (Mackau, D.; Shaker Verlag, Aachen 2003),
2. *Integriertes-Motivations-System zur Erhöhung der Personal-Produktivität im Sozio-Technischen System (am Beispiel empirischer Untersuchungen im Iran)* (Afrazeh, A.; Cottbus, Techn. Univ., Diss., 2001),
3. *Zum Zusammenhang von Führungsqualität und menschlicher Zuverlässigkeit in Arbeitssystemen* (Ueberschaer, N.; Cottbus, Techn. Univ., Diss., 2004).

2.2.1 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von D. Mackau

Das Ziel des Autors dieses Projektes bestand *in dem Herleiten und der Überprüfung von Einflussfaktoren zwischen dem Qualitätsbewusstsein und dem wahrgenommenen Führungsverhalten*. Besonders wurde das Qualitätsbewusstsein von Beschäftigten in direkten und indirekten Bereichen der Produktion und Dienstleistung beobachtet. Die Zielerfüllung wurde durch die Überprüfung von sechs Alternativhypothesen erreicht, von denen die drei folgenden relevant und sinnvoll für diese Dissertation gesehen werden [57]:

1. H_a : Es besteht kein oder ein negativer (H_{0a})/positiver (H_{1a}) Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Führungsverhalten und dem Grad der Ausprägung des betrieblichen Qualitätsbewusstseins.
2. H_c : Es besteht kein oder ein negativer (H_{0c})/positiver (H_{1c}) Zusammenhang zwischen den sozialen Kontrollvariablen und der sozialen Repräsentation von Qualität.
3. H_e : Es besteht kein oder ein negativer (H_{0e})/positiver (H_{1e}) Zusammenhang zwischen dem Grad der Durchdringung der Qualitätsziele bzw. der Qualitätspolitik und der Motivation zur Handlung.

Die Überprüfung und Interpretation der Alternativhypothesen seien aufgrund der Datenerhebung in sechs Unternehmen und der Aufwendung der statistischen Methoden wie folgt durchgeführt worden.

Zu 1: *Die Hypothese H_a* sei mittels kanonischer Korrelationsanalyse übergeprüft worden, die den Zusammenhang mehrerer abhängiger und unabhängiger Variablen erfasst und diese getrennt faktorisiert hat. Aufgrund der Berechnungsergebnisse sei die Alternativhypothese angenommen worden, deren Interpretation sich in die zwei Punkte aufteilen ließe:

- Soziale Repräsentation von Qualität, Handlungskompetenz sowie Ergebnis-Folge-Bewertung werden in hohem Maße durch Dritte (die Gruppe, die Organisationsstruktur bzw. das Verhalten des Vorgesetzten) bestimmt,
- Kognitive Repräsentation von Qualität sowie die Motivation zur Handlung werden mit persönlicher Einstellung und individuellen Zielen überschrieben.

Zu 2: *Bei der Hypothese H_c* , für deren Überprüfung die Partialkorrelation zwischen der sozialen Repräsentation von Qualität und dem Gruppenklima sowie der Kontakthäufigkeit und der Ausprägung des Gruppengefühls aufgewendet worden seien, ließe sich ihre negative Alternative verwerfen.

Zu 3: *Die Hypothese H_e* sei ebenfalls mittels der Partialkorrelation überprüft worden. Auch in diesem Fall sei die positive Aussage angenommen worden. Das hieße, dass Qualitätsziele einen bedeutsamen Beitrag leisten, damit die Beschäftigten die Produkt- bzw. Prozessqualität als persönliches Anliegen betrachten.

Die von den überprüften Alternativhypothesen ausgehenden Ergebnisse zeigten, dass es Potenziale gebe, *„die speziell das Zusammenwirken von Personal- sowie Organisationsentwicklung mit dem Qualitätsmanagement betreffen“*. Auf diesem Grund wurde ein **Kriterienkatalog zur Bewertung von Konzepten zur Beschreibung des betrieblichen Qualitätsbewusstseins** hergeleitet. Dieser sollte formale, anwendungsspezifische sowie arbeitswissenschaftliche Anforderungen berücksichtigen. Die Interpretation der Ergebnisse hat zu weiterem Forschungsbedarf geführt, der sich in folgenden Punkten zusammenfassen lässt:

- Entwicklung eines arbeitsorganisatorischen Gesamtkonzepts unter Einbeziehung von Personal-, Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement,
- Weiterführende Untersuchungen mit dem Ziel, den inhomogenen Befund zum Einfluss der Kontakthäufigkeit der Beschäftigten mit der Führungskraft besser deuten zu können,
- Erweiterung der gegenwärtigen Schulungskonzepte sowohl für Beschäftigte als auch für Führungskräfte unter Berücksichtigung der vorliegenden Befunde.

Auf die Bedeutung der Qualitätssicherung im Führungsprozess wird im Kapitel 4 dieser Dissertation noch näher eingegangen (EFQM – Modell).

2.2.2 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von A. Afrazeh

Das Hauptziel dieses Projektes ist *die Entwicklung eines anwendbaren Motivationssystems sowie die Entwicklung eines praxisbezogenen Personalproduktivitätsmodells für Ingenieure bzw. Führungskräfte im sozio-technischen System*. Obwohl die Ergebnisse am Beispiel des Iran ermittelt wurden, und somit auf den ersten Blick auf europäische Verhältnisse nicht übertragbar erscheinen, sollte man trotzdem ihre Aussage nicht übersehen. Die wurden mittels von neun Hypothesen und Fragen erreicht. Drei von ihnen stehen in einem Zusammenhang mit dieser Dissertation [2].

1. Haben nicht-materielle Faktoren eine größere Wirkung auf die Motivation der Arbeitnehmer als materielle? (Vermutung: ja)
2. Können nicht-materielle Motivationsfaktoren in Zeiten wirtschaftlicher Inflation (geschwächte Kaufkraft) bei den Arbeitnehmern eine positive Motivation bewirken? (Vermutung: ja)
3. Welche Faktoren verstärken das Arbeitsgewissen bzw. die Selbstkontrolle?

Die **Daten** wurden auf Basis von acht Fragebogen **erhoben**, von denen die folgenden eine Bedeutung für diese vorgelegte Arbeit haben und den drei vorher erwähnten Hypothesen und Fragen entsprechen:

Fragebogen Nr. 2 wurde auf Motivationsfaktoren ausgerichtet. Dabei standen gute zwischenmenschliche Beziehungen, Gerechtigkeit, Fähigkeiten der Führungskraft sowie Arbeitssicherheit an erster Stelle, womit die erste Hypothese bestätigt wurde. Darüber hinaus konnte man erkennen, dass die sozialen Motivationsfaktoren für die Mitarbeiter wichtiger seien als die materiellen.

Durch *Fragebogen Nr. 3* wurde die Rolle der Wertvorstellung bei der Organisationstätigkeit nach Meinung des Personals festgestellt. Neben religiösen Werten (Iran) seien Bildung, Erziehung, Selbstkontrolle und –leitung oft genannt worden. Dazu sollte die ideale Führungskraft über soziales Verhalten, ausreichende Fachkenntnisse und Verantwortlichkeit verfügen.

Fragebogen Nr. 5 hat die Bedürfnisse von Arbeitnehmern nach der Maslowschen Theorie überprüft. Obwohl bei den Befragten die sozialen Bedürfnisse stärker als die materiellen ausgeprägt waren, ergaben sich Wachstumsbedürfnisse von größerer Bedeutung als die Defizitbedürfnisse (physiologische, Sicherheits-, Zugehörigkeits- und Liebes-, Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnisse). Damit wurde die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow zwar nicht bestätigt, es zeigte sich aber, dass Bedürfnisse positive Motivationsfaktoren sind.

Die Ergebnisse von *Fragebogen Nr. 6* haben auf die Bedeutung der nicht-materiellen Faktoren hingewiesen. Aspekte wie Gerechtigkeit, Arbeitseigenschaften, angenehmes, freundliches und vertrauenerweckendes Arbeitsklima, Weiterbildung, Verantwortlichkeit und Selbstständigkeit seien als die wichtigsten dargestellt worden. Dabei wurde wiederum auf die Führungskraft und ihre Fachkenntnisse, individuellen Führungseigenschaften, relativ starke Persönlichkeit (fachliche und geistige Reife) und ihr vorbildliches moralisches Verhalten hingewiesen.

Im Fragebogen Nr. 7 wurden solche Faktoren gesucht, die das Arbeitsgewissen bei den Mitarbeitern verstärken. Unter dem Arbeitsgewissen verstand man das möglichst beste „Durchführen der Arbeitsaufgaben ohne Mängel und Fehler mit der zu erwartenden Qualität sowie ohne äußere Kontrolle“. Aufgrund der durchgeführten Untersuchung seien Gerechtigkeit und Wirkung der Arbeit (bei Zufriedenstellung der gesellschaftlichen Bedürfnisse) unterstrichen worden als diejenigen mit dem höchsten Einfluss auf das Arbeitsgewissen. Abschließend ließe es sich sagen, dass je mehr diese Werte vertreten seien, desto stärker werde die Selbstkontrolle der Arbeitnehmer.

Aufgrund der **zusammenfassenden** Ergebnisse dieser Untersuchung wurde die Betonung auf den *Menschen* und die *Mittel zu seiner Selbstverwirklichung* deutlich gemacht. Dazu gehören die Beachtung der moralischen Werte und eine universale Solidarität, deren dauerhafte Verbesserung und Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Erfahrungen unterliegen sollten. Bei der Stärkung bzw. Schwächung der Produktivität spielen die Human Ressourcen eine wichtige Rolle und die Führungskraft ist ein Hauptelement dabei. Sie soll über die folgenden Haupteigenschaften verfügen:

- Starke Persönlichkeit,
- Positives Wertesystem,
- Soziale Kompetenz,
- Fachwissen (auch in Bezug auf Unternehmenslehre).

In diesem Sinne wurden die drei Grundsteine der Personalproduktivität hervorgehoben: „**Wollen, Können, Dürfen**“, die in jedem Unternehmen systematisch ermittelt und immer gestärkt werden sollten, weil sie zur Erhöhung der Produktivität beitragen.

2.2.3 Überblick über die Ergebnisse des Forschungsprojektes von N. Ueberschaer

Ziel der Arbeiten von Ueberschaer war *die Verbesserung der menschlichen Zuverlässigkeit durch eine höhere Führungsqualität*. Dabei geht es um die Einschätzung, welche Bedeutung Führung für die Führungskraft hat und wie groß ihre Bereitschaft ist, sich mit der Komplexität dieses Themas zu beschäftigen und sich selber optimal zu qualifizieren. Die Durchführung der Untersuchung stützte sich auf fünf Forschungshypothesen ab [96]:

1. Es wird angenommen, dass die menschliche Zuverlässigkeit der unerstellten Mitarbeiter durch die Führungskraft wesentlich zu beeinflussen bzw. zu erhöhen ist.
2. Der Verfasser vermutet, dass die Mitarbeiter den verschiedensten Führungseinflüssen auf ihre Befähigungen und ihre Leistungsbereitschaft eine hohe Wichtigkeit zumessen, gleichzeitig in ihren Erwartungen und Bedürfnissen vielfach enttäuscht sind und häufig eigene Problemstellungen und Misserfolge vornehmlich zu einer geringen Führungsqualität zuordnen.
3. Es wird ebenso angenommen, dass Motivationsfaktoren und Führungsgrundsätze eine größere Wichtigkeit für die Mitarbeiter haben als Hygienefaktoren, gleichzeitig

von den Führungskräften aber zu wenig erkannt und zu selten ein- und umgesetzt werden.

4. Der Verfasser vermutet, dass in der Praxis zu einer Vorgesetzten-Beurteilung zu wenig Offenheit gegeben ist und die Gelegenheit dazu zu wenig genutzt wird, und dass es außerdem starke Abweichungen in der Selbstbild-/Fremdbild-Bewertung vom Einsatz, der Umsetzung und der Wirkung von Führungsaktivitäten gibt.
5. Außerdem vermutet der Autor eine unzureichende Qualifizierung und Ausbildung der Führungskräfte in Bezug auf emotionale Kompetenz, Kooperations- und Beziehungsfähigkeit.

Für **die Überprüfung dieser Hypothesen** wurden vier einfache, verständliche, nicht beeinflussende, wenig Zeit für das Ausfüllen erfordernde Fragebogen für mittlere Wirtschaftsunternehmen ausgearbeitet. Aufgrund ihrer Auswertung ergaben sich die folgenden Ergebnisse:

Fragebogen Nr. 1 sollte zeigen, was der Mitarbeiter bei seinen Aufgaben für das Wichtigste hält. Als die statistisch wichtigsten Faktoren in beruflichen Situationen haben die Mitarbeiter folgende Reihenfolge angegeben: Vertrauen, gutes Betriebsklima, Verantwortung, Kollegialität und Anerkennung. Trotzdem, dass die Kriterien wie Sozialprestige/Ansehen, flexible Arbeitszeit, Selbstorganisation, materielle Unabhängigkeit als weniger wichtig eingestuft worden seien, sollte man ihre Bedeutung aufgrund des durch die Mitarbeiter angegebenen Wichtigkeitswertes nicht vernachlässigen. Daß die Motivationsfaktoren stärker als die Hygienefaktoren in diesem Fragebogen ausgeprägt waren, wird durch die folgende Interpretation ausgedrückt: „... *Hygienefaktoren eher selbst gewählt und selbst stärker beeinflussbar sind, Motivatoren jedoch mehr von der Einstellung und dem Verhalten der Führungskraft oder der Führungskultur anhängen, also fremd gesteuert sind*“.

Im Gegensatz zu Mitarbeitern haben die Führungskräfte eher der Sicherheit am Arbeitsplatz, Harmonie zwischen dem beruflichen und privaten Bereich sowie dem guten Image des Unternehmens den größeren Wert zugeschrieben, was ihrem Empfinden von Verantwortung entsprochen habe.

Im *Fragebogen Nr. 2* ging es um die Feststellung der Führungsmaßnahmen, Verhaltensweisen, Eigenschaften, Rahmenbedingungen, Werte und Umgangsformen von Führungskräften, durch die sie die Leistung ihrer Mitarbeiter beeinflussen, sie motivieren und auch dafür belohnen. Auch in diesem Fall seien alle Einflüsse mit großer Wichtigkeit aufgezeichnet worden, unter denen die folgenden Aussagen als die wichtigsten gegolten haben.

- Versprechen werden gehalten,
- Stärken werden anerkannt, gefordert und gefördert,
- Ein freundliches kooperatives Klima fördert die Zusammenarbeit,
- Fehler können offen angesprochen werden und werden gemeinsam gelöst,
- Es wird ergebnisorientiert und leistungsgerecht entlohnt.

Im Vergleich mit den Mitarbeitern haben die Führungskräfte andere Werte als die wichtigsten angegeben, durch die sie auf die Mitarbeiter wirken. Diese waren:

- Leistungsorientierte Entlohnung, Forderung und Förderung der Fähigkeiten,
- Offene, aktive Konfliktlösung,
- Vertrauen durch Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit,
- Positives Denken und Vorbild der Führung.

Obwohl sich eine geringe Differenz zwischen der Meinung von Mitarbeitern und von Führungskräften ergäbe, wurde sie von Ueberschaer gering eingeschätzt. Direkte Motivationsfaktoren beeinflussenden am meisten, so seine abschließende Feststellung.

Im *Fragebogen Nr. 3* sollen die Fähigkeiten und Aktivitäten von Führungskräften festgestellt werden, die die Mitarbeiter für wichtig halten und mit welcher Weise die Führungskräfte diese umsetzen. Offene und ehrliche Kommunikation, Vertrauen und Akzeptanz gegenüber Mitarbeitern, Ansprechbarkeit bei Problemen und Veränderungen, Motivation, positives Denken und klare Zielvereinbarungen sind die Fähigkeiten und Aktivitäten, die am häufigsten genannt werden.

Was die Umsetzung durch die Führungskraft betrifft, waren bestimmte Abweichungen zwischen dem tatsächlichen und dem erwarteten Verhalten der Führungskraft aufgedeckt. Dies betraf fördernde Mitarbeitergespräche, offene und ehrliche Kommunikation, aktive Konfliktbewältigung, Vertrauen und Akzeptanz sowie Motivation und positives Denken.

Aufgrund dieser Ergebnisse wurde eine Empfehlung entworfen, die sich auf ein Umdenken der Führungskräfte richtet, damit sie die Mitarbeiter „*in ihrer menschlichen Zuverlässigkeit, in ihrem Good-will - Leistungsverhalten, in der Entwicklung und Ausübung ihrer Qualifikation unterstützen und damit verhindern, dass sie nicht nur Muss- und Pflichtleistungen erbringen*“.

Im *Fragebogen Nr. 4* sollte die Umsetzung der Führungsinstrumente von Führungskräften im Unternehmen als Ganzes untersucht werden, sowie deren Umsetzung durch die einzelne Führungskraft selbst. Aufgrund der Datenerhebung wurden dazwischen signifikante Abweichungen entdeckt.

Die Unternehmen geben an, mögliche Delegation von Aufgaben, Selbstverantwortung und Veränderungsbereitschaft am stärksten umgesetzt zu haben. Dagegen haben die Führungskräfte in Einzelaspekten Selbstverantwortung, Veränderungsbereitschaft und offene Kommunikation als die am meisten umgesetzten Führungsinstrumente angegeben. Die Größe der aufgezeigten Abweichungen sprechen nicht nur von einer Fehleinschätzung zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Führungskraft, sondern auch von ihrer Selbstgefälligkeit in Bezug auf das bessere eigene Verhalten.

Die gesamten Untersuchungsergebnisse aller vier Fragebogen haben auf die besondere Wichtigkeit der Führungskriterien hingewiesen, womit die am Anfang aufgestellten Hypothesen bestätigt worden seien, „*dass viele Mitarbeiter von ihren Führungskräften und deren Führungsstil bzw. –verhalten enttäuscht sind, offenkundig aber zu wenig Gelegenheiten gegeben sind, offen darüber zu kommunizieren oder Feedback zu geben*“. Darüber hinaus haben sich die Motivationsfaktoren als wertvoll dargestellt, obwohl die Führungskräfte das Problem haben, ein Gespräch über Führungsaufgaben und Einflussnahmen auf die menschliche Zuverlässigkeit mit ihren Mitarbeitern zu führen.

Zur Verbesserung wurden **die folgenden Vorschläge** gemacht:

- Die Mitarbeiter gut informieren und beteiligen,
- Der Führungskraft wird empfohlen, folgende Grundsätze zu halten:
 - Orientierung am Ergebnis,
 - Integration und Entwicklung des Beziehungsgeflechtes,
 - Konzentration auf das Wesentliche,
 - Stärken nutzen,
 - Vertrauen fördern,
 - Positiv Denken,

- Komplexes ganzheitliches Denken und Handeln (Modell siehe in [96]),
- Qualifizierungsprogramme und Empfehlungen.

Aus allen drei zitierten Untersuchungen wird deutlich, wie wichtig die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungskraft in der Personalführung ist. Durch ihr Verhalten und Handeln lässt sich eine Leistungssteigerung ihrer Mitarbeiter bewirken, wodurch der wirtschaftliche und langfristige Unternehmenserfolg gesichert sowie Effektivität erreicht wird. Mitarbeiter verweigern sich diesem Prozess dann nicht, wenn man sie als Individuen wahrnimmt und anspricht, und sie in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einbezieht. Dies setzt eine klare Vision des Unternehmens voraus, aus der sich eine alltagstaugliche Mission ableiten lässt. Die Gesamtheit eines Unternehmens muss auch eine klare Werteorientierung und einen Verhaltenskodex vorgeben; diese allein sind für den Unternehmenserfolg aber nicht ausreichend. Der Unternehmenserfolg lässt sich langfristig nur durch das perfektionierte Zusammenwirken aller Faktoren sichern und dabei kommt dem Faktor Mensch und seiner Führung eine sehr bedeutsame Rolle zu.

3 ZIEL DER DISSERTATION, UNTERSUCHUNGSPLANUNG UND DATENERHEBUNG

Das vorangegangene Kapitel hat die Bedeutung und Wichtigkeit der Mitarbeiterführung und damit auch der Fähigkeit von Führungskräften aufzeigen können. Gerade in der heutigen Zeit der Veränderungen nicht nur bei Informations-, Kommunikations- und Produktionstechnologien, sondern auch in der qualitativen Wahrnehmung von Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Interessen sowie Beziehungen, kommt der Führung und den Führungsqualitäten eine besondere Bedeutung zu. Diese von der gegenwärtigen Globalisierung geprägten Veränderungen lassen sich auch als Megatrends bezeichnet, die durch ihre Gradierung auf das gesamte gesellschaftliche Leben wirken. Im Rahmen dieses Wandels müssen die Unternehmen flexibel bleiben, um den Wettbewerbsbedingungen nicht zu erliegen, sondern sich der technologischen Entwicklung anzupassen. Auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter müssen dazu bereit sein, die von den Veränderungsprozessen ausgehenden Ansprüche als neue Herausforderungen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung anzunehmen. Unter Berücksichtigung dieser Umstände werden in den folgenden Absätzen das Ziel der vorgelegten Dissertation, die Planung und die Datenerhebung der durchgeführten Untersuchung dargestellt.

3.1 Ziel der Dissertation

Die neuen Technologien erlauben eine Rationalisierung des ganzen Unternehmens, die auf alle seine Teilprozesse wirkt. Das soll zur Steigerung der Produktivität und der Rationalität des gesamten inner- und überbetrieblichen Produktionssystems und zugleich zur Reduzierung der Kapitalbindung im System führen. Diese Tatsachen berücksichtigend bemüht sich das Unternehmen nicht nur um eine Vereinfachung und Standardisierung von Produktionsprozessen, sondern auch um die Marktorientierung mit flexibler Reaktion auf die Nachfrage. Das führt zum Ergebnis, dass die Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit verbessert und der Markt *mit innovativen Produkten* durchdrungen wird.

Innovative Produkte stehen heute sehr im Vordergrund, weil kein Unternehmen, klein oder groß, im Konkurrenzkampf ohne Innovationen langfristig bestehen kann. Verstärkt gilt das für kleine und mittlere Unternehmen. Ihr Erfolg, gerade auf *internationalen Märkten*, steht und fällt in der Abhängigkeit von Innovationen. Diese stellen das Ergebnis von Forschung und Entwicklung sowohl im Produktbereich als auch bei den technologischen Verfahren dar. Aus dieser Sicht sind Ausgaben für Forschung und Entwicklung immer Investitionen in die Zukunft des Unternehmens. Daher sollten kleine und mittlere Unternehmen die Kooperation mit Forschungsinstitutionen suchen und pflegen, um auf diesem Wege gezielt hochqualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Dies betrifft auch den Führungsnachwuchs, der mit seiner internationalen Erfahrung für die Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen gerade heute im Zeitalter der Globalisierung unverzichtbar ist. Die Nachfrage nach Naturwissenschaftlern sowie Ingenieuren nimmt weiter zu, wobei man die breite Palette an Aufstiegschancen für ihre Toppqualifizierung nicht vergisst. Um eine herausgehobene Position im Unternehmen zu erreichen, reicht theoretisches Wissen von Mitarbeitern nicht aus, man muss auch flexibel sein und die Bereitschaft mitbringen, sich so schnell wie möglich in die betriebliche Praxis einzuarbeiten.

Wissen wurde schon immer als ein kostbares Gut angesehen und lässt sich heute als ein eigenständiges Produkt und nicht mehr als ein Produktionsfaktor verstehen. Im Rahmen des neuen Unternehmensverständnisses wird das Wissen in die Mitte aller Überlegungen verschoben. Zugleich bedeutet dies, den Menschen im Unternehmen, für das Unternehmen und als Mittelpunkt des Unternehmens zu sehen.

Für die heutige von verschiedenen Veränderungen und Einflüssen geprägte Zeit rücken die Persönlichkeit und die Kompetenzen der Führungskraft in den Vordergrund. In Verbindung mit Qualitäten einer Führungskraft setzt man auf ihre Entwicklung, die die Kompetenzen wirksam als Basis für Innovationen sichern. Kompetenzen bezeichnen bestimmte Dispositionen einer Person, die sowohl die Verfügbarkeit von Wissen, dessen selektive Bewertung und Einordnung in umfassendere Wertbezüge, die wertgesteuerte Interpolationsfähigkeit und die Folgenabschätzung einschließen. Inwieweit die Kompetenz sich entwickelt bzw. sich ausprägt, hängt nicht nur von dem Individuum ab, sondern als Kind auch von seiner Einordnung in die Familie und als Erwerbstätiger in das Arbeitsteam. Die Entwicklung der individuellen Kompetenzen ist immer im Interesse des Individuums. Dabei ist es möglich, die Entwicklung entweder in Richtung „Subjekt“ oder „Arbeitsmarkt“ zu verfolgen. Obwohl beide Möglichkeiten unter der Zielsetzung Beschäftigungssicherung zu sichern wichtig sind, spielt die subjektive Seite heute eine immer größere Rolle.

Dem folgt auch das **Ziel** der vorgelegten Dissertationsarbeit: *Das Verhalten und die Einstellung von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern sowie auch umgekehrt – gezeigt am Beispiel kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland und in der Slowakei – aufzuzeigen und auf die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften unter Berücksichtigung der sich gegenwärtig verändernden Ansprüche aus der Unternehmensumgebung hinzuweisen.*

Um das mit der Dissertationsschrift angestrebte Ziel zu erreichen, wird zunächst ein Überblick über die empirische Forschung erarbeitet, deren Erkenntnisse für die Untersuchungsplanung unverzichtbar waren. Anschließend wird eine tiefere Einführung in die Problematik aufgrund des Standes der vorhandenen Literatur und anderen Quellen gegeben. Nach diesem Überblick folgt im praktischen Teil der Dissertation die Darstellung der Erhebung und Auswertung von Daten, deren Bewertung mit einem Resümee abschließt.

3.2 Untersuchungsplanung

Empirische Forschung sucht nach Erkenntnissen durch systematische Auswertung von Erfahrungen. Diese können **im Bereich der Sozial- und Humanwissenschaften** sowohl in der *qualitativen* als auch der *quantitativen* Ausrichtung der Forschung behandelt werden. Darüber hinaus müssen die um Aktualität bemühten Sozialwissenschaften einerseits Lösungsansätze für neuartige Fragestellungen entwickeln und andererseits die Angemessenheit ihrer Theorien angesichts einer sich verändernden Realität prüfen. Aus dieser Sicht, d.h. des **Standes der Forschung**, handelt es sich um *explorative* (erkundende), *deskriptive* (populationsbeschreibende) und *explanative* (hypothesenprüfende) Forschung. Die Berücksichtigung der Gültigkeit, d.h. der **Aussagekraft der erwarteten Untersuchungsergebnisse**, als das nächste Kriterium für Auswahl der Untersuchung lässt die Unterscheidung zwischen der *experimentellen* bzw. *quasiexperimentellen*, der *Feld-* bzw. *Laboruntersuchung* und *deren Kombinationen* zu. Im Rahmen dieses Kapitels wird die Wahl der Untersuchung

beschrieben, um die ausgewählte Untersuchungsmethode in dem nächsten Teil der Dissertation darstellen zu können.

Die Umfrage wurde auf **Quantifizierung** der beobachteten Erfahrungsqualität ausgerichtet. Diese Messung von Ausschnitten der Beobachtungsrealität mündet in die statistische Verarbeitung von Messwerten, die möglichst genau beschrieben und abgebildet werden sollen. Das Ziel der quantitativen Forschung ist es, soziale Sachverhalte zu erklären und auf diesem Hintergrund objektive Definitionen vorzugeben. Es geht um das Messen der Häufigkeiten und das Suchen nach Zusammenhängen unter den beantworteten Fragen, die standardisiert und nach vorgegebenem Antwortschema gestellt werden. Darüber hinaus wird solche Forschung an großen Stichproben realisiert.

Zudem handelt es sich in diesem Fall um **explorative** sog. **erkundende Untersuchung**, um in einem Untersuchungsbereich neue Hypothesen zu entwickeln oder theoretische bzw. begriffliche Voraussetzungen für die Formulierung neuer Hypothesen zu schaffen. Da diese Art der Untersuchung relativ wenig normiert ist, sind die Richtlinien für ihre Planung und die Anfertigung ihres Berichtes dementsprechend weniger verbindlich als für explanative Untersuchung.

Hinsichtlich des Gültigkeitsanspruchs, dessen Gegenstand man als interne (eindeutige Interpretation der Ergebnisse) und externe (Generalisierung der Ergebnisse über die besonderen Bedingungen der Untersuchungssituation und über die untersuchten Personen) Validität versteht, ist diese Untersuchung als **quasiexperimentelle Felduntersuchung** gehalten. Das heißt:

- a.) **Quasiexperimentelle Untersuchung**, bei der man mit natürlichen Gruppen arbeitet und die Gruppen durch Selektion zusammengestellt d.h. die Stufen der unabhängigen Variablen (Personenvariablen) werden durch die Auswahl bestimmter Probanden realisiert.
- b.) **Felduntersuchung**, die in einer vom Untersucher möglichst unbeeinflussten, natürlichen Umgebung stattfindet, womit ein Stück unverfälschter Realität charakterisiert wird.

Aus der Sicht der Gültigkeit ist diese Untersuchung durch eine geringe interne und höhere externe Validität gekennzeichnet. [nach 24]

Für eine gültige und aktuelle Aussage über das vorgelegte Thema ist es notwendig, die Daten dementsprechend zu erheben. Im Rahmen der vorgenommenen quantitativen Untersuchung wurde die **Befragung** in der **schriftlichen** Form als die geeignete Methode zu diesem Zweck ausgesucht. Die Beschreibung der ausgewählten Methode erfolgt im nächsten Abschnitt.

3.2.1 Beschreibung der Methode für die Durchführung der Untersuchung

Zur Erhebung statistischer sowie auch die Unternehmensführung betreffende Daten für die Feststellung der Einstellungen und Meinungen der Befragten wurde **die Methode der Befragung** ausgewählt, die die in den empirischen Sozialwissenschaften am häufigsten angewandte Methode ist. Dass ein Risiko hinsichtlich Gültigkeit und Verlässlichkeit der erhobenen Daten bei dieser Methode entstehen kann, wird hingenommen. Trotzdem kann diese Methode die Gesamtsituation sozial beleuchten. Nach der Kommunikationsart und -form wurde die schriftliche und vollständig strukturierte Befragung ausgewählt, die in Form eines Fragebogens persönlich übergeben bzw. per elektronische Post verschickt wurde.

Als **Vorteile** der schriftlichen Befragung werden vor allem gesehen:

- Geringerer Finanzaufwand sowohl bei persönlichem als auch beim E-Mail-Versand der Fragebogen,
- Möglichkeit über die Fragen nachdenken zu können,
- Kein Einfluss von Forschern auf die Befragten,
- Geringer Personalaufwand und Zeitersparnis.

Als damit zusammenhängende **Probleme** werden gesehen:

- Unkontrollierbarkeit der Befragungssituation, womit ein Einfluss anderer Personen auf die Antworten der Befragten vorkommen kann,
- Keine Möglichkeit, die Fragen im Fragebogen durch den Forscher zu erläutern, was zu unvollständigem Ausfüllen des Fragebogens führen kann,
- Risiko einer geringen Rücklaufquote. [nach 5, 6, 27]

In der Regel kommt die empirische Forschung nicht mit nur einer Methode für die Datenerhebung aus. Deshalb wird oft auf eine Kombination gesetzt. In diesem Fall wurde die schriftliche Befragung zusammen mit **Zählen** (*Quantitative Inhaltsanalyse*), **Urteilen** (*Rangordnungen* – Direkte Rangordnung; *Rating-Skalen* – Numerische Marken, Verbale Marken; *Polaritätsprofil* – LPC-Skala) und **Testen** (*Testskalen* – Likert Skala) angewendet. Eine Ergänzung zu diesen angewendeten Methoden stellt auch das *Normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton* dar. Diese angeführten ergänzenden Methoden betrafen konkret die in den Fragebogen gestellten Fragen.

3.2.2 Aufbau der Fragebogen

Da die Rücklaufquote der Fragebogen das größte und zentrale Problem der schriftlichen Befragung darstellt und nicht nur von der Antwortfähigkeit und –bereitschaft des Befragten abhängt, wurde ihre Konstruktion nach einigen Regeln aufgebaut:

1. Im Rahmen der Untersuchung wurde **ein Fragebogen für Führungskräfte** (acht Seiten Umfang) sowie **ein Fragebogen für Mitarbeiter** (sechs Seiten Umfang) entworfen.
2. Jeder Fragebogen wurde mit einem **Anschreiben** versehen, in dem allgemeine Informationen zur durchgeführten Befragung enthalten waren wie z.B.: Vorstellung des Absenders, Bedeutung des Themas, Ziels der Dissertation sowie der durchzuführenden Untersuchung, Verwertungsziel, Garantie der Anonymität, Angebot der Informationen über die Auswertung der Fragebogen, Aufforderung zur Mitwirkung, Dank usw. (Vergl. Anlage C1, C2).
3. Die **Fragen für Führungskräfte** wurden in fünf Gruppen gegliedert. Sie betrafen allgemeine Daten über das Unternehmen und über die Geschäftsführung, die Motivation, den Führungsstil und die Kompetenz- und Personalentwicklung. **Die Befragung der Mitarbeiter** erfolgte nach dem gleichen Muster. Wichtig waren dabei ihre Einstellung zur Motivation/nicht genügenden Motivation sowie ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten festzustellen. Die Mitarbeiterfragen wurden mit ihrer Wahrnehmung von der Unternehmensführung beendet. Jede dieser Fragengruppen umfasste eine bis fünf Fragen. Es ging um verbale Fragen, die zur Auswertung eine Codierung erforderten (s. Anlage D). Die vollständigen Fragebogen sind in Anlage C beigefügt.

4. **Fragen** wurden **thematisch** nach ihrem Inhalt wie folgend **aufgeteilt**:
 - a.) *Fragebogen für Führungskräfte* – Fragen zum Unternehmen, der Geschäftsführung, der Motivation, dem Führungsstil, der Kompetenz- und der Personalentwicklung,
 - b.) *Fragebogen für Mitarbeiter* – Fragen zum Unternehmen, der Person, der Motivation, dem Verhalten gegenüber Vorgesetzten und der Wahrnehmung der Unternehmensführung.
5. Begonnen wurde mit **einfachen und allgemeinen Fragen**, die wichtigsten befanden sich in der Mitte des Fragebogens und am Ende die komplexen Fragen.
6. Beide Fragebogentypen wurden jeweils aus einer **offenen Frage** aufgebaut, die keine feste Antwortkategorie enthält und es damit dem Befragten ermöglicht hat, die Antwort völlig selbständig zu formulieren.
7. Alle anderen Fragen der beiden Fragebogentypen waren **geschlossene Fragen**, die in sich alle möglichen bzw. relevanten Antworten beinhaltet haben. Deren Auswertung ist insofern einfacher, als sie keine verbale Decodierung verlangt haben. Der Vorteil der geschlossenen Fragen im Vergleich zu den offenen besteht darin, dass sie den Befragten ermöglichen etwas wieder zu erkennen, während offene Fragen erfordern, sich an etwas zu erinnern. Obwohl Antwortmöglichkeiten der geschlossenen Fragen auf die Befragten suggestiv wirken können, zeigen sie sich als hoch einheitlich und erhöhen dadurch die Vergleichbarkeit der Antworten. Aus den möglichen Typen der geschlossenen Fragen wurden die folgenden verwendet:
 - a.) *Ja – Nein Fragen*, die mit Ja oder Nein ausreichend beantwortet werden können,
 - b.) *Selektionsfragen*
 - ALTERNATIV-FRAGE d.h. mit zwei Antwortmöglichkeiten,
 - MEHRFACHAUSWAHL-FRAGE d.h. mit mehr als zwei Antwortmöglichkeiten,
 - Skala-Frage als besondere Form der Mehrfachauswahl-Frage, mit der Werte, Meinungen, Gefühle oder Handlungen bezüglich ihrer Intensität oder Häufigkeit gemessen werden.

3.2.3 Verfahren bei der Datenerhebung

Die in zwei Versionen ausgefertigten Fragebogen (Fragebogen für Führungskräfte und für Mitarbeiter) wurden in geringem Umfang persönlich übergeben, überwiegend aber elektronisch per Internet in mehreren Aktionen an verschiedene Unternehmen, Institutionen und Einrichtungen in Deutschland und in der Slowakei gesandt.

Obwohl das Thema der Dissertation die **kleinen und mittleren Unternehmen** (KMU) betrifft, befanden sich auch **große Unternehmen** (GU) unter den angesprochenen, mit denen die Situation, die Wahrnehmung der Führungskräfte und der Mitarbeiter, deren Verhalten sowie deren Einstellung und Meinung im Zusammenhang mit Führung verglichen werden konnte. Der Unterschied zwischen kleinen bzw. mittleren und großen Unternehmen liegt in der Anzahl der Mitarbeiter, im viel höheren Umsatz, im Regelfall höhere Leistungsanforderungen bei gleichzeitig ausgeprägter Spezialisierung und andere Organisationsstruktur.

Darüber hinaus gab es Interesse daran, im Rahmen dieser Untersuchung auch die Situation in einigen **Forschungsinstituten** (FuE) zu beobachten. Obwohl diese keine Produktion durchführen, widmen sie aber ihre Aufmerksamkeit immer neuen

Forschungsaufgaben, der Entwicklung und dem Fortschritt. Damit werden sie durch ihre Ergebnisse zu einem wichtigen Partner für Unternehmen, für die diese Forschungsergebnisse die Basis für ihre Innovationen darstellen. Daher muss auch in solchen Forschungseinrichtungen das Management gut funktionieren.

Weil sich die Slowakei mit der Anzahl der Forschungszentren mit Deutschland nicht vergleichen kann, wurden auch Personen angesprochen, die in der **öffentlichen Staatsverwaltung** (SV) angestellt sind. Darüber hinaus gibt es Vorurteile gegen die Staatsverwaltung, die der Ineffizienz, Inkompetenz, Faulheit sowie mangelnden Innovation unterstellt. Aus diesem Grund war es interessant festzustellen, ob es auch für das Personalmanagement gilt.

3.2.4 Verfahren bei der Datenaufbereitung

Nach der Erhebung der Daten durch die Fragebogen folgt deren Aufbereitung, die in Form der Codierung, der eindimensionalen Häufigkeitsverteilung, der grafischen Darstellung und der Maßzahlen für eindimensionale Verteilung durchgeführt wurde. Da die Fragebogen in der Kombination mit anderen quantitativen Methoden, die sich gerade im Bezug auf die Codierung der Antworten unterscheiden, entwickelt wurden, werden diese im Folgenden näher beschrieben:

Rangordnungen

Als eine der Arten für Rangordnungen stellt sich die direkte Rangordnung dar. Es handelt sich dabei um das Ordnen der Untersuchungsobjekte nach einem vorgegebenen Merkmal. Der Urteiler weist demjenigen Objekt, bei dem das Merkmal am stärksten ausgeprägt ist, Rangplatz 1 zu, das Objekt mit der zweitstärksten Merkmalsausprägung erhält Rangplatz 2 usw. bis hin zum letzten n-ten Objekt. [nach 24]

Rating-Skalen

Rating-Skalen gehören zu den in den Sozialwissenschaften am häufigsten verwendeten Erhebungsinstrumenten. In deren Rahmen geht man davon aus, dass die Stufen der Rating-Skala eine Intervallskala bilden. Der Urteiler kreuzt diejenige Stufe an, die seinem subjektiven Empfinden von der Merkmalsausprägung bei dem in Frage stehenden Objekt entspricht.

- Numerische Marken – sind knapp und eindeutig. Es geht um eine numerische Skala mit Werten meistens von 1 bis 5, die die Wichtigkeit zwischen zwei vorgegebenen Begriffen bestimmen. Diese Werte stellen im Wesentlichen eine Achse dar, auf der man vom kleinsten bis zum höchsten Wert verschieben kann, um die Wichtigkeit eines Begriffes zugunsten des zweiten zu vermindern bzw. umgekehrt. Das Prinzip dieses Verfahrens wird beim Polaritätsprofil (LPC-Skala) verwendet.
- Verbale Marken – werden häufig in Einstellungs- oder Persönlichkeitsfragen eingesetzt. Das Wesen dieses Skalentyps besteht darin, vorgelegte Aussagen durch Ankreuzen von einer der vorgegebenen verbalen Behauptungen zu bewerten. Bei der Bestimmung der bewertenden Behauptungen, die die Wichtigkeit bzw. Notwendigkeit betreffen, ist darauf zu achten, dass diese zumindest annähernd äquidistante Ausprägungen charakterisieren. [nach 24]

Polaritätsprofil

Diese Methode misst die Bedeutung verschiedener Objekten (Personen, Wörter, Gegenstände) und Assoziationen. Man geht von der Annahme aus, dass ein Zeichen (z.B. Traurigkeit, Wohlbefinden, usw.) bei bestimmten Personen zu bestimmten Zeiten Assoziationen hervorruft. Diese Vorstellungsinhalte waren die semantische Bedeutung des Zeichens. Jedes Zeichen hat eine bestimmte Position in einem n-dimensionalen

semantischen Raum. Um diese Position zu bestimmen, können eine Reihe von Kontinua, definiert jeweils als Gegensatzpaar (Polarität), verwendet werden. Ein semantisches Differential besteht aus mehreren solcher Gegensatzpaare, die eher als deskriptive Gegensatzpaare gefunden werden sollten. Diese Methode lässt sich auch zur Bedeutungsanalyse von Begriffen und ihrer unterschiedlichen Konnotation im Verlauf eines Zeitraumes verwenden.

- *Die LPC-Skala* – stellt eine Ergänzung des Polaritätsprofils dar, um eine endgültige Aussage zu einem zu beurteilenden Objekt auszudrücken. Das Verfahren zum Bestimmen des LPC-Wertes und dem Herausfinden der entsprechenden Aussage ist in Kapitel 4.3.3.2 Situative Eigenschaftstheorien der Führung: Kontingenztheorie der Führung von Fiedler näher beschrieben. [nach 24, 35]

Testskalen

Sie werden als ein Satz von Fragepunkten verstanden, die spezifischen, mit der jeweiligen Testskala verbundenen Skalierungseigenschaften genügen. Bei deren Entwicklung sollen bestimmte Bedingungen erfüllt werden: Homogenität der Fragepunkte (Eindimensionalität); Vielfalt der Ausprägungsgrade; Möglichkeit, eindeutig die Personen mit starker Merkmalsausprägung von denen mit schwächerer Merkmalsausprägung zu trennen; hohe Testobjektivität, -reliabilität und Validität. Für die Konstruktion einer Testskala ist die Art des zu messenden Merkmals unerheblich. Die Entscheidung für eine der Testskalenarten hängt von der Eindeutigkeit der Merkmalsdefinition ab.

- *Likert Skala* – verwendet Rating-Skalen zur Selbsteinschätzung. Zunächst werden Behauptungen als unterschiedliche Ausprägungen des untersuchten Merkmals gesammelt. Zu diesen äußern die Befragten ihre Meinung, in wie weit die vorgelegte Aussage auf sie zutrifft, d.h. man entscheidet für einen der vorgegebenen Werte einer Rating-Skala, denen bestimmte verbale Behauptungen (von „nicht zu treffen/stimme nicht zu“ bis „zutreffen/stimme zu“) entsprechen. Die Summe der angekreuzten Skalenwerte erbringt einen Testwert, der auf einen Durchschnittswert berechnet werden kann (dividierter Summenwert durch die Anzahl der von den Befragten angekreuzten Fragepunkte), womit fehlende gekennzeichnete Werte kompensiert werden. [nach 24, 35]

Quantitative Inhaltsanalyse

Das Ziel dieser Analyse beruht auf der Quantifizierung des vorgelegten Wortmaterials hinsichtlich bestimmter Aspekte (stilistische, inhaltliche, usw.). Obwohl die Beantwortung der offenen Fragen keinen solchen vorgelegten bzw. fortlaufenden Text bildet, sind sie trotzdem quantitativ und inhaltsanalytisch auswertbar. Im Wesentlichen geht es um eine Zuordnung der einzelnen Teile (Merkmale) eines Textes zu ausgewählten Bedeutungseinheiten (Kategorien). Die Häufigkeiten in einzelnen Kategorien geben Auskunft über die Merkmalsausprägungen des untersuchten Textes. [nach 24]

Vroom/Yetton - Modell

Dieses normative Entscheidungsmodell (Anlage B) stellt einen Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten in den Mittelpunkt, wobei zwei miteinander eng zusammenhängende Prämissen berücksichtigt werden: die Führung und das Treffen von Entscheidungen. Näher wird dieses Modell im Kapitel 4.3.3.1 (Situative Verhaltenstheorien der Führung: Das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton) beschrieben. [nach 1, 80]

Falls eine der Fragen nicht beantwortet wurde, wurde ihr die Nummer 9 bzw. 99 zugeordnet und in der Auswertung nicht berücksichtigt. Das galt auch für solche Fragen, die nicht vollständig beantwortet wurden; diese wurden mit 7/8 bzw. 97/98

codiert. In einer Reihe von Fragebogen wurden zwar die geforderten Antworten gegeben, aber ohne ihnen eine Gewichtung zu zuordnen. In einem solchen Fall wurden auch diese Antworten berücksichtigt, jedoch mit ergänzender Codierung durch die Nummern 4 bzw. 6 ausgewertet. Durch diese Codierung wurden die Antworten von den nicht richtigen bzw. von den nicht zurück bekommenen Antworten eliminiert, womit sich die Gültigkeit und der Wert der Aussagen erhöht haben. Das Codierungsverfahren, das bei der Aufbereitung der beantworteten Fragen angewandt wurde, wird in einem Codeplan dargestellt, der als Anlage (Anlage D) beigefügt ist. [nach 21, 24, 28, 76]

Nach Übertragung und Codierung aller erhobenen Daten ins Programm Microsoft Excel bestand der nächste Schritt der Auswertung im Aufbau der Tabellen mit Berechnung der absoluten, relativen und prozentuellen Häufigkeit, auch kumulierte, für jede der Antwortmöglichkeiten. Ausgehend von diesen Werten wurden die Diagramme je nach Bedarf als Kreisdiagramm, Histogramm und gestapeltes Diagramm angefertigt. Die teilweise tabellarische und grafische Darstellung der erhobenen Daten auch für die Bereiche Großunternehmen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und staatliche Verwaltung ist in der Anlage E hinterlegt. Die Erklärung der in dieser Dissertationsarbeit verwendeten statistischen Begriffe umfaßt die Anlage F. Die Maßzahlen für die eindimensionale Verteilung der erhobenen Daten von KMU befinden sich in der Anlage G.

3.2.5 Verfahren beim Suchen nach Zusammenhängen

Wie schon im Unterkapitel 3.2 erwähnt wurde, beschäftigt sich die quantitative Forschung auch mit dem Suchen nach Zusammenhängen zwischen ausgewählten Merkmalen. Der Grund, warum die Untersuchung nicht mittels induktiver Methoden der Statistik durchgeführt werden kann, ist der z.T. zu geringe Umfang der Rücklaufquote von KMU, auf die sich diese Dissertation konzentriert. Das Gleiche gilt, wenn man die Anzahl aller ausgefüllten Fragebogen und deren vollständige Beantwortung berücksichtigt. Die Verwendung von Unabhängigkeitstests zur Analyse von Zusammenhängen ist aufgrund zu geringer Stichprobenumfänge nicht sinnvoll. Interessant jedoch ist es zumindest, die Tendenz der Zusammenhänge (der Abhängigkeiten) bzw. deren Stärke zwischen ausgewählten Merkmalen unter Berücksichtigung aller Organisationen und deren Selektion nach Ländern festzustellen.

Zu diesem Zweck wurde das Verfahren angewendet, das dem ersten Teil der Hypothesenprüfung entspricht. Es handelt sich um die Berechnung eines **Korrelationskoeffizienten** (Kontingenzkoeffizient für nominale Merkmale). Allgemein gilt: Er nimmt Werte zwischen 0 und 1 an; je größer und näher der 1, desto stärker ist der Zusammenhang; je kleiner und näher der 0, desto schwächer ist der Zusammenhang zwischen den beobachteten Merkmalsausprägungen. Im Hintergrund solcher Korrelationen liegen bestimmte theoretische Grundlagen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

In Bezug auf die Zusammenhänge zwischen Merkmalen können **Interdependenzanalysen** durchgeführt werden. Der in einer Interdependenzanalyse gefundene Zusammenhang sagt nichts über Kausalbeziehungen der untersuchten Merkmale aus. Eine Schlussfolgerung, die aus einer Interdependenzanalyse gezogen werden kann, bezieht sich primär nur auf die Art und Intensität des miteinander variierens (kovariierens) zweier oder mehrerer Merkmale. Es gilt eine *Bedingung* für das Feststellen des Kontingenzkoeffizienten mittels Kontingenztabelle: In jeder der Zellen einer Kontingenztabelle muss es mindestens 5 Fälle gleichzeitig getroffener

Kombinationen zwischen beiden dargestellten Merkmalsausprägungen geben. Laut des statistischen Programms SPSS ist die fehlende Anzahl der Fälle in einer Zelle der Kontingenztabelle bis 20% erlaubt.

Im Rahmen der vorgelegten Dissertation wurden multivariate Zusammenhangshypothesen als **kanonische Zusammenhänge** untersucht. Das heißt: zwei Variablen-Komplexe – als mehrere Prädiktorvariablen und mehrere Kriteriumsvariablen – gleichzeitig miteinander in die Beziehung zu setzen. Diese Variablen als Merkmale sind durch mehrere Indikatoren (Ausprägungen) beschreibbar und werden wie folgt charakterisiert: „Zwischen den Indikatorvariablen (Merkmalsausprägungen) x_1, \dots, x_n des Merkmals X und den Indikatorvariablen (Merkmalsausprägungen) y_1, \dots, y_n des Merkmals Y besteht ein Zusammenhang.“. Für diese Dissertation gilt das Interesse an der Feststellung der Zusammenhänge, die im ersten Fall (1) die Führungskräfte und im zweiten Fall (2) die Mitarbeiter betreffen:

- (1) Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Motivation der Führungskräfte für Erreichung der zukünftig optimierten Leistungsziele und der Erfüllung der Ansprüche, die durch die Arbeitsstelle an die Führungskräfte gestellt werden.
- (2) Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Demotivation der Mitarbeiter und den erforderlichen Verbesserungen am Arbeitsplatz.

Der vorgenommene Zusammenhang zwischen mehreren Prädiktoren und mehreren Kriterien erfolgt mit der kanonischen Korrelation, die als Auswertungstechnik indiziert ist, wenn Messungen auf mehrere Prädiktorvariablen und mehrere Kriteriumsvariablen vorliegen. Dabei ist es notwendig darauf hinzuweisen, dass man zwischen einer statistischen Korrelation und einem kausalen Zusammenhang unterscheidet. Das heißt, die Korrelation gibt nur die Auskunft über die Richtung und die Stärke eines Zusammenhangs, nicht jedoch über seine Ursachen. [nach 24, 29]

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen nominalen Variablen in den vorgelegten Fällen wurden Kreuztabellen des statistischen Programms SPSS angewendet. Sie wurden auf der Grundlage der Stammdaten in Excel fertig gestellt. Das Beispiel der Datenaufbereitung im Programm SPSS ist in den Anlagen unter dem Zeichen H beigefügt. Die Ergebnisse der Zusammenhänge in den Antworten der Führungskräfte und der Mitarbeiter werden in den Abschnitten 5.2.3 und 5.3.3 beschrieben.

4 EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMATIK AUFGRUND DES STANDES DER LITERATUR

Zum Thema der vorgelegten Dissertationsarbeit wurde eine tiefere Analyse aufgrund des Standes der Literatur durchgeführt. Im Rahmen dieser Analyse werden die Begriffe und verschiedenen Zusammenhänge, die die kleinen und mittleren Unternehmen, die Qualität der Führung, die unterschiedlichen Führungsverhalten sowie die Entwicklung der Führungskräfte (FK) betreffen, in den folgenden Anschnitten beschrieben.

4.1 Einführung in die Thematik kleiner und mittlerer Unternehmen

Unternehmen bilden die Basis für effektive Prozesse am Markt, für die Entwicklung der Marktwirtschaft sowie für das Erreichen des Niveaus der entwickelten Länder von Europa unter den Bedingungen der heutigen Wirtschaft. Besonders gilt dies auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Die Tätigkeit von Unternehmen ist der Motor ständiger Änderungen, der Maßstab der Wirtschaftsentwicklung unter Marktbedingungen, sowie das Instrument der Anpassung an die Welttrends mit der Fähigkeit, Schritt mit deren letzten Entwicklung zu halten. Dies erfordert, dass die Wirtschaft von Europa durch ständige Effektivitätserhöhung und durch rasche und richtige Reaktion auf die sich ständig verändernden Anforderungen reagiert. Eine große Rolle spielen gerade hier KMU, weil sie über die Fähigkeit verfügen, Marktsegmente abzudecken, in denen es GU trotz ihrer Marktposition nicht gelingt, ein flächendeckendes Angebot zu unterbreiten. [nach 40, 59]

Das Unternehmen stellt die Verwirklichung einer Tätigkeit dar, die man unter zwei Punkten versteht: Einerseits ist das die Äußerung des Menschen, d.h. seine Fähigkeit und Motivation, die zufällig vorkommenden bzw. durch zielbewusste Aktivität eines Unternehmens mit der äußeren Umgebung entstehenden Chancen zu entdecken, zu schaffen und zu nutzen (äußere Unternehmung). Andererseits sind das die Unternehmensmöglichkeiten zur Verbesserung der Erreichung der Wirtschaftseffektivität eines Unternehmens (innere Unternehmung). [nach 18]

4.1.1 Das Wesen des Unternehmens, der Unternehmensumgebung und Klassifizierung der Unternehmen

Die von verschiedenen Autoren aufgestellten Definitionen sprechen von einem **Wesen des Unternehmens**, das durch folgende Wechselwirkungen gekennzeichnet wird: Auf der einen Seite befinden sich Mitarbeiter und deren Vorgesetzte, die eine hohe Arbeitsleistung und eine gute Produktqualität erbringen sollen. Andererseits bestehen die Wünsche und Erwartungen der Kunden. Daher muss das Endprodukt, das als Wertschöpfung auf der Grundlage ideeller und materieller Investitionen definiert werden kann, den Erwartungen der Kunden als auch denen der Mitarbeiter und der Unternehmensleitung entsprechen. [nach 54]

Damit lässt sich **die Charakteristik eines Industrieunternehmens** im Allgemeinen, wie folgt, beschreiben:

- Als Kombination der Produktionsfaktoren,
- Nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und

- Dem Prinzip des finanziellen Gleichgewichts.

Die Kombination der Produktionsfaktoren beinhaltet die Arbeit, Maschinen, Einrichtungen, Reserven und Kapitalien, die zum Zweck der Produktion im Unternehmen erforderlich sind.

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit besteht in:

- Maximierung der Outputs, d.h. der Endprodukte bei gegebenen Inputs, d.h. der Produktionsfaktoren,
- Minimierung der Inputs, d.h. der Produktionsfaktoren bei Realisation gegebener Outputs, d.h. der Endprodukte,
- Optimierung der Beziehung zwischen den Inputs, d.h. Produktionsfaktoren und den Outputs, d.h. Endprodukten, damit sie unter vorgegebenen Kriterien wirtschaftlich optimal gelöst werden.

Das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts stellt die Fähigkeit des Unternehmens dar, seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. [nach 54]

Die sich gerade vollziehende neue industrielle Revolution ist charakterisiert durch eine hoch entwickelte Technologie und Technikanwendung, in der die Unternehmen durch die **Weltumgebung** beeinflusst werden. Diese Umgebung wirkt auf sie durch das in folgenden Punkten beschriebene Geschehen ein:

1. *Globalisierung*, die die wechselseitige und weltweit verbreite Verbindung der räumlich und zeitlich entfernten Weltteile in das Ganze „der Weltgesellschaft“ betrifft, wobei es auch um wechselseitige Verknüpfung der wirtschaftlichen Prozesse in einzelnen Ländern geht, was zur internationalen Arbeitsteilung in der Wissenschaft, Forschung, Entwicklung, Produktion und den Dienstleistungen führt,
2. *Intellektualisierung*, die eine Betonung auf einen engen Zusammenhang zwischen dem Unternehmen und der kreativen Arbeit darstellt,
3. *Informationstechnik*, die die für die Entscheidungsprozesse in der Realzeit und auf dem richtigen Ort erfordernten Informationen erwirbt, verarbeitet, speichert, überträgt und übermittelt,
4. *Akzeleration*, die den Verlauf der wirtschaftlichen Prozesse unter dem Einfluss der wissenschaftlichen und technischen Entwicklung beschleunigt, wobei die Mikroelektronik von der größten Bedeutung ist,
5. *Flexibilität*, die sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit der sich ändernden Marktbedingungen ausdrückt,
6. *Ökologie*, die sich durch die Einhaltung der ökologisch anspruchsvollen Kriterien um die Erhaltung und Verbesserung der Umwelt bemüht, wobei diese Kriterien aus der Sicht der Bewertung vor den wirtschaftlichen bevorzugt werden,
7. *Humanisierung*, die die komplexe Qualifikation der Mitarbeiter umsetzt und ihre Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht, und damit noch mehr zur kreativen Arbeit führt,
8. *Intensivierung*, die die möglichst höchste Bewertung der verfügbaren Ressourcen (Human Ressourcen, physische Ressourcen, Finanz- und Informationsressourcen) im Unternehmen anstrebt. [nach 54]

Die Weltmarkteinflüsse auf Technologieveränderungen und die Gesamtwirtschaft betreffen auch die KMU in Europa, die untereinander sich ebenfalls in einer Konkurrenzsituation befinden. Unternehmen bestehen in dieser Wettbewerbsumgebung nur unter individuellen und richtig bestimmten Betriebsbedingungen, die notwendig sind für die Ausarbeitung der effektivsten (wirtschaftlich, zweckmäßig, wirkungsvoll) Verfahren. Von großer Bedeutung bei der Gestaltung dieser Bedingungen ist eine

Klassifizierung der Unternehmen nach ihrer Größe, wobei es sich um quantitative und qualitative Größekriterien handelt. Um die Größe der Unternehmen objektiv festzulegen, empfiehlt sich, die Kombination beider Kriterien zu berücksichtigen.

Qualitative Kriterien betreffen:

- Die *Organisationsstruktur*, die in kleinen Unternehmen einfach, übersichtlich, niedrig und flach (max. zwei Führungsebene) ist und Managemententscheidungen auf der obersten Führungsebene zentralisiert sind,
- Die *Position auf dem Markt* in Beziehung zu den Lieferanten und Abnehmern in stark ausgeprägter Konkurrenz, wo kleine Unternehmen nur eine schwache Position haben und keine Lieferbedingungen und keinen Preis bestimmen können und sich der Konkurrenz im gegebenen Unternehmungsgebiet anpassen müssen,
- Die *Lokalisation der Unternehmen*, die für kleine Unternehmen an einem Ort bzw. einer Zentrale typisch ist,
- Die *Beziehung zwischen dem Besitz und dem Management*, die in kleinen Unternehmen eher deckungsgleich ist, d.h. der Besitzer eines Unternehmens ist zugleich sein Manager,

Nach den Empfehlungen der EU (Anlage A) gelten die *Anzahl der Mitarbeiter* und die *Finanzergebnisse* als die wichtigsten **quantitativen Kriterien** zur Bestimmung der Unternehmensgröße (Tab. 4.1-1).

Tab. 4.1-1 Die die Größe der Unternehmen bestimmenden Charakteristiken [97]

Art des Unternehmens nach der Größe	Indikator		
	Anzahl der Mitarbeiter	Jahresumsatz	Bilanzwert des Besitzes
großes Unternehmen	< 250	über 50 Millionen EUR	über 43 Millionen EUR
mittleres Unternehmen	<50 <=250	< = 50 Millionen EUR	< = 43 Millionen EUR
kleines Unternehmen	< = 50	< = 10 Millionen EUR	< = 10 Millionen EUR
Mikro-Unternehmen	< = 10	< = 2 Millionen EUR	< = 2 Millionen EUR

Im Rahmen der Klassifizierung der Unternehmen nach den quantitativen Größenangaben ist zu ergänzen, dass **die Empfehlungen der Europäischen Union für das Unternehmen** nur die Organisationseinheit enthalten, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausführt (ohne Berücksichtigung ihrer Rechtsform). Hier werden nicht zugeordnet: Universitäten, Schulen, nicht gewinnorientierte Forschungszentren, öffentliche Verwaltungsorganisationen und solche Organisationen, bei denen mindestens 25 % des Kapitals oder der Stimmrechte entweder direkt oder indirekt einem anderen Unternehmen oder einem Einzelnen gehört. [nach 8, 40, 54, 97, 110]

H. Holešová führt in ihrer Publikation „*Malé a stredné podnikanie*“ (Vrlg. 2003) an: ungefähr 20,5 Mil. Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum, einschließlich der Schweiz, stellen 122 Mil. Menschen an. Von diesen Unternehmen sind rund 93% Mikro-Unternehmen, 6% kleine Unternehmen, 0,8% mittlere Unternehmen und nur 0,2% große Unternehmen. Daneben stellen KMU zwei Drittel aller Arbeitsplätze. Was die Slowakei betrifft, gab es zum 31. Januar 2003 mehr als 356 300 kleine und mittlere Unternehmen, davon rund 85% natürliche Personen. Deren Anteil an der

Gesamtbeschäftigung betrug 60%. Unter Berücksichtigung aller Typen der Unternehmen im ganzen Europäischen Wirtschaftsraum, einschließlich der Schweiz, stellt ein Unternehmen im Durchschnitt sechs Mitarbeiter an und die Skala des Jahresumsatzes variiert von 600 T. EUR in KMU bis 255 Mil. EUR in GU. Im Vergleich zu GU (21%) haben KMU einen Anteil am Export in Höhe von 13% des Jahresumsatzes. Auch wegen dieser Tätigkeit spielen KMU eine wichtige Rolle in der Nationalwirtschaft. Ihre Bedeutung wird im folgenden Abschnitt unterstrichen. [nach 40]

Darüber hinaus ist es heute wichtig, sich mit dem Übergang von traditionellen zu virtuellen Unternehmen zu beschäftigen. *Die in virtuellen Unternehmen arbeitenden Teams* bestehen aus kleinen Gruppen voneinander abhängiger Mitgliedern, die an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Die Mitglieder der Gruppen nehmen sich selbst als einen Bestandteil des Teams wahr (Gruppenidentität). Für die Erfüllung der gemeinsamen Ziele ergänzen sich die Fähigkeiten der Mitarbeiter so miteinander, dass die Aufgaben in einer bestimmten Raumbegrenzung, Zeitspanne und im gegebenen Fall auch in einer Organisationsbegrenzung erfüllt werden können und die Verantwortung für deren Erfüllung vom ganzen Kollektiv getragen wird. Basis solcher Kooperationen sind technische Hilfsmittel. Es handelt sich um zeitliche, geographisch zerstreute und größtenteils elektronisch kommunizierende Personengruppen. [nach 11]

Die folgende Tabelle (Tab. 4.1-2) behandelt die Unterschiede zwischen traditionellen (konventionellen) und virtuellen Unternehmen.

Tab. 4.1-2 Vergleich zwischen den traditionellen und virtuellen Unternehmen [11]

Traditionelle Unternehmen	Virtuelle Unternehmen
Mitglieder der gleichen Organisation	Mitglieder unterschiedlicher Organisationen
Mitgliederentwicklung gemäß etablierter Standards	Mitgliederauswahl nach demonstrierter Kompetenz
Rollen und Erwartungen entsprechen dem Titel	Erwartungen sind situationsorientiert
Hoffnung auf Vertrauen	Notwendigkeit des Vertrauens
Arbeitsprozesse sind exakt definiert	Arbeitsprozesse sind flexibel und adaptiv
Autorität aufgrund der Position	Autorität aufgrund des Wissens
Überzeugung durch Macht	Überzeugung durch Einfluss
Durchsetzung einzelner Perspektiven	Verhandlungen und Kompromisse
Stabile Arbeitsumgebung	Ständig veränderbare Arbeitsumgebung
Mitglieder arbeiten gemeinsam zusammen	Mitglieder arbeiten getrennt zusammen
Hierarchie	Netzwerkbasis
Minimierte formale Kommunikation	Kontinuierliche strukturierte Kommunikation

Die Klassifizierung der Unternehmen ist nicht nur aus Sicht der Größe und des technischen Fortschritts erforderlich, sondern auch aus der Sicht der Ergebnisse der Unternehmenstätigkeit, aus der Sicht des Wirtschaftsbereiches, der technischen und Organisationscharakteristik des Unternehmens, des Besitzes sowie der Unternehmensfinanzierung und der Organisations-/Rechtsform des Unternehmens. Die Zuordnung von Unternehmen in eine bestimmte Größenklasse entscheidet auch über die Möglichkeit, verschiedene Vorteile in Anspruch nehmen zu können, die die Europäische Union ihren Mitgliederstaaten anbietet. [nach 97]

4.1.2 Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in der Europäischen Union

Während sich die bisherigen Ausführungen im Wesentlichen auf nationale Unternehmen konzentrierten, muss man im europäischen Kontext auch über **internationale Unternehmen** sprechen: für diese Unternehmen gibt es bis heute keine gültige und einheitliche Definition. In der Literatur werden aber bestimmte Merkmale (Abb. 4.1-1) definiert:

- *Die Grenzen überschreitende Form der Unternehmenstätigkeit*, die sich von dem Export bis zu der Ausführung von unmittelbaren Investitionen im Ausland erstreckt,
- *Die strukturellen Merkmale*, die sich auf die Zahl der Unternehmenstätigkeiten im Ausland, die Organisationsstruktur oder die Nationalität des Topmanagements beziehen,
- *Die Leistungsmerkmale*, die einen gewissen Anteil an einem ausgeführten Umsatz oder erreichten Gewinn im Ausland haben, bzw. von den dort tätigen Mitarbeitern durchgeführt werden,
- *Die Verhaltensmerkmale*, die die internationale Orientierung des Topmanagements betreffen. [nach 85]

Gerade auch das Personalmanagement hat in solchen internationalen Unternehmen eine besondere Rolle.

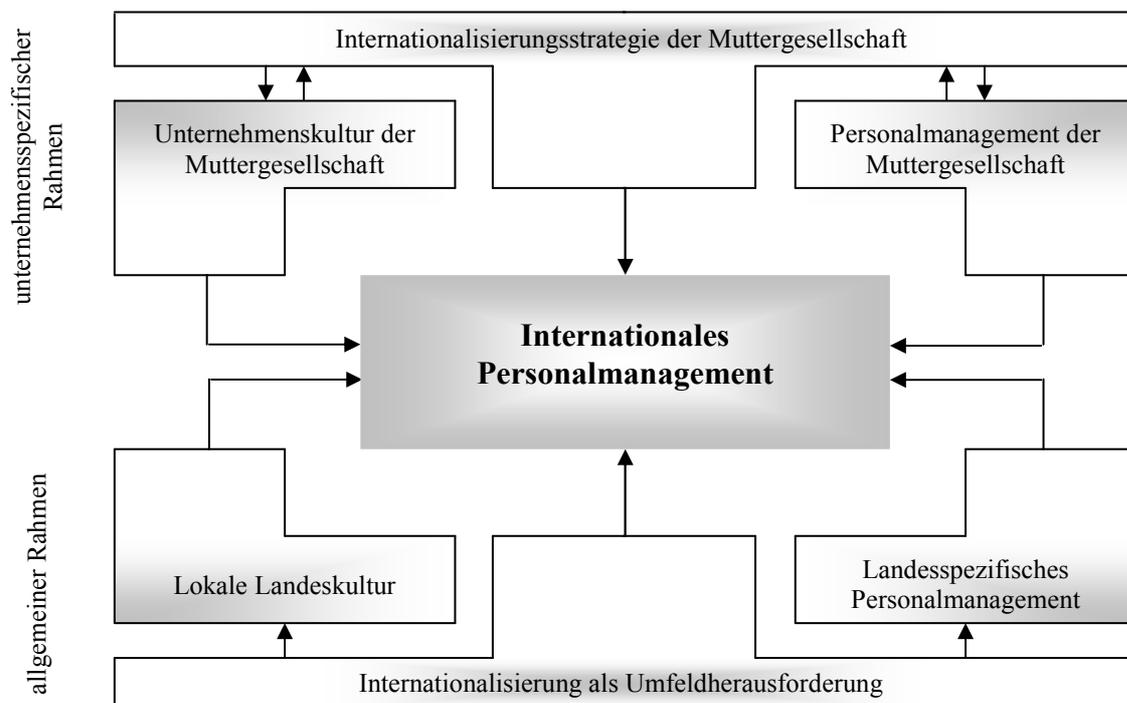


Abb. 4.1-1 Rahmen für ein internationales Personalmanagement [80]

Die personalpolitischen Handlungsmuster kommen in Praxis dieser Unternehmen in „Reinform“ nicht vor, sondern variieren in Abhängigkeit von verschiedenen Kontextbedingungen des Unternehmens. **Die Faktoren, die einen Einfluss auf die Besetzung der Schlüsselpositionen im Ausland haben**, stellen neben den mit einzelnen personalpolitischen Handlungsalternativen verbundenen Kosten auch die drei folgenden Merkmalskategorien dar:

1. *Merkmale des (Gesamt-) Unternehmens:* Branche, Produkt(e), Unternehmensgröße, Internationalisierungsgrad und –phase, Organisationsstruktur, Strategieorientierung des Topmanagements, Unternehmenskultur, Mobilität der Fach- und Führungskräfte,
2. *Merkmale der Auslandsgesellschaft:* Markteintrittsform, Beteiligungsgrad der Muttergesellschaft, Wertschöpfung, Aufgabenkomplexität, Reifegrad, wirtschaftlicher Erfolg, Managementpotenzial, Stammhauserfahrung der Mitarbeiter,
3. *Merkmale des Gastlandes:* rechtlich-politische Rahmenbedingungen, wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungsstand, Marktgröße, Wettbewerbsintensität, Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, geographische und kulturelle Distanz zum Stammland. [nach 85]

Im Rahmen dieser Internationalisierung wird den KMU durch die EU eine bedeutende sozial-ökonomische und politische Aufgabe zugeschrieben: Die EU hält die KMU für den Schlüssel zur Lösung des empfindlichen Sozialproblems der Arbeitslosigkeit, weil sie rund zwei Drittel aller Arbeitnehmer beschäftigen und an der Schaffung neuer Arbeitsplätze mit 55% beteiligt sind. Sie sind Ziel einer wirksamen Innovationspolitik, die keine hohen Ansprüche an Finanzen und Personal richtet. Die Entwicklung der Unternehmungstätigkeit und die Schaffung einer auf Wissen gegründeten Europäischen Ökonomie soll die soziale Stabilität und Dynamik der Innovationsentwicklung sichern. Im Juni 2000 hat die von den Mitgliedsstaaten angenommene Europäische Charta für KMU festgelegt, dass die KMU die Hauptbasis der Wirtschaft der EU und deren Konkurrenzfähigkeit gegenüber den anderen Ländern darstellen. [nach 8]

Die sozial-ökonomische Bedeutung der KMU, die Bestandteil der Marktökonomie sind, liegt darin:

- Flexibel auf Schwankungen des Arbeitsmarktes reagieren zu können,
- Zur Stabilität des wirtschaftlichen Systems beizutragen,
- Anteil an Innovationen und damit positiven Einfluss auf Innovationsprozesse zu haben,
- Neue Technologien einzuführen,
- Einfacher und besser auf die sich schnell verändernden Anforderungen und Bedürfnisse der Verbraucher reagieren zu können,
- Negative Folgen von strukturellen Änderungen zu mildern,
- Neue Bedingungen für Entwicklungen zu schaffen,
- Kleineren Städten und Gemeinden zu einem Wachstumsaufschwung zu verhelfen,
- Strukturell benachteiligte und wirtschaftlich schwache Regionen zu stützen,
- Zulieferer großer Unternehmen sein zu können.

Im Vergleich zu GU **leiden KMU** unter:

- Niedriger Wirtschaftskraft,
- Anspruchsvollerem Zugang zu Informationen und Beratungsdienstleistungen,

- Mangel an Fachbildung und –forschung,
- Mangel an rechtlichen, ökonomischen, technischen und Managerkapazitäten,
- Schlechterer Orientierung auf den Auslandsmärkten,
- Schlechterer Position auf dem Arbeitsmarkt,
- Höheren Ansprüchen im Konkurrenzettbewerb.

Um die erwähnten Mängel in KMU zu beseitigen oder mindestens zu mildern, widmet sich die gegenwärtige Politik in der EU diesem Thema mit großer Aufmerksamkeit. Da die EU die KMU als einen wichtigen Partner für das Wirtschaftswachstum sieht, gibt sie erhebliche Finanzmittel für deren Förderung und Entwicklung aus. Da das, was im Unternehmen und seiner Umgebung geschieht, durch Menschen gesteuert und verantwortet wird, wird die Personalführung zu einer wichtigen Frage und Voraussetzung für eine positive Entwicklung in diesen Unternehmen. [nach 8, 54, 97]

4.1.3 Kritische Faktoren des Erfolgs kleiner und mittlerer Unternehmen

Eine der Aufgaben kleiner und mittlerer Unternehmen sowie das gemeinsame Interesse von Inhabern, Managern, Führungskräften und Mitarbeitern ist es, den Erfolg und die Prosperität des Unternehmens zu gewährleisten. Das bedeutet,

1. *Das Überleben des Unternehmens* in gegebener Unternehmensumgebung zu sichern,
2. *Die gestellten Ziele und die in ihnen enthaltenen Ergebnisse der Unternehmenstätigkeit zu erreichen.* Dies kann den Gewinn, den Umsatz, eine bestimmte Qualität, den Marktanteil, angebotene Dienstleistungen usw. betreffen.

Für die erfolgreiche Bewältigung der sich aus den anspruchsvollen Anforderungen ergebenden Arbeit der Führungskräfte in KMU ist es sehr wichtig, diese Arbeit vor allem systematisch und möglichst einfach zu organisieren. Dabei kann **die Modellkonzeption der kritischen Faktoren zum Erfolg** führen (Abb. 4.1-2).

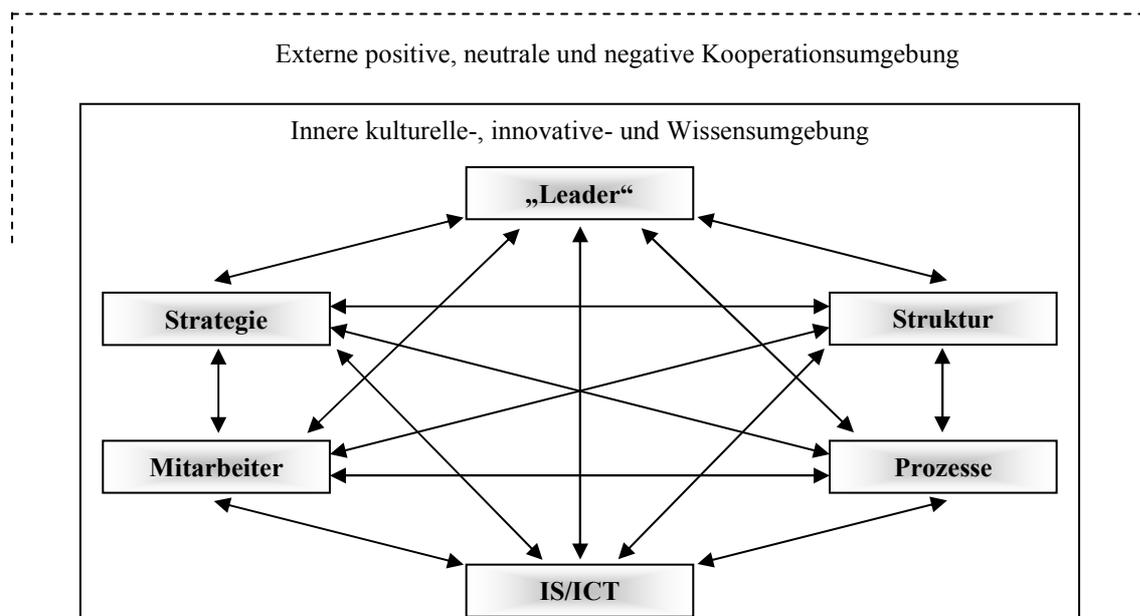


Abb. 4.1-2 Modellkonzeption der kritischen Faktoren für den Erfolgs der kleinen und mittleren Unternehmen [97]

Diese Konzeption konzentriert ihre Aufmerksamkeit auf die Arbeit der Führungskräfte, die für sie von einer wesentlichen Bedeutung ist. Dabei wird die Analogie der Paaret-Regel benutzt, nach der sich 80% der Konsequenzen, die das Ergebnis einer Entscheidung darstellen, von nur 20% der Faktoren abhängen, die auf einen untersuchten Zustand oder Prozess einwirken. Dies gilt auch umgekehrt, d.h.: 80% von Entscheidungsfaktoren verursachen nur 20% von Konsequenzen. Die Einzelfaktoren werden mit der Handlung einer bestimmten Anzahl von Mitarbeitern verbunden und eher aufgrund logischer Überlegung als der Verwendung anspruchsvoller Verfahren gestaltet.

Charakteristik der Einzelfaktoren dieses Modells

1. Leader

Dieser Faktor weist auf einen schnellen Übergang von der klassischen und administrativ begründeten Personalführung zu einer kreativen Führung der Mitarbeiter (leadership) hin, wobei die Rolle des Leaders, ausgehend von der sich schnell ändernden Unternehmensumgebung, von größter Bedeutung ist. Die Position des Leaders in der Organisationsstruktur des Unternehmens ist nicht nur für die oberste Ebene der Führungskräfte begrenzt, sondern findet ihre Entsprechung auch auf den anderen Führungsebenen.

2. Strategie

Sie betont die Notwendigkeit der Orientierung einer zielbewussten Perspektivtätigkeit des Unternehmens auf den Erfolg, wobei die Arbeit der Führungskraft mit dieser Orientierung immer zusammenhängt. Diese Orientierung erfordert jedoch den Wandel von dem reaktiven und adaptiven hin zum sozial-ökonomischen Ansatz, d.h. passive Methoden des strategischen Managements sind aufzugeben und aktive Methoden zu applizieren, die:

- Die Sicherung einer großen Dynamik in der Unternehmensumgebung, die sowohl durch beständige Bedingungen als auch durch Bedingungen kritischer Veränderungen charakterisiert ist, erfordern;
- Durch Methoden des modernen Managements, zielbewusste und auf die Innovationen ausgerichtete Aktivitäten auslösen;
- Den Bedarf hervorrufen, die Innovation der Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Produktions- und Bedienungsprozesse, Organisation von Arbeitsteilung, Qualifikation von Mitarbeitern usw. ausgeglichen abzustimmen;
- Betonen, dass die Abstimmung von strategischen, taktischen und operativen Zielen in KMU einer neuen Aufmerksamkeit bedürfen.

3. Struktur

Sie bezieht sich auf den Bedarf der zweckmäßigen und wirksamen Sicherung der Vorteile aus der Arbeitsteilung sowie auch auf den Bedarf der Kooperation in einzelnen Bereichen und in der Gesamtheit der Tätigkeiten in KMU. Sie konzentriert sich auf die Dezentralisation der Vollmacht und Verantwortung an initiative und fähige Mitarbeiter. Zugleich strebt sie die Vergrößerung der Spanne der Organisationsstrukturen, bzw. die Reduzierung der Führungsebenen als auch der Anzahl der Mitarbeiter in den Stabsabteilungen an. Im Hintergrund dieser Anstrengung steht der Übergang in die Prozessführung durch Informations- und Kommunikationstechnologien (IS/ICT).

4. Prozesse

Die Prozesse behandeln im Wesentlichen das Reengineering. Dabei geht es um die zielorientierte Transformationsführung der Inputs (Angaben, Potenzial der Mitarbeiter, Rohstoffe, Materialien, Zwischenprodukte, Maschinen- und Einrichtungskapazitäten,

Fläche, usw.) zu den durch interne oder externe Kunden bestimmten Outputs. Das führt zum Wandel in die integrierte Prozessführung. Dabei werden die ursprünglichen Tätigkeiten wegen deren Eingliederung in den integrierten Prozess innovativ umgewertet. Dann werden auch die Mitarbeiter, die zur Durchführung einzelner Prozesstätigkeiten bestimmt sind, aufgrund der Bewertung durch die Führungskraft und der eigenen Motivationsorientierung auf den gemeinsamen und definierten Output ausgerichtet.

5. Mitarbeiter

Aus der Sicht des kritischen Faktors geht es um das Erfassen der Berufs- und Qualifikationsvoraussetzungen sowie der tatsächlichen Tätigkeiten von Mitarbeitern in KMU. Bei deren Änderung, die sich aus den Änderungen der anderen kritischen Faktoren ergibt, empfiehlt sich, zugunsten der Unternehmenstätigkeit auch die die Wissens- und Motivationsbasis der Mitarbeiter fördernden und aktivierenden Zugänge zu untersuchen. Mitarbeiter sind Träger von Interessen, Werten, Zielen, menschlichen Beziehungen und Traditionen im Unternehmen – und damit zugleich eine starke Kulturbasis in den KMU.

6. IS/ICT (Informationssysteme auf Basis der Informations- und Kommunikationstechnologien)

Die Innovation der Arbeit von Führungskräften wird durch das gegenwärtige Informationsbedürfnis bestimmt, weil mit dem ständig zunehmenden Anteil der Informations- und Kommunikationstechnologien die Bedeutung der kreativen Ausnutzung von IS/ICT zunimmt. Im Wesentlichen geht es dabei um die Fähigkeit, neue Dinge auf neue Weise zu tun. Dies eröffnet die Möglichkeit, die Verwendung und Bewertung von Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Angewohnheiten von Mitarbeitern für die Erfüllung ihrer Aufgabe in Unternehmen zu erleichtern.

Bestandteil der Modellkonzeption der kritischen Faktoren des Erfolgs ist auch die **innere Umgebung des Unternehmens**, die durch Mitwirkung dieser Faktoren geschaffen wurde. Die innere Unternehmensumgebung kann sich darstellen als:

- *Kulturelle Unternehmensumgebung*

Sie schafft die Atmosphäre für die reibungslose Arbeit der Führungskräfte in KMU mit Hilfe kollektiver Werte, Interessen, Überzeugungen und Traditionen, womit nicht nur die Orientierung auf eine soziale, wirtschaftliche oder kulturelle Mission der Unternehmen geschaffen wird, sondern auch das Verständnis dieser Mission durch Menschen im und außerhalb der Unternehmen.

Einerseits ermöglicht die Kulturbasis den Mitarbeitern das Verstehen der Unternehmensethik und –moral, aber auch die Bedeutung für das Unternehmen, was das Unternehmen anstrebt und durch welche Mittel es sich um Zielerreichung bemüht. Andererseits stellt sich diese Umgebung als Motivation für die Initiative, den Unternehmungsgeist und die Arbeitsergebnisse aller Mitarbeiter im Unternehmen dar, womit sie positiv bzw. negativ auf das Verhalten und die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen und dessen Führung wirkt.

- *Unternehmensumgebung von Wissen*

Sie stellt eher die Modellcharakteristik einer Beziehung der Mitarbeiter zur Bildung, dem Umgang und der Bewertung des Informations- und Wissenskapitals in KMU dar. Obwohl sie differenziert in Abhängigkeit vom Beruf und dem Qualifikationsprofil der Mitarbeiter wirkt, wird sie aber zur notwendigen Voraussetzung für gutes und reibungsloses Funktionieren der KMU.

- *Innovative Unternehmensumgebung*

Sie charakterisiert das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Entwicklungstrends, am meisten zur Innovationspolitik in KMU, die größere Tendenz zu Innovationen haben als GU. Das zeugt auch von deren Flexibilität und Aktivität in der Innovationspolitik.

Zum untrennbaren Bestandteil der Modellkonzeption der kritischen Faktoren des Erfolgs wird auch die **externe Umgebung, die in drei Modifikationen auftreten kann:**

- *Positive Unternehmensumgebung*

Sie ist charakterisiert durch die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit einem breiten Spektrum externer Partner.

- *Neutrale Unternehmensumgebung*

- *Negative Unternehmensumgebung*

Mit Hilfe der Modellkonzeption der kritischen Faktoren des Erfolgs ist es möglich, eine zweckmäßig einfache aber systematische Charakteristik der Ansprüche an die Arbeit der Führungskräfte in KMU zu beschreiben. Deshalb versteht man unter diesem Modell die Ordnung von Faktoren, von denen jeder das integrierte Ganze darstellt, die untereinander unmittelbar bzw. mittelbar durch die Vernetzung verschiedener Verbindungen (Abhängigkeiten) einwirken. Das heißt, es ist unmöglich, das Funktionieren allein stehender Einzelfaktoren ohne ihre Eingliederung in das Zusammenspiel der anderen Modellfaktoren richtig zu verstehen und zu interpretieren. (Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.)

Die Integration der Einzelfaktoren dieses Modells führt zu neuen Eigenschaften des integrierten Ganzen. Diese Eigenschaften stellen sich durch die Interaktions- bzw. Integrationsverbindung und die Harmonisierung einzelner Teile als Ergebnis der wechselseitigen Mitwirkung der Faktoren dar. Darüber hinaus hat die Harmonisierung einen positiven Einfluss auf weiche Faktoren des Unternehmens: Unternehmenskultur, Arbeitsmoral, Prestige, Vertrauenswürdigkeit von Kunden, Position der Marke, Innovationsbasis, Image. Dieses harmonische Zusammenspiel der kritischen Faktoren wird damit zu einer der Schlüsselvoraussetzungen für Erfolg und Wachstum der KMU.

Unter den Bedingungen des modernen Managements in KMU ist es notwendig, die **effektive Wirksamkeit der ganzen Modellkonzeption der kritischen Faktoren des Erfolgs** im positiven, neutralen aber auch im negativen Sinne zu verstehen. Das Ziel jeder guten Führungskraft ist es, positive und bedeutsame Effekte in der Arbeit zu erreichen. Jedoch ist es auch wichtig, negative Wirkungen auf das Unternehmensverhalten und die produktionswirtschaftlichen Unternehmensergebnisse möglichst zu verhindern. Diese negativen Wirkungen können aus Zeitmangel oder auch durch ungeeignete Interaktionen unter den Mitarbeitern entstehen. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass auch modernste Lösungen einzelner Komponenten einen neutralen bzw. negativen Effekt haben können, falls sie nicht harmonisch miteinander zusammenspielen. Es kann vorkommen, dass das Zusammenspiel einzelner Faktoren während der wechselseitigen Mitwirkung verloren geht, obwohl es am Anfang einen positiven Interaktionseffekt hatte. Das heißt, auch falsches Agieren einer Führungskraft, das die Motivation oder die Zusammenarbeit mit Menschen betrifft, kann einen dynamischen Wechsel des ganzen Effektcharakters verursachen.

Im Zusammenhang mit dem Verständnis der KMU von der EU ist es wichtig, dass diese Modellkonzeption der kritischen Faktoren des Erfolgs den Führungskräften in KMU Grundinformationen darüber gibt, in welche Richtung sie ihre Aufmerksamkeit und Bemühung in der Managemententwicklung und in der Führung ausrichten sollten. [nach 97]

4.1.4 Führungsprobleme kleiner und mittlerer Unternehmen

Die Bedingungen der im Wandel befindlichen Wirtschaftsprozesse werden zu den bedeutenden und entscheidenden Bedingungen für den Erfolg der Unternehmenstätigkeiten. Nach einer tieferen Analyse der Ursachen für Misserfolge in KMU zeigten sich **die folgenden Bereiche als die am meisten kritischen:**

- Konkurrenzsituation,
- Förderprogramme für KMU,
- Hohe Steuerbelastung,
- Mangelnde Vorbereitung auf die Integration in die EU,
- Eintrittsbarrieren in Auslandsmärkte,
- Mangelnde Qualifikation der Human Ressourcen. [nach 8]

Obwohl die erwähnten kritischen Bereiche nicht nach Wichtigkeit geordnet sind, dürfen die Human Ressourcen nicht übersehen werden. Alarmierend sind **die folgenden statistischen Angaben für Europa:**

- 87% von KMU beenden ihre Unternehmungstätigkeit im ersten Jahr,
- 68% von KMU beenden ihre Unternehmungstätigkeit nach max. drei Jahren,
- 55% von KMU beenden ihre Unternehmungstätigkeit nach max. fünf Jahren.

[Quelle: Autorský tým: Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Vybrané zkušenosti a náměty].

Im Hintergrund dieser statistischen Angaben stehen folgende **Schlüsselprobleme**, die einen wirtschaftlichen Misserfolg dieser KMU verursacht haben:

- *Fehler in der Unternehmungsführung* sind einer der Hauptgründe der Einstellung der Firmentätigkeit. Gerade diese Tatsache ist Grund für die Auflage der Programme der EU zur Entwicklung der Fertigkeiten der Führungskräfte in KMU.
- *Mangel an fachlich und persönlich qualifizierten Mitarbeitern*, weil qualifizierte Mitarbeiter aus Gründen des besseren Verdienstes meistens große und internationale Unternehmen bevorzugen. Wie das Wachstum der KMU in vielen Industrieländern als ein wirksames Instrument gegen die Arbeitslosigkeit gilt, spielt die zielorientierte und richtige Qualifikation von Mitarbeitern eine große Rolle.
- *Niedrige Koordinierung der Prozesse für die Modernisierung der Bildung und niedrige Anpassungsfähigkeit des Bildungssystems an die sich verändernden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt*. Finanz- und Zeitgründe erlauben es den KMU nicht, umfassende Schulungsprogramme zur schnellen Anpassung der Mitarbeiter an erforderte Arbeitsprozesse und Arbeitsstile zu gewähren. Es geht eher um das Anbieten eines größeren Raums für eigene Kreativität, Flexibilität und Lernen aufgrund eigener Erfahrungen.
- *Unzureichende Partizipation und Aktivität der Arbeitsgeber in allen Bereichen der Fachbildung* aus Mangel an Kapazitäten. Dies verhindert eine stärkere Zusammenarbeit mit Schulen (z.B. in der Form der Ausarbeitung der Seminar-, Bachelor- oder Diplomarbeit, bzw. in der Form des Studienaufenthaltes).
- *Moral in der Gesellschaft*. Sie bestimmt den Erfolg in KMU nicht nur aufgrund des gegenseitigen Vertrauens zwischen Lieferanten und Abnehmern, sondern auch zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern. Eine gute Handlungs- und Managerethik sowie die durch die Firmenkultur bestimmte Firmenmoral sollten im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein. [nach 8]

Die Bedeutung der Führung der Human Ressourcen auch **in slowakischen** KMU ergeben sich aus den folgenden Problemen, die als **Grundprobleme** bezeichnet werden:

- *Wenig präzise Formulierung des Inhalts und der Methoden, die die Führung der Human Ressourcen betreffen,*
- *Ungeeignete Organisationsstruktur der Abteilung für die Führung und Entwicklung der Human Ressourcen,*
- *Ungeeignete Organisationseingliederung der Abteilung für die Führung und Entwicklung der Human Ressourcen,*
- *Unterschätzung der Bedeutung der Bildung und Praxis für die Manager,*
- *Bevorzugung politischer Kriterien vor Professionalismus bei der Auswahl von Managern,*
- *Unzureichende Sorgfalt bei der Weiterbildung und der Entwicklung der Arbeitsfähigkeiten von Managern. [nach 75]*

Für die oben erwähnten und weiteren Probleme in KMU gibt es keine Ideallösung, die alle Schwächen in der Führung der Human Ressourcen vollkommen beseitigen würde. Ausgangspunkte für ihren effektiven (wirksamen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen) Verlauf ergeben sich:

- Einerseits durch stärkere Orientierung auf das Individuum, das nicht nur physiologische Bedürfnisse (z.B. Gefährlosigkeits- bzw. Sicherheitsgefühle), sondern das auch soziale Ansprüche hat wie z.B. Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung und Selbstverwirklichung verbunden mit dem Bedürfnis nach Motivation, Perspektive, Weiterbildung etc.,
- Andererseits durch die Beobachtung der modernen Trends in der Führung von „Human Capital“ und deren bedarfsgerechten Umsetzung im Unternehmen.

Unter Berücksichtigung beider Aspekte wären diese Prozesse der Führung der Human Ressourcen fähig, nicht nur auf wechselnde Situationen flexibel zu reagieren, sondern auch innerbetriebliche Spezifika besser zu reflektieren. [nach 18]

4.2 Die Bedeutung der Führung in Unternehmen

Unter der Unternehmensführung versteht man zielorientiertes Treffen und Koordinieren aller Entscheidungen in einem sozio-technischen System der Unternehmenstätigkeiten. Von der **Bedeutung der Führung** in Unternehmen kann man auch aus Sicht des Qualitätsmanagements sprechen. Deutlich zeigt dies *das European Foundation for Quality Management Excellence Modell (EFQM - Modell)*, dessen Ziel es ist, *die Position europäischer Unternehmen auf dem Weltmarkt durch die Unterstützung bei der Vorbereitung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie die Forderung nach Akzeptanz der Qualität als Strategie zur Erreichung globaler Wettbewerbsvorteile. „Die zentrale Aussage dieses Modells lautet, dass sich mit den richtigen Potenzialfaktoren, die innerhalb zweckmäßiger Prozesse genutzt werden, überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen lassen.“* Als Potenzialfaktoren bezeichnet sind hier die Aufgabe der Führung und das Einbeziehen der Mitarbeiter in die Führungsprozesse, aber auch die Unternehmenskultur, Infrastruktur und technischen Ressourcen. [nach 31, 32, 33, 57]

Ausgehend von der Charakteristik des EFQM - Modells lassen sich die Beurteilungskategorien für das Modell in zwei Gruppen aufteilen: (Abb. 4.2-1.)

1. *Die Befähigungen* mit den Potenzialfaktoren – Führung, Mitarbeiterführung, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse.
2. *Die Ergebnisse* mit den Kategorien – Mitarbeiterergebnisse, Kundenergebnisse, Gesellschaftsergebnisse und Ergebnisse der Schlüsselleistungen.

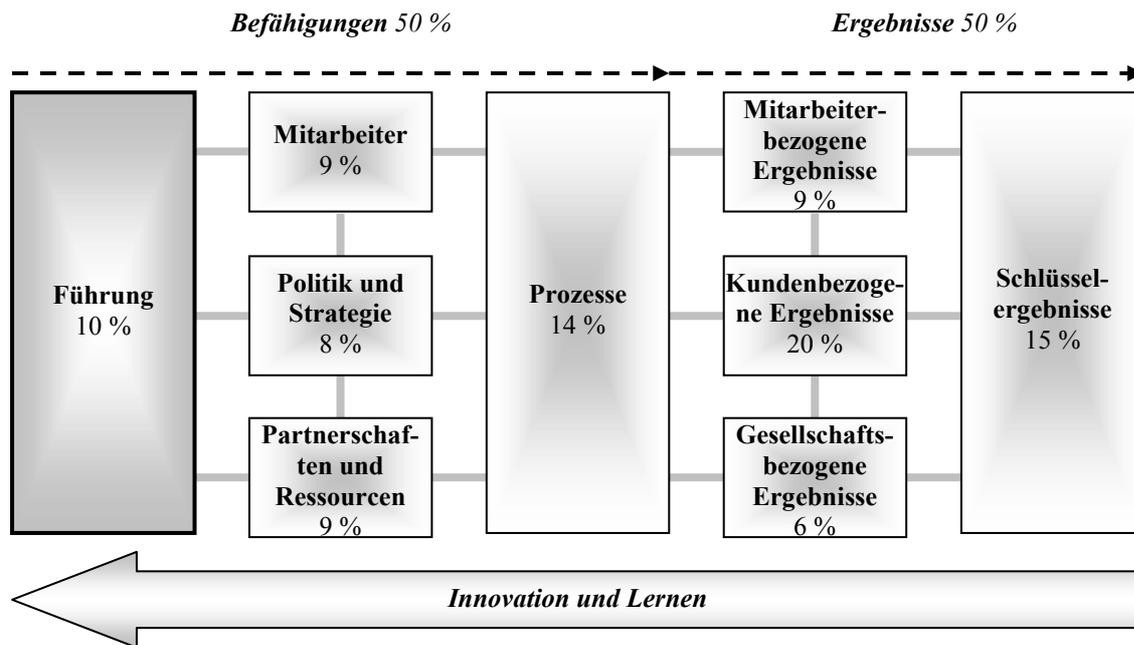


Abb. 4.2-1 Modell EFQM 2001 [nach 31, 105]

Dieses Modell weist nicht nur auf die Erfassung der aktuellen Unternehmensergebnisse hin, sondern auch auf das Verstehen „wie“, d.h. mit welchen Prozessen bzw. Maßnahmen diese Ergebnisse zu erreichen sind. Deshalb sind beide Gruppen der Beurteilungskategorien des EFQM – Modells im Gleichgewicht, d.h. jede von ihnen ist im Unternehmen mit 50% vertreten.

Aus der Abbildung (Abb. 4.2-1) lässt sich ableiten, dass **die Führung** bei den Befähigungen die erste Position einnimmt. Diese Führung stellt äußerlich ein Vorbild, eine Kulturprägung, Anerkennung, Vertretung und ein Bereitstellen von Ressourcen dar. Die Komponente „Führung“ macht alle Führungskräfte verantwortlich dafür, strukturell für entsprechende Qualitätswerte, Ziel- und Mitteleinsätze zu sorgen sowie Verantwortung in den Bereichen „Kultur“, „Strategie“ und „Organisation“ zu übernehmen. [nach 31, 32, 33, 57]

4.2.1 Unternehmenserfolg und sein Zusammenhang mit der Führung

Die Bedeutung eines Unternehmens ergibt sich aus der Leistung und dem Potenzial aller seiner Mitarbeiter. Deswegen ist es Aufgabe der Geschäftsleitung, Mitarbeitern zu helfen, ihr Potenzial zu finden, richtig zu nutzen und weiterzuentwickeln. Durch die richtige Ausübung dieser Tätigkeit bzw. durch die Erfüllung dieser Aufgabe seitens der Geschäftsführung wird der **Unternehmenserfolg** mitbestimmt. Zusammenfassend kann man den Unternehmenserfolg auch mit den Begriffen „Führungseffizienz“ und „Führungseffektivität“ verbinden. Beide Begriffe leiten sich von einem lateinischen Wort ab, welches mit dem Begriff „Wirksamkeit“ übersetzt werden kann. [nach 98] Wir verwenden heute beide Begriffe unterschiedlich, wie im Folgenden beschrieben.

4.2.1.1 FÜHRUNGSEFFIZIENZ

Unter **Führungseffizienz** versteht man das Maß des Verhältnisses von Output zu Input (Output-Input Relation), als Maßgröße für die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung. Mit ihr können die relativen Zielbeiträge von Mitteln und Maßnahmen erfasst (Ziel-Mittel Relation) und damit eine zieladäquate Abstufung vorgenommen werden. [nach 105] Bei der Betrachtung der Führungseffizienz wird zwischen zwei Kategorien unterschieden:

1. **Ökonomische Effizienz** versteht man im Sinne der Führungswirkung auf die Leistung und im Bereich der Personalführung bezieht sie sich auf die Realisierung von organisatorischen Sach- oder Formalzielen. Als Bestimmungsgrößen können für die wirtschaftliche Effizienz nicht nur einzelne mengenmäßige oder wertmäßige Größen herangezogen werden wie Input-, Output-, Aufwands-, Ertragsziffern, sondern auch bestimmte Relationen oder kombinierte Kennzahlen, die in drei Gruppen eingeteilt werden:
 - *Kennzahlen mengenmäßiger Ergiebigkeit*, z.B. Mengenleistung pro Zeiteinheit (verkaufte Produkte, bearbeitete Werkstücke, erledigte Akten, erschienene Publikationen o.a.), Ausfallzeiten, Ausschussquoten,
 - *Kennzahlen wertmäßiger Ergiebigkeit*, z.B. kostenwirtschaftliche Größen, Gewinn, Rentabilität, Kapazität, Beschäftigungsgrad, bewertete brauchbare Ideen einer Forschungsabteilung,
 - *Kombinationsmerkmale*, z.B. Flexibilität, Stabilität, Wachstum, Marktstellung, Störanfälligkeit, Liquidität.
2. **Soziale Effizienz** versteht man im Sinne der Führungswirkung auf die Person und bemisst sie nach dem Grad der persönlichen Zielerreichung. Die Wirksamkeit der Führung lässt sich dabei an der Erfüllung von Erwartungen, Wünschen und Bedürfnissen der Geführten (z.B. Arbeitszufriedenheit) wie auch der Führenden (z.B. Einfluss, Status) ablesen. Als Bestimmungsgrößen der sozial-psychologischen Effizienz sind z.B. die Arbeitszufriedenheit, positive arbeits- und leistungsbezogene Einstellungen der Geführten oder der Grad ihrer Selbstverwirklichung bzw. –entwicklung zu nennen. Als Kriterien lassen sich aber auch besser quantifizierbare (indirekte) Bestimmungsgrößen heranziehen wie Krankheitsquote, Fluktuation, Menge der vorgebrachten Verbesserungsvorschläge usw. [nach 16, 98]

Auf diesen beiden Dimensionen der ökonomischen und sozialen Effizienz beruht ein differenzierteres Modell – **die Effizienzvariablen der Führung** (Abb. 4.2-2). Nach *Witte* werden hier drei Teilbereiche der Effizienz unterschieden, die von der Gesamteffizienz ausgehen:

1. *Generelle ökonomische Effizienz* – wird an einige Indikatoren festgemacht wie Gewinn, Rentabilität, Umsatzwachstum oder Marktanteil.
2. *Leistungsprozesseffizienz* – wird unterschieden in:
 - materielle Leistungsprozesse mit Indikatoren wie z.B. Planabweichungen, Ausschussquoten, Arbeitsunfälle,
 - immaterielle Leistungsprozesse mit Indikatoren wie z.B. Innovationsbereitschaft, Problemlösungsgenauigkeit oder Entschlusskonsistenz.
3. *Personeneffizienz* – wird unterschieden in:
 - arbeitsbezogene Einstellungen, wobei Leistungsmotivation, Kommunikationsqualität oder Zielkonformität von allen Indikatoren eine wichtige Rolle spielen,

- individualbezogene Einstellungen, die die Indikatoren wie Kooperationsbereitschaft, Konsens oder Vertrauen beinhalten. [nach 16, 98]

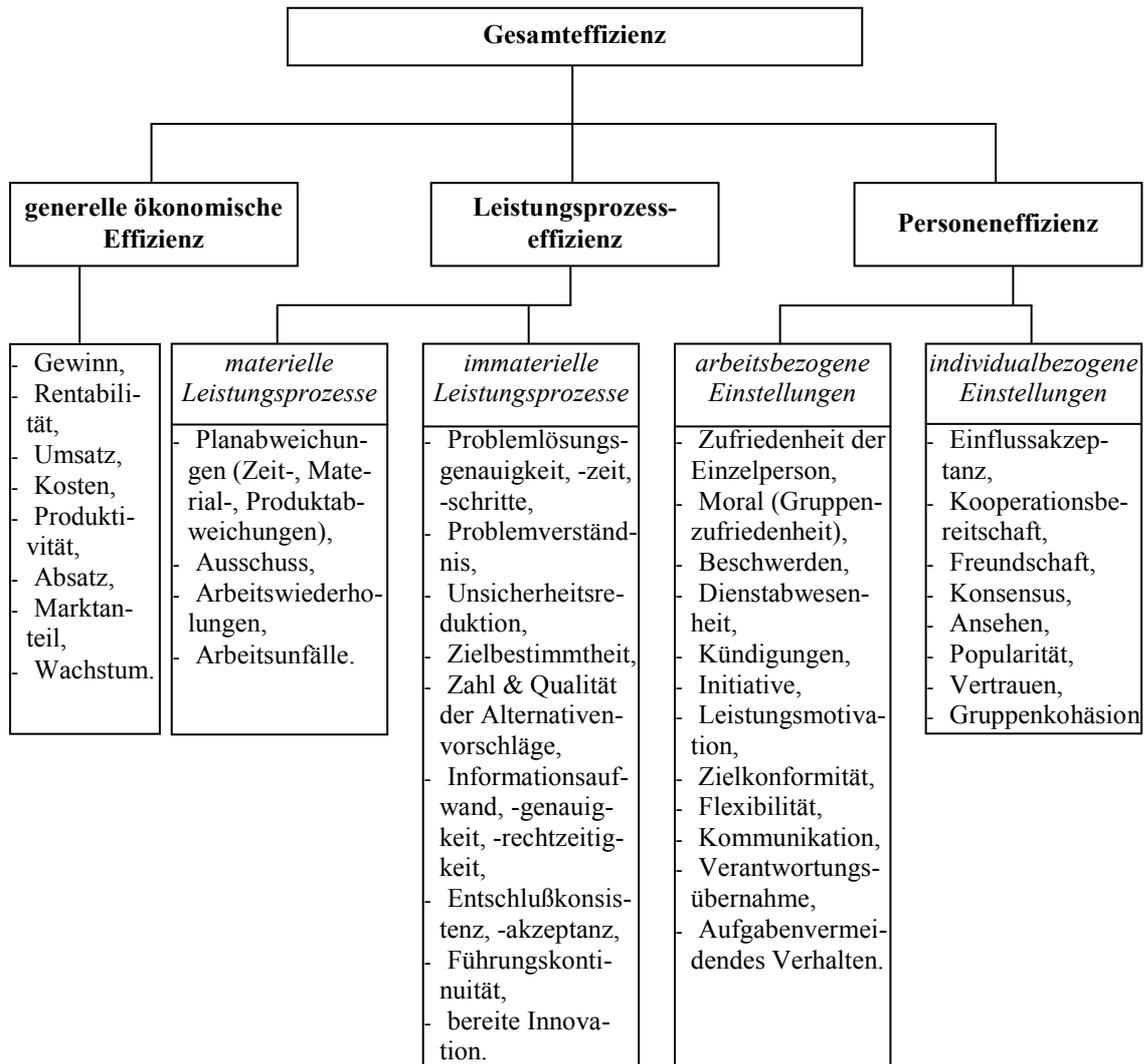


Abb. 4.2-2 Effizienzvariablen der Führung [nach 16, 98]

In diesem Zusammenhang benennt Reber Effizienzkriterien der Führung, die einerseits untereinander gleichwertig sind, andererseits aber auch in Konkurrenz stehen:

- Individuelle Zufriedenheit der geführten Mitarbeiter,
- Übereinstimmung der geführten Mitarbeiter mit den Normen,
- Erreichung persönlicher Ziele der Führungskräfte,
- Erreichung organisatorischer Ziele bei möglichst großer Ressourcenschonung,
- Realisierung des Gewinns durch Markterfolg,
- Erwartungen im Hinblick auf das gezeigte Führungsverhalten. [nach 98]

Diese Kriterien von Reber zeigen, dass die Orientierung auf die Beziehungsqualität im Führungsgeschehen stärker im Vordergrund steht.

4.2.1.2 FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

Unter dem Begriff **Führungseffektivität** bezeichnet man das Maß der Zielerreichung (Zielerreichungsgrad), d.h. die Maßgröße für die wirksame

Aufgabenerfüllung (Output). Mit ihr kann die grundsätzliche Eignung von Mitteln und Maßnahmen zur Erreichung spezifischer Ziele bestimmt werden. [nach 105] Im Unterschied zu Führungseffizienz werden an die Stelle ökonomischer Input-Output Größen Ziele als eine psychologische Variable in den Vordergrund gerückt.

Ähnlich wie bei der Führungseffizienz unterscheidet man im Rahmen der Führungseffektivität Kriterien, die von *Kehr* aus zentralen Zielen abgeleitet werden:

- *Leistung* wird aufgrund der Erfüllung organisatorisch vorgegebener Aufgaben gemessen. Je nach Art der Aufgabe können verschiedene Leistungsmaße verwendet werden, z.B. Qualität, Zeitersparnis, Kostenhöhe, usw.
- *Kohäsion* ist charakterisiert als der Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl („Wir-Gefühl“) von Unternehmensmitgliedern, insbesondere im Rahmen von (Arbeits-) Gruppen, in denen sie arbeiten. Darüber hinaus zeichnet sich der Zusammenhalt der Gruppe durch starke Verhaltensnormen, eine hohe Frustrationstoleranz, gemeinsame Zielsetzungen und eine große Widerstandsfähigkeit gegenüber Auflösungserscheinungen aus.
- *Zufriedenheit* wird im Sinne der gegenseitigen Verbindung mit der Arbeit definiert. Mit diesem Begriff wird die Einstellung zur Arbeit und zur Arbeitssituation in ihren verschiedenen Facetten bezeichnet. Sie entsteht durch die Erfüllung bestimmter, individuell unterschiedlicher Bedürfnisse. Als ihre Determinanten werden der Arbeitsinhalt und der Arbeitskontext angesehen. [nach 98]

Da der Erfolg des Unternehmens oder der Gruppe nicht gleichgesetzt werden kann mit dem Erfolg der Führungskräfte oder Mitarbeiter, werden diese Effektivitätskriterien folgenden verschiedenen Unternehmensebenen zugeordnet (Abb. 4.2-3):

- *Ebene des Unternehmens*, auf der der Wert eines Unternehmensmitglieds in der Regel danach gemessen wird, was dieses Mitglied zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Aus dieser Sicht stellt die Führungseffektivität vor allem die gezeigte Leistung dar, die in gewissem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht.
- *Ebene der Gruppe*, aus deren Sicht nicht nur die durch Führung erreichte Leistung einen Wert hat, sondern vor allem die Kohäsion. Die Führungseffektivität bestimmt sich mit einem Beitrag der Gruppe zur Sicherung der eigenen Kohäsion. Jedoch stehen Kohäsion und Leistung in einem positiven Zusammenhang, weil die Gruppen dank ihrer starken Kohäsion oftmals im Durchschnitt eine höhere Leistung aufzeigen.

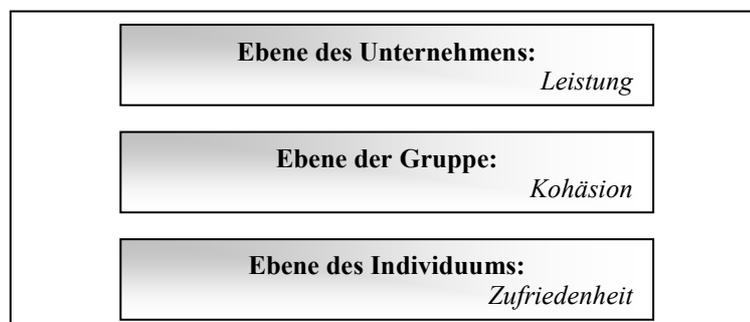


Abb. 4.2-3 Ebenenspezifische Effektivitätskriterien der Führung [98]

Der Begriff „Führung“ wird von mehreren Verfassern unterschiedlich definiert. Bass beschreibt Führung wohl am zutreffendsten mit:

- *Mittelpunkt des Gruppenprozesses*, weil jede Arbeitsgruppe durch bestimmte Besonderheiten ausgezeichnet wird, z.B. durch ihre Struktur oder Dynamik, womit der Führung für die Funktionsweise von Gruppen eine zentrale Bedeutung zukommt.
- *Persönlichkeit der Führungskraft*, weil die Bedeutung des Begriffes „Führung“ von den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft abgeleitet wird. Es geht hauptsächlich um die Identifikation der Eigenschaften, durch die sich die Führungskraft von Mitarbeitern bzw. erfolglosen Führungskräften unterscheidet.
- *Fähigkeit, Zustimmung bei den Mitarbeitern zu erreichen*, bei der Umsetzung eigener Ansichten. Da die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Aufgaben und Anweisungen vorgeben, erwartet man, dass die Mitarbeiter von den Führungskräften im Rahmen der Führungsbeziehungen berücksichtigt werden.
- *Ausübung von Einfluss*, der wechselseitig und im Allgemeinen asymmetrisch verläuft, weil die Führung eher als Führerschaft verstanden wird. Aus diesem Grund ist es auch nicht möglich, die Begriffe „Vorgesetzte“ und „Führungskraft“ gleichzusetzen.
- *Zweidimensionales Verhalten*, das man einerseits versteht als „aufgabenorientiertes Verhalten“, d.h. es wird durch eine Definition von Aufgaben, Vorschriften und Anregungen zur Aufgabenerledigung im Hinblick auf das Erreichen von Arbeitszielen charakterisiert und andererseits als „beziehungsorientiertes Verhalten“, das sich durch die Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse und das Respektieren von Vorstellungen der Mitarbeiter auszeichnet.
- *Form der Überredung*, die sich auch als Manipulation von Führungskräften in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern ausdrückt, weil jemand, der überredet werden soll, den betreffenden Sachverhalt selbst zunächst anders zu sehen scheint. Bei solchem Verständnis der Führung benutzt die Führungskraft ein gewisses Maß eigener Macht und Nötigung.
- *Machtbeziehung*, die zum Widerstand der Führung gegenüber führt und zwar auf allen Positionen im Unternehmen.
- *Ergebnis der Interaktion*, in der es um eine wechselseitige Bedingtheit der Handlungen von zwei oder mehreren Personen geht, da ein Mensch sein Verhalten nicht nur auf seine eigenen Pläne und Absichten ausrichtet, sondern auch die Pläne, Absichten oder Reaktionen anderer Personen berücksichtigt.
- *Instrument der Zielerreichung*, das nur eines von vielen anderen (z.B. Programme, Regeln, Kulturmanagement usw.) für die Erreichung bestimmter Unternehmensziele eingesetzten Instrumenten ist. In diesem Fall kann es hilfreich sein, über eine Reduktion personaler Führung nachzudenken.
- *Rollendifferenzierung* in der Gruppe, die von verschiedenen Gruppenmitgliedern eingenommen werden müssen, um als Gruppe erfolgreich zu sein. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass es neben den formellen (sachorientierten) Führungskräften in der Gruppe auch informelle Führungskräfte gibt, deren Aufgabe es ist, die Kohäsion und Solidarität untereinander zu bilden.
[nach 98]

Da die Human Ressourcen im Kapitel 4.1.4 als einer der kritischen Bereiche für den Unternehmenserfolg erwähnt wurden, stellt sich die Führung in dieser Dissertation als Personalführung dar.

Nach *Bartsch* [12] versteht man unter dem Begriff „**Personalführung**“: „*Sowohl Führungstätigkeit eines Vorgesetzten gegenüber seinen unterstellten Mitarbeitern als auch die personalpolitischen Entscheidungen einer Unternehmensleitung oder auch das Wirken einer betrieblichen Personalabteilung*“.

Die Personalführung wird weiter charakterisiert als: „*Zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung der in einer betrieblichen Arbeitsbeziehung vorgegebenen Verhaltens- und Ergebnisziele*“ [nach 12].

In der Folge der Personalführung sollte es auf die Verteilung des Einflusses zwischen den Führungskräften (Vorgesetzten) und den Mitarbeitern (Unterstellten) gleichmäßig ankommen. Im Zusammenhang mit Personalführung sollen Begriffe „Human Ressourcen“ und „Human Potenzial“ deutlich und eindeutig geklärt werden. [nach 12]

Human Ressourcen (Menschen) sind ein wichtiger Faktor, der dem Unternehmen bei der Ausrichtung auf den zukünftigen Erfolg helfen soll. Zugleich stellen sich die Menschen als die Ressource dar, die im Falle einer falschen Ausrichtung eine wirtschaftliche Schieflage im Unternehmen verursachen können. Darüber hinaus verfügen sie über ein großes Potenzial, als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg, die -produktionsaktivität und -effektivität auf einem ständig dynamisierenden Wettbewerbsmarkt. Deshalb nimmt die Bedeutung der Führung der Human Ressourcen in KMU an ihrer Bedeutung weiter zu. [nach 14, 18, 44]

Das Potenzial kann man als eine Eigenschaft verstehen, die eine Voraussetzung für die Ausnutzung zugunsten eines bestimmten Zwecks ist; z.B. *das Arbeitspotenzial* ist eine Fähigkeit, eine Arbeit zu tun (welche und wie effektiv); *das Entwicklungspotenzial* stellt eine Voraussetzung für persönliche Entwicklung der Arbeitsfähigkeiten dar. [nach 14, 18, 44]

Human Potenzial kann man als *einzig und einmalige, lebensfähige und wiederbelebende, dynamische und dynamisierende Kraft des Unternehmens wahrnehmen*. Das Human Potenzial stellt eine große Spanne von Wissen, Fähigkeiten, vorhersagbaren sowie unerwarteten Reaktionen und Arten der Wahrnehmung, des Empfindens, Verhaltens usw. dar. Zugleich handelt es sich um die Zusammenfassung der individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen, mit einer bestimmten Ausrichtung und Intensität, einem Maß der Zielbewusstheit und unter angemessenen Bedingungen mit einem bestimmten erwarteten Ziel nachzudenken, zu fühlen und zu handeln. Im Allgemeinen geht es um die Zusammenfassung der Möglichkeiten und Dispositionen für deren Durchführung. Die Bedeutung des Human Potenzials stellt auch folgende Abbildung (Abb. 4.2-5) dar. [nach 18]

- *Fähigkeiten* bezeichnen sich als Wissen und Fertigkeiten des Menschen (was der Mensch kann und weiß). Man kann mit ihnen arbeiten und sie durch Ausbildungsprogramme entwickeln.
- *Einstellungen* weisen ein gesamtes Maß der Bemühung, Bereitwilligkeit und Loyalität des Menschen auf. Sie stehen mit der Motivation des Menschen in enger Verbindung und ähnlich wie bei Fähigkeiten kann man mit ihnen arbeiten und sie durch Motivationsprogramme ändern.

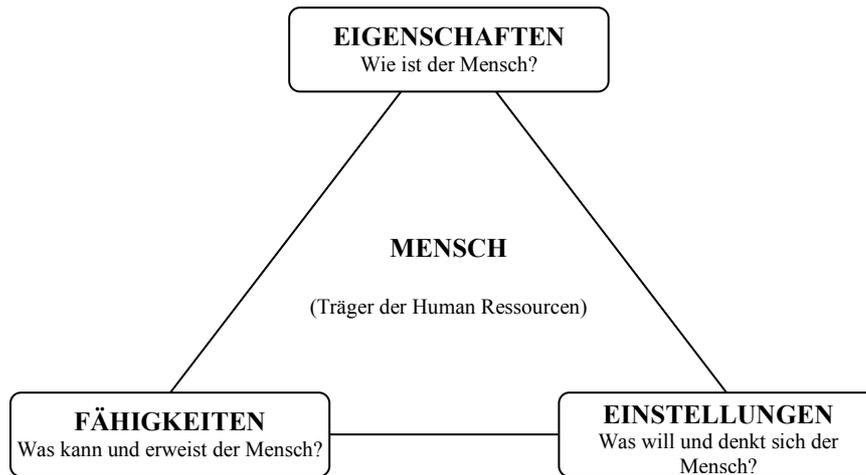


Abb. 4.2-5 Verständnis des Human Potentials [67]

- *Eigenschaften* stellen den Charakter des Menschen dar, d.h. wie er handelt und welche Moralgrundsätze und Lebenswerte er bevorzugt. Bei der Arbeit mit Human Ressourcen soll man der Vermutung widerstehen, Eigenschaften verändern zu wollen. Dies ist uneffektiv, weil sie wegen ihrer Verbindung mit den biologischen und psychologischen Wesen entweder unveränderbar oder sehr schwer wandelbar sind. Es geht eher um die ererbten als erlernbaren Charakteristika. Diese intellektuellen Eigenschaften zu kennen hilft, das Verhalten der Menschen besser zu verstehen, vorherzusagen und zu beeinflussen. [nach 18, 67]

Daraus gibt es sich, dass alle **Menschen mit ihrem Potenzial unikal im Unternehmen sind**, die trotz der hohen Kosten für Human Ressourcen zwar schwer messbare, aber zweifellos Werte dadurch schaffen, dass sie alle anderen Ressourcen im Unternehmen erwerben sowie transformieren und neue Werte auf dem Markt der Produkte und Dienstleistungen realisieren. Es lässt sich daraus ableiten, dass eine schlechte Situation im Unternehmen durch ungeeignete Entscheidungen, systemloses Arbeitsverhalten und systemlose Arbeitsleistung der Führungskräfte und deren Mitarbeiter verursacht wird, andererseits das effektive Funktionieren des Unternehmens und seine feste Position auf dem Markt das Ergebnis einer sinnvollen Bemühung und systematischen Arbeit aller motivierten Mitarbeiter im Unternehmen darstellen. [nach 14, 18, 44]

4.2.3 Ziel und Prozess der Personalführung

Anknüpfend an die vorangehenden Kapitel lässt sich **Personalführung** auch durch die folgende Definition beschreiben, die in sich selbst **das Ziel dieser Tätigkeit** umfasst:

„Die Personalführung stellt einen ununterbrochenen aktiven Prozess dar, in dem die Führungskräfte sich zweckmäßig auf die Mitarbeiter durch unmittelbaren Einfluss auf deren Bewusstsein (deren Initiative, Leistungsfähigkeit, Arbeitsleistungsqualität usw.), aber auch durch unmittelbaren Einfluss auf deren Gedanken, Handlungen, Gefühle, Überzeugungen und Willen zu wirken bemühen, damit alle Unternehmenstätigkeiten so durchgeführt werden, dass vorgegebene Ziele möglichst effektiv und im Einklang mit den Mitarbeitern- und Gruppenzielen im Unternehmen erreicht werden.“

Armstrong formuliert dies ähnlich:

„Die Führung der Human Ressourcen kann man konzeptionell verstehen als strategischen und logisch überlegten Ansatz zur Führung des am meisten wertvollen Besitzes im Unternehmen - der Menschen, die in ihm arbeiten und individuell bzw. kollektiv zur Erreichung der wirtschaftlichen Ziele beitragen“ [4].

Oder mit anderen Worten:

„Das Ziel der Personalführung besteht darin, die Mitarbeiter unter Berücksichtigung der spezifischen Unternehmens- und Arbeitsbedingungen für eine bestmögliche Erreichung der vorgegebenen Zielstellungen der zu realisierenden Arbeitsaufgabe weitestgehend in den „good will“ - Bereich ihres Leistungsvermögens zu führen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen zu erreichen“ [11].

Dieses Verständnis von Personalführung beinhaltet in sich die drei folgenden Begriffe:

1. **Die „Good – will“ Leistungen** stellen solche Leistungskomponenten dar, die im Unternehmen auf der Grundlage eines eigenen freien Willens und einer positiven Arbeitsmotivation von Mitarbeitern erreicht werden. Sie sind keine arbeitsrechtlich geschuldeten Leistungspflichten.
2. **Als „Muss-Leistungen“** versteht man die Arbeit, die der Arbeitnehmer dem Unternehmen arbeitsrechtlich schuldet, wofür er sein Entgelt erhält. Der erbrachte Beitrag ist überprüfbar und notfalls kann er eingefordert werden.
3. **Die „Pflicht-Leistungen“** bezeichnet man als der Anteil der Leistungen, die vom Arbeitnehmer ebenfalls geschuldet, aber nicht erzwingbar sind. [nach 12]

Die Tätigkeit der Personalführung findet immer in einer Umgebung statt, die für gewisse Verhältnisse ausgestaltet werden muss. Auch die Personalführung muss durch den **Personalführungsprozess** ausgestaltet werden (Abb. 4.2-6).

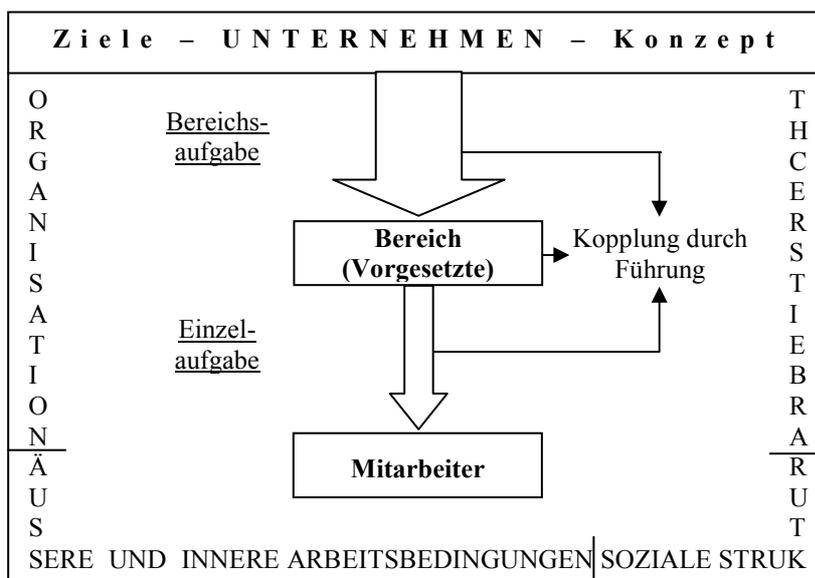


Abb. 4.2-6 Personalführungsprozess [72]

Die wesentlichen Rahmenbedingungen für die Personalführungsprozesse werden durch eine Vielzahl der zuvor im Unternehmen geschaffenen geistigen, technisch-materiellen und sozialen Tatsachen bestimmt, zu denen vor allem gehören:

- *Die Unternehmensgrundsätze* (welche Ziele werden nach welchem Konzept unter Beachtung welcher Wertordnung verfolgt?),
- *Die Betriebsorganisation* (wie sind die Funktionsabläufe gestaltet?),
- *Die Arbeitsbedingungen* (in welcher Umgebung, in welchen Beziehungen und unter welchen Bedingungen werden welche Tätigkeiten erfüllt?),
- *Die Sozialstruktur des Unternehmens* (wer arbeitet mit wem in welcher Zuordnung zusammen?),
- *Die rechtlichen Bedingungen* (welche rechtlichen Normen gelten innerhalb der Arbeitsverhältnisse?). [nach 12, 72]

Für jeden Prozess und somit auch für den Personalführungsprozess ist seine Beurteilung aufgrund der erreichten Ergebnisse wichtig. Das **Führungsergebnis** im Rahmen des Personalführungsprozesses wird in der Regel an der Aufgabenerfüllung und der Zielerreichung und zum anderen an der Erfüllung der Erwartungen der Führungskraft wie auch der Mitarbeiter gemessen. Ein solches Führungsergebnis wird auch zu einer Messgröße für die Führungsqualität. [nach 96]

4.2.4 Führungsqualität im Kontext mit Personalführung

Die Personalführung ist immer als der Prozess wahrzunehmen, der vereinfacht charakterisiert wird als „*die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen*“ [98]. Ob und wie die vorgegebenen Unternehmenszielsetzungen erreicht werden, sagt etwas über die Führungsqualität aus. Im Kontext mit der Personalführung wird **Führungsqualität**, wie folgt, formuliert:

„Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung – entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und –zielstellung – so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmass an „good will“ - Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren“ [12].

Die Erreichung der möglichst besten Führungsqualität erfordert von der Führungskraft zumindest drei Grundformen des täglichen Führungsverhaltens:

1. **Gerechtigkeit**, die die Befähigung der Führungskraft voraussetzt, das Arbeitsverhalten von den Mitarbeitern und die sich daraus ergebenden Ergebnisse unter Berücksichtigung situativ konkreter Bedingungen nach angemessenen Maßstäben zu bewerten und zu würdigen. Das erfordert von der Führungskraft Objektivität, charakterliche Integrität und Unbestechlichkeit, weil Gerechtigkeit für die Mitarbeiter einen der wertvollsten erlebnisbezogenen Belohnungswerte bei der Arbeit darstellt.
2. **Differenzierte Gleichbehandlung**, die als ein Sonderfall gerechten Handelns erfordert, Mitarbeiter in gleichartigen Situationen gleich zu behandeln. Ausgehend von dieser Meinung ist es möglich, gewisse sachliche Bevorzugungen unter bestimmten Bedingungen mit dieser Gleichbehandlung in Einklang zu bringen:
 - Für die Bevorzugung ist ein sachlicher Grund in der Person des zu Bevorzugenden vorhanden,

- Die gewährte Bevorzugung ist diesem Grund angemessen und für andere Mitarbeiter in diesem Sinne einsichtig,
- Diese Art von Bevorzugung wird bei Vorliegen eines entsprechenden Grundes auch allen anderen Mitarbeitern zuteil.

Im Rahmen dieser Behandlung ist daran zu denken, dass Benachteiligungen einzelner Mitarbeiter sich nur als Sanktionen auf vorheriges Fehlverhalten rechtfertigen lassen. Im Extremfall muss der Vorgesetzte auch damit rechnen, dass sich weitere Mitarbeiter mit dem benachteiligten Mitarbeiter solidarisieren, was zu Störungen des Arbeits- und Betriebsklimas führen kann.

3. **Vertrauenswürdigkeit**, die von dem *Vertrauen* ausgeht. Im Allgemeinen stellt das Vertrauen in den zwischenmenschlichen Beziehungen einen zentralen sowie hohen Wert dar. Innerhalb einer Führungsbeziehung ist er auf Dauer angelegt, womit es ein besonderes Gewicht erhält. Man versteht *Vertrauenswürdigkeit* als eine Eigenschaft, die sich so ausdrückt, dass jemand als würdig empfunden werden muss, wenn ihm Vertrauen entgegengebracht wird. Für die Erreichung solcher Vertrauenswürdigkeit sind nachfolgende Merkmale von großer Bedeutung:

- Berechenbares Verhalten,
- Eindeutige Anordnungen,
- Glaubwürdige Informationen,
- Erfüllung gegebener Zusagen,
- Wahren der Vertraulichkeit,
- Überzeugung statt Manipulation.

Unter der Bedingung, dass diese Grundformen des Verhaltens von der Führungskraft in der Praxis umgesetzt werden, werden sie zu einer zentralen Voraussetzung für erfolgreiches Führen. [nach 12]

Zusammenfassend ist zu betonen, dass der Maßstab der Führungsqualität darin besteht, dass eine vorgegebene Aufgabenstellung unter spezifischen Bedingungen und in einem vorgegebenen Zeitraum mit einem Höchstmaß an Leistung, insbesondere aber an „Good-will Leistung“ erbracht wird und gleichzeitig ein hoher Zufriedenheits- und Identifikationsgrad mit der Aufgabe und dem Unternehmen von Mitarbeitern erlebt und akzeptiert wird. [nach 96]

4.2.5 Mit der Führungsqualität und Personalführung zusammenhängende Begriffe

Bereits die Definition über die Führungsqualität in dem vorangehenden Kapitel beinhaltet den Begriff „Führungskraft“ und weist damit auf deren große Bedeutung und Wichtigkeit im Personalführungsprozess hin. Als **Führungskraft** bezeichnet man die Person, die über Sach- und Personalverantwortung verfügt und aufgrund ihrer hierarchischen Position einen Einfluss auf das ganze Unternehmen oder wichtige Teilbereiche hat. [nach 99]

Nach *House* ist die Führungskraft charakterisiert „*durch einen ungewöhnlich starken Machtwillen, ein ungewöhnlich hohes Selbstbewusstsein und eine hohe Glaubwürdigkeit*“.

Folgende Begriffe werden mit der Personalführung und deren Qualität verbunden
[nach 99, 100, 101, 102, 103]:

1. **Führungsbeziehung** ist durch eine sehr einfache Grundstruktur ausgezeichnet: zwei oder mehrere Personen (eine Führungskraft und ein bzw. mehrere Mitarbeiter) interagieren untereinander in einer bestimmten (Führungs-) Situation, die wiederum in einen bestimmten (Führungs-) Kontext (d.h. Führung eines Mitarbeiters durch den Vorgesetzten) eingebettet ist.
2. **Führungssituation** kann man als das gesamte Umfeld der Führungsbeziehung bezeichnen, in dem es möglich ist, diese ausweitend zu betrachten. Sie stellt einen Zustand dar, in dem sich Führung abspielt und zugleich umfasst sie alle sachlichen und sozialen Bedingungen, die für das Führungsverhalten zu einem gegebenen Zeitpunkt von Bedeutung sind.
3. **Führungseigenschaften** stellen Merkmale einer Führungskraft dar. Sie lassen sich umschreiben als relativ breite und zeitlich stabile Dispositionen zu bestimmten Verhaltensweisen, die konsistent in verschiedenen Führungssituationen auftreten.
4. **Führungsverhalten** beschreibt die Gesamtheit der Aktivitäten und Formen der Ausdrücke von einer Führungskraft, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation im direkten Führungsprozess ausgerichtet sind.
5. **Führungsgrundsätze** sind die schriftlich fixierten, zentralisierten, durch Wertnormen gesetzte und gebildete generalisierten Steuerungskonzepte für dezentrale Führungs- und Kooperationsbeziehungen in und zwischen Arbeitsgruppen. Das heißt, sie beschreiben und/oder normieren die Führungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Rahmen einer ziel- und wertorientierten Führungskonzeption zur Förderung eines erwünschten Sozial- und Leistungsverhaltens. Außer der schriftlichen Form können sie auch als ungeschriebene Normen zur Verhaltensorientierung in den Führungsbeziehungen aufgetreten.
6. **Führungstheorien** entstehen aus Führungsmodellen und stellen einheitliche Systeme von Begriffen und Aussagen dar, die die Beschreibung, Erklärung, Vorhersage und Evaluation empirischer Sachverhalte sowie die Ableitung neuer, prinzipiell empirisch testfähiger Hypothesen und auch Prognosen für die Wirkungen eines bestimmten Führungsverhaltens ermöglichen (z.B. Eigenschaftstheorie, Situationstheorie, Interaktionstheorie, Der Weg-Ziel, Führungssubstitution – Abb. 4.2-7).
7. **Führungsmodelle** sind normative Denkmodelle, die Aussagen dazu treffen, wie die Funktion „Führung“ unter bestimmten Bedingungen im Unternehmen ausgeübt werden sollte. Nach Ueberschaer geht es hier um Systeme aufeinander abgestimmter Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel. Nach Scholz ist ihre Aufgabe, mehrere Komponenten der Personalführung zu systematisieren und zu verbinden, wobei sie mindestens ein Führungsinstrument enthalten.
8. **Führungsinstrumente** liefern konkrete (aber nicht unbedingt fundiert begründete) Vorschläge zur Personalführung. Unter diesem Begriff werden die Methoden, Verfahren und Mittel zusammengefaßt, die zur Erfüllung der Führungsaufgaben oder Führungsfunktionen verwendet werden. Damit beziehen sich Führungsinstrumente auf den verhaltensbezogen-personalen Aspekt von Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung und weniger auf den sachlich-rationalen Aspekt von Zielbildung, -erreicherung und -kontrolle. Eine spezielle Form,

in der Führungsinstrumente auch auftreten können, sind Führungstechniken, Führungsmittel und Führungsstile.

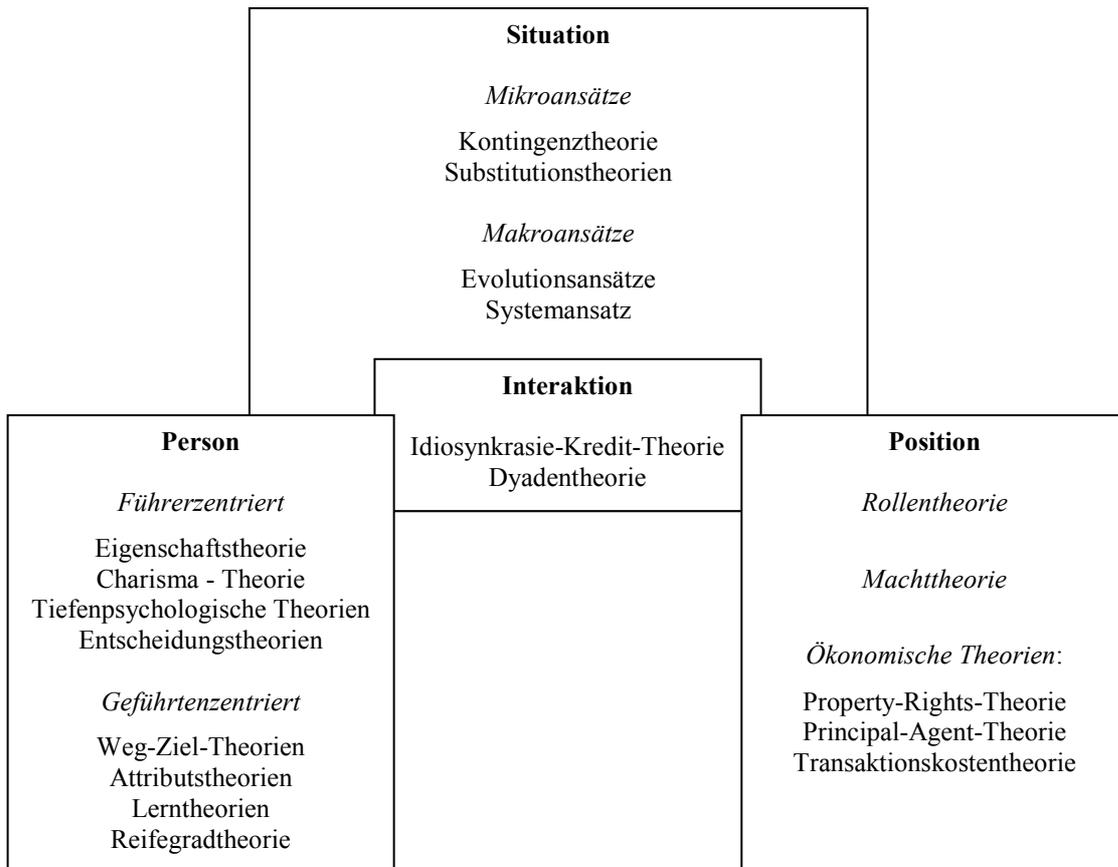


Abb. 4.2-7 Bezugsrahmen der Führungstheorien [105]

9. **Führungstechniken** sind als Vorgehensweisen und Maßnahmen der Führung zu verstehen, die zur Realisierung der vorgegebenen Ziele, der Gestaltung der Führungssituation und der Behandlung der Mitarbeiter dienen. Konkrete Führungstechniken beziehen sich auf:

- Die Formen von Anweisungen,
- Die Durchführung von Kontrolle,
- Den Einsatz positiver und negativer Kritik,
- Die Vorbereitung von Entscheidungen,
- Die Behandlung von Beschwerden,
- Die Information der Mitarbeiter,
- Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung.

Diese Führungstechniken werden dann im Rahmen unterschiedlicher Führungsstile und Führungsmittel in unterschiedlicher Ausformung angewendet.

10. **Führungsmittel** werden als Hilfe für die Führungskräfte verstanden, die sich auf eine bestimmte Führungssituation im Führungsprozess beziehen.

11. **Führungsstil** ist von vielen Autoren unterschiedlich definiert. Im Allgemeinen beinhaltet der Führungsstil:

- „Längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern/-innen“, [nach 11]
- „Ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes, und wiederkehrendes Führungsverhalten“, [nach 105]

- „Die Art und Weise, in der Führungskräfte sich verhalten, d.h. ihre Führungsfunktionen ausüben. Es handelt sich dabei um ein zeitlich überdauerndes und in Bezug auf bestimmte Situationen konsistentes (Führungs-) Verhaltensmuster von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern“. [nach 16]

Die definierten Begriffe bilden sowohl einen bewussten als auch einen unbewussten Bestandteil jeder Personalführung: Führungskräfte erreichen ihren Erfolg durch ihre Mitarbeiter und durch Änderung ihres eigenen Verhaltens in den Führungsbeziehungen.

4.2.6 Einflussfaktoren der Personalführung

Die Beobachtung des Personalführungsprozesses führt zu der Erkenntnis, dass das Verhalten der Führungskraft nicht nur durch ihre Charakteristiken, sondern auch durch die Situationsfaktoren und die vorangegangenen Reaktionen der Mitarbeiter bestimmt wird. Die Führungskräfte üben durch ihr eigenes Verhalten in Abhängigkeit von der gegebenen Situation Einfluss auf die Reaktionen der Mitarbeiter aus und diese Mitarbeiter ändern zukünftige Führungssituationen und das Verhalten der Führungskräfte durch eigene Reaktionen. Dieses Verständnis der gegenseitigen Beeinflussung kann man als **das integrierte Modell der Personalführung** bezeichnen (Abb. 4.2-8). [nach 58, 83]

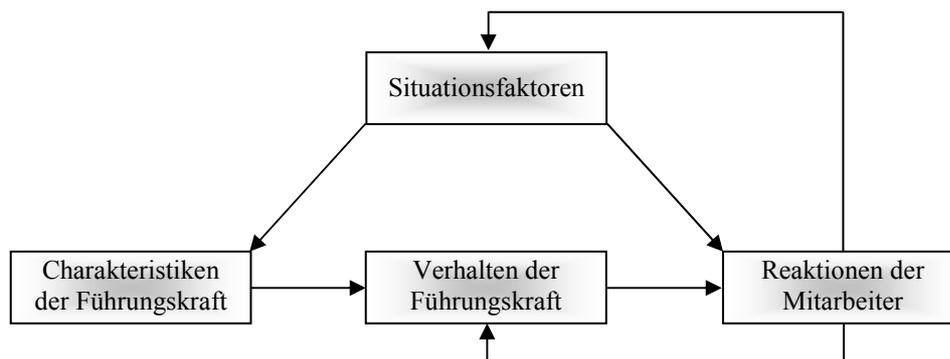


Abb. 4.2-8 Das integrierte Modell der Personalführung [nach 58, 83]

Aus der Integration der Personalführungsansätze, des Mitarbeiterverhaltens und der Faktoren, die diese Ansätze beeinflussen, ergibt sich, dass **sowohl die Führungseffektivität durch diese Faktoren beeinflusst wird als auch die Führung auf diese Faktoren einwirkt**. Eine Zusammenfassung dieser Einflussfaktoren sowie ihre wechselseitigen Beziehungen stellt folgende Abbildung dar (Abb. 4.2-9). [nach 105]

Bei dem gegenseitigen Einfluss aus effektiver Führung und den Einflussfaktoren ist es wichtig, die Fähigkeit der Führungskraft zu entwickeln, sich selbst und die Führungsumgebung zu diagnostizieren und auf dieser Grundlage die Mitarbeiter zu führen. In diesem Zusammenhang treten die drei folgenden Persönlichkeitsqualitäten in den Vordergrund, die zu dieser Fähigkeit der Führungskraft bedeutend beitragen:

1. Die Führungskraft sollte sich ihres Verhaltenseinflusses auf ihre Mitarbeiter bewusst sein.
2. Die Führungskraft muss mit ihren Mitarbeitern kommunizieren können.
3. Die Führungskraft muss sich selbst, ihre Mitarbeiter und deren Situationen, das Verhältnis zwischen Ursache und Effekt der individuellen Motivation und des

Verhaltens sowie auch Gruppendynamik und Gruppenverhalten verstehen können.
[nach 14, 18]

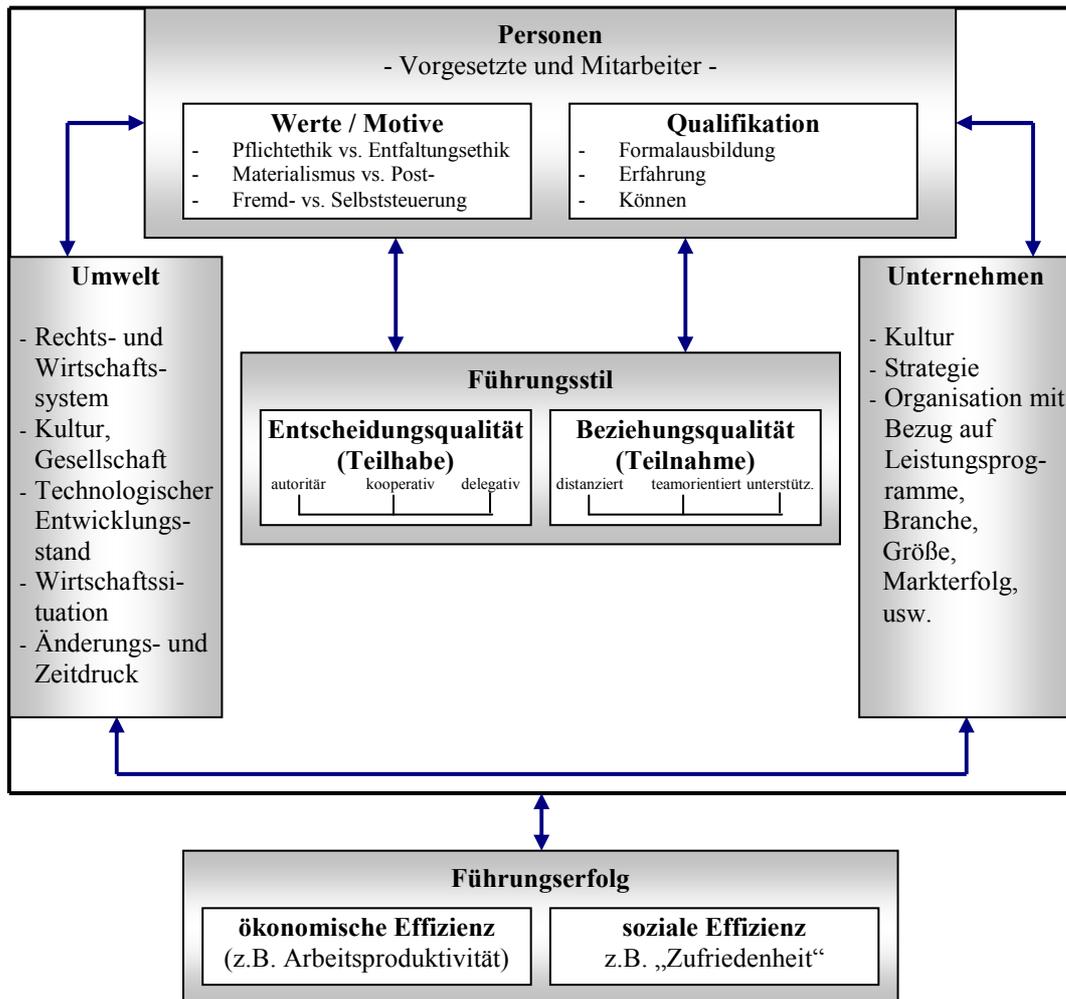


Abb. 4.2-9 Einflussfaktoren auf Führungsstil und Führungserfolg [105]

4.2.7 Voraussetzungen der Personalführung

Eine der notwendigen Voraussetzungen der effektiven Personalführung ist Macht bzw. Vollmacht. Das richtige Verständnis beider Begriffe erfordert ihre Wahrnehmung in unterschiedlichen Kontext.

1. **Die Macht** stellt die Fähigkeit der Mitarbeiter oder der Mitarbeitergruppe dar, die Meinungen bzw. das Verhalten der anderen Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppe zu beeinflussen und zu ändern. Es geht um die Fähigkeit des Mitarbeiters, die anderen dazu zu zwingen, das zu denken und zu tun, was sie sich wünschen; also die Fähigkeit, den eigenen Willen anderen aufzuzwingen. Der Ursprung der Macht ergibt sich aus den sechs folgenden Quellen:

- **Legitimation:** Die Macht wird in voller Übereinstimmung mit den für das Unternehmen gültigen Regeln aufgrund der von dem Unternehmen herausgegebenen Berechtigung und der Fachvoraussetzungen sowie Kriterien aus der Praxis realisiert. Je mehr sie auf die gegebene Situation ausgerichtet wird, desto mehr wird sie legitim.

- *Zwang*: Die Macht ergibt sich aus der Position in der Organisationsstruktur, womit einerseits die Möglichkeit gegeben ist, Anweisungen zu geben, zu bestrafen, zu belohnen, Ausnahmen zu erlauben sowie auch andererseits das Recht und die Verantwortung dafür, Situationen neu zu ordnen. Der Inhaber dieser Macht kann zur Erreichung seiner Autorität keinen autoritären oder direktiven Führungsstil durchsetzen, weil diese Autorität sich aus seiner Macht ergibt. Diese Macht ermöglicht der Führungskraft, Vorschläge vorzulegen, Mitarbeiter auszuwählen sowie Tätigkeiten zu untersagen.
 - *Belohnung*: Die Macht geht von der Beherrschung bestimmter Ressourcen (z.B. Finanzmittel, Lohnerhöhung, Arbeitsteilung, Urlaubszuteilung, Änderungen der Arbeitsbedingungen, Bericht bzw. Beurteilung über einzelne Mitarbeiter usw.) durch eine konkrete Person aus. Diese Macht wird entweder unmittelbar oder mittelbar gegenüber den Mitarbeitern durchgesetzt, die von diesen Ressourcen abhängig sind.
 - *Referent*: Die Macht hängt einerseits von der Stärke der Persönlichkeit ab, d.h. von ihrer einzigartigen und außergewöhnlichen Anziehungskraft, die durch ihre Charaktereigenschaften (Ehrenhaftigkeit, Entschiedenheit in Krisensituationen, Zugänglichkeit bei der Lösungen der Personenproblemen, usw.) gegeben ist, und andererseits aber auch von dem Charisma der Person, d.h. von ihrer Fähigkeit, die Menschen ohne Formalbetrauung zu führen. Die Personen mit dieser Art der Macht finden ihre Ressourcen sowohl in zwischenmenschlichen Beziehungen als auch in emotional prägender Förderung von anderen Menschen im Unternehmen.
 - *Experte*: Die Macht geht von dem durch die Ausbildung, Erfahrungen und Praxis in bestimmtem Bereich erworbenen Wissen aus. Die Basis dieser Macht ist Anerkennung des Fachwissens anderer Menschen, das heißt, sie geht von der Position der Person aus. Wird diese Macht von den Menschen anerkannt und akzeptiert, kann ihr Inhaber Fachautorität haben.
 - *Informationen*: Sie betreffen die Zusammenhänge unter den Menschen, Vorfällen und anderen Fakten, die ein zukünftiges Verhalten bzw. zukünftige Vorfälle vorhersagen helfen.
2. **Die Vollmacht** ist einer der Machttypen und stellt das Recht der Mitarbeiter dar, das sich aus ihrer Funktionseinordnung in die Hierarchie der Organisationsstruktur im Unternehmen ergibt, Entscheidungen zu treffen und damit die ihnen unterstellten Mitarbeiter zu beeinflussen. Es geht eigentlich um die legitime Macht, die das Recht gibt, die Tätigkeit der anderen zu bestimmen. Die Fähigkeit der Vorgesetzten, die Macht auszuüben, wächst mit der Teilnahme der Mitarbeiter an dieser Macht. In diesem Zusammenhang spricht man von der **Erweiterung der Vollmachten**, d.h. den Mitarbeitern auf allen Ebenen solche Rechte und Verantwortungen zu gewähren, die es ihnen ermöglichen, aus eigener Überlegung selber zu entscheiden. Dies führt dazu, dass die, deren Vollmachten erweitert wurden, glauben, dass sie selbst eine Entscheidung über die Art und Weise der Ausführung ihrer Arbeit treffen.

Aufgrund der vorangehenden Erklärung der Begriffe „Macht“ und „Vollmacht“ lässt es sich ableiten: Die Vollmacht gibt die Möglichkeit, Ergebnisse zu erreichen, die Macht ergänzt diese Fähigkeit. Die **Varianten der Beziehungen zwischen Vollmacht und Macht** zeigt nachstehende Abbildung 4.2-10. [nach 14, 30, 58, 83, 98]

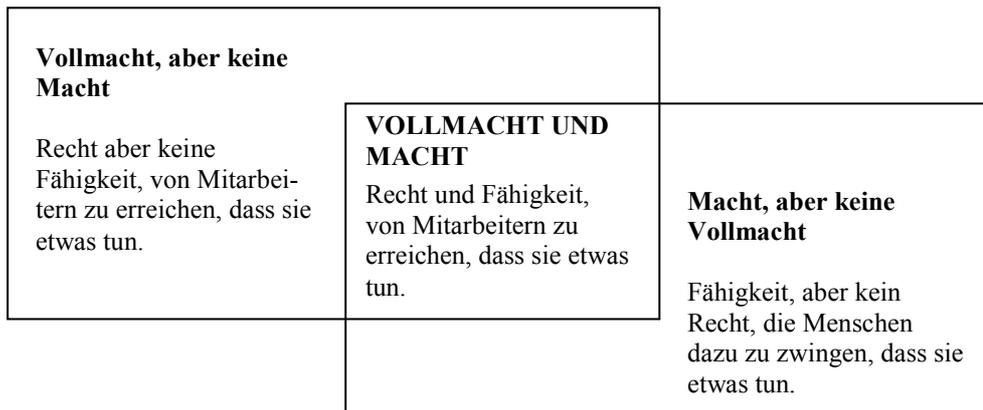


Abb. 4.2-10 Beziehung zwischen der Vollmacht und der Macht [58]

4.3 Ansätze der Führungskräfte in dem Personalführungsprozess

Die Weise, in welcher die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter einwirken und sie führen, hat eine entscheidende Konsequenz auf die Effektivität (Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit) der Arbeit und damit auch auf die Effektivität des ganzen Unternehmens.

Die Ausrichtung der Führung auf Mitarbeiter ist durch eine der folgenden Funktionen zu beschreiben:

- *Lokomotionsfunktion*, weil die Führungskraft die Zielstellungen verfolgen muss, um sich mit Hilfe der geeigneten Mitarbeiter und anderen Ressourcen rechtzeitig und richtig zu entscheiden. Ihre Handlung wird eher auf die Aufgaben ausgerichtet (initiieren, organisieren, anweisen, informieren).
- *Kohäsionsfunktion*, in deren Rahmen die Führungskraft dafür Sorge tragen muss, dass die Mitarbeiter eigene persönliche Ziele erreichen und Befriedigung in ihre Aufgaben sowie eine eigene Überzeugung und Selbstentwicklung finden. Die Führungskraft soll alle Mitarbeiter so fördern, dass sie mitdenken und an der Lösung von Problemen mitwirken und dabei zugleich den Zusammenhalt der Gruppe verstärken. Ihre Handlung ist in großem Maß auf Menschen ausgerichtet (zuhören, vertrauen, ermutigen).
- *Kombinationsfunktion*, wenn sich die Führungskraft darum bemüht, sich sowohl auf die Aufgaben als auch auf die Menschen zu konzentrieren. Hierbei geht es um die Verbindung der beiden vorerwähnten Funktionen.

Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Meinungen zur effektiven Führung nur schrittweise entwickelt haben, lässt es sich von den folgenden Ansätzen der Personalführung sprechen:

1. *Der Ansatz aufgrund der Charakteristika (Merkmale, Eigenschaften) der Führungskraft,*
2. *Der auf Verhalten der Führungskraft beruhende Ansatz,*
3. *Der Situationsansatz der Führung,*
4. *Die Ansätze der neuen Führung.* [nach 3, 15, 16, 18, 25, 30, 56, 58, 72, 80, 83, 90, 96, 98, 105]

4.3.1 Ansatz aufgrund der Eigenschaften der Führungskraft

Bis zum Anfang der 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts überwogen die Meinungen, dass der Mensch als eine Führungsperson geboren werden muss. In der zweiten Hälfte des 20er Jahrhunderts, das mit der Entwicklung der sozial-psychologischen Ansätze und deren Applikationen im Management verbunden wird, nahmen die Meinungen zu, die behaupteten, dass einige Eigenschaften der Führungskraft (Enthusiasmus, teilweise Intelligenz, zwangloses und durchgesetztes Verhalten) zwar angeboren sind, sie aber weiter entwickelt werden müssen, andere jedoch durch ständige Arbeit anerzogen werden können. Eine Vielzahl der Studien, in denen sich deren Autoren bemühten, effektive Führungskräfte von uneffektiven durch die Identifikation **spezifischer und individuell physischer, geistiger und persönlicher Charakteristiken und Eigenschaften** zu unterscheiden, lassen sich in einer Liste mit sechs Eigenschaftskategorien zusammenfassen:

1. *Physische Charakteristiken*: hauptsächlich Alter, Größe und Gewicht,
2. *Sozialer Hintergrund*: Erziehung, Erfahrungen, sozialer (gesellschaftlicher) Stamm und Status, Mobilität,
3. *Intelligenz*: Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Befähigungen, Beurteilung,
4. *Persönlichkeit*: Aggressivität, Wachsamkeit, Dominanz, Entschiedenheit, Enthusiasmus, Unabhängigkeit, Selbstvertrauen und Autorität,
5. *Sachorientierung*: Verantwortung, Initiativität, Ausdauer,
6. *Soziale Kompetenz*: Fähigkeit zu beaufsichtigen, Kooperation, Prestige, Taktgefühl und Diplomatie.

In der Gegenwart sind folgende **Eigenschaften der Führungskräfte für erforderlich**:

- *Dynamik*, d.h. bereitwillig sein, die Initiative zu übernehmen, das mental auch physisch energische Hochpotenzial, die Ausdauer und Bemühung, ein Ziel zu erreichen,
- *Motivation* für die Führung und Beeinflussung anderer, um gemeinsame Ziele zu erreichen,
- *Integrität*, die in sich die Ehrenhaftigkeit und Aufrichtigkeit in der Beziehung zu den anderen, die Vertrauenswürdigkeit und die Zuverlässigkeit beinhaltet,
- *Selbstvertrauen*, das in der Entschiedenheit, der Assertivität und der Sicherheit verankert ist,
- *Kognitive Fähigkeiten* als schnelle Auffassung, komplizierte Sachverhalte zu erfassen, Informationen zu sortieren, be- und weiterzubearbeiten,
- *Branchen- und Fachkenntnisse*,
- *Kreativität*,
- *Flexibilität* als die Fähigkeit, sich immer den verschiedenen Bedürfnissen von Mitarbeitern und wechselhaften Bedingungen anpassen zu können.

Die aktuelle Literatur führt weiter folgende **Schlüsselfähigkeiten für gute und kreative Führungskräfte** an.

- Verständnis für das Verhalten der Mitarbeiter und deren sich ständig ändernden Motive,

- Loyalität zu erwerben, indem sie ein Team aus den Mitarbeitern schaffen und führen, dass die einzelnen Teammitglieder bereitwillig die gestellten Ziele erreichen.
- Bedürfnisse der Mitarbeiter nach sozialer Anerkennung zu befriedigen (Stolz für gemeinsam geleistete Arbeit und erreichte Ziele, Selbstverwirklichung).

Wegen der großen Anzahl der Charaktereigenschaften und der Wechselwirkung untereinander ist es unmöglich, bestimmte Eigenschaften anzuführen, die zum Erfolg in allen Situationen führen würden. Trotzdem gibt es gewisse Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften der Führungskräfte und dem Führungserfolg. [nach 16, 72, 90]

4.3.2 Verhaltensbezogener Ansatz von Personalführung

Neben der reinen Wahrnehmung des menschlichen Naturells stellt dieser Ansatz das Verhalten der Führungskraft in den Vordergrund. Er will auch feststellen, ob sich die Führungskraft mehr an der Aufgabe oder an den handelnden Personen orientiert. Orientiert sich die Führungskraft vorwiegend an der **Aufgabe**, betont sie die Ziele und die dafür notwendigen Tätigkeiten der ganzen Gruppe und jedes einzelnen Mitgliedes. Die Führungskraft gibt Normen vor und belohnt Ergebnisse mit entsprechender Qualität. Dieses Führungsverhalten kennzeichnet Initiative, Lenkung, Leistung und Alleinentscheidung (Autokratie).

Orientiert sich die Führungskraft an den **Menschen**, will sie die Ziele mit effektiver Teamarbeit erreichen und wird auf die Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen z.B. eine freundliche Arbeitsatmosphäre schaffen und erhalten.

Im Rahmen dieses Führungsverhaltens wählt die Führungskraft geeignete Methoden, Ansätze und Instrumente aus, um die Mitarbeiter zu fordern und zu beeinflussen. Dabei wird die Führungskraft Motivation, Kreativität, Flexibilität, Innovation, Engagement und Leistungsbereitschaft fördern und fordern. Aufgabenbezogenes und personenbezogenes Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern über eine längere Zeit hinaus nennt man den **Führungsstil** der Führungskraft.

Der Führungsstil wird in der Regel beeinflusst durch:

- Individuelle Fähigkeiten und Charaktereigenschaften der Führungskraft,
- Das Gruppenverhalten der Mitarbeiter bzw. das Verhalten und Charaktereigenschaften einzelner Mitarbeiter,
- Zahl der Aufgaben, Qualitätsziele und die für die Erledigung zur Verfügung stehende Zeit,
- Situation des Unternehmens (innere und äußere Faktoren),
- Andere Faktoren, die die Abbildung 4.2-9 im Kapitel 4.2.6 darstellt. [nach 3, 15, 16, 18, 25, 30, 56, 58, 72, 80, 83, 90, 96, 98, 105]

4.3.2.1 VERHALTENSMODELL – MCGGREGOR'S THEORIEN X UND Y

Douglas McGregor's Theorien X und Y haben zwei unterschiedliche Sichtweisen auf den Menschen. **Theorie X** betrachtet den Menschen anhand negativer, pessimistisch statischer Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, während **Theorie Y** den Menschen positiv, optimistisch, dynamisch und flexibel sieht. Die Führungskraft reflektiert anhand dieser polarisierenden Eigenschaften das eigene Verhalten und behandelt auf diesem Grund in bestimmter Weise ihre Mitarbeiter.

Mitarbeiter nach der Theorie X:

- haben eine natürliche Unlust zu arbeiten, meiden die Arbeit und die Verantwortung und sind faul;
- arbeiten nur unter Zwang und Strafandrohungen, um Ziele des Unternehmens zu erreichen;
- bevorzugen, geführt zu werden und autoritätsgläubig und unterwürfig sind;
- werden oft missverstanden, sind ichbezogen und unzugänglich für Änderungen;
- richten ihr Verhalten auf Ungefährlichkeit und Sicherheit aus.

Mitarbeiter nach der Theorie Y:

- wollen arbeiten, tun vor allem gute und sinnvolle Arbeit und sind loyal;
- halten die psychische und physische Kräfte der Arbeit ähnlich wie die Erholung für natürlich;
- sind fähig, sich selbst zu führen, selbstbewusst und der Selbstkontrolle fähig, ohne Fremdkontrolle zu benötigen;
- sind klug, kreativ und wachsen an Herausforderungen und Änderungen;
- nehmen Verantwortung an und suchen danach;
- wollen bei jeder Gelegenheit lernen sowie an Entscheidungen teilhaben.

Theorie X sieht X Führungskräfte wie folgt:

- behandeln die Menschen als Maschinen;
- beobachten die Mitarbeiter gründlich und kontrollieren deren Tätigkeit;
- suchen Schuldige und bestrafen Fehler;
- geben ausführliche Anweisungen, wie die Mitarbeiter die Arbeit zu erledigen haben;
- für sie stehen das Gehalt und die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle;
- haben Freude an routinemäßiger und wiederholender Arbeit;
- kommunizieren nicht mit ihren Mitarbeitern und fragen sie nicht nach ihren Meinungen.

Die Führungskräfte nach der Theorie Y:

- achten und berücksichtigen höflich die Rechte der einzelnen Mitarbeiter;
- vertrauen ihren Mitarbeitern und versuchen aus Fehlern zu lernen;
- wollen eine selbstständige Arbeitsweise der Mitarbeiter;
- geben ihnen Raum, die Arbeit so zu erledigen, wie sie es für richtig halten;
- suchen nach neuen Wegen, die Arbeit noch interessanter zu machen;
- fordern die Mitarbeiter auf, eigene Ideen für Verbesserung und Veränderung der Arbeit zu entwickeln.

Mc'Gregor glaubte, dass die Theorie Y näher an der Wirklichkeit sei. Deshalb empfahl er, die Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen, reibungslose Beziehungen in den Arbeitsgruppen zu erreichen und den Mitarbeitern verantwortungsvolle und herausfordernde Aufgaben zu geben, um deren Motivation zu erhöhen.

Bei einer einseitigen Fixierung auf die Theorie Y, wird es aber zu Missverständnissen und Irrtümern kommen. Deshalb sollten gute Führungskräfte nicht nur Ehrwürdigkeit, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter anerkennen, sondern auch deren Verhaltensmängel in einigen Situationen akzeptieren und ihr Führungsverhalten der gegebenen Situation anpassen. [nach 25, 80]

4.3.2.2 FÜHRUNGSKONTINUUM VON TANNENBAUM & SCHMIDT (THEORIE DES VERÄNDERLICHEN VERHALTENS DER FÜHRUNGSKRAFT)

Das sog. Modell des Verhaltenskontinuums erklärt **das Verhalten der Führungskräfte beim Treffen von Entscheidungen**. Die Vertreter des Modells, *Robert Tannenbaum* und *Warren H. Schmidt*, führten die folgenden wichtigen Faktoren an, die den Führungsstil beeinflussen:

- *Die starke Persönlichkeit der Führungskraft*, die den Mitarbeitern Vertrauen und Sicherheit gibt,
- *Die starke Persönlichkeit der Mitarbeiter*, die die Möglichkeit haben, das Verhalten ihrer Führungskraft zu beeinflussen, z.B. durch den Ausdruck in der Bereitwilligkeit, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu übernehmen,
- *Die Situationskräfte* als Unternehmenswerte oder –traditionen; Arbeitseffektivität von Mitarbeitern als das Ganze; Charakter der Probleme; Möglichkeiten der richtigen Pflicht-, Vollmacht- und Verantwortlichkeitsdelegation sowie auch Zeitdruck.

Tannenbaum und Schmidt betonen die Einflüsse der Organisations- und Sozialunternehmensumgebung auf die Führungsstile. Nach deren Ansicht sollten die Führungskräfte die äußere Unternehmensumgebung berücksichtigen, wenn sie auf die Mitarbeiter zugehen.

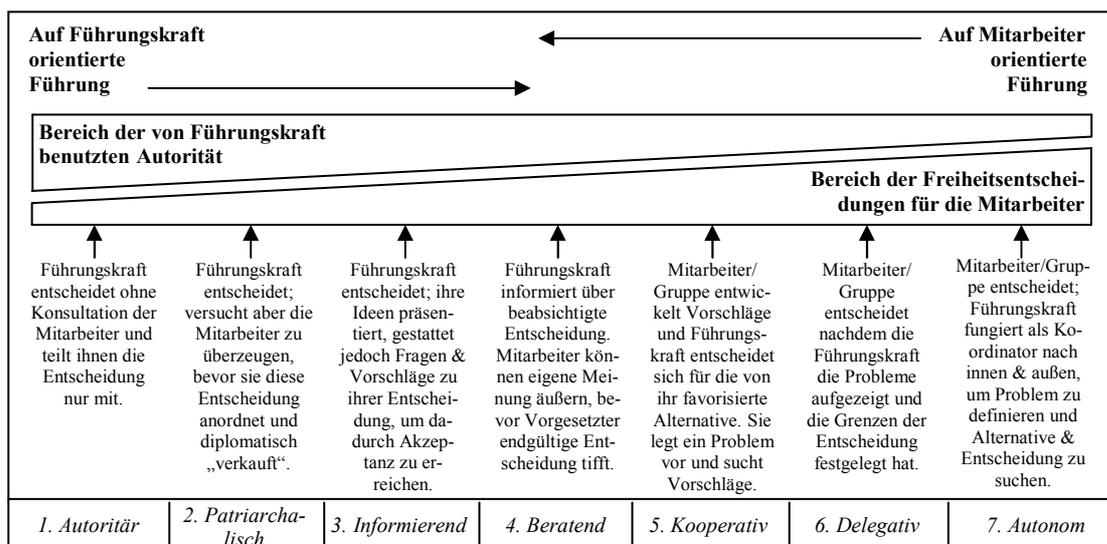


Abb. 4.3-1 Verhaltenskontinuum der Führungskräfte im Rahmen der Personalführung [nach 25, 80]

Das in der Abb. 4.3-1 dargestellte Modell ordnet und charakterisiert die Art der Entscheidungsfindung anhand des Machtbereiches der Führungskraft und des Freiheitsgrades der Mitarbeiter. Autoritärer Stil und hohes Maß der Kontrolle liegen auf der linken Seite dieses Kontinuums, während Führungsstile mit demokratischen Komponenten und Delegation von Rechten und Pflichten sich auf der rechten Seite befinden. Die Theorie des veränderlichen Verhaltens zeigt eine Vielzahl der Führungsstile auf. Als effektivste Verhaltensweisen gelten diejenigen mit Möglichkeiten, sich anzupassen und wirksam zu delegieren. Dabei berücksichtigen sie eigene Fähigkeiten und die der Mitarbeiter und Art der Ziele. [nach 16, 25, 72, 80, 96, 98, 105]

4.3.2.3 IOWA STUDIEN – DIE AUF DER VOLLMACHT GEGRÜNDETEN FÜHRUNGSSTILE

Die klassischen Führungsstile – autokratisch, demokratisch, liberal – kann keine der Führungskräfte strikt in Praxis umsetzen. In ihrer reinen Form sind sie deshalb eher von theoretischer Natur. Die Führungskraft neigt zu einem bestimmten Führungsstil, wenn die prägenden charakteristischen Merkmale eines Stils überwiegen.

1. Autokratischer Führungsstil

Die Führungskraft:

- setzt ihren Willen, ihre Gedanken und Meinungen mit verschiedenen Machtmitteln durch, ohne Meinungen und Einstellungen ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen,
- gibt Anweisungen und ausführliche Anordnungen, d.h. wer, was, wann, wo und wie tun soll,
- erwartet, dass die Mitarbeiter die Instruktionen genau einhalten, die sie bei Nichtbefolgen bestraft,
- gibt den Mitarbeitern keine Möglichkeit dazu, die Ziele und Methoden ihrer Arbeit auszuwählen,
- beobachtet die Leistungen der Mitarbeiter gründlich und häufig und kontrolliert deren Leistungsergebnisse streng und regelmäßig,
- orientiert sich mehr an den Aufgaben als an zwischenmenschlichen Beziehungen,
- benutzt eigene Autorität und differenzierte Belohnung, um die Mitarbeiter zu motivieren, womit sie deren Eigeninitiative unterdrückt,
- kommuniziert einseitig von oben nach unten mit Mitarbeitern auf niedriger Ebene,
- schafft durch ihre Distanziertheit die Bedingungen für den Zerfall der Gruppe und die Bildung informeller Untergruppen.

Die Mitarbeiter erbringen die Leistungen unter Druck. Wahrscheinlich spaltet sich die Arbeitsgruppe in zwei Lager:

- *Erstes Lager* ist passiv, hat Angst vor der Autorität der Führungskraft; die Mitarbeiter sind unzufrieden, schweigen aber,
- *Zweites Lager* äußert seine Unzufriedenheit, arbeitet und handelt gegen den Vorgesetzten, was Konflikte verursacht und damit die Arbeitsproduktivität negativ beeinflussen kann.

Der autokratische Führungsstil lässt sich in drei Kategorien einteilen, die sich nur im Maß der Rücksichtslosigkeit gegenüber den Mitarbeitern unterscheiden.

- 1) *Autoritärer Stil*, bei dem der Vorgesetzte seine Position in der formellen bzw. teilweise informellen Unternehmensstruktur ausnutzt bzw. missbraucht, und das Ergebnis seines Wissens, seiner Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verdienste darstellt.
- 2) *Reinautokratischer Stil*, der als die Alleinherrschaft bzw. die unbegrenzte Beherrschung des Vorgesetzten verstanden wird. Der Vorgesetzte versteckt dahinter seinen Mangel an eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen.
- 3) *Diktatorischer Stil* ist blinde Willfährigkeit der Führungskraft, die nur sich selbst sieht und alle eigenen Handlungen positiv bewertet, ohne ansatzweise anderen Meinungen überhaupt einen Platz einzuräumen.

2. Demokratischer Führungsstil

Prägend für diesen Stil ist, dass die Führungskraft auf ihre Mitarbeiter zugeht und ihnen entgegenkommt:

- Sie lässt sich zu Aufgaben, Entscheidungen und Verfahren von den Mitarbeitern raten, um diese zu bewältigen,

- führt Gespräche mit den Mitarbeitern und denkt über ihre Meinungen nach,
- koordiniert, plant und hilft den Mitarbeitern, die Aufgaben und Arbeit zu erfüllen; sie bespricht mit den Mitarbeitern Ergebnisse und Korrekturen,
- nutzt die Teilnahme der Mitarbeiter zu deren Bewertung und Belohnung,
- begrenzt die Motivation nicht auf Belohnung und Sanktion, sondern nutzt außerökonomische Mittel zur Motivation, indem sie persönliches Vorbild ist und die Mitarbeiter an Entscheidungen und an Führung teilhaben lässt.

Die Mitarbeiter sind zufrieden mit der Arbeit und den Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe, beteiligen sich an den Entscheidungen und sind initiativ. Zugleich respektieren sie freiwillig bestimmte Regeln und Entscheidungen der Führungskraft. Die beidseitig aktive Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern ermöglicht, Mechanismen für die Bewältigung von Konflikten zu entwickeln.

Dieser Führungsstil hat eine breite Skala. Er beginnt bei Führungskräften, die ohne Beteiligung der Mitarbeiter nichts leisten, bis zu denen, die ihre Entscheidung mit den Mitarbeitern nur besprechen. Deshalb teilt man wie folgt noch weiter auf in:

1) *Konsultativen Stil*

- Große Orientierung der Führungskraft an den Aufgaben und den Beziehungen in der Arbeitsgruppe,
- Die Führungskraft gibt den Mitarbeitern die Instruktionen, was, wo, wann und wie zu tun ist und beaufsichtigt sie auch während der Hauptphasen der Aufgabenerfüllung,
- Sie fördert die Mitarbeiter und erklärt ihnen, warum es notwendig ist, die Aufgaben zu erfüllen,
- Sie konsultiert Mitarbeiter, behält aber das letzte Wort für sich,
- Sie berücksichtigt und setzt die Gedanken, Meinungen und Einstellungen ihrer Mitarbeiter durch, um eine Entscheidung zu treffen,
- Sie gibt das Feed-back über die Qualität der geleisteten Arbeit und bewertet die Leistungsergebnisse.

2) *Partizipativen Stil:*

- Die Führungskraft widmet sich viel mehr den Menschen als den Aufgaben,
- Sie legt die Ziele und Grenzen fest, gibt generelle Anweisungen,
- Sie sagt den Mitarbeitern nicht, was und wie sie tun sollen, sondern gibt ihnen die Freiheit und die Aufgabe selbst zu bestimmen, welche Ziele und wie sie sie erreichen werden,
- Sie orientiert sich am Endergebnis,
- Sie fördert die Mitarbeiter durch den Aufbau deren Selbstvertrauens und treibt sie an,
- Sie trifft die Entscheidungen zusammen mit den Mitarbeitern und erlaubt ihnen, eigene Entscheidungen im Rahmen ihrer vorgegebenen Grenzen zu treffen,
- Sie motiviert mit Belohnung und Lob.

Dieser partizipative Stil ist zeitlich anspruchsvoll, weil er nicht nur die Initiative der Mitarbeiter fördert, sondern es auch ermöglicht, einen Teil der eigenen Pflichten, Kompetenzen und Verantwortung an Mitarbeiter zu delegieren:

Pflichten (Aufgaben): Die Führungskraft delegiert die Arbeitsaufgaben und Pflichten durch die effektive Kommunikation über Inhalt, Umfang und Form der Aufgaben.

Teil der Vollmachten (Kompetenzen): Die Führungskraft schafft den Raum und die Bedingungen für die Erfüllung der Aufgaben. Sie überlässt den Mitarbeitern, wie sie die

Aufgaben erfüllen, indem die Führungskraft alle aktuellen notwendigen und erforderlichen, Informationen vollständig an die Mitarbeiter weitergibt.

Verantwortung: Sie überträgt die bewusste Kontrolle und das Feed-back über die effektive und rechtzeitige Erfüllung der Aufgaben. Die Mitarbeiter haben das Gefühl „der psychologischen Verantwortlichkeit“ für die Aufgabenerfüllung.

Der Delegierungsprozess an die Mitarbeiter gibt ihnen die Möglichkeit, sich aufgrund eigener Überlegung zu entscheiden. Deshalb erfordert der Führungsstil effektive Kommunikation und Vertrauen in der ständigen Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern.

3. Liberaler Führungsstil

Der liberale Führungsstil baut auf der Freiheit der Mitarbeiter auf. Die Führungskraft tritt als Repräsentant ihrer unterordneten Arbeitsgruppe auf. Verhalten und Handlungen sind zu charakterisieren wie folgt:

- Die Führungskraft kümmert sich wenig um die konkreten Aufgaben und Beziehungen der Gruppe,
- teilt das zu erreichende Ziel ihren Mitarbeitern nur mit und verlässt sich auf sie, dass sie diese Ziele mit den dafür erforderlichen Mitteln und Verfahren erreichen,
- beantwortet die Fragen von Mitarbeitern und führt sie nur wenig, wenn überhaupt,
- beaufsichtigt die Leistung nicht und braucht keine Berichte über die Ergebnisse,
- erkennt die Ergebnisse und Innovationen aufgrund der Arbeitsweisen an,
- erlaubt den Mitarbeitern, die Entscheidungen ohne ihr Einverständnis zu treffen,
- leitet die Informationen weiter und vermittelt den Kontakt mit der Außenumgebung,
- tritt eher als ein informeller Leiter auf, was zu unterschiedlichen Untergruppen führen kann.

Die Mitarbeiter verfügen über große Selbstständigkeit, um eigene Ideen zu entwickeln und persönliche Interessen und Ziele durchzusetzen. Manchmal führt dieser Stil zu niedriger Arbeitsproduktivität, Unzufriedenheit der Mitarbeiter, von niemandem gelösten Konflikten, unterschiedlichen Untergruppen mit eigener Meinung und Vernachlässigung der Aufgaben. In außergewöhnlichen Fällen herrscht Anarchie und Chaos. Nicht immer ist die Kommunikation wechselseitig, sind die Arbeiten verteilt und die Ziele klar festgesetzt, usw.

Dieser Stil hat drei Modifikationen:

- 1) *Liberaler Stil:* Die Führungskraft strebt danach, konfliktlose Beziehung zu ihren Mitarbeitern zu haben auch für den Preis, in einigen Situationen den Rückzug anzutreten. Sie gewährt ein hohes Maß an Freiheit, um Inhalt und Methode für die eigene Arbeit auszuwählen.
- 2) *Passiver Stil:* Der Vorgesetzte verhält sich in so einem hohen Maß passiv und defensiv, dass er die formale Funktion einer Führungskraft nicht erfüllt.
- 3) *Stil Laisser-faire:* Er ist „ein freies Spiel“ der Kräfte, in das der Vorgesetzte überhaupt nicht mehr auf die Arbeitsgruppe einwirkt oder in ihre Tätigkeiten eingreift.

Viele Erfahrungsberichte der *Iowa Studien* führen zu dem folgenden Ergebnis: Mitarbeiter mit niedrigerer Qualifikation sollten autoritär geführt werden und Mitarbeiter mit kreativen Aufgaben und Tätigkeiten eher partizipativ, um die besten Arbeitsergebnisse zu erhalten. Alle Führungsstile verlangen im Ergebnis, sich nicht nur der positiven sondern auch der negativen Seiten der Mitarbeiter bewusst zu sein. Die

Entscheidung, welcher Stil für den gegebenen Moment geeignet ist, ist von der konkreten Situation, dem zu lösenden Problem und den Mitarbeitern abhängig. [nach 16, 90, 98]

4.3.2.4 OHIO-STATE-UNIVERSITY STUDIEN NACH FLEISHMAN

Diese Studien stellen eine Zusammenfassung von Führungsstilen dar, die zwischen 1945 und 1960 an der *Ohio State University* entwickelt wurden. **Ziel dieser Studien** war es, einen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und den Gruppencharakteristika aufzudecken und zugleich eine Führungsqualität zu bestimmen und zu spezifizieren. Ihr Schwerpunkt bestand in der Beschreibung des Verhaltens von Führungskräften und in der Identifikation der von diesem Verhalten nicht abhängigen Faktoren.

Die Ohio-State-University Studien gehen von neun „Dimensionen“ von Führungsverhalten aus, denen weitere Unterkategorien zugeordnet wurden. Zu diesen Dimensionen“ gehören:

- Dominanz,
- Organisation,
- Leistungsbetonung,
- Mitgliedschaft,
- Initiative,
- Repräsentation,
- Integration,
- Kommunikation,
- Anerkennung und Lob.

Die ersten fünf Dimensionen bezogen sich in hohem Maße aufeinander. Deshalb schuf man die zwei nachfolgenden voneinander unabhängigen Dimensionen, um fast jedes von Mitarbeitern beschriebene Führungsverhalten verstehen zu können:

- 1) *Consideration (C) bzw. Mitarbeiterorientierung oder Beziehungsorientierung* spricht darüber, in welchem Maße ein Vorgesetzter persönliche Bedürfnisse seiner Mitarbeiter berücksichtigt, um ihr Wohlergehen besorgt ist und deren eigenen Vorstellungen respektiert. Diese Dimension baut auf dem gegenseitigen Vertrauen, der Ehrfurcht, Würde, Herzlichkeit, Freundlichkeit und gegenseitigen Anerkennung in den Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und den/der von ihm geführten Mitarbeitern/Gruppe auf.
- 2) *Initiating Structure (IS) bzw. Aufgabenorientierung* bezeichnet das Ausmaß, in dem der Vorgesetzte sowohl die Tätigkeiten der Arbeitsgruppe als auch seine Beziehungen zu dieser Gruppe definiert und organisiert; der Vorgesetzte weist Rollen zu und erwartet deren Übernahme von jedem Mitglied der Gruppe; er plant die Aufgaben, Art der Durchführung und Ziele, deren Erfüllung er feststellt. Das Führungsverhalten ist an den Unternehmenszielen ausgerichtet, die der Vorgesetzte durch Sichern der Kooperation und Kommunikation innerhalb der Mitarbeitergruppe, durch Setzen der Vorschriften und mit Anregungen zur Aufgabenerledigung erreichen will.

Nach dem **Ergebnis der Ohio-State-Studien** waren beide Führungskategorien voneinander unabhängig, d.h. die Führungskraft kann sowohl eine hohe mitarbeiterorientierte Rücksichtnahme als auch eine hohe aufgabenorientierte Planungsinitiative an den Tag legen. Eine Zweiteilung der beiden Dimensionen in hohe

und niedrige Ausprägungsgrade hat schließlich zu den so genannten „**Ohio-State-Leadership-Quadranten**“ geführt (Abb. 4.3-2). Die Führungskraft kann mit ihrem Verhalten innerhalb dieser Quadranten verschiedene Positionen zu den Achsen einnehmen. Z.B.: Das Führungsverhalten im Punkt A ist gekennzeichnet durch mittleres Ausrichten auf die Mitarbeiter und die Aufgaben. Das Führungsverhalten im Punkt B legt großen Wert auf die Orientierung an den Mitarbeitern, während es die Aufgaben nur gering berücksichtigt.



Abb. 4.3-2 Ohio-State-Leadership Quadrant [90]

Durch Befragungen stellte man die Relation beider Dimensionen als Variablen im Führungsstil fest. Gruppen von Führungskräften mit hohen IS-Werten (hohe Aufgabenorientierung) lieferten allgemein hohe Leistungsergebnisse, dagegen relativ geringe „Good-will“ Leistungen und Arbeitszufriedenheit. Bei Führungskräften mit hoher Mitarbeiterorientierung, also mit hohem Anteil an der Arbeitszufriedenheit und zugleich den „Good-will“ Leistungen, wurden hingegen etwas geringere Leistungsergebnisse festgestellt. Nach der Ohio-State-Studie halten sich für die effektivsten Führungskräfte diejenigen, die in ihrem Führungsstil höhere Werte bei beiden Dimensionen haben als der Durchschnitt. [nach 16, 72, 80, 90, 98]

4.3.2.5 MICHIGAN STUDIEN – FÜHRUNGSSTILE NACH LIKERT

Gleichzeitig mit der Untersuchungen der Ohio-State-University führte die Michigan-University ähnliche, voneinander unabhängige Studien durch, um erfolgreiche Führungskräfte von den weniger erfolgreichen zu unterscheiden und die Unterschiede der Führungsstile festzustellen.

Auch in diesem Fall wurde die Führung aus zwei Blickwinkeln analysiert:

- *Produktionsorientiertheit* (production-centered): Betonung der technischen Leistungsaspekte der Aufgabe und
- *Personenzentriertheit* (employee-centered): Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Aufgabenerfüllung.

Ähnlich wie die Ohio-State-Studien kamen auch die Michigan-Studien zu dem Ergebnis, dass Personenzentriertheit und Produktionsorientiertheit zwei voneinander unabhängige Dimensionen sind. Aus diesem Grund gibt es zwischen der Produktivität und der Zufriedenheit keine konsistente Beziehung. Da die Produktivität entweder durch das personenzentrierte oder durch das produktionsorientierte Führungsverhalten

bewirkt werden könne, korreliert die Personenorientiertheit mit der hohen Zufriedenheit nicht in allen Fällen. Damit zeigt sich die Situationsabhängigkeit von Führungsverhalten und Führungserfolg, wobei die Situationsfaktoren wie „Hierarchieebene“ und „organisatorisches Entwicklungsstadium“ herausgehoben werden.

Die Ergebnisse der Michigan-Studien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Unter der Berücksichtigung der Hierarchie:*
 - Produktionsorientiertes Führungsverhalten ist zur Förderung von Innovation und Abteilungscoordination insbesondere auf den oberen Führungsebenen erforderlich,
 - Die Kombination des produktionsorientierten und personenzentrierten Führungsverhaltens ist wichtig für die mittleren Führungsebenen,
 - Personenzentriertes Führungsverhalten nimmt auf den unteren hierarchischen Ebenen durch die differenzierte Führungsrolle an Bedeutung zu.
- *Unter der Berücksichtigung der Organisationsentwicklung im Unternehmen* stehen die Aktivitäten der Führungskraft im Vordergrund, die sich auf die Aufgaben entweder
 - in frühen Phasen der organisatorischen Entwicklung, oder
 - bei organisatorischem Wandel, oder
 - bei raschem technischem Fortschritt beziehen.

Aufgrund dieser Michigan-Studien wurde **ein aus vier Stilen bestehendes Führungssystem** vom amerikanischen Professor *Rensis Likert* entwickelt. Durch eine Zusammenfassung der Ausprägungen von gewissen Merkmalen wollte er eine geschlossene Vorstellung des Führungsverhaltens geben. Diese Einzelmerkmale sind zu acht Hauptkategorien zusammengefasst: Motivation, Kommunikation, Interaktion, Entscheidungsbildung, Zielsetzung und Befehlserteilung, Kontrolle, Leistung/Arbeit, zugrunde gelegte Führungsprozesse (Leadership Prozesse). Je nach den Antworten auf unterschiedlich skalierte Fragen zu obigen Merkmalen wird das Führungsverhalten in das folgende System von vier Führungsstilen eingruppiert.

1. Exploitiert-autoritärer Führungsstil

Die Führungskräfte treten sehr autoritär auf. Entscheidungen fallen ausschließlich an der Spitze der Organisationsstruktur im Unternehmen. Die Führungskräfte haben wenig Vertrauen in ihre Mitarbeiter und kein Interesse an ihren Gedanken, Ideen, Meinungen und ihrer Eigeninitiative. Einseitige von oben geführte Kommunikation in Form von Anweisungen legt großen Wert auf korrekte Erfüllung. Belohnung, Bestrafung und Angst davor sollen die Mitarbeiter motivieren, sind aber in der Praxis wohl eher demotivierend.

2. Benevolent-autoritärer Führungsstil

Trotz der überwiegenden autoritären Momente des Stils delegieren Vorgesetzte einige Pflichten, Kompetenzen und Verantwortungen an die Mitarbeiter, die aber bezüglich ihrer Erfüllung streng kontrolliert werden. Da die Führungskraft sich für die Gedanken, Ideen, Ansichten und Initiativität der Mitarbeiter interessiert, läuft die Kommunikation teilweise auch von unten nach oben. Die Mitarbeiter werden mehr durch Belohnungen als durch die Bestrafung und Angst davor motiviert.

3. Konsultativer Führungsstil

Die Führungskraft vertraut den Mitarbeitern zu einem gewissen Grad; ferner zeigt sie Interesse an ihren Gedanken, Ideen, Meinungen, Ansichten und ihrer Eigeninitiative, um dies für das Unternehmen zu nutzen. Die Spitze der Organisationsstruktur trifft die

wichtigsten Entscheidungen des Unternehmens, während einzelne Aufgaben an die niedrigen Organisationsebenen delegiert werden. Beidseitige Kommunikation ermöglicht Mitarbeitermotivation durch Beteiligung an Führungsaufgaben. Ferner motivieren die Verantwortlichen durch Belohnung. Dieser Führungsstil verzichtet nicht auf Bestrafung und Auswahlkontrollen.

4. Partizipativ-Gruppenführungsstil

Die Führungskraft gewährt volles und umfassendes Vertrauen. Sie bietet den Mitarbeitern große Teilhabe an Unternehmensentscheidungen und weite Selbstständigkeit bei der Erfüllung der Aufgaben. Führungsverantwortliche Mitarbeiter delegieren Teile der Aufgaben an Mitarbeiter niedriger Organisationsebenen. Zur Vorbereitung aller Unternehmensentscheidungen ist nicht nur eine wechselseitige Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitern, sondern auch die Kommunikation der Führungskräfte untereinander notwendig. Das Unternehmen beteiligt die Mitarbeiter daran, die Unternehmensziele aufzustellen und umzusetzen. Mit Hilfe der Auswahlkontrolle überprüft die Unternehmensspitze das richtige Erfüllen der Ziele.

Dieses Führungssystem bzw. Kontinuum wird auch als „**System 1–4**“ bezeichnet (Abb. 4.3-3). System 1 wird als „*Strafandrohung*“ bezeichnet. Das System 2 ist als „*Förderung durch Belohnung*“ bekannt. System 3 stellt *eine Form des Übergangs* zu dem System 4 dar, das sich auf der *partizipativen Führung* gründet, bei der die Führungskraft in ihrem Verhalten die nachfolgenden Grundsätze berücksichtigen sollte:

- Die Führungskraft sollte die Beziehungen in der Arbeitsgruppe persönlich gestalten. Organisationsstrukturen und Führungsprozesse sollten Handlungs- und Interaktionsprozesse schaffen, die jedes Gruppenmitglied als nützlich und förderlich für Selbstachtung und -entfaltung wahrnimmt.
- Die Arbeitsgruppen sollten die Entscheidungen treffen und überwachen. Jedes Gruppenmitglied ist in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Bei überlappenden Gruppen- und Organisationsstrukturen sollte jede Arbeitsgruppe durch eines ihrer Mitglieder, das gleichzeitig mehreren Gruppen angehört, mit dem gesamten Unternehmen verbunden sein. Diese Mitglieder sind die so genannten Verbindungsmitglieder, bzw. „linking pins“.
- Der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter sollten eine hohe Leistungsorientierung haben, um hohe Ziele erreichen zu können. Damit wird dies bei gleichzeitiger Befriedigung von Individual- und Gruppenbedürfnissen bewirkt, dass die Gruppenbeteiligung an Entscheidungsprozessen ein notwendiges Systemprinzip bildet.

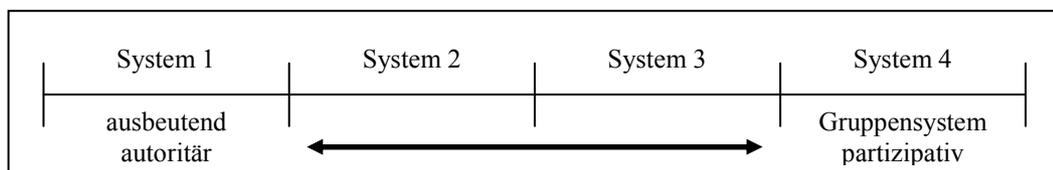


Abb. 4.3-3 Eingruppierung von Führungsverhalten in die Führungssysteme 1 – 4 [16]

R. Likert hielt den Partizipativ-Gruppenführungsstil für den erfolgreichsten aller untersuchten Führungsstile. Dieser Stil ist gekennzeichnet durch ein wirksames Setzen der Ziele, die Führungskräfte und deren Mitarbeiter bei hoher Arbeitsproduktivität am besten erreichten. Deshalb hielt er für die effektivste Führungskraft diejenige, die sich

an den Mitarbeitern ausrichtet und diese mit geeigneter wechselseitiger Kommunikation zu einem effektiven Arbeitsteam zusammenführt. [nach 16, 72, 105]

4.3.2.6 FÜHRUNGSTILTYPOLOGIE NACH WUNDERER

In der Literatur gibt es eine ganze Reihe von Versuchen zur Typologien von Führungsstilen. Die bisher behandelten Typologien (zweidimensionalen – Ohio-Studie, Michigan-Studie; Tannenbaum & Schmidt) beobachteten, in welchem Maß Macht- und Sozialaspekte in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eine Rolle spielen. In einigen Fällen spielt die Macht der Führungskraft eine große Rolle und die Sozialaspekte treten in den Hintergrund. Andere Modelle berücksichtigen bei wechselseitigen Führungsbeziehungen sehr detailliert sozial-emotionale Aspekte, während sie Macht nur am Rande behandeln.

Diese Defizite versuchte *Rolf Wunderer* im **zweidimensionalen Konzept** zu beheben, das den Führungsstil durch die Faktoren der *Partizipation* (Teilhabe) und *prosozialen Beziehungsgestaltung* (Teilnahme) beschreibt. Aus dieser Sicht beinhaltet die Führung zwei Dimensionen:

- *Machtdimension*, die den Mitarbeitern eine Beteiligung an den Entscheidungen bzw. Autonomie gewährt,
- *Prosoziale Dimension*, die die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen im Führungsprozess charakterisiert, insbesondere das Maß an gegenseitigem Vertrauen und beidseitiger Unterstützung und Akzeptanz.

Aufgrund dieser Dimensionen und auf Basis des Verhaltenskontinuums nach Tannenbaum & Schmidt schafft *R. Wunderer* zur Abgrenzung der verschiedenen Stile seine Führungsstiltypologie, die die Abbildung 4.3-4 veranschaulicht.

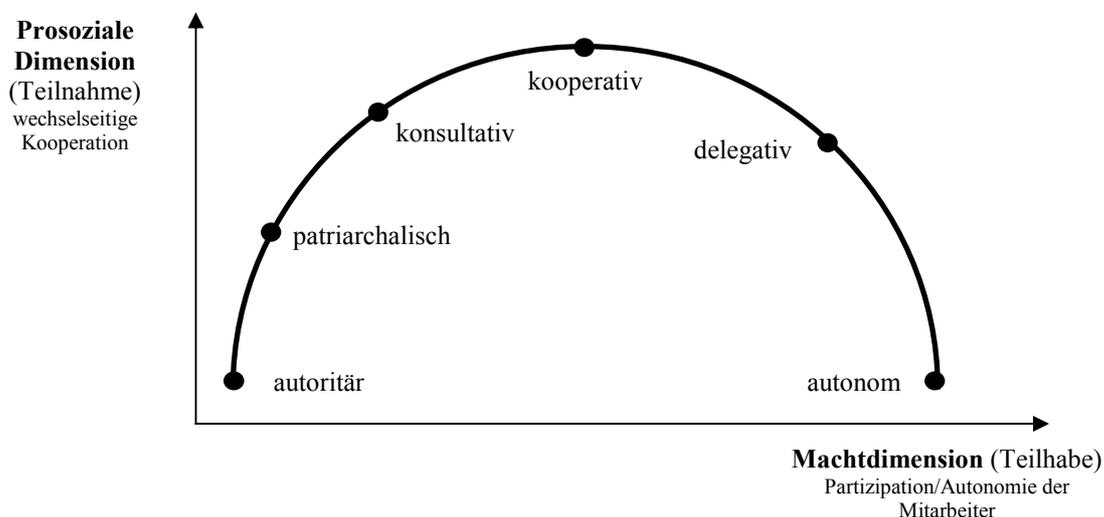


Abb. 4.3-4 Führungsstiltypologie nach Wunderer [105]

Bei den bisher entworfenen Führungsstilmodellen, die die Begrenzung von Führungsstilen versucht haben, ist es nun möglich, nach Anzahl und Inhalt der betrachteten Dimensionen zu unterscheiden:

- *Berücksichtigt man die Anzahl der betrachteten Dimensionen, kann man zwischen den folgenden Modellen unterscheiden:*

- Eindimensionale Führungsstilmodelle, bei denen nur ein Einflussfaktor auf den Führungsstil betrachtet wird,
- Mehrdimensionale Führungsstilmodelle, die zwei oder mehr unabhängige Einflussfaktoren berücksichtigen.
- *Berücksichtigt man den Inhalt der beobachteten Dimensionen, ergibt sich Folgendes:*
 - Charakteristika der Führungskraft (z.B. Positionsmacht, Orientierungsrichtung des Verhaltens von Führungskraft),
 - Charakteristika der Mitarbeiter (z.B. Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter),
 - Charakteristika der Führungsbeziehung (z.B. Qualität der Führungsbeziehung, Ausmaß der Teilhabe an Entscheidungen),
 - Charakteristika der Führungssituation (z.B. Entscheidungssituation, Aufgabenstruktur).

Kombiniert man verschiedene Dimensionen, lassen sich bestimmte Attribute konkreten Führungsstilen zuordnen, deren Grenzen ineinander fließen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass Führungskräfte in verschiedenen Führungsphasen verschiedene Führungsstile benutzen (z.B. die Führungskraft mit patriarchalischem Ansatz kann bei der Entscheidungsvorbereitung mehr konsultieren oder kooperieren, bevor sie diese Entscheidung trifft). [nach 98, 105]

4.3.2.7 VERHALTENSGITTER NACH BLAKE & MOUTON

Robert Blake und *Jane Mouton* entwickelten ein Verhaltensgitter (Verhaltensmatrix) auf Basis der Ohio-State-Studien (Sach- und Menschenorientierung), um Fähigkeiten und Fertigkeiten von Führungskräften zu entwickeln sowie verschiedene Führungsstilkombinationen zu identifizieren. In der zweidimensionalen Quadratmatrix mit Feldern „9x9“ stellen die Horizontalfelder das Maß an Interesse der Führungskräfte an Aufgaben dar (d.h. Tätigkeiten wie z.B. die Entscheidungsebene, Verfahren und Prozesse, Arbeitsdienstleistungs- und Produktionsqualität, Arbeitseffektivität). Die Vertikalfelder stellen das Maß an Aufmerksamkeit der Führungskräfte gegenüber den Menschen dar (d.h. Mitarbeiter mit Übernahme der Verantwortung aufgrund des entgegengebrachten Vertrauens, Schaffen geeigneter Arbeitsbedingungen, der Ausgestaltung und Erhaltung guter zwischenmenschlicher Beziehungen).

Die 81 in der Matrix entstandenen Positionen erleichtern es, die Führungskräfte nach folgenden Grundführungsstilen zu klassifizieren und zu spezifizieren (Abb. 4.3-5):

1. Führungsstil 1.1 – Überlebensmanagement (die Führungskraft des freien Verlaufs)

Die Führungskräfte widmen den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen wie den eigenen Aufgaben nur geringe Aufmerksamkeit. Statt der Arbeit kümmern sie sich hauptsächlich um ihre privaten Angelegenheiten. Mit ihren Mitarbeitern kommunizieren sie in geringem Maß und deren Fehler ignorieren sie wegen ihrer minimalen Kontrolle. Sie bemühen sich, ihr persönliches Engagement eher außerhalb des Unternehmens auszudrücken. Dieser Stil ist nicht geeignet, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

2. Führungsstil 9.1 – Befehl-Gehorsam-Management (autokratische Aufgabe der Führungskraft)

Die Führungskräfte konzentrieren sich überwiegend auf das effektive Erfüllen der Aufgaben und Erzielen von Höchstleistungen. Jedoch haben sie nur ein kleines bzw. gar

kein Interesse an ihren Mitarbeitern und deren Weiterentwicklung. In ihrer autokratischen Rolle kontrollieren sie ihre Mitarbeiter gründlich und dulden keinen Widerspruch.

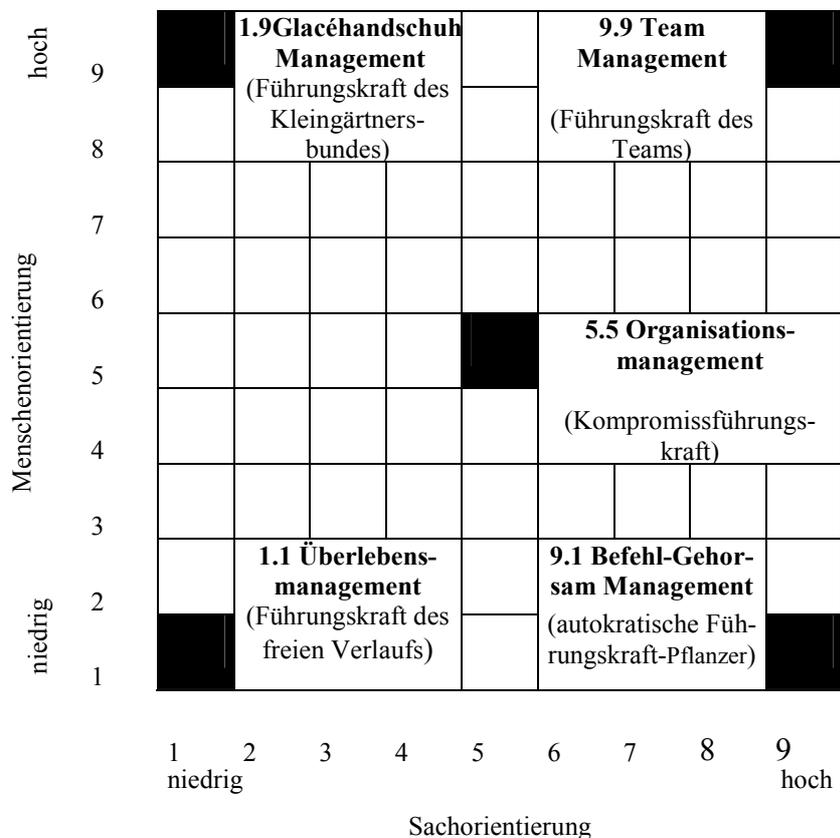


Abb. 4.3-5 Verhaltensgitter (Verhaltensmatrix) [83]

3. Führungsstil 1.9 – Glacéhandschuh-Management (die Führungskraft des Kleingärtnerbundes)

Die Führungskräfte beschäftigen sich in großem Maß mit den Mitarbeitern und deren Bedürfnissen, aber nur zufällig oder sehr wenig bzw. überhaupt nicht mit den Aufgaben. Sie schaffen eine angenehme Arbeitsplatzatmosphäre mit entspannten, freundlichen und zufriedenen Beziehungen unter den Mitarbeitern, ohne sich um die Zielerreichung zu kümmern. In diesem paternalistischen Stil üben die Führungskräfte auf die Mitarbeiter keinen Druck aus, sondern übernehmen – wenn notwendig – die Arbeit selbst. Um Konflikte zu vermeiden, sind sie gegenüber Mitarbeitern sehr tolerant. Sie bemühen sich, schlechte und unangenehme Berichte über Mitarbeiter zu verstecken bzw. zu verbessern.

4. Führungsstil 9.9 – Team-Management (die Führungskraft des Teams)

Die Führungskräfte orientieren sich gleichermaßen an den Aufgaben wie an den Mitarbeitern. Deshalb bezeichnen sie sich als die wirklich richtigen Führungskräfte des Teams, die Aufgaben und Bedürfnisse der Mitarbeiter verbinden, um die Unternehmensziele auf effektivste Weise zu erreichen. Bestmögliche Ergebnisse erreichen die Führungskräfte mit Hilfe der Loyalität und Teilhabe der Mitarbeiter.

5. Führungsstil 5.5 – Organisationsmanagement (die Kompromissführungskraft)

Dieser Stil kennzeichnet die Führungskräfte, die sich mit einer akzeptablen Aufgabenerfüllung und einem mittelmäßigen Betriebsklima zufrieden geben. Die

Vorgesetzten setzen die Ziele nicht zu hoch und treten gegenüber ihren Mitarbeitern freundlich autokratisch auf.

6. Führungsstil 9 + 9 – Paternalist

Es handelt sich um die Führungskräfte, die das Interesse an den Mitarbeitern mit der Aufgabenorientierung kombinieren, aber nicht in solchem hohem Maß wie bei dem Stil 9.9. Gegenüber den Mitarbeitern treten sie nicht als Kollegen, sondern als Vorgesetzte unter Verweis auf ihre herausgehobene Position auf: „Du gehörst mir und ich helfe dir bei deiner Karriere. Deshalb erwarte ich von dir, dass du gegenüber mir loyal sein wirst“ [nach 58].

7. Führungsstil – Opportunist

In diesem Fall nutzen die Führungskräfte alle Führungsstile prinzipienlos je nach dem, was die Unternehmensspitze für wünschenswert hält. Die Führungskräfte suchen nur persönliche Vorteile wie die Gehaltserhöhung oder den Aufstieg.

Das Verhaltensgitter (die Verhaltensmatrix) sagt nichts darüber aus, warum die Führungskräfte gerade in das bestimmte Feld gehören. Um dies zu ermöglichen, hat man die Einflüsse auf Verhalten und Handlung von Führungskräften zu ergründen, versucht. Dieses Verhaltensmodell erklärt, dass sich Mitarbeiter durch ständiges Training zu Führungskräften eines Teams nach 9.9. entwickeln können. [nach 16, 18, 58, 72, 80, 83, 90, 105]

4.3.2.8 3 D – KONZEPT NACH REDDIN

Reddin verwendet ähnlich wie Blake und Mouton die voneinander unabhängigen Grunddimensionen der Ohio-State-Studien – **Aufgaben-** und **Mitarbeiterorientierung**. Er unterteilt diese noch weiter in zwei Stufen, womit vier Grundführungsstile entstehen, die den Grundstilen der Führungskraft im Verhaltensgitter (Blake & Mouton) entsprechen. Außerdem erweitert Reddin diese Grundstile um die dritte Dimension „**Abhängigkeit von den Situationsfaktoren**“. Zu dieser Dimension gehören Faktoren wie die Organisation im Unternehmen, Arbeitsweise, Führungskräfte, Arbeitskollegen, Mitarbeiter). Diese Faktoren ergeben abhängig von Zeit und Gewichtung bestimmte Situationen, die an die Führungskräfte unterschiedliche aber insgesamt hohe Anforderungen stellen. Je nach Situation kann sich die Führungskraft nun situationsadäquat und damit effektiv aber auch situationsinadäquat und damit ineffektiv verhalten. Somit ergeben sich insgesamt acht verschiedene Führungsstile (Abb. 4.3-6).

Charakteristik der Grundstile und Möglichkeiten für deren weitere Benutzung:

1. *Der Verfahrensstil (Trennungsstil)* entspricht dem Stil 1.1 im Verhaltensgitter. Die Führungskraft widmet den Mitarbeitern und Aufgaben zu wenig Aufmerksamkeit. Dieser Stil ist von Regeln und Vorschriften geprägt und deshalb in einer durch hohe Dynamik gekennzeichneten Situation nicht anwendbar. Wenn die Führungskraft in solchen Situationen trotzdem diesen Stil benutzt, bezeichnet man sie als „Kneifer“. Aus der Angst vor der Verantwortung beharrt sie auf Regeln und Vorschriften, obwohl die Situation eine flexible Anpassung erfordern würde. Im Gegensatz zu ihm wendet der „Bürokrat“ einen effektiveren Führungsstil an, wenn das Unternehmen reibungs- und problemlos auf Basis der fixierten Spielregeln funktioniert.
2. *Der Beziehungsstil* entspricht dem Stil 1.9 im Verhaltensgitter, wo sich die Führungskraft bemüht, gute und starke Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen. Dies artet allerdings beim „Gefälligkeitsapostel“ bzw. „Missionar“

dahingehend aus, dass er selbst kleineren Unstimmigkeiten, Problemen und Konflikten grundsätzlich aus dem Weg geht und zum Schluss von seiner Führungsfunktion zurücktritt. Sein Gegenpol ist der „Förderer“ bzw. „Entwickler“, der sich seinen Mitarbeitern widmet, sie motiviert und für eine vertrauensvolle Atmosphäre sorgt, in der sie sich selbst verwirklichen können.

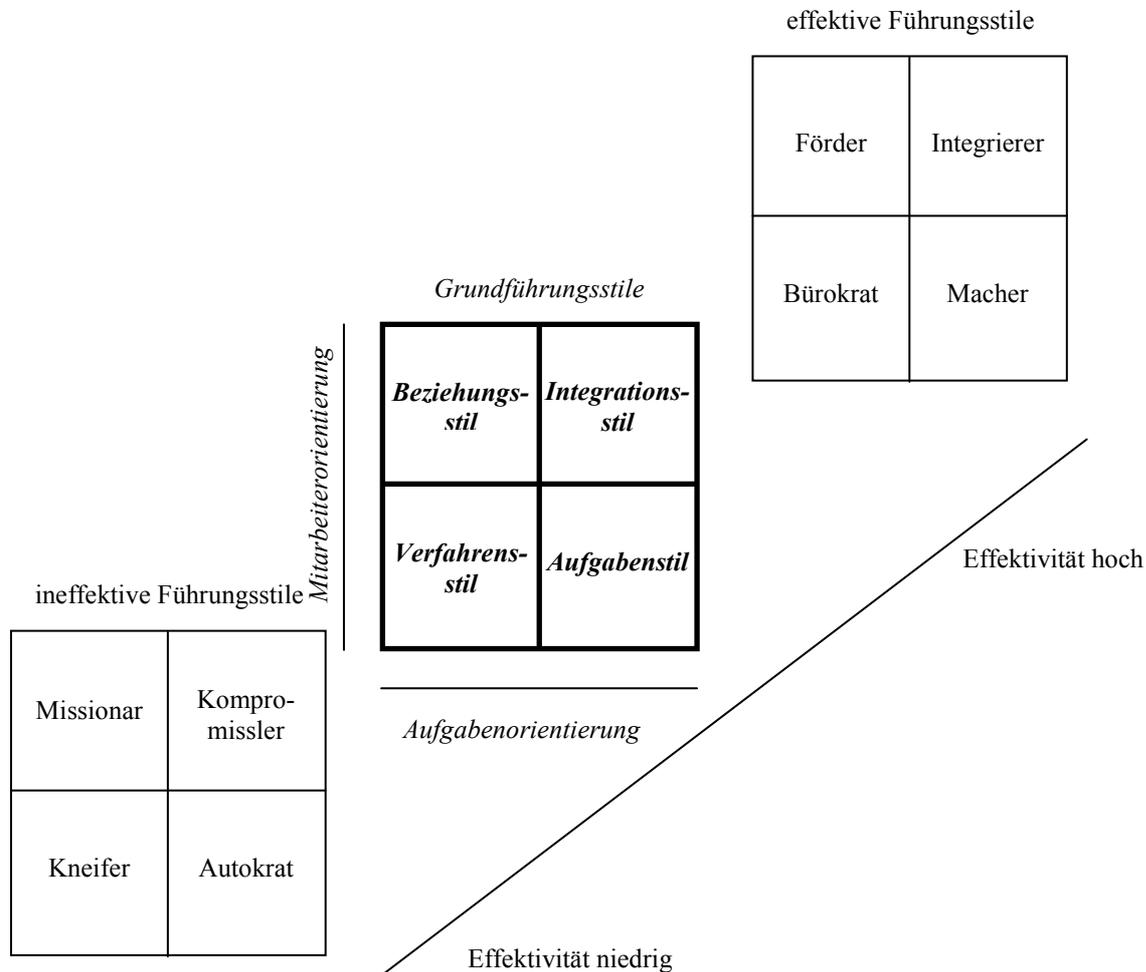


Abb. 4.3-6 Die drei Dimensionen des Führungsmodells nach Reddin [96]

3. Der **Aufgabenstil** entspricht dem Stil 9.1 im Verhaltensgitter, womit die Leistungen und Arbeitsergebnisse im Vordergrund stehen. Der ineffektive „**Autokrat**“ denkt dabei nur an die Aufgabe, hat keinerlei Vertrauen zu seinen Mitarbeitern und übt unnötig Druck auf sie aus. Als sein Gegenpol gilt der „**Macher**“ bzw. „**wohlwollender Autokrat**“, der sein Team mit Erfahrung, Fleiß und Eigeninitiative zum Erfolg führt. Er diskutiert einzelne Probleme mit seinen Mitarbeitern, behält sich aber dennoch das Entscheidungsrecht vor. Aufgrund seines Fachwissens wird er von seinen Mitarbeitern akzeptiert.
4. Der **Integrationsstil** stimmt mit dem Stil 9.9 im Verhaltensgitter überein und berücksichtigt sowohl die Aufgaben als auch die Mitarbeiter, die er kombinieren will. Der „**Kommissler**“ beteiligt seine Mitarbeiter in hohem Maß an Entscheidungen, unterliegt aber in jeder Situation dem Zwang zum Kompromiss. Der „**Integrierer**“ akzeptiert die Persönlichkeit seiner Mitarbeiter und koordiniert die Aktivitäten seines Teams. Darüber hinaus setzt er hohe Leistungsmaßstäbe, denen er auch selbst unterliegt.

Nach Reddin liegen die Unterschiede zwischen den effektiven und ineffektiven Dimensionen nicht nur im spezifischen Verhalten von Führungskräften, sondern auch in der Kombination des Verhaltens von Führungskräften und der gegebenen Situation. Für effektive Führung leitet Reddin noch aus seinem 3 D-Konzept die drei nachfolgenden Führungsqualifikationen ab:

- *Offenheit für Situationsfaktoren*: die Fähigkeit, die Bedingungen und Anforderungen einer Situation im Hinblick auf situationsadäquates Führungsverhalten richtig einzuschätzen,
- *Führungsflexibilität*: die Fähigkeit, den Führungsstil situationsbedingt anzupassen,
- *Gestaltungsfähigkeit*: die Fähigkeit, die Situation bzw. einzelne Elemente gegebenenfalls zu verändern und zu gestalten. [nach 80, 96]

4.3.2.9 4 – FAKTOREN FÜHRUNGSMODELL NACH BOWERS & SEASHORE

Bowers & Seashore halten die Arbeitsbeziehungen im Führungsprozess für komplexer als die anderen Modelle und weisen den Führungskräften noch vier Teilfunktionen zu:

- *Unterstützung und Hilfe* – der Vorgesetzte hilft seinen Mitarbeitern, deren Gefühle eigener Wertschätzung und Anerkennung zu stärken,
- *Erleichterung der zwischenpersönlichen Interaktionen* – der Vorgesetzte unterstützt die Mitarbeiter, untereinander zufrieden stellende Beziehungen herzustellen,
- *Betonung der gruppeninternen Arbeitsziele* – der Vorgesetzte fördert die Initiative und das Interesse an der Erfüllung der Arbeitsziele auf hohem Niveau,
- *Erleichterung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen* – Unterstützung bei der Erledigung der Arbeit durch den Vorgesetzten.

Aus dem 4 – Faktoren Modell ergibt sich die abschließende Aussage, dass nicht nur der Führungsstil und die Situation prägende Faktoren, sondern auch das Ausfüllen der vier Teilfunktionen von großer Bedeutung für effektive Führung ist. [72]

4.3.3 Situationsansatz der Führung

Anhand der bisher zahlreich durchgeführten Untersuchungen war es unmöglich, eine Wechselbeziehung zwischen Führungserfolg und Charaktereigenschaften der Führungskraft oder deren Verhalten festzustellen. Weitere Untersuchungen zeigten, dass der Führungserfolg von der gegenseitigen Beziehung zwischen Führungsstil und Situation abhängig ist. Bei diesem Situationsansatz handelt es sich um:

1. Die *situativen Eigenschaftstheorien* und
2. Die *situativen Verhaltenstheorien*. [nach 90, 105]

4.3.3.1 SITUATIVE VERHALTENSTHEORIEN DER FÜHRUNG

Alle situativen Verhaltenstheorien wollen klären, unter welchen Voraussetzungen welches Führungsverhalten angebracht ist und zum Erfolg führt. Es geht im Wesentlichen um eine Untersuchung des Führungsstils in Abhängigkeit von bestimmten Situationsfaktoren. Zu den situativen Verhaltenstheorien zählen:

- *Die Reifegrad – Theorie von Hersey & Blanchard*,
- *Die Weg – Ziel Theorie*,
- *Das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton*. [nach 90]

DIE REIFEGRAD – THEORIE VON HERSEY & BLANCHARD

Die Theorie geht davon aus, dass die konkrete Situation der Führungskraft diese entweder zu einer Verhaltensänderung veranlasst oder nicht. Es handelt sich um Verständnis der Führungsflexibilität wie folgt:

- *Die Führungskraft kann und muss* entsprechend der gegebenen Situation *ihr Verhalten ändern*. Sie muss den Führungsstil der Mitarbeiterenebene anpassen, insbesondere sich nach Fähigkeiten und Willen von den Mitarbeitern ausrichten, die die Aufgaben durchführen können und wollen.
- *Kann die Führungskraft ihr Verhalten nicht ändern*, führt dies dazu, dass unter Berücksichtigung des Führungsstils sich die Situationen ändern müssen, um die Effektivität der Mitarbeiter zu erhöhen.

Paul Hersey und Keneth Blanchard, die Repräsentanten des Situationsmodells (Abb. 4.3-7) haben festgestellt, dass **die Reife der Mitarbeiter** größten Einfluss auf die Auswahl des Führungsstils bei der Aufgabenerfüllung hat. Es geht um das Niveau (die Stufe) der Mitarbeiterentwicklung, das auf zwei Ebenen definiert wird:

- *Die Leistungsfähigkeit*: Die *Arbeitsreife* ist die Funktion des Wissens, der technischen Erkenntnisse und Fertigkeiten, die durch Bildung, Training oder Erfahrung erreicht werden können.
- *Das Einsatzmaß*: Die *psychologische Reife* ist die Kombination von Mut und Motivation als Fähigkeit, Verantwortung für die Aufgabenerfüllung zu übernehmen.

Im Rahmen der Situationsführung unterscheidet sich vier Stadien der Reife von Mitarbeitern, von denen jedes eine unterschiedliche Kombination aus Leistungsfähigkeit und Einsatzmaß darstellt:

1. *Niedriges Stadium (wenig gereifter Mitarbeiter D1)*: Der Mitarbeiter ist weder fähig noch motiviert, die Aufgabe zu erfüllen.
2. *Von niedrigem bis zu durchschnittlichem Stadium (mittelgereifter Mitarbeiter D2)*: Trotz Motivation durch die Führungskraft ist der Mitarbeiter aufgrund seines niedrigen Wissens, seiner Kenntnisse und Fertigkeiten unfähig, die Aufgabe zu erfüllen.
3. *Von durchschnittlichem bis zu Hochstadium (mittelgereifter Mitarbeiter D3)*: Der Mitarbeiter kann wegen fehlender Motivation trotz seines genügend entwickelten Wissens, seiner Kenntnisse und Fertigkeiten die Aufgabe nicht erfüllen.
4. *Hochstadium (hoch gereifter Mitarbeiter D4)*: Das hoch entwickelte Wissen, die Kenntnisse und Fertigkeiten von Mitarbeitern zusammen mit der Förderung und Motivation durch die Führungskraft ermöglichen den Mitarbeitern, die Aufgaben ohne Schwierigkeiten zu erfüllen.

Im Hinblick auf die Reife der Mitarbeiter soll die Führungskraft eben solchen Führungsstil auswählen, der diese Reife ständig weiterentwickelt. Deshalb spricht man von zwei **Verhaltensdimensionen der Führungskraft**:

- *Das unterstützende Verhalten*, das der Mitarbeiterorientierung entspricht.
- *Das direktive Verhalten*, das der Struktur oder Aufgabenorientierung entspricht.

Ausgehend von der Reife der Mitarbeiter und dem Verhalten der Führungskräfte haben P. Hersey und K. Blanchard vier Grundführungsstile von einander abgegrenzt:

1. *Das Befehlen (S1)* stellt hoch direktives und wenig unterstütztes Verhalten der Führungskraft dar. Deshalb ist das Befehlen; was, wie, wann und wo getan werden soll; für eine unsichere und in die Arbeit gerade erst eingeführte Gruppe geeignet. Das

Entscheiden initiiert die Führungskraft, woraus sich auch der Verlauf meistens einseitiger Kommunikation ergibt.

2. *Coaching (S2)* wird durch das sehr direkte, aber auch sehr unterstützende Verhalten von Führungskraft charakterisiert. Die Mitarbeiter erhöhen ihre Arbeitsreife durch Aneignen von Fertigkeiten. Dabei kann es zu wechselseitigen Konflikten und Streitereien kommen, die die Arbeitsmoral sinken lassen. Deshalb muss die Führungskraft den Mitarbeitern viel Aufmerksamkeit entgegenbringen, um Konflikte in der Gruppe zu verhindern oder zu schlichten, wenn diese auftreten. Die Führungskraft gibt zwar viele Anweisungen, aber sie hört sich auch die Ideen, Vorschläge und Meinungen ihrer Mitarbeiter, um sie bei Entscheidungen zu berücksichtigen.
3. *Die Unterstützung (S3)* spricht von dem hoch unterstützenden und wenig direktiven Verhalten der Führungskraft, die ihre Aufmerksamkeit den Mitarbeitern gegenüber sowie der Weiterentwicklung des Teams in dem Maß vermindert. Die Mitarbeiter lernen, alleine Probleme zu bewältigen und Entscheidungen zu treffen. Die Führungskraft bewertet, hört aktiv zu und ist bei Problemlösungen behilflich.
4. *Die Delegation (S4)* ist das Führungsverfahren, bei dem die Führungskraft nur wenig unterstützt und wenig dirigiert. Da das Team beruflich und psychologisch gereift ist, hilft die Führungskraft nur außerordentliche Situationen zu bewältigen und widmet sich eher den strategischen Angelegenheiten. Gemeinsam besprechen Führungskraft und Mitarbeiter nur die Problemfälle und einigen sich auf das weitere Vorgehen. Die Entscheidungen delegiert die Führungskraft an die Mitarbeiter.

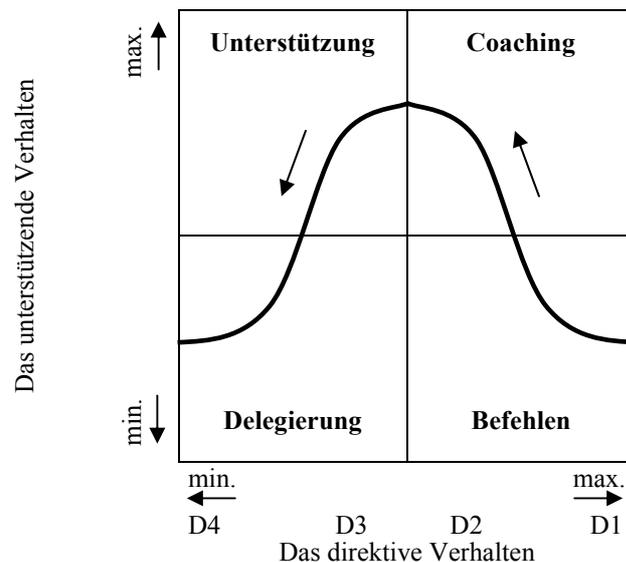


Abb. 4.3-7 Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard [18]

P. Hersey und K. Blanchard leiten aus ihrer Theorie ab, dass das Verhalten der Führungskraft lernbar ist. Zu den effektivsten Führungskräften gehören diejenigen, deren Verhalten gründlich analysiert werden kann. Eine Analyse erfolgt auf Basis folgender Kriterien:

- Aufmerksamkeit der Führungskräfte für die Aufgaben und Unternehmensziele,
- Eingehen auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Arbeitsgruppe,
- Berücksichtigung der („politischen“) Stellung der Arbeitsgruppe im Unternehmen (Dazu gehört die Fähigkeit der Führungskraft, die Interessen ihres Teams zu wahren)

- und im Unternehmen zu vertreten, die Kontakte und Bündnisse zu gestalten, Konflikte zu bewältigen und Änderungen zu initiieren),
- ethisches, kulturelles und soziales Verhalten (Die Führungskraft bekräftigt und bestätigt die von der Gesellschaft und dem Unternehmen mitgefühlten Werte). [nach 16, 18, 25, 72, 80, 90, 98]

DIE WEG – ZIEL THEORIE

Der Situationsansatz dieser Theorie liegt in der Beziehung zwischen dem Verhalten von Führungskräften und der Arbeitseinstellung und –erfüllung der Mitarbeiter. Die **Effektivität** dieser Situationsführung wird einerseits *auf den Dimensionen von Ohio-Studien*, d.h. Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, und andererseits *auf der Motivationstheorie der Erwartung* gegründet. Die Motivationstheorie konzentriert sich darauf, wie Führungskräfte die Erwartungshaltung der Mitarbeiter beeinflussen. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter zur Befriedigung eigener Bedürfnisse eigene Ziele und Unternehmensziele gemeinsam verfolgen. Die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern ist somit wichtige Führungsfunktion ebenso wie die Aufgabe, die Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Zielerreichung zu motivieren und zu unterstützen. Die Effektivität der Führungskraft hängt davon ab, wie gut die Führungskraft Wege zur Zielerreichung aufzeigt und sicherstellt, dass die Mitarbeiter die Ziele erreichen. Die persönliche Zielerreichung und das Verhalten von Führungskräften müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass die Mitarbeiterbedürfnisse befriedigt werden können. Deshalb hat Robert J. House vier Typen der Führungskräfte festgesetzt:

1. *Direktiver Führungsstil:* Die Führungskraft gibt genaue Arbeitsanweisungen, koordiniert die Arbeitsverteilung, formuliert Erwartungen und überwacht die Einhaltung von Regeln.
2. *Unterstützender Führungsstil:* Die Führungskraft schafft eine angenehme Arbeitsatmosphäre und nimmt Rücksicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter.
3. *Partizipativer Führungsstil:* Die Führungskraft sucht nach gemeinsamen Formen der Beratung und Entscheidungsfindung.
4. *Erfolgsorientierter (leistungsorientierter) Führungsstil:* Die Führungskraft setzt anspruchsvolle Ziele, legt Wert auf ein hohes Leistungsniveau und versucht, Standards ständig zu verbessern.

Nach Meinung von R. J. House kann die Führungskraft mehrere Führungsstile so anwenden, dass sie den Situationsanforderungen entsprechen. Die Führungskraft muss so flexibel sein, ihr Verhalten von einer zur anderen Situation ändern zu können. Ist sie das nicht, wäre sie nur in einigen und nicht in allen Situationen effektiv.

Die Kontingentsfaktoren (Abb. 4.3-8), bekannt als Situationsvariablen, lassen einen Führungsstil in einem Fall effektiver erscheinen als in einem anderen Fall. Das „richtige“ Verhalten der Führungskraft bestimmter die durch das Verhalten erreichten Ergebnisse.

Diese Faktoren lassen sich in zwei Gruppen teilen (Abb. 4.3-8):

- *Charakteristika der Mitarbeiter* wie Selbstvertrauen, Fähigkeiten, Stärke des Wachstumsbedürfnisses, Kompetenzniveau, Autonomiestreben, „Locus of Control“ (Verantwortungsgefühl für eigene Handlungen und deren Ergebnisse),

- *Organisationskontext* wie Aufgabenstruktur, Organisationsstruktur, Belohnungssystem, zwischenmenschliche Beziehungen, Hierarchie, Bildungssystem.

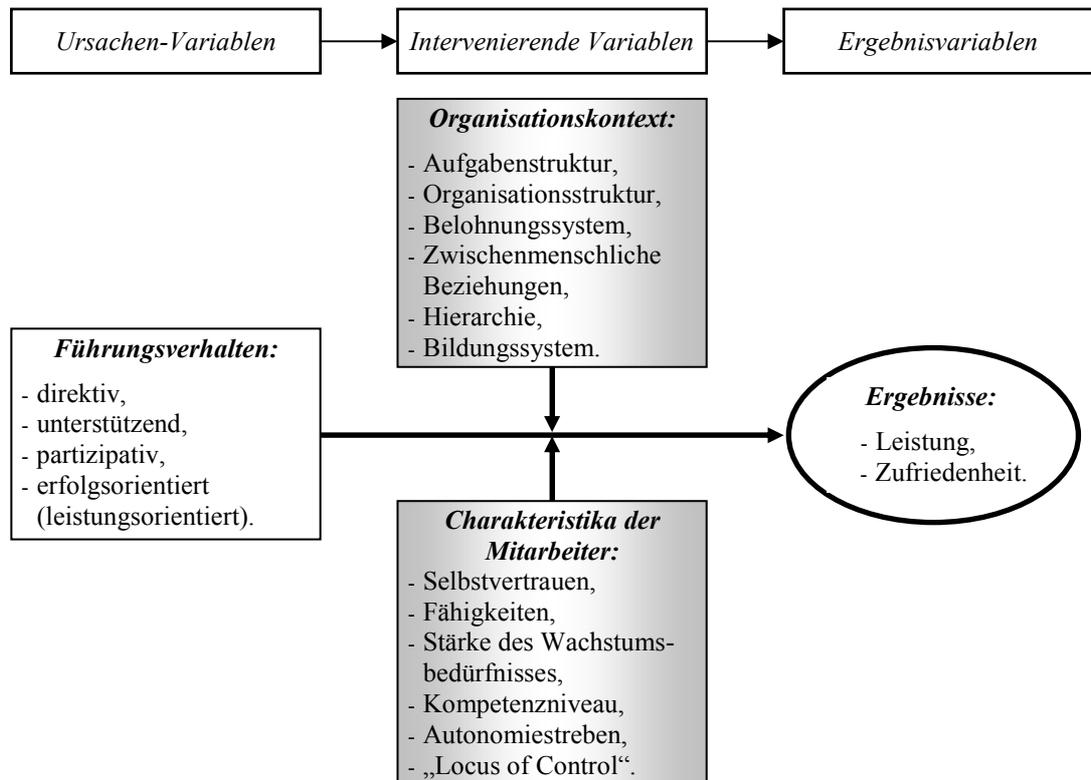


Abb. 4.3-8 Kontingenzfaktoren der „Weg-Ziel“ Theorie [90]

Die Faktoren sind allerdings in der Praxis nicht deutlich voneinander abzugrenzen. Einige empirische Untersuchungen zeigen, dass diese Theorie nicht jeder Situation Rechnung trägt. Z.B. werden bei den Routinetätigkeiten, bei denen bereits klare Weg-Ziel-Verhältnisse bestehen, nächste Weg-Klärungen durch den Vorgesetzten als unnötige Eingriffe wahrgenommen, was zur Senkung der Arbeitszufriedenheit führt. Aus diesem Grund wird das Verhalten der Führungskraft ineffektiv, weil es nicht zu den Eigenschaften der Mitarbeiter passt. [nach 16, 72, 90,]

DAS NORMATIVE ENTSCHEIDUNGSMODELL VON VROOM & YETTON

Vroom und Yetton entwickelten ein Führungsmodell, das der Führungskraft Vorgaben macht, für welchen Führungsstil sie sich in welcher Situation zu entscheiden hat. Es geht um das **Normative Entscheidungsmodell**, das den Entscheidungsspielraum der Führungskraft in den Mittelpunkt stellt, wobei man von zwei miteinander eng zusammenhängenden Prämissen ausgeht:

- *Die Führung (leadership):* Der Vorgesetzte kann unter verschiedenen Verhaltensweisen gegenüber seinen Mitarbeitern wählen, so dass sich das Führungsproblem auf das Entscheidungsproblem der rationalen Wahl eines situationsadäquaten Führungsstils beschränkt.
- *Das Treffen von Entscheidungen (decision-making):* Der Führungsstil wird vor allem durch das Ausmaß an Partizipation beschrieben, das der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern bei Entscheidungen im gemeinsamen Aufgabenbereich gewährt.

Die **Normativität** des Modells besteht darin, dass sie dem Vorgesetzten einen Entscheidungsbaum vorlegt, der ihm für eine spezifische Situation den jeweils effizienten Führungsstil empfiehlt. Damit das Führungsverhalten wirklich effizient ist, müssen zwei Kriterien erfüllt werden:

- *Qualität der Entscheidung*, mit der die rationale und objektive Richtigkeit der Entscheidung gemeint ist, d.h. inwieweit die gewählte Alternative hilft oder welchen Beitrag sie zum Erreichen von Unternehmenszielen leisten kann.
- *Akzeptanz der Entscheidung*, d.h. inwieweit die Konsequenzen von Entscheidungen die Mitarbeiter betreffen bzw. ob mit ihrem Widerspruch zu rechnen ist.

Das normative Entscheidungsmodell hängt von den alternativen Führungsstilen, den Führungsdeterminanten und den Entscheidungsregeln ab (Abb. 4.3-9):

1. Alternative Führungsstile

- *AI*: Die Führungskraft löst das Problem selbst und trifft auf der Grundlage ihres derzeitigen Informationsstandes die Entscheidung ebenfalls alleine.
- *AII*: Die Führungskraft trifft die Entscheidung über die Lösung selbst aufgrund der notwendigen und von ihren Mitarbeitern eingeholten Informationen.
- *BI*: Die Führungskraft trifft die Entscheidung selbst, nachdem sie das Problem mit einzelnen Mitarbeitern diskutiert hat, ohne jedoch die ganze Gruppe zu konsultieren.
- *BII*: Die Führungskraft trifft die Entscheidung selbst aufgrund der Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter, wobei sie das Problem mit der Gruppe insgesamt diskutiert.
- *GII*: Die Führungskraft präsentiert ihren Mitarbeitern das Problem, das sie mit ihnen als Gruppe diskutiert und übernimmt mehr oder weniger die Rolle des Moderators. Dabei versucht die Führungskraft aber nicht die Gruppe zu beeinflussen, um ihre Entscheidung anzunehmen. Die Führungskraft entwickelt und bewertet gemeinsam die Alternativen und ist bereit, jede Lösung zu akzeptieren und zu verantworten.

Für die die Mitarbeiter betreffenden Problemlösungen überlegen Vroom und Yetton die fünf oben erwähnten alternativen Führungsstile. „A“ charakterisiert autoritäre, „B“ konsultativ-beratende und „G“ gruppenorientierte Entscheidungsprozesse. Die römischen Ziffern kennzeichnen nur Varianten des jeweiligen Grundtyps.

2. Führungssituationsdeterminanten

- *A*: Ist die Entscheidungsqualität wichtig?
- *B*: Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
- *C*: Ist das Problem strukturiert?
- *D*: Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch meine Mitarbeiter entscheidend für deren effektive Umsetzung?
- *E*: Wenn ich die Entscheidung selbst träge, würde sie von meinen Mitarbeitern akzeptiert werden?
- *F*: Ist davon auszugehen, dass sich meine Mitarbeiter bei ihren Lösungsbeiträgen am Unternehmensziel orientieren?
- *G*: Sind Konflikte zwischen meinen Mitarbeitern über präferierte Lösungen zu erwarten?

Die angeführten Fragen, die sich teilweise an der Qualität und an der Akzeptanz der Entscheidungen orientieren, ermöglichen der Führungskraft, die Führungssituation zu identifizieren. Die Kombination der Antworten auf diese Fragen stellen bis zu

- *Vertrauensregel*: Wenn die Qualität der Entscheidung hoch sein soll, die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Problemlösung vermutlich jedoch nicht teilen, dann sollte der Führungsstil GII nicht angewendet werden.
- *Strukturregel*: Wenn die Qualität der Entscheidung hoch sein soll, der Vorgesetzte jedoch nicht über genügend Informationen oder Fachwissen verfügt, um das unstrukturierte Problem allein zu lösen, dann sollten die Führungsstile AI, AII und BI nicht angewendet werden.
- *Akzeptanzregel*: Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, dann sollten die Führungsstile AI und AII nicht angewendet werden.
- *Konfliktregel*: Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist und darüber hinaus Meinungsverschiedenheiten der Mitarbeiter über mögliche Lösungen wahrscheinlich sind, dann sollten die Führungsstile AI, AII und BI nicht angewendet werden.
- *Die Fairnessregel*: Wenn die Qualität der Entscheidung unwichtig, deren Akzeptanz jedoch wichtig und bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, dann sollten die Führungsstile AI, AII, BI und BII nicht angewendet werden.
- *Akzeptanz-Vorrang-Regel*: Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig für deren effektive Umsetzung ist, dies jedoch bei autokratischer Entscheidungsweise nicht hinreichend sichergestellt ist, auf der anderen Seite die Mitarbeiter die Ziele der Organisation im Zusammenhang mit dem vorliegenden Problem wahrscheinlich teilen, dann sollten die Führungsstile AI, AII, BI und BII nicht angewendet werden.

Die ersten drei Regeln dienen der Sicherung der Entscheidungsqualität, die letzten vier stellen die Akzeptanz der Entscheidung von Mitarbeitern sicher. Durch diese Regeln scheiden viele aus der ganzen Menge der Führungsstilalternativen aus, was zu ihrer Reduktion auf 14 führt.

Zur Erleichterung der Situationsanalyse entwerfen die Autoren auf Basis der zuvor erläuterten Entscheidungsregeln einen **Entscheidungsbaum** (Abb. 4.3-9). Bei seiner praktischen Anwendung beschreiben die Vorgesetzten durch die Beantwortung der Fragen A bis G mit „ja“ oder „nein“ die Führungssituation. Je nachdem, wie die jeweilige Antwort ausfällt, wird der ganze Entscheidungsbaum von Knotenpunkt zu Knotenpunkt durchgegangen. Am Ende dieser Schritte zeigt das Lösungsmuster in seinem unteren Teil einen Führungsstil/-e, der/die zu der spezifischen Situation gerade passt/en. [nach 16, 71, 80, 88, 90, 98]

4.3.3.2 SITUATIVE EIGENSCHAFTSTHEORIEN DER FÜHRUNG

Universelle Eigenschaftstheorien der Führung handeln von einem Persönlichkeitstyp, der in allen beliebigen Führungssituationen erfolgreich sein kann; *situative Verhaltenstheorien der Führung* gehen von der Lernfähigkeit der Führungskraft aus, die ihr Verhalten durch Training und Ausbildung verändern und verbessern können. **Situative Eigenschaftstheorien** verneinen diese Annahmen. Im Gegensatz zu den situativen Verhaltenstheorien halten sie es für entscheidend, die

richtige Person auf den richtigen Platz zu setzen. Im Gegensatz zu den universellen Eigenschaftstheorien gehen sie davon aus, dass es keine „guten“ oder „schlechten“ Führungskräfte gibt. Es gebe nur Führungskräfte, die in manchen Situationen effektiv und in anderen ineffektiv sind. Näher erläutert dies *die Kontingenztheorie der Führung von Fiedler*. [nach 90]

KONTINGENZTHEORIE DER FÜHRUNG VON FIEDLER

Dieser Ansatz konzentriert sich nicht nur auf die erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften, sondern auch auf die Einflussfaktoren verschiedener Situationen auf die Führungskräfte. Zugleich legt diese Theorie Wert auf die **Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern**. Der Gründer der Kontingenztheorie *Fred. E. Fiedler* hält in seinem Modell folgende Aussagen für sehr wichtig:

1. Führungsstil

Den Führungsstil versteht er als ein unverändertes und konstantes Persönlichkeitsmerkmal der Führungskraft, das ihrem Verhalten in der konkreten Situation zugrunde liegt. Deshalb unterscheidet Fiedler zwischen dem Führungsverhalten, das sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen konzentriert, und dem Führungsverhalten, das sich auf die erfolgreiche Aufgabenerfüllung konzentriert. Die Motivationsorientierung der Führungskraft wird durch die LPC-Skala (Tab. 4.3-1) festgestellt. Die Führungskraft soll anhand bipolarer Adjektivpaare bestimmte Eigenschaften von Mitarbeitern beschreiben. Die Führungskraft soll einen solchen Mitarbeiter auswählen, mit dem sie lange auf einer niedrigen Führungsebene zusammenarbeitet. Der LPC-Wert wird zum Schluss durch die Summe der notierten Werte einzelner gegenseitig gepaarten Eigenschaften erreicht. Sinkende LPC-Werte kennzeichnen eine Führungskraft, die sich mehr auf die Aufgabenerfüllung konzentriert. Höhere LPC-Werte stehen für eine Führungskraft, die sich mehr auf ihre Mitarbeiter konzentriert.

Tab. 4.3-1 LPC-Skala von Fiedler's Kontingenztheorie der Führung [80]

LPC-Skala	
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 -	Verschlossen
Verleumderisch - 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 -- 7 -- 8 -	Loyal
Unzuverlässig - 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 -- 7 -- 8 -	Zuverlässig
Rücksichtsvoll - 8 -- 7 -- 6 -- 5 -- 4 -- 3 -- 2 -- 1 -	Rücksichtslos
Widerlich - 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 -- 7 -- 8 -	Nett
Akzeptabel - 8 -- 7 -- 6 -- 5 -- 4 -- 3 -- 2 -- 1 -	Nicht akzeptabel
Unaufrichtig - 1 -- 2 -- 3 -- 4 -- 5 -- 6 -- 7 -- 8 -	Aufrichtig
Gefällig - 8 -- 7 -- 6 -- 5 -- 4 -- 3 -- 2 -- 1 -	Nicht gefällig

2. Leistung der Gruppe

Die Leistung der Gruppe hängt von ihrer Aufgabenerfüllung ab. Als Indikatoren kommen daher nur Outputgrößen von Mitarbeitern (Produktivität) in Frage. Fiedler klassifiziert alle seine empirischen Führungsstil-Studien nach der gezeigten Rangreihe der Situationsgünstigkeit (Abb. 4.3-10).

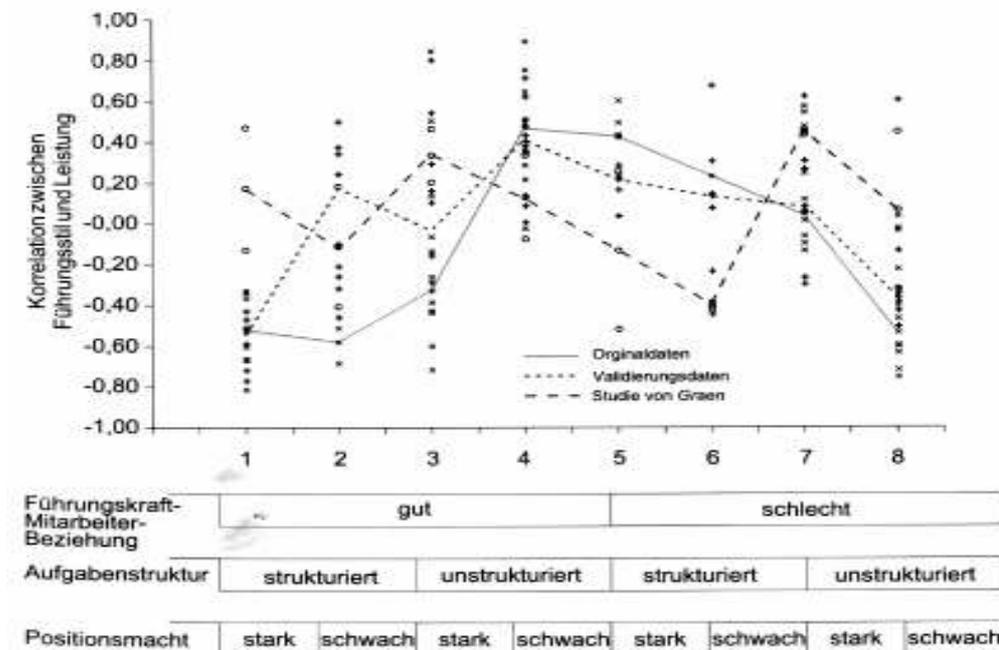


Abb. 4.3-10 Das Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler [80]

Die Effektivität des Führungsstils hängt von der gegebenen bestimmten Situation ab, die er durch den Verlauf einer Kurve beschreibt. Nach diesem Kurvenverlauf, wenn die Situation entweder sehr günstig (1, 2, 3) oder sehr ungünstig (8) ist, orientieren sich die effektiveren Führungskräfte auf die Aufgaben. Die auf die Beziehungen orientierten Führungskräfte sind effektiver in den Situationen, deren Günstigkeit durch die Mittelwerte (4, 5, 6) beschrieben ist.

3. Grad der Günstigkeit der Situation

Es geht um verschiedene Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf das Verhalten der von ihr geführten Mitarbeiter und um die Abhängigkeit dieses Einflusses von den nachfolgenden Dimensionen, die Suche und Finden eines hoch effektiven Führungsstils erleichtern:

- *Macht der Position der Führungskraft* verdeutlicht durch Klarheit und Eindeutigkeit im Verhalten,
- *Aufgabenstruktur*, die es erleichtert, den Mitarbeitern Aufgaben zu stellen und deren Erfüllung zu kontrollieren sowie die Verantwortung einzelner Mitarbeiter eindeutig zu bestimmen,
- *Art der Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Gruppenmitglied* ist beeinflusst durch die Beliebtheit; das Vertrauen; die Loyalität; den Willen der Mitarbeiter, der Führungskraft zu folgen; die Unterstützung der Mitarbeiter und auch die informelle Anerkennung der Rolle der Führungskraft.

Fiedler hält die Beziehungen zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern für die wichtigsten und entscheidenden Dimensionen. Dazu rechnet er außer der Art der zu lösenden Aufgabe auch die formelle und informelle Position der Führungskraft im

Unternehmen, die mit ihren persönlichen Möglichkeiten erfolgreiche Lösungen für die gestellten Aufgaben finden kann.

Fiedler's Theorie der effektiven Führung ist der Ansicht, dass die Führungskraft in einer Situation erfolgreich sein und in einer anderen aber scheitern kann. Die Führungseffektivität wird in gleichem Maß durch den Führungsstil als auch durch die vorgegebene Situation bestimmt. [nach 16, 80, 90, 98]

4.3.4 Neue Führung

Im Unterschied zu den bisherigen „rationalen“ Theorien betonen seit Anfang der 80er Jahre die Ansätze der Neuen Führung „**New Leadership**“ die emotionale und irrationale Seite der Personalführung. Zur *emotionalen Seite* zählen dabei das psychische Empfinden positiver oder negativer Beziehung zu anderen Personen und zu sich selbst, Innenprozesse und Außenumgebung. Die *irrationale Seite* der Personalführung ist gekennzeichnet durch ihre sinnvolle Abstraktheit äußernden Symbole, Mystik (Heimlichkeit, Rätselhaftigkeit, Übersinnlichkeit), sowie Phantasie.

Aus diesem Grund rückt **die Stärke der Persönlichkeit von Führungskräften** in den Vordergrund. Die Führungskraft kann durch die traditionellen Motivationsmittel auf empfindliche Beziehungen zu den Mitarbeitern einwirken und sie für Visionen gewinnen. Daraus ergeben sich heute zwei bekannte Arten der Personalführung [nach 58, 80]:

1. *Die Transaktionsführung* und
2. *Die Transformationsführung.*

4.3.4.1 DIE TRANSAKTIONSFÜHRUNG

Diese Führung stellt im Wesentlichen **die bedingte Fixierung bzw. das die Modifikationstheorie des Führungsverhaltens beschreibende Prinzip** dar. Mitarbeiter und Führungskraft bedingen sich wechselseitig. Der Mitarbeiter stellt seine Erfahrung, Arbeitsleistung sowie sein Talent zur Verfügung, während die Führungskraft traditionelle Motivationsmittel wie Belohnungen, Strafen und Regresse einsetzt. Die Transaktionsführung erfolgt in den zwei Formen:

1. *Die Führung durch die Ausnahme*

Die Führungskraft greift in den Verlauf der Aufgabenerfüllung nur bei außergewöhnlichen Situationen ein, falls sie z.B. feststellt, dass die Normen nicht eingehalten, die festgelegten Anforderungen nicht erfüllt oder bestimmte Regeln übertreten werden. Die Verantwortung wird an die Mitarbeiter auf einer niedrigeren Ebene delegiert. Die Führungskraft nutzt in der Regel negative Motivationsmittel, weil sie wegen der Vielzahl der Mitarbeiter unmöglich ständig positive Wirkungen oder finanzielle Belohnungen gewähren kann.

Vor ihrer Entscheidung sollte die Führungskraft feststellen, was die Mitarbeiter dazu bewegt hat, die Pflichten nicht zu erfüllen. Falls die Anforderungen beidseitig nicht klar waren oder ein Mitarbeiter nicht über genügend Erfahrung verfügte, können ein Meinungsaustausch, Training, eine Versetzung der Mitarbeiter oder neue Mitarbeiter eine Lösung sein. Führt nicht genügende persönliche Anstrengung von Mitarbeitern zu einer Pflichtverletzung, wird die Führungskraft negative Mechanismen einsetzen.

2. Die Bedingte Belohnung

Führungskräfte und Mitarbeiter sind sich bei Festlegen des Arbeitsumfangs einig. So dass die Führungskraft den Mitarbeitern für die Aufgabenerfüllung eine Belohnung gewährt und Regresse vermeidet. Die Belohnung kann Lob für die gut erfüllte Arbeit sein, aber auch in einer Gehaltserhöhung, Prämien oder in einer Beförderung liegen. Daneben benutzen die Führungskräfte auch den bedingten Regress.

Führungskräfte setzen ihren Mitarbeitern nicht nur Ziele und erläutern das dafür notwendige Leistungsniveau und kritisieren deren Erfüllung, sondern sie zeigen auch die Anerkennung ihrer Person durch Achtung. Damit entsteht der Zyklus „**Ziel-Leistung-Belohnung**“, der zur weiteren Entwicklung der Mitarbeiter führt, die weiter Verantwortung für eigenes Handeln übernehmen. Im Rahmen dieser Transaktionsführung sollten die Führungskräfte nicht auf die periodische Bewertung der Mitarbeiter warten, sondern sie nach jeder Aufgabenerfüllung so bald wie möglich loben. Damit sind sich die Mitarbeiter der Beziehung zwischen erreichten Zielen und dem dafür gewährten Lob bewusst. [nach 58, 80]

4.3.4.2 DIE TRANSFORMATIONSFÜHRUNG

Der Transformationsführungsstil besteht in der **Befriedigung höherer Bedürfnisse der Mitarbeiter**, in dessen Rahmen die Führungskraft die Mitarbeiter zur Selbstverwirklichung, Selbstregulierung und Selbstkontrolle anhält. Im Unterschied zur Transaktionsführung, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, sucht die Transformationsführungskraft diese in ihnen heraus. Die Transformation, d.h. die Änderung im Unternehmen und seiner Umgebung kann die Führungskraft mit den drei folgenden Möglichkeiten erreichen:

- Herausheben der Bedeutung und des Wertes der Arbeitsergebnisse und der Wege, um diese zu erreichen,
- Einwirken auf die Menschen mit dem Zweck, ihre persönlichen Interessen zu den Interessen des Teams und des Unternehmens als Ganzes zu verändern,
- durch die Änderung der Bedürfnisse in der „Pyramide von Maslow“, bzw. die Erweiterung des Spektrums dieser Bedürfnisse.

Die Führungskraft hat eine sehr klare Vorstellung darüber, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll. Dazu vermittelt sie ihren Mitarbeitern ihre Vision und versucht **auf die Mitarbeiter mit Emotionen einzuwirken**. Um sie von dieser Vision zu überzeugen und in den konkreten Umgestaltungsprozess einzubeziehen, benutzt sie dabei einige Führungsinstrumente, die ihrem persönlichen Charakter entsprechen. Zu diesen werden gerechnet:

1. Charisma

Das ist die starke emotionale Beziehung der Mitarbeiter zu ihrer Führungskraft wie ungewöhnliche Ehrfurcht, Anerkennung, Bewunderung, Ergebenheit, Scheu, Glaube und Vertrauen in die Führungskraft als Menschen mit Vision. Es ist ein bestimmtes Charisma notwendig, um eine Organisation mit ihrer bisherigen Kultur zu ändern, mit alten Werten und Traditionen zu brechen.

Führungskräfte mit Charisma haben großes Vertrauen in ihre eigene Kompetenz, stehen zu ihren Ansichten und haben ein starkes Machtbedürfnis. Sie entwickeln anziehende Visionen für die Zukunft und setzen sich für das Ziel mit ihrer ganzen Person und Begeisterung ein. Sie sind Vorbild für ihre Mitarbeiter und versuchen durch Anweisungen und Regeln die Beständigkeit ihrer Ideen zu sichern.

2. *Inspirative Führung (Ermutigung der Gefühle)*

Die Führungskraft benutzt in ihrem Verhalten emotionale Mittel zur Inspiration ihrer Mitarbeiter:

- Inspirationsverhalten, das die Begeisterung der Mitarbeiter für ihre Arbeit stimuliert,
- Inspirationsrede, die bei den Mitarbeitern das Vertrauen in ihre Fähigkeiten stärkt, die Aufgaben erfolgreich zu erfüllen und damit die Gruppenziele zu erreichen.

Die emotionalen Mittel sind bei der Motivation der Mitarbeiter von großer Bedeutung, damit die Mitarbeiter ihre persönlichen Interessen zu Interessen des ganzen Unternehmens wandeln. Diese sind im Einzelnen Ermutigungen:

- Zur Leistung, um komplizierte und anspruchsvolle Aufgaben zu erledigen; dies erfordert persönliche Verantwortung und Beständigkeit,
- Zum Machtbewusstsein, um Aufgaben mit Lust am Wettbewerb, Beständigkeit und Kampfkraft zu erledigen,
- Zur Freundschaft, um solche Aufgaben zu schaffen, die Zusammenarbeit, Teamarbeit und wechselseitige Unterstützung unter den Mitarbeitern erfordern.

Eine wichtige Rolle im Rahmen der inspirativen Führung spielt die Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation, sowie die Fähigkeit, einen außergewöhnlichen persönlichen Einsatz für die Aufgabenerfüllung und Zielerreichung zu leisten.

3. *Individuelle Ehrfurcht (persönliche Ehrfurcht)*

Die Transformationsführungskraft äußert sich durch freundliche, informelle und vertraute Behandlung der Mitarbeiter. Trotz gegenseitiger Unterschiede in Position und Erfahrung behandelt die Führungskraft Mitarbeiter wie Kollegen. Sie interessiert sich für jeden einzelnen Mitarbeiter, wobei sie nicht nur anspruchsvolle Aufgaben zur Steigerung des Selbstvertrauens überträgt, persönliches Talent nutzt und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet, sondern auch nicht vergisst, gute Arbeit anzuerkennen.

Individuelle Achtung der Führungskraft äußert sich in zwei Ebenen:

- In regelmäßigen Besprechungen der Arbeitsgruppe durch Beratungen mit der ganzen Gruppe, der gleichwertigen Behandlung jedes Mitarbeiters und durch Konsensentscheidungen,
- In individueller Behandlung eines jeden Mitarbeiter im Hinblick auf seine persönlichen Bedürfnisse und Interessen.

Individuelle Achtung äußert sich insbesondere im gegenseitigen Austausch der Meinungen von Führungskräften und Mitarbeitern. Dies ermöglicht der Führungskraft, das Gespräch mit jedem Mitarbeiter zu führen: über die Arbeitsinteressen und -erwartungen, die Einschätzung der eigenen Arbeit, die wechselseitigen Beziehungen unter den Mitarbeitern sowie zur Führungskraft. Abschließend nimmt die Führungskraft selbst Stellung, was zu gegenseitigen Verständnis führt.

Außer der **Delegierung** von Aufgaben ermöglicht die Transformationsführungskraft **Kommunikation ohne Barrieren über Organisationsebenen** hinweg. Im Rahmen von Mentorenprogrammen wird ein individueller Berater aus einer der höheren Ebenen neuen Mitarbeitern zugeordnet, um ihnen Orientierung in der Organisation zu geben und sich im Unternehmen zu zeigen.

4. *Intellektuelle Stimulierung (Stimulierung des Denkens)*

Intellektuelle Stimulierung ist die Fähigkeit der Führungskraft, sich den zukünftigen Zustand des Unternehmens vorzustellen und diese Vorstellung auf die Mitarbeiter zu

übertragen, insbesondere wenn die Gruppe unklare, komplizierte und wenig strukturierte Aufgaben zu lösen hat.

Dazu gehören auch Problembewusstsein und Problemlösungsfähigkeit, Denk- und Vorstellungsvermögen, Glaube an Werte. Den Führungskräften wird geraten, sich auf das strategische Denken zu konzentrieren, das nicht nur ihnen, sondern auch ihren Mitarbeitern bei der Analyse, Formulierung, Einführung und Interpretation helfen soll. Die Aufgabe der Führungskräfte besteht im Aufzeigen, Erklären und Sichtbarmachen von Chancen und Risiken beim Lösen von Problemen.

Da Unternehmen ständig neuen Anforderungen gewachsen sein müssen und Führungskräfte dafür oben genannte Ansätze verfolgen, sieht *Wild* die Führungskraft ganzheitlich in seinem **Integrationsmodell** (Kap. 4.3.5.2, Abb. 4.3-12). Die Führungskraft hat mehrere Funktionen (z.B. Werte- und Sinnvermittler; Visionär; Integrator; Coach usw.) in der Gruppe auszuführen. [nach 58, 80]

4.3.5 Verhaltensansätze von Mitarbeitern

Wie Führungskräfte mit verschiedenen Verhaltensweisen auf ihre Mitarbeiter einwirken, so verhalten sich die Mitarbeiter unterschiedlich bei der Aufgabenerfüllung und Zusammenarbeit untereinander, um die Führungskraft in ihrer Entscheidung zu beeinflussen. Deshalb stellten die Autoren *Kipnis und Schmidt* die folgenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter gegenüber ihren Führungskräften fest.

1. *Weicher Ansatz,*
2. *Harter Ansatz,*
3. *Rationaler Ansatz.*

Der **weiche Ansatz** beruht auf dem Wunsch nach Freundschaft und unterwürfigem Verhalten vor der Führungskraft. Der Mitarbeiter verhält sich so, wenn er wenig Macht hat und sich in einer unterlegenen Position gegenüber seinem Vorgesetzten befindet, von dem er Widerspruch erwartet. Der Mitarbeiter strengt sich vor allem an, seine persönlichen Vorteile zu erreichen.

Der **harte Ansatz** der Mitarbeiter tritt erwartetem Widerspruch der Führungskraft entgegen und kommt in den drei folgenden Abwandlungen vor:

- *Das zwanglose und durchgesetzte Verhalten (Assertivitätsverhalten)* ist konfliktlos, setzt sich selbst durch und drückt eigene Gedanken, Meinungen auch Gefühle aus.
- *Die höhere Autorität* steht in ständigem Kontakt mit den Personen, die sich auf der hierarchisch höheren Ebene befinden als ihr direkter Vorgesetzter.
- *Die Koalition* entspricht den Mitarbeitern, die die anderen Mitarbeiter suchen, um sich gegen den Vorgesetzten zu führen.

Nach dem **rationalen Ansatz** versuchen die Mitarbeiter, sowohl zu dem persönlichen als auch dem Unternehmenserfolg beizutragen. Deshalb bemühen sich die Mitarbeiter, durch vernünftige, wirtschaftliche und zweckmäßige Argumente und Abreden den Vorgesetzten zu beeinflussen. Die Mitarbeiter erwarten keinen Widerspruch von der Führungskraft und niemand hat ein Interesse, in unangenehme Situationen zu geraten, was zu der persönlichen Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt.

Die Mitarbeiter passen ihr Verhalten an den von den Führungskräften benutzten Führungsstil an. Bei der Interaktion zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern ist sowohl die Art des Führungsstils von der Führungskraft als auch das Verhalten von den Mitarbeitern wichtig und unverzichtbar. [nach 58]

4.3.5.1 FÖRDERUNG DER FÜHRUNG VON FÜHRUNGSKRAFT DURCH DIE MITARBEITER

Ausgehend von der in dem vorangehenden Kapitel erwähnten Idee, dass die Mitarbeiter versuchen, das Verhalten der Führungskraft zu beeinflussen, lässt sich dieser Einfluss entweder als die **Führung von unten** oder die **Förderung der Führung von unten** benennen. Solche Führung wird definiert als „zielorientierte, wechselseitige und soziale Einflussnahme auf eine Person einer höheren Hierarchiestufe zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“. Diese Führung kann von struktureller oder interaktiver Natur sein (Abb. 4.3-11).

1. *Strukturelle Führung*, bzw. *vorgesetzteninitiierte Führung von unten* räumt den Mitarbeitern durch konsultative, noch stärker aber durch die partizipative und delegative Führung ein wesentliches Einflusspotenzial ein.
2. *Interaktive Führung* bzw. *mitarbeiterinitiierte Führung von unten* wird vor allem von den Mitarbeitern veranlasst und ausgestaltet. Sie beginnt bei der beratenden Kooperation zwischen dem Stab und der Linie und endet bei der Figur des sich gegen Widerstände von oben durchsetzenden „Intrapreneurs“. [nach 105]

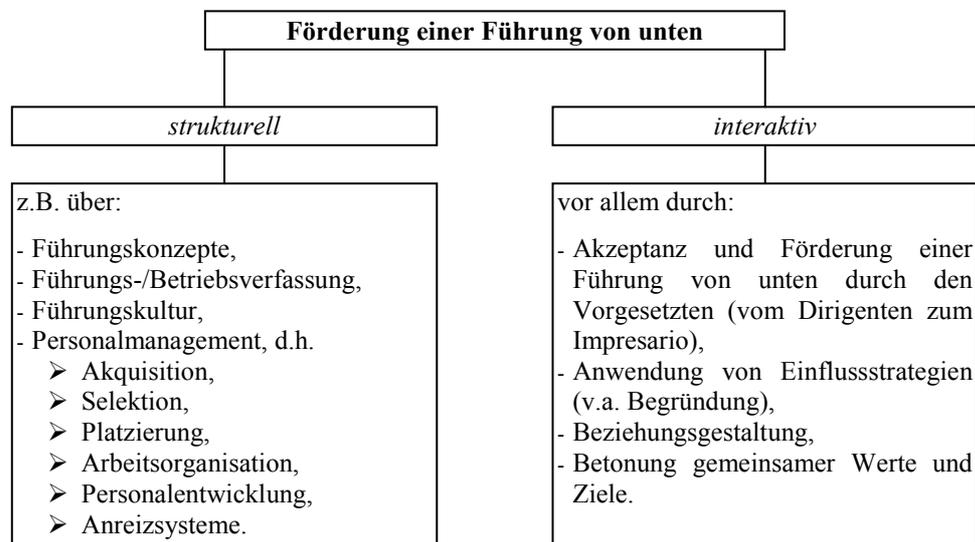


Abb. 4.3-11 Förderung einer „Führung von unten“ als strukturelle und interaktive „Führungsaufgabe von oben“ [105]

Bei der Führung von unten reduzieren, modifizieren oder substituieren die nachfolgenden Faktoren die Macht und Autorität der Führungskraft:

1. *Qualifikationswandel der Mitarbeiter*

Die gestiegene und höhere Arbeitsteiligkeit in Teams führt zu einer spezialisierten Qualifikation der Mitarbeiter, die der direkte Vorgesetzte häufig fachlich nicht mehr überblicken kann. Als Spezialisten können sie wirksam auf der Aufgabenebene Einfluss nehmen. Die Vorgesetzten übernehmen die Projektleiterrolle und im weiteren Verlauf die „Impresario-Rolle“, in der die Führungskraft für die Gestaltung der optimalen Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter zuständig ist. Diese Entwicklung wird auch mit dem Prinzip der *Subsidiarität* und *Substitution* verbunden: einerseits entsteht die Subsidiarität der Führung von oben durch die Selbstorganisation der Mitarbeiter, andererseits substituiert eine Rahmen setzende, strukturelle Führung die interaktive Führung durch die Gestaltung der Führungs-/Kooperationskultur und –organisation. Die Rollenverteilung kann man wie folgt einfach beschreiben: Während der Mitarbeiter in

der Rolle des Fachpromotors die zentralen inhaltlichen Inputs liefert, treibt der Vorgesetzte mit Hilfe seiner Positionsmacht und seiner Beziehungen die Realisierung der Ideen voran.

2. *Wandel im Organisationsverständnis*

Hier handelt es sich um einen Wandel hin zu einer Dezentralisierung der Führung im Unternehmen, Reduzierung der Führungsebenen und Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter. Das heißt, die nächst höhere Ebene bei wichtigen Entscheidungen in Anspruch zu nehmen sowie die Verantwortung zu delegieren.

3. *Technologischer Wandel*

Technologischer Fortschritt erleichtert den schnellen und direkten Zugriff der Mitarbeiter auf zahlreiche Informationen (z.B. E-Mail, Internet, Intranet, usw.) und verstärkt die Unabhängigkeit der Mitarbeiter.

4. *Wertewandel*

Der Wertewandel kann in Unternehmen zu geringerer formaler Autorität führen. Die entsprechenden sozialen Regeln führen zu konsultativen, kooperativen und delegativ-autonomen Führungskonzepten mit einem höheren Einfluss von Mitarbeitern auf Entscheidungen des Unternehmens. Es gewinnen die Werte wie Unabhängigkeit, Gleichberechtigung oder Überzeugungsfähigkeit im Führungsprozess an Bedeutung.

5. *Wandel im Führungsverständnis*

Die Änderung im Verständnis der eigenen Führungsfunktion bewirkt strategische Einflussnahme, fördert ergebnisorientierte Führung mit erhöhter Arbeitsleistung. [nach 105]

Als Ergebnis kann man festhalten, dass der Einfluss der Führungskräfte auf die Mitarbeiter, die sich an gemeinsamen Zielen orientieren, unter heutigen Bedingungen entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt. Damit schaffen die Führungskräfte wesentliche Voraussetzung für unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter.

4.3.5.2 EINFLUSSFAKTOREN, DIE DAS MITARBEITERVERHALTEN BESTIMMEN

„Arbeit ist ein Prozess, der sich wie jede andere willensbestimmte Aktivität auch situationsspezifisch unter dem aktuellen Einfluss einer Vielzahl verschiedener innerer und äußerer Bedingungen vollzieht“ [72]. In diesem Prozess wird der Mitarbeiter durch die Ergebnisse seiner Leistungen beschrieben, die er aufgrund eigener Willensbildung ausführt und dabei verschiedenen Umfeldsbedingungen widersteht. Damit wird das situative Arbeitsverhalten durch die in der Abbildung (Abb. 4.3-12) dargestellten Einflussfaktoren geprägt:

- Die Struktur der Persönlichkeit mit ihrer Motiv- und Wertordnung und ihren Charaktereigenschaften,
- Die aktuelle Disposition der Persönlichkeit, geprägt durch:
 - Ihre gegenwärtigen Ziele,
 - Ihr körperliches Befinden,
 - Ihre geistig-seelische Verfassung,
- Die Qualifikation des Mitarbeiters, bezogen auf das Anforderungsprofil an seinem Arbeitsplatz,
- Die Kenntnisse oder Annahmen des Mitarbeiters über Situation und Perspektive des Unternehmens,

- Die Entgeltgestaltung und das System weiterer Belohnungen/Förderung/Entwicklung,
- Die Strukturierung der zu leistenden Arbeit,
- Die Organisation und die äußeren Arbeitsbedingungen,
- Das innerbetriebliche wie auch das private soziale Umfeld des Mitarbeiters und seine Position in diesem Umfeld,
- Die Beschaffenheit der Führungsbeziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten,
- Das Arbeitsklima als Ganzes,
- Die objektiven Umstände der außerbetrieblichen Lebenssituation des Mitarbeiters, einschließlich seiner wirtschaftlichen Situation,
- Die rechtlichen Rahmenbedingungen,
- Die sozial- und arbeitsmarktpolitische Gesamtsituation,
- Der Zeitgeist kultureller Strömungen. [nach 72]

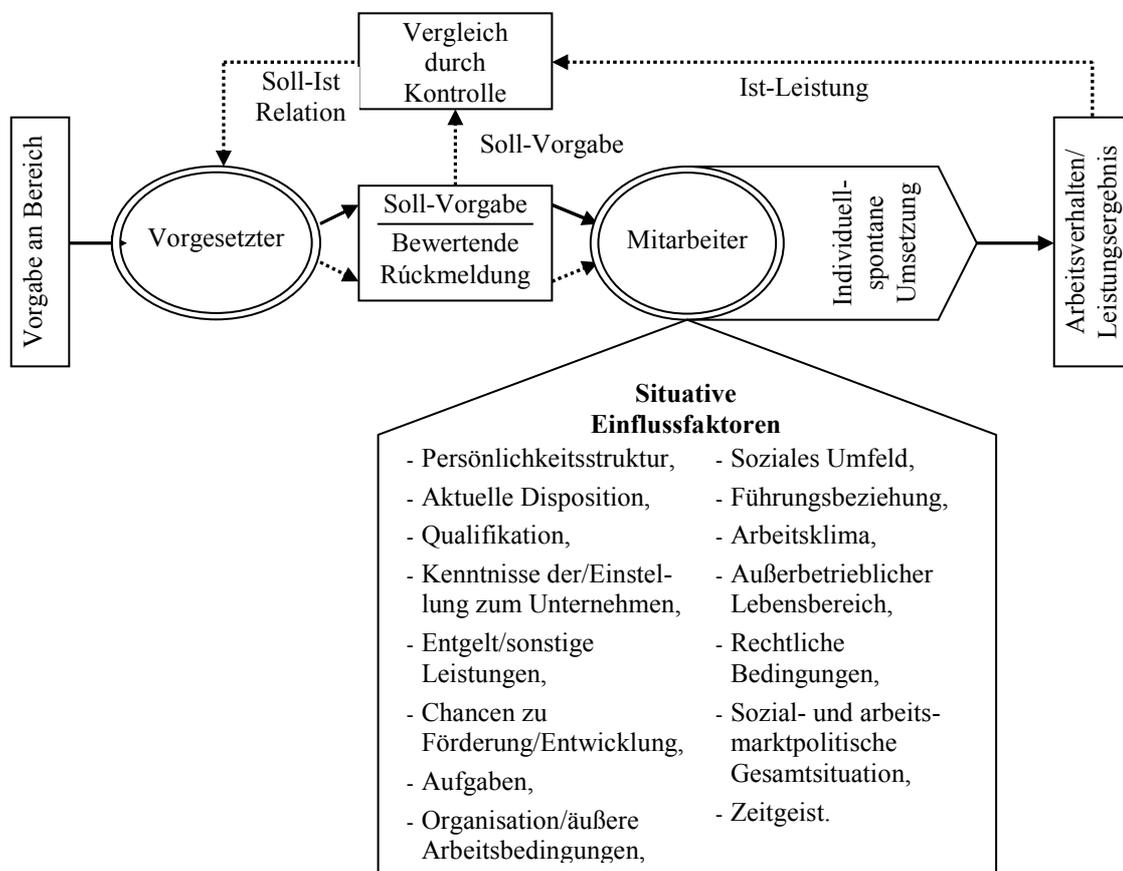


Abb. 4.3-12 Der Personalführungsprozess und die das mitarbeiterseitige Leistungsverhalten prägenden situativen Einflussfaktoren [72]

Zum Schluss ist zu bemerken, dass die für den Unternehmenserfolg verantwortlichen Aufgabenträger wegen des Zusammenhangs aller Einflussfaktoren die im Führungsprozess wirkenden Einflusspotenziale optimal gestalten müssen. [nach 72]

4.4 Führungskraftentwicklung in internationalen Unternehmen

Wie schon im Kapitel 3 beschrieben wurde, ist der Unternehmenserfolg abhängig von der Führung und damit von den Führungskräften. Diese bemühen sich, mit allen Kräften sinnvoll, wirksam, zweckmäßig und wirtschaftlich die Zielsetzungen zu erreichen. Führungskräfte und Mitarbeiter sind in einer Beziehung, deren Qualität von der Personalentwicklung abhängt.

„Personalentwicklung ist die Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch, positions- und laufbahnorientiert vollzogen wird. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes die positive Veränderung ihrer Qualifikation bzw. Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Aufgabenstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeitskontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist“. [11]

Aus der Sicht des Unternehmens liegen die Ziele des Personalentwicklungsprozesses in der Behebung von aktuellen Qualifikationsdefiziten, in der Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben und in der langfristigen Deckung des Personalbedarfs. Im Wesentlichen geht es um einen **Prozess mit strategischer Bedeutung**, der die Zukunft des Unternehmens „garantiert“. Deshalb sollte die Geschäftsführung allen an diesem Prozess Beteiligten dessen Verbindlichkeit klar erklären und damit die systematische Förderung der Fähigkeiten und Potenziale von Mitarbeitern im Vorbild des Unternehmens verankern, dieses Vorbild veröffentlichen und diesbezüglich regelmäßig eine Diskussion führen. [nach 98]

Die Verantwortung für die Personalentwicklung der Mitarbeiter hat die Führungskraft, jedoch muss der Mitarbeiter selbst aktiv diesen Prozess unterstützen. Auch die Abteilung für Personalentwicklung kann in diesen Prozess eingreifen (unterstützen, beraten, moderieren). **Die Kontrolle** der Personalentwicklung erfolgt bei gezielten Anlässen (Mitarbeitergespräch, Feed-back, Workshops der Potenzialentwicklung), kann aber auch durch Eigeninitiative als Selbstkontrolle erfolgen. **Der Personalentwicklungsprozess erfordert eine hohe Kompetenz der Führungskraft**, weil sie im Rahmen der Unternehmenszielerreichung die Fähigkeit zur Überzeugung und die Führungskultur betrifft. Daraus ergibt sich, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen im Personalentwicklungsprozess eine bestimmte Rolle innehat (Abb. 4.4-1).

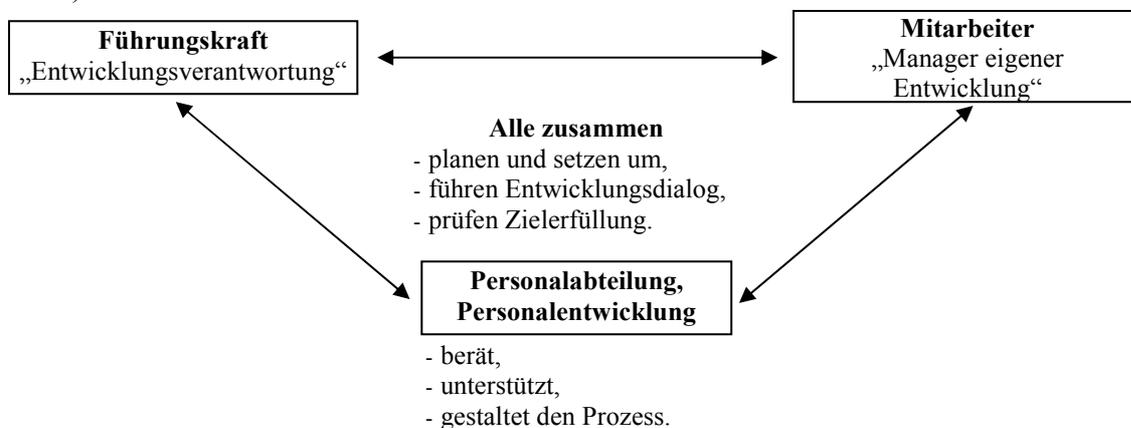


Abb. 4.4-1 Rollen der Mitarbeiter im Personalentwicklungsprozess [96]

Am längsten verweilen solche Mitarbeiter im Unternehmen, die am richtigen Arbeitsplatz eingesetzt werden, wodurch sie sich motiviert und unterstützt fühlen und deshalb Spitzenleistungen erbringen. Daraus ergibt sich ein Zusammenhang zwischen der Führungsqualität (d.h. wie sie von Führungskräften geführt werden) und der Möglichkeit wie Fähigkeit, die beste Leistung zu erreichen. Ihre Fähigkeit, gute Leistungen zu erreichen, ist zudem mit ihrer Qualifikation verknüpft, die auch zum entscheidenden Erfolgsfaktor des Unternehmens wird.

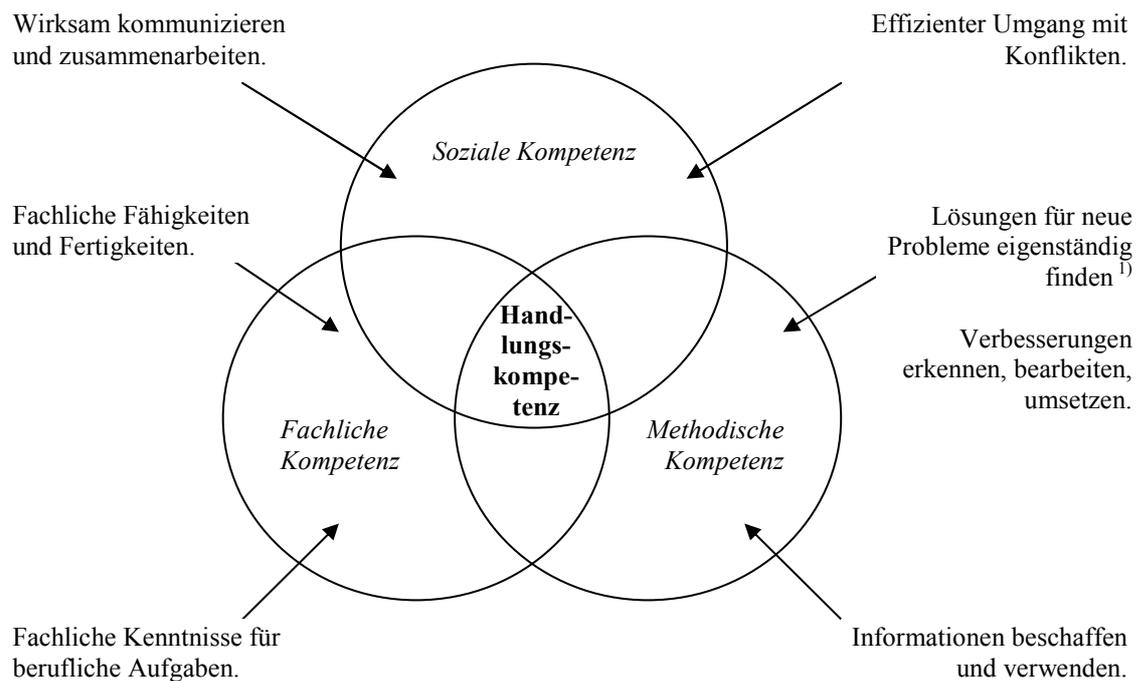
4.4.1 Führungskraftkompetenzen

Die Personalentwicklung betrifft alle Maßnahmen zur Erhaltung und zur Verbesserung der Qualifikation aller im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter, was zur Erweiterung ihrer Handlungskompetenz führen soll. Im Allgemeinen umfasst jede Kompetenz des Mitarbeiters seine Eigenschaften, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen sowie Einstellungen.

- *Persönliche Eigenschaften* bilden den Menschen in der Führungskraft ab, begrenzen seine Tätigkeitsebene, decken sein Verhalten und seine Handlungen ab. Sie gestalten sich durch sein Verhalten in bestimmter Intensität unter den Bedingungen, in denen er arbeitet und lebt.
- *Wissen* (Kenntnisse) stellen die eingepprägten und verstandenen (angeeigneten) Fakten zu Sachen und dem Geschehen der Umgebung und die Beziehungen zwischen ihnen sowie auch die Grundsätze dieser Welt dar.
- *Fähigkeiten* stellen die Eigenschaften einer Führungskraft dar, die Voraussetzung für die von ihr ausgeführte Tätigkeit sind. Unter den Wirkungsbedingungen der Außenwelt drücken sie sich durch die Aufgaben aus, d.h. durch die Geschwindigkeit, Qualität und Selbstständigkeit ihrer Lösung, durch ihre Menge, Ansprüche, Kompliziertheit und auch durch die Ausnutzung der Kreativität bei ihrer Lösung. Sie teilen sich in:
 - Generelle Fähigkeiten, die die Basis für die Entwicklung spezifischer Fähigkeiten darstellen, deshalb bewirkt ihre Störung auch die Störung der spezifischen Eigenschaften,
 - Spezifische Fähigkeiten, die sich nur in einem bestimmten Bereich durchsetzen und durch generelle Eigenschaften gegeben sind, deshalb bewirken sie keine Störung der generellen Eigenschaften, wenn sie selbst gestört sind.
- *Fertigkeiten* bezeichnen das erworbene Wissen und die erworbenen Fähigkeiten, die erfolgreich in der praktischen Tätigkeit der Führungskraft verwendet werden. In Bezug auf die Führungskraft kann man vor allem über die folgenden Fertigkeiten sprechen:
 - Fachlich – technische Fertigkeiten,
 - Organisatorische Fertigkeiten,
 - Analytische und konzeptionelle Fertigkeiten,
 - Sozial – kulturelle Fertigkeiten,
 - Kommunikations- und Motivationsfertigkeiten,
 - Führungs- und politische Fertigkeiten.
- *Erfahrungen* werden für einen Bestandteil der Kompetenz einer Führungskraft gehalten. Sie reflektieren sich jedoch von dem Wissen, den Eigenschaften, Fähigkeiten und auch Fertigkeiten der Führungskraft und wachsen mit ihrer Kompetenz. Sie wachsen mit der Kompetenz der Führungskraft.

- *Einstellungen* stellen die Äußerung einer bestimmten ständigen positiven bzw. negativen Beziehung der Führungskraft zu Fakten, Sachen, Geschehen der Umgebung dar, d.h. zu konkreten Situationen und Tatsachen der Umgebung, in der sie arbeitet und lebt. Im Wesentlichen bilden sie eine Rangliste der von der Führungskraft anerkannten Werte, die durch ihr Wissen, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, aber auch in großem Maß durch die Erziehung in Familie, Schule, Beschäftigung und Gesellschaft geprägt worden sind.

Handlungskompetenzen der Mitarbeiter werden durch eine *soziale, fachliche* und *methodische* Kompetenz gestaltet, die zu ihren Grundkompetenzen gerechnet werden (Abb. 4.4-2). [nach 96]



¹⁾ Das ist möglich durch:

- Strukturierendes Denken (Information klassifizieren),
- Denken im Kontext (Zusammenhänge/Interdependenzen verstehen),
- Kreatives Denken (Informationen neu kombinieren), Ideen entwickeln,
- Logisches Denken (Logische Schlussfolgerungen ziehen),
- Analytisches Denken (Systematische Annäherung an Fragestellung).

Abb. 4.4-2 Grundkompetenzen von Mitarbeitern [96]

Ausgehend von den vorangehenden Erklärungen und Definitionen versteht man **die Führungskraftkompetenz** einerseits als die Fähigkeit der Führungskraft, eine Funktion auszuüben, die sich aus ihrer Eingliederung auf einer bestimmten Ebene in der Organisationsstruktur des Unternehmens ergibt und andererseits als die Fähigkeit der Führungskraft, auf ihrer Ebene die aus ihrer Funktion erforderlichen und erwarteten Leistungen und Ergebnisse zu erbringen. Im Wesentlichen beinhaltet die Führungskraftkompetenz das Nachdenken, Verhalten, Handeln und Äußern der Führungskraft in gewissen Situationen. Im Rahmen der Beschreibung der

Führungskraftkompetenzen werden die um *Individual-, Moral- und Ethikkompetenz* erweiterten Grundkompetenzen von der Führungskraft erwartet (Abb. 4.4-3). [nach 11, 67, 83, 96]

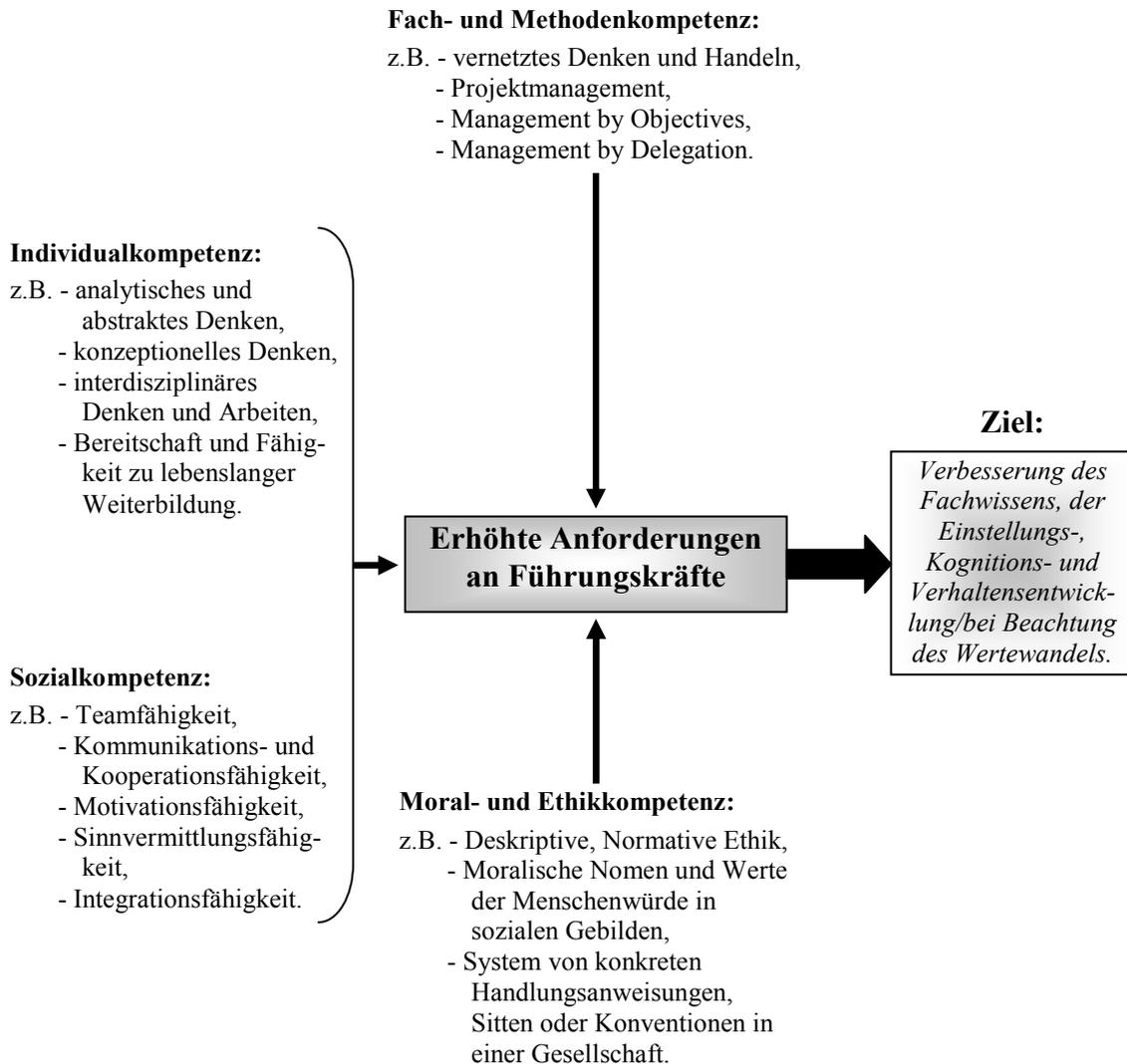


Abb. 4.4-3 Komplexen Fach- und Sozialanforderungen an die Führungskräfte [96]

Im Rahmen der Grundkompetenzen (Handlungskompetenz) der Führungskraft sollten auch ihre weiteren Fähigkeiten erwähnt werden, die für den Unternehmenserfolg unerlässlich sind. Es geht um:

- *Diagnostische Fähigkeiten*, durch die die Führungskraft die gegebene Situation verstehen soll, womit sie eine Möglichkeit bekommt, Ist-Unternehmensprobleme aufgrund der Analyse ihrer Symptome zu diagnostizieren, d.h. sie zu erkennen, zu benennen und zu charakterisieren. Ausgehend von dieser Analyse bestimmt die Führungskraft danach die wahrscheinliche Ursache ihrer Entstehung.
- *Analytische Fähigkeiten*, die zur Ergänzung der diagnostischen Fähigkeiten erforderlich sind und der Führungskraft erlauben zu bestimmen, was in der gegebenen Situation zu tun ist, d.h. die Schlüsselfaktoren der konkreten Situation festzustellen, diese in wechselseitigem Zusammenhang zu sehen und dann eine Entscheidung zu treffen, welchem dieser Faktoren die höhere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. [nach 83]

Einzelne Kompetenzen und Fähigkeiten werden von Führungskräften nicht auf allen Führungsebenen im Unternehmen im gleichen Umfang angewendet (Abb. 4.4-4). Im Gegensatz zu den Führungskräften auf der unteren Führungsebene ist die Komponente der fachlichen und interpersonellen Kompetenz bei den Führungskräften auf der obersten Führungsebene in geringerem Maße vertreten. Auf der Mittelführungsebene sind einzelne Kompetenzen gleichmäßiger aufgeteilt.

Konzeptionelle Fertigkeit	Konzeptionelle Fertigkeit	Konzeptionelle Fertigkeit
Interpersonelle Fertigkeit	Interpersonelle Fertigkeit	Interpersonelle Fertigkeit
Diagnostische Fähigkeit	Diagnostische Fähigkeit	Diagnostische Fähigkeit
Analytische Fähigkeit	Analytische Fähigkeit	Analytische Fähigkeit
Fachliche Fertigkeit	Fachliche Fertigkeit	Fachliche Fertigkeit
Linienführungsebene	Mittelführungsebene	Spitzenführungsebene

Abb. 4.4-4 Der Umfang der angewendeten Kompetenzen von Führungskräften auf einzelnen Führungsebenen im Unternehmen [83]

Im Wesentlichen ist zu bemerken, dass der Arbeitsinhalt für Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen zwar gleich ist, er aber aus der Sicht der von den Führungskräften konkret ausgeführten Position in unterschiedlichem Maß durchgeführt wird. Deshalb ist dies bei einer zielbewussten Entwicklung der Kompetenzen von Führungskräften zu berücksichtigen.

4.4.2 Anforderungen an die Führungskräfte aus Sicht der interkulturellen Kompetenzen

Die sich entwickelnde Globalisierung erfordert ein verändertes Denken, Handeln und Verhalten der Führungskräfte. Dabei spielen Werte, Gewohnheiten und Erwartungen des Unternehmens sowie Bedürfnisse der Führungskräfte eine große Rolle. In diesem Sinne sind sie Einflussfaktoren des „kulturell“ geprägten Verhaltens.

„**Die Kultur** kann definiert werden als die Art und Weise, wie in bestimmten Situationen miteinander umgegangen wird“. [20] Sie wird nicht nur durch die im Unternehmen vorkommenden Werte, Normen und grundlegenden Annahmen dargestellt, sondern auch durch ihre wechselseitige Zusammenwirkung und Strukturierung. In diesem Zusammenhang kann sie sich auch auf ein Land, eine ethnische oder regionale Gruppe innerhalb eines Landes oder auf soziale Gebilde beziehen. Es ergibt sich daraus, dass diese Kulturunterschiede darüber hinaus auch durch das Profil der Führungskraft geprägt werden. Hinsichtlich der Führungskraft ist es notwendig, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu erkennen, zu akzeptieren und die dahinter liegenden Werthaltungen zu verstehen. Dann kann man von einer interkulturellen Kompetenz der Führungskraft sprechen.

Eine Führungskraft mit **interkultureller Kompetenz** „erfasst und begreift bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen oder Subkulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens oder Handelns“ [20]. Diese Erkenntnisse müssen zudem ins eigene Wertesystem und Verhaltensspektrum der gegebenen Unternehmenskultur integriert werden, um eine entsprechende interkulturelle Handlungskompetenz zu erwerben. [nach 20, 85]

Die Fähigkeiten zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz lassen sich in verschiedene Arten untergliedern:

1. Wahrnehmungsfähigkeiten

Damit ist gemeint, sich unvoreingenommen mit den kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschieden auseinanderzusetzen und sich der eigenen Stereotypisierungen, vorgefassten Meinungen bzw. Vorurteile bewusst zu werden. Die Annahmen und Bilder von den anderen Kulturen werden oftmals als nützlich und notwendig angesehen und erlebt, um den Erfordernissen einer raschen Reaktion in internationalen Situationen durch eine entsprechende Vereinfachung Rechnung tragen zu können. Interkulturell erfahrene und trainierte Menschen benutzen die eigenen kulturellen Klischees sehr vorsichtig und beziehen sich mit ihren Verhaltensweisen unmittelbar auf ihre Business-Partner. Diese Personen haben ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen.

2. Auseinandersetzung mit den eigenen kulturbedingten Denk- und Verhaltenskonzepten,

Das heißt, sich mit seinen persönlichen kulturellen Prägungen und verinnerlichten Werten und Glaubenssätzen zu beschäftigen und das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu prüfen und zu hinterfragen. Die Irritationen durch bestimmte Handlungs-, Denk- und Verhaltensweisen von Menschen aus anderen Kulturen werden als Störungen wahrgenommen und schrecken oftmals ab, sich mit anderen Kulturträgern auseinanderzusetzen. Deshalb fordert man, über den eigenen Schatten zu springen und sich den geänderten Anforderungen durch veränderte Denk- und Verhaltensmuster anzupassen bzw. den eigenen Handlungsspielraum sinnvoll zu erweitern.

3. Kommunikationsfähigkeiten

Es geht darum, mit den Partnern aus einer fremden Kultur in Kontakt zu kommen und eine konstruktive Beziehung aufzubauen. Eine entsprechende interkulturelle Kommunikationskompetenz ist wichtig für die Führung der internationalen Unternehmen, denn es geht hier nicht nur um die Beherrschung der jeweils angewendeten Sprache (Muttersprache, Sprache der fremden Kultur, Konzernsprache usw.), sondern auch darum, benutzte verbale und nonverbale Sprachmuster verstehen und ausnutzen zu können. [20]

Die Bedeutung dieser Schlüsselfähigkeiten wird für die Führungskräfte sehr wichtig, wie die Ergebnisse einer bei deutschen Führungskräften durchgeführten Untersuchung zeigen. Dabei standen folgende Probleme im Vordergrund:

- Probleme mit den vor allem kulturell bedingten Unterschieden im Kommunikationsverhalten,
- Infragestellung bisheriger Methoden, tradierter Normen und Werte,
- Andersartigkeiten beim beruflichen Selbstverständnis,
- Fremdartigkeiten im beruflichen Alltagsgeschäft des anderen Kulturraums,
- Wahrnehmungsunterschiede bei Termin- und Zeitmanagement,
- Empfindsamkeiten durch Stereotypen und Vorurteile auf beiden Seiten,
- Mangelnde Vorbereitung auf den jeweiligen Auslandseinsatz.

[Quelle: Bodel, K.: Interkulturelle Management-Kompetenz. In Schwuchow, K. – Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 56-59.]

Abschließend kann man sagen, dass es sich bei der interkulturellen Handlungskompetenz um ein Bündel von psychologischen Anforderungen handelt, zu denen z.B. Aufgeschlossenheit, Einfühlungsvermögen, Flexibilität, Offenheit, Respekt, sowie auch Kritikfähigkeit und Toleranz von Vieldeutigkeit (d.h. es gibt keinen richtigen oder falschen Weg der Zusammenarbeit) gehören. In diesem Sinne wird eine Herausforderung an die Akzeptanz der Unsicherheit und Unvollkommenheit in der Begegnung mit Menschen aus fremden Kulturen als von sehr großer Bedeutung gesehen. [nach 20]

4.4.3 Anforderungen an die Eigenschaften von Führungskräften

Die Globalisierung erfordert im Managementprozess von den Führungskräften ein hohes Maß an *Fachfähigkeit*, die aus ihrem *Wissen* (Kenntnis) bedingt ist. Aus der Sicht heutiger Führungskräfte handelt es sich vor allem um Wissen, das:

- Die Wirtschafts- und Unternehmungsumgebung,
- Die bestehenden und sich neu entwickelnden Technologien,
- Die formale und informale Organisationsstruktur des Unternehmens,
- Die Unternehmenskultur,
- Ihre Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen,
- Die Faktoren, Grundsätze, Techniken, Methoden, Verfahren, Sozial-, Kultur-, Wirtschafts- und auch psychologischen Systeme usw., betrifft.

Im Rahmen des Fachwissens ist auch auf **Anforderungen an die Qualifikation** hinzuweisen. *Die allgemeinen Kenntnisse* der Führungskräfte von der Produktion sowie ihre *führungsspezifische Qualifikation* werden mit steigender Hierarchieebene ständig wichtiger. Die Merkmale der Qualifikation einer Führungskraft beziehen sich einerseits auf die Sach- und Leistungsaufgaben und andererseits auf das Führen der Mitarbeiter (Abb. 4.4-5). [nach 11, 72]

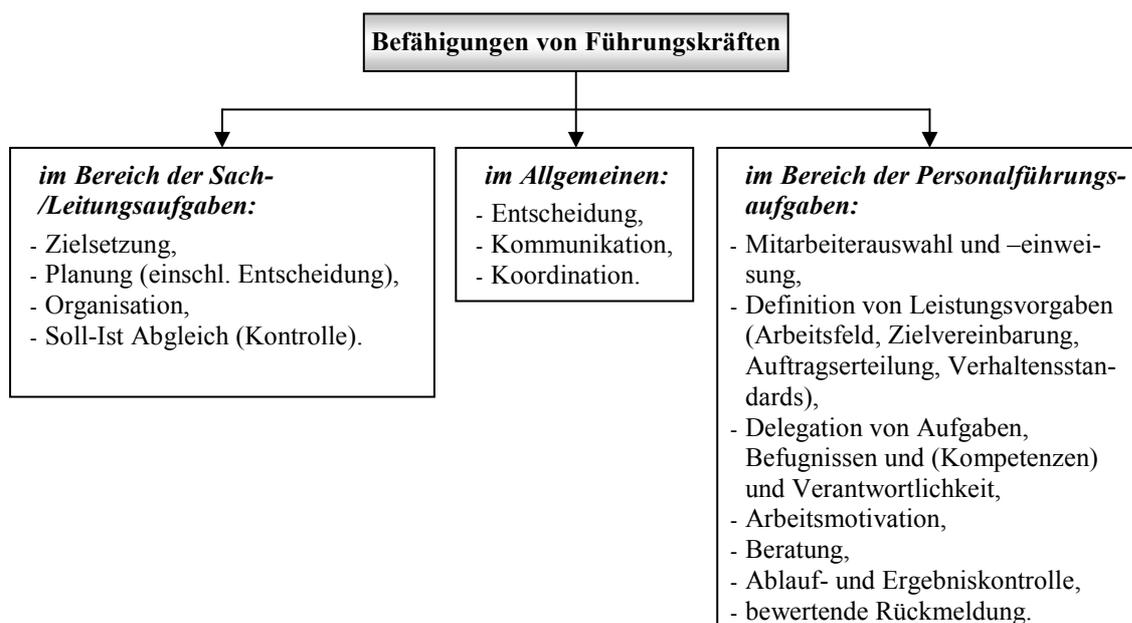


Abb. 4.4-5 Von der Qualifikation erforderte Befähigungen an die Führungskraft [nach 72]

Heute wird neben dem Fachwissen der sozialen Reife einer Führungskraft besondere Bedeutung zugeschrieben: Damit ist „die bewusste oder unbewusste Erhaltung der Verhaltensgrundsätze, die die Vollständigkeit der Persönlichkeit erhalten. Im Allgemeinen liegen diese Grundsätze in der Erkennung zwischen dem Guten und Schlechten, dem Richtigen und Falschen, wobei der Mensch sich nicht nur auf das in der Übereinstimmung mit diesem Denken zu erreichende Ziel konzentriert, sondern auch auf die dafür zu benutzenden Mittel“ gemeint [nach 68].

Die soziale Reife der Führungskräfte ist von **ihren persönlichen Eigenschaften** gegeben, womit jede Führungskraft zu einer einzigartigen Individualität wird. Die Eigenschaften der Führungskraft lassen sich aus der Sicht der Psychologie, wie folgt, klassifizieren:

- *Leistungseigenschaften* (somatische Eigenschaften), d.h. physische Eigenschaften, von denen die Intensität der Arbeits- und Lebensleistung abhängig ist.
- *Emotionale Eigenschaften*, das sind: Temperament und Emotionalität der Führungskraft; Intensität und Schnelligkeit ihrer Reaktionen auf verschiedene Anregungen; Widerstandsfähigkeit gegen starke und langfristige Antriebe; Stimmungsschwankung, Gefühlsvermögen und Ausdrücken der Führungskraft; ihre Intuition, Wahrnehmung und eigene Motivation; ihre Selbstdisziplin, Ausdauer, Selbstbeherrschung und schließlich auch ihre Empathie und Fähigkeit, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu bewältigen. Von diesen emotionalen Eigenschaften ist die emotionale Intelligenz abhängig, die messbar ist und deren steigender Grad die steigende Fähigkeit der Führungskraft aufzeigt, Gefühle und natürliche Reaktionen wahrzunehmen und zu akzeptieren.
- *Kenneigenschaften* bzw. *Intelligenzeigenschaften*, deren Basis die Erkenneneigenschaften sind, weil sie eine große Rolle bei der Wahrnehmung und dem Erkennen, dem Erinnerungsvermögen und Zurückerinnern an bestimmte Fakten und Situationen spielen. Sie betreffen ferner das Überlegen, Nachdenken, Prüfen, Kennen und das Untersuchen. All diese Tätigkeiten erfordern ausreichende Zeit, die Führungskräfte zunehmend als fehlend empfinden.
- *Charaktereigenschaften*, die zwei Tatsachen reflektieren: Die erste stellt die Willensstärke der Führungskraft dar. Das heißt, es geht um die Beziehung der Führungskraft zu der von ihr durchgeführten Tätigkeit. Die zweite wird durch die verschiedenen menschlichen Eigenschaften aus der Sicht der Einstellungen und Moral und auch des Gewissens der Führungskraft gestaltet. Die bestimmen ihre Beziehung sowohl zu der Welt als auch zu den anderen Menschen und schließlich auch zu ihr selbst. [nach 25, 30, 68]

Es ist nicht zu verallgemeinern, über welche Eigenschaften die einzelnen Führungskräfte verfügen sollten, um erfolgreich zu sein. Ihr Erfolg hängt auch von der konkreten Situation ab, in der sie sich jeweils befinden und arbeiten. Im Wesentlichen lassen sich die folgenden Eigenschaften einer Führungskraft als die am häufigsten für erforderlich erachteten nennen:

- **Intelligenz.** Unter diesem Begriff versteht man die Gesamtheit der Verstandesfähigkeiten, die Verstandesscharfsinnigkeit, die Begabung bzw. das Verständnis. Sie stellt die Fähigkeit dar, sich den Bedingungen und Anforderungen der Umgebung aus der Sicht des Denkens, der Informationserhebung, der Erkennung, der Untersuchung und der Entscheidung in angemessener Zeit anzupassen.

- **Anpassungsfähigkeit.** Das bedeutet, Änderungen vorauszusehen, wahrzunehmen und anzunehmen. Zugleich geht es um die Fähigkeit, sich mit diesen Änderungen zu identifizieren und schneller auch aktiver in der Situation zu werden, damit die Situation unter Aufsicht abläuft. In gewissem Maß stellt sie auch die Fähigkeit dar, persönliche Initiative zu entwickeln.
- **Zyklothymie.** Man meint die Offenheit der Führungskraft und ihre innere Orientierung auf die Umgebung und die ständig impulsive lebhaftige Welt.
- **Dominanz.** Sie drückt sich durch die Fähigkeit der Führungskraft aus, sich selbst, ihren Willen, ihre Gedanken, Meinungen und Einstellungen durchzusetzen.
- **Charisma.** Die Eigenschaft, die die innere Anziehung und Stärke der Führungskraft beschreibt. Durch sie werden die Mitarbeiter zur Führungskraft angezogen und Folgen dieser charismatischen Persönlichkeit nach.
- **Diplomatie.** Sie bezeichnet sich als das durch die geeigneten Mitteln und Formen ausführlich überlegte, vorsichtig und charmant durchgeführte Verhalten und Kommunizieren mit anderen Mitarbeitern im Verlauf geeigneter Situationen.
- **Ehrenhaftigkeit, Gerechtigkeit, Redlichkeit und Verantwortlichkeit.** Aus diesen Hochmoraleigenschaften ergeben sich die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit nicht nur von Führungskraft zu Mitarbeitern, sondern auch umgekehrt. Für die Führungskraft stellen diese Eigenschaften die Fähigkeit dar, die richtigen und benötigten Informationen weiterzuleiten, die Wahrheit zu sagen, einen starken Charakter zu haben und sich in der Übereinstimmung mit den ethischen Grundsätzen zu verhalten. [nach 18, 25]

Neben diesen Erfolgseigenschaften einer Führungskraft gibt es weitere Eigenschaften, die den Erfolg einer Führungskraft in jeder Situation sichern. Ein analytischer Nachweis dazu existiert aus folgenden Gründen nicht:

- Fachleute haben bis heute noch kein festgelegtes Verzeichnis der optimalen und idealen Eigenschaften für erfolgreiche und effektive Führungskräfte ausgearbeitet.
- Jede Führungskraft stellt sich als eine individuelle Persönlichkeit dar.
- Die Anforderungen an die Führungskräfte auf verschiedenen Führungsebenen unterscheiden sich sowohl im Inhalt als auch im Umfang ihrer Ausnutzung.
- Es zeigt sich der Bedarf, soziale Zusammenhänge zu akzeptieren.
- Das ursprünglich festgelegte Verzeichnis der Eigenschaften berücksichtigt keine Entwicklung oder Änderung in verschiedenen Bereichen, die z.B. die zwischenmenschlichen Beziehungen, den Menschen, die Situationen usw. betreffen. [nach 25]

4.4.4 Neues Anforderungsprofil heutiger und zukünftiger Führungskräfte

Die Umgebung, in der sich jedes Unternehmen befindet und wirkt, nimmt an Dynamik weiter zu. Dies führt zu neuen Anforderungen an die Führungskräfte aller Unternehmen. Wegen der Intensität und Verschiedenartigkeit der Anforderungen erfordert deren Bewältigung auch eine Änderung im Denken, Verhalten und Handeln von Führungskräften. Diese Tatsache betrifft alle internationalen Unternehmen, insbesondere auch solche in der EU. Aus diesem Grund rücken folgende Fragen in den Vordergrund: „*Was wird man von neuen Führungskräften erwarten?*“ und „*Wie sollen die neuen Führungskräfte für ihr Wirken in einem vereinten Europa vorbereitet werden?*“

Die Frage der Kompetenzen von Führungskräften ist für ihr Wirken im Rahmen der EU von großer Bedeutung. Die Wissenschaftler des Ashridge Management College aus Großbritannien haben auf der Basis von Gesprächen in bedeutenden Unternehmen der Europäischen Region zwei Gruppen dieser Kompetenzen von Führungskräften festgelegt:

1. Kompetenzen des Typs „Doing“ (die Führungskräfte mit einer Ausprägung des für ihre Position typischen Verhaltens)

- *Gestaltung internationaler Strategie*

Die Führungskraft verfügt über die Befähigung, sich einerseits auf die Diskussion über die voraussichtliche Unternehmensentwicklung einzulassen und die das Unternehmen nach vorne bringenden Schritte vorzuschlagen und andererseits die Arbeitsgruppen so zu koordinieren, dass sich lokale Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter, die die Unterstützung von ähnlich denkenden Kollegen benötigen, ergänzen.

- *Coaching und Kooperation*

Es handelt sich um die intensive Arbeit mit lokalen Teams, in denen Führungskräfte und Mitglieder die gleichberechtigten Partner sind. Die Führungskräfte lehren ihre „Kollegen“ die häuslichen Erfahrungen zu formulieren und bieten ihnen Korporation als Quelle für neue Kenntnisse.

- *Interkulturelle Mediator und Änderungsträger*

Unter den Bedingungen der gleichzeitigen Wirkung von mehreren Kulturen passen sich die Führungskräfte den Umständen des Landes an, in dem sie sich gerade befinden oder mit dem sie gerade kommunizieren. Durch die Verschiebung der Grenzen führt die Führungskraft den Prozess der Änderungen und bemüht sich durch die gegebene Kultur diese Änderungen wahrzunehmen, zu verstehen und anzunehmen, ohne den unerwünschten Widerstand in der Kultur hervorzurufen.

- *Persönliche Effektivität*

Sie bezieht sich auf die effektive Wirkung der internationalen Führungskräfte, d.h. unter Berücksichtigung der Steuerung der eigenen Zeit und der damit zusammenhängenden Belastungen in verschiedenen Ländern.

2. Kompetenzen des Typs „Being“ (Denken, Überlegen und Empfinden der Führungskraft sowie sie motivierende Werte und Überzeugungen)

- *Kognitive Komplexität*

Sie stellt die Fähigkeit der Führungskraft dar, eine gegebene Situation aus mehreren Sichten zu beurteilen und deren Beziehungen zu erkennen.

- *Emotionale Energie*

Unter ihr versteht man die psychische Widerstandsfähigkeit der Führungskraft gegen die Ansprüche des internationalen Kontextes wie z.B. die fremde Umgebung, die Sprache, die Kultur, den zunehmenden Stress usw.

- *Psychologische Reife*

Sie bezieht sich auf die Wertorientierung der erfolgreichen internationalen Führungskräfte und umfasst:

- Das große Bedürfnis, immer etwas Neues zu finden; die gefundenen Unterschiede werden als Gelegenheit wahrgenommen, etwas Neues kennen zu lernen.
- Die starke Konzentration auf Empfinden des gegenwärtigen Zeitpunkts, womit die Führungskraft die Verschiedenartigkeit der festgestellten Angaben als Anreiz zukünftiger Veränderungen verbindet.
- Den Respekt vor allen Menschen ohne Rücksicht auf deren Rasse, Nationalität oder Religion.

Heute werden die oben erwähnten Kompetenzen noch nicht in vollem Maß ausgeschöpft. Die Entwicklung der Führungskräfte ist eine langfristige Aufgabe und durch drei nicht einfach zu bewältigende Barrieren gehemmt:

- Kurzfristige Sicht auf Karriereziele,
- Erfahrungswissen versus Lernwissen,
- Individuelle Sicht auf die Entwicklung der Führungskräfte.

Verallgemeinert kann man sagen, dass die Kompetenzen auf allen Führungsebenen und in allen Positionen im Unternehmen an Wichtigkeit zu nehmen. Daneben werden die Kompetenzen wie strategisches Denken, Management von Änderungen und Aufbau der Beziehungen den Führungskräften auf der obersten Ebene zugeschrieben. Von den Führungskräften auf der mittleren Ebene wird größere Flexibilität verlangt, die Fähigkeit Änderungen zu implementieren, zu innovieren, neue Verantwortung zu übernehmen, mit Teams zusammenzuarbeiten, immer und unter allen Umständen bereit zu sein, international zu handeln und über interpersonelle Fertigkeiten zu verfügen. Die Mitarbeiter auf der Linien Ebene sollen in Zukunft flexibler sein, fähig zu lernen, unter Druck und in verschiedenen Teams arbeiten zu können und schließlich sollen sie sich mehr auf die Kunden orientieren. [nach 52]

Im Rahmen der Globalisierung erweitert sich das neue Anforderungsprofil an die Führungskräfte um die folgenden Besonderheiten:

- Verfügung über globale Kenntnisse und Erfahrungen,
- Erfahrungen mit der Führung von Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen,
- Fähigkeiten zur Projekt- und Teamführung multikultureller Gruppen,
- Führungs- und Entscheidungsstärke bei internationalen Aufgabenstellungen unter Berücksichtigung interkultureller Unterschiede,
- Fähigkeit zum Handeln unter z.T. drastisch veränderten wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen,
- Fähigkeit zur gleichzeitigen Berücksichtigung der Interessen des Unternehmens, der ausländischen Gesellschaft und anderer Vertreter dieser Interessen,
- Bewältigen der Privatprobleme außerhalb der Arbeitspflichten,
- Aufbau von Sozialkontakten und Unterstützen der Familie,
- Aufbau einer Rückfallposition im Stammunternehmen. [nach 20, 85]

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Anforderungsprofile eine wichtige Basis des Personalmanagements, insbesondere der Personalauswahl und der Personalentwicklung sind und bleiben. Zugleich gibt es schon heute Voraussetzungen, dass die auf dem Ansatz der Kompetenzen begründete Personalführung und -entwicklung sich in Zukunft weiter entwickelt. Der Grund hierfür ist, dass ein solcher Führungsstil zwischen guten und ausgezeichneten Arbeitsleistungen unterscheiden kann. Es entsteht die Möglichkeit, den Erfolg von Mitarbeitern in ihrer Position vorherzusagen. Daneben muss sich jedes Unternehmen dessen bewusst sein, dass die heute für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs ausreichenden Kompetenzen wegen der Dynamik der Umgebung morgen nicht mehr ausreichend sein werden. Das heißt, die heutigen Kompetenzen werden unter veränderten Bedingungen in der Zukunft ihre zugeschriebene Bedeutung verlieren und es werden neue Kompetenzen erforderlich sein, um die Position der Unternehmen am Markt zu halten und zu stärken.

5 DATENAUSWERTUNG

Die Auswertung bzw. die Analyse einer empirischen Untersuchung beinhaltet einerseits die statistische Beschreibung der erhobenen Daten (deskriptive Statistik) und andererseits auch die Überprüfung der Hypothesen durch die schließende (analytische) Statistik.

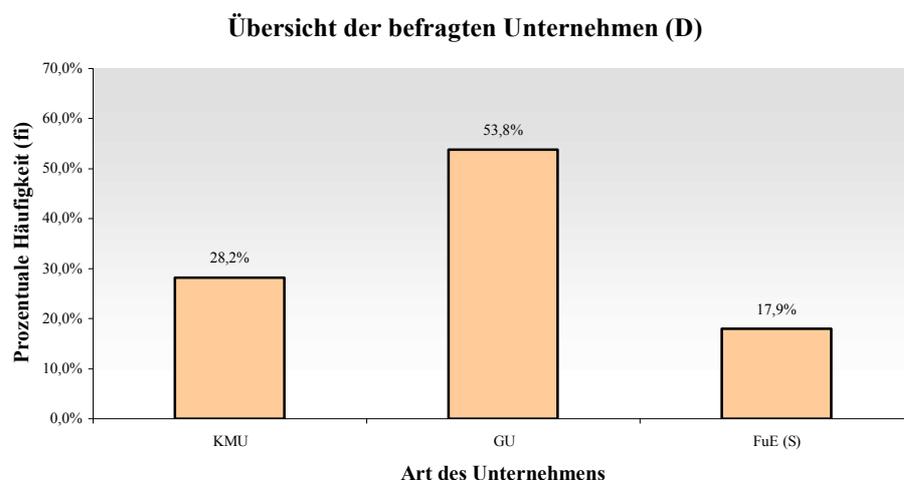
In der deskriptiven Statistik geht es um Einordnung und Summierung der Daten und deren Darstellung in Form von Diagrammen und die Charakterisierung durch Nummern. Im Rahmen dieser deskriptiven Statistik wurden die Antworten auf jede der gestellten Fragen an Führungskräfte wie auch an Mitarbeiter für Zwecke der Auswertung *codiert*, tabellarisch sowie grafisch dargestellt und Maßzahlen zum Zweck der statistischen eindimensionalen Verteilung ausgerechnet.

Die analytische Statistik vergleicht kleinere Datengruppen, analysiert sie und geht zusätzlich von einer Hypothesenformulierung und deren Überprüfung aus. Da die durchgeführte Untersuchung als explorative, die Hypothesen erkundende Untersuchung angelegt war, wird auf die Anwendung dieser Statistik in der vorgelegten Dissertation verzichtet. [nach 24]

Der Schwerpunkt der vorgelegten Dissertation orientiert sich auf Aussagen zu kleinen und mittleren Unternehmen, deren erhobene Daten hier auch ausführlich ausgewertet und grafisch dargestellt werden. Da zu Vergleichszwecken aber auch Daten von großen Unternehmen und anderen Einrichtungen (von Forschungsinstituten in Deutschland und der Staatsverwaltung in der Slowakei) erhoben wurden, werden auch diese entsprechend ausgewertet und grafisch dargestellt. Die beispielhafte Ergebnisdarstellung als ein Nebeneffekt dieser Arbeit findet aber in Anlage E statt. Zur Interpretation der Daten der KMU wird jedoch zum Vergleich das Datenmaterial auch dieser Institutionen einbezogen.

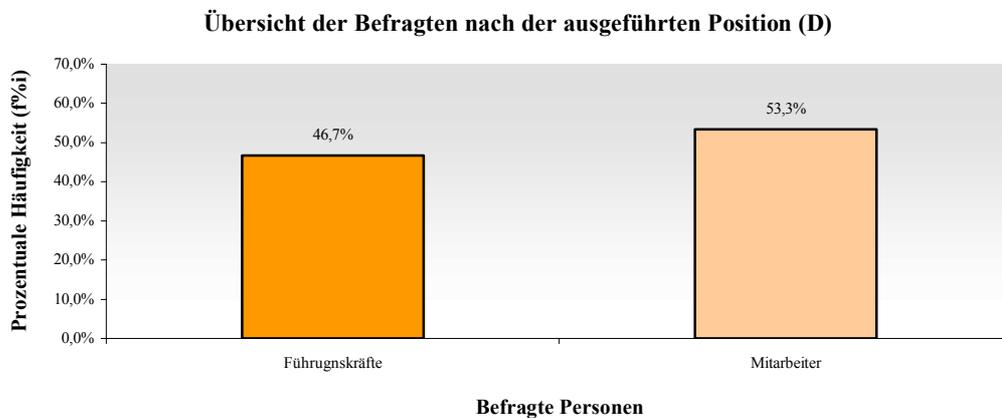
5.1 Auswertung der Rücklaufquote

In **Deutschland** wurden Unternehmen nach dem Zufallsprinzip angesprochen. Von allen angesprochenen Institutionen wurde folgende Rücklaufquote erreicht; siehe Diagramm 5.1-1.



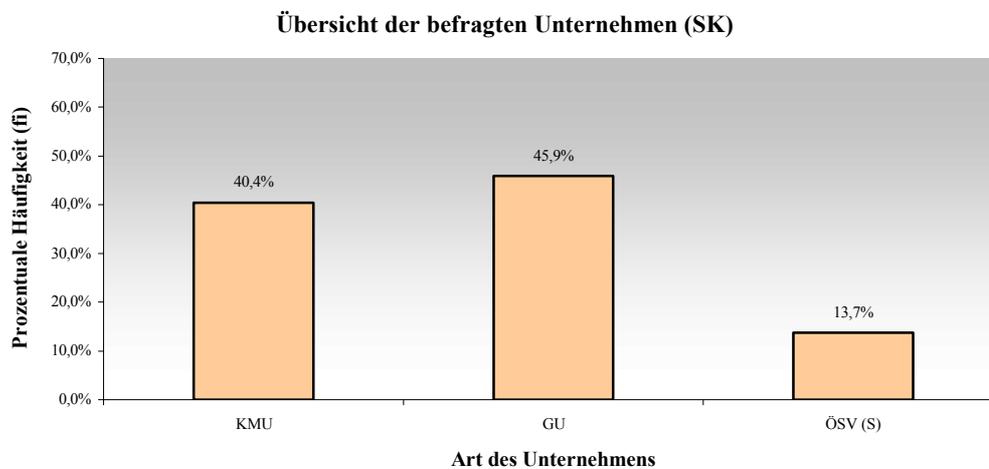
Diagr. 5.1-1 Verteilung der Unternehmen, die auf die Befragung geantwortet haben

Die entwickelten Fragebogen wurden Ende 2005 in drei Aktionen im Abstand von einem Monat an 136 deutsche Unternehmen gesandt. Bei der **ersten Aktion** in der 4. Novemberwoche 2005 wurden insgesamt 194 Fragebogen an Führungskräfte und Mitarbeiter in 136 Unternehmen gesandt. Da man unterstellen durfte, dass es schwieriger ist, Antworten von Führungskräften zu erhalten als von Mitarbeitern, wurden 144 Führungskräfte und 50 Mitarbeiter angeschrieben. Schwierigkeiten bzw. Probleme beim Feed-back von Befragten wurden mit ihrer Arbeitsbelastung, geringem Interesse am angegebenen Thema bzw. in der Veröffentlichung eigener Meinungen und der tatsächlichen Unternehmenssituationen gesehen. Damit eine möglichst hohe Rücklaufquote die Gültigkeit der Aussagen der Untersuchung sichert, wurden die Fragebogen in **zwei weiteren Aktionen** an die Unternehmen gesandt, die auf die erste Aktion noch nicht reagiert hatten. Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von 30,9% erreicht und zwar anteilig 46,7% von Führungskräften und 53,3% von Mitarbeitern. Daneben haben 16,5% aller Angesprochenen die Beantwortung des Fragebogens abgelehnt. Die Verteilung der angesprochenen Befragten stellt das folgende Diagramm (Diagr. 5.1-2) dar.



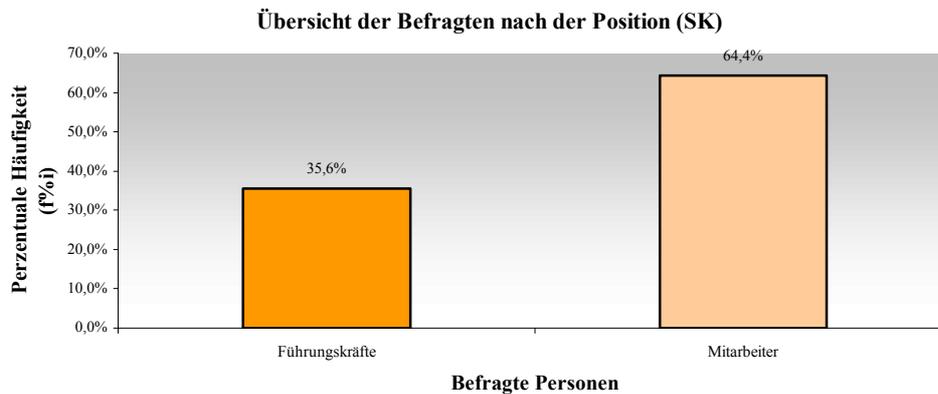
Diagr. 5.1-2 Verteilung der Befragten

Ähnlich wie in Deutschland wurden die Unternehmen in der **Slowakei** auch nach dem Zufallsprinzip angesprochen. Den Rücklauf der 146 zurück versandten Fragebogen stellt das folgende Diagramm 5.1-3 dar.



Diagr. 5.1-3 Verteilung der Unternehmen, die auf die Befragung geantwortet haben

Die Fragebogen wurden in der Slowakei in zwei Aktionen versandt. In der *ersten Versandaktion* Anfang November 2005 wurden 137 Fragebogen für Führungskräfte und 137 für Mitarbeiter an verschiedene Industrieunternehmen elektronisch versandt. Für die Erhöhung der Rücklaufquote wurden die aus der ersten Versandaktion offenen Fragebogen (84 für Führungskräfte und 61 für Mitarbeiter) ein *weiteres Mal* Anfang Januar 2006 an Industrieunternehmen versandt. Damit wurde ein Gesamt-Feed-back in Höhe von 34,8% aus allen 419 versendeten Fragebogen erreicht, an dem der Anteil der Führungskräfte 35,6% und der Mitarbeiter 64,4% beträgt (Diagr. 5.1-4).



Diagr. 5.1-4 Verteilung der Befragten

Da man nicht weiß, welche Situation bei welchem Befragten vorlag, kann man auch ihre Effekte auf die Beantwortung nicht prüfen. Leider gab es von den nicht reagierenden Unternehmen bzw. Mitarbeitern keine Rückmeldung darüber, warum sie an der Befragung nicht teilnahmen. Somit können über die Ursachen nur Vermutungen angestellt werden: Das Thema war für die Befragten nicht interessant, sie hatten nicht die notwendige Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens, sie haben die Fragen nicht verstanden, sie hatten Angst vor der Äußerung einer persönlichen Meinung oder über die betrieblichen Verhältnisse oder sonstige Gründe. Damit lassen sich mögliche Effekte der Befragung nicht eruieren. Es sollte daher überlegt werden, ob man in anderen Fragebogenaktionen einen sehr knapp gehaltenen Negativkatalog als Antwort für den Fall anbietet, dass sich jemand an der Befragung nicht beteiligen möchte. Dieser würde zumindest Aufschluss darüber geben, was bei künftigen Aktionen verbessert werden könnte, um zu einer höheren Rücklaufquote zu gelangen.

5.2 Datenauswertung am Beispiel der deutschen Unternehmen

Die erste Fragengruppe des Fragebogens sollte ein **Unternehmensprofil** ergeben. Etwa die Hälfte der Daten stammen von KMU, die in *Industrie* bzw. *Gewerbe* tätig sind, während die andere Hälfte dem Dienstleistungssektor angehört. Die weitere Datenaufbereitung ergab, dass entsprechend der Selektion 92% der befragten Unternehmen in *Ostdeutschland* angesiedelt sind. Alle diese Unternehmen sind *länger als 5 Jahre am Markt* tätig. Nach einer Statistik der EU (Quelle, 2000) sind europaweit nur 55% der KMU's länger als 5 Jahre am Markt tätig; insofern stellt sich für Ostdeutschland eine relativ stabile Marktsituation dar. Auch die Geschäftsführungen sind in der Mehrzahl der Fälle länger als 5 Jahre in ihrer Position tätig (vergl. Kapitel 5.2.1.1), so dass man unterstellen kann, dass sie im Wesentlichen ihren Arbeitsplatzanforderungen gut gerecht werden.

5.2.1 Auswertung der Fragebogen von Führungskräften

Da die Fragebogen für Führungskräfte und Mitarbeiter sich ab der dritten Fragengruppe unterschieden haben, werden sie im Weiteren getrennt dargestellt. Die einzelnen Fragengruppen werden schrittweise in Unterkapiteln ausgewertet. Dies betrifft Fragen zur *Geschäftsführung*, *Motivation*, zum *Führungsstil* sowie zur *Kompetenz- und Personalentwicklung der Führungskräfte*.

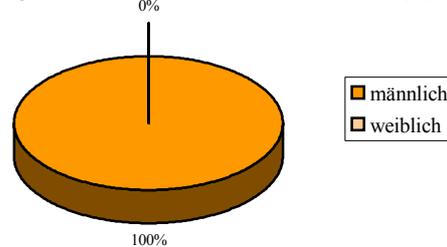
5.2.1.1 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR GESCHÄFTSFÜHRUNG

In der zweiten Fragengruppe ging es um *Geschlecht*, *Alter* und *Qualifikation*, um so das Führungskräfteprofil herauszuarbeiten.

1. GESCHLECHT.

Die Untersuchungsergebnisse der *gesamten Stichprobe* der befragten Führungskräfte beziehen sich ausschließlich auf *Männer* (Diagr. 5.2-1). Weibliche Führungskräfte sind durch die Umfrage nicht erreicht worden.

Kreisdiagramm der Variablen "Geschlecht" (D)

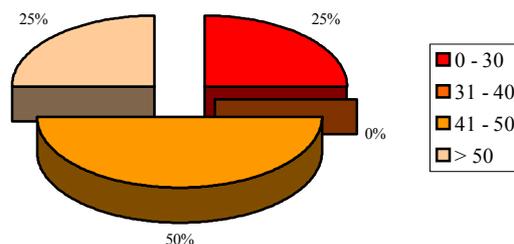


Diagr. 5.2-1 Verteilung der befragten Führungskräfte nach dem Geschlecht (D)

2. ALTER.

Für die **Alterermittlung** waren vier Kategorien vorgesehen: bis 30, 31-40, 41-50 und über 50. Die Ergebnisse sind im folgenden Diagramm dargestellt (Diagr. 5.2-2).

Kreisdiagramm der Variablen "Alter" (D)

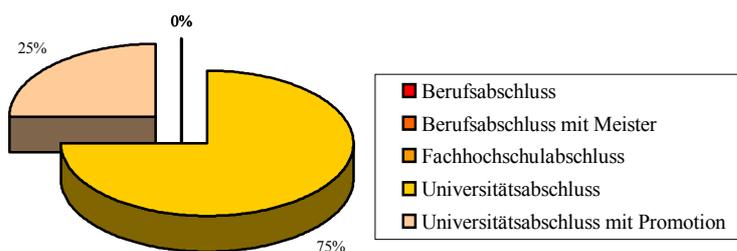


Diagr. 5.2-2 Verteilung der befragten Führungskräfte nach dem Alter (D)

3. QUALIFIKATION.

Die Wahrnehmung einer Führungsposition erfordert nicht nur ein gewisses Maß an Führungsbegabung, sondern auch Fachkenntnisse, die gerade durch das Studium und durch eine lebenslange Weiterbildung erworben werden können. Dessen sind sich die Führungskräfte in KMU offensichtlich bewusst, weil alle ein *Universitätsstudium* abgeschlossen haben. Doch damit nicht genug: Immerhin 25% der Führungskräfte hatten sich nach dem Studium auch *promoviert* (Diagr. 5.2-3).

Kreisdiagramm der Variablen "Qualifikation" (D)

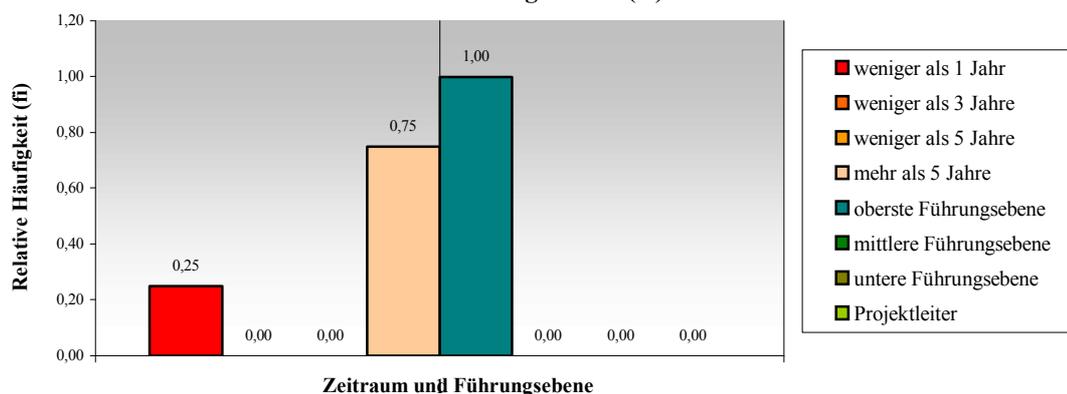


Diagr. 5.2-3 Verteilung der befragten Führungskräfte nach der Qualifikation (D)

4. WIE LANGE UND AUF WELCHER EBENE ÜBEN SIE IHRE JETZIGE POSITION BEREITS AUS?

Das folgende Diagramm (Diagr. 5.2-4) zeigt, dass alle befragten Führungskräfte in KMU zur Zeit der Untersuchung *auf der obersten Führungsebene* tätig waren. Eine deutliche *Mehrheit (75%)* war in dieser Position bereits *seit über 5 Jahren* tätig. Bei einem solchen Ergebnis steht die Vermutung, dass die Grundlage für die Ausführung der jetzigen Führungsposition in der beruflichen Erfahrung liegt. Eine Bestätigung dieser Vermutung sollte durch die nächste Frage erbracht werden.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gegenwärtige Position und Zeitdauer als Führungskraft" (D)

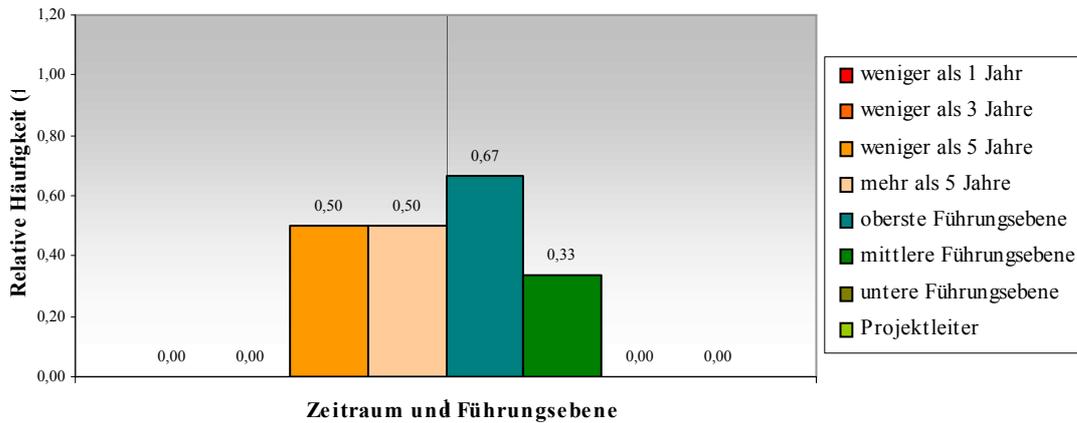


Diagr. 5.2-4 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Gegenwart (D)

5. WAREN SIE VORHER AUCH SCHON IN FÜHRUNGSVERANTWORTUNG?

Wie die Untersuchung ergab, haben 75% von allen in den KMU befragten Führungskräften schon *vorher eine Führungsposition* innegehabt, deren Dauer und Einordnung sich aus dem folgenden Diagramm 5.2-5 ergibt. Daraus ergibt sich, dass die Hälfte der Führungskräfte auch *vorher schon auf der obersten Führungsebene* tätig war. Insgesamt wird deutlich, dass die Position in der Vergangenheit auf die heutige Position deutlich einwirkt.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Frühere Position und Zeitdauer als Führungskraft" (D)



Diagr. 5.2-5 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Vergangenheit (D)

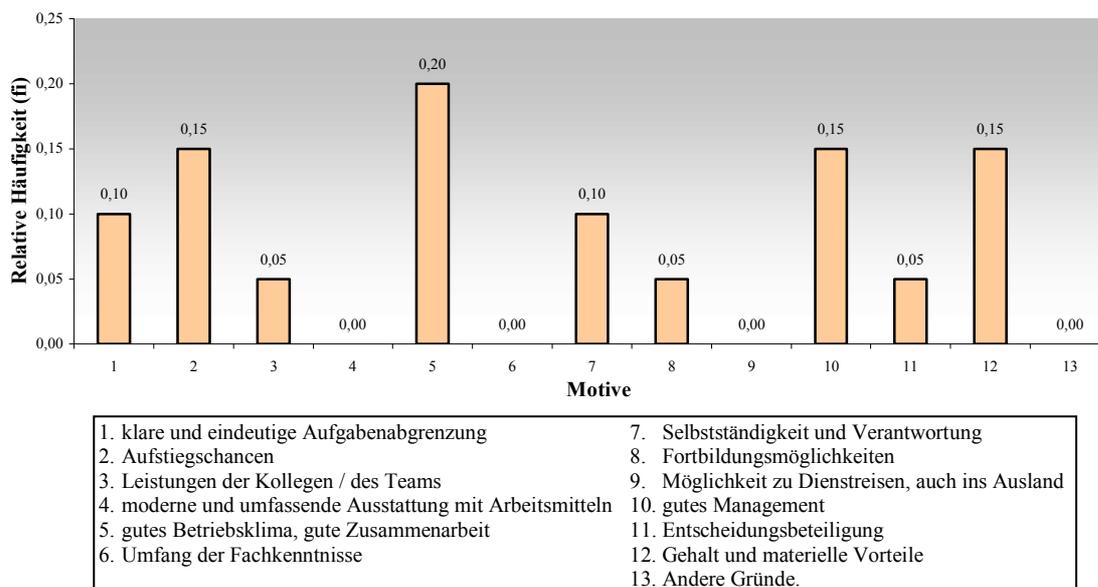
5.2.1.2 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR MOTIVATION

In diesem Abschnitt des Fragebogens sollten die Befragten vier Fragen beantworten, die *ihre Meinung zu Leistungen und Motivation ihrer Mitarbeiter* betrafen. Zugleich sollten auch Gründe hinterfragt werden, falls Mitarbeiter eine *unzureichende Motivation* zeigten. Die Ergebnisse der Umfrage wurden zu den jeweiligen Fragen dargestellt.

1. WELCHES SIND NACH IHRER MEINUNG DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR EINE VORHANDENE GUTE MOTIVATION IHRER MITARBEITER? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

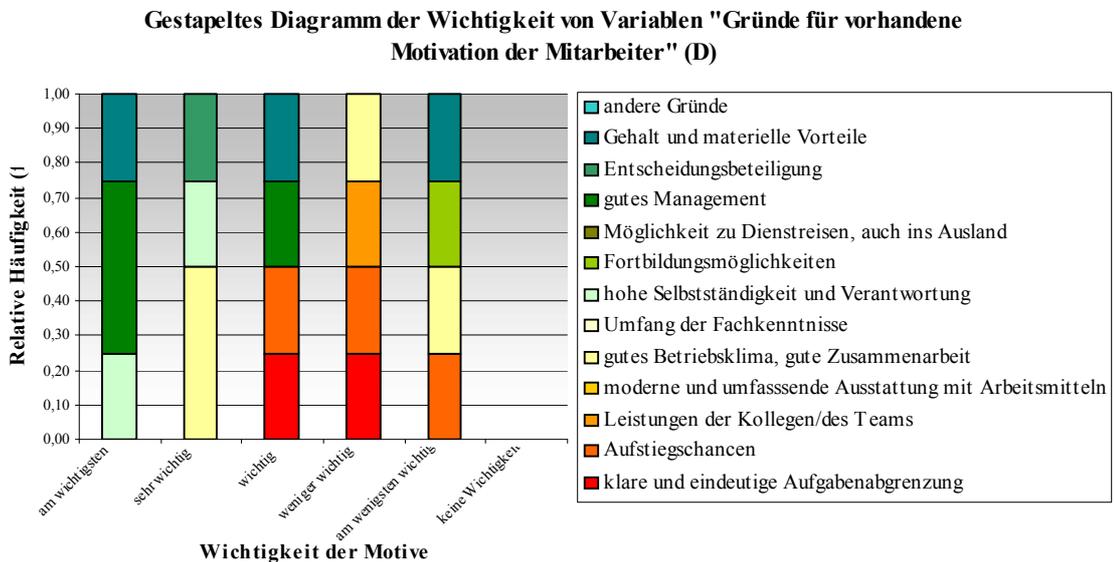
Zu dem folgenden Diagramm (Diagr. 5.2-6) ist die *Häufigkeit* der angegebenen Motive dargestellt. Danach ist *ein gutes Betriebsklima und eine gute Zusammenarbeit* nach der Meinung der Führungskräfte die höchste Motivation für ihre Mitarbeiter.

Histogramm der Variablen "Gründe für Motivation der Mitarbeiter" (D)



Diagr. 5.2-6 Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)

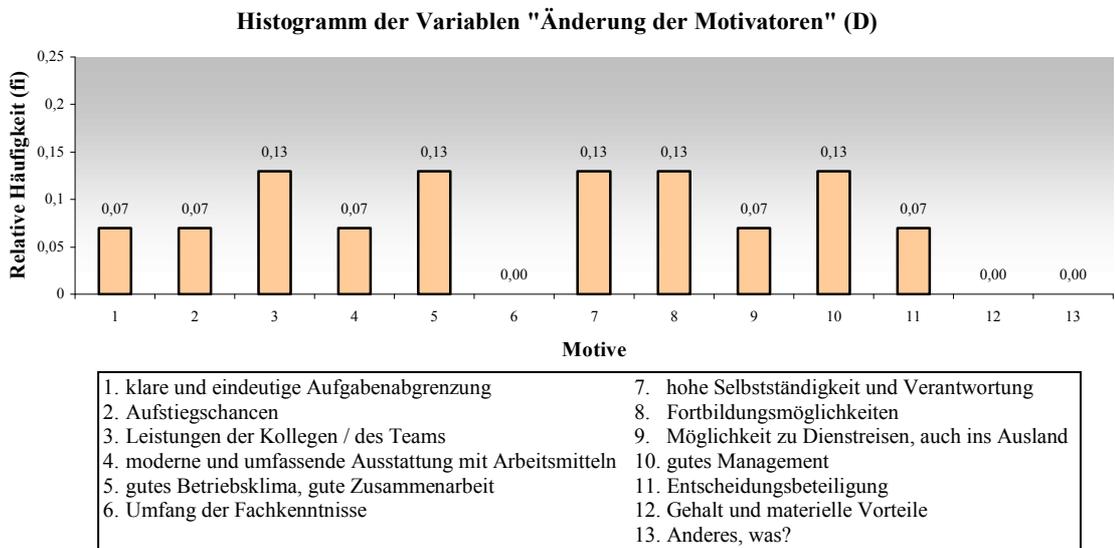
Berücksichtigt man die **Wichtigkeit** einzelner Motive, dann glauben Führungskräfte, *gutes Management* sei die wichtigste Motivation für ihre Mitarbeiter. Das bereits erwähnte und von der Mehrheit aller Befragten angegebene Motiv *gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit* ist als sehr wichtig eingeordnet worden. Die Reihenfolge der weiteren Motivationsgründe ergibt sich aus folgendem Diagramm (Diagr. 5.2-7).



Diagr. 5.2-7 Wichtigkeit der Motive für Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)

2. WELCHE ÄNDERUNG VON MOTIVATOREN STREBEN SIE AN, UM ZUKÜNFTIG EIN OPTIMIERTES LEISTUNGSZIEL ZU ERREICHEN? BITTE LEGEN SIE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

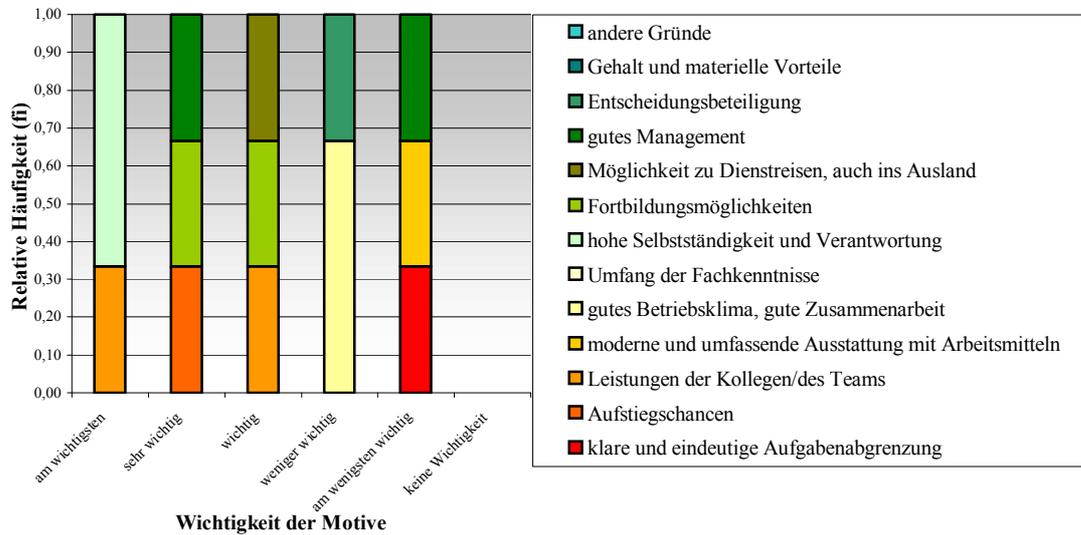
Um optimierte Leistungen und ein angestrebtes Ziel zu erreichen, beabsichtigen die befragten Führungskräfte in KMU, Änderungen vor allem an diesen Motivatoren durchzuführen: *Leistungen der Kollegen/des Teams, gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit, hohe Selbstständigkeit und Verantwortung, Fortbildungsmöglichkeiten und gutes Management*. Die **Häufigkeitsverteilung** zeigt das folgende Diagramm (Diagr. 5.2-8), wobei die Gleichmäßigkeit der Verteilung auffällt.



Diagr. 5.2-8 Bemühung der Führungskräfte um die Änderung der Motivatoren (D)

Beurteilt man die Wichtigkeit von Motivatoren, dann halten die Führungskräfte in KMU eine *hohe Selbstständigkeit und Verantwortung* für die wichtigsten Motive, durch deren Änderung sie optimierte Leistungen und Ziel erreichen möchten. Auf den weiteren Stufen der *Wichtigkeitsskala* sind die angegebenen Motive deutlich ungleichmäßig verteilt (Diagr. 5.2-9).

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Bemühungen um die Änderung der Motive"(D)

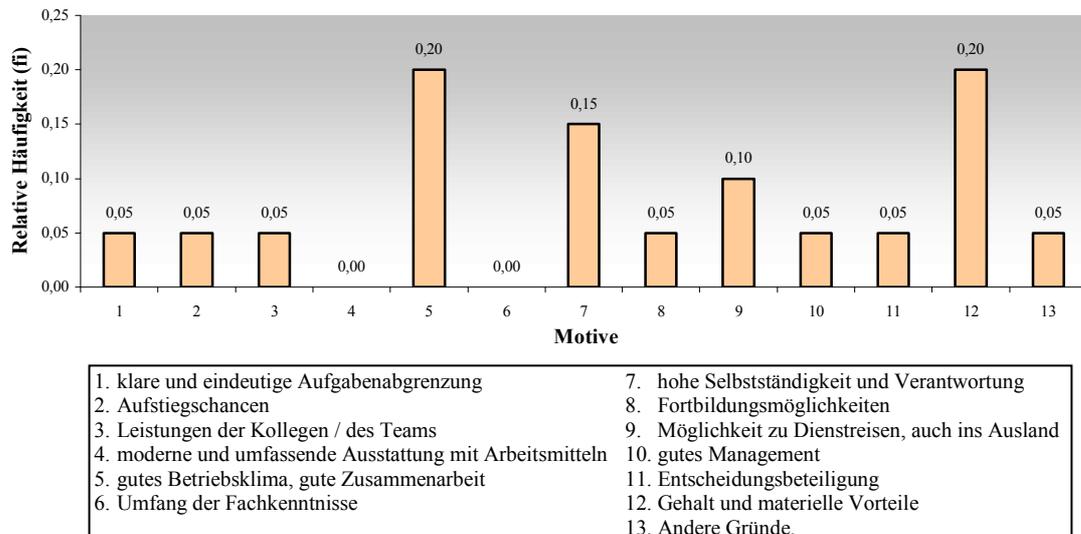


Diagr. 5.2-9 Wichtigkeit der Motive, um Leistungen und Ziele zu erreichen (D)

3. WELCHES SIND DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR IHRE EIGENE MOTIVATION? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

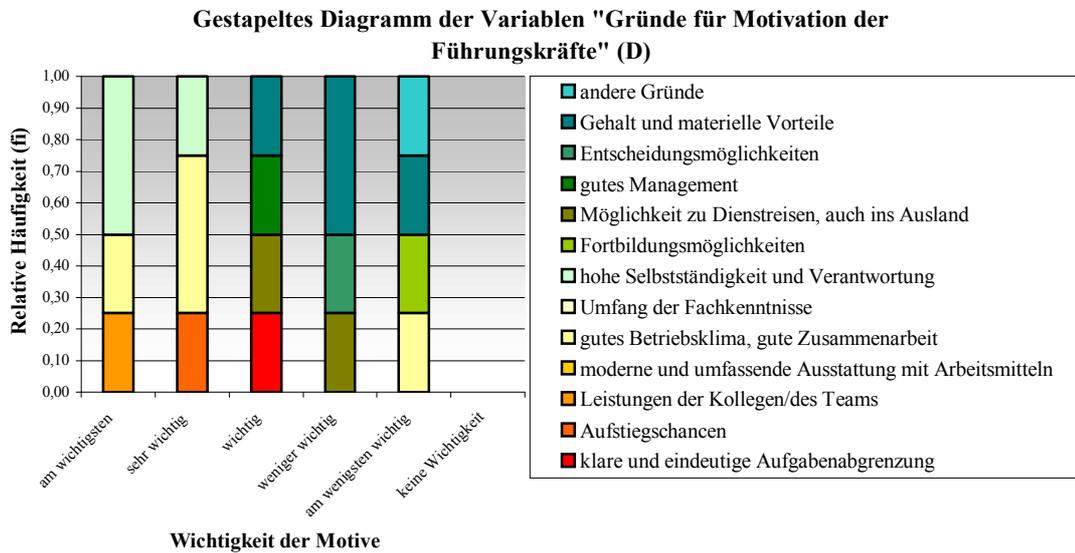
Genauso wie alle Führungskräfte die Motivation ihrer Mitarbeiter beurteilen, fühlen sie sich selbst auch **vor allem** durch ein *gutes Betriebsklima und eine gute Zusammenarbeit* motiviert. Für sich selber empfinden sie *Gehalt und materielle Vorteile* auch als einen wichtigen Motivator (Diagr. 5.2-10), während sie bei ihren Mitarbeitern gerade bei diesem Punkt eine weniger motivatorische Wirkung sehen.

Histogramm der Variablen "Gründe für Motivation der Führungskräfte"(D)



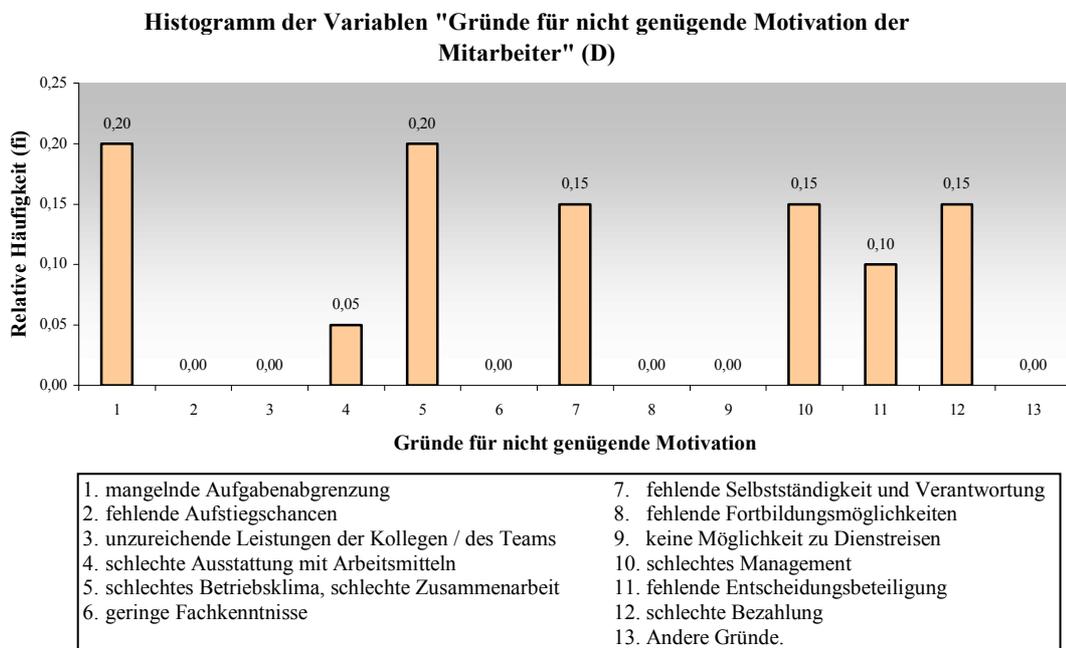
Diagr. 5.2-10 Vorhandene Motivation der Führungskräfte (D)

Nach dem Maß der **Wichtigkeit** dieser Motivatoren gehört wieder eine *hohe Selbständigkeit und Verantwortung* zu den häufigsten genannten Motivatoren, während *Gehalt und materielle Vorteile* mit größter Häufigkeit als weniger wichtiger Motivator (Diagr. 5.2-11) gesehen wird. Die übrigen Gründe für eine gute Motivation mit Ausnahme des schon weiter oben genannten guten Betriebsklimas sind hinsichtlich ihrer Wichtigkeit eher unanfällig platziert.



Diagr. 5.2-11 Wichtigkeit der Motive für Motivation der Führungskräfte (D)

4. WELCHES SIND IHRER MEINUNG NACH DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE, FALLS IHRE MITARBEITER NICHT GENÜGENDE MOTIVIERT SIND? BITTE LEGEN SIE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

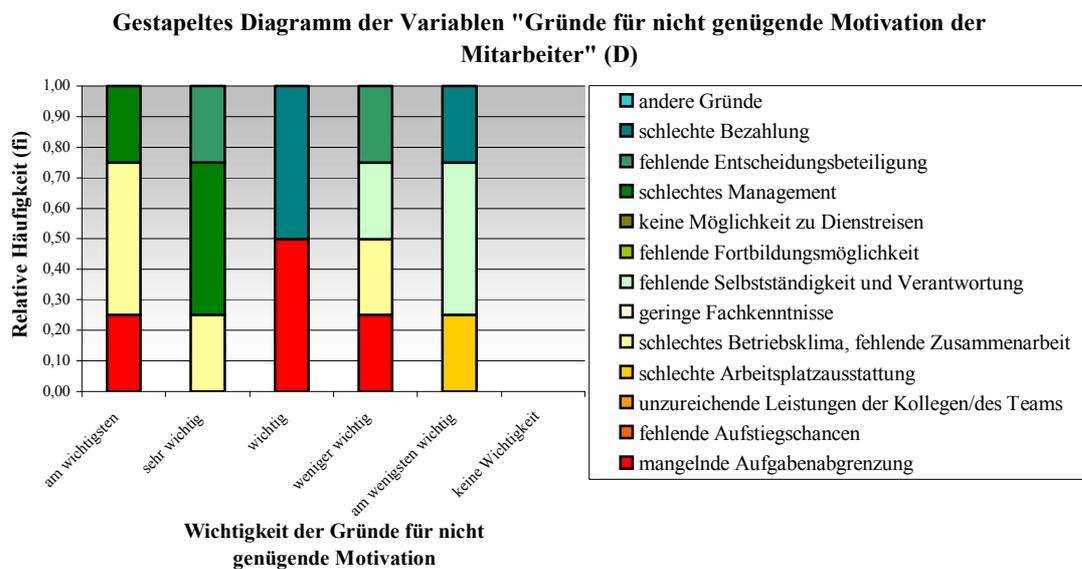


Diagr. 5.2-12 Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)

Die letzte Frage in dieser Fragensgruppe zur Motivation betraf die Einschätzung der Führungskräfte, welche Gründe zu einer nicht genügenden Motivation ihrer

Mitarbeiter beitragen. Für die Beantwortung dieser Frage stand der gleiche Komplex der Antwortmöglichkeiten wie bei den drei vorangegangenen Fragen zur Verfügung jetzt mit aber negativem Vorzeichen. Aus der Untersuchung ergab sich, dass alle befragten Führungskräfte *schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit* sowie *mangelnde Aufgabenabgrenzung* **am häufigsten** als Gründe für mangelnde Motivation ihrer Mitarbeiter sehen (Diagr. 5.2-12).

Auch bei der **Wichtigkeit** wurde an erster Stelle *schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit* genannt. An zweiter Stelle der Wichtigkeit rangiert dann aber nicht *mangelnde Aufgabenabgrenzung* (Platz 3), sondern *schlechtes Management*. *Schlechte Bezahlung* rangiert immerhin auch auf Platz 3. Fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung wurden von den Führungskräften als am wenigsten wichtige Motivationsbremsen angesehen (Diagr. 5.2-13).



Diagr. 5.2-13 Wichtigkeit der Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach Meinung der Führungskräfte (D)

Zusammenfassende Interpretation zu Fragen zur Motivation

Die Antworten von Führungskräften auf die Fragen zur Motivation lassen sich in der Feststellung zusammenfassen, dass sie *ein gutes Betriebsklima und eine gute Zusammenarbeit* als die wichtigste **Motivationsquelle sowohl für sich selbst als auch für ihre Mitarbeiter** sehen. Dass das Betriebsklima einen so hohen Stellenwert hat, ist deshalb sehr überraschend, weil es doch gerade die Führungskräfte sind, die das Betriebsklima und die Zusammenarbeit durch ihr eigenes Führungsverhalten ganz wesentlich beeinflussen können. Dies wirft die Frage auf, ob sie durch die ihnen übertragenen Aufgaben vielleicht überfordert sind oder dass der von außen auf sie einwirkende Druck so groß ist, dass sie nicht auch noch immer betrieblichen „Stress“ vertragen. Insofern könnte man die Suche nach Harmonie im Betrieb auch interpretieren als einen Fluchtpunkt im Überlebenskampf auf dem globalisierten Markt. Fehlende Motivation der Mitarbeiter wird dann der fehlenden Betriebsharmonie angelastet, wie die Befragung deutlich machte.

Andererseits lässt eine solche Einstellung der Führungskräfte auch die Frage zu, ob sie überhaupt über die Fähigkeit, Probleme des Betriebsklimas rechtzeitig zu erkennen und zu beheben, verfügen.

Dass sie als wichtigste **Motivation für ihre Mitarbeiter** gerade *gutes Management* genannt haben, muss nicht als überhebliche Selbsteinschätzung gewertet werden, es kann die Einsicht eigener mangelnder Managementfähigkeit sein. Dann nehmen sie vermutlich diese eigene Einstellung nicht nur als ihre Pflicht, sondern auch als das wichtigste Motiv für sich selbst wahr, um sich verantwortlich um gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu kümmern.

Ein weiterer Punkt, der irritierend wirkt: Die Mehrzahl der befragten **Führungskräfte** ist zwar **selbst** durch *Gehalt motiviert*, aber deutlich weniger finden, dass Geld auch ein Motivator für ihre Mitarbeiter sei. Für Führungskräfte scheint es ein Paradoxon zu sein, dass Mitarbeiter, die weniger verdienen als ihre Vorgesetzten, auch ein Bedürfnis nach Geld verspüren, um weitere Bedürfnisse befriedigen zu können und somit ihre Individualziele zu erreichen.

Aufgabe der Führungskraft ist es, nach Möglichkeit, Unternehmensziele mit Individualzielen der Mitarbeiter zu verbinden. Deswegen ist es erforderlich zu hinterfragen, **was sie bei den gegebenen Motivationen ändern würden, um Höchstleistungen zu erbringen und somit das Unternehmensziel zu erreichen**. Hier haben die Befragten wieder *Betriebsklima und Zusammenarbeit* angegeben. Fragt man jedoch nach der Bedeutung, dann rangiert *Selbstständigkeit und Verantwortung* an erster Stelle. An diesem Beispiel wird relativ deutlich, dass die Führungskräfte eine ihrer wichtigsten Aufgaben nicht völlig umsetzen, die Delegation. Erstaunlich ist, dass sich die Führungskräfte dessen offensichtlich bewusst sind.

Die Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeitern spielt für Führungskräfte in KMU's offensichtlich keine Rolle. Gerade aber die Beteiligung an einer Entscheidung zusammen mit dem Vorgesetzten fördert die Motivation an der Erfüllung einer Aufgabe sehr. In die gleiche Richtung weist auch die *geringe Aufmerksamkeit für Aufstiegschancen von Mitarbeitern*, die Führungskräfte zwar noch als Motivation für Mitarbeiter erkennen, sie aber nicht durch die Gewährung von Fortbildungsmöglichkeiten unterstützen.

Im Kreuzvergleich mit den Umfrageergebnissen bei **großen Unternehmen und Forschungseinrichtungen** wird deutlich, wo die KMU's stehen: Bei allen vier Fragen zum Motivationsumfeld stand bei den anderen Einrichtungen ganz eindeutig die Frage nach *Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit* im Vordergrund. Erst danach rangieren die weiteren wichtigen Gründe für Motivation: *Aufgabenabgrenzung, gutes Arbeitsklima, Weiterbildung, Partizipation der Mitarbeiter an der Führung* sowie *Bezahlung*.

Die Unterschiede in der Orientierung der GU sowie der FuE in Bezug auf Motivationsfaktoren zwingen die Führungsverantwortlichen in KMU dazu, sich zu vergleichen und an ihren Defiziten zu arbeiten.

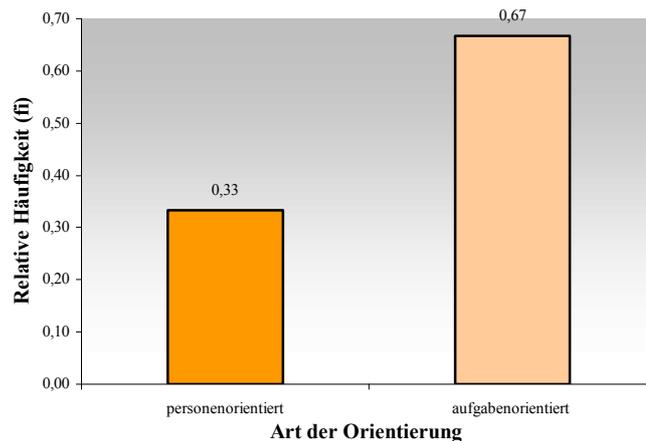
5.2.1.3 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUM FÜHRUNGSSTIL

Die zweite Hälfte des Fragebogens für Führungskräfte wurde ausgerichtet auf das *Verhalten* und die *Wahrnehmung von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern*. Den Befragten wurden zwei Fragen gestellt.

- 1. STELLEN SIE SICH EINEN MITARBEITER VOR, MIT DEM SIE NICHT GUT ZUSAMMENGearbeitet haben. Beschreiben Sie die persönlichen Eigenschaften dieses Mitarbeiters anhand der folgenden Tabelle und bewerten diese.**

Diese Frage betraf die *Orientierung der Führungskraft* bzw. *die Beziehung zwischen Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter*, die durch **LPC - Skala** ermittelt wurde. Führungskräfte sollten einen Mitarbeiter aufgrund einiger in bipolaren Paaren eingeordneter Eigenschaften beschreiben. Den Befragten standen 18 bipolare Paare vorgegebener Eigenschaften zur Verfügung. Die Skala zwischen immer zwei gegensätzlichen Eigenschaften variierte von 1 bis 5. Das Ergebnis zur Orientierung der Führungskraft ergab sich aus dem LPC – Wert, der die Summe aller gekennzeichneten Werte bei einzelnen gekennzeichneten gegensätzlichen Eigenschaften darstellt. Je höher ein Wert war, desto mehr ist die Führungskraft *auf die Personen orientiert*; ein niedriger Wert zeigt eine *Orientierung auf die Aufgaben*.

Histogramm der Variablen "Orientierung der Führungskraft" (D)



Diagr. 5.2-14 Orientierung der Führungskraft im Führungsprozess (D)

Die Grenze zwischen beiden Orientierungen wurde durch die Hälfte zwischen dem niedrigst möglichen (18) und dem höchst möglichen (90) Wert bestimmt, also 54 ($18+90=108/2=54$). Für die nächste Aufbereitung der Antworten wurde eine Codierung verwendet. Falls der LPC – Wert eine Personenorientierung der befragten Führungskraft zeigte, wurde diese Orientierung durch die Nummer 1 codiert. Im umgekehrten Fall wurden die Antworten der aufgabenorientierten Führungskräfte durch die Nummer 2 codiert. Die Auswertung der Fragebogen hat folgende Ergebnisse gezeigt (Diagr. 5.2-14):

Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben konzentrieren sich Führungskräfte in KMU vor allem *auf die Aufgaben* und nur zu einem Drittel auf die Mitarbeiter. Große Bedeutung hat danach für sie das Festlegen der Ziele und Aufgaben sowohl für ganze Gruppe als auch für jedes Mitglied der Gruppe. Das reicht von der Bestimmung von Leistungsnormen bis zur Entlohnung für die qualitativ ausgeführte Arbeit. Jedoch lässt sich aus dem Diagramm 5.2-14 auch erkennen, dass *die Orientierung auf Personen* noch gewichtig ist. Dies bezieht sich nicht nur auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, sondern auch auf die Führung bei effektiver Teamarbeit und gutem Betriebsklima.

Der Kreuzvergleich in dieser Frage mit **großen Unternehmen** ergab ebenfalls eine *klare Aufgabenorientierung*. In **Forschungseinrichtungen** besteht ein *Gleichgewicht zwischen Aufgaben und Personenorientierung*. Auch dies ist nicht verwunderlich, da Wissenschaft ein kreativer Prozess ist, in dessen Mittelpunkt der Wissenschaftler steht. Damit ist eine Personenorientierung quasi vorgegeben. Es spricht

für eine gute Rationalität, dass trotz der deutlichen Orientierung auf den Menschen auch eine klare Sachorientierung in Fokus der Führungskräfte liegt.

2. WIE BEWERTEN SIE DIE FOLGENDEN ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN?

Mit der zweiten Frage sollte festgestellt werden, *welche Führungsstrategie* sich bei einem bestimmten Mitarbeiterverhalten empfiehlt. Zu diesem Zweck wurde **das Vroom/Yetton Modell** angewendet. Das Modell enthält sieben Entscheidungsregeln, die so konstruiert sind, dass sie Strategien als ungeeignet für bestimmte, durch diagnostische Fragen ermittelte Führungssituationen ausschließen. Die Merkmale der Führungssituationen wurden mit Hilfe von sieben folgenden diagnostischen Fragen differenziert.

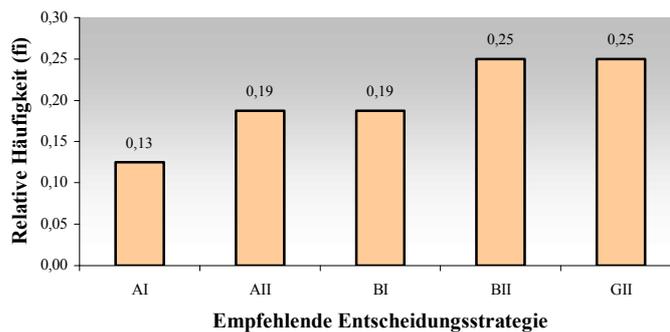
- A. Fordern Sie Entscheidungsvarianten, um sachlich bessere Lösungen zu erreichen?
- B. Haben Sie bei Entscheidungen genügend Informationen, um qualitativ hochwertige Entscheidungen selber treffen zu können?
- C. Werden Ihnen Probleme strukturiert vorgetragen?
- D. Ist die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die effektive Umsetzung wichtig?
- E. Wenn Sie die Entscheidung selber treffen, wird sie von den Mitarbeitern akzeptiert?
- F. Stehen die Mitarbeiter hinter den Organisationszielen, die mit Ihrer Entscheidung verbunden sind?
- G. Wird es zwischen den Mitarbeitern zu Konflikten über die Frage kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?

Über eine dichotomische Fragestellung (mit Antworten „Ja“ oder „Nein“) wurde festgestellt, inwieweit Führungskräfte erkennen, welche Situation gegeben ist oder nicht. Die sieben gestellten Fragen betreffen Führungseffizienz, die einerseits von der Qualität (sachliche Richtigkeit) und andererseits von der Akzeptanz (soziale Richtigkeit) abhängt. Während die Fragen A bis C den Qualitätskomponenten entsprechen, enthalten die Fragen D bis G die Akzeptanzkomponente. Nach der Beantwortung der vorgelegten Fragen von Befragten wurden die Antworten mit Hilfe eines Entscheidungsbaumes systematisch analysiert und transparent gemacht. Diese „Situationsanalyse“ hat zu 14 unterschiedlichen Situations- bzw. Problemtypen geführt, für deren Lösung folgende Strategien zulässig sind:

- A I – autokratische Entscheidung mit Konzentration auf eine Person (Führungskraft allein),
- A II – autokratische Entscheidung mit Mitwirkung mehrerer Mitarbeiter,
- B I – beratende Entscheidung mit Konzentration auf eine Person (Einbezug eines Mitarbeiters),
- B II – beratende Entscheidung mit Mitwirkung mehrerer Mitarbeiter,
- G II – Gruppenentscheidung aufgrund eines Konsenses mit Mitwirkung mehrerer Mitarbeiter.

Da die Strategien als Stufen eines Machtbeteiligungs- bzw. Partizipationsprozesses zwischen den Extremwerten 0 (A I) und 100% (G II) konstruiert sind, werden diese Extremwerte als Begrenzungspunkte einer Skala zwischen 0 (A I) und 10 (G II) angesehen. Im Rahmen dieser Skala hatten A II den Wert 1, B I den Wert 5 und B II den Wert 8. Auch die Codierung der Antworten auf diese Frage entsprach den Werten dieser Skala und erbrachte folgende Ergebnisse (Diagr. 5.2-15).

Histogramm der Variablen "Empfehlende Entscheidungsstrategien" (D)



Diagr. 5.2-15 Empfehlende Entscheidungsstrategien für Führungskräfte (D)

Das Vroom/Yetton Modell empfiehlt in seiner Entscheidungskaskade ein der Situation angepasstes Führungsverhalten nach fünf unterschiedlichen Entscheidungsmustern, von der autoritären Alleinentscheidung bis hin zur Problemlösung und Entscheidung durch die Beteiligten. Das Ergebnis der Untersuchung zeigte mehrheitlich, dass ein *autoritärer Führungsstil*, egal ob *ohne oder mit Konsultation der Betroffenen*, nicht empfohlen wird. Außerdem ergab sich aus dem Fragenkomplexe in rd. 50% der Fälle die Empfehlung an die Führungskräfte, *Entscheidungen erst nach Konsultation der Mitarbeiter zu treffen*, und dann möglichst *im Konsens und in dem Verständnis eines Teamplayers*. Die Übernahme von Verantwortung für die Entscheidungen wird dabei vorausgesetzt.

Im Vergleich zu den KMU's zeigen sich keine unterschiedlichen Besonderheiten **in großen Unternehmen und Forschungszentren**. Auch hier wird überwiegend empfohlen, mit *Gruppenentscheidungen aufgrund eines zugestimmten Konsenses* zu arbeiten.

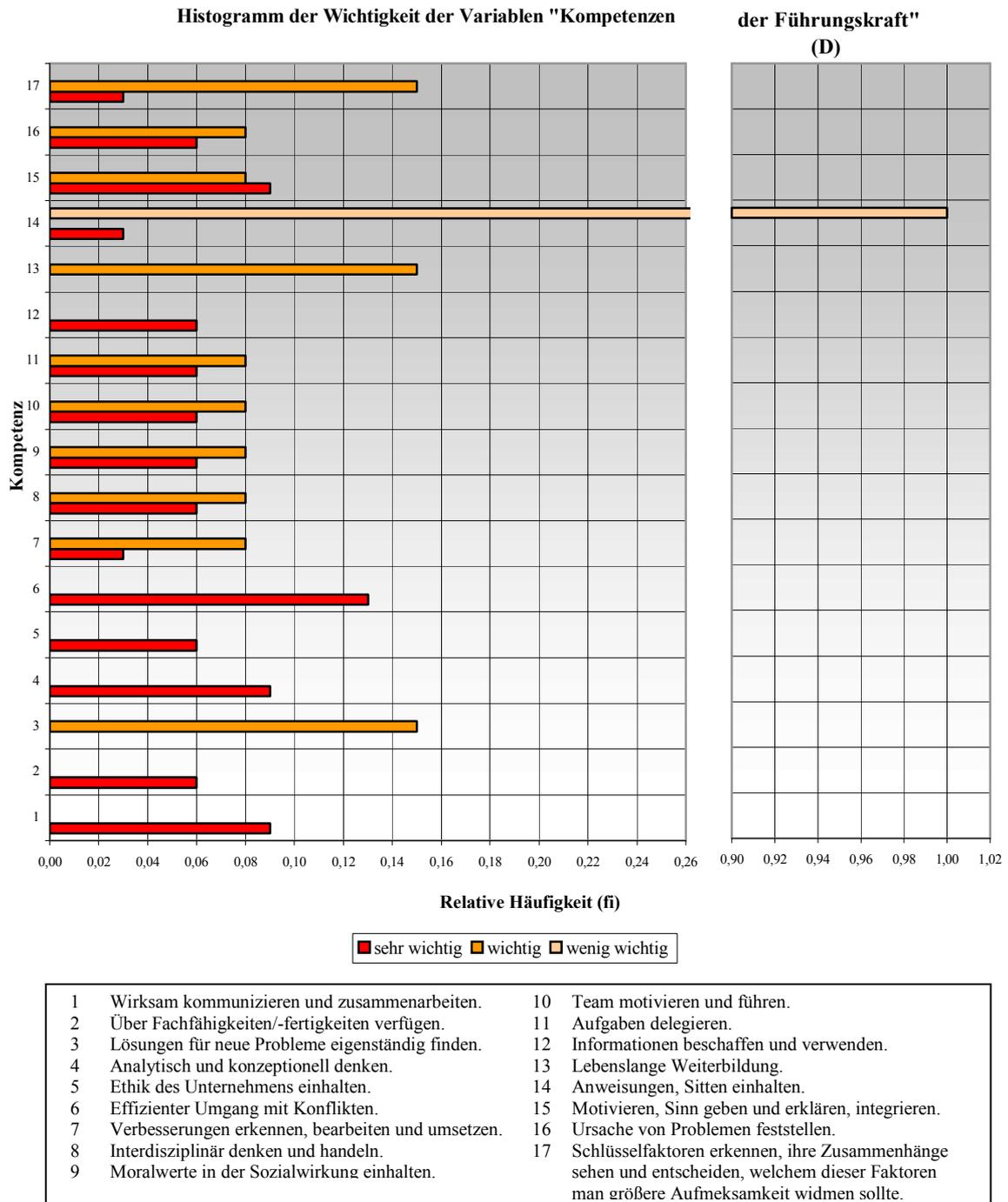
5.2.1.4 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN NACH DER KOMPETENZ- UND PERSONALENTWICKLUNG

Die Fragen zur Kompetenz- und Personalentwicklung schlossen den Fragebogen ab. Sie betrafen sowohl *die Kompetenzen der Führungskräfte*, die sie für ihre Aufgabenerfüllung als wichtig erachten, als auch *die in ihrer Position geforderten Eigenschaften und Ansprüche*. Bei der letzten (offenen) Frage konnten die Teilnehmer kurz ihre *Vorstellung über eine erfolgreiche Führungskraft der Zukunft* formulieren.

- 1. BITTE LEGEN SIE NACHFOLGEND FEST, WIE WICHTIG (1-SEHR WICHTIG, 2-WICHTIG, 3-WENIG WICHTIG) DIE FOLGENDEN KOMPETENZEN FÜR IHRE AUFGABENERFÜLLUNG SIND. BITTE LEGEN SIE DREI GRUNDLEGENDE (G) UND DREI ZUSÄTZLICHE (Z) KOMPETENZFELDER FEST, DIE SIE FÜR UNVERZICHTBAR HALTEN.**

Nach der Aufbereitung der erhobenen Daten zeigte es sich, dass *effizienter Umgang mit Konflikten* (Nr. 6) zur wichtigsten Kompetenz der Führungskräfte gehalten wird (Diagr. 5.2-16). Als durchschnittlich wichtig mit der gleichen Häufigkeit wurden von den Führungskräften gekennzeichnet: *Erkennen der Schlüsselfaktoren und ihrer Zusammenhänge* (Nr. 17), um sie nicht zu vernachlässigen, *Finden neuer Problemlösungen* (Nr. 3) sowie *lebenslange Weiterbildung* (Nr. 13). Obwohl die erwähnten Kompetenzen mit durchschnittlicher **Wichtigkeit** maximale Häufigkeit auf

der dementsprechenden Ebene der Wichtigkeitsskala erreichen, scheinen *Kommunikation und Zusammenarbeit* (Nr. 1), *analytisches und konzeptionelles Denken* (Nr. 4) mit *Motivieren, Geben eines Sinnes und Integrieren* (Nr. 15) von noch größerer Bedeutung zu sein, weil sie die durchschnittlich wichtigen Kompetenzen hinsichtlich der Häufigkeit übersteigen, aber auf der ersten Ebene der Wichtigkeitsskala. Aus den Ergebnissen ergab sich, dass von den vorgegebenen Kompetenzen nur *das Einhalten von Anweisungen und Sitten* als wenig wichtig eingeschätzt wurde. (Nr. 14).



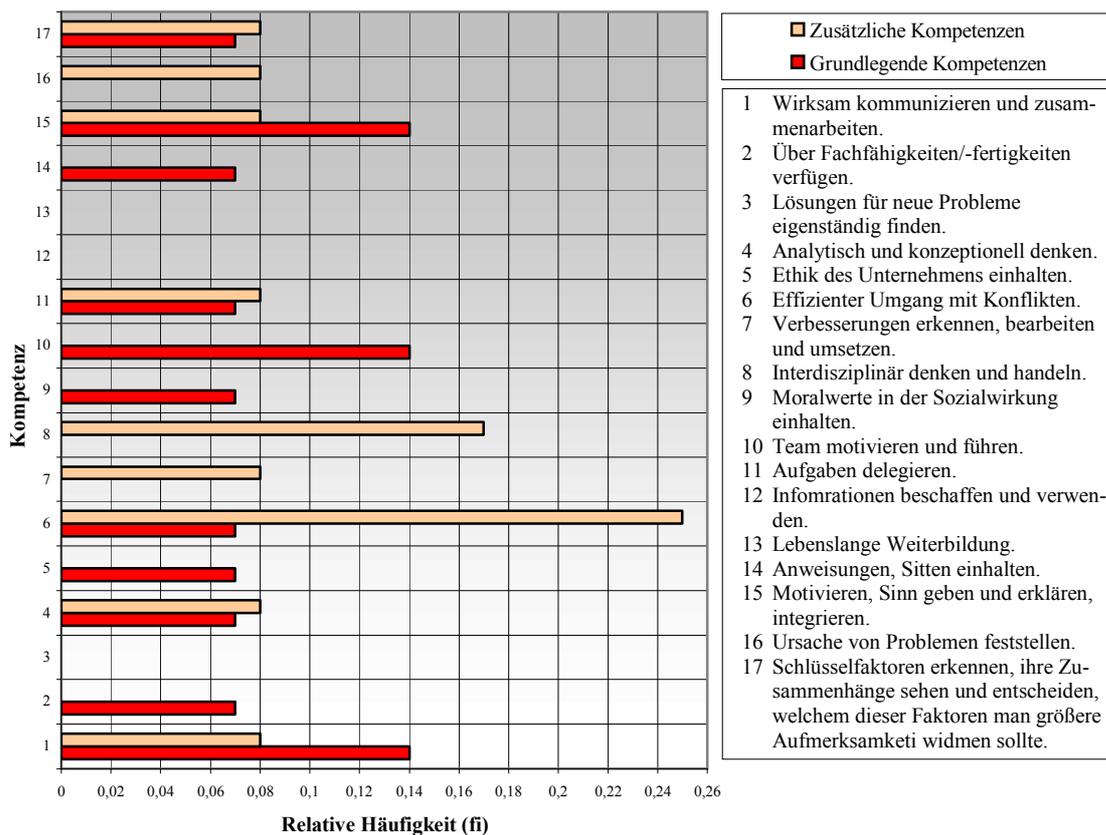
Diagr. 5.2-16 Wichtigkeit der Kompetenzen nach Meinung der Führungskräfte (D)

Berücksichtigt man die **Ergebnisse des zweiten Teiles** der gestellten Frage, werden die Kompetenzen mit höchster Häufigkeit wie *Kommunikation und*

Zusammenarbeit (Nr. 1); Fähigkeit der Führungskraft, das Team zu motivieren und zu führen (Nr. 10) sowie Sinn zu geben (Nr. 15), als die grundlegenden Kompetenzen bestätigt (Diagr. 5.2-17). Überraschend wurde die Kompetenz effektiven Umgangs mit Konflikten (Nr. 6) aufgrund der erreichten Häufigkeit den zusätzlichen Kompetenzen zugeordnet. In der Betrachtung der den Kompetenzen zugeordneten Wichtigkeit und deren Eingliederung in die Gruppe der grundlegenden Kompetenzen ist festzustellen, dass die Führungskräfte sich der Anforderungen, die sich aus ihrer Position ergeben, gut bewusst sind. Deshalb setzt man voraus, dass sie wahrscheinlich über diese Kompetenzen auch ausreichend verfügen.

Einen deutlichen Widerspruch zeigt jedoch *der Umgang mit Konflikten* (Nr. 6), der zwar für die wichtigste Kompetenz gehalten wird, sie wird aber nur als zusätzliche Kompetenz wahrgenommen. An dieser Stelle muss man unterstellen, dass die befragten Führungskräfte aufgrund der zugeordneten Wichtigkeit sehr gut mit Konflikten umgehen können, auch wenn diese Fähigkeit von ihnen nur als zusätzlich angesehen wird. Ausgehend von diesen Antworten und den Antworten auf die Fragen zur Motivation wirft sich eine Frage auf: „Wo sehen die Führungskräfte die Grenzen ihrer Kompetenzen, wenn gutes Betriebsklima, gute Zusammenarbeit, gutes Management sowie Selbstständigkeit und Verantwortung am häufigsten vorkommende und für wichtige Motive gehalten werden?“

Histogramm der Variablen "Grundlegende und zusätzliche Kompetenzen" (D)



Diagr. 5.2-17 Einstellung der Führungskräfte zu Grund- und zusätzlichen Kompetenzen (D)

Teilweise anders sieht die Situation in GU und Forschungsinstituten aus. Bei **großen Unternehmen** sehen die Führungskräfte gegenseitige *Kommunikation* und *Zusammenarbeit* als die höchste Kompetenz. Auf derselben Wichtigkeitsebene stehen *analytisches und konzeptionelles Denken* sowie mit *Motivieren und Führen des Teams*

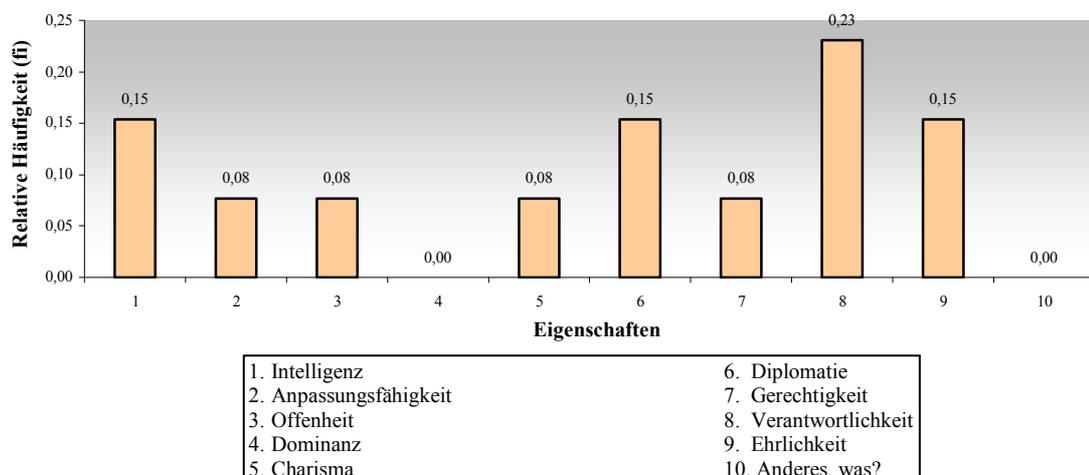
mit bestimmter und nicht vernachlässigbarer Häufigkeit. Überraschend ist, dass *Ethik des Unternehmens* für die Führungskräfte von größerer Bedeutung ist als die *berufliche Weiterbildung*, die Arbeit mit *Informationen* oder das *Umsetzen von Verbesserungen*, obwohl es sich um die mittlere (zweite) Ebene der Wichtigkeitsskala handelt. Dass die *Anweisungen und Sitten* ähnlich wie in KMU keine besondere Aufmerksamkeit erhält, macht ihre erste Stelle unter den wenig wichtigen Kompetenzen sehr deutlich. Die Bedeutung der Kommunikation und Zusammenarbeit wurde auch durch die höchste Häufigkeit im Rahmen der grundlegenden Kompetenzen bestätigt. Die Situation mit dem *Umgang mit Konflikten* wiederholt sich ähnlich wie in KMU, obwohl diese Kompetenz eher als durchschnittlich wichtig bewertet wurde.

Deutlich anders ist die Situation bei den **Forschungsinstituten**. Da sie im klassischen Sinne nicht produzieren, sondern sich auf Erfindung und Entwicklung konzentrieren, sehen sie folgerichtig *analytisches und konzeptionelles Denken* als die wichtigste Kompetenz an - eine Kompetenz, die bei KMU und GU eher geringwertig eingeschätzt wird. Die Forschungseinrichtungen sehen den Bedarf an neuen *Informationen* und *Weiterbildung* auch als wichtig. Was zeigt, dass sie sich um ständige Aktualisierung Ihres Wissenstandes bemühen. Ähnlich wie bei den KMU und GU spielen *Sitten* auch hier keine wichtige Rolle. Im Unterschied zu GU ist es bemerkenswert, dass *Kommunikation* zwar zu den sehr wichtigen Kompetenzen gehört, aber nicht als Grundkompetenz für erforderlich gehalten wird. Das ist insofern ein Widerspruch, weil die Führungskräfte ein Team führen wollen (entspricht auch der am häufigsten vorkommenden Grundkompetenz), Teamarbeit bzw. Teamführung jedoch von Kommunikation nicht getrennt werden kann.

2. WELCHE DREI WICHTIGSTEN DER FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN ERFORDERT IHRE POSITION? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE VON 1 BIS 3 FEST.

Mit dieser Frage wurde den Teilnehmern angeboten, eine Reihenfolge unter den drei wichtigsten Eigenschaften anzugeben. Die Antworten zeigten, dass die Führungskräfte in KMU zwar *Verantwortlichkeit* als die **häufigste** in ihrer Position geforderte Eigenschaft empfinden (Diagr. 5.2-18), sie halten sie aber nicht für die wichtigste Eigenschaft (Diagr. 5.2-19).

Histogramm der Variablen "Erforderte Eigenschaften durch Arbeitsstelle" (D)

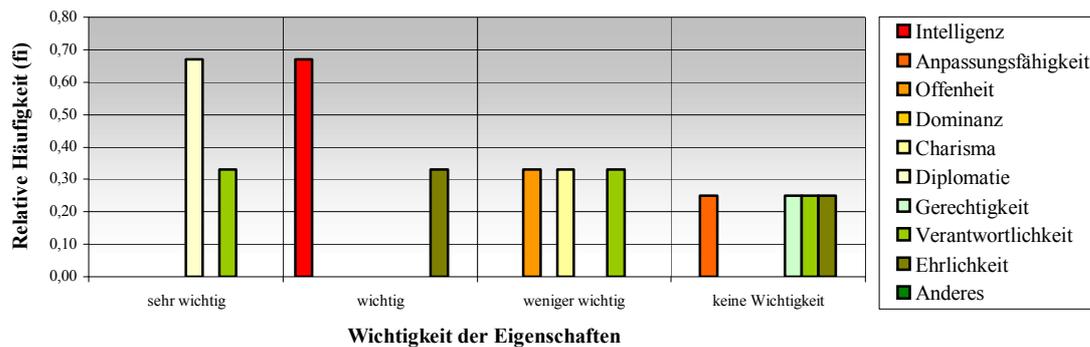


Diagr. 5.2-18 Erforderte Eigenschaften von Führungskräften in der Führungsposition (D)

Diplomatie und dann auch *Intelligenz* werden für die Führungskräfte zu den Eigenschaften mit der größten Wichtigkeit (Diagr. 5.2-19). Am Rande sei bemerkt, dass

alle befragten Führungskräfte ihre Position auf der obersten Ebene des Unternehmens ausüben und alle ein Studium an einer Universität abgeschlossen haben, außerdem zu 75% auch mehr als fünf Jahre Praxis in dieser Führungstätigkeit haben. Danach ist es nicht überraschend, dass sich viele dieser Personen für intelligent halten und dementsprechend Intelligenz für eine wichtige Eigenschaft halten. Überraschend ist die große Befürwortung der *Diplomatie*, aus der man den Eindruck gewinnen könnte, dass angepasstes Verhalten, Querdenken und –äußern und Klartext reden nicht in die Führungspositionen von KMU's führt.

Histogramm der Variablen "Wichtigkeit der erforderlichen Eigenschaften" (D)



Diagr. 5.2-19 Eingordnete Wichtigkeit den Eigenschaften von Führungskräften (D)

Ähnlich zeigt sich die Situation bei **großen Unternehmen** und **Forschungseinrichtungen**. Ein Unterschied besteht jedoch in zwei Punkten:

- *Intelligenz* steht bei großen Unternehmen und *Verantwortlichkeit* bei Forschungsinstituten an erster Stelle und nicht wie bei KMU an zweiter.
- Die Mehrheit der Führungskräfte hat auch mindestens einen *Universitätsabschluss* und *mehr als fünf Jahre Erfahrung*, jedoch in einer *Führungsposition auf mittlerer Ebene*.

3. IN DER TABELLE STEHEN EINIGE ANSPRÜCHE IHRER ARBEITSSTELLE AN SIE. ZU JEDEM ANSPRUCH KENNZEICHNEN SIE BITTE SOWOHL SEINE WICHTIGKEIT FÜR IHRE ARBEITSSTELLE AUF DER LINKEN SEITE, ALS AUCH SEINE ERFÜLLUNG DURCH SIE AUF DER RECHTEN SEITE. ZUGLEICH KREUZEN SIE BITTE DREI ANSPRÜCHE AN, DIE SIE FÜR IHRE PERSÖNLICHE STÄRKE BEI DER ERFÜLLUNG IHRER AUFGABEN HALTEN.

Die vorletzte Frage des Fragebogens betraf die Ansprüche einer Position an Führungskräfte. Zur Kennzeichnung des gewünschten und des tatsächlichen Zustandes sollten die Befragten eine Gewichtung zuordnen. Für die Auswertung der ersten zwei Teile der Frage wurde das **Vergleichsverfahren zwischen der relativen wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit** angewendet. Bei dieser Methode geht man von den auf der Likert-Skala gefundenen Ergebnissen aus. Für jeden Anspruch wird der durchschnittliche Wert der Gewichtigkeit sowohl aus der Sicht der Wahrnehmung als auch der Erfüllung ausgerechnet. Die ist die Berechnungsbasis des gesamten Durchschnitts der wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit, mit dem sie verglichen wird. Damit gelangt man zu zwei Parametern:

1. **Relative wahrgenommene Gewichtigkeit** als der Zusammenhang zwischen der dem Anspruch „i“ zugeordneten Wichtigkeit und der Gesamtgewichtigkeit, wie im Folgenden darstellt:

$$\alpha_i = X_i - X_v \quad (1)$$

X_i ist die durchschnittliche Wichtigkeit des Anspruchs „i“, die durch die folgende Relation bestimmt wird:

$$X_i = x_{ij} / n \quad (2)$$

wobei, x_{ij} – die Wichtigkeit des Anspruchs „i“ laut dem Befragten „j“,

n – die Anzahl der auf den Anspruch reagierenden Befragten ist.

X_v ist die Gesamtgewichtigkeit der Ansprüche, die durch die folgende Relation bestimmt wird:

$$X_v = x_i / z \quad (3)$$

wobei, x_i – die durchschnittliche Wichtigkeit des Anspruchs „i“,

z – die Anzahl der beurteilenden Ansprüche ist.

Falls der Koeffizient der wahrgenommenen Gewichtigkeit positiv ist: „ $\alpha_i > 0$ “, lässt sich von der größeren wahrgenommenen Gewichtigkeit sprechen. Im umgekehrten Fall „ $\alpha_i < 0$ “ handelt es sich um die niedrigere wahrgenommene Gewichtigkeit.

2. Relative reale Gewichtigkeit als der Zusammenhang zwischen der Erfüllung (Zufriedenheit) des angegebenen Anspruchs „i“ und der Gesamterfüllung (Gesamtzufriedenheit):

$$\beta_i = Y_i - Y_s \quad (4)$$

Y_i ist die durchschnittliche Erfüllung (Zufriedenheit) des Anspruchs „i“, die durch die folgende Relation bestimmt wird:

$$Y_i = y_{ij} / n \quad (5)$$

wobei, y_{ij} – die Erfüllung des Anspruchs „i“ laut dem Befragten „j“,

n – die Anzahl der auf den Anspruch reagierenden Befragten ist.

Y_s ist die Gesamterfüllung der Ansprüche, die durch die Relation bestimmt wird:

$$Y_s = y_i / z \quad (6)$$

wobei, y_i – die durchschnittliche Erfüllung des Anspruchs „i“,

z – die Anzahl der beurteilenden Ansprüche ist.

Die Interpretation für die relative wahrgenommene Gewichtigkeit gilt analog auch für die relative reale Gewichtigkeit. Dass heißt, wenn „ $\beta_i > 0$ “ ist, geht es um die große reale Gewichtigkeit und damit auch um die überdurchschnittliche Erfüllung (Zufriedenheit) des Anspruchs. Falls der Wert der relativen realen Gewichtigkeit negativ ist „ $\beta_i < 0$ “, ist die Erfüllung (Zufriedenheit) des Anspruchs unterbewertet.

Aufgrund der Koeffizienten der relativen wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit werden die erwähnten Ansprüche in die folgenden vier Gruppen unterteilt:

1) *Die Motive*, bei denen die relative wahrgenommene Gewichtigkeit und zugleich die relative reale Gewichtigkeit einen positiven Wert erreichen. Durch diese Ansprüche

werden die Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im größten Maße unterstützt und deshalb sollte man diese Ansprüche nicht aufgeben.

- 2) *Die überbewerteten Ansprüche* haben den negativen Koeffizient der wahrgenommenen und den positiven Koeffizient der realen Wichtigkeit. Es geht um die Ansprüche, deren Erfüllung im größeren Maße ausgeführt wird als es gewünscht ist. Deswegen ist es nicht notwendig, die Bedeutung dieser Ansprüche zu erhöhen.
- 3) *Die deklaratorischen Ansprüche* mit positiv wahrgenommener, aber mit negativer realer Wichtigkeit erfordern besondere Aufmerksamkeit, um richtige und disziplinäre Äußerungen zu erhalten. Hier geht es um Möglichkeiten, um bessere und höhere Leistungen zu erreichen.
- 4) *Die Ansprüche ohne praktische Bedeutung*, die den Ansprüchen mit den negativen Werten der wahrgenommenen sowie der realen Wichtigkeit entspricht. Da diesen Ansprüchen keine große Wichtigkeit zugeordnet ist, kann man auch das Verlangen ihrer Erfüllung auf einem höheren Niveau verlassen.

Diese Methode gibt nicht nur eine Übersicht darüber, welche Ansprüche auf welchem Niveau der Wichtigkeit wahrgenommen und auf welchem Niveau der Zufriedenheit erfüllt werden. Sie bietet auch die Möglichkeit, auf Schlüsselansprüche zu reagieren, die zur Verbesserung der Bedingungen am Arbeitsplatz und damit zu den Verbesserungen und Leistungen führen können.

Die Anwendung der erwähnten Methode bei der Frageauswertung hat im Fall einiger Ansprüche überraschende Ergebnisse gezeigt. Dies betrifft in erster Linie die **Gruppe der deklaratorischen Ansprüche**. Hier geht es um die Ansprüche, die mit positiver und sehr großer Wichtigkeit aus der Sicht der Befragten bewertet wurden, während deren reale Erfüllung sehr gering war und sogar durch negative Werte der relativen realen Wichtigkeit bewertet wurden (Tab. 5.2-1, Diagr. 5.2-20).

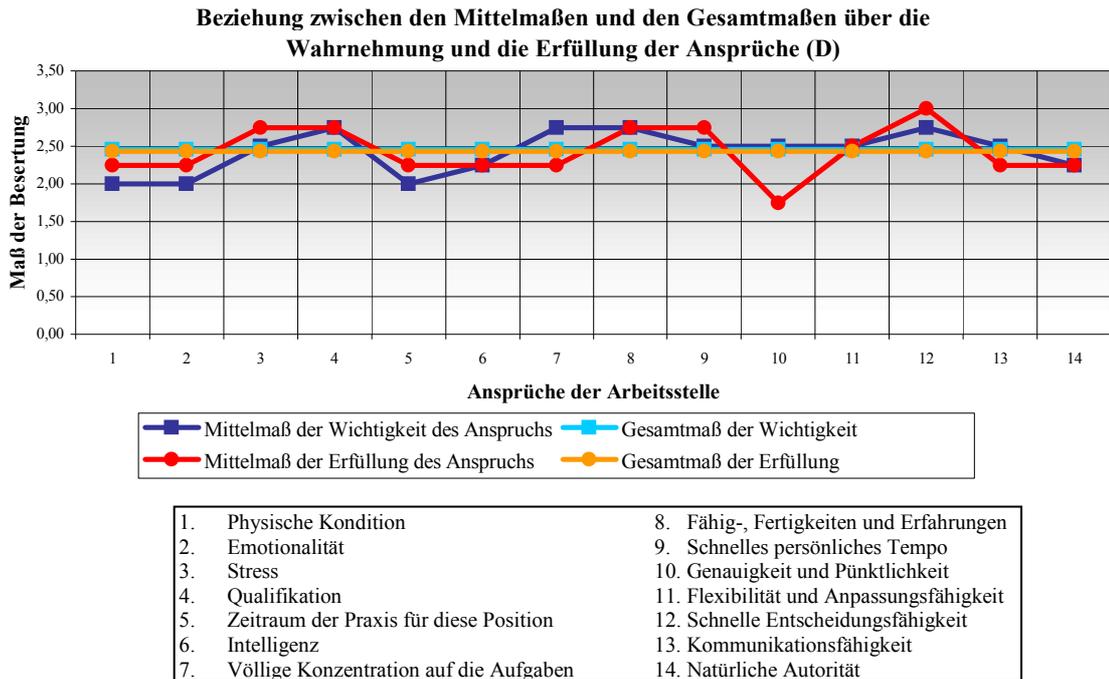
Tab. 5.2-1 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in KMU (D)

Bedeutungs-koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	-0,46	-0,46	0,04	0,29	-0,46	-0,21	0,29	0,29	0,04	0,04	0,04	0,29	0,54	-0,21
β_i	-0,18	-0,18	0,32	0,32	-0,18	-0,18	-0,18	0,32	0,32	-0,68	0,07	0,57	-0,18	-0,18
Anspruchsart	IV.	IV.	I.	I.	IV.	IV.	III.	I.	I.	III.	I.	I.	III.	IV.

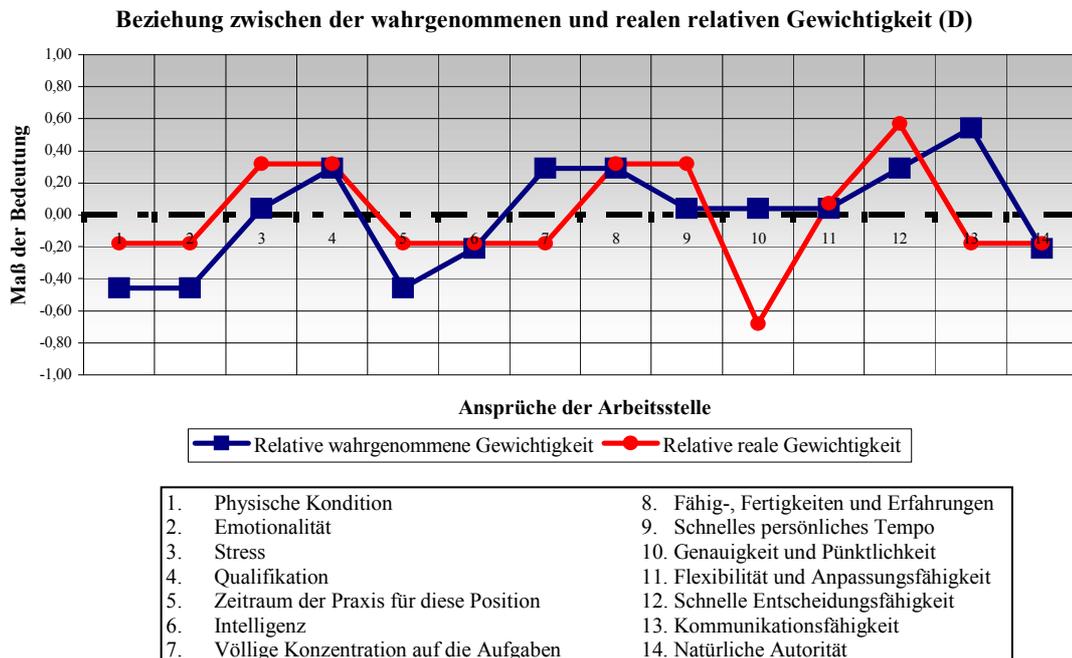
Legende:

Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse steht vor allem *die Kommunikationsfähigkeit* im Vordergrund (Diagr. 5.2-21). Sie wird zwar für sehr wichtig gehalten, wird aber in der Praxis nur durchschnittlich gut angetroffen. Dieses Ergebnis bestätigt nicht nur Kommunikationsdefizite in der Praxis, sondern lässt auch Zweifel aufkommen an der Fähigkeit von Führungskräften, ihre Mitarbeiter in die richtige Richtung zu führen. Die Kommunikation wird im Wesentlichen durch den Vorgesetzten mitbestimmt (wer fragt, führt).



Diagr. 5.2-20 Verhältnis zwischen den durchschnittlichen und den gesamten Werten der wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (D)



Diagr. 5.2-21 Beziehung der relativen wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (D)

Darüber hinaus ist zu bemerken, dass die Hälfte der Befragten die *Kommunikationsfähigkeit* als ihre **persönliche Stärke** empfindet (Diagr. 5.2-22). Diese Feststellung entspricht jedoch dem vorgestellten Ergebnis nicht sehr überzeugend. Ein ähnliches Defizit zeigt sich auch im Fall *der völligen Konzentration auf die Aufgaben*, die einerseits als sehr wichtig empfunden, andererseits aber von den Führungskräften nicht voll erfüllt wird. Dies wirft Fragen auf: Worin liegt die Fähigkeit der Führungskräfte, wenn sie sich beim Denken und beim Lösen von Problemen stören

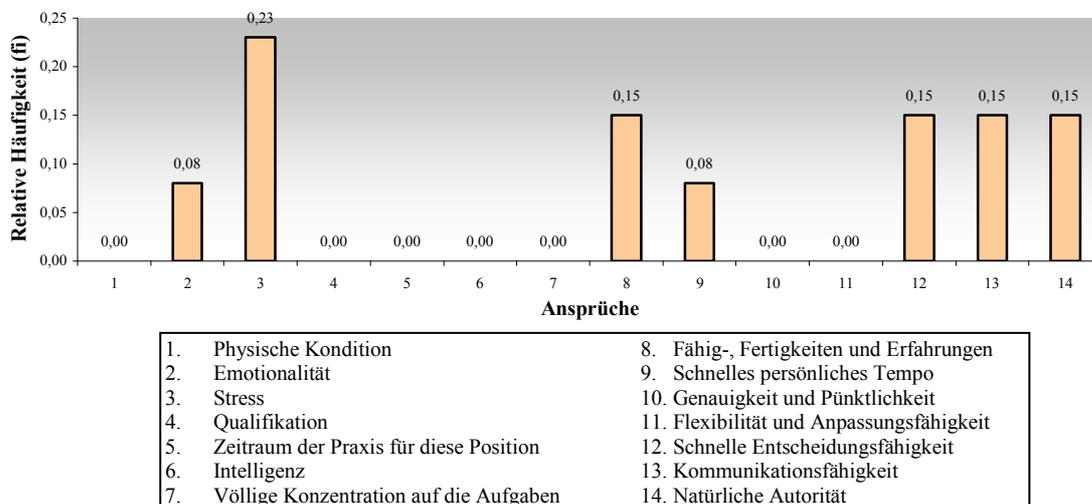
lassen? Wie können sie ihre Gedanken und Kraft sowie ihre Mitarbeiter dazu bringen, das vorgenommene Ziel zu erreichen? Überrascht muss man feststellen, dass die befragten Führungskräfte zugegeben haben, ihre persönliche Stärke nicht in der Konzentration auf ihre Aufgaben zu sehen.

Zu den **deklaratorischen Ansprüchen** in KMU in Deutschland gehört auch *die Genauigkeit und Pünktlichkeit*, denen zwar der positiv geringe Wert der wahrgenommenen Gewichtigkeit zugeordnet wurde, aber das Maß der Erfüllung sich bei diesem als das niedrigste aller Ansprüche zeigt. Dieses Ergebnis deckt auf, dass die Führungskräfte wahrscheinlich nicht präzise sind, was auch in ihrem Bewusstsein einer niedrigen Verantwortung für die Aufgabe liegen kann. Aus der Sicht der Pünktlichkeit wirft sich die Frage auf, wie die Führungskräfte über ihre eigene Zeit verfügen und wie sie die anderen Aufgaben bewältigen, wenn sie den Überblick über die eigene Zeiteinteilung nicht haben.

Interessant sind auch die Ergebnisse zur *Intelligenz* und *natürlichen Autorität*. Obwohl diese Ansprüche sehr knapp im befriedigen Maß erfüllt werden, deckt ihre Eingliederung in die **Gruppe der Ansprüche ohne praktische Bedeutung** die Tatsache auf, dass sie nur mit geringer Wichtigkeit wahrgenommen werden.

Die *Intelligenz* gerät als Eigenschaft in Widerspruch zur *Qualifikation*, weil sie als Motiv wahrgenommen und erfüllt wird. Die zugeordneten Werte der Qualifikation entsprechen der Intelligenz überhaupt nicht. Andererseits ist der Vergleich der Stellung zwischen der Intelligenz und der physischen Kondition beobachtbar. Obwohl die Intelligenz für wichtiger gehalten wird als die physische Kondition, werden beide Ansprüche auf derselben Ebene erfüllt. Das rückt insofern die physische Kondition in den Vordergrund.

Histogramm der Variablen "Ansprüche der Arbeitsstelle als Stärke der Führungskräfte" (D)



Diagr. 5.2-22 Ansprüche von der Arbeitsstelle als Stärke der Führungskräfte in KMU (D)

Überraschend war, dass unter allen Ansprüchen die *natürliche Autorität* auch als unwichtig gekennzeichnet wurde. Obwohl die Erfüllung dieses Anspruchs von 50% der Befragten als „völlig“ gekennzeichnet und somit zugleich als persönliche Stärke empfunden wurde, lässt dies die Frage zu, ob wirklich nicht die Persönlichkeit, sondern die Position im Vordergrund der deutschen Unternehmen steht.

Als weitere persönliche Stärken zeigten sich *Stressbewältigung, Fähig-, Fertigkeiten* und *Erfahrungen* sowie *Entscheidungsfähigkeit*, die im Fall der KMU in Deutschland als Motive gelten und mindestens in befriedigtem Maß erfüllt werden (Diagr. 5.2-22).

Die Verhältnisse der einzelnen Ansprüche in **großen Unternehmen** zeigen keine so großen Unterschiede wie kleinen KMU. Auch wenn hier deklaratorische Ansprüche nicht eindeutig auftreten, bewegen sich einige Werte knapp an der Grenze zu ihnen (Tab. 5.2-2). Dabei handelt es sich um *Stressbewältigung* und *Entscheidungsfähigkeit*. Dies ergibt die Vermutung, dass das Betriebsklima in solchen Unternehmen gespannt sein muss, wodurch auch die Führungskräfte belastet sind. Dies führt ebenfalls zu einer verminderten *Konzentration auf die Aufgaben*, mit deren Erfüllung durch die eigene Person sie zwar zufrieden sind, dieser aber nur eine geringe Bedeutung beimessen. Auf jeden Fall ist es erstaunlich, dass die Befragten sowohl die eigene *Konzentration* als auch *Fähigkeit, eine Entscheidung schnell zu treffen*, für ihre Stärke halten. Auf die *Kommunikationsfähigkeit* als Motiv und die *natürliche Autorität*, die *Genauig- und Pünktlichkeit* als Ansprüche ohne praktische Bedeutung lässt sich die Interpretation von KMU eindeutig übertragen. Berücksichtigt man das Umfrageergebnis, wonach natürliche Autorität überhaupt nicht als persönliche Stärke gekennzeichnet wurde und vergleicht dies mit der ausgeführten Position, so muss man daraus interpretieren, dass diese Führungskräfte wahrscheinlich nicht dazu in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu überzeugen und Vertrauen aufzubauen. Ein klarer Unterschied zu den KMU betrifft die *Intelligenz*, die als Motiv der Qualifikation entspricht.

Tab. 5.2-2 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in GU (D)

Bedeutungs- koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	-0,43	-0,63	0,37	0,30	-0,17	0,43	-0,23	-0,03	-0,03	-0,23	0,23	0,17	0,57	-0,30
β_i	-0,20	-0,33	0,00	0,27	0,07	0,20	-0,13	0,20	0,00	-0,13	0,20	0,00	0,07	-0,20
Anspruchsart	IV.	IV.	I.	I.	II.	I.	IV.	II.	II.	IV.	I.	I.	I.	IV.

Legende:

Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III – deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Das Bild in den **Forschungseinrichtungen** zeigt sich nicht völlig unterschiedlich im Vergleich zu KMU und GU. Hinsichtlich der deklaratorischen Ansprüche – *Stressbewältigung*, *Intelligenz*, *Konzentration auf die Aufgaben* und *Kommunikationsfähigkeit* – ergeben sich aber interessante Abweichungen (Tab. 5.2-3). Die Schwierigkeiten mit der *Kommunikation* zeigen sich wie in den KMU. Ebenfalls wie in GU geben die Führungskräfte überraschend zu, in ihrer Arbeit durch *Stress* belastet und nicht in der Lage zu sein, den Stress auch zu bewältigen. Das entspricht der nicht genügenden *Konzentration auf die Aufgaben*, die sogar für eine Stärke gehalten wurde.

Erwähnenswert ist der Fakt, dass *Intelligenz* wenig wichtig ist, und so auch in sehr kleinem Maß erfüllt wird. Darüber hinaus wird sie als größte Stärke empfunden. Diese Feststellung widerspricht der *Qualifikation*, die von allen Führungskräften als der wichtigste Anspruch gekennzeichnet wurde. Andererseits ist die Qualifikation aber nur mit sehr geringer Zufriedenheit erfüllt. Dies wirft die Frage auf, wie das Innere der Forschungsinstitute aussieht, wenn sie wirklich so wenig richtig qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen. Warum fehlen die richtig qualifizierten Menschen in diesen

Einrichtungen? Dabei muss man darauf hinzuweisen, dass die Institute mit ihren innovativen Ergebnissen eine wichtige Rolle gerade für KMU spielen, weil sie ohne Innovationen im heutigen Konkurrenzkampf langfristig nicht bestehen können.

Tab. 5.2-3 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in Forschungsinstituten (D)

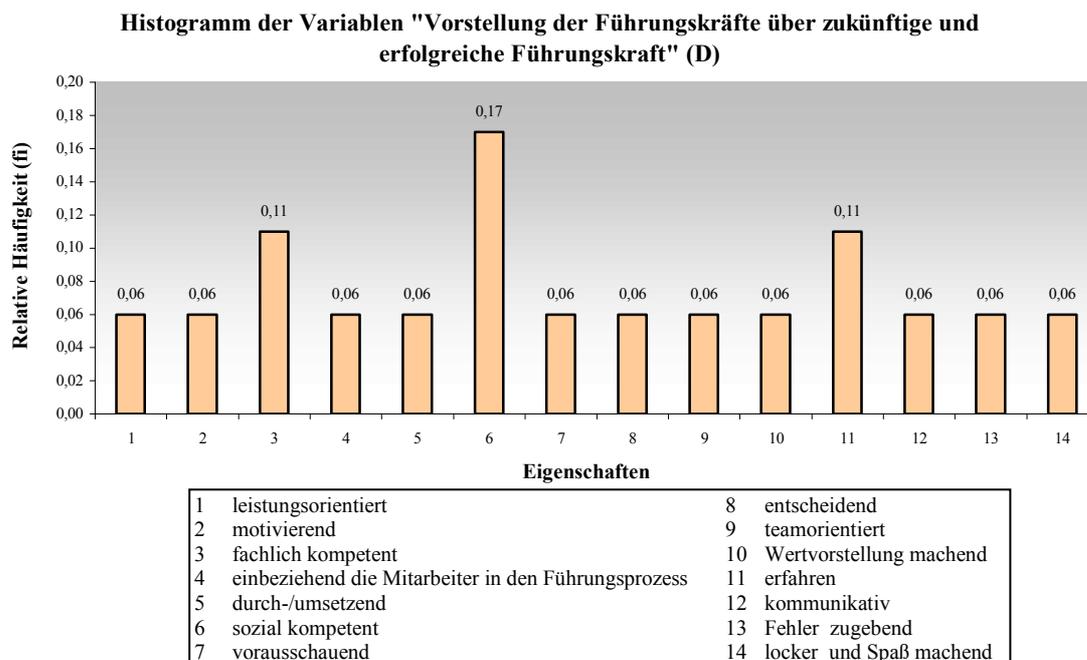
Bedeutungs- koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	-0,80	-1,02	0,42	0,64	-0,36	0,20	0,20	0,20	-0,13	0,31	0,31	0,09	0,20	-0,25
β_i	-0,03	-0,59	-0,14	0,08	0,08	-0,03	-0,25	0,30	0,19	0,08	0,19	0,08	-0,03	0,08
Anspruchsart	IV.	IV.	III.	I.	II.	III.	III.	I.	II.	I.	I.	I.	III.	II.

Legende:

Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

4. BESCHREIBEN SIE BITTE IN EINEM SATZ, WIE SIE SICH DIE ZUKÜNFTIGE, ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRAFT VORSTELLEN.

Der Fragebogen für Führungskräfte wurde mit einer **offenen Frage abgeschlossen**, in der die Befragten die Möglichkeit hatten, eine erfolgreiche Führungskraft nach ihren eigenen Vorstellungen zu beschreiben. Die Antworten auf diese Frage wurden in anderer Weise aufbereitet als bei den vorherigen Fragen. Aus jeder Aussage der Führungskräfte, die auf diese Frage reagiert haben, wurden die erwünschten Eigenschaften extrahiert. Insgesamt vierzehn Eigenschaften sind zum Zwecke der Aufbereitung so gesammelt worden, sie werden im folgenden Diagramm dargestellt (Diagr. 5.2-23).



Diagr. 5.2-23 Vorstellung der Führungskräfte über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (D)

Wie man aus dem Diagramm erkennen kann, ist die Verteilung der genannten Eigenschaften relativ homogen. Trotzdem empfinden die Führungskräfte in einem deutlichen Maß einen Mangel an *Sozialkompetenz*. Das lässt die Beurteilung zu, dass es für sie selbst schwierig ist, auf ihre Mitarbeiter einzugehen. Darüber hinaus spüren sie auch bestimmte Lücken in der *Bildung* bzw. *Weiterbildung*, um über ausreichende Kenntnisse zu verfügen und damit richtige Lösungen für verschiedene Probleme zu finden. In gleichem Maß wünschen sie sich, mehr *Wissen und Können* auch *aus den* von ihnen selbstständig ausgeführten und erfüllten *Aufgaben* zu sammeln.

Berücksichtigt man die Wünsche der Führungskräfte in **großen Unternehmen** und **Forschungsinstituten** ist die Liste der erwähnten Eigenschaften noch um weitere wichtige Eigenschaften zu ergänzen. Es betrifft *systematisches und zielorientiertes Denken und Handeln, Verantwortlichkeit und Zuverlässigkeit, die Fähigkeit Mitarbeiter zu beurteilen, international zu sein* und abschließend auch *Anpassungsfähigkeit/Flexibilität* sowie *Akzeptanz*. Im Unterschied zu KMU rücken nicht nur *Sozialität, Kenntnisse* und *Erfahrungen* in den Vordergrund, sondern auch *Orientierung an Leistungen, Fähigkeit sich durchzusetzen* und *Partizipation der Mitarbeiter an der Führung*.

Interessant war die Feststellung, dass die Führungskräfte in KMU zwar Kenntnisse, Erfahrungen und menschlichen Zugang vermissen, aber über die Verantwortlichkeit und Vertrauenswürdigkeit, die gerade Basis des menschlichen Zugangs darstellen, nicht nachdenken. Ähnlich ist es auch mit Erfahrungen, die im Kreis internationaler Kontakte größere Bedeutung gewinnen. Dies erfordert jedoch die Fähigkeit sich anzupassen und zielorientiert systematisch zu denken und zu handeln.

5.2.2 Auswertung der Fragebogen von Mitarbeitern

Wie schon weiter oben auf die Unterschiedlichkeit bzw. Ähnlichkeit der Fragebogen für beide Zielgruppen hingewiesen wurde, werden in den folgenden Unterkapiteln die übrigen Fragengruppen für Mitarbeiter aufbereitet und ausgewertet. Es handelt sich um die Fragen zur *Person, der Motivation, dem Verhalten gegenüber Vorgesetzten* und *der Wahrnehmung der Unternehmensführung*.

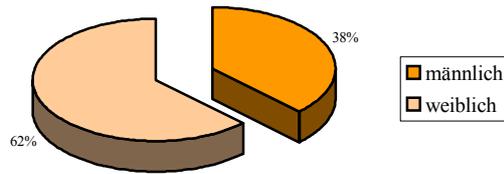
5.2.2.1 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR PERSON

Diese Fragengruppe wurde auf quantitative Daten ausgerichtet, mit dem Ziel der näheren Vorstellung der befragten Mitarbeiter. Im Rahmen dieser Fragen wurden die gleichen Indikatoren festgestellt wie bei den Führungskräften: *Geschlecht, Alter* und *Qualifikation*. Die Ergebnisse werden in Folgendem in der Reihenfolge der gestellten Frage dargestellt.

1. IHR GESCHLECHT.

Insgesamt haben 62% *Frauen* in KMU an der Untersuchung teilgenommen (Diagr. 5.2-24), während in GU und FuE etwas über die Hälfte Männer vertreten waren.

Kreisdiagramm der Variablen "Geschlecht" (D)

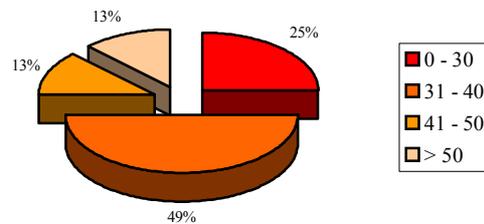


Diagr. 5.2-24 Verteilung der Befragten nach Geschlecht (D)

2. IHR ALTER.

Vom **Alter** her befindet sich die Hälfte der Befragten in der Phase der Hochproduktivität in der Altersspanne zwischen *31 und 40 Jahren*. Ein Viertel der Befragten ist in der Altersspanne *bis 30 Jahren* und der Rest verteilt sich gleichmäßig zwischen *41 bis 50* und *über 50* Jahren (Diagr. 5.2-25). Die Altersspanne bis 30 Jahre wurde auch von mindestens 50% der Befragten in GU und FuE angegeben.

Kreisdiagramm der Variablen "Alter" (D)

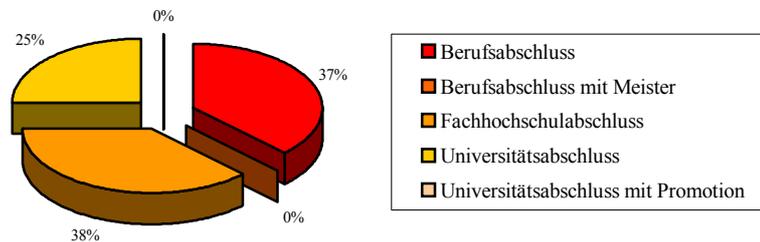


Diagr. 5.2-25 Verteilung der Befragten nach Alter (D)

3. IHRE QUALIFIKATION.

Hinsichtlich der **Qualifikation** standen den Mitarbeitern die gleichen Antwortmöglichkeiten zur Verfügung wie den Führungskräften. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Probe, die sich freiwillig an der Untersuchung beteiligt hat, eine *Berufsschule* bzw. eine *Fachhochschule* (etwa gleiche Verteilung) abgeschlossen hat (Diagr. 5.2-26).

Kreisdiagramm der Variablen "Qualifikation" (D)

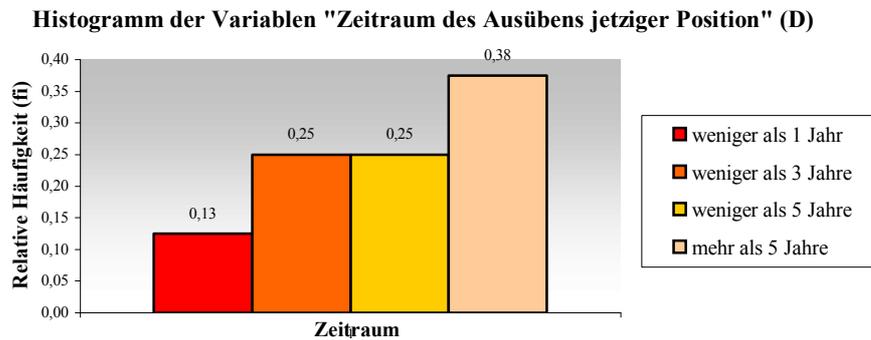


Diagr. 5.2-26 Verteilung der Befragten nach Qualifikation (D)

4. WIE LANGE ÜBEN SIE IHRE JETZIGE POSITION BEREITS AUS?

Die Position eines Unternehmens auf dem Markt wird nicht nur durch seine Geschäftsführung beeinflusst, sondern auch durch seine Mitarbeiter. Die **Dauer der Betriebszugehörigkeit** von Mitarbeitern kann einen Hinweis auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern mit den Verhältnissen im Unternehmen geben (Bezahlung, Führung,

Partizipation usw.). Deswegen ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit ein Faktor, der im Zusammenhang mit dieser Untersuchung betrachtet wurde. Die Ergebnisse sind im folgenden Diagramm (Diagr. 5.2-27) näher dargestellt.



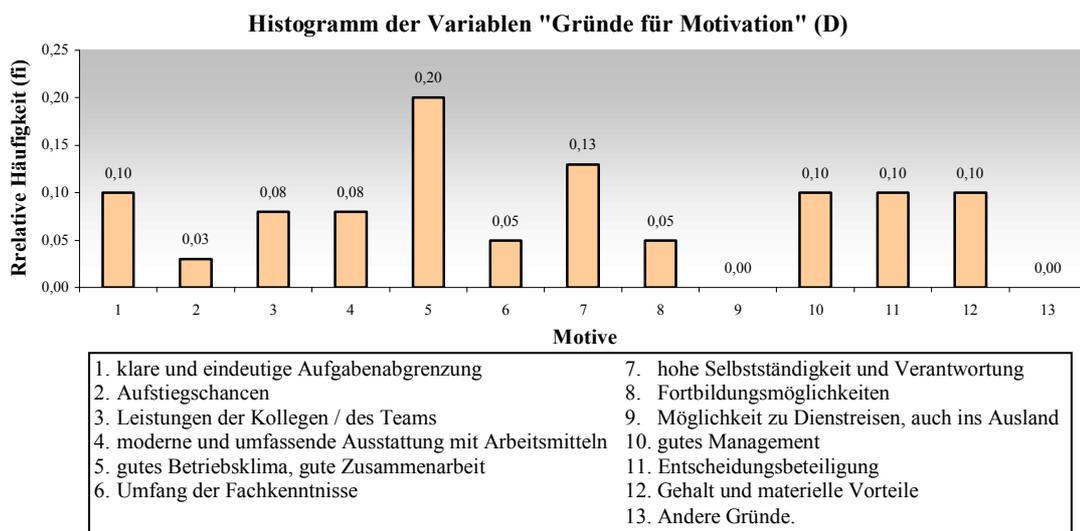
Diagr. 5.2-27 Zeitraum der Wirkung der Mitarbeiter im Unternehmen in der Gegenwart (D)

5.2.2.2 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR MOTIVATION

Die erste Fragengruppe zur Erhebung von qualitativen Daten wurde wie bei den Führungskräften auf *Motivation* und *nicht genügende Motivation* der Mitarbeiter ausgerichtet. Die Ergebnisse werden im Folgenden nach Häufigkeit und Wichtigkeit aufbereitet dargestellt.

1. WELCHE DER FOLGENDEN GRÜNDE TRAGEN ZU IHRER MOTIVATION BEI? BITTE WÄHLEN SIE 5 AUS UND LEGEN EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

Aus dieser ersten Frage ergab sich *gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit* als das *häufigste* vorkommende Motiv für die Mitarbeiter (Diagr. 5.2-28). Erst danach folgt *Selbstständigkeit und Verantwortung* der Mitarbeiter.

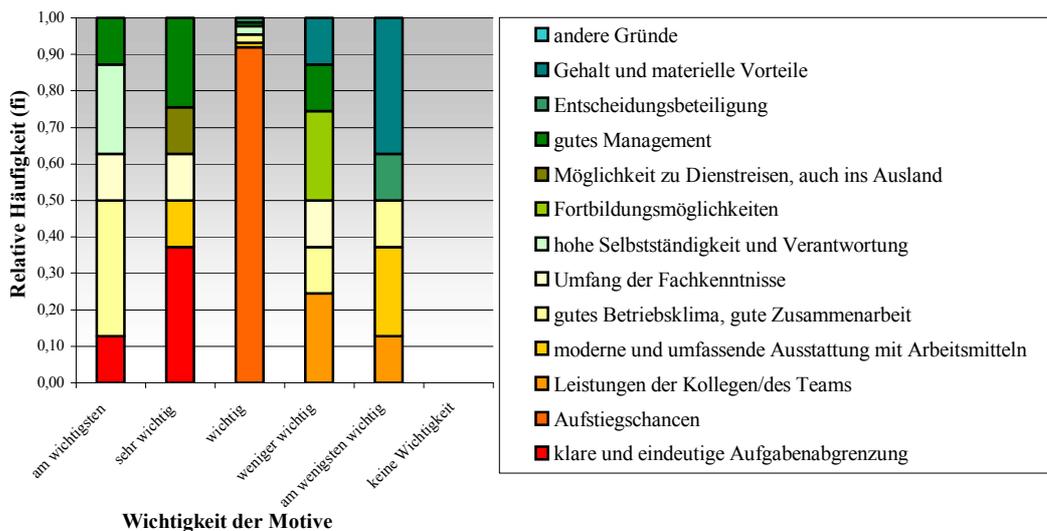


Diagr. 5.2-28 Beitragende Gründe zur Motivation der Mitarbeiter (D)

In den Vordergrund wird auch richtige und *eindeutige Mitteilung der Aufgaben* gestellt, wodurch sich gutes Management des Unternehmens erkennen lässt, das den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten sollte, sich an Entscheidungen zu beteiligen und außerdem die Mitarbeiter auch für ihre Leistungen entsprechend entlohnt.

Nimmt man Bezug auf die **Wichtigkeit** der angegebenen Motive, steht *gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit* wieder an erster Stelle als wichtigstes Motiv. Gleich danach kommt *klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung*, die überraschend vor Entscheidungsbeteiligung steht. Während *hohe Selbstständigkeit und Verantwortung* als wichtiges Motiv angesehen ist, ordnen sich *Leistungen der Kollegen/des Teams* und *Fortbildungsmöglichkeiten* in die Reihe der weniger wichtigen Motive ein. Dass *Gehalt und materielle Vorteile* zu den am wenigsten wichtigen Motiven der Mitarbeiter gehören, lässt sich auch aus dem folgenden Diagramm ablesen (Diagr. 5.2-29). Andererseits empfinden die Mitarbeiter kein Bedürfnis, aus beruflichen Gründen *ins Ausland zu fahren*.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gründe für Motivation" (D)



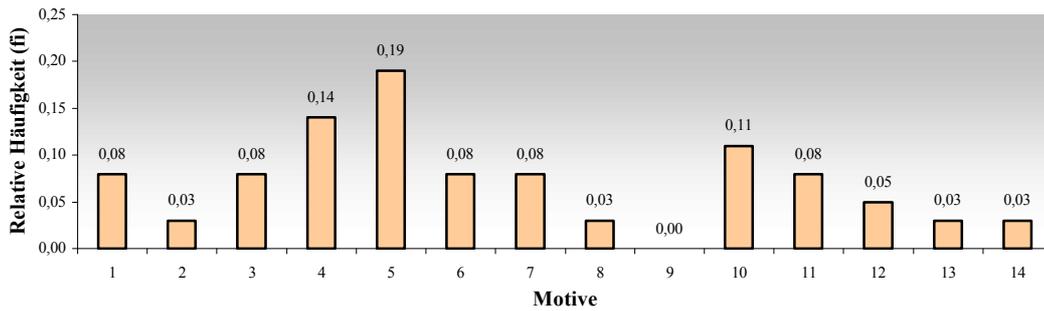
Diagr. 5.2-29 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)

2. WELCHE DER FOLGENDEN GRÜNDE TRAGEN ZU IHRER DEMOTIVATION BEI? BITTE WÄHLEN SIE 5 AUS UND LEGEN EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

Ziel der Fragestellung war es, nicht nur die Gründe für die eigene Motivation, sondern auch die Gründe für eine fehlende Motivation zu kennzeichnen und in einer Reihenfolge festzulegen. Die Ergebnisse zeigen die Diagramme: Diagr. 5.2-30; Diagr. 5.2-31.

Berücksichtigt man die **Häufigkeit** der angegebenen Gründe für vorhandene oder fehlende Motivation der Mitarbeiter, dann besetzt *schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit* den ersten Platz und erst danach *schlechte Arbeitsplatzausstattung* (Diagr. 5.2-30). Da für die Beantwortung dieser Frage auch die Möglichkeit bestand, die einwirkenden Faktoren zu beschreiben, haben zwei der befragten Mitarbeiter diese Möglichkeit genutzt und solche Faktoren benannt als: *bürokratische, verwaltungstechnische Zwänge* und *zeitliche Befristung des Arbeitsvertrags*.

Histogramm der Variablen "Gründe für nicht genügende Motivation" (D)

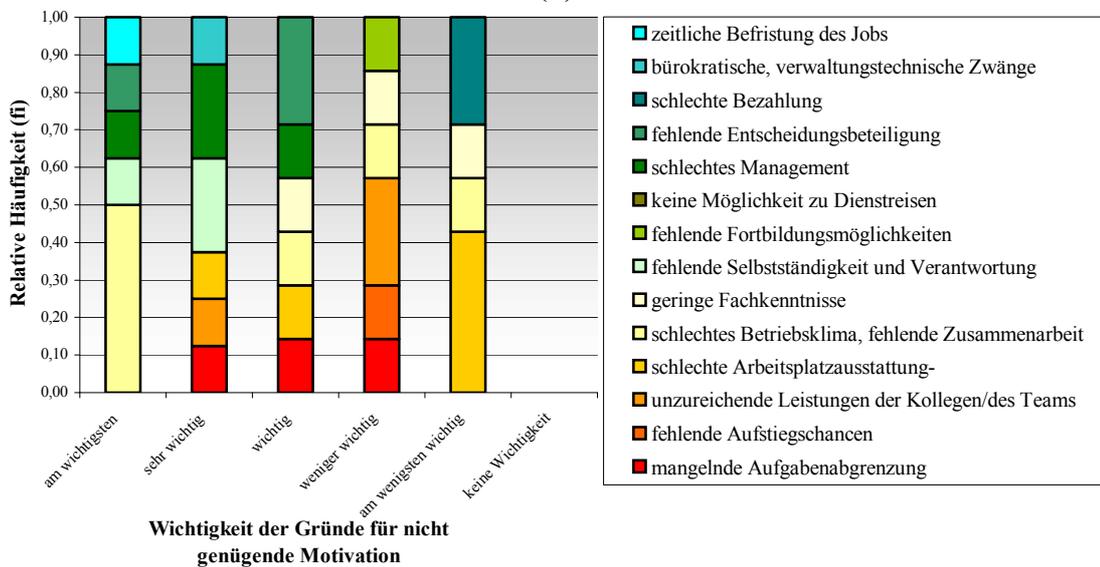


- | | |
|--|---|
| 1. mangelnde Aufgabenabgrenzung | 8. fehlende Fortbildungsmöglichkeiten |
| 2. fehlende Aufstiegschancen | 9. keine Möglichkeit zu Dienstreisen |
| 3. unzureichende Leistungen der Kollegen / des Teams | 10. schlechtes Management |
| 4. schlechte Arbeitsplatzausstattung | 11. fehlende Entscheidungsbeteiligung |
| 5. schlechtes Betriebsklima, fehlende Zusammenarbeit | 12. schlechte Bezahlung |
| 6. geringe Fachkenntnisse | 13. bürokratische, verwaltungstechnische Zwänge |
| 7. fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung | 14. zeitliche Befristung des Jobs |

Diagr. 5.2-30 Nicht genügende Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)

Was die **Wichtigkeit** betrifft (Diagr. 5.2-31), wiederholt sich die Situation wie im Fall der Motivation: Der wichtigste Grund, der eine nicht genügende Motivation bewirkt, ist *schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit*. Sehr wichtige Gründe sind auch *fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung* sowie *schlechtes Management*. *Entscheidungsbeteiligung* befindet sich in der Reihe der wichtigen Faktoren, *unzureichende Leistungen der Kollegen/des Teams* gehören zu den weniger wichtigen. Überraschend ist, dass die Mitarbeiter *schlechte Bezahlung* eigentlich als den am wenigsten wichtigen Faktor für ihre mangelnde Motivation angeben.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gründe für nicht genügende Motivation" (D)



Diagr. 5.2-31 Wichtigkeit der nicht genügenden Gründe für Motivation der Mitarbeiter (D)

Zusammenfassende Interpretation zu Fragen zur Motivation

Die Gründe für die Motivation und Demotivation von Mitarbeitern erlauben eine Interpretation: Die Ergebnisse zeigen, dass *das Betriebsklima und die gegenseitige Zusammenarbeit* am Arbeitsplatz nicht richtig funktioniert. Die die Klimastörungen

bewirkenden Ursachen lassen sich aus unterschiedlichen zwei Ansichten suchen. Die erste Sicht bietet sich auf der Ebene der Mitarbeiter untereinander, wo es Missverständnisse unter Kollegen gibt, wo es keine Bereitwilligkeit gibt untereinander zu kommunizieren und wo jeder nur sich selbst sieht. Die zweite Sicht kann man im Bezug auf das Über- und Unterordnungsverhältnis sehen. In diesem Zusammenhang lässt sich vermuten, dass die Führungskräfte ein schlechtes Betriebsklima durch Fehlverhalten auf ihrer Ebene erzeugen und damit auf die Mitarbeiter übertragen. Dieses Verhalten der Führungskraft ruft bei den Mitarbeitern das Bedürfnis nach besserem Betriebsklima und letztlich auch nach besserer Zusammenarbeit unter Kollegen wie auch mit dem Vorgesetzten hervor.

Dass die Mitarbeiter *Selbstständigkeit und Verantwortung* für eigene Aufgaben und Leistungen sowohl als Motiv wichtig nehmen, aber auch als einen wichtigen Grund für ihre nicht genügende Motivation sehen, lässt die Frage zu, ob die Mitarbeiter wenig Vertrauen von ihren Vorgesetzten erhalten. Vertrauen in ihre Fähigkeit, auch kompliziertere Aufgaben zu erfüllen, bei denen sie sich selbst weiter entwickeln können.

Die Aufgaben klar und deutlich abzugrenzen kommt in ähnlicher Weise vor wie Selbstständigkeit und Verantwortung. Im Hintergrund dieses Faktors stecken Kommunikationsprobleme und die Weiterleitung von Informationen. Kommunikation bezeichnet man als Basis jedes Verhältnisses zwischen mindestens zwei Menschen, und damit eigentlich als das Grundelement des Betriebsklimas. Und hier wird der Zusammenhang zwischen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Betriebsklima sichtbar. Zugleich ist es notwendig, die Kommunikation als die Art und Weise des Informationsaustausches zwischen Unternehmensebenen zu sehen, weil die Informationen wichtig für jeden richtigen Arbeitsverlauf sind. Je mehr Unternehmensebenen es gibt, durch die Informationen zu den Mitarbeitern gelangen, desto größer ist der Verlust an Informationsinhalten. Die Folge dieses Informationsverlustes wird dann in eine nicht genügende Aufgabenabgrenzung übertragen.

Aus den Antworten auf die Frage zur Motivation zeigt sich auch ein gewisser Mangel an *Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter im Führungsprozess*. Auch in diesem Fall werden die Fragen zum Vertrauen in Mitarbeiter, der Zusammenarbeit, dem Betriebsklima und der Kommunikation in den Vordergrund gestellt. Daraus kann man vermuten, dass die Mitarbeiter eine unzureichende Partizipation an Entscheidungen in Führungsprozessen empfinden.

Erstaunlich ist die Feststellung, dass die Mitarbeiter keinen erkennbaren Bedarf nach höherem *Gehalt und materiellen Vorteilen* haben. Diese Tatsache lässt sich vielleicht als völlige Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse erklären. Das erklärt jedoch nicht, dass die *Arbeitsplatzausstattung* in der Reihenfolge noch vor dem *Gehalt* steht, obwohl sie auch auf der Stufe der am wenigsten wichtigen Motive gesehen wurde. Hier steht vielleicht die Frage im Vordergrund, ob die Mitarbeiter sich mehr Sorgen um ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen machen als um ihre individuellen Bedürfnisse und deren finanziellen Befriedigung.

Im Vergleich zu **großen Unternehmen** ist die Situation in KMU nicht sehr unterschiedlich. Das betrifft nicht nur die Häufigkeit der vorgestellten Motive, sondern auch deren Wichtigkeit. Auch in diesem Fall empfinden die befragten Mitarbeiter ein vorrangiges *Bedürfnis nach besserem Betriebsklima und mehr verknüpfter Zusammenarbeit*, deren Fehlen für sie zu einer nicht genügenden Motivation führt. Daneben halten sie noch fehlende hohe *Selbstständigkeit und Verantwortung* für die

wichtigsten negativen Gründe. Geringe Wichtigkeit wurde auch der *Entscheidungsbeteiligung*, dem *Gehalt* und dem *guten Management* zugeordnet.

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter in **Einrichtungen für Forschung und Entwicklung** sehen im Unterschied von KMU und GU teilweise anders aus. Außer dem *Betriebsklima* und *guter Zusammenarbeit* sowie *Selbstständigkeit und Verantwortung* empfinden die Forschungsmitarbeiter *Bedürfnis nach Fachkenntnissen und Fortbildungsmöglichkeiten* und *Entscheidungsbeteiligung* als sehr wichtig. Eine mittlere Wichtigkeit wurde noch der *modernen Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Arbeitsmitteln* sowie *gutem Management* zugeordnet. Die Mitarbeiter in Forschungsinstituten haben auch die letzte Antwortmöglichkeit genutzt, um ihre im Fragebogen nicht vorkommenden Gründe für ihre Motivation aufzuschreiben. Und zwar wurden als wichtigstes Motiv *Identifikation mit Aufgaben* und *intellektuelle Herausforderung* genannt, aber auch *Anerkennung der geleisteten Arbeit*. Während Gründe für die Motivation der Mitarbeiter häufiger genannt wurden, wurden Faktoren für eine nicht genügende Motivation in geringerem Maß angegeben. Solchen Faktoren wurden die gleichen Motive zugeordnet, die auch die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. Im Unterschied zu GU empfindet die Mehrheit der Mitarbeiter in FuE auch einen *finanziellen Mangel*. Darüber hinaus halten sie *bürokratische und verwaltungstechnische Zwänge*, sowie *mangelnde Identifikation und Herausforderung* für die wichtigsten Faktoren für Demotivation. Daneben gilt auch *Arbeitsüberlastung* und damit verbundener *Qualitätsverlust der geleisteten Arbeit* als wichtig.

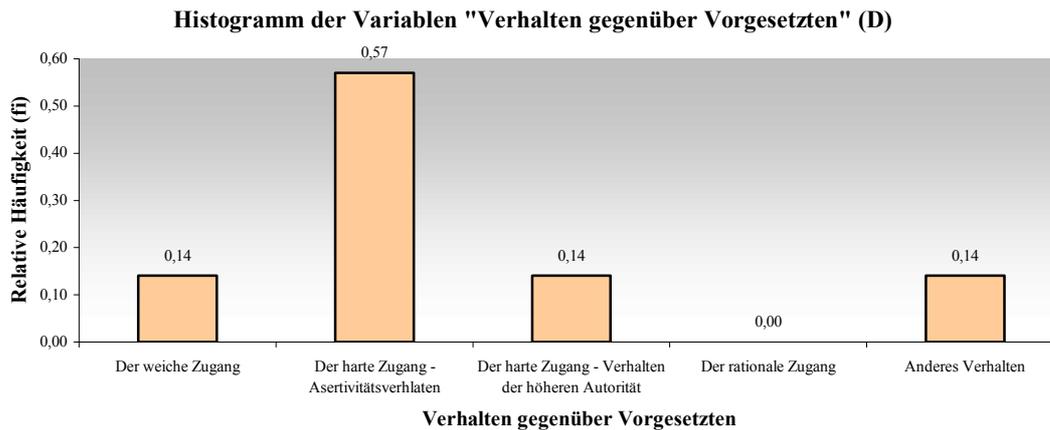
5.2.2.3 DATENERGEBNISSE ZU FRAGE ZUM VERHALTEN GEGENÜBER VORGESETZTEN

Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung sollte nicht nur das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern auch *das Verhalten in die umgekehrte Richtung* festgestellt werden. Aus diesem Grund wurde den Befragten die folgende Frage gestellt:

1. WIE WÜRDEN SIE IHRE EINSTELLUNG GEGENÜBER IHREM UNMITTELBAREN VORGESETZTEN BESCHREIBEN? (FALLS SIE MEHR ALS EINE EINSTELLUNG ÄÜßERN WOLLEN, LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE FEST.)

Das sich daraus ergebende Ergebnis zeigt das folgende Diagramm (Diagr. 5.2-32). Alle Befragten haben zugegeben, dass sie manchmal von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten Widerspruch erwarten, obwohl sie sich dessen bewusst sind, dass ihr Vorgesetzter auf sie angewiesen ist. Sie empfinden aber auch das Bedürfnis erfolgreich zu sein und eigene Vorteile zu haben.

Aus diesem Grund vermeidet über die Hälfte der befragten Mitarbeiter Konflikte in der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten und setzt sich lieber durch Vorschläge, Ansichten und Gefühle durch. Diese Beschreibung entspricht *dem harten Zugang* der Mitarbeiter gegenüber ihrem Vorgesetzten und zwar *mit Hilfe des Assertivitätsverhaltens*. Aus dem gleichen Grund bemüht sich ungefähr ein Achtel der Befragten um ständigen Kontakt mit ihrem Vorgesetzten und anderen Personen auf höherer Hierarchieebene. Solches Verhalten der Mitarbeiter lässt sich als *der harte Zugang der höheren Autorität* kennzeichnen. Die gleiche Anzahl von Personen adressiert *den weichen Zugang* der Mitarbeiter zum Vorgesetzten. Dabei halten sie die Beziehung zwischen sich selbst und ihrem Vorgesetzten für gut und deshalb wollen diese Beziehung nicht trüben und vermeiden deshalb Konflikte.



Diagr. 5.2-32 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten (D)

Da die Befragten die Möglichkeit hatten, zusätzlich ihr Verhalten gegenüber Vorgesetzten auch anders zu beschreiben, hat einer der Befragten seine Einstellung beschrieben wie folgt: „Was der Chef will, geschieht. Ich bin ein Rad im Räderwerk und mein Funktionswesen dient dem Gesamtbetrieb und dessen Funktionswesen bezahlt mich letztlich.“ Überraschend ist, dass keiner der befragten Mitarbeiter *das rationale Verhalten* gegenüber seinem unmittelbaren Vorgesetzten gekennzeichnet hat. Bei diesem Verhalten handelt es sich um Mitarbeiter, die sich darum bemühen, nicht nur ihre eigenen, sondern auch die Unternehmensziele zu erreichen. Deswegen diskutieren sie mit ihrem Vorgesetzten die dazu erforderlichen Maßnahmen und erwarten keinen Widerspruch. Außerdem bemühen sie sich darum Konflikte nicht hervorzurufen.

Ausgehend von den Ergebnissen der Befragung **lässt sich zusammenfassen**, dass die weitaus größte Zahl der Mitarbeiter sich nicht rational verhält, was als beste und ideale Handlungsweise in einer Situation gesehen wird. Aber in diesem Verhältnis gibt es ein höheres Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter. Andererseits sollte man aber auch darauf hinweisen, dass das Assertivitätsverhalten, zu dem sich die Mehrheit der Befragten bekennt, nicht so weit vom Ideal entfernt ist. Es ist möglich oder zu vermuten, dass diese Mitarbeiter ihre Assertivität durch ein höheres Selbstbewusstsein äußern.

Im Vergleich zu den KMU's zeigte sich die Situation bezüglich des Verhaltens der Mitarbeiter in **großen Unternehmen** abweichend. In diesen Unternehmen nimmt das *Verhalten der höheren Autorität* den ersten Platz ein. Erst danach steht in der Reihenfolge die Assertivität und die Rationalität kommt überhaupt nicht vor. Das erzeugt den Eindruck, dass die Mitarbeiter nur durch das Bedürfnis nach Macht und großer Wichtigkeit motiviert sind, wobei dies aus Unternehmenssicht eine Persönlichkeitsentwicklung in die falsche Richtung ist.

Die Verhaltensweisen der Mitarbeiter in **Forschungseinrichtungen** entsprechen denen in KMU. Drei Befragten haben hier noch eigene Einstellungen zum Vorgesetzten beschrieben, die sich als eine Kombination der vorher beschriebenen Verhaltensweisen darstellen. Daneben ist ein Verhalten beschrieben worden, bei dem eine Diskussion hinsichtlich sachlicher Differenzen zu einem gemeinsam getragenen Kompromiss geführt hat.

5.2.2.4 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR WAHRNEHMUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Neben der Feststellung der Beziehung zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern im Rahmen der durchgeführten Untersuchung sollte untersucht werden, *welche Aufmerksamkeit die Mitarbeiter der Wahrnehmung der Unternehmensführung widmen.*

1. LEGEN SIE BITTE ZU JEDER DER FOLGENDEN AUSSAGEN FEST, WIE SEHR SIE AUF DAS VERHALTEN IHRES VORGESETZTEN ZUTRIFFT (ISTZUSTAND). SIND SIE MIT DEM ISTZUSTAND UNZUFRIEDEN, LEGEN SIE BITTE FEST, IN WELCHE RICHTUNG DIE VERÄNDERUNG GEHEN SOLLTE (SOLLZUSTAND).

Die Ergebnisse aus den Antworten der Mitarbeiter auf die vorgelegte Frage wurden durch die Anwendung der **Methode der relativen wahrgenommenen Gewichtigkeit und der relativen realen Gewichtigkeit** ausgewertet. Das Verfahren dieser Methode ist im Kapitel 5.2.1.4 beschrieben. Bei der Interpretation musste man die Tatsache berücksichtigen, dass nicht alle Befragten sich zum Sollstand jeder Aussage geäußert haben, was insofern nicht notwendig war, falls sie mit der vorgegebenen Aussage bei ihrem Vorgesetzten zufrieden waren (Tab. 5.2-4).

Tab. 5.2-4 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in KMU (D)

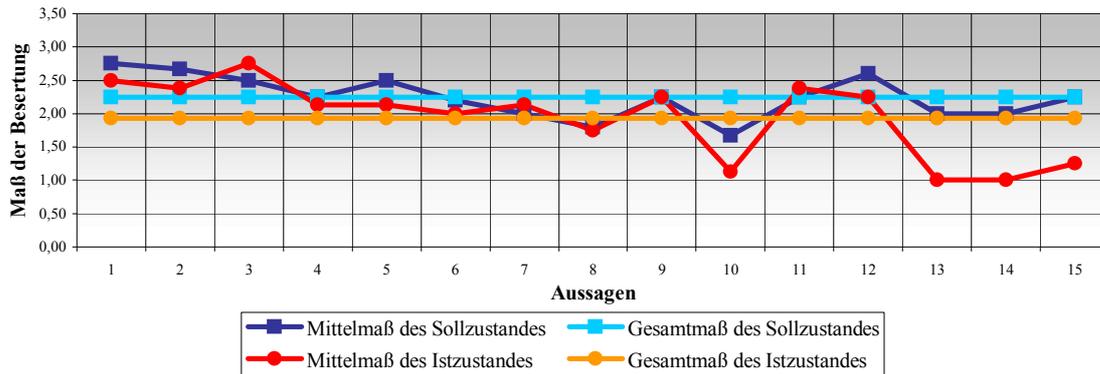
Bedeutungs- koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung															
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
α_i	0,50	0,42	0,25	0,00	0,25	-0,05	-0,25	-0,45	0,00	-0,58	0,00	0,35	-0,25	-0,25	0,00	xxx
β_i	0,57	0,44	0,82	0,19	0,19	0,07	0,19	-0,18	0,32	-0,81	0,44	0,32	-0,93	-0,93	-0,68	xxx
Art der Aussage	I.	I.	I.	I.	I.	II.	II.	IV.	I.	IV.	I.	I.	IV.	IV.	III.	xxx

Legende:

Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Unter Berücksichtigung dieser Vorbemerkung ergab sich, dass die Aussage, *die Führungskraft habe kein Interesse an der Meinung ihrer Mitarbeiter bei Entscheidungen*, an der Grenze **zwischen der deklaratorischen und der ohne praktische Bedeutung dargestellten Aussage** liegt. Da die Befragten dieser Aussage sehr deutlich nicht zugestimmt haben, haben einige ihr auch eine geringe Wichtigkeit zugeordnet. Ausgehend von den im Diagramm 5.2-33 dargestellten Ergebnissen könnte die gleiche Begründung auch für die nächsten negativen Aussagen (10; 13; 14;) gelten. Deutlicher wird die Bewertung der Aussagen, bei deren Erfüllung durch die Vorgesetzten die Mitarbeiter völlige bzw. klare Zufriedenheit geäußert haben (Diagr. 5.2-33). Diese ausgeprägte Zufriedenheit hat manche Befragte dazu geführt, diesen Aussagen keine Wichtigkeit mehr zuzuordnen. Oder sie haben diesen Aussagen eine bestimmte Wichtigkeit zugeordnet, weil sie gerade aufgrund ihrer eigenen Zufriedenheit mit deren Erfüllung die Bedeutung für das Unternehmen erkannt haben.

**Beziehung zwischen den Mittelmaßen und den Gesamtmaßen über den Istzustand
und den Sollzustand der Wahrnehmung der Unternehmensführung (D)**



- Mein unmittelbarer Vorgesetzter ...:
1. ... ist auf Probleme ansprechbar.
 2. ... kümmert sich darum, dass Probleme gelöst werden.
 3. ... erkennt meine Arbeit entsprechend an.
 4. ... nimmt sich ausreichend Zeit für mich.
 5. ... informiert mich umfassend über das aktuelle Unternehmensgeschehen und anstehende Veränderungen.
 6. ... bezieht mich aktiv in Veränderungen ein.
 7. ... drückt die Bereitschaft aus, bei der Erfüllung meiner Aufgaben zu helfen.
 8. ... beteiligt sich an der Erreichung meiner Individualziele und an der Erfüllung der Eigenbedürfnisse.
 9. ... macht auf mich einen positiven Eindruck.
 10. ... macht auf mich einen negativen Eindruck.
 11. ... führt mit mir Gespräche über Alternativen bei Problemlösungen.
 12. ... sorgt für die reibungslos funktionierende Zusammenarbeit unter uns Kollegen.
 13. ... versucht oft von ihm selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.
 14. ... behandelt uns oft unfair.
 15. ... fragt mich nicht nach meiner Meinung bei Entscheidungen, die mich direkt betreffen.
 16. Anderes, was

Diagr. 5.2-33 Verhältnis der durchschnittlichen und gesamten Werte der Wichtigkeit und der Zustimmung bei vorgelegten Aussagen (D)

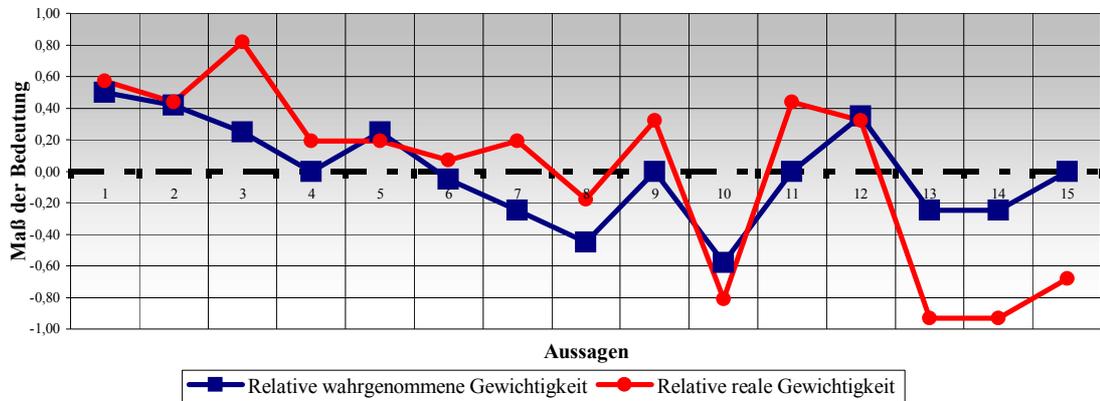
Unter anderen wurde *die größte Zufriedenheit* jenen Vorgesetzten zugeschrieben, die *die Arbeit ihrer Mitarbeiter anerkennen* (Diagr. 5.2-34). Etwas niedriger, aber immer noch im Vordergrund stehend war der Grund, dass Führungskräfte nicht nur auf *Probleme ansprechbar* sind, *sondern sich auch um diese kümmern*. Ein gewisses Ungleichgewicht zeigt sich zwischen den *Gesprächen über die Alternativen für Problemlösungen* und der wirklich aktiven *Einbeziehung der Mitarbeiter* in die Veränderungsprozesse. Andererseits wurde dieser Einbeziehung kein großer Wert der wahrgenommenen Gewichtigkeit zugeordnet.

Bemerkenswert ist auch *die Bereitschaft der Vorgesetzten, bei der Erreichung der Individualziele der Mitarbeiter zu helfen*.

Bedeutsam sind die Aussagen über die Unternehmensführung, deren *Wert der relativen wahrgenommenen Gewichtigkeit über dem Wert der realen Gewichtigkeit liegt* (bei den negativ ausgeprägten Aussagen – 10, 13, 14, 15 – gilt dies umgekehrt: die reale Gewichtigkeit ist größer als die wahrgenommene Gewichtigkeit). In diesem Fall handelt es sich um *Information über das aktuelle Unternehmensgeschehen und anstehende Veränderungen* einerseits und um *Sorgen für reibungslos funktionierende Zusammenarbeit am Arbeitsplatz* andererseits. Bei diesen Aussagen übersteigt die reale Gewichtigkeit die wahrgenommene, wenn auch nur im geringen Maß. Das deutet aber die Tendenz an, dass die Informationen im Unternehmen nicht in die richtige Richtung fließen und es dadurch zu Störungen der Informationskommunikation zwischen einzelnen Unternehmensebenen kommt. Dies kann die Konsequenz haben, dass die Mitarbeiter ihr Leistungspotenzial nicht ausschöpfen und somit an der Erreichung der

Unternehmensziele aufgrund fehlender Informationen über das Unternehmensgeschehen nicht richtig mitwirken. Die Wichtigkeit der *reibungslos funktionierenden Zusammenarbeit* liegt nahe der Wichtigkeit der *Problemlösungen*.

Beziehung zwischen der wahrgenommenen und realen relativen Wichtigkeit (D)



- Mein unmittelbarer Vorgesetzter ...:
1. ... ist auf Probleme ansprechbar.
 2. ... kümmert sich darum, dass Probleme gelöst werden.
 3. ... erkennt meine Arbeit entsprechend an.
 4. ... nimmt sich ausreichend Zeit für mich.
 5. ... informiert mich umfassend über das aktuelle Unternehmensgeschehen und anstehende Veränderungen.
 6. ... bezieht mich aktiv in Veränderungen ein.
 7. ... drückt die Bereitschaft aus, bei der Erfüllung meiner Aufgaben zu helfen.
 8. ... beteiligt sich an der Erreichung meiner Individualziele und an der Erfüllung der Eigenbedürfnisse.
 9. ... macht auf mich einen positiven Eindruck.
 10. ... macht auf mich einen negativen Eindruck.
 11. ... führt mit mir Gespräche über Alternativen bei Problemlösungen.
 12. ... sorgt für die reibungslos funktionierende Zusammenarbeit unter uns Kollegen.
 13. ... versucht oft von ihm selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.
 14. ... behandelt uns oft unfair.
 15. ... fragt mich nicht nach meiner Meinung bei Entscheidungen, die mich direkt betreffen.
 16. Anderes was

Diagr. 5.2-34 Beziehung der relativen wahrgenommenen und realen Wichtigkeit (D)

Die Wahrnehmung der Unternehmensführung in **großen Unternehmen** stellt sich anders als in den KMU (Tab. 5.2-5), dar.

Tab. 5.2-5 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in GU (D)

Bedeutungs-koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung															
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
α_i	0,39	0,79	0,19	0,12	0,19	-0,01	-0,01	-0,61	0,19	-0,88	-0,01	0,39	-0,46	-0,54	-0,54	0,79
β_i	0,79	0,63	0,13	0,13	0,29	0,13	0,13	-0,21	0,46	-0,71	-0,04	-0,04	-0,71	-0,88	-0,21	0,13
Art der Aussage	I.	I.	I.	I.	I.	II.	II.	IV.	I.	IV.	IV.	III.	IV.	IV.	IV.	I.

Legende:

Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Im Fall der negativen Aussagen wurde ganz deutlich keine Zustimmung ausgesprochen mit Ausnahme der *Interesselosigkeit der Führungskräfte an der Meinung ihrer*

Mitarbeiter, die in gewissem Maß doch ausgeprägt ist. Diese Tatsache wird mit der geringen Beteiligung der Mitarbeiter an den Gesprächen über Probleme verbunden. Im Hintergrund dessen könnten auch die Ursachen stehen, die in den Aussagen 2, 3, 4 stecken. Obwohl diese als Motive gelten, werden sie durch die Führungskräfte in größerem Maß nicht befriedigt erfüllt. Als eine Konsequenz dieser Fakten sieht man hier die *nicht reibungslos funktionierende Zusammenarbeit am Arbeitsplatz*, weshalb ihr durch die Mitarbeiter eine große wahrgenommene Bedeutung zugeschrieben wird. Damit wird diese Aussage zu den deklaratorischen Aussagen, die größere Aufmerksamkeit erfordern. Die Möglichkeit, die Unternehmensführung auch durch eine freie Antwortmöglichkeit beschreiben zu können, wurde dazu genutzt, das *Gefühl der Unentbehrlichkeit für das Team* auszudrücken.

Bei den **Forschungsinstituten** sind die Aussagen über die Unternehmensführung positiver als in Unternehmen. Dieser Fakt wird klar durch die positiv ausgeprägten und die Wahrnehmung übersteigenden Werte der realen Gewichtigkeit bei allen Aussagen. Im Fall der negativ lautenden Aussagen äußert sich das Bild umgekehrt. Lediglich die Sorge um eine reibungslos funktionierende Zusammenarbeit am Arbeitsplatz bildet hier eine Ausnahme, ihr Wert wird in geringem Maß erfüllt. Grund einer solchen Bewertung könnte die nicht genügende Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse (Aussage Nr. 15) sein (Tab. 5.2-6).

Tab. 5.2-6 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in FuE (D)

Bedeutungs- koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung															
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
α_i	0,33	0,33	0,06	-0,19	0,13	0,06	-0,12	-0,40	-0,03	-0,79	0,15	-0,18	0,06	0,24	0,36	xxx
β_i	0,64	0,40	0,40	0,29	0,23	0,23	0,17	-0,13	0,40	-0,88	0,34	-0,36	-0,66	-0,71	-0,36	xxx
Art der Aussage	I.	I.	I.	II.	I.	I.	II.	IV.	II.	IV.	I.	IV.	III.	III.	III.	xxx

Legende:

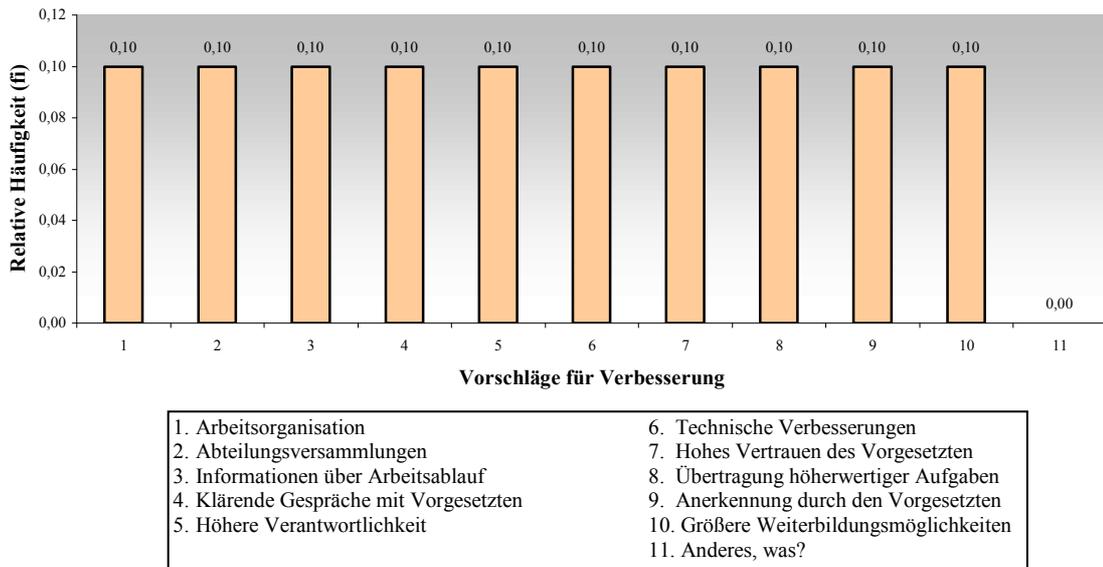
Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Die oben beschriebenen Ergebnisse sowohl in Unternehmen als auch in Forschungseinrichtungen deuten bestimmte Defizite im Zugang der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern an.

2. WELCHE DER NACHFOLGENDEN VERBESSERUNGEN HALTEN SIE AN IHREM ARBEITSPLATZ FÜR ERFORDERLICH?

Da die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz nicht nur mit Verhalten und Handeln zusammenhängt, wurde den Befragten auch diese zweite Frage gestellt. *Die Vorschläge der Mitarbeiter in KMU für notwendige Verbesserungen* sind in den folgenden Diagrammen (Diagr. 5.2-35; Diagr. 5.2-36) dargestellt.

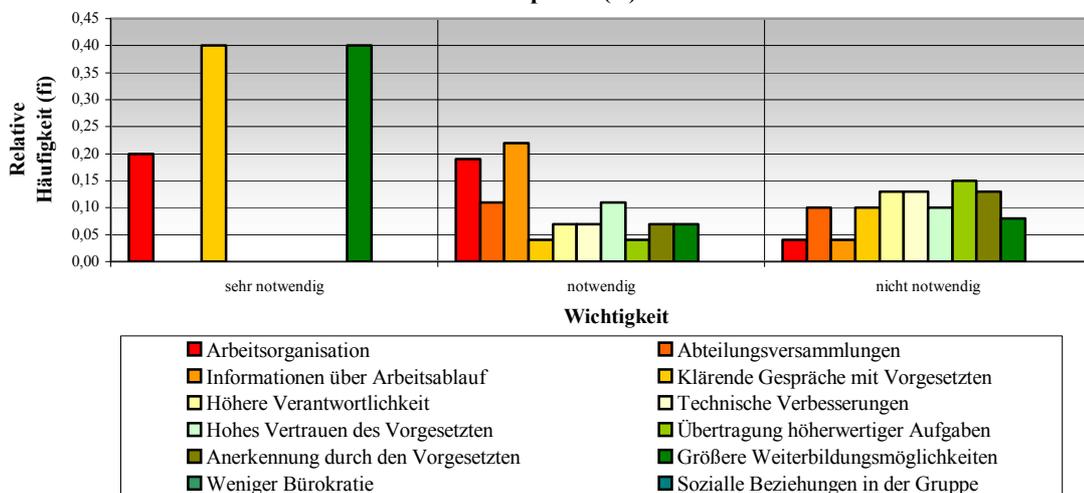
Histogramm der Variablen "Erforderliche Verbesserungen am Arbeitsplatz" (D)



Diagr. 5.2-35 Notwendigkeit der Verbesserungen am Arbeitsplatz (D)

Dabei fällt auf, dass die Verteilung der **Häufigkeit** unter allen einzelnen Vorschlägen für Verbesserungen am Arbeitsplatz gleichmäßig ist (Diagr. 5.2-35). Berücksichtigt man allerdings dazu noch die **Wichtigkeit** und die **Erforderlichkeit** der vorgelegten Verbesserungen (Diagr. 5.2-36), führen *klärende Gespräche mit Vorgesetzten* und *größere Weiterbildungsmöglichkeiten* die Liste der Verbesserungsmöglichkeiten an. Erst dann wurden *Informationen über den Arbeitsablauf* und *die Arbeitsorganisation* als notwendig gefunden. Bei dieser Frage wurde wieder ein *Kommunikationsproblem* bestätigt. Von einem Kommunikationsmangel zeugt auch *fehlendes Feed-back* nach Verlauf eines Arbeitsprozesses, was *schlechter Arbeitsorganisation* entspricht. Andererseits erkennt man, dass Mitarbeiter gerne verantwortungsvolle Arbeit übernehmen, sie sind sich ihrer *wertvollen Arbeitsaufgaben* bewusst und wissen sie aufgrund ihrer Fähigkeit mit Hilfe *moderner Ausstattung* zu bewältigen. Dafür spricht auch ihre *Zufriedenheit mit der Anerkennung durch ihren Vorgesetzten, der ihnen vertraut*.

Histogramm der Notwendigkeit von Variablen "Erforderliche Verbesserungen am Arbeitsplatz" (D)



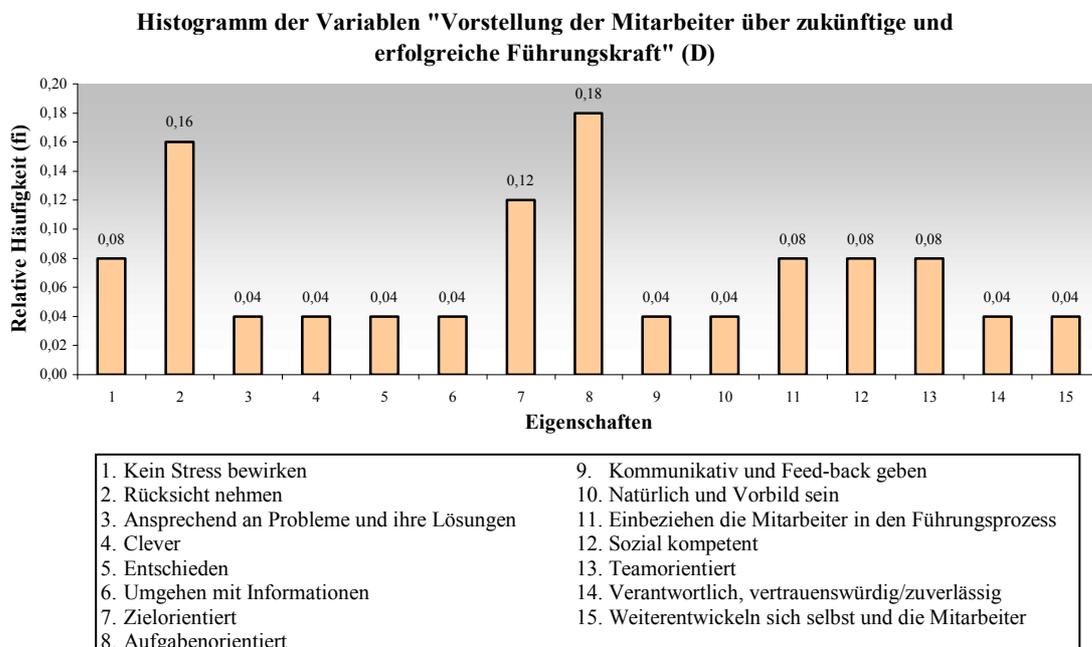
Diagr. 5.2-36 Wichtigkeit der vorgelegten Vorschläge für Verbesserung (D)

Wie sieht der Vergleich mit großen Unternehmen und Forschungseinrichtungen aus? Auch bei diesen ist die Verteilung der Häufigkeit relativ gleichmäßig vertreten. Bei **großen Unternehmen** wird ein *Mangel an der Arbeitsorganisation* von der Hälfte der Befragten gesehen. Die Mitarbeiter haben somit ein *niedriges Vertrauen in ihren Vorgesetzten* und das Gefühl, nicht so wichtig für ihr Unternehmen und für *anspruchsvollere Aufgaben* zu sein. Darüber hinaus hat ein Befragter auch die letzte Antwortmöglichkeit ausgenutzt, um *soziale Beziehungen in der Gruppe* als sehr notwendige Verbesserung am Arbeitsplatz zu kennzeichnen. Die andere Hälfte der Befragten sieht keinen Grund dafür, mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden zu sein. Das zeugt von guter Zusammenarbeit, in deren Rahmen sich die Mitarbeiter anerkannt fühlen.

Insgesamt wird die Situation in **Einrichtungen für Forschung und Entwicklung** positiver gesehen, obwohl auch hier *fehlende Arbeitsorganisation* und damit zusammenhängende *moderne Technologie* sowie *Weiterbildung* von ungefähr einem Drittel der Befragten kritisiert wird. Daneben wird teilweise gewünscht, dass *der Vorgesetzte die Arbeit seiner Mitarbeiter besser und gerecht anerkennt*. Ein Forschungsmitarbeiter spricht sogar das Erfordernis zur *Verminderung von Bürokratie* an.

3. BESCHREIBEN SIE BITTE IN EINEM SATZ, WIE SIE SICH DIE ZUKÜNFTIGE, ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRAFT VORSTELLEN.

Auf Mängel in der Führung der KMU weisen Aussagen der Mitarbeiter bei der letzten Frage des vorgelegten Fragebogens hin. Dieselbe Frage wurde auch den Führungskräften gestellt. Da es sich hier um eine offene Frage handelt, haben die Befragten ihren Vorgesetzten nach eigenen Vorstellungen durch fünfzehn Eigenschaften beschrieben (Diagr. 5.2-37).



Diagr. 5.2-37 Vorstellung der Mitarbeiter über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (D)

Wie es sich auch aus dem oben dargestellten Diagramm ergibt, steht der Wunsch nach stärkerer Aufgabenorientierung deutlich im Vordergrund. Dabei sollte die Führungskraft aber nicht vergessen, *die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen* und

sie in den Führungsprozess einzubeziehen. Das Erreichen eines Zieles heißt dann nicht nur aufgabenorientiert zu sein, sondern auch aus Mitarbeitern ein Team zu schaffen, keinen Stress zu verursachen und über Sozialkompetenz zu verfügen. Das alles soll durch ständige Kommunikation begleitet werden, die nicht nur ein Feed-back gibt, sondern es auch ermöglicht, Informationen weiterzuleiten, damit auch die richtigen Problemlösungen gefunden werden. Kommunikation und Natürlichkeit der Führungskraft tragen dazu bei, dass die Mitarbeiter sie als verantwortlich, vertrauenswürdig, zuverlässig und als eigenes Vorbild wahrnehmen. Darüber hinaus würden die Mitarbeiter sich auch wünschen, dass ihr Vorgesetzter neben seiner Cleverness nicht vergisst, richtige Entscheidungen zu treffen und sowohl sich selbst als auch seine Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Überraschend ist, dass die Mitarbeiter von KMU im Vergleich zu GU kein Bedürfnis nach Motivation bzw. Herausforderung durch den Vorgesetzten verspüren.

Nach den Aussagen der Mitarbeiter in **großen Unternehmen** wird der größte Mangel gerade an Motivation und neuen Herausforderungen gespürt. Außerdem wird auch ein Mangel an Fachkompetenz der Führungskraft und Bereitwilligkeit, immer für Mitarbeiter und Aufgaben einzutreten, gesehen.

Im Fall der **Forschungseinrichtungen** wird die Führungskraft zur Zeit von der Mehrheit der befragten Mitarbeiter als eine Person wahrgenommen, die sich unter allen bis jetzt erwähnten Eigenschaften vor allem *nicht genügend mit Problemen angesprochen* fühlt. Dazu kommt noch eine geringe Fähigkeit, *kooperativ und koordinierend zu führen* und daneben immer *aufrichtig und offen* zu bleiben. Einige der Mitarbeiter würden sich wünschen, dass ihre zukünftige Führungskraft als *realistischer Optimist* auftritt, der die *Interessen des ganzen Teams durch ihre Persönlichkeit durchsetzen* kann.

5.2.3 Auswertung der Zusammenhänge am Beispiel des Deutschlands

Die Daten wurden mittels des statistischen Programms SPSS in zwei Schritten ausgewertet: Durch die *Kreuztabellen*, in denen die Anzahlen der einzelnen beobachtbaren Merkmalsausprägungen von ausgewählten Merkmalen dargestellt werden, und durch die *Tabellen für die symmetrischen Maße*, die den Wert des Kontingenzkoeffizienten behandeln. Die Anzahl der Merkmalsausprägungen bei beiden beobachteten Merkmalen (hinsichtlich der Führungskräfte – 12 Motivatoren und 14 Ansprüche; hinsichtlich der Mitarbeiter – 15 Gründe für nicht genügende Motivation und 12 Ausprägungen für Verbesserungen am Arbeitsplatz) hat einen sehr großen Ergebnisumfang ergeben. Da es wegen des erwähnten Umfangs nicht möglich ist, alle Zusammenhänge hier darzustellen, wurden nur die interessantesten Ergebnisse ausgewählt, um sie in den nächsten Abschnitten zu beschreiben.

5.2.3.1 DIE STÄRKE DER ZUSAMMENHÄNGE AM BEISPIEL DER ANTWORTEN VON DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

Bei den Führungskräften wurden die Zusammenhänge zwischen ihren *Motivatoren für die Erreichung der zukünftig optimierten Leistungsziele* und den *Ansprüchen, die an die Führungskräfte von der Arbeitsposition gestellt sind*, festgestellt. Die Ansprüche wurden als Variablen von 1 bis 14 wie folgt gekennzeichnet:

VAR 1 physische Kondition,

VAR 2 Emotionalität,

VAR 3 Stressbewältigung,
VAR 4 Qualifikation,
VAR 5 Zeitraum der Praxis für diese Position,
VAR 6 Intelligenz,
VAR 7 völlige Konzentration auf die Aufgaben,
VAR 8 Fähig-/ Fertigkeiten und Erfahrungen,
VAR 9 schnelles persönliches Tempo,
VAR 10 Genauigkeit und Pünktlichkeit,
VAR 11 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit,
VAR 12 schnelle Entscheidungsfähigkeit,
VAR 13 Kommunikationsfähigkeit,
VAR 14 natürliche Autorität.

Die Motivatoren als Variablen haben die gleich anschließende Bezeichnung bekommen:

VAR 15 klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung,
VAR 16 Aufstiegschancen,
VAR 17 Leistungen der Kollegen / des Teams,
VAR 18 moderne und umfassende Ausstattung mit Arbeitsmitteln,
VAR 19 gutes Betriebsklima, gute Zusammenarbeit,
VAR 20 Umfang der Fachkenntnisse,
VAR 21 hohe Selbstständigkeit und Verantwortung,
VAR 22 Fortbildungsmöglichkeiten,
VAR 23 Möglichkeit zu Dienstreisen, auch ins Ausland,
VAR 24 gutes Management,
VAR 25 Entscheidungsbeteiligung,
VAR 26 Gehalt und materielle Vorteile.

Berücksichtigt man die möglichst größte gesamte Anzahl der gültigen Fälle, zeigten sich die folgenden Ergebnisse als die interessantesten: **Den stärksten Zusammenhang** zeigte *klare, eindeutige Aufgabenabgrenzung* sowohl zu *schneller Entscheidungsfähigkeit*, als auch zu *natürlicher Autorität*. Der Kontingenzkoeffizient hat hier bei 12 gültigen Fällen den Wert 0,755 erreicht. Im Vordergrund der voneinander stärken Abhängigkeiten stehen ebenfalls: *Genauigkeit und Pünktlichkeit* mit *gutem Management* bei dem Wert des Kontingenzkoeffizienten 0,742; *Genauigkeit und Pünktlichkeit* mit *klarer und eindeutiger Aufgabenabgrenzung* mit dem Koeffizienten von 0,707 sowie *schnelle Entscheidungsfähigkeit* mit *Leistungen von Kollegen/des Teams* mit der Abhängigkeit von 0,702.

Im Fall der kleinsten Zusammenhänge lässt sich über die gleichen vorkommenden Motivatoren sprechen wie bei stärksten Zusammenhängen. Bei den Ansprüchen kam es aber zum Wechsel. **Den schwächsten Zusammenhang** hat das folgende Paar: *Stressbewältigung* und *Fortbildungsmöglichkeit* mit dem Wert des Kontingenzkoeffizienten 0,274. Einen weiteren schwachen Zusammenhang zeigt auch *schnelles persönliches Tempo* mit *Fortbildungsmöglichkeiten* bei dem Wert 0,302. Fast die gleiche Abhängigkeit haben die Paare der Merkmalsausprägungen: *Fähig-/Fertigkeiten und Erfahrungen* mit *gutem Betriebsklima, guter Zusammenarbeit* (Koeffizient: 0,342) und *Intelligenz* mit *gutem Management* (Koeffizient: 0,343). Einen schwachen Wert des Kontingenzkoeffizienten 0,373 erkennt man auch zwischen *Stressbewältigung* und *gutem Betriebsklima, guter Zusammenarbeit*.

5.2.3.2 DIE STÄRKE DER ZUSAMMENHÄNGE AM BEISPIEL DER ANTWORTEN VON DEN MITARBEITERN

Im Rahmen der vorgelegten Dissertation wurden auch Zusammenhänge aufgrund der Antworten von den Mitarbeitern zwischen den *erforderlichen Verbesserungen am Arbeitsplatz* und *den nicht genügenden Gründen für Motivation* gesucht. Während die Verbesserungen sich als die Variablen unter der folgenden Bezeichnung dargestellt haben:

- VAR 1 Arbeitsorganisation,
 - VAR 2 Abteilungsversammlungen,
 - VAR 3 Informationen über Arbeitsverlauf,
 - VAR 4 klärende Gespräche mit Vorgesetzten,
 - VAR 5 höhere Verantwortlichkeit,
 - VAR 6 technische Verbesserungen,
 - VAR 7 hohes Vertrauen des Vorgesetzten,
 - VAR 8 Übertragung höherwertiger Aufgaben,
 - VAR 9 Anerkennung durch den Vorgesetzten,
 - VAR 10 größere Weiterbildungsmöglichkeiten,
 - VAR 11 Anderes, was? weniger Bürokratie,
 - VAR 12 Anderes, was? Soziale Beziehungen in der Gruppe;
- wurden die nicht genügenden Motivatoren anschließend gekennzeichnet wie folgt:
- VAR 13 mangelnde Aufgabenabgrenzung,
 - VAR 14 fehlende Aufstiegschancen,
 - VAR 15 unzureichende Leistungen der Kollegen/des Teams,
 - VAR 16 schlechte Arbeitsplatzausstattung,
 - VAR 17 schlechtes Betriebsklima, fehlende Zusammenarbeit,
 - VAR 18 geringe Fachkenntnisse,
 - VAR 19 fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung,
 - VAR 20 fehlende Fortbildungsmöglichkeiten,
 - VAR 21 keine Möglichkeit zu Dienstreisen,
 - VAR 22 schlechtes Management,
 - VAR 23 fehlende Entscheidungsbeteiligung,
 - VAR 24 schlechte Bezahlung,
 - VAR 25 Andere Gründe, welche? bürokratische, verwaltungstechnische Zwänge,
 - VAR 26 Andere Gründe, welche? mangelnde Identifikation, Herausforderung,
 - VAR 27 Andere Gründe welche? Arbeitsüberlastung und der damit verbundene Qualitätsverlust der geleisteten Arbeit.

Die Ergebnisse der Datenauswertung werden im folgenden Abschnitt beschrieben. **Die stärkste Abhängigkeit** zwischen einzelnen Merkmalsausprägungen besteht zwischen *Informationen über Arbeitsverlauf* und *fehlenden Fortbildungsmöglichkeiten*, deren Zusammenhang den Wert 0,816 erreicht. Große Abhängigkeit zeigen auch die Paare *klärende Gespräche mit Vorgesetzten* und *fehlende Fortbildungsmöglichkeiten* (Koeffizient: 0,742) sowie *technische Verbesserungen* mit *schlechtem Betriebsklima und schlechter Zusammenarbeit* beim Kontingenzkoeffizienten 0,779. Nicht zu übersehende Zusammenhänge treten aufgrund des Kontingenzkoeffizienten von 0,6183 auch zwischen *Abteilungsversammlungen* und *schlechtem Management* auf. Ähnlich ist der Zusammenhang zwischen *größeren Weiterbildungsmöglichkeiten* und *fehlenden Fortbildungsmöglichkeiten*, wo die Abhängigkeit den Wert 0,644 erreicht.

Die geringsten Abhängigkeiten kommt die gleiche Häufigkeit vor wie bei den nicht genügenden Motivatoren mit starkem Zusammenhang. Bei den einzelnen vorgeschlagenen Merkmalsausprägungen zeigt sich der schwächste Zusammenhang zwischen *Anerkennung durch den Vorgesetzten* und *fehlender Selbstständigkeit und Verantwortung* (Koeffizient: 0,240). Ähnlich niedrige Werte des Koeffizienten erreichen auch die Zusammenhänge zwischen *technischen Verbesserungen* und *schlechtem Management*, denen der Kontingenzkoeffizient mit dem Wert von 0,256 entspricht, sowie auch zwischen *Anerkennung durch den Vorgesetzten* und *schlechtem Betriebsklima, fehlender Zusammenarbeit* (Koeffizient: 0,272). Deutlich niedrige Werte des Kontingenzkoeffizienten zeigen sich auch in den Fällen, in denen man gleichzeitig über *hohes Vertrauen des Vorgesetzten* und *schlechtes Management* spricht (Koeffizient: 0,322). Ähnlich sieht es auch zwischen *Übertragung höherwertiger Aufgaben* und *schlechtem Betriebsklima, fehlender Zusammenarbeit* aus, zwischen denen der Zusammenhang nur den Wert von 0,353 erreicht.

Die beschriebenen Ergebnisse lassen sich, **wie folgt, zusammenfassen**: Einerseits scheinen einige Paare einzelner Merkmalsausprägungen *stark abhängig* zu sein wie z.B.:

1. Bei den Führungskräften:

- *schnelle Entscheidungsfähigkeit mit klarer und eindeutiger Aufgabenabgrenzung,*
- *Genauigkeit und Pünktlichkeit mit gutem Management,*
- *Genauigkeit und Pünktlichkeit mit klarer und eindeutiger Aufgabenabgrenzung.*

2. Bei den Mitarbeitern:

- *Informationen über Arbeitsverlauf mit fehlenden Fortbildungsmöglichkeiten,*
- *technische Verbesserungen mit schlechter Arbeitsplatzausstattung.*

Andererseits gibt es Paare einzelner Merkmalsausprägungen, die *stark unabhängig* voneinander sind wie:

1. Bei den Führungskräften:

- *Stressbewältigung mit Fortbildungsmöglichkeiten,*
- *schnelles persönliches Tempo mit Fortbildungsmöglichkeiten.*

2. Bei den Mitarbeitern:

- *Anerkennung durch den Vorgesetzten mit fehlender Selbstständigkeit und Verantwortung,*
- *technische Verbesserungen mit schlechtem Management.*

Auch wenn es eine logische kausale Beziehung zwischen diesen Paaren zu geben scheint, kann dies aus der Auswertung des Kontingenzkoeffizienten nicht bestätigt werden.

5.3 Datenauswertung am Beispiel der slowakischen Unternehmen

Das **Profil** der sich an der Untersuchung beteiligten Unternehmen ergab sich aus der ersten gestellten Fragengruppe. Danach gehören drei Viertel der slowakischen KMU zum Bereich *Industrie bzw. Gewerbe*. Das verbleibende Viertel gehört zum Bereich der *Dienstleistungen*. 54% der Unternehmen haben ihren Sitz im *Westen* der Slowakei, 32% sitzen in der *Mittelslowakei* und 14% befinden sich im *Osten*. Nicht nur deutsche, sondern auch slowakische Unternehmen widersprechen der europäischen Statistik über den Wirkungszeitraum der KMU auf dem Markt, weil 68% der Unternehmen bestätigt haben, *länger als 5 Jahre* zu bestehen. In 58% von Unternehmen werden die Spitzenpositionen durch *mehrere Geschäftsführer* besetzt.

5.3.1 Auswertung der Fragebogen von Führungskräften

Die an die Führungskräfte in der Slowakei versendeten Fragebogen waren identisch mit denen in Deutschland. Sie wurden in derselben Weise und durch dieselben Methoden ausgewertet wie die Fragebogen der deutschen Befragten. Aus diesem Grund werden am Beispiel der slowakischen Führungskräfte nur noch die Fragen der einzelnen Fragengruppe, die grafische Darstellung und die Interpretation der Ergebnisse in den folgenden Kapiteln beschrieben.

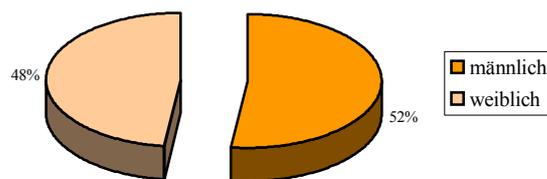
5.3.1.1 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR GESCHÄFTSFÜHRUNG

Durch die Fragen zur Geschäftsführung wurde das *Profil der Führungskräfte* festgestellt. Es ergaben sich die folgenden Ergebnisse.

1. IHR GESCHLECHT.

Fast die Hälfte aller befragten Führungskräfte waren *Frauen* (Diagr. 5.3-1). Das spricht dafür, dass Frauen in der Zeit von Globalisierung und Veränderungen offensichtlich auch mehr in Führungspositionen eingesetzt werden. Das bedeutet andererseits aber auch die Verfügbarkeit der Frauen für den Arbeitsmarkt und ihre vorhandene Führungsqualifikation.

Kreisdiagramm der Variablen "Geschlecht" (SK)

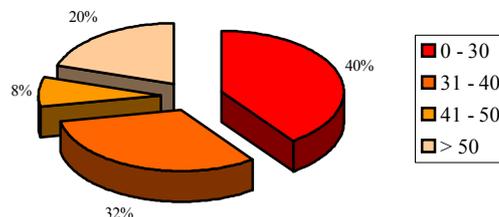


Diagr. 5.3-1 Verteilung der Führungskräfte nach dem Geschlecht (SK)

2. IHR ALTER.

In Positionen mit Führungsverantwortung befinden sich relativ viele junge Menschen: 40% sind *bis 30-jährig*, ein Drittel ist *bis 40-jährig*. Damit sind junge Menschen überproportional in Führungspositionen vertreten. 8% gehören zur Gruppe *zwischen 41 und 50 Jahren* und 20% sind *50 Jahre und älter* (Diagr. 5.3-2).

Kreisdiagramm der Variablen "Alter" (SK)

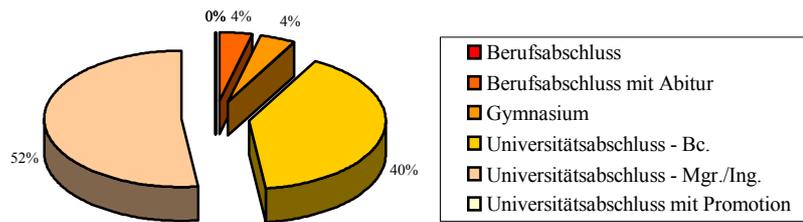


Diagr. 5.3-2 Verteilung der Führungskräfte nach dem Alter (SK)

3. IHRE QUALIFIKATION.

Die nächste Frage beschäftigt sich mit der **Qualifikation**. Mehr als 50% der Führungskräfte haben ein *Universitätsstudium der zweiten Stufe* abgeschlossen. Darüber hinaus zeigte sich, dass weitere 40% der Befragten ihr Studium mindestens *auf der ersten Stufe* abgeschlossen haben (Diagr. 5.3-3).

Kreisdiagramm der Variablen "Qualifikation" (SK)

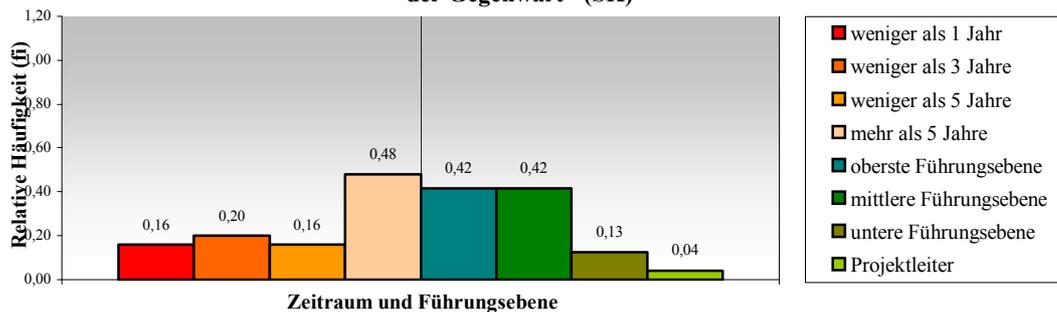


Diagr. 5.3-3 Verteilung der Führungskräfte nach der Qualifikation (SK)

4. WIE LANGE UND AUF WELCHER EBENE ÜBEN SIE IHRE JETZIGE POSITION BEREITS AUS?

Das erfolgreiche Bestehen der Unternehmen auf dem Markt kann man nicht nur den Geschäftsführern zuschreiben, sondern auch denen, die unter ihrer Führung arbeiten, darunter auch solche Mitarbeiter, die selber in der Rolle einer Führungskraft sind. Um diese Mitarbeiter geht es, besonders um ihre Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie bis heute gesammelt haben. Ihre **jetzige Führungsposition** lässt sich aus dem folgenden Diagramm auslesen (Diagr. 5.3-4).

Histogramm der Variablen "Zeitraum und Führungsebene der Führungskraft in der Gegenwart" (SK)

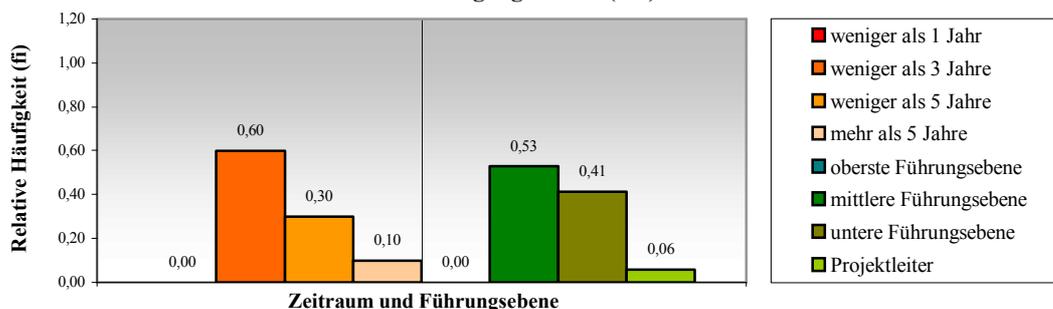


Diagr. 5.3-4 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Gegenwart (SK)

5. WAREN SIE VORHER AUCH SCHON IN FÜHRUNGSVERANTWORTUNG?

Die Information über die vorherige Führungsposition der Führungskräfte wird in dem folgenden Diagramm dargestellt (Diagr. 5.3-5). Die Resultate zeigen, dass über die Hälfte der befragten Führungskräfte schon in der Vergangenheit eine Führungsposition mindestens *auf der mittleren Führungsebene* ausgeführt hat und 60% der Befragten für den Zeitraum *bis zu drei Jahren* in der Führungsposition eingesetzt wurden.

Histogramm der Variablen "Zeitraum und Führungsebene der Führungskraft in der Vergangenheit" (SK)



Diagr. 5.3-5 Zeitraum und Position der Führungskraft in der Vergangenheit (SK)

Zum Schluss der Auswertung der Antworten auf die zweite Fragengruppe durch Führungskräfte in slowakischen KMU wird ihr Profil mit dem von den in **großen Unternehmen** und in **Staatsverwaltung** angestellten Führungskräften verglichen. Für das Übergewicht des weiblichen Geschlechts in den Führungspositionen bei diesen Unternehmen und Organisationen spricht, dass 60% des Fragebogenrücklaufes durch Frauen erfolgt ist. Im Durchschnitt sind 43% der Befragten *nicht älter als 40 Jahre*. Was ihre Qualifikation betrifft, hat mindestens die Hälfte von ihnen bei beiden Organisationstypen ein *Universitätsstudium auf der ersten Stufe* und mindestens 30% ihr *Diplomstudium* abgeschlossen.

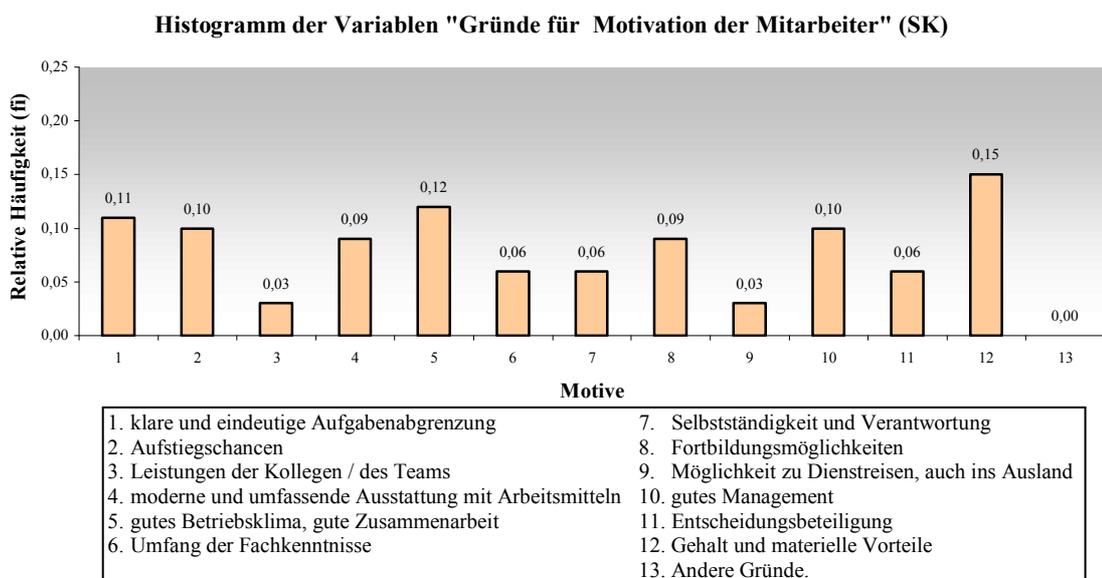
Aufgrund des aufgezeigten Profils scheinen die Führungskräfte in der Mehrheit zumindest gute theoretische Voraussetzungen für die Bewältigung der Führungsverantwortung zu haben. Eine ausführliche Analyse geben die in den nächsten Kapiteln beschriebenen Ergebnisse.

5.3.1.2 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR MOTIVATION

Durch die Fragen zur Motivation wurde nicht nur die *eigene Motivation der Führungskräfte*, sondern auch *ihre Meinung zur Motivation ihrer Mitarbeiter* untersucht. Folgende Ergebnisse konnten festgestellt werden.

1. WELCHES SIND NACH IHRER MEINUNG DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR EINE VORHANDENE GUTE MOTIVATION IHRER MITARBEITER? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

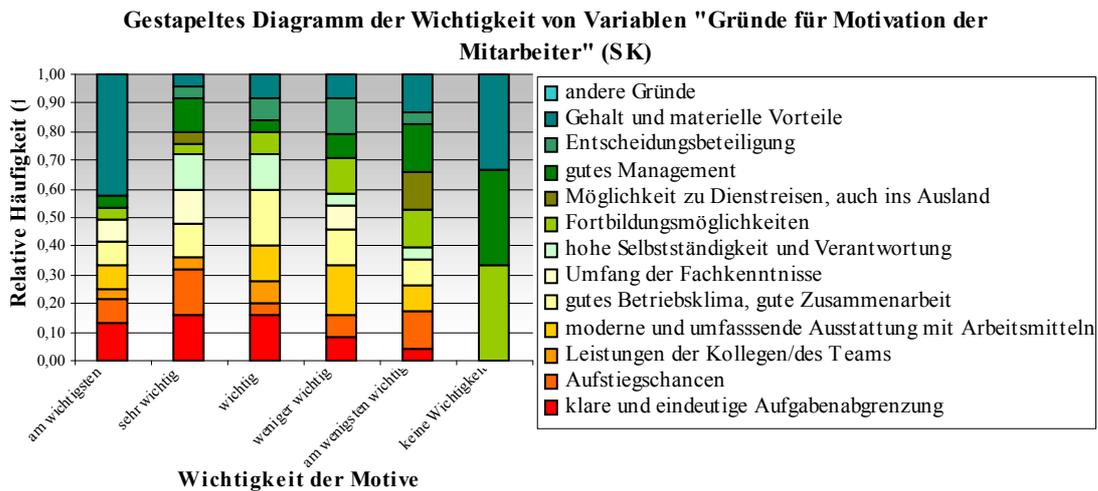
Aus den vorliegenden Antworten geht hervor, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter am ehesten durch *Geld* (15%) motivieren möchten. Gleich danach kommt mit 12% aller Antworten *gutes Betriebsklima und reibungslose Zusammenarbeit* am Arbeitsplatz. Ähnlich viele Befragte glauben, dass ihre Mitarbeiter klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung motiviert (Diagr. 5.3-6).



Diagr. 5.3-6 Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK)

Neben der **Häufigkeit** der Antworten in dem vorherigen Diagramm zeigt die Betonung auf deren **Wichtigkeit** (Diagr. 5.3-7) ein nur geringfügiges anderes Bild. Fast 42% der Führungskräfte hält *Geld* für das wichtigste Motiv ihrer Mitarbeiter. Dem Fakt,

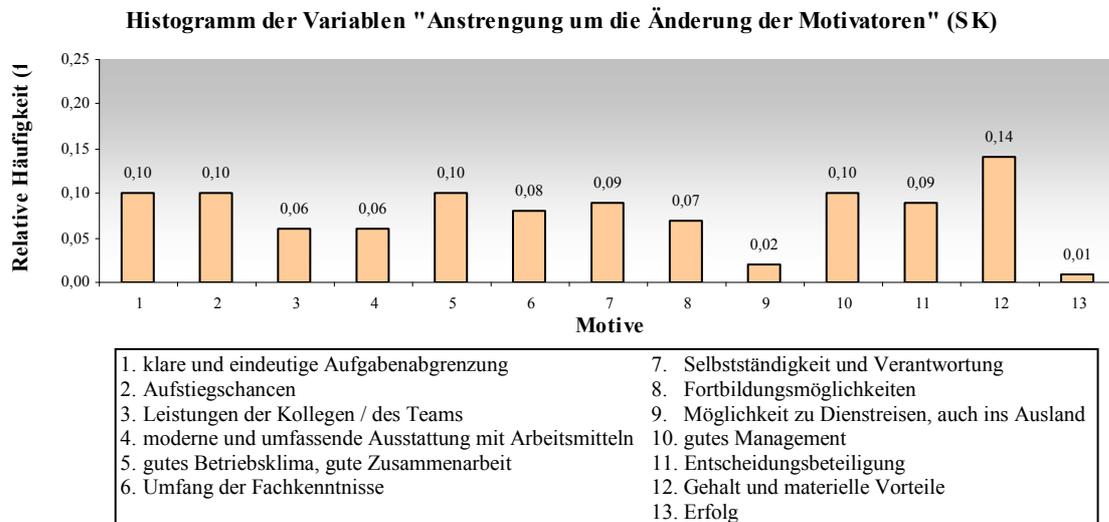
dass die Motivation ihrer Mitarbeiter sich nicht nur auf materielle Anreize ausrichtet, entspricht 16% von den sehr wichtigen Motiven mit *klar gestellten Aufgaben und Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln*, um zur *Position mit höherer Verantwortung aufzusteigen*. Von der durchschnittlichen Wichtigkeit *eines guten Klimas und einer guten Zusammenarbeit* am Arbeitsplatz für die Mitarbeiter ist ein Fünftel der Befragten überzeugt. Dass *geeignete Ausstattung des Arbeitsplatzes* und *gutes Management* als gute, aber schon weniger wichtige Motive für die Mitarbeiter gelten, zeigen 17% der Antworten. Jedoch steht *gutes Management* in der Reihenfolge der vorgelegten Wichtigkeit an letzter Stelle.



Diagr. 5.3-7 Wichtigkeit der Motive für Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK)

2. WELCHE ÄNDERUNG VON MOTIVATOREN STREBEN SIE AN, UM ZUKÜNFTIG EIN OPTIMIERTES LEISTUNGSZIEL ZU ERREICHEN? BITTE LEGEN SIE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

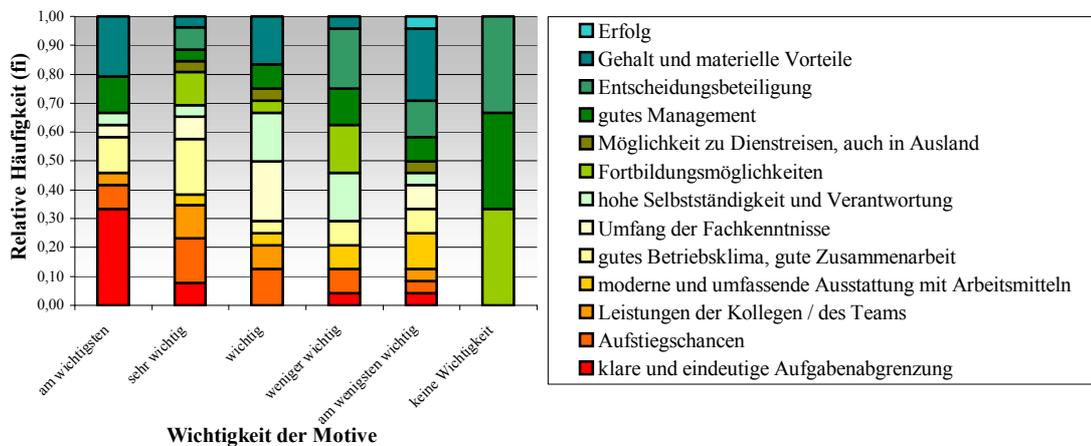
Die von den Führungskräften gekennzeichnete *Häufigkeit* bei den Motiven, die sich mit Hochleistungen verbinden, zeigt ähnliche Ergebnisse wie die erste Frage. Hier kann man aber schon feststellen (Diagr. 5.3-8), dass Motive wie *Entscheidungseteiligung*, *Selbstständigkeit mit Verantwortung* und *Fachkenntnisse* an Wichtigkeit zunehmen.



Diagr. 5.3-8 Anstrengung der Führungskräfte um die Änderung der Motive (SK)

Die Reihenfolge der Motive nach der zugeordneten **Wichtigkeit** weicht im Vergleich zur ersten Frage ab (Diagr. 5.3-9). Ein Drittel der Führungskräfte hält *verständliche und eindeutige Aufgaben* für das Wichtigste, um in Zukunft Höchstleistungen zu erreichen. Sehr wichtig finden sie ebenfalls *gutes Betriebsklima mit reibungsloser Zusammenarbeit*. Über ein Fünftel der Befragten sieht die *Fachkenntnisse* als durchschnittlich wichtig und genauso viele Vorgesetzte haben *Entscheidungsbeteiligung* auf den vierten Platz in der Reihenfolge eingeordnet. Während das *Gehalt* aus der Sicht der Häufigkeit den ersten Platz nimmt, gehört es unter Berücksichtigung der Wichtigkeit an die fünfte Stelle. Bemerkenswert ist, dass einer der Befragten bei der Beantwortung dieser Frage auch die freie Antwortmöglichkeit ausgenutzt und sie mit dem Begriff „Erfolg“ beschrieben hat.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Anstrengung um die Änderung der Motivatoren" (SK)

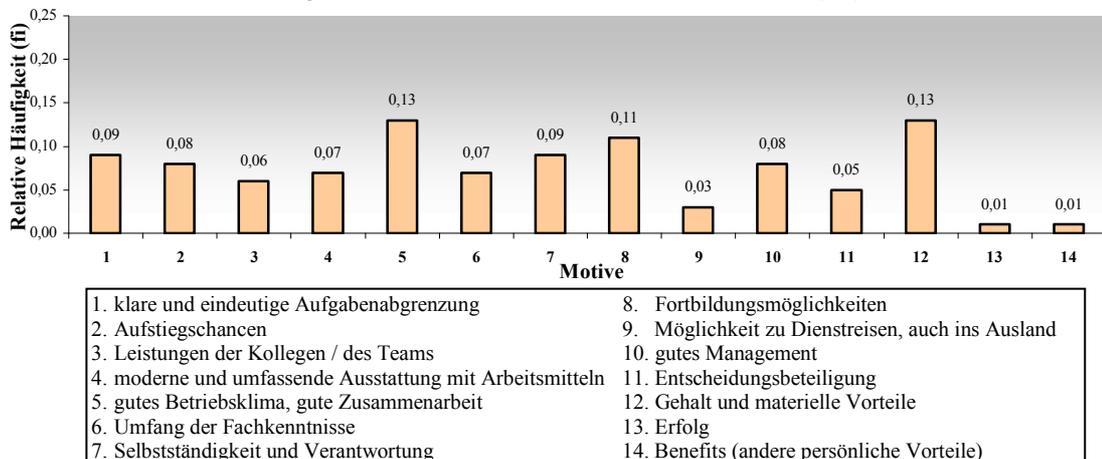


Diagr. 5.3-9 Wichtigkeit der Motive für deren Änderung, um Leistungen und Ziel zu erreichen (SK)

3. WELCHES SIND DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE FÜR IHRE EIGENE MOTIVATION? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

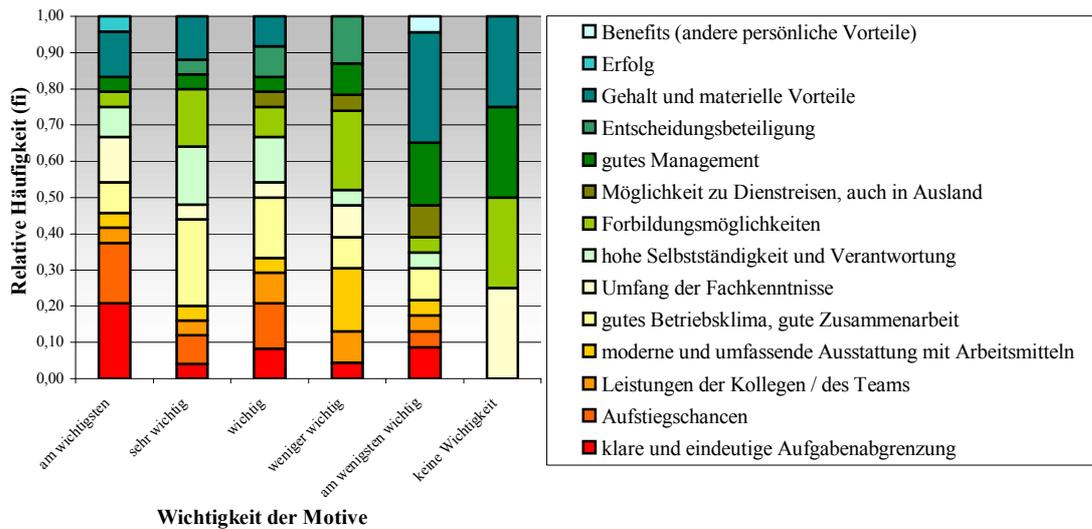
Die Ergebnisse über die eigene Motivation der Führungskräfte stehen im deutlichen Unterschied zu der Meinung über die Motivation der Mitarbeiter. Die *materielle Seite* und das *Betriebsklima mit guter Zusammenarbeit* haben an **Häufigkeit** der Antworten zugenommen (Diagr. 5.3-10), die Sicht auf ihre **Wichtigkeit** stellt diesen Sachverhalt jedoch anders dar (Diagr. 5.3-11).

Histogramm der Variablen "Gründe für Motivation" (SK)



Diagr. 5.3-10 Vorhandene Motivation der Führungskräfte (SK)

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gründe für eigene Motivation" (SK)



Diagr. 5.3-11 Wichtigkeit der Motive für Motivation der Führungskräfte (SK)

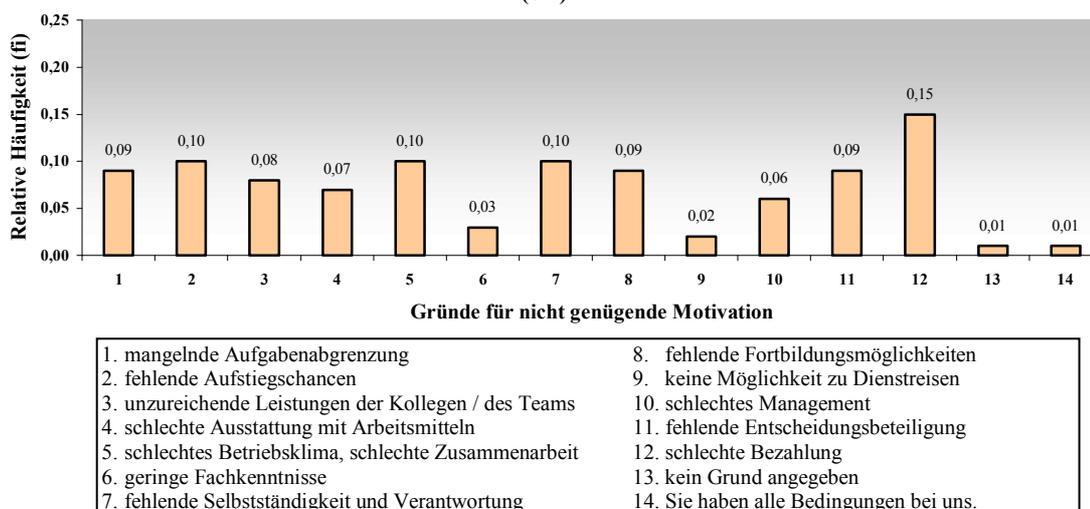
Über ein Fünftel der Führungskräfte fühlen sich hauptsächlich durch *klare Aufgabenabgrenzung* motiviert, die mit *gutem Klima und guter Zusammenarbeit* am Arbeitsplatz verbunden wird. Dem entspricht das Ergebnis, das dieses Motiv sowohl für sehr wichtig als auch für wichtig gehalten wird. Mit deutlicher Wichtigkeit wurden *Fortbildungsmöglichkeiten* gekennzeichnet, wenn auch erst auf der vierten Stelle in der Reihenfolge. Überraschend ist, dass die Führungskräfte *Gehalt* für sich selbst zwar als das häufigste Motiv gekennzeichnet haben, aber nicht für das wichtigste halten. Fast die Hälfte der Befragten stuft Geld auf Platz fünf der Wichtigkeit ein. Bei den Motiven, die frei beschrieben werden konnten, wurden *Erfolg* (als das wichtigste Motiv) und *Benefits/andere persönliche Vorteile* erwähnt.

4. WELCHES SIND IHRER MEINUNG NACH DIE FÜNF WICHTIGSTEN GRÜNDE, FALLS IHRE MITARBEITER NICHT GENÜGENDE MOTIVIERT SIND? BITTE LEGEN SIE EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

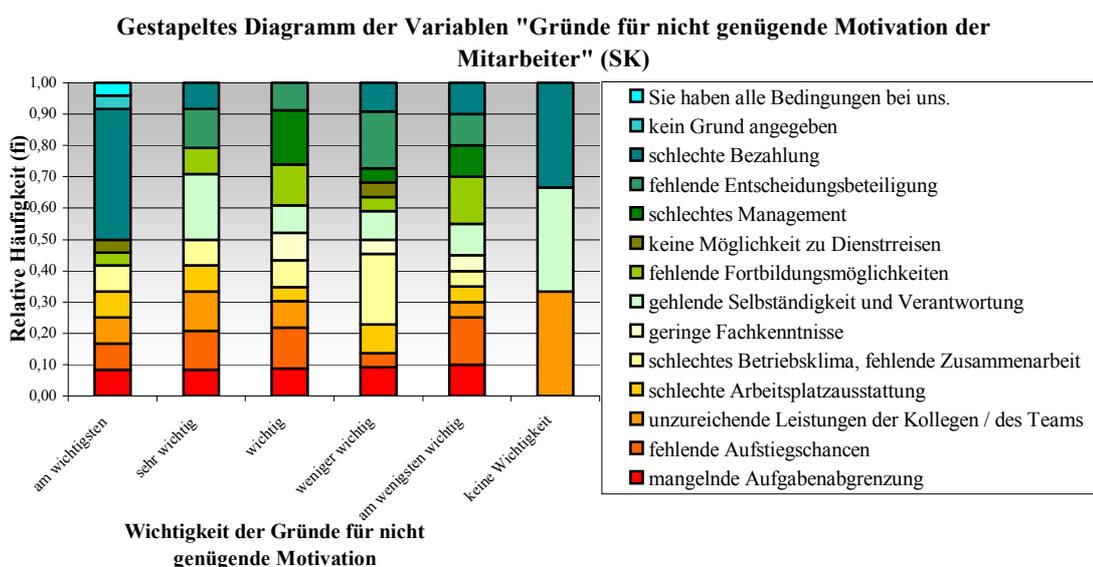
Die Befragung der Führungskräfte über die nicht genügende Motivation ihrer Mitarbeiter zeigt keine großen Unterschiede in der **Häufigkeit** der gekennzeichneten Motive. Auch in diesem Fall wurde *schlechte Bezahlung* am häufigsten erwähnt. Gleich danach wird *fehlender Aufstieg, schlechtes Betriebsklima mit fehlender Zusammenarbeit* sowie *fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung* mit derselben Häufigkeit erwähnt (Diagr. 5.3-12).

Aus der Sicht der **Wichtigkeit** ändert die *schlechte Bezahlung* ihre erste Position nicht. 42% der Befragten sind sich einig, dass unzufriedenstellende Bezahlung der wichtigste Grund für die nicht genügende Motivation der Mitarbeiter ist. Ein Fünftel der Führungskräfte ist überzeugt, dass *fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung* sehr wichtige Gründe für eine unzureichende Motivation ihrer Mitarbeiter sind. *Schlechtes Management* wird für wichtig gehalten und *fehlende Entscheidungsbeteiligung* nimmt nach der Wichtigkeit den vierten Platz ein. Die Wichtigkeitsskala haben die befragten Personen in gleichem Maß durch die Kennzeichnung *fehlender Aufstiegschancen* und *Fortbildungsmöglichkeiten* ergänzt (Diagr. 5.3-13).

Histogramm der Variablen "Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter" (SK)



Diagr. 5.3-12 Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK)



Diagr. 5.3-13 Wichtigkeit der Gründe für nicht genügende Motivation der Mitarbeiter nach der Meinung der Führungskräfte (SK)

Zusammenfassung der Interpretation zu Fragen zur Motivation

Aufgrund der ermittelten und in den obigen Diagrammen dargestellten Ergebnisse lässt sich zusammenfassend die folgende Interpretation ableiten.

Sehr interessant stellt sich **der Vergleich zwischen eigenen Motiven und den Motiven der Mitarbeiter nach Meinung von Führungskräften** dar. Zwar halten die Führungskräfte *Gehalt mit materiellen Vorteilen* für sich als ein wichtiges Motiv, bei weiterem aber nicht so wichtig wie für die Mitarbeiter. Das könnte der Vermutung entsprechen, dass sie sich für ihre Arbeit und deren Ergebnisse mindestens angemessen entlohnt fühlen. Andererseits sind sie sich der *nicht ausreichenden monetären Bewertung* der Mitarbeiter für deren erbrachte Leistungen bewusst. Die Frage ist, ob sie sich selbst für die entsprechende Bewertung ihrer Mitarbeiter einsetzen. Im

Zusammenhang mit „etwas für die Mitarbeiter tun“ verbindet sich auch *die Ausstattung des Arbeitsplatzes*, die ihrer Meinung nach auch zur Motivation der Mitarbeiter beitragen sollte.

Zugleich ist die Feststellung über die eingeordnete Wichtigkeit von *gutem Betriebsklima und guter Zusammenarbeit* interessant. Da dieses Motiv nicht nur für eigene Motivation, sondern auch für Motivation der Mitarbeiter wichtig scheint, deuten sich hier Defizite in der Praxis an. An dieser Stelle lässt sich vermuten, dass die Führungskräfte eine ihrer wichtigsten Aufgaben - gutes Betriebsklima am Arbeitsplatz zu schaffen - vielleicht nicht richtig bewältigen.

Was *Weiterentwicklung* betrifft, suchen die Führungskräfte vorrangig nach neuen Möglichkeiten für sich selbst, denken dabei aber nicht an Personalentwicklung für ihre Mitarbeiter. Obwohl sie bei Mitarbeitern das Motiv *Aufstiegschancen* als sehr wichtig ansehen, bieten sie ihnen diesbezüglich durch Fortbildung nur unzureichend Möglichkeit dazu.

Beachtlich ist die Wichtigkeit, die sie der *Selbstständigkeit mit Verantwortung* und der *Entscheidungsbeteiligung* für die Motivation zugeschrieben haben.

Unter Einbeziehung der Ergebnisse über die **Meinung der Führungskräfte zu der nicht genügenden Motivation ihrer Mitarbeiter** werden die oben beschriebenen Vermutungen bestätigt. *Gehalt* steht zweifellos an erster Stelle. Fehlende *Verantwortung* für die gegebenen Aufgaben, keine Möglichkeit zu *gemeinsamen Entscheidungen*, *fehlende Weiterentwicklung* und damit keine *Ansicht auf den eigenen Aufstieg* zu haben, das alles sind Gründe für eine mangelnde Motivation, die außerdem auch zu Zweifeln an der Fähigkeit des Managements im Unternehmen führen.

Die von Führungskräften gekennzeichneten **Motive**, die sie zu **Hochleistungen** führen sollen, zeigen fast keine Unterschiede im Vergleich zu ihren persönlichen Motiven. Darüber hinaus haben hier die Motive wie *Umfang der Fachkenntnisse* und *Entscheidungsbeteiligung* an Bedeutung gewonnen. Zugleich zeigt sich hier ein Paradoxon als auch eine Verbindung zu deren Meinung über die Motivation der Mitarbeiter: Während die Führungskräfte der *Partizipation der Mitarbeiter an Führungsprozessen* und der *Fortbildung für neue Fachkenntnisse* keine große Wichtigkeit zugeordnet haben, finden sie diese Motive sehr wichtig, um Hochleistungen zu erbringen. Das ist aber ohne Mitarbeiter unmöglich.

Wie die Situation der Motive aus der Sicht der Führungskräfte in **großen Unternehmen** aussieht, lässt sich aufgrund der von ihnen ausgefüllten Fragebogen kurz zusammenfassen. Obwohl die Führungskräfte auch in diesem Fall an *unzureichender Bezahlung* für Leistungen der Mitarbeiter überhaupt nicht zweifeln, fühlen sie sich selbst in durchschnittlichem Maß gut entlohnt. Die ausgewählten Antworten unterscheiden sich zu denen in KMU. Sehr deutlich wurde die den Bedarf an *Selbstständigkeit und Verantwortung* bei allen vier Fragen aufzeigen. Darüber hinaus wird *Weiterentwicklung*, *Verfügbarkeit über Fachkenntnisse* sowie *Partizipation an Entscheidungen* verlangt.

Die Auswertung der Antworten der Führungskräfte in **Einrichtungen der Staatsverwaltung** zeigen gewisse Unterschiede im Vergleich zu GU und ähneln eher den Aussagen der KMU. Obwohl die Anzahl dieser Befragten vier- bis fünfmal kleiner ist als in beiden vorgegangenen Untersuchungsproben, lassen sich doch auch in diesem Fall Tendenzen auf eine Unzufriedenheit erkennen. Die gegebenen Antworten bei allen Fragen deuten beim *Komplex Aufgabenstellung* an. Die eigene Motivation der Führungskräfte wird geprägt vor allem durch *Selbstständigkeit und Verantwortung* für

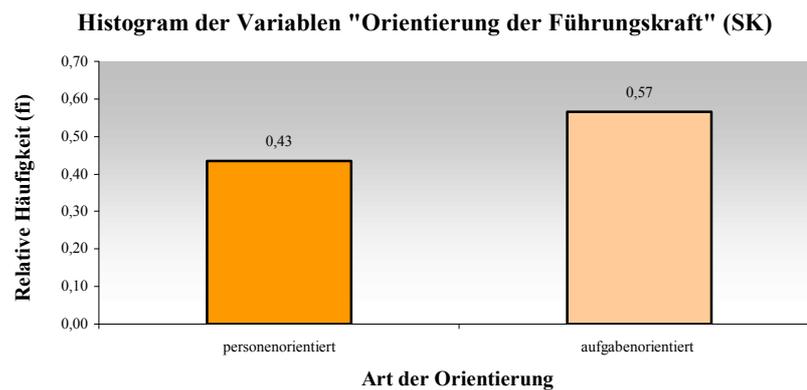
die Aufgaben. Damit wird ausgedrückt, dass die Führungskräfte darüber nicht in vollem Maß verfügen. Ähnlich zeigen sich auch Defizite bei der Schaffung eines *guten Betriebsklimas und reibungsloser Zusammenarbeit* am Arbeitsplatz. Daneben kommen auch Mängel an *Aufstiegschancen, Gehalt* und *Entscheidungs-beteiligung* zur Sprache.

5.3.1.3 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUM FÜHRUNGSSTIL

Der nächste Teil des Fragebogens, der aus zwei auf das Verhalten der Führungskraft ausgerichteten Fragen bestand, lässt die nachfolgend beschriebenen Aussagen zu. Diese werden in der Reihenfolge der gestellten Fragen im Folgenden vorgestellt.

1. STELLEN SIE SICH EINEN MITARBEITER VOR, MIT DEM SIE NICHT GUT ZUSAMMENGearbeitet HAben. BESCHREIBEN SIE DIE PERSÖNLICHEN EIGENSCHAFTEN DIESES MITARBEITERS ANHAND DER FOLGENDEN TABELLE UND BEWERTEN DIESE.

Bei der ersten Frage hat die Mehrheit der Führungskräfte (57%) ihre Mitarbeiter durch die Einstufung der vorgelegten Eigenschaften so beschrieben, dass sie sich selbst als eine *aufgabenorientierte* Person gekennzeichnet haben. Der Rest der Befragten entspricht der Orientierung auf die Personen (Diagr. 5.3-14).

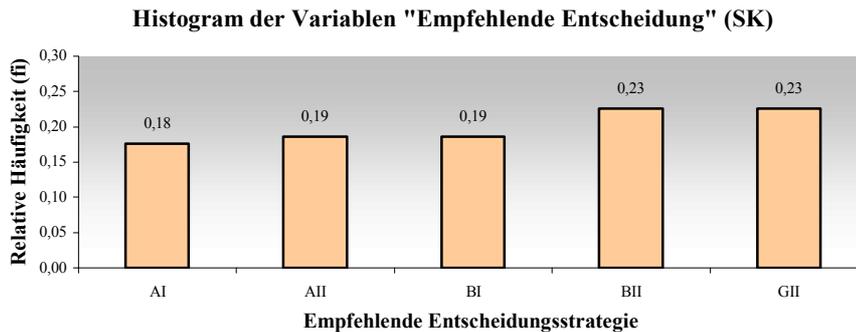


Diagr. 5.3-14 Orientierung der Führungskraft im Führungsprozess (SK)

Der Vergleich der in KMU angestellten Führungskräfte mit denen in **großen Unternehmen** und in der **Staatsverwaltung** macht ein Übergewicht der in Führungspositionen eingesetzten Personen in Richtung *Aufgabenorientiert* deutlich. Bei den GU sind das 72% der Befragten.

2. WIE BEWERTEN SIE DIE FOLGENDEN ENTSCHEIDUNGSSITUATIONEN?

Aus der zweiten Frage ergaben sich Verhaltensweisen, die sich als die geeigneten Empfehlungen in bestimmten Situationen anbieten. Die slowakischen Führungskräfte in KMU haben die vorgelegten Situationen so bewertet, dass ihnen *nicht empfohlen wird*, in den Führungsprozessen *autoritativ* zu werden bzw. *sich nur auf die eine Person zu konzentrieren*. Dies betrifft insgesamt 56% der ermittelten Ergebnisse (Diagr. 5.3-15).



Diagr. 5.3-15 Empfehlende Entscheidungsstrategien für Führungskräfte (SK)

Im Gegensatz dazu sollten die Führungskräfte eher an die *Einbeziehung ihrer Mitarbeiter* in die Führungsprozesse und an *beratende Entscheidungen eines gemeinsamen Konsenses* denken; diese beiden Empfehlungen haben jeweils einen Anteil von 23% erreicht.

Eine vergleichbare Situation zeigt sich sowohl in **großen Unternehmen** als auch in **Einrichtungen der Staatsverwaltung**, in denen die größte Bedeutung den *Entscheidungen im Rahmen einer Gruppe der mitwirkenden Mitarbeiter* zugeschrieben wird. Beide Fragen wurden im Übrigen von allen Teilnehmern an der Umfrage vollzählig beantwortet.

Die aus diesen Empfehlungen abgeleiteten Ergebnisse bestätigen den Bedarf einer ausgeglichenen Orientierung der Führungskräfte sowohl auf Personen als auch Aufgaben.

5.3.1.4 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR KOMPETENZ- UND PERSONALENTWICKLUNG

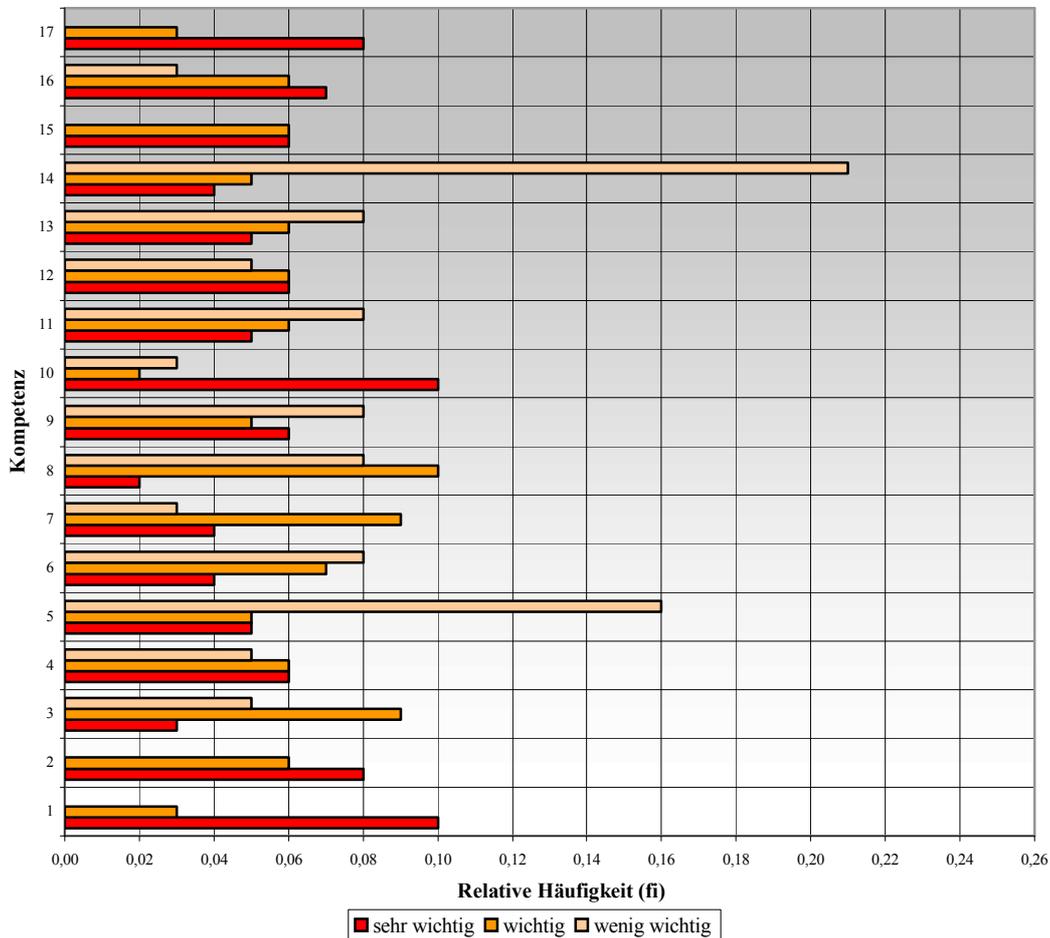
Mit den folgenden Fragen an die Führungskräfte wurden ihre *Gewichtung der vorgegebenen Kompetenzen* zu den durch eine Führungsposition *erforderten Eigenschaften und Ansprüchen* und auch zu ihrer *Vorstellung über zukünftige und zugleich erfolgreiche Führungskräfte* untersucht. Die Ergebnisse folgen in der Reihenfolge der gestellten Fragen.

- 1. BITTE LEGEN SIE NACHFOLGEND FEST, WIE WICHTIG (1-SEHR WICHTIG, 2-WICHTIG, 3-WENIG WICHTIG) DIE FOLGENDEN KOMPETENZEN FÜR IHRE AUFGABENERFÜLLUNG SIND. BITTE GEBEN SIE DREI GRUNDLEGENDE (G) UND DREI ZUSÄTZLICHE (Z) KOMPETENZFELDER FEST, DIE SIE FÜR UNVERZICHTBAR HALTEN.**

Bezüglich *Wichtigkeit* der Kompetenzen hat die Aufbereitung der erhobenen Daten gezeigt (Diagr. 5.3-16), dass die *Kommunikationsfähigkeit* gemeinsam mit der *Fähigkeit zusammenzuarbeiten und ein Team zu führen* die wichtigste Kompetenz für die Führungskräfte darstellt. Das *Erkennen von Schlüsselfaktoren, denen größere Aufmerksamkeit gewidmet sollte* (Nr. 17) sowie das *Verfügen über Fach-/Fertigkeiten* (Nr. 2) stehen zwar im Vordergrund, dennoch nimmt *interdisziplinäres Denken und Handeln* (Nr. 8) den ersten Rang auf der Ebene der wichtigen Kompetenzen ein. Knapp darauf folgen *Erkennen und Umsetzung der Verbesserungen* (Nr. 7) sowie *Finden von Problemlösungen* (Nr. 3), die ebenfalls als wichtig eingestuft wurden. Andererseits

wurde *Anweisungen und Sitten einhalten* (Nr. 14) mit der größten Häufigkeit den wenig wichtigen Kompetenzen zugeordnet. Dazu ist zu ergänzen, dass die Kompetenz *Einhalten der Unternehmensethik* (Nr. 5) sehr deutlich auch hier zu den wenig wichtigen Kompetenzen gezählt wird.

Histogramm der Wichtigkeit der Variablen "Kompetenzen der Führungskraft" (SK)

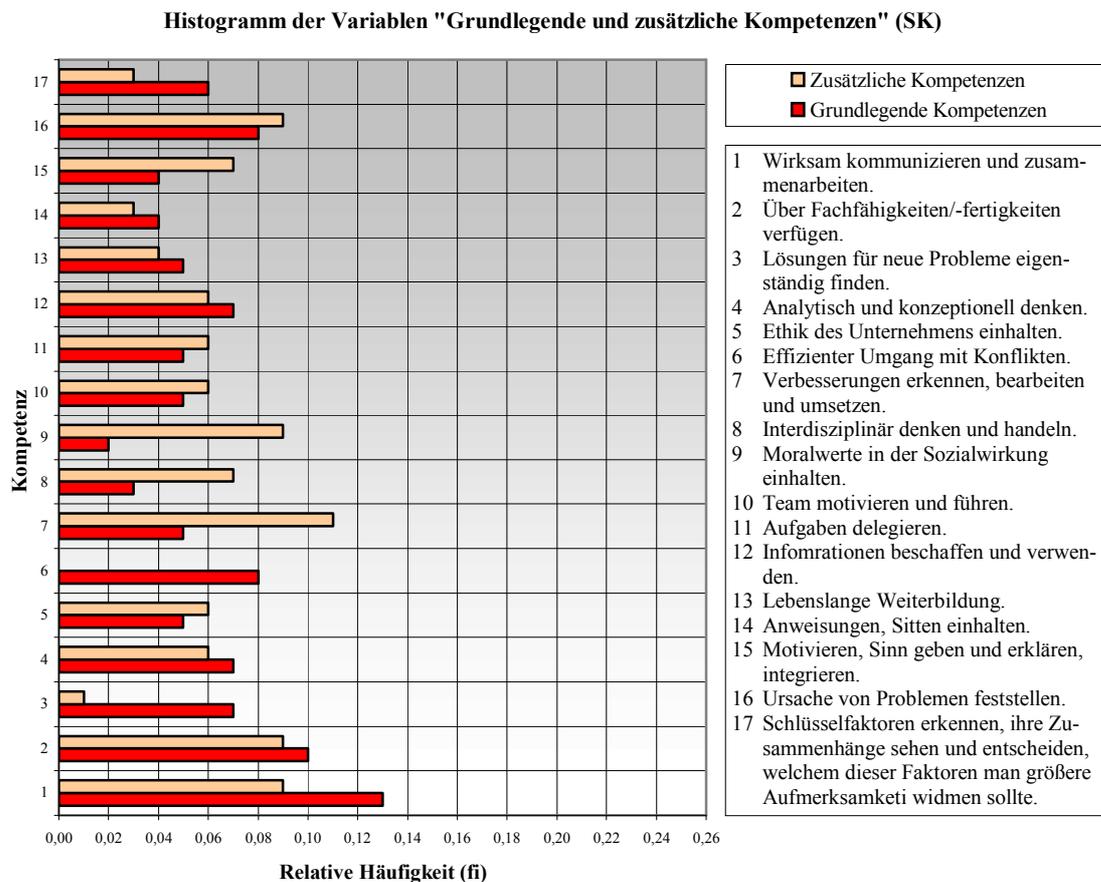


1	Wirksam kommunizieren und zusammenarbeiten.	10	Team motivieren und führen.
2	Über Fachfähigkeiten/-fertigkeiten verfügen.	11	Aufgaben delegieren.
3	Lösungen für neue Probleme eigenständig finden.	12	Informationen beschaffen und verwenden.
4	Analytisch und konzeptionell denken.	13	Lebenslange Weiterbildung.
5	Ethik des Unternehmens einhalten.	14	Anweisungen, Sitten einhalten.
6	Effizienter Umgang mit Konflikten.	15	Motivieren, Sinn geben und erklären, integrieren.
7	Verbesserungen erkennen, bearbeiten und umsetzen.	16	Ursache von Problemen feststellen.
8	Interdisziplinär denken und handeln.	17	Schlüsselfaktoren erkennen, ihre Zusammenhänge sehen und entscheiden, welchem dieser Faktoren man größere Aufmerksamkeit widmen sollte.
9	Moralwerte in der Sozialwirkung einhalten.		

Diagr. 5.3-16 Wichtigkeit der Kompetenzen nach der Meinung der Führungskräfte (SK)

Die Beantwortung des zweiten Teils der Fragen, in dem es um die Einordnung der **Kompetenzen in grundlegende und zusätzliche** ging (Diagr. 5.3-17), wurde die zugeordnete Wichtigkeit im ersten Teil dieser Frage bestätigt. Darüber hinaus zeigte es sich, dass gerade die Kompetenz *Wirksam kommunizieren und zusammenarbeiten* (Nr. 1) als grundlegendste Kompetenz gilt. Mit keinem großen Unterschied aus der Sicht der Häufigkeit halten die Führungskräfte *Fachfähigkeiten/-fertigkeiten* (Nr. 2) für eine wichtige Kompetenz, um Aufgaben in der Führungsposition richtig auszuführen. Danach folgen *Feststellen der Ursachen von Problemen* (Nr. 16) und *Effizienter Umgang mit Konflikten* (Nr. 6) als wesentliche Voraussetzung für die Ausübung einer

Führungsposition. Diese Zuordnung der Kompetenzen entspricht ebenfalls der theoretischen Gliederung nach dem in Kapitel 4.4.1 dargestellten Modell (siehe Abb. 4.4.-2).



Diagr. 5.3-17 Einstellung zu Grund- und zusätzlichen Kompetenzen (SK)

Mit Blick auf alle Antworten zu der gestellten Frage wird deutlich, dass die Führungskräfte sich offensichtlich ihrer eigenen Verantwortung, die ihnen in der Führungsposition zufällt, bewusst sind. Trotzdem gaben die Ergebnisse auch einige interessante Aussagen; dabei muss man allerdings berücksichtigen, dass es im zweiten Teil der Frage die Möglichkeit gab, nur drei Kompetenzen für jede Gliederungsgruppe auszuwählen. Dennoch: Die erste Bemerkung betrifft das *Erkennen und Umsetzen von Verbesserungen* (Nr. 7). Diese Kompetenz wurde deutlich den wichtigen zugeordnet und von der Mehrheit der Führungskräfte jedoch nur für eine zusätzliche Kompetenz gehalten. Ähnliches gilt auch für die Kompetenz des *Motivierens, Integrierens und der Sinnvermittlung* (Nr. 15). Diese Gliederung der beiden Kompetenzen steht im Widerspruch mit dem theoretischen Modell (siehe Abb. 4.4-2), wonach sie jeweils als Grundkompetenz eingestuft sind.

Und gerade in der heutigen Zeit des raschen Wandels von äußeren und inneren Bedingungen sollten diese Fähigkeiten zum Erkennen und Umsetzen von Verbesserungen und die Vermittlung des Sinns der jeweiligen Tätigkeit tatsächlich eine Kernkompetenz des Managers darstellen, was aber im Widerspruch zum Umfrageergebnis steht.

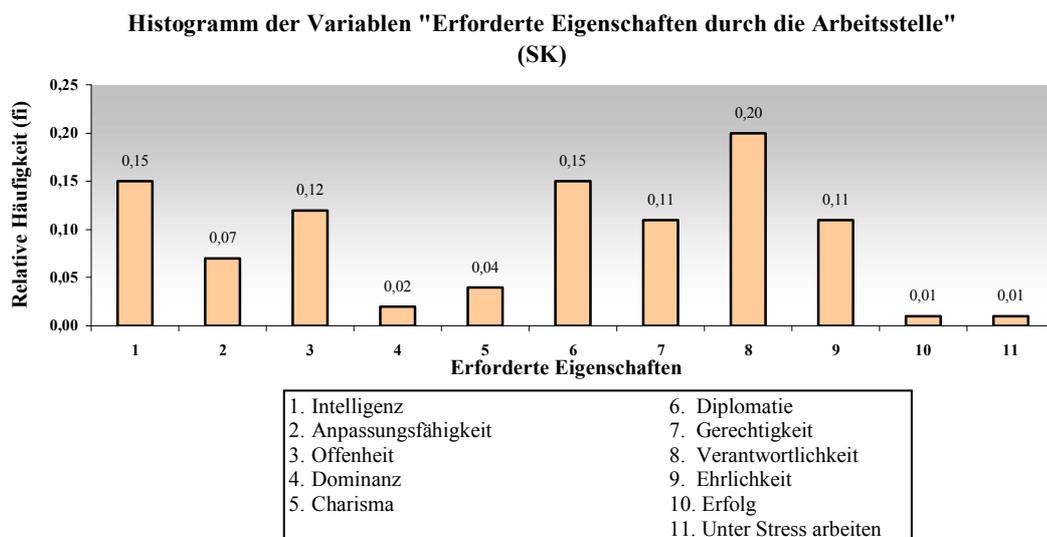
Vergleicht man die *zugeordnete Wichtigkeit zu den Kompetenzen* der Führungskräfte in KMU mit denen in großen Unternehmen und in der Staatsverwaltung

sieht man nur zwei kleine Unterschiede: In **großen Unternehmen** steht die Eigenständigkeit für Problemlösungen auf der Skala der weniger wichtigen Kompetenzen knapp vor Einhalten der Anweisungen und Sitten. Andererseits wurde die erwähnte Kompetenz auch auf der Ebene der großen und durchschnittlichen Wichtigkeit gekennzeichnet und zwar ungefähr von der gleichen Anzahl der Befragten. Die bei **Staatsverwaltung** angestellten Führungskräfte bevorzugen den Umgang mit Konflikten vor der Motivation und Integrierung. Im Allgemeinen knüpfen die Kompetenzen wie Lösung von Problemen und Konflikten an wirksame Kommunikation an, die bei allen drei Fällen als eine sehr wichtige Kompetenz gilt.

Für den zweiten Teil dieser Frage ergibt sich die Bewertung, dass **die Verteilung der Kompetenzen in grundlegende und zusätzliche** in **großen Unternehmen** vergleichbar aussieht, weil es auch hier zum Wechsel einiger Kompetenzen zwischen den Kategorien kam. Dieses betrifft ebenfalls das analytische Denken sowie die Weiterbildung und Einhaltung der Sitten. Im Fall der **Staatsverwaltung** ist es erstaunlich, dass eine so wichtige Fachkompetenz wie Fachkenntnisse oder Aufgabendelegation gemeinsam mit der Motivation als Sozialkompetenz nur für eine zusätzliche Kompetenz gehalten wird.

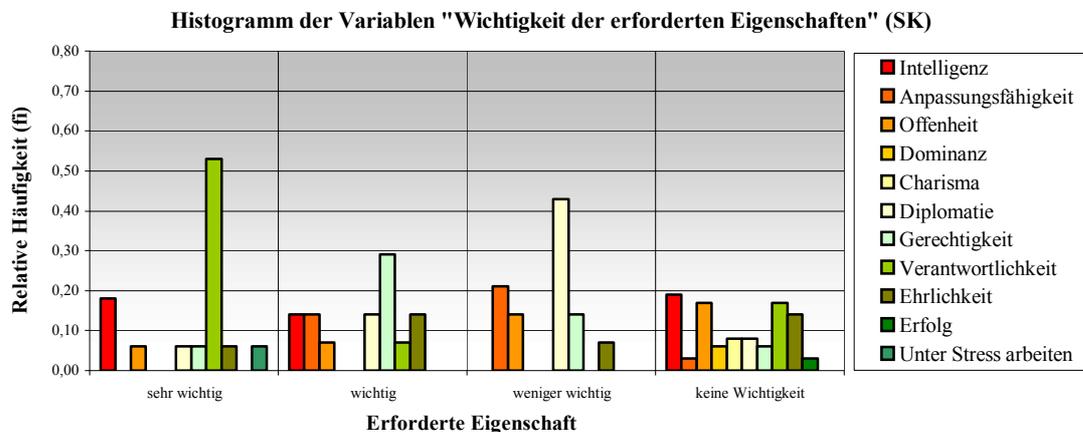
2. WELCHE DREI WICHTIGSTEN DER FOLGENDEN EIGENSCHAFTEN ERFORDERT IHRE POSITION? LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE VON 1 BIS 3 FEST.

Schon während der Aufbereitung der erhobenen Daten für die Beantwortung der nächsten Frage war ersichtlich, dass die Reihenfolge zu den ausgewählten Eigenschaften in mehreren Fällen nicht festgelegt wurde. Dieser Mangel ist aber nicht so gravierend, dass die Aussagen dadurch überhaupt nicht verwendbar wären. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache stellen sich die ermittelten Ergebnisse aus der Sicht der **Häufigkeit** wie folgt dar (Diagr. 5.3-18): Die am häufigsten genannte Eigenschaft war die *Verantwortlichkeit*, sie wurde zugleich auch am wichtigsten eingestuft. Gleich Platz 2 mit jeweils der gleichen Häufigkeit haben *Diplomatie* und *Intelligenz* eingenommen. Danach rangiert *Offenheit* mit 12,4%. Die Führungskräfte hatten die Möglichkeit, auch andere Eigenschaften zu ergänzen, die für sie die erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Führungsposition erforderlich halten. Dabei wurden die Eigenschaften „Erfolg“ und „Fähigkeit, unter Stress zu arbeiten“, angegeben.



Diagr. 5.3-18 Erforderte Eigenschaften von Führungskräften durch Arbeitsposition (SK)

Würde die zugeordnete Häufigkeit der vorgelegten Eigenschaften deren Reihenfolge bestimmen, hätten nach der Verantwortlichkeit (Platz 1) die Diplomatie sowie Intelligenz den zweiten Platz und Offenheit den dritten Platz eingenommen. Die Beurteilung nach der eingestuften **Wichtigkeit** zeigt aber eine andere Reihenfolge (Diagr. 5.3-19). Auch hier ist die *Verantwortlichkeit* als die wichtigste erforderliche Eigenschaft festgelegt worden, gefolgt von *Gerechtigkeit*. Dann erst folgt auf Platz 3 in der Reihenfolge die *Diplomatie*. Offensichtlich war die Festlegung einer Reihenfolge in der Wichtigkeit der Anforderungsmerkmale für die Führungskräfte in KMU ein Problem. Dadurch ist z.B. die Eigenschaft *Intelligenz* in ihrer Wichtigkeit abgewertet worden. *Charisma* ist für diese Befragtengruppe unwichtig, nur 3,7% hielten dies für eine erforderliche Eigenschaft. Wichtigkeit wurde hier überhaupt nicht zugeordnet. Das gleiche gilt auch für die *Dominanz*, die nur von 2,5% erwähnt wurde. Verknüpft man die Ergebnisse dieser Frage mit denen der vorangegangenen Frage, lässt sich ihr wechselseitiger Zusammenhang erkennen: Das Bewusstsein der Führungskräfte über die sich aus ihrer Führungsposition ergebenden Kompetenzen wird durch die der Verantwortlichkeit zugeordneten Wichtigkeit bestätigt.



Diagr. 5.3-19 Eingeordnete Wichtigkeit den Eigenschaften durch Führungskräfte (SK)

Hinsichtlich der durch die Arbeitsaufgabe erforderlichen Eigenschaften ergaben sich im Vergleich mit großen Unternehmen und Staatsverwaltung keine Unterschiede. Die Aussagen über die KMU lassen sich prinzipiell übertragen. Bei **großen Unternehmen** hat allerdings die *Verantwortlichkeit* eine größere Bedeutung, weil sie die größte Häufigkeit von allen Eigenschaften auf den ersten beiden Ebenen der Wichtigkeitsskala erreicht. *Gerechtigkeit* und *Diplomatie* teilen sich den ersten Platz bei den weniger wichtigen Eigenschaften. Obwohl *Intelligenz* von der gleichen Anzahl der Befragten gekennzeichnet wurde, hat sich die Mehrheit dieser Befragten jedoch nicht dazu entschieden, ihr eine eigene Wichtigkeitsstufe zuzuordnen.

Die *Verantwortlichkeit* steht auch an der ersten Position in der Reihenfolge der Betriebe der **Staatsverwaltung**. Sie teilt sich diesen Platz allerdings mit der *Offenheit*. *Diplomatie* sowie *Intelligenz* werden hier nur für durchschnittlich bedeutsam gehalten. *Charisma* spielt wie in den GU keine Rolle, weder was die Wichtigkeit noch was die Häufigkeit anbetrifft.

3. IN DER TABELLE STEHEN EINIGE ANSPRÜCHE IHRER ARBEITSSTELLE AN SIE. ZU JEDEM ANSPRUCH KENNZEICHNEN SIE BITTE SOWOHL SEINE WICHTIGKEIT FÜR IHRE ARBEITSSTELLE AUF DER LINKEN SEITE, ALS AUCH SEINE ERFÜLLUNG DURCH SIE AUF DER RECHTEN SEITE. ZUGLEICH KREUZEN SIE BITTE DREI

ANSPRÜCHE AN, DIE SIE FÜR IHRE PERSÖNLICHE STÄRKE BEI DER ERFÜLLUNG IHRER AUFGABEN HALTEN.

Die vorletzte Frage zur Kompetenz- und Personalentwicklung bot die Möglichkeit zur Filterung der Über- bzw. Unterbewertung der von der Arbeitsstelle erforderten Ansprüche durch die Führungskräfte. Die gesamte Übersicht über diese Bewertung ist in der folgenden Tabelle dargestellt (Tab. 5.3-1).

Tab. 5.3-1 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in KMU (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	0,21	-0,62	-0,24	0,30	0,13	-0,08	0,13	0,09	-0,33	0,01	0,09	0,21	0,17	-0,08
β_i	0,02	-0,24	-0,24	0,18	0,31	0,09	0,11	-0,05	-0,15	-0,28	-0,02	0,06	0,24	-0,02
Anspruchsart	I.	IV.	IV.	I.	I.	II.	I.	III.	IV.	III.	III.	I.	I.	IV.

Legende:

Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

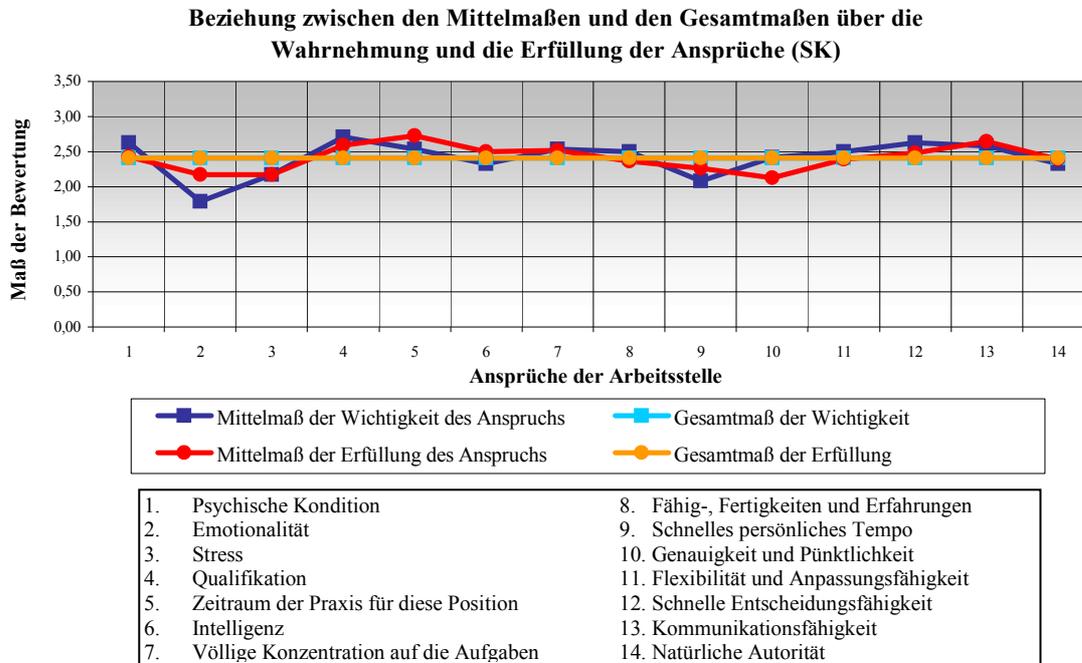
Während das erste Diagramm (Diagr. 5.3-20) die Abweichungen der Mittelwerte der einzelnen Ansprüche von dem Gesamtmittelwert aller Ansprüche darstellt, lassen sich aus dem nächsten Diagramm (Diagr. 5.3-21) die Unterschiede zwischen der wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit der vorgelegten Ansprüche erkennen.

Die ermittelten Ergebnisse zeigen auf, welchen **deklaratorischen Ansprüchen** die Führungskräfte ihre erhöhte Aufmerksamkeit widmen sollten. Obwohl die Befragten alle über eine ausreichend lange Praxis in der eigenen Position verfügen, lassen sich Defizite bei den *Fähigkeiten* (Nr. 8; Diagr. 5.3-21) feststellen. Grund dafür könnte die *Qualifikation* sein, die zwar als Motiv gilt, aber nicht in befriedigendem Maß erfüllt wird. Zwar hat die Mehrzahl der Führungskräfte in der SK einen universitären Abschluss und damit ein gutes theoretisches Fundament; es scheint aber an der praxisrelevanten Qualifikation zu mangeln, was einen Bedarf an berufsorientierter Fortbildung beschreibt. Dass die befragten Führungskräfte den Anspruch - *Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen* - auch teilweise als **eigene Stärke** gekennzeichnet haben, lässt sich aus dem Diagramm 5.3-22 auslesen und steht mit dem Qualifikationsbedarf nicht im Widerspruch.

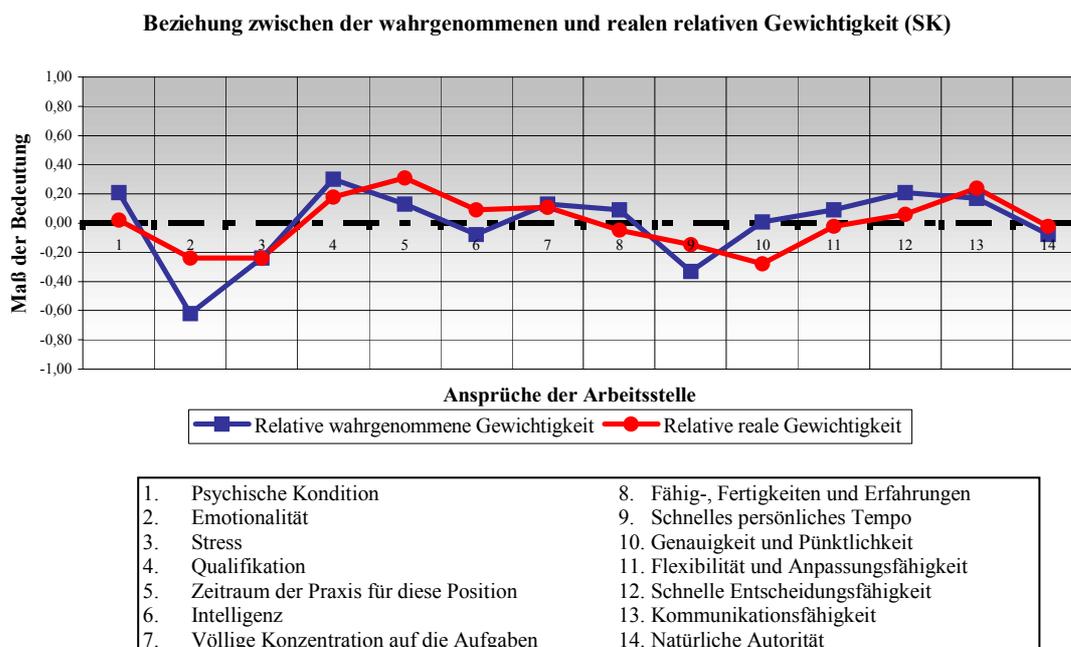
Eine ähnliche Unzufriedenheit mit der Erfüllung der vorgelegten Ansprüche, die zu den **deklaratorischen Ansprüchen** gehören, ergab sich besonders bei *Genauig- und Pünktlichkeit* und bei *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit*. Auf den ersten Blick könnte es scheinen, dass dieser Mangel mit den erwähnten Ansprüchen zur *Stressbewältigung* verbunden ist, weil deren reale Gewichtigkeit einen negativen Wert erreicht. Allerdings wird dieser Anspruch aber in voller Übereinstimmung erfüllt. Andererseits halten die Befragten den *Umgang mit Stress* überhaupt nicht für ihre Stärke. Die *nicht genügende Genauig- und Pünktlichkeit* lassen sich eher an die psychische Kondition anknüpfen. Obwohl dieser Anspruch als Motiv für die Führungskräfte gilt, wird er nur auf sehr geringer Ebene der Gewichtigkeit erfüllt. Diese Feststellung wird auch von den

Befragten im Bewusstsein dieser Schwäche bestätigt. Darüber hinaus halten die Befragten gute *psychische Kondition* für sehr wichtig. Das führt auch zu ihrer engen Verbindung mit *Konzentration auf Aufgaben*, die nicht völlig dem erwünschten Zustand entspricht.

Die oben erwähnten Einschätzungen lassen vermuten, dass die psychische Kondition und die dem Stress zugeschriebene Bedeutung die Folge einer niedrigen *Flexibilität* (auch einer der deklaratorischen Ansprüche) sein könnte.



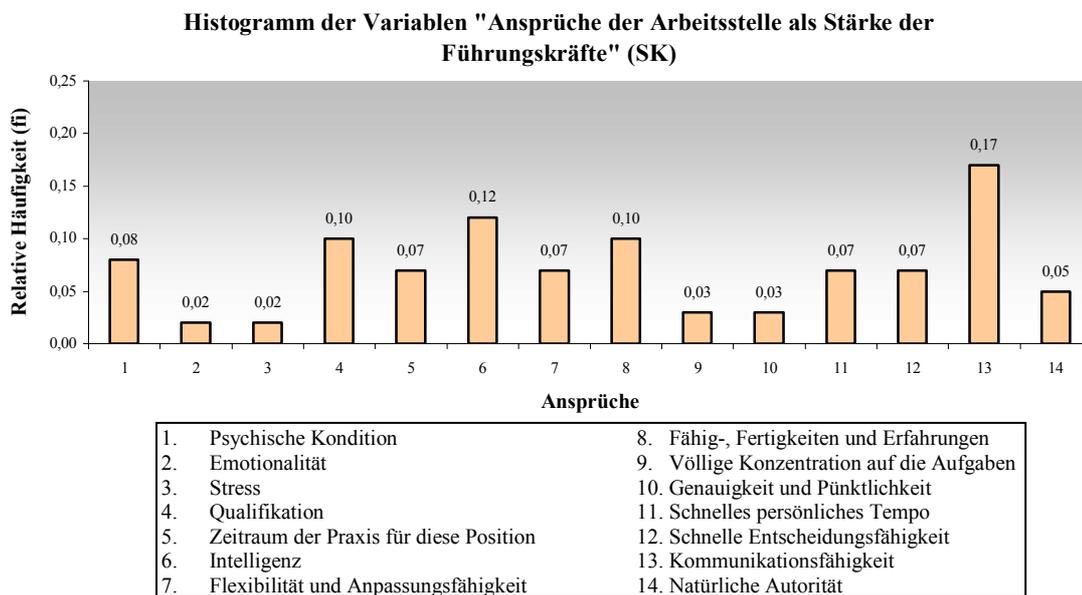
Diagr. 5.3-20 Verhältnis zwischen den durchschnittlichen und gesamten Werten der wahrgenommenen und realen Gewichtigkeit (SK)



Diagr. 5.3-21 Beziehung der relativen wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit (SK)

Auch wenn die folgenden beschriebenen Ansprüche nach den erbrachten Ergebnissen nicht mehr zu den deklaratorischen Ansprüchen gehören, sind sie dennoch nicht unwichtig. Es handelt sich hier z.B. um *Intelligenz*, die als eine der wichtigsten Eigenschaften der Führungskraft gelten sollte und die sogar wegen ihrer niedrigen wahrgenommenen Wichtigkeit den **überbewerteten Ansprüchen** zugeordnet wurde. Andererseits ist es jedoch beobachtbar, dass die Befragten sich selbst als überdurchschnittlich intelligent wahrnehmen und eine außerordentliche Intelligenz für ihre **Stärke** halten (Diagr. 5.3-22).

Sehr ähnlich sieht es mit der *natürlichen Autorität* aus, deren gering wahrgenommene Wichtigkeit auch einer sehr geringen Erfüllung in der Wirklichkeit entspricht, womit sie zu einem **Anspruch ohne praktische Bedeutung** wird. An dieser Stelle wirft sich die Frage auf, in welcher Weise die Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter zugehen, um gegenseitigen Respekt zu erreichen und zu erhalten, wenn ihnen die natürliche Autorität fehlt.



Diagr. 5.3-22 Ansprüche der Arbeitsstelle als Stärke der Führungskräfte (SK)

Überraschend wird die *Entscheidungsfähigkeit* zwar als **Motiv** gesehen, über das die Befragten jedoch sehr eindeutig nicht in befriedigendem Maß verfügen. Der Mangel, schnelle und richtige Entscheidungen in einer Führungsposition treffen zu können, kann zu ernsthaften Konsequenzen führen. Aus diesem Grund sollte man schon bei der Besetzung der Führungspositionen diese Fähigkeit einfordern.

Aus Sicht der deklaratorischen Ansprüche ist die Situation in **großen Unternehmen** vergleichbar (Tab. 5.3-2). An erster Stelle stehen hier *Intelligenz* und *Konzentration*. Trotz der hohen Qualifikation und der praktischen Erfahrungen ist es sehr überraschend, wie Führungskräfte in diesen Unternehmen ihre Intelligenz bewerten. Das wirft die Frage auf, ob dies nur eine unterbewertete Einschätzung der eigenen Intelligenz ist, oder ob dieser Sachverhalt mit einem niedrigen Selbstbewusstsein zu tun hat. (Am Rande ist zu bemerken, dass die Befragten Intelligenz nicht für ihre eigene Stärke halten.) In Zusammenhang mit der *Konzentration* scheinen psychische Kondition und vor allem Stress zu stehen, beide werden nur in sehr geringem Maß erfüllt. Ein interessant beobachtbarer und zugleich widersprüchlicher Unterschied zeigt folgendes: Während *psychische Kondition* zu einer

bestimmenden Stärke wird, ist es im Fall des *Stresses* umgekehrt: er wird nur unzureichend bewältigt.

Der nächste deklaratorische Anspruch ist die *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit*, die gerade in dieser Zeit schnellerer und häufigerer Innovationen zu einer Stärke der Führungskräfte werden sollte. Die nicht ausreichende Anpassungsfähigkeit verbindet sich zu einem klaren Bild mit dem *persönlichen Tempo*, das sich hier auch als unterdurchschnittlich bewertet zeigt. Der erwähnte Mangel an Anpassungsfähigkeit und an Tempo wird dadurch bestätigt, dass sie sich hinsichtlich der Stärke als gering wahrgenommen darstellen.

Tab. 5.3-2 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in GU (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	0,15	-0,57	-0,19	-0,04	0,05	0,08	0,10	0,15	-0,14	0,01	0,05	0,15	0,20	0,01
β_i	0,00	-0,47	-0,29	0,40	0,34	-0,16	-0,16	0,15	-0,04	0,09	-0,10	0,21	0,15	-0,10
Anspruchsart	I.	IV.	IV.	II.	I.	III.	III.	I.	IV.	I.	III.	I.	I.	III.

Legende:

Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Die Meinung zur *natürlichen Autorität* lässt sich von den KMU auf die GU prinzipiell übertragen. Im Fall der GU sollte man ihr jedoch die erhöhte Aufmerksamkeit widmen, da sie nach den Untersuchungsergebnissen zu einem der deklaratorischen Ansprüche geworden ist.

Bemerkenswert zeigt sich die Eigenschaft „*Fähigkeit der Führungskräfte zu kommunizieren*“: Sie wird zwar als Motiv wunschgemäß nicht erfüllt, gilt aber trotzdem als eine der Stärke der Führungskräfte.

Widersprüchlich stellt sich die Situation in **Einrichtungen der Staatsverwaltung** dar (Tab. 5.3-3), wobei in Bezug auf eine Generalisierung der Ergebnisse es jedoch die Größe der Untersuchungsprobe zu berücksichtigen ist. Obwohl nur *Genauig- und Pünktlichkeit* sowie *psychische Konzentration* als deklaratorische Ansprüche ermittelt wurden, ist auch den übrigen Eigenschaften Aufmerksamkeit zu widmen.

Im Unterschied zu GU fühlen sich Manager in der Staatsverwaltung sehr *intelligent*. Ihre Arbeit erzeugt ihnen *nicht viel Stress*, trotzdem fühlen sie sich *nicht immer in guter psychischer Lage*. Im Unterschied dazu konzentrieren sie sich auf Aufgaben ohne Probleme und das sogar überwiegend. Bemerkenswert ist auch ihre Fähigkeit, flexibel und angepasst zu reagieren, was auch von ihnen verlangt wird. Ihre *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit* reicht jedoch nicht aus, um auch den Anspruch an Genauigkeit und Pünktlichkeit zu erfüllen. Sehr interessant ist die Feststellung, dass die Befragten ihr *persönliches Tempo* als eine ihrer größten Stärke empfinden, denn sie verfügen über dieses schnelle persönliche Tempo überhaupt nicht, es wird von ihnen auch nur in sehr geringem Maß erfordert. Auch die *Entscheidungsfähigkeit* wird nur in geringem Maß abgefordert, die Führungskräfte verfügen über diese Fähigkeit jedoch auch nicht ausreichend. Ähnlich ist es auch mit der *Kommunikation*, auf die großer Wert gelegt wird und die für eine persönliche Stärke gehalten wird. Festgestellt wurde auch die

Wahrnehmung der Führungskräfte, dass ihre Tätigkeit keinen Anspruch an die natürliche Autorität stellt.

Tab. 5.3-3 Verteilung der Ansprüche in die Gruppen in SV (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Ansprüche der Arbeitsstelle													
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
α_i	0,14	-0,36	-0,11	0,39	-0,11	0,14	0,14	-0,36	-0,36	0,14	0,39	-0,11	0,64	-0,61
β_i	-0,20	-0,20	0,05	0,05	0,05	0,30	0,55	0,05	-0,45	-0,45	0,30	-0,20	0,30	-0,20
Anspruchsart	III.	IV.	II.	I.	II.	I.	I.	II.	IV.	III.	I.	IV.	I.	IV.

Legende:

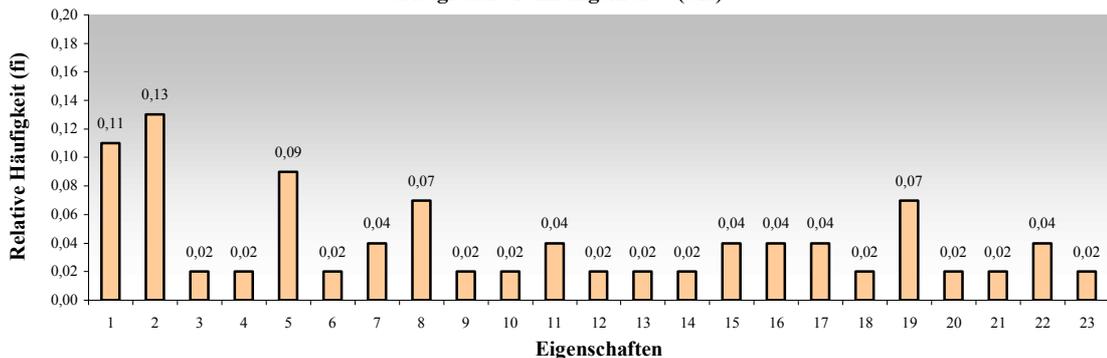
Anspruchsart	Bedingungen
I - Ansprüche als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Ansprüche	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Ansprüche	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Ansprüche ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

4. BESCHREIBEN SIE BITTE IN EINEM SATZ, WIE SIE SICH DIE ZUKÜNFTIGE, ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRAFT VORSTELLEN.

Die Bewertung der Aussagen von den befragten Führungskräften in der Slowakei wird durch die Analyse der letzten im Fragebogen gestellten Frage abgeschlossen. Dieser letzte Teil des Fragebogens hat die folgenden Ergebnisse über die Vorstellung der zukünftigen und erfolgreichen Führungskraft erbracht.

Aus den geäußerten Meinungen ergaben sich 23 *Eigenschaften* (Diagr. 5.3-23), über die eine erfolgreiche Führungskraft in KMU verfügen sollte. *Fachliche Fähig- und Fertigkeiten* zeigen mit ihrer größten *Häufigkeit* die Bedeutung für die Praxis.

Histogramm der Variablen "Vorstellung der Führungskräfte über zukünftige und erfolgreiche Führungskraft" (SK)



Eigenschaften	
1. kommunikativ	14. zugänglich den Menschen und führt die Menschen
2. über fachliche Fähig- und Fertigkeiten verfügen	15. völlig für die Arbeit eingesetzt, Stress bewältigend, psychische Abgeklärtheit
3. Entscheidungsfähigkeit	16. effektiv mit logistischem Denken
4. innovativ	17. motivierend
5. natürliche Autorität	18. rational, gerecht und objektiv
6. erfahren mit Überblick	19. kollegial, empathisch und menschlich
7. intelligent und diplomatisch	20. loyal zur Firma
8. verantwortlich	21. Unternehmensziele von den persönlichen Zielen bevorzugend
9. Probleme lösend	22. zielorientiert
10. flexibel/anpassend/tolerant	23. erfolgreich
11. qualifiziert und gebildet	
12. Sinn für Spaß habend	
13. offen und aufrichtig	

Diagr. 5.3-23 Vorstellung der Führungskräfte über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (SK)

Nur 2% weniger Zustimmung wurde der *Kommunikation* zugeordnet, die von großer Bedeutung auch unter den Ansprüchen der Arbeitsstelle bewertet wurde. Den dritten Platz in der Reihenfolge nach der Häufigkeit nahm *die natürliche Autorität* ein. Mit höherer Häufigkeit wurden *Verantwortlichkeit* sowie *kollegiales, menschliches und empathisches Verhalten* in den Vordergrund gerückt. Damit hat sich auch ihre bei den Fragen zur Motivation ausgedrückte Gewichtigkeit bestätigt.

Die Meinung der Befragten in **großen Unternehmen** entspricht nicht völlig der Meinung der Befragten in KMU. Hier zeigen sich *Intelligenz* und *Diplomatie* als sehr wichtige Eigenschaften für den zu erreichenden Erfolg in einem GU. Über den Bedarf der *Kommunikation* und über ihre Konsequenzen, d.h. die Minderung des Stresses, die Verbesserung der psychischen Kondition und damit auch der vollständige sowie verantwortliche Einsatz für die Arbeit spricht der zweite besetzte Platz unter allen erwähnten Eigenschaften. Die gleiche Wichtigkeit wird auch *Bildung* sowie *Kollegialität, Empathie* und *Menschlichkeit* zugeordnet. Offensichtlich wird auch *Anpassungsfähigkeit mit Toleranz* für bedeutend gehalten.

Von der kleineren Gruppe der Befragten in der **Staatsverwaltung** wurden zwar nur drei Charakteristiken der erfolgreichen Führungskraft besonders in den Vordergrund gerückt, diese treten jedoch mit der gleichen Häufigkeit auf. Es handelt sich dabei um *Kommunikation, Qualifikation* und *Bildung* sowie *Anpassungsfähigkeit mit Toleranz*.

5.3.2 Auswertung der Fragebogen von Mitarbeitern

Wie im Fall der Führungskräfte gab es auch bei der Befragung der Mitarbeiter keinen Unterschied beim Aufbau des Fragebogens hinsichtlich des untersuchten Landes. Es wurden die gleichen Fragen an die Mitarbeiter in der Slowakei gestellt und durch dieselben Methoden ausgewertet wie in Deutschland. Analog zur Darstellung der Ergebnisse von Führungskräften in der Slowakei in dem vorangehenden Kapitel (5.3.1) werden auch die Ergebnisse von Mitarbeitern in der Slowakei durch Erwähnung der gestellten Fragen, grafische Darstellung und Interpretation der Ergebnisse präsentiert.

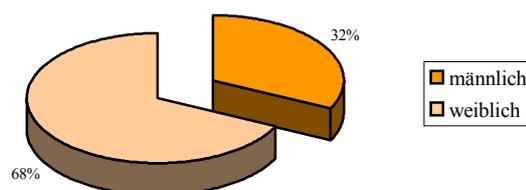
5.3.2.1 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR PERSON

Wie für die einzelnen Gruppen in Deutschland wird zunächst das Profil der Mitarbeiter in der Slowakei durch *Geschlecht, Alter* und *Qualifikation* beschrieben.

1. IHR GESCHLECHT.

Die Struktur der Untersuchungsprobe der Mitarbeiter in slowakischen KMU bestand in der Mehrheit aus *Frauen*, und zwar mit 68 % (Diagr. 5.3-24).

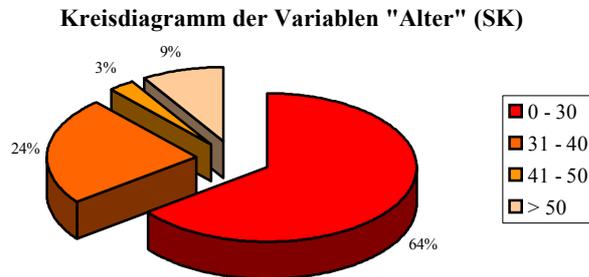
Kreisdiagramm der Variablen "Geschlecht" (SK)



Diagr. 5.3-24 Verteilung der Befragten nach Geschlecht (SK)

2. IHR ALTER.

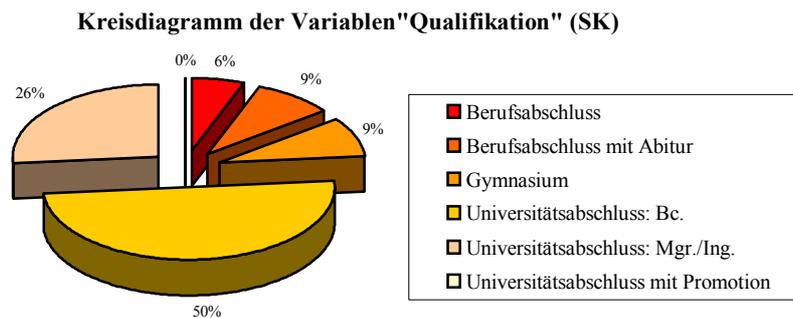
65% der Befragten aus der Zielgruppe sind *nicht älter als 30 Jahre*. In der Altersspanne von 31 bis 40 Jahre waren 24%, lediglich 3% zwischen 41 und 50 Jahren und 9% über 50 Jahre alt (Diagr. 5.3-25).



Diagr. 5.3-25 Verteilung der Befragten nach Alter (SK)

3. IHRE QUALIFIKATION.

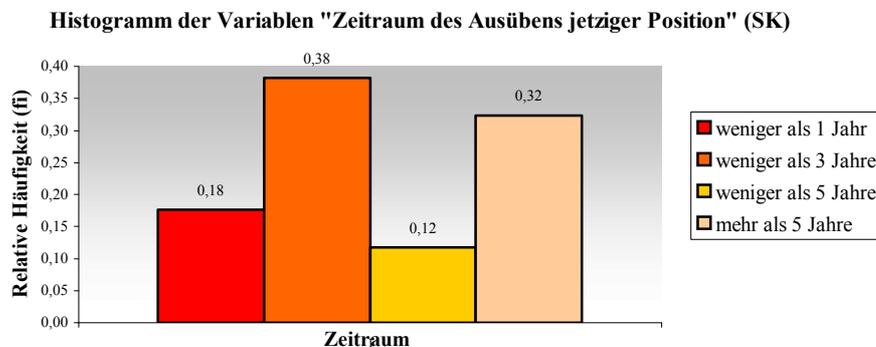
Aus der Sicht der **Qualifikation** der Mitarbeiter gibt es einen deutlichen Schwerpunkt: 50% der Befragten haben einen *Universitätsabschluss der ersten Stufe* und weitere 26% der Mitarbeiter haben einen *Universitätsabschluss der zweiten Stufe* (Diagr. 5.3-26).



Diagr. 5.3-26 Verteilung der Befragten nach Qualifikation (SK)

4. WIE LANGE ÜBEN SIE IHRE JETZIGE POSITION BEREITS AUS?

Ähnlich wurden die Mitarbeiter nach dem Zeitraum ihrer Wirkung im Unternehmen befragt. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar (Diagr. 5.3-27). Bei den Mitarbeitern ist ca. ein Drittel *seit mindestens fünf Jahren* im Unternehmen tätig.



Diagr. 5.3-27 Zeitraum der Wirkung der Mitarbeiter im Unternehmen in der Gegenwart (SK)

Die Struktur der Befragten in **großen Unternehmen** und der **Staatsverwaltung** weist die gleiche Tendenz auf: Auch hier sind mehr als 50% im Alter *bis 30 Jahre*, der überwiegende Anteil hat ein *Universitätsstudium der ersten Stufe* abgeschlossen und der *Frauenanteil* liegt bei mehr als 50%. Eine Ausnahme bildet lediglich die Staatsverwaltung: Hier liegt der Anteil der Hochschulabgänger niedriger, und zwar 32% *Bachelors* und 39% *Ingenieure* bzw. *Magister*. Was den Zeitraum des Ausübens der jetzigen Position betrifft, ergaben sich folgende Ergebnisse: 36% der Befragten in GU sind *mehr als 5 Jahre* tätig und 40% der Befragten in der Staatsverwaltung üben ihre Position *weniger als 3 Jahre* aus.

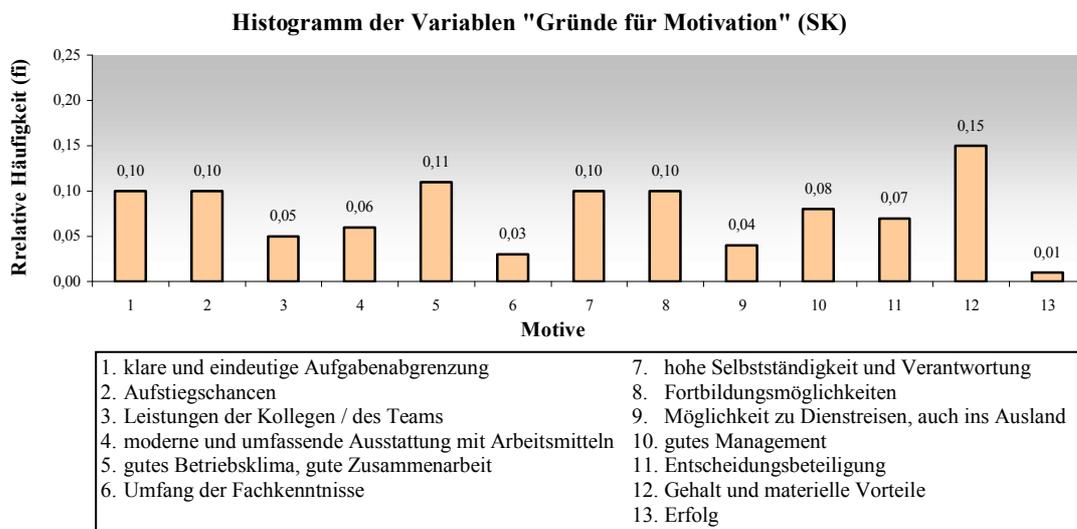
5.3.2.2 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR MOTIVATION

Bei der Beantwortung dieser Fragensgruppe sollten die Mitarbeiter eine Meinung sowohl *zu ihrer Motivation* als auch *zu den Gründen einer nicht genügenden Motivation* äußern.

1. WELCHE DER FOLGENDEN GRÜNDE TRAGEN ZU IHRER MOTIVATION BEI? BITTE WÄHLEN SIE 5 AUS UND LEGEN EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

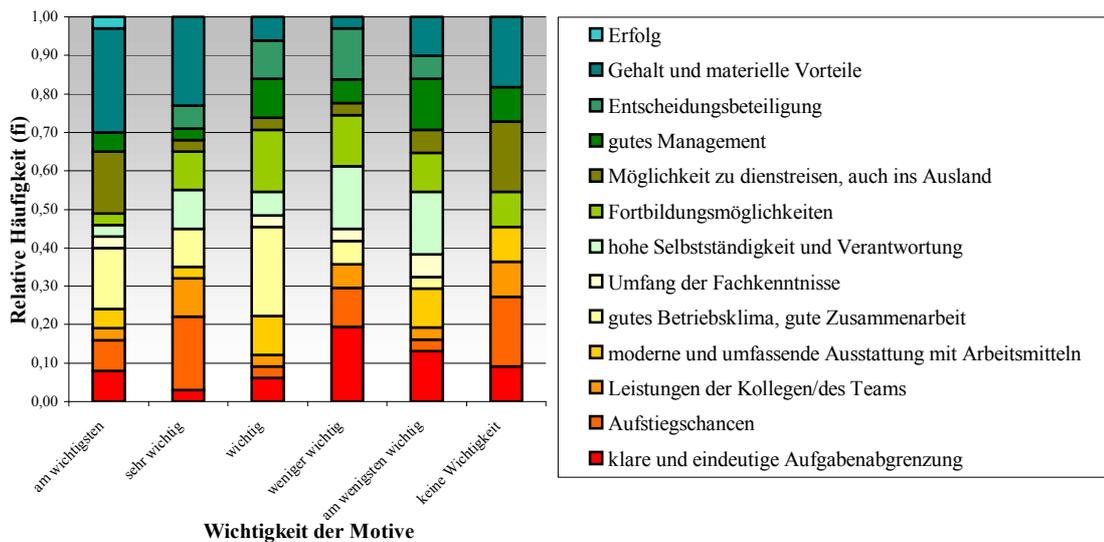
Was die Motivation betrifft, kommt die Auswertung der Antworten nach der Häufigkeit (Diagr. 5.3-28) der nach der Wichtigkeit sehr nah (Diagr. 5.3-29). Aus diesem Grund lässt sich die Interpretation beider Aussagen zusammenfassen.

Aufgrund der größten **Häufigkeit** auf den zwei ersten Ebenen der **Wichtigkeitsskala** wird auf den ersten Blick klar, dass die Mitarbeiter *Gehalt und materielle Vorteile* für ihr wichtigstes Motiv halten. *Gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit* folgt dem mit deutlichem Abstand. Gleich danach ordnen sich, *klare und eindeutige Aufgaben, Selbstständigkeit und Verantwortung, Aufstieg* sowie *Fortbildung* in der Reihenfolge ein. *Leistungen der Kollegen, Dienstreisen* und *Fachkenntnisse* sind die am wenigsten genannten Gründe für eine eigene gute Motivation. Unter Ziffer 13 ist ein nicht vorgegebenes, sondern von den Umfragebeteiligten frei angegebenes Motiv „*Erfolg*“ dargestellt.



Diagr. 5.3-28 Beitragende Gründe zur Motivation der Mitarbeiter (SK)

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gründe für eigene Motivation" (SK)



Diagr. 5.3-29 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK)

In **großen Unternehmen** stellt sich die Situation ein wenig anders dar. Obwohl die vorkommende Häufigkeit bei einzelnen Motiven sehr dicht bei einander liegt, wie auch bei den KMU's, wurden die einzelnen Motive in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit anders bewertet. Aufgrund der Ergebnisse lässt sich sagen, dass die dem *Gehalt* und dann dem *Betriebsklima* zugeordnete Wichtigkeit alle anderen Motive in den Hintergrund schiebt. Im Weiteren rangieren *Entscheidungsbeteiligung*, *Aufstieg* und *Fortbildungsmöglichkeiten* als relativ wichtige weitere Motive.

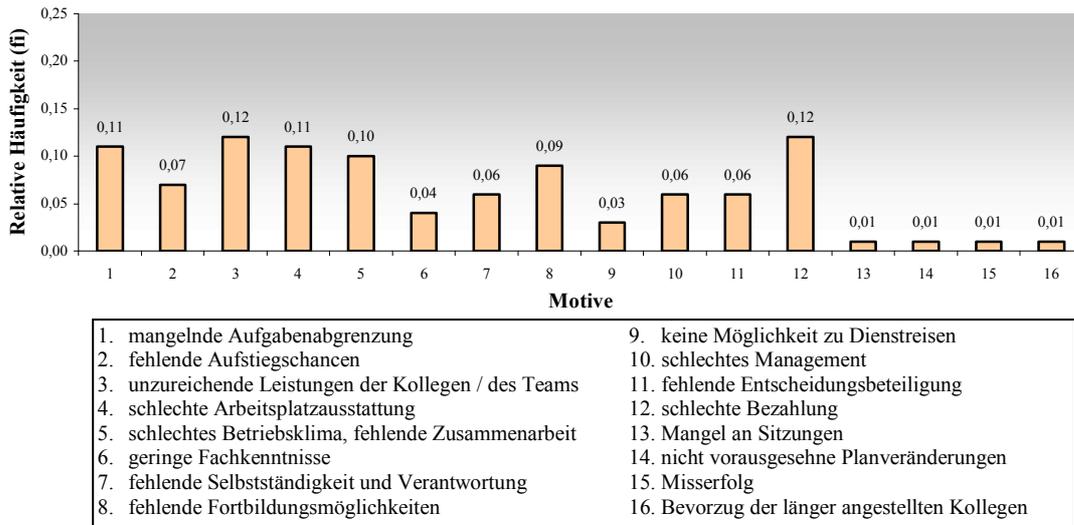
Die Motivation in der **Staatsverwaltung** stellt sich ähnlich wie in den KMU's bzw. den GU dar, lediglich die *Fachkenntnisse* und das freiwillig ausgewählte Motiv mit durchschnittlicher Wichtigkeit „*gutes Kollektiv*“ bringen hier eine leicht differenzierte Betrachtung.

2. WELCHE DER FOLGENDEN GRÜNDE TRAGEN ZU IHRER DEMOTIVATION BEI? BITTE WÄHLEN SIE 5 AUS UND LEGEN EINE REIHENFOLGE 1 (AM WICHTIGSTEN) BIS 5 FEST.

Die Beantwortung der Frage zu den Gründen für eine Demotivation der Mitarbeiter hat die Ergebnisse zur Motivation der Mitarbeiter noch deutlicher gemacht. Aus Sicht der **Häufigkeit** sind *Unzufriedenheit mit der Bezahlung* sowie mit den *Leistungen der Kollegen* die stärksten Demotivatoren. *Mangelnde Aufgabenabgrenzung* und *schlechte Arbeitsplatzausstattung* folgen mit nur kurzem Abstand, wiederum gefolgt von schlechtem Betriebsklima und fehlenden Fortbildungschancen (Diagr. 5.3-30).

Auch wenn die Unzufriedenheit mit der Bezahlung die größte Häufigkeit aus allen möglichen Antworten erreicht, stehen in der Bewertung der **Wichtigkeit** (Diagr. 5.3-31) der Gründe *schlechtes Betriebsklima* und *schlechte Zusammenarbeit* an erster Stelle unter den wichtigsten Gründen für eine Demotivation der Mitarbeiter. Danach folgen *Arbeitsplatzausstattung* und *fehlender Aufstieg*. Die Bedeutung der *erreichten Leistungen der Kollegen* als eines der Motive wird an diesem Beispiel auf drei Ebenen der Wichtigkeitsskala bestätigt.

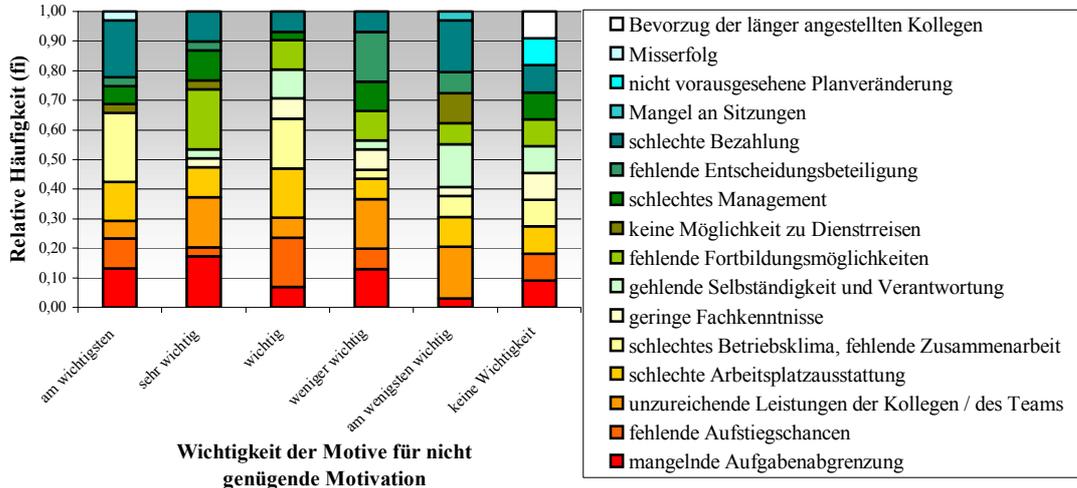
Histogramm der Variablen "Gründe für nicht genügende Motivation" (SK)



Diagr. 5.3-30 Nicht genügende Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK)

Interessant ist, dass die Häufigkeit kombiniert mit der Wichtigkeit für *fehlende Entscheidungsbeteiligung* erst bei den weniger wichtigen Gründen für eine nicht genügende Motivation rangiert. Erst aus der Sicht der Wichtigkeit werden auch *nicht eindeutige Aufgaben* und *fehlender Aufstieg* bedeutungsvoller. Die Befragten hatten die Möglichkeit, noch andere als die bereits vorgegebenen Gründe für eine unzureichende Motivation anzugeben. Darunter befanden sich folgende Gründe: *Mangel an Besprechungen, nicht vorausgesehene Veränderungen der Pläne, Misserfolg* und *Bevorzug der länger angestellten Kollegen*.

Gestapeltes Diagramm der Variablen "Gründe für nicht genügende Motivation" (SK)



Diagr. 5.3-31 Wichtigkeit der Gründe für Motivation der Mitarbeiter (SK)

Die Gründe für eine unzureichende Motivation in **großen Unternehmen** sind ähnlich denen der KMU. *Schlechte Bezahlung* rangiert sowohl in der Häufigkeit als auch bei der Wichtigkeit auf Platz Eins, dann folgt die *Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima und der Zusammenarbeit* sowie die *fehlende Selbstständigkeit und*

Verantwortung. *Fehlende Arbeitsplatzausstattung*, *unklare Aufgaben* sowie *fehlende Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten* nehmen die nächsten Plätze ein.

Nicht viel anders sieht es in der **Staatsverwaltung** aus, wo allerdings im doppelten Sinne *schlechtes Betriebsklima* als der wichtigste Grund für eine unzureichende Motivation gilt. Sehr große Bedeutung wird auch den *fehlenden Fortbildungsmöglichkeiten* zugeordnet. Im Gegensatz zu KMU und GU rangiert das *Gehalt* mit seiner Wichtigkeit auf der Skala überraschend auf den hinteren Plätzen.

Zusammenfassung der Interpretation zur Motivation der Mitarbeiter

Sucht man Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen zur Motivation der Mitarbeiter und den Gründen, die negativ auf sie einwirken, lässt sich die folgende Interpretation ableiten.

Die Mitarbeiter in KMU in der Slowakei sind in erster Linie durch ihre *Bezahlung* motiviert. Dieses Argument lässt sich anhand der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes nach der Neuordnung der politischen Systeme ab 1990 nachvollziehen. Trotz des rasanten Fortschritts, getrieben durch die ausländischen Investoren vor allem im Automobilssektor, ist der Lebensstandard im europäischen Vergleich noch gering – bei allerdings weiter zunehmender Preis- bzw. Kostenangleichung. Gerade in den neu gebauten Industriezentren ist die Nachfrage nach gut qualifizierten Arbeitskräften groß und entsprechend steigt ihr Marktwert – und damit ihr Einkommen, was sich wiederum positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. Dort, wo dieser Effekt nicht eintritt und die Anpassung der Bezahlung hinter der Anpassung der Lebenshaltungskosten zurückbleibt, tritt – auch das hat die Untersuchung gezeigt – Demotivation ein.

Gravierender ist jedoch die Demotivation aus einem *schlechten Betriebsklima* einzuschätzen, so wie es die Befragung ebenfalls ergeben hat. Denn hier offenbaren sich Managementfehler! Kein Manager ist für die Glücklichkeit seiner Mitarbeiter verantwortlich, er ist aber dafür verantwortlich, dass sie dauerhaft gute Leistungen auf einem hohen Niveau erbringen. Und das gelingt nur in einer positiven Umgebung, die durch ein gutes Betriebsklima gekennzeichnet ist. Gründe für das schlechte Betriebsklima in der Mehrzahl der befragten Unternehmen lassen sich aus den mitgeteilten Defiziten ableiten: *Keine klaren Aufgabenabgrenzungen* und dadurch *schlechte Zusammenarbeit*, *unzureichende Arbeitsplatzausstattung*, *Mangel an Fortbildung* und *unzureichende Leistungen der Kollegen* sind nur einige der Gründe. Die wurden in der Befragung ergänzt um Ungerechtigkeit (Bevorzugung älterer Kollegen) sowie um bessere Abstimmung (Sitzungen/Besprechungen).

Eine wichtige Frage betrifft auch den *Einbezug der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse*, der ihnen das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu ihrem Unternehmen geben würde.

Da die Antworten auf die Frage zur Motivation in **großen Unternehmen** sich von denen in KMU nicht wesentlich unterscheiden haben, lässt sich ihre Interpretation hier wiederholen. Es ist aber zu bemerken, dass *Gehalt*, *Betriebsklima* und *Verantwortung* sehr ausgeprägt in den Vordergrund gerückt werden und damit die Handlungsfelder für das Management bestimmen.

Im Vergleich zu Unternehmen lässt sich bei **Einrichtungen der Staatsverwaltung** abweichend nur bemerken, dass Geld hier nicht die wichtigste Rolle spielt. Hier stehen vor allem das *Betriebsklima* und die *Fortbildung* im Mittelpunkt der Mitarbeiterinteressen.

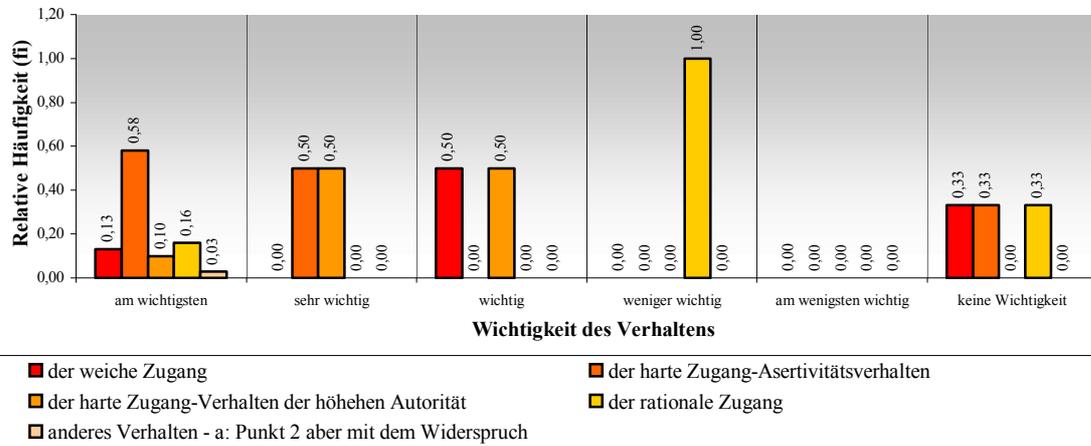
5.3.2.3 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUM VERHALTEN GEGENÜBER VORGESETZTEN

Mit der folgenden Frage sollte die *Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten* erfasst werden.

1. WIE WÜRDEN SIE IHRE EINSTELLUNG GEGENÜBER IHREM UNMITTELBAREN VORGESETZTEN BESCHREIBEN? (FALLS SIE MEHR ALS EINE EINSTELLUNG ÄUßERN WOLLEN, LEGEN SIE BITTE EINE REIHENFOLGE FEST.)

Der Fragebogen gab die Möglichkeit, mehrere der vorgelegten Einstellungen auszuwählen, und dann in einer Reihenfolge nach der *Wichtigkeit* zuordnen (Diagr. 5.3-32). Im Ergebnis entsprach die Reihenfolge nach der *Häufigkeit* (Diagr. 5.3-33) auch der Reihenfolge nach der Wichtigkeit. Daher kann ihre Interpretation behandelt werden.

Gestapeltes Diagramm der Wichtigkeit der Variablen "Verhalten gegenüber Vorgesetzten" (SK)

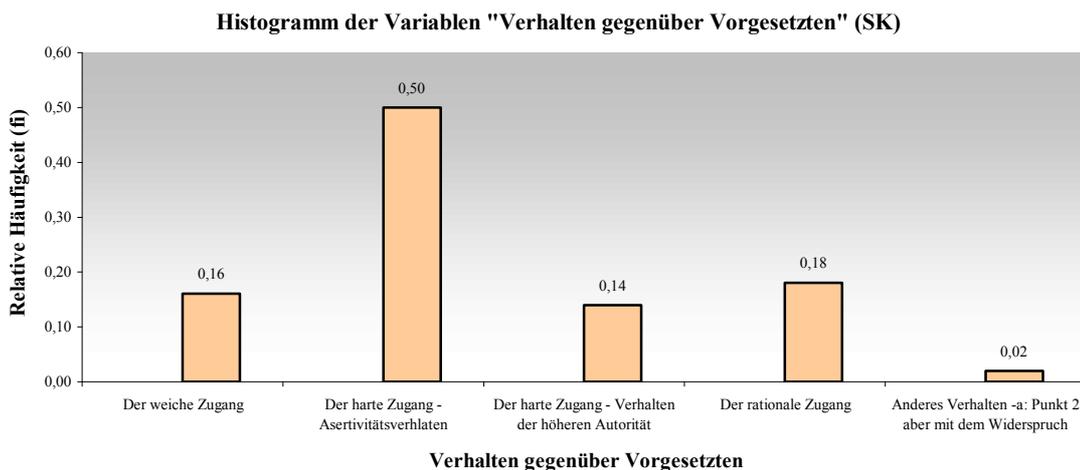


Diagr. 5.3-32 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten aus der Sicht der Wichtigkeit (SK)

Die Hälfte der befragten Mitarbeiter hat angegeben, dass ihr Zugang zum Vorgesetzten *hart* und *assertiv* ist. Das heißt, die Mitarbeiter sind sich ihrer Stellung im Betrieb (kleine Macht) und gegenüber dem Vorgesetzten bewusst und erwarten deshalb auch manchmal Widerspruch von ihm. Da sie aber persönlichen Erfolg erreichen wollen, bemühen sie sich trotzdem um eine gute Beziehung und vermeiden Konflikte. Dabei verzichten sie aber nicht auf eine eigene Meinung und Gefühle, die sie äußern und durchsetzen.

Erst deutlich danach rangiert der *rationale Zugang* mit 18%, in dessen Rahmen sowohl persönliche Ziele als auch Unternehmensziele gleichwertig gelten. Hier führen Mitarbeiter eine Diskussion mit ihrem Vorgesetzten über die Probleme und Möglichkeiten für deren Lösung. Dabei nehmen sie aber die geäußerte Meinung des Vorgesetzten nicht als einen Widerspruch wahr, sondern als eine gerechte Kritik.

Mit 16% folgt sehr dicht der *weiche Zugang* zum Vorgesetzten. Die Mitarbeiter halten ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten für gut, auch wenn sie großen Respekt vor ihm haben. Es ist möglich, dass sie auch aus diesem Grund einen Widerspruch von ihm erwarten. Da sie aber nach eigenen Vorteilen streben, bemühen sie sich, diese Beziehung nicht zu trüben.



Diagr. 5.3-33 Übersicht des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Vorgesetzten (SK)

Nach den Ergebnissen folgen die Befragten, die einen ständigen Kontakt mit ihrem Vorgesetzten halten. In Hintergrund dieser Einstellung verstecken sich das eigene Bewusstsein einer kleinen Macht gegenüber dem Vorgesetzten sowie ihr Bedürfnis, erfolgreich zu sein. Dieser Zugang wird der *harte Zugang mit Anzeichen höherer Autorität* genannt.

Unter den Befragten der KMU kam auch eine *Meinung* vor, die zwar mit dem rationalen Zugang übereinstimmt, aber mit dem Unterschied, dass der Befragte in der gegenseitigen Beziehung von seinem Vorgesetzten Widerspruch erwartet.

Das Verhalten der Mitarbeiter in **großen Unternehmen** zeigt sich ähnlich wie in den KMU nur in der Reihenfolge der gekennzeichneten Zugänge ist eine kleine Änderung vorgekommen. Berücksichtigt man sowohl die Häufigkeit als auch die Wichtigkeit, befinden sich die Befragten mit einem rationalen Verhalten erst an der dritten Stelle - nach dem weichen Zugang. Darüber hinaus wurde auch die Möglichkeit ausgenutzt, eine andere Art des eigenen Verhaltens zu beschreiben. Auch in diesem Fall hat einer der befragten Mitarbeiter seinen Zugang als rational, aber mit erwartetem Widerspruch gekennzeichnet. Die anderen zwei Befragten haben ihr Verhalten wie folgt beschrieben:

- *„Ich stimme mit dem Punkt 2 überein (Der harte Zugang - Assertivitätsverhalten: Das zwanglose und durchgesetzte Verhalten, das konfliktlos ist. Der Mitarbeiter setzt sich selbst durch und drückt eigene Gedanken, Meinungen auch Gefühle aus.) Bis auf den Widerspruch. Ich denke nicht, dass meine Meinung fehlerfrei ist. Jedoch reagiert der Vorgesetzte meistens positiv.“*
- *„Passiv“.*

Bei den Befragten in **Einrichtungen der Staatsverwaltung** zeigt sich die Situation völlig anders. Den ersten Platz nimmt dort der weiche Zugang ein. Gleich danach rangieren mit der gleichen Häufigkeit, aber geringer Wichtigkeit Assertivitätsverhalten und Verhalten höherer Autorität, die beiden Ausprägungen des harten Zugangs. Der letzte Platz ist dem auf der Basis der Rationalität gegründeten Verhalten verblieben. Unter den Befragten waren auch folgende Verhaltensbeschreibungen:

- *„Meine Beteiligung an der Entscheidung wird nicht akzeptiert! Deswegen äußere ich meine Meinung in der nächsten Situation nicht mehr.“*

- „Die Beziehung zwischen mir und meinem Vorgesetzten ist gut. Wir respektieren gegenseitig unsere Meinungen und setzen sie nach Konsultation (Diskussion) durch.“

Die Interpretation der Ergebnisse bei **KMU** und **GU** lassen sich verbinden. Das stark ausgeprägte *Assertivitätsverhalten* mit Anzeichen des harten Zugangs deutet auf zwei Sachverhalte in diesen Unternehmen hin. Einerseits geht es um die im guten Sinne wahrgenommene Äußerung und Durchsetzung eigener Meinungen und Vorschläge sowie auch um das Bemühen, Kompromisse statt Konflikte zu suchen. Andererseits wird der erwartete Widerspruch eher negativ wahrgenommen. Man kann nur vermuten, dass zu große Ansprüche an quantitative und qualitative Leistungen einen Druck auf die Führungskräfte ausüben, diese unter Stress setzen, der sich dann negativ auf das Betriebsklima auswirkt. Dass die Führungskräfte nur ungern die Vorschläge ihrer Mitarbeiter annehmen, führt bei den Mitarbeitern zu Widerspruch.

Im Fall der **Staatsverwaltung** hat der weiche Zugang der Mitarbeiter nicht wirklich überraschend den ersten Platz eingenommen. Dies hat einerseits etwas mit der Mentalität im öffentlichen Dienst zu tun: Vermutlich entscheiden sich eher nicht die innovativen, wagemutigen Menschen, sondern die mit einem eher überdurchschnittlich ausgeprägten Sicherheitsdenken für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst. Damit wurde der von den Fragen zur Motivation ausgehende Fakt bestätigt, dass die Befragten der Entscheidungsbeteiligung eine sehr geringe Bedeutung eingeräumt haben. Und gerade die Mitarbeiter gehen nicht in einen Widerspruch zu ihrem Vorgesetzten, sondern bemühen sich um ein gutes Verhältnis, dass sie nicht trüben wollen. Die Entscheidungsbeteiligung ist für sie nicht relevant (Staatsdiener).

5.3.2.4 DATENERGEBNISSE ZU FRAGEN ZUR WAHRNEHMUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Im Rahmen der letzten Fragengruppe konnten die Befragten ihre *Meinung zur Unternehmensführung* äußern. Die dabei entstandenen Ergebnisse werden im Folgenden nach der Reihenfolge der gestellten Fragen interpretiert.

- 1. LEGEN SIE BITTE ZU JEDER DER FOLGENDEN AUSSAGEN FEST, WIE SEHR SIE AUF DAS VERHALTEN IHRES VORGESETZTEN ZUTRIFFT (ISTZUSTAND). SIND SIE MIT DEM ISTZUSTAND UNZUFRIEDEN, LEGEN SIE BITTE FEST, IN WELCHE RICHTUNG DIE VERÄNDERUNG GEHEN SOLLTE (SOLLZUSTAND).**

Aus der folgenden Tabelle 5.3-4 und dem Diagramm 5.3-34 wird aufgrund der durch die Mitarbeiter gekennzeichneten Aussagen über die Vorgesetzten deutlich, welchen Tatsachen im Unternehmen größere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Vor allem zeigen dies die sog. *deklaratorischen Aussagen*, die in enger Verbindung mit den anderen stehen.

Die Mitarbeiter fühlen sich nicht in vollem Maß in die Führungsprozesse und deren *Veränderungen einbezogen* (Nr. 6). Das ist aber auch dadurch beeinflusst, dass sie darüber nicht ausreichend *informiert* (Nr. 5) werden. Auf diesem Grund lassen sich Probleme in der Kommunikation in diesen Unternehmen annehmen. Dieser Mangel sowohl an der Beteiligung von Veränderungen als auch an Kommunikation hindert die Unternehmen an weiteren größeren Erfolgen. Ohne Informationen über die Ziele ist es nicht möglich, die richtigen Ergebnisse zu erreichen. Diese Feststellungen werden unterstützt durch die Angabe der Mitarbeiter, ihre *Vorgesetzten nähmen sich nicht*

genügend Zeit für sie (Nr. 4) und würden auch nicht ausreichend häufig mit ihnen sprechen (Nr. 11).

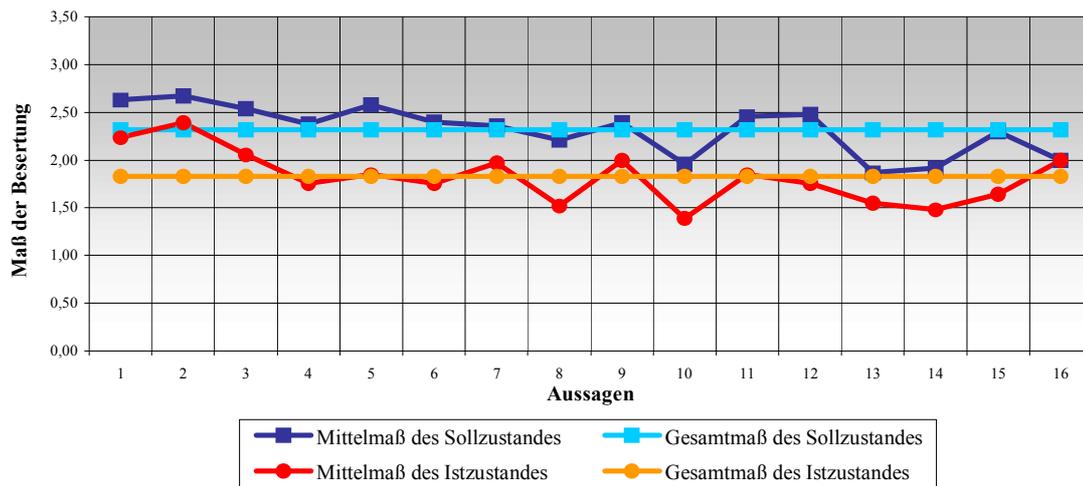
Tab. 5.3-4 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in KMU (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung															
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16-a
α_i	0,30	0,35	0,22	0,05	0,26	0,08	0,04	-0,11	0,07	-0,36	0,14	0,16	-0,45	-0,40	-0,02	-0,32
β_i	0,42	0,57	0,24	-0,07	0,02	-0,07	0,14	-0,31	0,17	-0,43	0,02	-0,07	-0,28	-0,34	-0,19	0,17
Art der Aussage	I.	I.	I.	III.	I.	III.	I.	IV.	I.	IV.	I.	III.	IV.	IV.	IV-	II.

Legende:

Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Beziehung zwischen den Mittelmaßen und den Gesamtmaßen über den Istzustand und den Sollzustand der Wahrnehmung der Unternehmensführung (SK)



- Mein unmittelbarer Vorgesetzter ...:
- ... ist auf Probleme ansprechbar.
 - ... kümmert sich darum, dass Probleme gelöst werden.
 - ... erkennt meine Arbeit entsprechend an.
 - ... nimmt sich ausreichend Zeit für mich.
 - ... informiert mich umfassend über das aktuelle Unternehmensgeschehen und anstehende Veränderungen.
 - ... bezieht mich aktiv in Veränderungen ein.
 - ... drückt die Bereitschaft aus, bei der Erfüllung meiner Aufgaben zu helfen.
 - ... beteiligt sich an der Erreichung meiner Individualziele und an der Erfüllung der Eigenbedürfnisse.
 - ... macht auf mich einen positiven Eindruck.
 - ... macht auf mich einen negativen Eindruck.
 - ... führt mit mir Gespräche über Alternativen bei Problemlösungen.
 - ... sorgt für die reibungslos funktionierende Zusammenarbeit unter uns Kollegen.
 - ... versucht oft von ihm selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.
 - ... behandelt uns oft unfair.
 - ... fragt mich nicht nach meiner Meinung bei Entscheidungen, die mich direkt betreffen.
 - ... sollte die Arbeit verstehen, die ich/wir mache/-n.

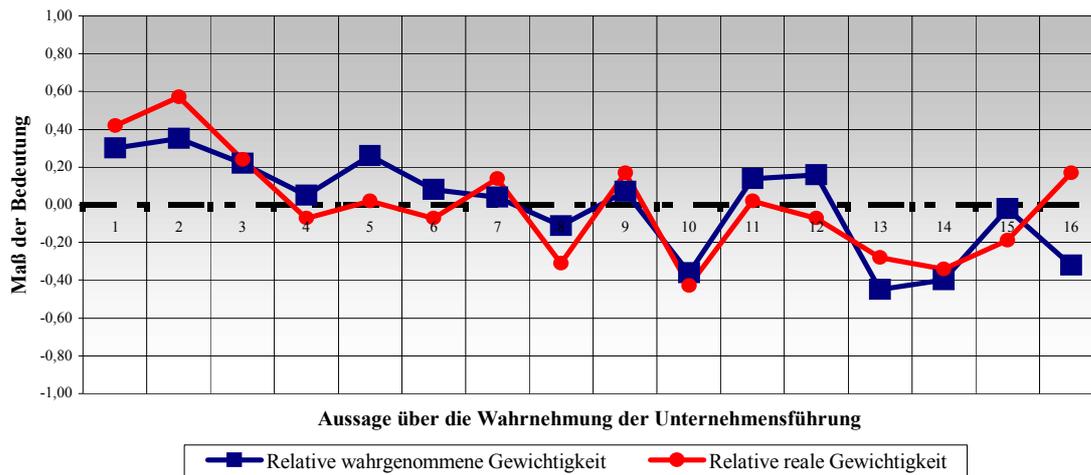
Diagr. 5.3-34 Verhältnis der durchschnittlichen und gesamten Werte der Wichtigkeit und der Zustimmung bei vorgelegten Aussagen (SK)

Die Position der Aussage Nr. 15 im Diagramm 5.3-35 bestätigt, dass die Führungskräfte sich nicht für die Meinung ihrer Mitarbeiter interessieren. Auf der anderen Seite zeigt

sich entweder ein mangelndes Interesse oder ein Unvermögen der Führungskräfte, *ein gutes Betriebsklima und eine reibungslose Zusammenarbeit am Arbeitsplatz* zu schaffen und zu erhalten. Die Mitarbeiter bringen dies in Verbindung mit einer *gewissen Unfairness* (Nr. 13; Nr. 14). Das mangelnde Interesse der Führungskräfte wurde teilweise auch dadurch bestätigt, dass sie sich *an der Erreichung der Individualziele und der Erfüllung der Bedürfnisse* der Mitarbeiter nicht beteiligen (Nr. 8).

Ein Mitarbeiter hat die Möglichkeit einer eigenen Aussage über den Vorgesetzten genutzt, um auszudrücken, dass jede Führungskraft nicht nur die *eigene* sondern auch *die Arbeit der Mitarbeiter verstehen* sollte (Nr. 16).

Beziehung zwischen der wahrgenommenen und realen relativen Gewichtigkeit (SK)



- Mein unmittelbarer Vorgesetzter ...:
1. ... ist auf Probleme ansprechbar.
 2. ... kümmert sich darum, dass Probleme gelöst werden.
 3. ... erkennt meine Arbeit entsprechend an.
 4. ... nimmt sich ausreichend Zeit für mich.
 5. ... informiert mich umfassend über das aktuelle Unternehmensgeschehen und anstehende Veränderungen.
 6. ... bezieht mich aktiv in Veränderungen ein.
 7. ... drückt die Bereitschaft aus, bei der Erfüllung meiner Aufgaben zu helfen.
 8. ... beteiligt sich an der Erreichung meiner Individualziele und an der Erfüllung der Eigenbedürfnisse.
 9. ... macht auf mich einen positiven Eindruck.
 10. ... macht auf mich einen negativen Eindruck.
 11. ... führt mit mir Gespräche über Problemlösungen.
 12. ... sorgt für die reibungslos funktionierende Zusammenarbeit unter uns Kollegen.
 13. ... versucht oft von ihm selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.
 14. ... behandelt uns oft unfair.
 15. ... fragt mich nicht nach meiner Meinung bei Entscheidungen, die mich direkt betreffen.
 16. ... sollte die Arbeit verstehen, die ich/wir mache/-n.

Diagr. 5.3-35 Beziehung der relativen wahrgenommenen und der realen Gewichtigkeit (SK)

Die Wahrnehmung der Unternehmensführung in **großen Unternehmen** unterscheidet sich geringfügig von der in KMU (Tab. 5.3-5). Als eindeutig deklaratorische Aussage ergab sich die *nicht ausreichende Information* der Mitarbeiter über das Unternehmensgeschehen und die vorgenommenen Veränderungen, was auch dem niedrigen Anteil an gemeinsamen Gesprächen entspricht. Wie in den KMU wurde die *Unzufriedenheit mit der Unkenntnis der Führungskräfte über die Arbeit* geäußert, womit diese Aussage in die Gruppe der deklaratorischen Aussagen eingeordnet wurde. In diesem Fall könnte man einen Zusammenhang mit der nicht ausreichenden Anerkennung der Arbeit der Mitarbeiter, die im Vergleich zu den KMU in außerordentlich großem Maß gekennzeichnet wurde, sehen. Außerdem überrascht, dass die Mitarbeiter ihre Führungskräfte zum Teil *negativ wahrnehmen*, und einen *unfairen Umgang* durch sie verspüren.

Tab. 5.3-5 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in GU (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung																
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16-a.	16-b.
α_i	0,22	0,22	0,30	0,08	0,30	0,08	-0,17	-0,34	-0,22	-0,59	0,05	0,03	-0,38	-0,19	-0,03	0,66	-0,01
β_i	0,51	0,65	0,12	0,29	-0,12	0,04	0,13	-0,12	0,02	-0,23	0,03	0,13	-0,11	-0,16	-0,27	-0,78	-0,11
Art der Aussage	I.	I.	I.	I.	III.	I.	II.	IV.	II.	IV.	I.	I.	IV.	IV.	IV.	III.	IV.

Legende:

Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

Große Unterschiede bei der Wahrnehmung der Unternehmensführung zeigen sich auch nicht in den **Einrichtungen der Staatsverwaltung** (Tab. 5.3-6). Obwohl die Antworten der Befragten keine deklaratorischen Aussagen erbrachten, konnte ein Defizit bezüglich der durch Führungskräfte für ihre Mitarbeiter aufgewandten Zeit sowie der Anerkennung der Arbeit der Mitarbeiter aufgezeigt werden.

Tab. 5.3-6 Verteilung der Aussagen in die Gruppen in SV (SK)

Bedeutungs- koeffizient	Aussagen über die Unternehmensführung															
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
α_i	0,27	0,27	0,40	0,27	-0,35	-0,13	0,27	-0,24	0,15	-0,35	-0,13	0,27	-0,35	-0,23	-0,10	xxx
β_i	0,79	0,65	0,05	0,12	-0,03	0,19	0,19	-0,21	0,25	-0,41	0,12	0,12	-0,75	-0,75	-0,35	xxx
Art der Aussage	I.	I.	I.	I.	IV.	II.	I.	IV.	I.	IV.	II.	I.	IV.	IV.	IV.	xxx

Legende:

Art der Aussage	Bedingungen
I - Aussagen als Motive	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
II - überbewertete Aussagen	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i > 0$
III - deklaratorische Aussagen	$\alpha_i > 0$ und zugleich $\beta_i < 0$
IV - Aussagen ohne praktische Bedeutung	$\alpha_i < 0$ und zugleich $\beta_i < 0$

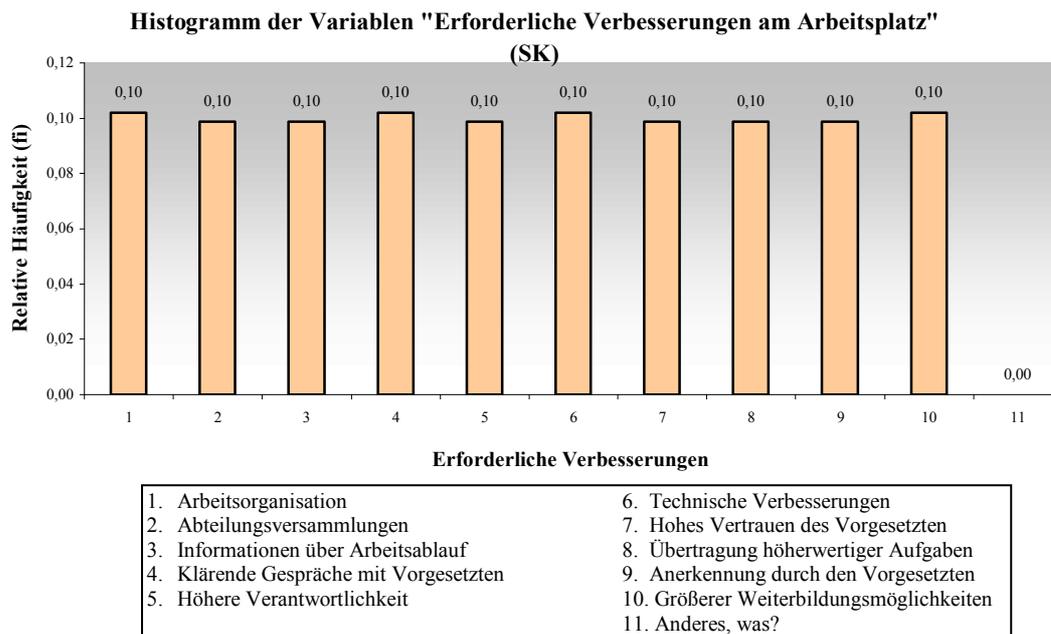
Dieses geringe Interesse der Vorgesetzten an den Mitarbeitern wurde auch dadurch bestätigt, dass die Zusammenarbeit unter den Kollegen am Arbeitsplatz nicht so funktioniert, wie sie sollte und wie es sich die Mitarbeiter wünschen würden. Die Mitarbeiter haben auch das Gefühl, der Vorgesetzte unterstütze sie nicht bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Wie in KMU und GU haben die Mitarbeiter das Interesse der Vorgesetzten an ihrer Meinung bei Entscheidungen nicht positiv bewertet.

2. WELCHE DER NACHFOLGENDEN VERBESSERUNGEN HALTEN SIE AN IHREM ARBEITSPLATZ FÜR ERFORDERLICH?

In der vorletzten Fragengruppe konnten die Mitarbeiter angeben bzw. ergänzen, welche Verbesserungen sie an ihrem Arbeitsplatz für erforderlich halten. Obwohl die Befragten eine Auswahlmöglichkeit von vorgelegten Vorschlägen für die Verbesserung

hatten, zeigte sich eine gleichmäßige **Häufigkeitsverteilung** der einzelnen Vorschläge (Diagr. 5.3-36).

Interessant ist dabei, dass der einzige harte Faktor, *die technische Ausrüstung des Arbeitsplatzes*, so hoch bewertet wurde, was auf erhebliche Defizite bei den KMU und damit auf einen unmittelbaren Handlungsbedarf hinweist, der die größte **Notwendigkeit** und zugleich die damit zusammenhängende **Wichtigkeit** in diesen KMU hat (Diagr. 5.3-37). Auf der Ebene der durchschnittlichen Notwendigkeit wurde das Vorkommen einzelner Vorschläge fast gleichmäßig bewertet. Trotzdem hat die *Übertragung höherwertiger Aufgaben* nach der Anzahl der Antworten den ersten Platz eingenommen, was darauf hinweist, dass die Mitarbeiter sich nicht ausreichend gefordert fühlen und dass ihr Potenzial nicht ausgeschöpft wird.



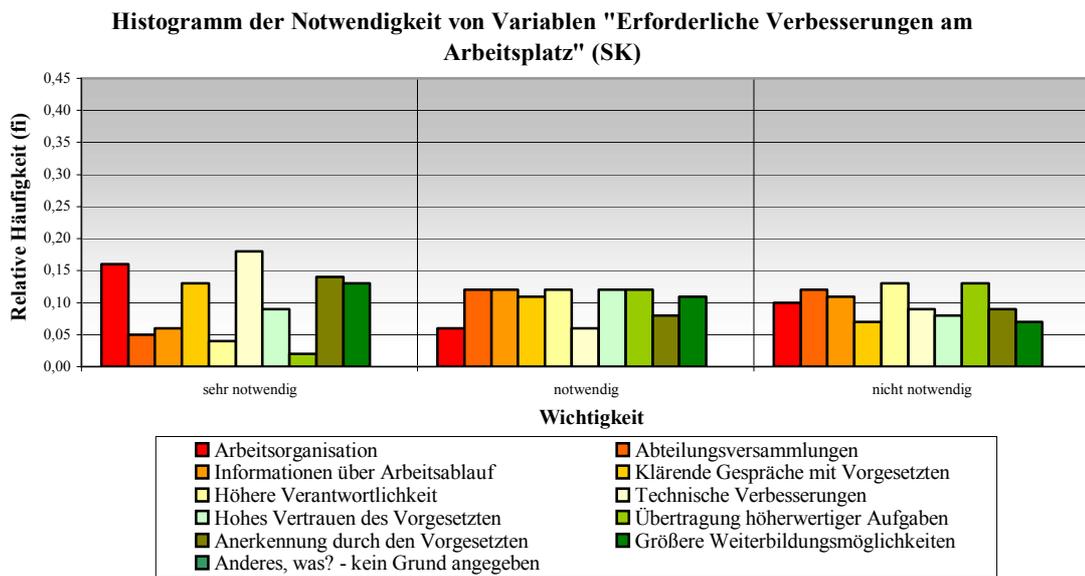
Diagr. 5.3-36 Häufigkeit des Vorkommens der Ansprüche für Verbesserung am Arbeitsplatz (SK)

Als Grund für die fehlenden *technischen Verbesserungen* könnte man auf den ersten Blick einen Mangel an Geld in den Unternehmen sehen. Finanzfragen stehen jedoch oft und überall zur Diskussion und sind für viele Unternehmen nicht einfach. Trotzdem gibt es Unternehmen, die auch in solchen Situationen profitieren und eine starke Position nicht nur national, sondern auch auf dem internationalen Markt haben. Dies sind solche Unternehmen, die ihre Chancen durch gutes Management richtig bewertet und genutzt haben. Unternehmen, die über eine schlechte Fertigungsinfrastruktur verfügen, werden über kurz oder lang auch schlechte Produkte und schlechte Ergebnisse erzeugen. Jeder Mitarbeiter ist nur so gut, wie die Werkzeuge, die man ihm zur Verfügung stellt. Es liegt in der *Persönlichkeit der Führungskraft* in diesem Bereich Potenziale zu erkennen und durchzusetzen.

Die *Übertragung höherwertiger Aufgaben* heißt auch Delegation von Aufgaben und dies hat etwas mit Vertrauen zu tun. Die Umfrageergebnisse ergeben ein Bild von Mängeln bei der Zusammenarbeit, der Zuverlässigkeit und dem Vertrauen. Aber ohne verantwortliche, anspruchsvolle und herausfordernde Aufgaben werden weder Mitarbeiter noch Unternehmen weiterentwickelt.

Alle zehn vorgelegten *Verbesserungsvorschläge* fanden sich aber auch auf der letzten Stufe der Wichtigkeitsskala, die hieß: nicht notwendig. Nach dem Feed-back der Befragten stehen zwei mögliche Interpretationen zur Verfügung. Entweder haben die

Befragten diese dritte Reihenfolge wirklich als „nicht notwendig“ wahrgenommen, oder sie stellte einfach die in der Reihenfolge dritte notwendige Verbesserung dar. Falls man bei der ersten Interpretation (nicht notwendig) bleibt, würden *höherwertige Aufgaben* und *höhere Verantwortlichkeit* nach der Häufigkeit deren Vorkommens für nicht notwendig gehalten. Dies widerspricht aber den anderen Ergebnissen deutlich und bedeutet keinesfalls, dass eine höhere Verantwortung nicht wichtig ist. Daher drängt sich die zweite Interpretationsmöglichkeit auf, dass die Umfrageteilnehmer vielmehr eine dritte Wichtigkeitsskala aufgemacht und die Fragen entsprechend beantwortet haben. Dies würde die weiter vorne beschriebenen Gedanken und Vermutungen unter Berücksichtigung der größten Häufigkeit bestätigen. Da jeder der vorgelegten Vorschläge auch auf der dritten Ebene der Bewertungsskala gekennzeichnet wurde und zwar nicht in einem geringen Maß, lässt sich annehmen, dass diese letzte Stufe der Skala als „die in der Reihenfolge dritte notwendige“ Ebene gilt.



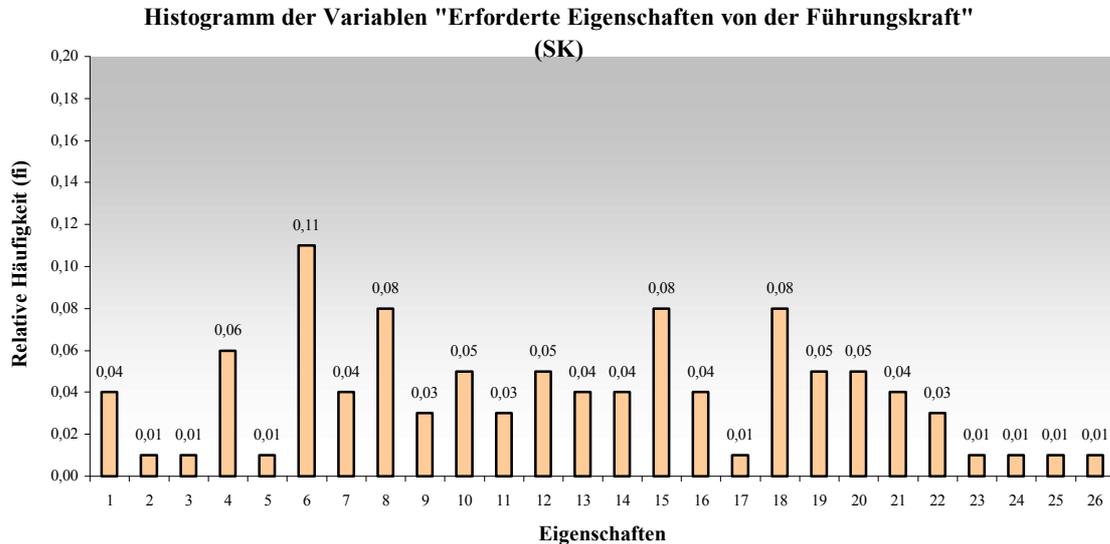
Diagr. 5.3-37 Wichtigkeit der vorgelegten Vorschläge für Verbesserung (SK)

Aus der Sicht der Häufigkeit des Vorkommens der schon erwähnten Vorschläge scheint die Situation in **großen Unternehmen** gleich zu sein wie in KMU. Die Sicht auf die Notwendigkeit deckt aber unterschiedliche Tatsachen auf. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter in GU unter einem *Mangel an Weiterbildung* leiden und nicht genügend über das Unternehmensgeschehen informiert werden. Die Investitionen in Bildung und Weiterbildung rechnen sich nicht sofort. Sie sind mittel- bis langfristig, was aber nicht bedeutet, dass sie deshalb nicht vorrangig wären. In einem Hochindustriestandort wie Europa sind die Arbeitslöhne einer der kostenintensivsten Produktionsfaktoren. Wer daher den Faktor Mensch vernachlässigt, vernachlässigt grundlegende Managementaufgaben.

Die Situation in **Einrichtungen der Staatsverwaltung** erscheint als eine Kombination aus KMU und GU. Die Häufigkeit des Vorkommens einzelner Vorschläge bleibt auch in diesem Fall unverändert. Die Bewertung der Notwendigkeit ergibt in der Reihenfolge einen *Bedarf an Weiterbildung*, *an höherwertigen Aufgaben* und *an Vertrauen und Anerkennung von Vorgesetzten*. Delegation von verantwortungsvollen Aufgaben erfordert andererseits auch die Anerkennung der bisher erreichten Ergebnisse, was als einer der Gründe für Mitarbeitermotivation genannt wurde.

3. BESCHREIBEN SIE BITTE IN EINEM SATZ, WIE SIE SICH IHREN ERFOLGREICHEN UNMITTELBAREN VORGESETZTEN VORSTELLEN.

In der letzten Frage des Fragebogens konnten die Mitarbeiter *ihre Meinung zu ihrem zukünftigen Wunschvorgesetzten* äußern. Die Vorstellungen der Befragten erbrachten eine breite Skala von Eigenschaften, über die der zukünftige erfolgreiche Vorgesetzte verfügen sollte, einige sind jedoch besonders herausragend (Diagr. 5.3-38).



1. Zuhören und Interesse an allen Mitarbeitern.	16. Wälzt eigene Fehler nicht auf Mitarbeiter, sondern hilft ihnen und unterstützt sie.
2. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren.	17. Erfüllt die Unternehmensziele und die Ziele der Mitarbeiter.
3. Motivieren.	18. Hilft bei Problemen und fördert Zusammenarbeit.
4. Konflikte und Probleme positiv lösen und optimistisch sein.	19. Direkt, offen und forsch.
5. Gebildet.	20. Fleißig, arbeiten mit Team, Kontakt zu Mitarbeitern.
6. Kommunikativ.	21. Akzeptiert die Meinung anderer und ist tolerant.
7. Zielbewusst.	22. Intelligent, sympathisch und diplomatisch.
8. Rücksichtsvoll, menschlich und verständnisvoll.	23. Demokratisch und konkret.
9. Die Arbeit anerkennen.	24. Fähig Menschen zu führen.
10. Verantwortlich.	25. Verfügt über den Überblick über das Geschehen und kennt die Arbeit seiner Mitarbeiter.
11. Entscheidend, selbstständig und abwägend.	26. Ich bin besser als er
12. Kundig im Fachbereich und innovativ.	
13. So wie er ist.	
14. Vertrauen aussprechen.	
15. Objektiv und fair, selbstkritisch, kritisch mit Mitarbeitern, aber nicht herabwürdigend.	

Diagr. 5.3-38 Vorstellung der Mitarbeiter über die zukünftige erfolgreiche Führungskraft (SK)

Wie schon die vorangegangenen Fragen zeigten, ist *Kommunikation* im Unternehmen von besonderer Wichtigkeit; sie ragt gegenüber allen anderen Eigenschaften deutlich heraus. Dabei sollte der Informationsfluss in drei Richtungen laufen und zwar von oben nach unten, von unten nach oben und auch in die Breite. Dies betrifft nicht nur Sitzungen, sondern auch Bewertungen, Feed-back, Zusammenarbeit unter Kollegen, Kontakte mit Lieferanten und Abnehmern usw. Darüber hinaus spielt die Kommunikation eine sehr wichtige Rolle im Rahmen der Führung, z.B. bei der Prüfung der Einhaltung von Zielen. Die gegenüber allen anderen Eigenschaften eines „Wunschchefs“ herausgehobene Fähigkeit zur Kommunikation beschreibt sicherlich einen Mangelzustand, den die Mitarbeiter mehr als deutlich empfinden. Hier gibt es Ansatzpunkte für Verbesserungen in den Betrieben. Zielüberprüfung ohne Kommunikation bzw. ohne Fragen ist unmöglich, egal, ob formalisiert oder nicht. Die im Weiteren genannten Eigenschaften folgen mit gleich hoher Häufigkeit und beschreiben einen menschlichen und umgänglichen Vorgesetzten:

- Er sollte seine Mitarbeiter verstehen, ihre Meinung berücksichtigen und zugleich menschlich sein, ohne seine eigene Autorität zu verlieren.
- Er sollte sie durch objektive Kritik weiterentwickeln und zugleich selbstkritisch sein und seine Wirkung auf die Menschen unter sich im Blick haben.
- Er sollte die Zusammenarbeit im Rahmen des eigenen Teams unterstützen und sich darum kümmern, dass Probleme gelöst werden und dass die Zusammenarbeit reibungslos ohne Konflikte funktioniert. Trotz Problemen soll er optimistisch bleiben.

Aus den Antworten ergab sich auch die interessante Feststellung, dass Befragte in KMU's mit ihrem Vorgesetzten wirklich zufrieden sind und sich deshalb keine Veränderung wünschen. Andererseits war aber auch erkennbar, dass einer der Befragten ein besserer Chef werden wollte als sein jetziger.

Für die Vorgesetzten in **großen Unternehmen** hat sich die Skala der Anforderungen verbreitet. Zu den Charakteristiken, die bereits bei den KMU präsentiert wurden, wurden folgende ergänzt:

- Der Vorgesetzte sollte nicht nur fachlich erfahren sein, sondern auch über Auslandserfahrungen verfügen.
- Er sollte über Moral sowie organisatorische Eigenschaften verfügen, die richtige Meinung umsetzen, dabei aber die eigene Autorität nicht verlieren.
- Er soll den Gewinn nicht vor den Wert des Menschen stellen, den Mitarbeitern immer Feed-back geben und sie informieren.
- Er soll die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter und sich selbst nicht vergessen und dabei zuverlässig sein.
- Er soll sein Interesse auf die richtigen Dinge konzentrieren.
- Er sollte eine menschliche Person mit Charakter und Gewissen sein.

Obwohl die Befragten in GU die *Kommunikation* auch für wichtig halten, nimmt die Fähigkeit des Vorgesetzten, Probleme zu lösen und die Zusammenarbeit zu unterstützen, den ersten und wichtigsten Platz unter allen erwähnten Ansprüchen ein. Die Wichtigkeit einiger Ansprüche wiederholt sich wie bei den KMU, auch hier wünschen sich die Befragten, dass ihr Vorgesetzter menschlich und rücksichtvoll ist und Verständnis für sie findet. Dahinter folgen Eigenschaften zur Problem- und Konfliktlösung, Fachfähigkeiten, Sinn für Innovationen, fairer und objektiver Umgang mit Mitarbeitern, Hilfe und Unterstützung für Mitarbeiter sowie Zeit zum Zuhören.

Die Vorstellung über den erfolgreichen Vorgesetzten der bei **Staatsverwaltung** konzentriert sich nach der Häufigkeit und Wichtigkeit auf die folgenden Eigenschaften:

- Zuhören,
- Interesse an den Mitarbeitern und ihrer Meinung,
- Akzeptanz der Mitarbeiter,
- Toleranz.

Die weiteren Charaktereigenschaften entsprechen weitgehend denen in den Unternehmen. Während manche Befragten ihre Unzufriedenheit mit ihrem jetzigen Vorgesetzten im Zusammenhang mit Problemlösungen und Zusammenarbeit angedeutet haben, möchten andere ihren jetzigen Vorgesetzten nicht tauschen.

5.3.3 Auswertung der Zusammenhänge am Beispiel der Slowakei

Ähnlich dem Beispiel Deutschlands wurden die erhobenen Daten der slowakischen Führungskräfte und Mitarbeiter für die Suche nach Zusammenhängen aufbereitet und anschließend ausgewertet. Dies geschieht mittels der Kontingenztabellen und Tabellen für die symmetrischen Maße. Da die beobachteten Merkmale bei den Führungskräften sowie den Mitarbeitern angeboten wurden und beide zusätzlich eigene Antwortmöglichkeiten ergänzen konnten, wuchs die Anzahl der Merkmalsausprägungen bei den einzelnen Merkmalen wie folgt: Hinsichtlich der Führungskräfte – 14 Ansprüche der Arbeitsstelle und 14 Motivatoren für Erreichung der zukünftig optimierten Leistungsziele; hinsichtlich der Mitarbeiter – 11 erforderliche Verbesserungen am Arbeitsplatz und 17 Gründe für nicht genügende Motivation. Für den großen Umfang der Ergebnisse werden die aussagekräftigsten im Folgenden beschrieben.

5.3.3.1 DIE STÄRKE DER ZUSAMMENHÄNGE AM BEISPIEL DER ANTWORTEN VON DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN

Zum Zweck der Feststellung der Abhängigkeit zwischen den einzelnen beobachteten Merkmalsausprägungen hinsichtlich der Führungskräfte wurden die folgenden Aussagen mit der entsprechenden Bezeichnung berücksichtigt. Die Ansprüche waren die gleichen und auch mit der gleichen Bezeichnung von VAR 1 bis VAR 14 wie im Fall der deutschen Führungskräfte. Berücksichtigt man die Motivatoren, wurden sie im Vergleich mit den Antworten deutscher Führungskräfte um die Merkmalsausprägungen VAR 27 „Erfolg“ und VAR 28 „Benefits (soziale Vorteile – Verpflegung, Erholung)“ ergänzt.

Unter Berücksichtigung der Ausprägungen der Merkmale „Anspruch der Arbeitsstelle“ und „Motivator“ wurde **der stärkste Zusammenhang** zwischen *Stressbewältigung* und *Umfang der Fachkenntnisse* festgestellt, dem der Wert des Kontingenzkoeffizienten 0,702 entspricht. Sehr stark voneinander abhängig zeigen sich auch *Genauigkeit und Pünktlichkeit* mit *moderner und umfassender Ausstattung mit Arbeitsmitteln*, bei denen der Koeffizient den Wert 0,688 bei 11 gültigen Fällen erreicht hat. Einen starken Zusammenhang erbrachten die Ergebnisse zwischen den Merkmalsausprägungen *Stressbewältigung* und *Aufstiegschancen* beim Wert des Kontingenzkoeffizienten von 0,635. In der Reihenfolge stehen noch *Intelligenz* mit *Aufstiegschancen* und *Genauigkeit und Pünktlichkeit* mit *Gehalt und materiellen Vorteilen*, bei denen die gegenseitige Abhängigkeit den Wert 0,628 erreicht hat.

Aus der Sicht **des schwächsten Zusammenhangs** lässt sich über die *Qualifikation* und *Fortbildungsmöglichkeiten* sprechen, wo der Kontingenzkoeffizient den Wert 0,102 erreicht hat. Ähnlich sieht es zwischen *Kommunikationsfähigkeit* und *Entscheidungsbeteiligung*, zwischen denen die Stärke des Zusammenhangs zwar doppelten Wert hat (0,201) wie im vorangehenden Fall, aber im Vergleich mit anderen Paaren noch immer sehr schwach ist. Ein interessantes Ergebnis mit dem Wert des Koeffizienten 0,244 zeigt die schwache Abhängigkeit zwischen *Intelligenz* und *Gehalt, materiellen Vorteilen*. Eine schwache Beziehung zeigt sich auch in den Fällen zwischen *Stressbewältigung* und *Fortbildungsmöglichkeiten* (Koeffizient: 0,248) sowie zwischen *Kommunikationsfähigkeit* und *hoher Selbstständigkeit und Verantwortung* (Koeffizient: 0,251).

5.3.3.2 DIE STÄRKE DER ZUSAMMENHÄNGE AM BEISPIEL DER ANTWORTEN VON DEN MITARBEITERN

Im Fall der beobachteten Merkmalsausprägungen bei den Mitarbeitern wurden die von Befragten ergänzten Möglichkeiten sowohl für die erforderlichen Verbesserungen am Arbeitsplatz als auch für die nicht genügenden Gründe für Motivation berücksichtigt. Die Verbesserungen haben die ersten Rangnummern bekommen:

- VAR 1 Arbeitsorganisation,
 - VAR 2 Abteilungsversammlungen,
 - VAR 3 Informationen über Arbeitsverlauf,
 - VAR 4 klärende Gespräche mit Vorgesetzten,
 - VAR 5 höhere Verantwortlichkeit,
 - VAR 6 technische Verbesserungen,
 - VAR 7 hohes Vertrauen des Vorgesetzten,
 - VAR 8 Übertragung höherwertiger Aufgaben,
 - VAR 9 Anerkennung durch den Vorgesetzten,
 - VAR 10 größere Weiterbildungsmöglichkeiten,
 - VAR 11 Anderes, was? kein Grund angegeben;
- wurden die Motivatoren in der anschließenden Reihenfolge wie folgt eingeordnet:
- VAR 12 mangelnde Aufgabenabgrenzung,
 - VAR 13 fehlende Aufstiegschancen,
 - VAR 14 unzureichende Leistungen der Kollegen/des Teams,
 - VAR 15 schlechte Arbeitsplatzausstattung,
 - VAR 16 schlechtes Betriebsklima, fehlende Zusammenarbeit,
 - VAR 17 geringe Fachkenntnisse,
 - VAR 18 fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung,
 - VAR 19 fehlende Fortbildungsmöglichkeiten,
 - VAR 20 keine Möglichkeit zu Dienstreisen,
 - VAR 21 schlechtes Management,
 - VAR 22 fehlende Entscheidungsbeteiligung,
 - VAR 23 schlechte Bezahlung,
 - VAR 24 Andere Gründe, welche? Mangel an Sitzungen,
 - VAR 25 Andere Gründe, welche? keine vorausgesehene Planveränderung,
 - VAR 26 Andere Gründe, welche? Misserfolg,
 - VAR 27 Andere Gründe, welche? Bevorzugung der länger angestellten Kollegen,
 - VAR 28 Andere Gründe, welche? kein Grund angegeben.

Von den Ausprägungen der Merkmale „erforderliche Verbesserungen am Arbeitsplatz“ und „nicht genügende Gründe für Motivation“ am Beispiel der slowakischen Mitarbeiter wurde **die gegenseitige größte Abhängigkeit** mit dem Koeffizienten von 0,748 zwischen *technischen Verbesserungen* und *keiner Möglichkeit zu Dienstreisen* festgestellt. Den zu diesem Fall sehr nahen Zusammenhang (Koeffizient: 0,743) zeigen auch *Übertragung höherwertiger Aufgaben* und *geringe Fachkenntnisse*. Ähnlich sieht es mit der Merkmalsausprägung *keine Möglichkeit zu Dienstreisen* aus, die mit *Abteilungsversammlungen* sowie *Übertragung höherwertiger Aufgaben* den gleichen Zusammenhang hat (Koeffizient: 0,695). Eine auffallend starke Abhängigkeit mit dem Koeffizienten von 0,671 wurde noch zu *Informationen über Arbeitsverlauf* und *geringen Fachkenntnissen* festgestellt.

Analysiert man **die schwachen Zusammenhänge** zwischen den vorgelegten Merkmalsausprägungen der Merkmale, kommt man zum Wechsel der vorkommenden

Ausprägungen. Dies wird schon bei den ersten zwei schwächsten Abhängigkeiten deutlich und zwar zwischen *Arbeitsorganisation* und *geringen Fachkenntnissen* (Koeffizient: 0,212) sowie zwischen *hohem Vertrauen des Vorgesetzten* und *schlechter Arbeitsplatzausstattung* (Koeffizient: 0,219). Niedrige Werte des Kontingenzkoeffizienten, die gleich hintereinander folgen, zeigten sich auch zwischen *größeren Weiterbildungsmöglichkeiten* und *schlechtem Betriebsklima, fehlender Zusammenarbeit* (Koeffizient: 0,225); zwischen *Abteilungsversammlungen* und *mangelnden Aufgabenabgrenzung* (Koeffizient: 0,234) sowie zwischen *Abteilungsversammlungen* und *schlechter Arbeitsplatzausstattung* (Koeffizient: 0,245).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die statistischen Auswertungen die Aussagekräftigkeit der Ergebnisse ohne Berücksichtigung von Zusammenhängen zwischen einzelnen Merkmalen bestätigen.

1. Aus der Sicht der Führungskräfte geht es um diese *Ansprüche der Arbeitsstelle* wie:

- *Stressbewältigung,*
- *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit,*
- *Schnelle Entscheidungsfähigkeit,*
- *Kommunikationsfähigkeit* und
- *Natürliche Autorität;*

und um die folgenden *Motivatoren*:

- *Klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung,*
- *Aufstiegschancen,*
- *Leistungen der Kollegen/des Teams,*
- *Fortbildungsmöglichkeiten,*
- *Gutes Management,*
- *Entscheidungsbeteiligung* und
- *Gehalt mit materiellen Vorteilen.*

2. Aus Sicht der Mitarbeiter handelt es sich um diese *Verbesserungen*:

- *Arbeitsorganisation,*
- *Informationen über Arbeitsverlauf,*
- *Klärende Gespräche mit Vorgesetzten,*
- *Technische Verbesserungen,*
- *Hohes Vertrauen des Vorgesetzten* und
- *Anerkennung durch den Vorgesetzten;*

und um die folgenden *nicht genügenden Motivatoren*:

- *Fehlende Aufstiegschancen,*
- *Schlechte Arbeitsplatzausstattung,*
- *Schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit,*
- *Geringe Fachkenntnisse* und
- *Keine Möglichkeit zu Dienstreisen.*

Ebenfalls wie am Beispiel Deutschlands ist wieder darauf hinzuweisen, dass die erbrachten Zusammenhänge keine Kausalität zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen bedeuten.

6 VERGLEICH DER SITUATION ZWISCHEN DEUTSCHLAND UND DER SLOWAKEI

Die in beiden Ländern durchgeführte Untersuchung erbrachte interessante Ergebnisse mit sehr ähnlichen Aussagen zum Teil jedoch auch geringe Abweichungen. Beim Feed-back aus den angesprochenen Organisationen gibt es diese Unterschiede: Während in Deutschland 28,2% der KMU auf die Befragung reagiert haben, waren es in der Slowakei 40,4%.

Auch bei den **befragten Führungskräften und Mitarbeitern in KMU** gibt es Unterschiede. In Deutschland haben 33,3% der Führungskräfte und 66,7% der Mitarbeiter an der Untersuchung teilgenommen. In der Slowakei beteiligten sich 42,4% der Führungskräfte und 57,6% der Mitarbeiter an der Befragung.

Hinsichtlich der *Art* der **Unternehmen** zeigten sich ebenfalls Unterschiede. Zwar war in erster Linie die Wirtschaft angesprochen, in Deutschland beteiligten sich aber auch Forschungseinrichtungen an der Befragung und in der Slowakei Einrichtungen der Staatsverwaltung. Unterscheidet man nach dem *Sitz* der Betriebsstätte, so hatten 92% der reagierenden deutschen KMU ihren Sitz in Ostdeutschland und in der Slowakei 54% in der Westslowakei. Beide Länder sind im europäischen Maßstab nicht weit voneinander entfernt, insofern scheinen die bearbeiteten Ergebnisse durchaus gut vergleichbar, wenngleich es bei den Lebensverhältnissen bis heute noch gut erkennbare Unterschiede gibt. 90% der deutschen und r.d. 70% der slowakischen Unternehmen *existieren länger als 5 Jahre*, vermutlich auch deshalb, weil im Management dieser Betriebe keine gravierenden, bestandsgefährdenden Fehler gemacht wurden.

Trotz der erwähnten Unterschiede sowie die Unterschiede im Denken und Handeln der Menschen beider Länder deuteten die Ergebnisse eine Tendenzrichtung. Ein Vergleich der Situation zwischen deutschen und slowakischen KMU aus der Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter wird in den nächsten Abschnitten dargestellt.

6.1 Vergleich am Beispiel der Führungskräfte

Zu den **Personenbeschreibungen der befragten Führungskräfte** ergab sich, dass die Führungspositionen in Deutschland ausschließlich von Männern besetzt waren, während in der Slowakei eine gleichmäßige Verteilung von **Männern** und **Frauen** festgestellt werden konnte. Daraus ergibt sich, dass Deutschland hinsichtlich der Umsetzung der Chancengleichheit im Berufsleben noch einige Aufgaben vor sich hat.

Ein weiteres Ergebnis war, dass die Führungskräfte in Deutschland durchschnittlich **älter** als in der Slowakei sind. Drei Viertel sind über 40 Jahre alt, in der Slowakei ist es fast umgekehrt. Dieses Verhältnis war ebenso in den anderen Organisationen anzutreffen. Daraus folgt das Fazit, dass die Führungskräfte in Deutschland im Allgemeinen älter, wahrscheinlich aber auch erfahrener, sind.

In Bezug auf die **Qualifikation** lässt sich sagen, dass die Führungspositionen mit Universitätsabsolventen besetzt sind. In der Slowakei verfügt außerdem eine beträchtliche Anzahl von Absolventen über ein abgeschlossenes Universitätsstudium der ersten Stufe. Eine sehr kleine Gruppe ohne Abitur ist in Führungspositionen in Familienbetrieben tätig.

Die **Zeitdauer und Hierarchieebene** als Führungskraft hängt sicher auch mit dem Lebensalter zusammen. So haben drei Viertel der Führungskräfte in Deutschland auch schon in der Vergangenheit eine Führungsposition ausgeübt, wenn auch in einer tieferen

Hierarchieebene. In der Slowakei sind 48% der Befragten auch bereits über 5 Jahre in einer Führungsposition tätig, davon 84% auf oberster und mittlerer Position. Dem Aufstieg von zwei Dritteln der befragten slowakischen Führungskräfte auf die oberste Ebene ging eine über Jahre andauernde Beschäftigung im Führungsprozess voraus.

Unter Beachtung dieses aufgezeigten Profils lassen sich die folgenden Vergleiche bei der Motivation, dem Führungsverhalten sowie der Entwicklung der Führungskräfte ableiten.

Vergleich der Ergebnisse zur Motivation

Bei den **deutschen Führungskräften** sind die Motive sowohl aus der Sicht der Häufigkeit als auch der Wichtigkeit bei allen vier Fragen ungleichmäßig verteilt. Obwohl die Häufigkeit der vorkommenden Antworten auch deren Wichtigkeit entsprechen könnte, ist dies tatsächlich nicht der Fall.

Die Führungskräfte halten gutes Management für den wichtigsten Grund für die *Motivation ihrer Mitarbeiter*. Gutes Management sehen sie auch als Voraussetzung für gutes Betriebsklima am Arbeitsplatz als sehr wichtiges Motiv. Mitarbeiter wollen jedoch mehr Verantwortung und Selbstständigkeit in Verbindung mit klar gestellten Aufgaben. Auch die Vergütung spielt eine wichtige Rolle. Solche Motive sind nach Meinung der Führungskräfte *keine Gründe für eine fehlende Motivation ihrer Mitarbeiter*.

Auf der anderen Seite fühlen sich die *Führungskräfte selbst* vor allem durch eigene Selbstständigkeit und Verantwortung sowie gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit motiviert. Außerdem motiviert sie die Chance, in höhere Position aufsteigen zu können. Aber auch die Bezahlung ist ein wichtiger Motivator für Führungskräfte, und zwar mehr noch als gutes Management oder Entscheidungsmöglichkeiten.

Die eigene Motivation der Führungskräfte entspricht in hohem Maße den Motiven, deren Änderung sie für die *Erreichung optimaler Leistungsziele* anstreben. In der Reihenfolge der Motive sind dies: Fortbildungsmöglichkeiten, gutes Management und gutes Betriebsklima.

Bei den **slowakischen Führungskräften** unterscheiden sich sowohl die Häufigkeitsskala als auch die Wichtigkeitsskala aller Motive deutlich von denen Deutschlands.

Für die slowakischen Führungskräfte ist die Bezahlung das wichtigste *Motiv für ihre Mitarbeiter*, gleich auf mit den Chancen für beruflichen Aufstieg. Erst danach werden Klarheit der vorgelegten Aufgaben mit ausreichenden Fachkenntnissen und der Verantwortung für ihre Erfüllung genannt.

Bei den Gründen, die nach Meinung der Vorgesetzten verantwortlich für *nicht genügende Motivation der Mitarbeiter* sind, ist zu ergänzen, dass prinzipiell keine Unterschiede zu den Motivatoren bestehen. Die fehlende Selbstständigkeit und Verantwortung und der Mangel an Fortbildung treten dabei mit in den Vordergrund.

Obwohl *die Führungskräfte* in bedeutendem Maß durch Geld motiviert sind, steht die klare Aufgabenabgrenzung und dann ein gutes Betriebsklima im Vordergrund. Die Aufgabenerfüllung geht einher mit entsprechender Verantwortlichkeit sowie Fortbildung, wobei auch die Beteiligung an Entscheidungen und gutes Management nicht fehlt.

Ähnlich wie es sich am deutschen Beispiel zeigte, gilt auch im Fall der slowakischen Führungskräfte, dass sie sich zur *Erreichung optimaler Leistungsziele* um die Änderung der Motive bemühen, durch die sie sich selbst motiviert fühlen.

Vergleich der Ergebnisse zum Führungsverhalten

Aufgrund der Beschreibung der Mitarbeiter halten sich die Führungskräfte in **Deutschland** (67%) und auch in der **Slowakei** (57%) für *aufgabenorientiert*. Die Bemühung der Führungskräfte um hervorragende Leistungen kann am Arbeitsplatz ein gespanntes Klima erzeugen, das die Zusammenarbeit unter Kollegen stört. Auch aus diesem Grund *wird den Führungskräften empfohlen* (25% in Deutschland, 23% in der Slowakei), die Mitarbeiter in Führungsprozesse einzuziehen, ihnen die Möglichkeit zu geben sich zu den im Unternehmen verlaufenden Situationen und vorkommenden Problemen sowie deren Lösungen zu äußern. Genauso wichtig ist es ihnen das Vertrauen auszusprechen, sich an Entscheidungen zu beteiligen.

Vergleich der Ergebnisse zur Kompetenz- und Personalentwicklung

Bei der *Bewertung der Kompetenzen* von Führungskräften ergaben sich gewisse Unterschiede zwischen beiden Ländern, die sich auf verschiedene *Wichtigkeitsebenen* bezogen. Während Ethik und Moralwerte in deutschen Unternehmen als relativ wichtig eingestuft werden, spielen sie für die **Slowakei** keine wichtige Rolle. Gleiches gilt für die Einhaltung der Anweisungen und Sitten. Da die erwähnten Kompetenzen Ergänzungen der Grundkompetenzen von Führungskräften darstellen, lässt sich daraus die weiter vorne erläuterte Bewertung ableiten. Problematisch wird es dann, wenn grundlegenden Kompetenzen eine niedrige Wichtigkeitsstufe zugeordnet wurde. In **Deutschland** waren dies: Teamführung, Feststellung der Ursachen von Problemen und Aufmerksamkeit für Schlüsselfaktoren, die nur mit durchschnittlicher Wichtigkeit bewertet wurden. In der **Slowakei** waren dies für die gegenwärtige Praxis sehr wichtige Kompetenzen, die jedoch auf der niedrigsten Wichtigkeitsebene eingestuft waren: Umgang mit Konflikten und Delegation der Aufgaben. Obwohl lebenslange Weiterbildung zu den zusätzlichen Kompetenzen gehört, sollte man ihren Wert nicht unterschätzen, was die Mehrheit der slowakischen Führungskräfte getan hat. Nur durch Investitionen in Weiterbildung kann man adäquat qualifiziertes Personal gewinnen und damit erfolgreich die Zukunft sichern.

Die *Einteilung der Kompetenzen in grundlegende und zusätzliche* ergab Differenzen in **Deutschland**. In der Bewertung wurden zusätzliche Kompetenzen zu grundlegenden gemacht und umgekehrt. Beispiele dafür sind: das Umsetzen von Verbesserungen, die Delegation der Aufgaben, die Feststellung der Ursachen von Problemen sowie der Schlüsselfaktoren. Dabei ergab sich, dass es bei einzelnen Kompetenzen nicht nur zum Wechsel im Rahmen der Eingliederung gekommen ist, sondern diese Eingliederung auch der vorher gekennzeichneten Wichtigkeit widerspricht. Dies betrifft vor allem den effizienten Umgang mit Konflikten, der zwar zutreffend für sehr wichtig gehalten wurde, paradoxer Weise aber den zusätzlichen Kompetenzen zugeordnet wurde. Eine ähnliche Situation zeigt sich bei der Einhaltung von Moralwerten und Sitten, die mit geringer Wichtigkeit als die Grundkompetenzen der Führungskraft eingeschätzt wurden. Im Vergleich zu Deutschland zeigten die Antworten **slowakischer** Führungskräfte noch größere Differenzen. Die Bedeutung der Umsetzung von Verbesserungen durch Delegation von Aufgaben und das Suchen nach Ursachen von Problemen gilt in der Slowakei nur als eine zusätzliche Kompetenz, während die Einhaltung der Sitten als grundlegende Verantwortung gesehen wird. Auch in diesem Fall ergab sich ein Paradoxon wie bei den deutschen Führungskräften. Einerseits wurde Teamführung zusammen mit Motivation und Integration der Mitarbeiter für sehr wichtig gehalten, aber nur als Ergänzung zu den Grundkompetenzen dargestellt; andererseits wurde der weniger wichtige Umgang mit Konflikten als Grundkompetenz für Führungsfähigkeiten eingeschätzt.

Führungskräfte sollten nicht nur über Kompetenzen, sondern auch *über bestimmte Eigenschaften verfügen*. Die Reihenfolge der einzelnen vorgelegten Eigenschaften unter Berücksichtigung deren Häufigkeit, mit welcher die Befragten sie gekennzeichnet haben, scheint sowohl in Deutschland als auch in der Slowakei fast gleich zu sein. Trotz dieser Häufigkeit zeigt die Wichtigkeit ihrer Bedeutung Unterschiede im Rahmen des Vergleichs zwischen beiden Ländern. Auf der dreistufigen Skala stellt die Diplomatie für **Deutschland** die größte Wichtigkeit dar, dann erst kommt die Kommunikation. Bei der Verantwortlichkeit muss man bemerken, dass sie zwar die größte Häufigkeit unter den weniger wichtigen Eigenschaften erreichte, sie gewann aber Bedeutung auch unter den sehr wichtigen Eigenschaften, allerdings überstieg sie mit ihrer Häufigkeit nicht die Diplomatie. Die **slowakischen Führungskräfte** haben den Eigenschaften eine andere Wichtigkeit zugeordnet, dabei die Verantwortlichkeit als wichtigste. Ähnlich wie in Deutschland wurde auch Wert auf Diplomatie gelegt, die jedoch von der Gerechtigkeit übertroffen wurde. Dabei ist zu ergänzen, dass die Kommunikation in der Slowakei zwar den zweiten Platz aus der Sicht der Häufigkeit eingenommen hat, sie wurde aber auf der Wichtigkeitsskala gleichmäßig verteilt, so dass sie die ersten Plätze auf den einzelnen Wichtigkeitsebenen nicht erreicht hat.

Jede Arbeitsposition stellt herausfordernde Aufgaben an Mitarbeiter und erfordert daher von ihnen Mühe, Ausdauer und Ergebnisse in Form von hohen Leistungen. Auch die Bewältigung der *Ansprüche von Führungspositionen* zeigt sich deutlich unterschiedlich in den untersuchten Ländern. Dies betrifft insbesondere die Ansprüche, die sich beim Erfüllen in der Praxis mit genau umgekehrter Bedeutung in diesen Ländern darstellen.

Während sich die Konzentration auf Aufgaben und die Kommunikationsfähigkeit in **Deutschland** als deklaratorische Ansprüche darstellen, die mit größerer Aufmerksamkeit behandelt werden sollen, werden diese von den Slowaken auf mittlerer Ebene erfüllt. Auf der anderen Seite geben **slowakische Führungskräfte** an, über Fähig-/Fertigkeiten und Erfahrungen nicht in genügendem Maß zu verfügen und Probleme mit der eigenen Anpassungsfähigkeit zu haben. Deshalb werden diese Ansprüche von den Slowaken deklaratorisch wahrgenommen, wobei sie für Führungskräfte in Deutschland klare Motive darstellen.

Eine ähnliche Situation zeigt sich bei der Stressbewältigung und dem persönlichen Tempo, die zwar in **Deutschland** die Bedeutung von Motiven haben, sie spielen aber für die **Slowakei** entsprechend ihrer Erfüllung keine wichtige Rolle. An der erforderlichen Praxis für die gegebene Position und der Intelligenz äußern deutsche Führungskräfte kein großes Interesse im Vergleich zu den Führungskräften in der Slowakei, die diese Punkte fast überbewertet haben.

Bemerkenswert ist, dass Probleme mit Genauigkeit und Pünktlichkeit von **beiden Ländern** als deklaratorisch eingeschätzt wurden.

Abschließend ist zu diesem Abschnitt zu ergänzen, dass einige der Eigenschaften, die sich in jenen Ländern als Motive ergaben, zugleich als eine *Stärke jener Führungskräfte* gehalten wurden. Während es in Deutschland dabei um die Stressbewältigung geht, handelt es sich in der Slowakei um die Kommunikationsfähigkeit.

Im Rahmen der Befragung über die Anforderungen an eine *zukünftig erfolgreiche Führungskraft* nimmt die Sozialkompetenz den wichtigsten Platz bei den Befragten in **Deutschland** ein. Alle anderen angeführten Eigenschaften überragen fachliche Kompetenz und Erfahrungen, die mit ihrer Häufigkeit gleich hinter der Fähigkeit, mit Menschen sozial umgehen zu können, rangieren. In der **Slowakei** gewinnen ähnlich erwünschte Fähigkeiten an Bedeutung, aber in anderer Reihenfolge. Vor allem sind es

die fachlichen Fähig- und Fertigkeiten, die das Kommunizieren und die natürliche Autorität übersteigen. Daneben sollte die Führungskraft mit dem Bewusstsein der Verantwortlichkeit und Kollegialität ausgestattet sein.

Vergleich aufgrund der Zusammenhänge zwischen einzelnen Merkmalsausprägungen

Der Vergleich deutscher und slowakischer Führungskräfte aus der Sicht der beobachteten Zusammenhänge lässt sich wie folgt beschreiben: Es geht um die *Häufigkeit der vorkommenden Merkmalsausprägungen* hinsichtlich der stärksten bzw. schwächsten Zusammenhänge, wo die Zusammenhänge (ersichtlich an den jeweils großen bzw. kleinen Kontingenzkoeffizienten) meistens bei den gleichen Merkmalsausprägungen **in beiden Ländern** aufgetreten sind. Dem entsprechen die Beispiele wie: Emotionalität, Genauigkeit und Pünktlichkeit, schnelle Entscheidungsfähigkeit, natürliche Autorität, Leistungen der Kollegen/des Teams, Fortbildungsmöglichkeiten und gutes Management.

Was die Stärke der Zusammenhänge zwischen konkreten Merkmalsausprägungen in einzelnen Ländern betrifft, kommt es zu Unterschieden. Hinsichtlich der *stärksten Abhängigkeiten* kommen die einzelnen Merkmalsausprägungen in beiden Ländern als unterschiedliche Paare vor. Während „klare und eindeutige Aufgabenabgrenzung“ den größten gegenseitigen Bezug zu „schneller Entscheidungsfähigkeit“ und gleichzeitig zu „natürlicher Autorität“ in **Deutschland** zeigte, stellte sich die größte gegenseitige Beeinflussung zwischen „Stressbewältigung“ und „Umfang der Fachkenntnisse“ in der **Slowakei** dar. Berücksichtigt man die *schwächsten Zusammenhänge*, zeigt sich die Situation sowohl in **Deutschland** als auch in der **Slowakei** recht ähnlich. In beiden Ländern spielt die Merkmalsausprägung „Fortbildungsmöglichkeiten“ eine wichtige Rolle, weil sie die schwächste Abhängigkeit von „Stressbewältigung“ in Deutschland zeigt, der der Wert des Koeffizienten 0,274 entspricht. Fast die gleiche Abhängigkeit zwischen diesen zwei Merkmalsausprägungen gilt auch in der Slowakei mit dem Wert des Kontingenzkoeffizienten von 0,248. Dabei muss man noch darauf hinweisen, dass „Fortbildungsmöglichkeit“ in der Slowakei den noch schwächeren Zusammenhang mit „Qualifikation“ hat (Koeffizient: 0,102).

Obwohl die erbrachten Zusammenhänge der gegenseitigen Kausalität nicht entsprechen müssen, sprechen ihre Aussagen über die gegenseitigen Beeinflussungen, wobei ihre Ursache in einem anderen dritten Faktor liegen kann, aber nicht muss. Auch durch diesen Vergleich zeigte sich teilweise die Bestätigung der in den vorangehenden beantworteten Fragen geäußerten Aussagen.

6.2 Vergleich am Beispiel der Mitarbeiter

Ausgehend von dem Profil, in dem sich die befragten Mitarbeiter vorgestellt haben, haben in der Mehrzahl **Frauen** an der Untersuchung sowohl in Deutschland (63%) als auch in der Slowakei (68%) teilgenommen. Diese Struktur der Mitarbeiter ist statistisch nicht nachvollziehbar und hat wahrscheinlich mit der Art und Weise des Versands der Fragebogen zu tun. Es wird vermutet, dass die Fragebogen in der Mehrheit an im Büro arbeitende Mitarbeiterinnen gesendet wurden.

Deutliche Unterschiede beziehen sich auf das **Alter** der Befragten. Während sich bis 50% der deutschen Befragten in der Altersspanne von 31 bis 40 Jahre identifiziert haben, haben 65% der bis 30 Jährigen in der Slowakei ihr Interesse an der Untersuchung geäußert.

Unter Berücksichtigung der **Qualifikation** führen 38% der deutschen Mitarbeiter ihre Arbeitsposition mit Berufsabschluss aus, die gleiche Anzahl der Befragten hatte einen Fachhochschulabschluss. An der Untersuchung in der Slowakei haben sich 50% der Mitarbeiter mit Universitätsabschluss der ersten Stufe (Bachelor) beteiligt, weitere 26% hatten ein abgeschlossenes Universitätsstudium (Master).

Hinsichtlich des **Zeitraums, in dem die jetzige Position** von den befragten Mitarbeitern ausgeübt wird, haben sich 38% der deutschen Befragten mit über 5 Jahren Erfahrungen identifiziert, während eine gleich große Menge der Slowaken nur über Erfahrungen bis zu 3 Jahren verfügt, auf der anderen Seite gab es dort weitere 32% von Mitarbeitern, die in der gegenwärtigen Arbeitsposition länger eingesetzt sind als 5 Jahre.

Das Profil der befragten Mitarbeiter wird durch den Vergleich zur Motivation, das Verhalten gegenüber Vorgesetzten und die Wahrnehmung der Unternehmensführung ergänzt.

Vergleich aufgrund der Ergebnisse zur Motivation

Die Häufigkeit der vorkommenden Antworten zu der Motivation sowie der nicht genügenden Motivation scheint in den verglichenen Ländern sehr unterschiedlich zu sein. Die Reihenfolge der gekennzeichneten Motive nach der Häufigkeit entspricht nicht der Reihenfolge nach der Wichtigkeit.

In **Deutschland** wurden gutes Betriebsklima und gute Zusammenarbeit von Mitarbeitern sehr prägnant als das wichtigste *eigene Motiv* gekennzeichnet. Gleich danach rangieren die eindeutige Aufgabenabgrenzung und die Aufstiegschancen. Zu dem spielen Verantwortlichkeit und gutes Management eine wichtige Rolle. Darüber hinaus brauchen Mitarbeiter in Deutschland auch Möglichkeiten für Weiterbildung und materielle Vorteile, die jedoch für weniger wichtige Gründe der eigenen Motivation gehalten werden.

Die Bedeutung der gekennzeichneten Motive wurde auch durch die *Ausprägung der Gründe für eine nicht genügende Motivation* bestätigt. Unter diesen wurde die Wichtigkeit des Betriebsklimas gerade durch fehlende Verantwortlichkeit und Selbstständigkeit, schlechtes Management sowie fehlende Entscheidungsbeteiligung noch mehr in den Vordergrund gerückt. Daneben wurden bürokratische und verwaltungstechnische Zwänge freiwillig ergänzt.

Die **slowakischen Mitarbeiter** haben materielle Vorteile und Bedarf an Geld sowie das Bedürfnis nach Aufstieg und Dienstreisen *für ihre Motivation* als die wichtigsten bzw. sehr wichtigen *Motive* gesehen. Obwohl das Betriebsklima trotz dieser materialen Motive im Hintergrund ebenfalls als Motiv erscheint, zeigt es sich als ein Paradoxon, wenn man Verantwortlichkeit, Bedarf an gutem Management, Bedürfnis nach Entscheidungsbeteiligung sowie Möglichkeiten für Weiterbildung berücksichtigt. Keinen großen Unterschied zeigen *die zur nicht genügenden Motivation der Mitarbeiter führenden Gründe*, unter denen materielle Vorteile in Verbindung mit gutem Betriebsklima den wichtigsten Platz einnehmen. Zu sehr wichtigen Gründen werden auch solche gezählt, die direkt die ausgeübte Arbeit betreffen, d.h. Aufgabenabgrenzung, Leistungen der Kollegen, Arbeitsplatzausstattung und Fortbildung. Die mehr mit dem Management zusammenhängenden Gründe spielen keine vordergründige Rolle.

Vergleich aufgrund der Ergebnisse zum Verhalten gegenüber Vorgesetzten

In den Antworten, in denen die Mitarbeiter ihr *Verhalten gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten* beschrieben haben, zeigt sich in beiden Ländern eine gleiche Tendenz.

Sowohl in **Deutschland** als auch in der **Slowakei** verwenden fast 60% Mitarbeiter Assertivität in ihrem Verhalten, womit sie zugeben, dass sie keine Konflikte in der Beziehung zu ihrem eigenen Vorgesetzten hervorrufen wollen, vor ihm Respekt haben, aber auch zur Erreichung persönlicher Erfolge eigene Vorschläge und Ansichten äußern. Weniger häufig bevorzugen sie ständigen Kontakt mit dem Vorgesetzten, um eigene Vorteile zu erlangen. Zugleich bemühen sie sich darum, dass es nicht zum erwarteten Widerspruch von Seiten des Vorgesetzten kommt. Nach diesen erwähnten harten Einstellungen kommt auch der weiche Zugang von Mitarbeitern in KMU vor, in dem sie sich um die Vermeidung der Konflikte bemühen, um die Beziehung zwischen sich und dem Vorgesetzten nicht zu trüben.

Überraschend scheint die Einschätzung des am meisten optimalen Zugangs in beiden Ländern: Während diese Einstellung in KMU in **Deutschland** überhaupt nicht vorgekommen ist, wurde sie von **slowakischen** Mitarbeitern mindestens für weniger wichtig und in geringem Maß auch als sehr wichtig bewertet. Wahrscheinlich haben die Befragten in der Slowakei bemerkt, dass Unternehmensziele genauso wichtig sind wie ihre eigenen und außerdem auch, dass Gespräche mit Vorgesetzten über Probleme, Lösungsalternativen und Maßnahmen eine Bereicherung sowohl für das Unternehmen als auch für sie selbst darstellen.

Vergleich aufgrund der Ergebnisse zur Wahrnehmung der Unternehmensführung

Im Rahmen der *Bewertung der Aussagen zum Verhalten der Vorgesetzten durch Mitarbeiter* wird auf den ersten Blick deutlich, dass die Unternehmensführung in der Slowakei durch mehr deklaratorische Aussagen bewertet wird, die für Mitarbeiter einen großen Wert darstellen, als dies in Deutschland der Fall ist.

Bei den **slowakischen Unternehmen** ergab sich, dass die Mitarbeiter sich nicht in vollem Maß in die Führungsprozesse und deren Veränderungen einbezogen fühlen. Diese Einschätzung ist aber auch dadurch beeinflusst, dass sich Mitarbeiter über Veränderungsprozesse nicht ausreichend informiert fühlen, was auf Probleme in der Kommunikation in diesen Unternehmen hinweist. Dieser Mangel sowohl an Beteiligung an Veränderungen als auch an Kommunikation behindert die Unternehmensentwicklung. Diesem entspricht auch die Feststellung, dass Vorgesetzte sich nicht genügend Zeit für die eigenen Mitarbeiter nehmen. Ebenso wird ein Mangel an Gesprächen konstatiert und damit eine vergebene Chance, an Problemlösungen mitzuwirken. Fehlendes Interesse der Führungskräfte an ihren Mitarbeitern ist in jedem Fall aber ein Mangel, wenn es um die Herstellung und/oder den Erhalt eines guten Betriebsklimas und einer reibungslosen Zusammenarbeit geht.

Im Unterschied zur Slowakei empfinden deutsche Mitarbeiter Zufriedenheit mit dem Maß der Zeit, die ihre Führungskräfte für sie aufbringen sowie mit deren Bemühungen um eine reibungslose Zusammenarbeit. Hinsichtlich der Einbeziehung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse gilt dies sogar als eine der überwerteten Aussagen, mit der die Mitarbeiter im Unterschied zur Slowakei in einem solchem Maß zufrieden sind, dass sie es nicht für erforderlich halten, dieser Frage eine noch größere Wichtigkeit zuzuschreiben.

Im Vergleich zur Slowakei wurde das Führungsverhalten in **Deutschland** positiver bewertet. Die Aussage über das Interesse der Führungskraft an der Meinung ihrer Mitarbeiter bei Entscheidungen wurde in slowakischen Unternehmen als ausreichend, aber nicht sehr bedeutend eingeschätzt; und dies ist der einzige kritische Faktor im Interesse deutscher Führungskräfte. Diese Aussage befindet sich jedoch an der Grenze zwischen den deklaratorischen Aussagen und denen ohne praktische Bedeutung. Das kann zwei Ursachen haben: Entweder stimmten die Befragten dieser Aussage überhaupt

nicht zu und reagierten deshalb aus der Sicht des Sollzustandes nicht auf sie oder aber sie finden dieses Interesse ihrer Führungskräfte richtig und ordneten dieser Aussage eine bestimmte Wichtigkeit zu.

Bei der Einordnung anderer Aussagen in die einzelnen Gruppen zeigten sich **zwischen beiden Ländern** keine Unterschiede. Eine Ausnahme stellt die Bereitschaft und die Hilfe von Führungskräften bei der Erfüllung der Aufgaben von Mitarbeitern dar. Obwohl diese Aussage sowohl in Deutschland als auch in der Slowakei als sehr positiv bewertet wurde, wird diese Bereitschaft bei den deutschen Führungskräften auf dem höheren Niveau gesehen.

Bewertet man *die Verbesserungsvorschläge*, sind sie mit der gleichen Häufigkeit in Deutschland und auch in der Slowakei vertreten. Die Unterschiede zwischen beiden Ländern betreffen nur die abgestufte Notwendigkeit für die Anwendung der verlangten Verbesserungen.

In **Deutschland** wurden klärende Gespräche mit dem Vorgesetzten sowie der Bedarf an Weiterbildung als die notwendigsten und dringendsten Verbesserungsvorschläge angesehen. Dies wird verbunden mit der Arbeitsorganisation, die in einem engen Zusammenhang mit Informationen über den Arbeitsablauf steht. Die anderen Vorschläge wurden überraschend höher bewertet als die, bei denen Verbesserungen nicht erforderlich sind.

Ein ähnliches Bild zeigt die Situation in der **Slowakei**, wo alle Vorschläge als sehr notwendig angesehen werden, aber in unterschiedlichem Maß. Herausragend sind vor allem die technische Ausstattung am Arbeitsplatz und die richtige Organisation der Arbeit. Danach folgen klärende Diskussionen mit dem Vorgesetzten, von dem die Mitarbeiter zugleich Anerkennung erwarten. Weiterbildung wird für gleichwertig wichtig gehalten. Die anderen Vorschläge wurden in diesem Fall etwa gleichmäßig auf den Ebenen der durchschnittlichen sowie nicht verlangten Notwendigkeit bewertet.

Am Rande ist noch zu ergänzen, dass die Anforderung an das Vertrauen des Vorgesetzten in nicht übersehbarem Maß **in beiden Ländern** in den Vordergrund gerückt wurde.

Im Rahmen der Untersuchung wurde auch die *Vorstellung der Mitarbeiter über eine zukünftig erfolgreiche Führungskraft* zwischen Deutschland und der Slowakei verglichen. Obwohl die Skala der erwünschten Eigenschaften und Fähigkeiten in unterschiedlicher Breite den Vorstellungen der befragten Mitarbeiter entspricht, unterscheiden sie sich im Bezug auf ihren Inhalt kaum:

Während die Mitarbeiter in **Deutschland** die Orientierung auf Aufgaben vor der auf Personen aber unter Berücksichtigung der Unternehmensziele bevorzugen, legen **slowakische Mitarbeiter** den höchsten Wert auf die Kommunikation der Führungskraft.

Vergleich aufgrund der Zusammenhänge zwischen einzelnen Merkmalsausprägungen

Die beobachteten Zusammenhänge zwischen den von den Mitarbeitern gekennzeichneten Merkmalsausprägungen lassen sich ebenfalls wie bei den Führungskräften beschreiben. Hinsichtlich der starken und schwachen Zusammenhänge haben die folgenden Merkmalsausprägungen sowohl in **Deutschland** als auch in der **Slowakei die größte Häufigkeit** erreicht: Informationen über Arbeitsverlauf, technische Verbesserungen, hohes Vertrauen des Vorgesetzten, schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit.

Ähnlich wie bei Führungskräften sehen die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen beim Vergleich beider Länder unterschiedlich aus. Eine sehr kleine Ähnlichkeit zwischen den Ländern gibt es bei den *stärksten Zusammenhängen*, wo die Merkmalsausprägung „technische Verbesserungen“ den stärksten Bezug zu „schlechter Arbeitsplatzausstattung“ in **Deutschland** und zu „keiner Möglichkeit zu Dienstreisen“ in der **Slowakei** zeigt. Im Fall der *schwachen Zusammenhänge* rückt „hohes Vertrauen des Vorgesetzten“ in den Vordergrund. In **Deutschland** hat dies eine relativ geringe ziemlich kleine Abhängigkeit im Bezug auf „schlechtes Management“ (Koeffizient: 0,322) und in der **Slowakei** im Bezug auf „schlechte Arbeitsplatzausstattung“ (Koeffizient: 0,219). Ebenfalls lässt sich über die Merkmalsausprägung „schlechtes Betriebsklima und fehlende Zusammenarbeit“ sprechen, die den sehr schwachen Zusammenhang zu „Anerkennung durch den Vorgesetzten“ in **Deutschland** (Koeffizient: 0,272) und zu „größeren Weiterbildungsmöglichkeiten“ in der **Slowakei** (Koeffizient: 0,225) zeigt.

Genauso, wie es schon im vorangehenden Kapitel 6.1 beim Vergleich der Zusammenhänge hinsichtlich der Antworten von den Führungskräften erwähnt wurde, gilt die gleiche Zusammenfassung auch in diesem Fall. Das heißt, dass man die Kausalbeziehung zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen nur vermuten kann. Andererseits können die abgeleiteten Abhängigkeiten aber die vorherigen Aussagen von einzelnen Fragen bestätigen.

7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Unter Berücksichtigung der Führungssituation, die aufgrund des Standes der Literatur sowie aufgrund der Ergebnisse, die sich aus der durchgeführten Untersuchung ergaben, in dieser Dissertation beschrieben wird, wird auf die Bedeutung des Managements in der Praxis hingewiesen. Der Bedarf an gutem Management zeigt sich auch durch die sich stark verändernden Bedingungen der Wirtschaftsprozesse nicht nur in Deutschland und der Slowakei, sondern in vielen entwickelten Industrieländern, in denen sich diese Bedingungen für den Verlauf der Unternehmenstätigkeiten als auch für den Unternehmenserfolg als entscheidend herausstellen. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung und Entwicklung sind Innovationen, ohne die kein Unternehmen im heutigen Konkurrenzkampf langfristig bestehen kann. Der Unternehmenserfolg auf dem Weltmarkt steht und fällt mit innovativen Produkten. Das ist ein Grund, warum exzellente Wissenschaft über **professionelles Management** den raschen und erfolgreichen Transfer von neuem Wissen, neuen Technologien und neuen Verfahren in die wirtschaftliche Nutzung ermöglichen muss. Damit aber auch Innovationen als Ergebnisse der Wissenschaft zügig in den Unternehmen umgesetzt werden, bedarf es der Begleitung durch professionelles Management auch in den Unternehmen. Damit zeigt sich einerseits die Bedeutung der erforderlichen engen Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der Wirtschaft von Unternehmen und andererseits die Bedeutung der Unternehmensführung für den Unternehmenserfolg überhaupt.

Das Ganze spielt sich nicht ohne die Einflussnahme des Staates ab. Die Staatsverwaltung nimmt Einfluss durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse, Verfügungen, Aufgaben usw. Sie reglementiert damit auch das Verhältnis des Zusammenwirkens von Wissenschaft und Wirtschaft. Um zu einem gleichgerichteten, volkswirtschaftlich sinnvollen Vorgehen zu kommen, müssen alle Beteiligten die gleiche Zielfokussierung haben und sie auch verfolgen. Dies erscheint als eine große gesellschaftliche Aufgabe, unterstellt man doch schon Wirtschaft und Wissenschaft keine gleiche Sprache. Die Einbeziehung der unterschiedlichen Kulturen, gerade der der Staatsverwaltung, lässt unüberwindbare Hürden vermuten. Letztlich sind es aber alles mehr oder minder hierarchisch geführte Organisationen, die rein theoretisch nach den gleichen Modellen funktionieren müssten. Die Menschen, insbesondere die, die Verantwortung tragen, machen wahrscheinlich den größten Unterschied aus. Deswegen konzentrierte sich diese Arbeit im Wesentlichen auf die Rolle, die Ausprägung, das Verständnis und die Sicht der Führungskräfte in diesen drei Sektoren.

Das Thema der vorgelegten Dissertation vergleicht die Situation zwischen Deutschland und der Slowakei. Obwohl es sich um zwei unterschiedliche Länder handelt, beziehen sich die Unterschiedlichkeiten nicht auf deren Management als Funktion, sondern auf die Art und die Weise, wie das Management in diesen Ländern ausgeführt wird. *Was man tun sollte, ist überall gleich, aber wie man es tun sollte, kann auch im selben Land unterschiedlich sein.* Aus diesem Grund stehen nicht nur die Manager auf der ersten Führungsebene, sondern auch Führungskräfte auf tieferen Hierarchieebenen im Mittelpunkt der Untersuchung. Durch Kreuzvergleich aus der Sicht der Mitarbeiter wird das Verhalten und die Einschätzung des Führungspersonals hinterfragt und bewertet.

In der Literatur gibt es eine dankbare Fülle von Vorschlägen, wie eine gute Führungskraft (der richtige Manager), aussehen sollte und welche unterschiedlichsten Erwartungen man an den idealen Manager haben kann. In der Praxis findet man diese

Idealvorstellungen eher weniger. Die *Besonderheit des richtigen Managers beruht vor allem auf seiner Effektivität und Wirksamkeit*. Einerseits für ihr Bringen der wirksamen, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Leistungen und für die daraus resultierenden Ergebnisse, die dem Unternehmen und damit auch dem Manager Erfolg bringen. Andererseits verbinden sie sich mit der persönlichen Individualität des Managers. Manager werden oft nur in ihrer Funktion und nicht auch als Menschen wahrgenommen. Alle Menschen aber unterscheiden sich voneinander, so dass auch jeder Manager für sein Unternehmen einzigartig ist. Die an Manager gestellten Ansprüche und von ihnen geforderten Kompetenzen sind bekannt, es fehlt aber die Kenntnis, wie alle Ansprüche bewältigt und wie über alle erwünschten Kompetenzen verfügt wird. Aus diesem Grund wird nicht nur die Frage „WAS?“, sondern auch und vor allem die Frage „WIE?“ in den Vordergrund des richtigen Managers gerückt. Das „Wie?“ soll die Art und Weise und die richtige Richtung auf dem Weg zum effektiven und wirksamen Management (dem „Was?“) zeigen.

Können für das „Wie?“ die drei Wörter „**ÜBERLEGEN – SAGEN – HANDELN**“, deren Sinn und Bedeutung sowie deren gegenseitigen Zusammenhänge zur Diskussion gestellt werden? Jedes dieser Wörter versteckt in sich die Fähig- bzw. Fertigkeit zu managen.

Überlegen bedeutet, auch während des Alltages anzuhalten, das eigene Verhalten zu hinterfragen, dessen Richtigkeit sowie Konsequenzen zu beurteilen und letztendlich über mögliche Änderungen, die zur Verbesserung der Qualität eigenes Verhalten und zur eigenen Entwicklung beitragen, nachzudenken. Durch das Überlegen sollte der Mensch zu der Überzeugung und Begeisterung für eigene bzw. durch andere vermittelte Ideen kommen, um sie mit bestimmender Gewissheit weiterzuleiten, durchzusetzen und zu realisieren.

Sagen betrifft die Auswahl der richtigen Wörter und deren Formulierung durch den richtigen Stil in der geeigneten Form. Bevor Worte ausgesprochen werden, sollte man zuerst sorgfältig über ihre Anwendung und Wirkung nachdenken. Worte können verletzen wie Waffen, sie können aber auch helfen und lindern. Unter jeder äußeren Hülle eines jeden Menschen verbirgt sich seine Individualität, die sich in Form eigener Gedanken, Gefühle und bestimmter Äußerung darstellt. So individuell wie die Menschen muss auch deren Ansprache sein.

Handeln ist die Verwirklichung dessen, was man will. Auf dem Handeln beruht der letzte Schritt der Wirkung von Managern, in dem sich die Effektivität und Wirksamkeit ihrer gedachten Ideen und ausgesprochenen Gedanken zeigen. Durch ihr Handeln wird ihr Wille bestätigt, der durch die erforderlichen Leistungen zu den beabsichtigten Ergebnissen führt. Ihr Handeln trägt aber auch zur Herstellung und Erhaltung wechselseitiger Beziehungen bei.

Im Hintergrund dieser drei Schritte, die den Grund *für die Effektivität und die Wirksamkeit der Manager* darstellen, **ist die Erfüllung ihrer Aufgaben zu sehen, auf die sie mit einer bestimmten Methodik und unter Berücksichtigung bestimmter Regeln eingehen**. Mit Blick auf die Aufgaben handelt es sich um jene, die von Managern getan werden sollen und müssen. Obwohl die Manager sich auch mit sog. Sachaufgaben beschäftigen müssen, die eher die Korrespondenz, Verhandlungen, Repräsentationen usw. betreffen, gewinnen gerade die strategischen Aufgaben an Bedeutung und Wichtigkeit. Dies sind im Wesentlichen die Sorge für Ziele, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Fördern und Entwickeln der Mitarbeiter.

Nach den Umfrageergebnissen muss bezweifelt werden, dass die Manager diesem hohen Anspruch in der Arbeitspraxis tatsächlich gerecht werden – und zwar völlig unabhängig davon, in welcher Branche und in welchem Land sie tätig sind. Dass diese Bewertung zutreffend ist, bezweifeln noch nicht einmal die Manager selber, was an sich schon überraschend ist. Für Auswertung der Umfrage hätte man vermuten können, dass die Führungskräfte ein deutlich positiveres Bild von sich selber erzeugen als es der Realität entspricht. Und man hätte vielleicht auch erwartet, dass die Mitarbeiter in ihrem Urteil über die Führungskräfte negativ überzeichnen und sie dadurch abwerten – aber auch dies ist nicht geschehen, zumindest nicht durchgängig. Vielmehr sind Vorgesetzte und Mitarbeiter eher nüchtern als emotional mit der Befragung umgegangen und haben sich um eine sachliche Antwort bemüht, auch wenn in einigen Fällen das Verhältnis in der Zusammenarbeit nicht spannungsfrei war. Die Untersuchung hat auch gezeigt, dass die Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen eher graduell als prinzipiell sind und sie somit hinsichtlich der Fragestellung dieser Dissertationsschrift durchaus vergleichbar behandelt werden können. Die Unterschiede wurden größer im Vergleich zu den Forschungseinrichtungen und liegen erwartungsgemäß im Vergleich zu den Staatsbetrieben am breitesten auseinander. Dennoch gibt es auch hier viele Gemeinsamkeiten, die in fünf Empfehlungen einfließen können:

(1) Die Manager müssen sich stärker von operativen Aufgaben lösen und sich den *strategischen Unternehmensfragen* widmen; dies ist ihre vorrangige Aufgabe. Die starke Einbeziehung in das operative Geschäft bringt sie in Zeitnot und Stress und dieser wirkt sich negativ auch auf das Betriebsklima auf. Zugleich bleibt ihnen nicht genügend Zeit für Kommunikation und die Beschäftigung mit ihren Mitarbeitern, was auf diese demotivierend und damit leistungssenkend wirkt. Die Chance für mehr Freiraum besteht: Die Mitarbeiter sind aufgrund ihrer überwiegend guten Qualifikation zur Übernahme höherwertiger Aufgaben prinzipiell geeignet, vor allem sind sie aber auch dazu bereit. Eine große Mehrheit würde sich durch die Übertragung höherwertiger Aufgaben aufgewertet und motiviert fühlen, so dass der Schlüssel für die wünschenswerten Veränderungen jetzt auf Seiten des Managements liegt – es muss die Chance nur nutzen!

(2) Das *Betriebsklima* scheint in vielen Betrieben stark verbesserungsbedürftig zu sein, das empfinden sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte. Und beide Gruppen geben als eine ihrer Wunschvorstellungen das gute Betriebsklima mit einer hohen Wichtigkeit an. Gerade an diesem Punkt zeigt sich das Versagen im Management aber besonders deutlich: Es gibt keine Vorschrift, die gutes Betriebsklima verhindert, auch keine Finanznot oder sonstige Beschränkung. Wie wir in der Arbeitswelt miteinander umgehen, bestimmen wir ausschließlich selber. Und die Rahmenbedingungen für ein gutes Betriebsklima muss das Management setzen und von oben her vorleben. Das kann nur funktionieren, wenn man die Mitarbeiter einbezieht, sie akzeptiert, wertschätzt und ausreichend mit ihnen kommuniziert.

(3) Die *Kommunikation* ist damit ein ganz wesentlicher Punkt für betriebliche Verbesserungen. Sie hilft nicht nur bei der Erzeugung eines guten Betriebsklimas, sie ist auch notwendig, um Mitarbeiter mit auf die Reise zu neuen Unternehmenszielen zu nehmen. Und sie verhindert Friktionen in Arbeitsalltag, denn die von vielen Mitarbeitern beklagte unzureichende Aufgabenabgrenzung bzw. –beschreibung ist auch ein Mangel an Kommunikation. Dies geht bis zur Beeinträchtigung der Produktivität von Unternehmen. Kommunikation findet nicht immer von selber statt, sie muss organisiert werden. Dies ist aber ein erkennbarer Prozess – und er ist notwendig. Dabei

darf aber nicht übersehen werden, dass Kommunikation keine Einbahnstraße ist. Und: Für Informationen gibt es nicht nur ein Recht, sondern auch eine Bringschuld.

(4) *Geld* ist ein Motivator, nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für die im Regelfall besser bezahlten Mitarbeiter mit Führungsverantwortung. Dies darf bei allen Bemühungen um eine Verbesserung der Motivation nicht übersehen werden. Die gerade in Deutschland in der Vergangenheit beobachtete Nivellierung der Einkommensunterschiede zwischen geringer und besser Verdienenden ist leistungsfeindlich und demotivierend. Jeder sollte entsprechend seinem Beitrag am Gesamterfolg finanziell belohnt werden; wer mehr leistet, eben entsprechend stärker. Dabei soll aber nicht übersehen werden, dass eine ganze Reihe anderer Motivatoren zur Verfügung stehen, die die Unternehmen nicht gleich kostenseitig belastet – dies erfordert aber Verhaltensänderungen in der Führung.

(5) Mitarbeiter wollen gefordert, aber auch gefördert werden. Die große *Fortbildungsbereitschaft* ist ein starker Indikator dafür. Zugleich zeigt sie ein wichtiges Problemverständnis auf: Die Wettbewerbschancen der Unternehmen im Markt werden ganz wesentlich von der Qualifikation der Mitarbeiter mitbestimmt. Und den meisten Mitarbeitern ist klar, dass die einmal erworbenen Fachkenntnisse nicht ausreichend sind, um in der heutigen Zeit auf Dauer erfolgreich in seinem Beruf zu sein. Zwar scheint in der Slowakei im Vergleich mit Deutschland aufgrund des besseren theoretischen Ausbildungsstandes die Ausgangsposition besser zu sein, zugleich wurde aber auch von den slowakischen Mitarbeitern und Führungskräften ein deutlicher Fortbildungsbedarf aufgezeigt.

Wenn auf all diesen Handlungsfeldern die Unternehmen ihre „Hausaufgaben“ gut erfüllen, dann sollten nicht nur Verbesserungen in der Zusammenarbeit und im Betriebsklima, sondern letztlich auch in der Produktivität das Ergebnis sein – zur Zufriedenheit des Managements wie auch der Mitarbeiter.

Die Universitäten können sich in diesen Prozess - für beide Seiten mit Gewinn – einbringen. Sie können die notwendige Beratung der Unternehmen leisten, Programme für spezielle Kommunikationstrainings entwickeln und sich insbesondere auch in der berufsbegleitenden Qualifizierung und Fortbildung engagieren. Dies ist nicht nur eine Chance für die Einwerbung von Drittmitteln, sondern für die Entwicklung guter, vertrauensvoller Beziehungen zu Unternehmen, die die Grundlage sind z.B. auch für die Übertragung von Forschungsergebnissen. Sollte diese Arbeit und die ihr zugrunde liegenden Umfragergebnisse sowie deren Bewertung hierzu einen kleinen Beitrag geleistet hätten, wäre es schon der Mühe wert gewesen.

Management ist so ungeheuer schwer und doch so einfach: Man muss nur andere Menschen zur optimalen Wirksamkeit für das Unternehmen führen.

SUMMARY

To achieve the target and success in a company it is necessary to pay great attention especially to the leadership. The integration of the company aims and the individual aims as well as the optimal relationship between the leading persons and the team members are being upright achieved by the leadership. The social perception of human and his treatment as well they should not stay in the background.

Within this doctorate thesis there have been investigated regarding the leadership not only the small and the medium-size companies, but also the big companies, centers of science and the public organizations of state administration. At the same time there have been compared the derived results between these organizations.

The presented dissertation makes by the investigation results from the mentioned organizations which have been asked in Germany and in the Slovak Republic, the contribution to the theory and the praxis as well.

The point of the theory view is about:

- The meaning and importance of the small and medium-size companies and of their position on the competitive market,
- The description of the topic of the leadership, the overview of the leading manner, the demands for the leading persons and their competences.

For the praxis the dissertation represents the overview in the following points:

- The view on the company leadership in European countries,
- The leadership of the companies based on the investigation within others dissertations and literature,
- The representation of the investigation results of this presented dissertation which have been established in those inquired companies as deficit and satisfaction as well,
- The comparison of the leading situation between Germany and Slovakia based on the inquiry of the leading persons and team members,
- The outlook onto the emphasis on:
 - The professional management,
 - The question “How?” as defined by the words: „Thinking – Speaking – Acting“,
 - The central recommendations on:
 - Importance of the strategic company questions,
 - Creation a good working atmosphere,
 - Improvement communication,
 - Stimulation by money,
 - Possibilities for further education and qualification.

Summarizing: The satisfaction of the management and the team members is only possible by responsible and correct fulfillment of the company duties.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] ACHENBACH, W.: Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte. Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003. ISBN 3-8244-7943-5. 333 s.
- [2] AFRAZEH, A.: Integriertes-Motivations-System zur Erhöhung der Personal-Produktivität im Sozio-Technischen System (am Beispiel empirischer Untersuchungen im Iran). BTU, Cottbus 2001. Verbund – ID: BVO 13978940.
- [3] ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. IRIS, Bratislava 2004. ISBN 80-89018-59-9. 255 s.
- [4] ARMSTRONG, M. - KOUBEK, J.: Personální management. 1. vydanie. Grada Publishing, Praha 1999. ISBN 80-7169-614-5. 963 s.
- [5] ATTESLANDER, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Aufl. de Gruyter, Berlin 2000. ISBN 3-11-016835-9.
- [6] ATTESLANDER, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Aufl. de Gruyter, Berlin 2003. ISBN 3-11-017817-6.
- [7] Autorský tým. Regionální aspekty rozvoje lidských zdrojů: Vybrané zkušenosti a náměty. Národní vzdělávací fond, 2000. ISBN 80-238-6368-1. 43 s.
- [8] Autorský tým. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Vybrané zkušenosti a náměty. Národní vzdělávací fond, 2000. ISBN 80-238-6367-3. 39 s.
- [9] BACKHAUSEN, W. – THOMMEN, J. P.: Coaching. Gabler, Wiesbaden 2003. ISBN 3-409-12005-X. 386 s.
- [10] BARTSCH, H.: Arbeitswissenschaftliche Anforderungen an die Personalentwicklung. In SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 207-210.
- [11] BARTSCH, H.: Skript Arbeitswissenschaft/Personalwesen. Lehrstuhl Arbeits-issenschaft BTU, Cottbus 2003. 56 s.
- [12] BARTSCH, H.: Führungsqualität. In LANDAU, K. – PRESSEL, G. (Hrsg.): Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen. Definitionen, Vorkommen, Arbeitsschulz. Gentner Verlag, Stuttgart 2004. ISBN 3-87247-617-3. s. 252-254.
- [13] BAUMGARTEN, R.: Führungsstile und Führungstechniken. De Gruyter, Berlin 1977. ISBN 3-11-00-6541-X. 256 s.
- [14] BEDNAŘÍKOVÁ, M.: Řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Manažment ľudského potenciálu v podniku 2004. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen 2004. ISBN 80-228-1330-3.
- [15] BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. Praxe manažera, Praha 2000. ISBN 80-7226-308-0. 97 s.
- [16] BERTHEL, J. – BECKER, F.: Personalmanagement. 7. Auflage. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2003. ISBN 3-7910-2183-4. 618 s.
- [17] BLÁHA, J. – DYTRT, Z.: Manažerská etika. Management Press, Praha 2003. ISBN 80-7261-084-8. 156 s.

- [18] BLAŠKOVÁ, M. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi. EDIS - ŽU, Žilina 2003. ISBN 80-8070-034-6. 216 s.
- [19] BÖCK, R.: Personalmanagement. Oldenbourg, München 2002. ISBN 3-486-25860-5. 177 s.
- [20] BODEL, K.: Interkulturelle Management-Kompetenz. In SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 56-59.
- [21] BORTZ, J.: Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6. Aufl. Springer, Heidelberg 2005. ISBN 3-540-21271-X.
- [22] BORTZ, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler. Mit 72 Abbildungen und 247 Tabellen. 4. Aufl. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York 1993. ISBN 3-540-56200-1.
- [23] BORTZ, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Springer, Berlin 1993. ISBN 3-540-50736-1.
- [24] BORTZ, J. – DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. Aufl. Springer – Verlag, Berlin Heidelberg New York 1995. ISBN 3-540-59375-6.
- [25] ČAMBÁL, M. – HOLKOVÁ, A. – HORŇÁK, F. Manažerstvo podniku. STU, Bratislava 2000. ISBN 80-227-1365-1. 211 s.
- [26] COX, D.: - HOOVER, J.: Führungsqualität in Krisenzeiten. Hanser, München 1995. ISBN 3-446-17636-5. 212 s.
- [27] DIEKMANN, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1995. ISBN 3-499-55551-4.
- [28] DIEKMANN, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 11. Aufl. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2004. ISBN 3-499-55551-4.
- [29] DULLER, Ch.: Einführung in die Statistik mit Excel und SPSS. Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch. Physica-Verlag, Heidelberg 2006. ISBN 3-7908-1641-8.
- [30] ĎURIŠ, T.: Riadenie ľudských zdrojov v zdravotníctve. TU, Trnava 2000. URL: www.nspnz.sk/ftvp.htm.
- [31] EFQM Ratgeber. Informationen für Ihren EFQM. Start. EFQM Publications. DGQ, 2000. ISBN 90-5236-172-X.
- [32] EFQM Ratgeber. Führung. EFQM Publications. DGQ, 2000. ISBN 90-5236-172-X.
- [33] EFQM Ratgeber. Mitarbeiter. EFQM Publications. DGQ, 2000. ISBN 90-5236-172-X.
- [34] FERJENČÍK, J.: Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Portál, Praha 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- [35] FRIEDRICHS, J.: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1980. ISBN 3-531-22028-4.
- [36] FRITISCH, M.: Personalsuche in Europa. In REGNET, E. – HOFMANN, L. M. (Hrsg.): Personal-management in Europa. Wirtschaftspsychologie. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000. ISBN 3-8017-1130-7.

s. 98-114.

- [37] GALAJDOVÁ, V.: Personálny rozvoj zamestnancov a návrh projektu ich vzdelávania. VŠ 1/2004/B. TU, Zvolen 2004. ISBN 80-228-1304-4. 83 s.
- [38] GÜNTER, A.: Betriebliche Personalwirtschaft. Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2004. ISBN 3-470-46686-6. 316 s.
- [39] HENDL, J.: Přehled statistických metod zpracování dat. Portál, Praha 2004. ISBN 80-7178-820-1. 584 s.
- [40] HOLEŠOVÁ, H.: Malé a stredné podnikanie. Grafis, s. r. o., Bratislava 2003. ISBN 80-968789-9-9. 36 s.
- [41] HÖRSCH, M.: Anforderungen an die internationale Führungskräfteentwicklung. In SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 60-64.
- [42] HUMMEL, T. R. – ZANDER, E.: Unternehmens-Führung. Lehrbuch für Studium und Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002. ISBN 3-7910-1929-5. 369 s.
- [43] JOEHNK, P. – RUNOW, A.: Decentralized resource management and project controlling – from business process modelling to software design. Vortrag: International Conference „Information technology in innovation projects“. Izhevsk/Russland, 29.05. – 02.06.2003.
- [44] KACHAŇÁKOVÁ, A. – BLŠTÁKOVÁ, J.: Teória a prax v oblasti ľudského potenciálu. In Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Manažment ľudského potenciálu v podniku 2004. Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen 2004. ISBN 80-228-1330-3.
- [45] KAHLE, E.: Vertrauen als Führungsqualität. URL: <http://www.unilueneburg.de/fb2/bwl/entscheidung/dokumente/verfuehr.pdf>
- [46] KATUŠČÁK, D.: Ako písať záverečné a kvalifikačné práce. 3. vydanie. Enigma, Nitra 2004. ISBN 80-89132-10-3.
- [47] KNAPEK, H. – NEISS, W.: Selbstverantwortung für Kompetenzen und Karriere. In SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 83-88.
- [48] KOHOUT, J. a kol. Sociologie a psychologie pro ekonomy. Svoboda, Praha 1985. ISBN 25-128-85. 220 s.
- [49] KRÜGER, W.: Aufgaben der Personalarbeit beim Kernkompetenz-Management. In SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 69-73.
- [50] KRÜGER, W.: Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Grada Publishing, a. s., Praha 2004. ISBN 80-247-0780-2. 128 s.
- [51] KRYSTEK, U. – LINK, J.: Führungskräfte und Führungserfolg. Neue Herausforderungen für das strategische Management. Gabler, Wiesbaden 1995. ISBN 3-409-18743-X. 510 s.
- [52] KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Grada Publishing, a. s., Praha 2004. ISBN 80-247-0698-9. 184 s.

- [53] KÜHLMANN, T. M.: Internationale Personalarbeit im Mittelstand. *In* SCHWUCHOW, K. – GUTMANN, J. (Hrsg.): Jahrbuch. Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000. Luchterhand-Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 1999. ISBN 3-472-03682-6. s. 51-55.
- [54] KUPKOVIČ, M.: Podnikové hospodárstvo. Komplexný pohľad na podnik. - 6. dopl. vydanie. Sprint, Bratislava 2002. ISBN 80-88848-93-8. 461 s.
- [55] LADAGE, N.: Führung in Gruppen. Esser, Univ., Diss., 2002. 340 s.
- [56] LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia. Príručka identifikovania a diagnostikovania. Bradlo, Bratislava 1991. ISBN 80-7127-006-7. 204 s.
- [57] MACKAU, D.: Empirische Untersuchung zum Einfluß des wahrgenommenen Führungsverhaltens auf das betriebliche Qualitätsbewusstsein von Beschäftigten in Produktions- und Dienstleistungsbereichen. Shaker, Aachen 2003. ISBN 3-8322-2238-B. 175 s.
- [58] MAJTÁN, M. a kol.: Manažment. Sprint, Bratislava 2003. ISBN 80-89085-17-2. 432 s.
- [59] MALIK, F.: Führen, leisten, leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 11. Aufl. Wilhelm Heyne Verlag, München 2001. ISBN – 10: 3-153-19684-8.
- [60] MALIK, F.: Systematisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Haupt, Bern Stuttgart Wien 1993. ISBN 3-258-04743-X.
- [61] MEHRMANN, E.: Vom Konzept zum Interview. Informationsgespräche richtig planen und führen. Econ-Taschenbuch, Düsseldorf 1995. ISBN 3-612-21218-4.
- [62] NAKANISHI, H. – GIEßEN, S.: Statistik mit Excel für's Büro. Franzis Verlag GmbH, München 2005.
- [63] NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Management Press, Profit, a. s., Praha 1992. ISBN 80-85603-01-2. 264 s.
- [64] NEUBERGER, O.: Personalentwicklung (16 Tabellen). Enke, Stuttgart 1994. ISBN 3-432-98752-8. 349 s.
- [65] NÖLLKE, M.: Praktický management. Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0912-0. 112 s.
- [66] PLAMÍNEK, J.: Sebeřízení. Praktický atlas managementu cílů, času a stresu. Grada Publishing, a.s., Praha 2004. ISBN 80-247-0671-7.
- [67] PLAMÍNEK, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Grada Publishing, a. s., Praha 2002. ISBN 801-247-0403-X. 151 s.
- [68] PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení. Sprint, Bratislava 1999. ISBN 80-88848-36-9. 493 s.
- [69] RADKE, H-D.: Statistik mit Excel. Für Praktiker: Statistiken aufbereiten und präsentieren. Mark+Technik Verlag, München 2006. ISBN 3-8272-6999-7.
- [70] RAMME, I.: Die Arbeit von Führungskräften. Konzepte und empirische Ergebnisse. Verlag Josef Eul, Köln 1990. ISBN 3-89012-201-9.
- [71] REBER, G. – G. JAGO, A. – AUER-RIZZI, W. – SZABO, E.: Führungsstile in sieben Ländern Europas – Ein interkultureller Vergleich. *In* REGNET, E. – HOFMANN, L. M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa. Wirt-

- schaftspsychologie. Hogrefe-Verlag, Göttingen 2000. ISBN 3-8017-1130-7. 150-173 s.
- [72] RICHTER, M.: Personalführung. 4. Auflage. UTB für Wissenschaft. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999. ISBN 3-8252-8085-3. 585 s.
- [73] Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis. Festschrift für Fredmund Malik. Haupt, Bern 2005. ISBN 3-258-06839-9.
- [74] ROSENSTIEL, L. von – REGNET, E. – DOMSCH, M.: Führung von Mitarbeitern. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2003. ISBN 3-7910-2060-9. 890 s.
- [75] SABLÍK, J.: Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania. MASM, Žilina 1997. ISBN 80-85348-38-1. 51 s.
- [76] ŠALGOVIČOVÁ, J. a kol.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu. Vydavateľstvo Tripsoft, Trnava 2006. ISBN 80-969390-6-8.
- [77] ŠALING, S. – IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. Slovník cudzích slov. SAMO, Bratislava, Prešov 1997. ISBN 80-967524-1-3. 656 s.
- [78] SCHIERENBECK, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg, München Wien 2003. ISBN 3-486-27322-1. 769 s.
- [79] SCHILLING, J.: Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen? Eine Analyse subjektiver Führungstheorien. Verlag Dr. Kovač, Hamburg 2001. ISBN 3-8300-0419-2.
- [80] SCHOLZ, CH.: Personalmanagement. 5. Auflage. Vahlen, München 2000. ISBN 3-8006-2182-7. 1063 s.
- [81] SCHOLZ, CH.: Personalstrategien für den europäischen Gemeinschaftsmarkt. In REGNET, E. – HOFMANN, L. M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa. Wirtschaftspsychologie. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000. ISBN 3-8017-1130-7. s 67-84.
- [82] SCOTT, B. – SÖDERBERG, S.: Umění řídit. Victoria Publishing, Praha 1994. ISBN 80-85865-18-1. 152 s.
- [83] SEDLÁK, M. Manažment. Elita, Bratislava 1997. ISBN 80-8044-015-8. 456 s.
- [84] SEYFRIED, B.: „Stolperstein“, Sozialkompetenz. Bertelsmann, Bielefeld 1995. ISBN 3-7639-0552-9. 166 s.
- [85] STAHL, G. K.: Internationaler Einsatz von Führungskräften. Oldenbourg, München 1998. ISBN 3-486-24723-9. 355 s.
- [86] STEINLE, C.: Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung. Sammlung Poeschel, Stuttgart 1978. ISBN 3-7910-9101-8. 272 s.
- [87] STEINLE, C.: Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung. Duncker & Humblot, Berlin 1975. ISBN 3-428-03432-5. 371 s.
- [88] STEINMANN, H. – SCHREYÖGG, G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-53312-5.
- [89] ŠTEPANÍK, J.: Umění jednat s lidmi. Cesta k úspěchu. Grada Publishing, Praha 2003. ISBN 80-247-0530-3. 152 s.
- [90] STEYRER, J.: Theorien der Führung. In KASPER, H. – MAYRHOFER, W. (Hrsg.): Personalmanagement. Führung. Organisation. 3. völlig neu

- bearbeitete Auflage. Linde Verlag, Wien 2002. ISBN 3-7073-0430-2. s. 157-212.
- [91] STIFFUNG, G. und L. K. – GUTMANN - KABST, J.: Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren. Gabler, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-11566-8. 403 s.
- [92] STÝBLO, J.: Manažerská motivační strategie. Management Press, Praha 1992. ISBN 80-85603-05-5. 80 s.
- [93] TEGZE, O.: Neverbální komunikace. Co vám prozradí lidské chování a jednání, a jak toho využít. Computer Press, Praha 2003. ISBN 80-7226-429-X. 482 s.
- [94] THOMAS, A.: Von der multikulturellen Gesellschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit. In REGNET, E. – HOFMANN, L. M. (Hrsg.): Personalmanagement in Europa. Wirtschaftspsychologie. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000. ISBN 3-8017-1130-7. s. 25-42.
- [95] TOMÁNEK, J.: Reengineering a management změn. Sborník článků, přednášek a studií. Computer Press, Praha 2001. ISBN 80-7226-428-1. 516 s.
- [96] UEBERSCHAER, N.: Zum Zusammenhang von Führungsqualität und menschlicher Zuverlässigkeit in Arbeitssystemen. Techn. Univ., Diss., Cottbus 2004.
- [97] VODÁČKOVÁ, O. – VODÁČEK, L.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-099-6. s. 9-52.
- [98] WEIBLER, J.: Personalführung. Franz Vahlen, München 2001. ISBN 3-8006-2675-6. 543 s.
- [99] Wirtschafts Lexikon E-J. Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft-Volkswirtschaft-Recht-Steuern. 15. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-32998-6. 1676 s.
- [100] Wirtschafts Lexikon K-R. Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft-Volkswirtschaft-Recht-Steuern. 15. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-32998-6. 2676 s.
- [101] Wirtschafts Lexikon S-Z. Die ganze Welt der Wirtschaft: Betriebswirtschaft-Volkswirtschaft-Recht-Steuern. 15. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2000. ISBN 3-409-32998-6. 3642 s.
- [102] Wirtschafts Lexikon E-J. 16. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2004. ISBN 3-409-12993-6. 1622 s.
- [103] Wirtschafts Lexikon K-R. 16. Auflage. Gabler, Wiesbaden 2004. ISBN 3-409-12993-6. 2578 s.
- [104] WUNDERER, R.: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1995. ISBN 3-7910-0841-2. 415 s.
- [105] WUNDERER, R.: Führung und Zusammenarbeit. Luchterhand, Neuwied 2001. ISBN 3-472-04675-9. 632 s.
- [106] ŽDÍMAL, M.: Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe. Management Press, Praha 1992. ISBN 80-85603-23-3. 111 s.

ZEITSCHRIFTEN:

- [107] Bonjour Success! *In* managermagazin. 35. Jahrgang 12/05. manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg 2005. 186-213 s.
- [108] Die wahren Lehrer. *In* managermagazin. 35. Jahrgang. 9/05. manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg 2005. 112-118 s.
- [109] managerSeminare. Das Weiterbildungsmagazin. Coaching im Diskurs. Beilage zu managerSeminare Heft 82/2005. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2005.
- [110] Kommission. Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003. Amtsblatt der Europäischen Union. Vom 20. 5. 2003.
- [111] Wie sozial können Unternehmen sein? *In* managermagazin. 35. Jahrgang. 8/05. manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg 2005. 86-102 s.
- [112] Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation. 12. Jahrgang – Heft 1. Januar/Februar 2005. Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH, Bonn 2005. ISSN 0947-9546.

On-LINE:

- [113] BUCHHOLZ, CH.: Die Ergebnisse. URL:
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,346847,00.html>
Stand: 18.03.2005.
- [114] Erfolgreich führen mit ethischen Werten. *In* Pressespiegel, Ausgabe5, Mai 2005. 20-24 s. URL:
http://www.deep-white.com/downloads/Pressespiegel_Handelsjournal_Mai_2005.pdf
- [115] Europäischer Werte-Kanon und Meinungen zur EU-Erweiterung. URL:
http://www.deep-white.com/downloads/studie_europaeischer_werte_kanon_bmp-de.pdf
Stand: 23.06.2004.
- [116] High Potentials: Was soll die Zukunft bringen? Analyse von Nachwuchs-Führungskräften in der strategischen Personalentwicklung. *In* 08 CASE STUDY. Karriereplanung Automobil-Industrie. nextpractice GmbH. URL:
http://www.nextpractice.de/cases/pdf/CASE_STUDY_08.pdf
Stand: 08/2005.
- [117] Imageprofile 2004. Dem Kunden ein Königreich. URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile/0,2828,282863,00.html>
Stand: 22.01.2004.
- [118] KMUBUSINESS. Leadership. URL:
<http://www.kmubusiness.ch/php/index.php?FUNC=DET&ARTID=1527&HPSESSID=033ba02fe294b9b7c1f50c9527f6f4ed>
Stand: 13.09.2005.
- [119] KMUBUSINESS. Thema. URL:
<http://www.kmubusiness.ch/php/index.php?FUNC=DET&ARTID=227#>
Stand: 13.09.2005.
- [120] LEADERSHIP VALUES. Manager-Tugenden als messbarer Erfolgsfaktor. URL: http://www.deep-white.com/downloads/Studie_Manager_Tugenden_Projektskizze.pdf
Stand: 08/2005.

- [121] MALIK, F.: Die Malik-Kolumne: „Und dann erfanden die Assyrer das Team.“ URL:
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,270551,00.html>
Stand: 20.10.2003.
- [122] Manager in Osteuropa sind gestresster. URL:
<http://www.bz.hu/artikel.php?artikelid=4791>
Stand: 23.06.2004.
- [123] MÜLLER, H.: Bedingt tauglich. URL:
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,346801,00.html>
Stand: 21.03.2005.
- [124] MÜLLER, H.: „Die Falle, in der Deutschland steckt.“ URL:
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,346593,00.html>
Stand: 21.03.2005.
- [125] MÜLLER, H.: Verkrampfte Deutsche, entspannte Briten. URL:
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,345771,00.html>
Stand: 18.03.2005.
- [126] Verantwortung und Erfolg. *In* Pressespiegel, Dezember 2004/Januar 2005. 15-19 s. URL:
http://www.deep-white.com/downloads/2004-12_Pressespiegel_-_BBraun_Online.pdf
- [127] WERLE, K.: Sind Sie ein guter Chef? URL:
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,324209,00.html>
Stand: 22.10.2004.
- [128] Werte führen zum Erfolg. *In* Pressespiegel, September 2004. 30-34 s. URL:
http://www.deep-white.com/downloads/P_r_e_s_s_e_s_p_i_e_g_e_l_-_PERSONAL_September_2004.pdf

PUBLIKATIONVERZEICHNIS VON DISSERTANTEN

2003

Nicht rezensierte Sammelbände:

- [1] Drahňovský, J. - Jakábová, M. - **Kožíková, O.** - Palaj, J. Jednotný európsky trh – hlavné princípy a pravidlá fungovania. Single European Market Main Principles and Rules for Acting. *In* Mesto Trnava sa otvára Európskej únii. Zborník prác účastníkov projektu. Trnava: Trnava, 2004, s. 5-14.

2004

International rezensierte Sammelbände:

- [2] **Kožíková, O.** Delegation of work tasks and responsibilities. Delegation of the Work Tasks and Responsibilities. *In* JUNIORSTAV 2004. 6. Odborná konferencia doktorského štúdia. Brno: VUT FS, 2004. ISBN 80-214-2560-1. s. 329, CD.
- [3] Jakábová, M. – **Kožíková, O.** Euromanagement and future. *In* IV Электронная заочная конференция «Молодежь, студенчество, наука XXI века». Изд-во: ИжГТУ, 2004. ISBN 5-7526-0185-1. s. 141.
- [4] Jakábová, M. – **Kožíková, O.** The Standard of Building and Development of Euromanagement. *In* Moderné prístupy k manažmentu podniku. Bratislava: FCHPT STU, 2004. ISBN 80-969189-0-7. s. 165–168.
- [5] **Kožíková, O.** Líder ako efektívny nástroj existencie podniku. Leader as an Effective tool of Existence of Company. *In* Zborník prednášok z 10. národnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou AKADEMICKÁ DUBNICA 2004, 1. diel. Bratislava: STU, 2004. ISBN 80-227-2076-3. s. 273–276.
- [6] **Kožíková, O.** Die effektive Ausnutzung der Zeit durch das Zeitmanagement. Effective Using Time by Time Management. *In* CO-MAT-TECH 2004. 12. medzinárodná vedecká konferencia (12 International Scientific Conference) Zborník abstraktov (Proceedings of the Abstracts). Bratislava: STU, 2004. ISBN 80-227-2121-2. s. 102, CD.

Rezensierte Sammelbände in der Heimat:

- [7] **Kožíková, O.** – Jakábová, M. Projektový manažér vs. projektový leader. Project Manager versus Project Leader. *In* Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen: TU, 2004. ISBN 80-228-1330-3. s. 93–96.

2005

Zeitschriftenveröffentlichung:

- [8] Urdzиковá, J. – **Kožíková, O.** Ľudský potenciál – duševný kapitál. *In* Vedecké listy Fakulty Chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity v Bratislave katedry manažmentu, 2005, roč. 1, č. 1. ISBN 80-227-2316-9. s. 45–51.
- [kategória publikačnej činnosti podľa Smernice č.13/2005: AED] slov. VEGA 1/2586/05

Rezensierte Fachzeitschriften:

- [9] **Kožíková, O.** Význam ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch v priemyselnom odvetví. *In* Forum manažera, 2005, vol. 1, č. 1. ISSN 1336-7773. s. 58-61.

[kategória publikačnej činnosti podľa Smernice č.13/2005: BDF]

International rezensierte Sammelbände:

- [10] **Kožíková, O.** Mobbing im Arbeitsleben. *In* Proceedings of the 13th International Scientific Conference CO-MAT-TECH 2005. Bratislava: STU, 2005. ISBN 80-227-2286-3. s. 582-591.

[kategória publikačnej činnosti podľa Smernice č.13/2005: AFD]

- [11] **Kožíková, O.** – Jakábová, M. Leadership der Frauen und Männer. *In* Proceedings of the 13th International Scientific Conference CO-MAT-TECH 2005. Bratislava: STU, 2005. ISBN 80-227-2286-3. s. 592–597.

[kategória publikačnej činnosti podľa Smernice č.13/2005: AFD]

Abstracts:

- [12] **Kožíková, O.** Nové vedenie ľudí v malých a stredných podnikoch. Neue Personalführung in kleinen und mittleren Unternehmen. *In* 8.medzinárodná vedecká konferencia Trendy v systémoch riadenia podnikov. Zborník abstraktov. Košice: TU, 2005. ISBN 80-8073-358-9. s. 23.

2006

International rezensierte Sammelbände:

- [13] **Kožíková, O.** The Importance of Personnel Management in small and medium-sized companies. *In* Proceedings of the International Doctoral Seminar Smolenice 2006. MtF 1986-2006. Bratislava: STU, 2006. ISBN 80-227-2387-8. s. 122.

- [14] **Kožíková, O.** – Joehnk, P. Competences and Perception of the Management in Slovak Companies. *In* Proceedings of the 14th International Scientific Conference CO-MAT-TECH 2006. Bratislava: STU, 2006 ISBN 80-227-2472-6. s. 98.

Zeitschriftenveröffentlichung:

- [15] **Kožíková, O.** – Joehnk, P. Wahrnehmung der Unternehmensführung durch Mitarbeiter am Beispiel Deutscher und Slowakischer Unternehmen. Vnímanie vedenia podniku pracovníkmi na príklade nemeckých a slovenských podnikov. *In* Vedecké práce Materiálovotechnologickej fakulty STU v Trnave. č 21, 2006. STU Bratislava, 2006. ISSN 1336-1589. s. 53-60.

ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorgelegte Arbeit selbstständig unter Verwendung der angegebenen Literatur und unter Hilfe der Fachberatung angefertigt habe.

Trnava/ Dresden, den 6. Juli 2007

eigenhändige Unterschrift

DANKSAGUNG

Ich danke meiner akademischen Betreuerin doc. Ing. Andrea Holková, PhD. vom Lehrstuhl Industrieningenieurwesen und Management an der Fakultät für Werkstoffe und Technologien Trnava für die Konsultationen zu der Dissertation sowie der Fakultäts- und Lehrstuhlleitung für die Möglichkeit zum Doktorandenstudium sowie für die Unterstützung bei meinem Studienaufenthalt in Deutschland.

Herrn Dr. Dr. h. c. Peter Joehnk, Kaufmännischer Direktor des Forschungszentrums Dresden-Rossendorf (FZD), danke ich sehr für seine große Unterstützung durch fachliche Diskussionen, konstruktive Kritik und sprachliche Korrekturen sowie für die Chance, am FZD in Praxis und Theorie für diese Dissertation wertvolle Anregungen sammeln zu können.

Frau Dozentin Dr. paed. Annette Hoppe, Leiterin des Lehrgebiets AWIP an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus sowie Herrn Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Heinz Bartsch danke ich für die Hinweise zum theoretischen Teil. Herrn Prof. Dr. rer. nat. habil. Claus Lange vom Fachbereich Informatik/Mathematik an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden danke ich für die Beratung zur statistischen Analyse. Bettina Gilge, MbA, und Michael H. Wagner, LL. M., (beide FZD) haben mir sehr geholfen mit Hinweisen und sprachlichen Korrekturen und Ing. Marta Kučerová, PhD. vom Lehrstuhl Qualitätsmanagement an der Fakultät für Werkstoffe und Technologien Trnava mit Besprechungen zur Statistik.