

PARADOXIEN DER FÜHRUNG

Univ. Prof. em. Dr. Wolf R. BÖHNISCH
10/2011
PRAG

- **Mythos erfolgreicher
Mitarbeiterführung**
- **Paradoxien der Führung**
- **Was können WIR zum
Führungserfolg
beitragen?**
- **Konkrete Auswege aus dem
Dilemma**



**»Wer seinen Sinn auf rechte Ritterart lenkt,
dem folgen Heil und Ehre, wie es das
Leben des edlen Königs ARTUS
bezeugt.«**

Hartmann von der Aue; aus Iwein

3

Kritische Erfolgsfaktoren

- **Werte/Kultur:**
eine ordnende Macht
Gottes Reich auf Erden, die Kirche
- **Marktführerschaft: Excalibur**
Garant für Unbesiegbarkeit
- **Persönlichkeitseigenschaft:**
Unverwundbarkeit
- **Mitarbeiter:**
Tafelrunde, die Edelsten des Landes
- **Berater: Merlin der Zauberer**

4

- **Das Thema:**
Führungstheorien sind out, also ...
her mit den »Tipps und Tricks« zur
erfolgreichen MA-Führung.
- **Paradoxie:**
Der unauflösbare Widerspruch in sich
- **Persönlicher Zugang:**
» ... was mir der Alltag so zuträgt!«

- **Wirtschaftlichkeit**
- **Kundenorientierung**
- **Leistung und / oder**
- **Zufriedenheit und / oder**
- **Soziales Verhalten und / oder**
- **Mitarbeiterentwicklung und / oder**
- **Unternehmensentwicklung und / oder**
- **Kultur/ Werte ... und, und, und??**

**Zitat: »Die Führungskraft als
eierlegendes Wollmilchschwein«**

PARADOXIEN (2) Wir sitzen alle im gleichen Boot

Nähe:

(Emotionalität)

Kollege, Partner:
Wärme, Herzlichkeit,
Geborgenheit,
Menschlichkeit,
Einfühlungsvermögen,
Anteilnahme

Distanz:

(Rationalität)

»Organization man«:
Objektivität,
Versachlichung,
Zielorientiertheit,
Gerechtigkeit,
»cool« sein

**Max Frisch: »Arbeitskräfte haben wir
gerufen, Menschen sind gekommen«**

PARADOXIEN (3) Vorgesetzte sind ihre besten Sachbearbeiter selbst

Tagesgeschäft:

(operativ)

**Dringlichkeit der
Sachaufgabe,
Fachwissen,
Erfahrung,
Vorbild sein,
nicht loslassen können**

workload:
60 – 70 Wochenstunden

Führungstätigkeit:

(dispositiv)

**Vision, Strategie,
Normen, Ziele, Feedback,
Entwicklung, Coaching,
Change Management**

Mintzberg: Ø Zeit pro
Führungsentscheidung
9 min.

**Zitat / Zeitfalle: »MA-Führung ist wichtig,
leider findet sich dafür keine Zeit.«**

PARADOXIEN (4)

Wie überleben wir in einer immer
turbulenteren Umwelt?

Bewahren:
(Stabilität)

Struktur,
Ordnung,
Sicherheit,
Vorhersehbarkeit,
Verlässlichkeit,
Transparenz durch
Regeln, Standards,...

Verändern:
(Flexibilität)

Bestehendes entwerfen,
Entwicklung durch
Kreativität, Spontaneität,
Ungewissheit, Risiko,...

**Zitat: »Es muss sich alles ändern,
aber wehe es ändert sich etwas.«**

PARADOXIEN (5)

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

Vertrauen:
(Selbstbestimmtheit)

Vertrauensvorschüsse
Eigenverantwortlichkeit,
Selbstkoordination,
Selbststeuerung,
hohe Risikopräferenz

P. Nieder (1998):
Erfolg durch Vertrauen

Misstrauen:
(Fremdbestimmtheit)

Versachlichung,
Verantwortungszuweisung
bedingt Kontrolle,
Beherrschbarkeit;
Vorgesetzte sollten „alles“
wissen, müssen alles im
Griff haben

**W. Pechtl: »Führung braucht auch
Misstrauen; Vertrauen sollte bewusst immer
wieder neu dosiert werden.«**

PARADOXIEN (6)

Was müssen/dürfen Führungskräfte Mitarbeitern zumuten?

Bedarfsorientierung des Unternehmens:

Austauschbeziehung
Organisation - Person:
Nutzenkalkül,
Notwendigkeit,
Pflichterfüllung,
Disziplin, Unterordnung

Bedürfnisorientierung des Menschen:

Neuer
Hedonismus/Lustprinzip:
Es ist interessant, Spaß
dominiert, Sinnfrage ist
gelöst

**W. Pechtl: »Reine Bedürfnisorientierung
führt zu Chaos und früher oder später
zu asozialem Verhalten.«**

PARADOXIEN (7)

Führung macht Spaß! Ist soviel Spaß überhaupt noch zu ertragen?

Aktiva:

Einkommen
Prestige, Status,
Handlungsspielräume,
Erfolg
Macht...

Passiva:

Erfolgsdruck, Risiko,
Kritik,
Stress,
Verzicht auf Familie,
Freizeit, Hobby...

**Zitat: »Die eigentlichen Verlierer sitzen
oben!«**

WIR

1. Wissenschaft:

- Was ist eine »gute« Theorie?

2. Führungskraft:

- Wir bestimmen die »Regeln«
- Wir wirken als Modelle

3. Mitarbeiter **und Führungskraft
 gemeinsam**

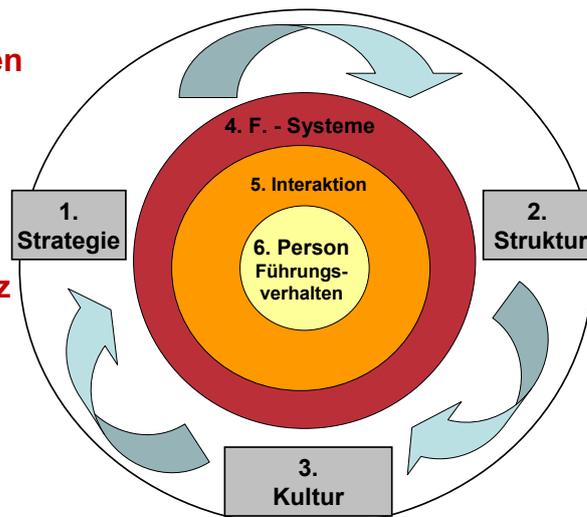
- (interaktiv) führen und führen lassen

Rahmenbedingungen

1. Strategie
2. Struktur
3. Kultur

**Handlungsfelder
 Führungskompetenz**

4. Systeme
5. Interaktion
6. Person



(4) FÜHRUNGSSYSTEME

- **Mitarbeitergespräch (MAG)**
- **Führen mit Zielen (MbO)**
- **360° Feedback f. Führungskräfte**
- **Qualitätsstandards für Führungskräfte**
- **Mitarbeiterzufriedenheitserhebung (MAZ)
und Rückkoppelung (survey feedback)**
- ...

(5) INTERAKTION zwischen ...

- **Soziale (interpersonale) Kompetenz**
- **Spieltheoretische Ansätze
(Schaffen von WIN-WIN-Situationen)**
- **Normen / „Regeln“, die das
zwischenmenschliche Miteinander regeln**
- **Führungsgrundsätze**
- **Skills (z.B. Moderations-,
Interventionstechniken etc.)**
- ...

**(6) PERSONALE FÜHRUNG /
FÜHRUNGSVERHALTEN**

Führungskräfteentwicklung, -trainings

- **Einzelaspekte der Führung**
z.B.: Teamarbeit, Konfliktmanagement, etc.
- **Theoriegeleitete ganzheitliche Trainings**
Ziel: gemeinsame Paradigmen, Denkmuster,
gemeinsame Sprache

**z.B.: »Situative Führung« (Victor Vroom)
Führungs- und Entscheidungstraining**

17

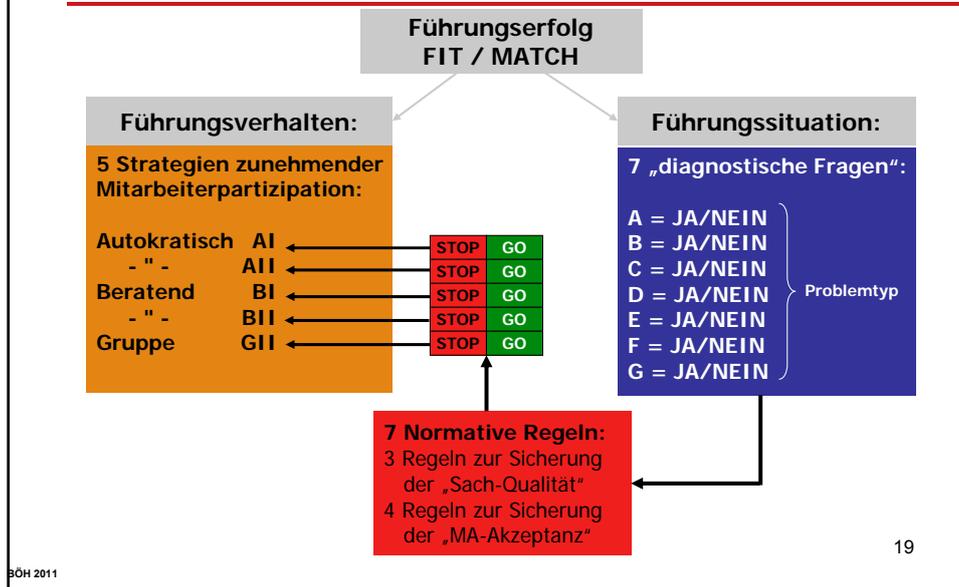
BÖH 2011

**PERSONALE FÜHRUNG /
FÜHRUNGSVERHALTEN**

**»Situative Führung«
Führungs- und Entscheidungstrainings**

BÖH 2011

Kontingenztheorie der Führung



Individuelles Computerfeedback

(Auf der Basis von 30 »geeichten« Standardfällen;
 Aufgabe: Wahl einer »geeigneten« Entscheidungsstrategie pro Fall)

1. Allgemeine Partizipationstendenz, -neigung
MLP = Mean Level of Participation (Skala 1 – 10)
2. »Prozentuale Trefferquote«, **Übereinstimmung**
 mit der Theorie
AFS = Agreement with Feasible Set
3. **Prozentuale Verletzung** der **Qualitätsregeln 1 – 3**
4. **Prozentuale Verletzung** der **Akzeptanzregeln 4 -7**

- Daten**
- Industriekonzern (D), weltweit ca. 200.000 MA
 - Trainingsteilnehmer 1995-2011, FK (n= 656)
 - Datenerhebung, Standardfallset, n= 30 Fälle
 - Vor dem Training = T1
 - 6 Monate nach dem Training = T2

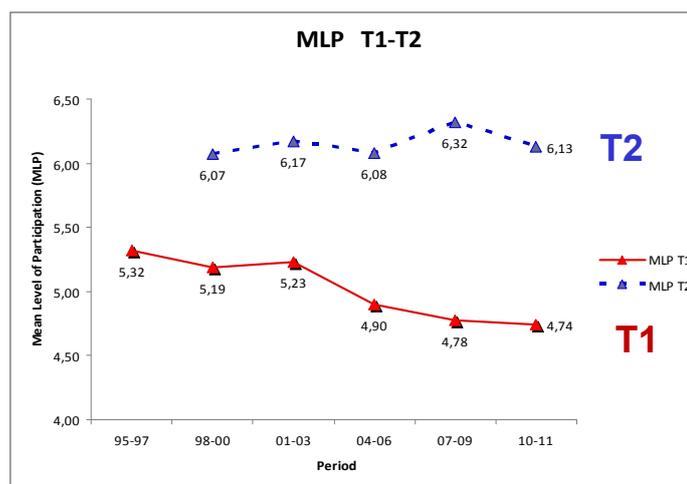
Auswertung

- | | |
|---------------|--|
| A) Kriterien | <ol style="list-style-type: none"> 1. Partizipationstendenz, MLP (1 – 10) 2. Übereinstimmung mit der Theorie, AFS (%) 3. Regelverstöße, Q = 1-3 (%) 4. Regelverstöße, Akz. = 4-7 (%) |
| B) Zeitreihen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zeitreihen 1995 - 2011 2. Längsschnitt T1 – T2 (Abstand 6 Monate) |

21

BÖH 2011

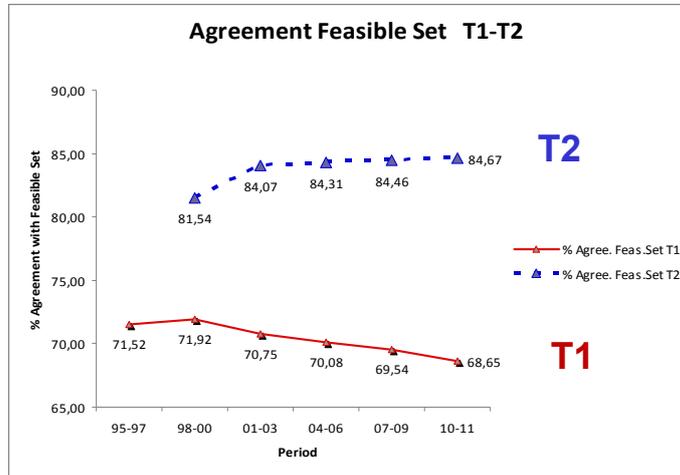
Allgemeine Partizipationstendenz T1-T2 / MLP (Skala 1 – 10)



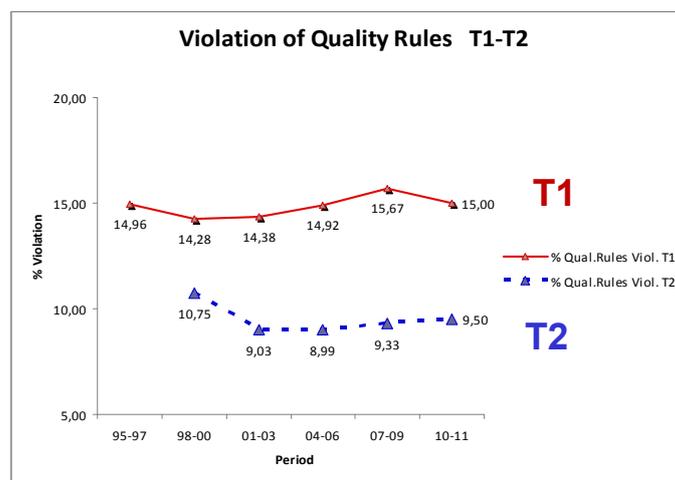
22

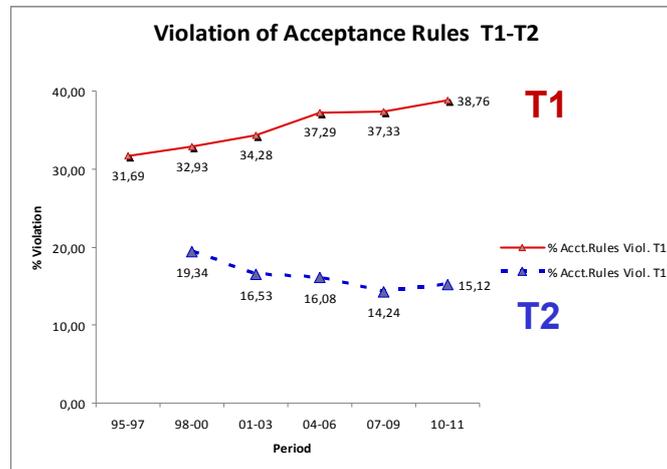
BÖH 2011

Übereinstimmung mit dem Modell T1-T2 / AFS (%)



Regelverstöße Qualitätsregeln T1-T2 / Q 1-3 (%)





**Defizite / „Regelverstöße“ in %
 ... bezogen auf Rationalität bzw. Interpersonalität**

	Kulturkreis	»Rationalität«	»Interpersonalität«
1	Austria	16%	31%
2	Deutschland	15%	31%
3	Schweiz	16%	32%
4	Schweden	16%	35%
5	Finnland	15%	37%
6	Frankreich	16%	39%
7	USA	15%	40%
8	Türkei	18%	37%
9	Tschechien	18%	45%
10	Polen	22%	48%

RIESEN

ZWERGE

Zur Entwicklung von HR – Systemen

epos GmbH.
Reisingerweg 23
39104 Linz / Puchenuau

GF: Dr. Ellen Böhnisch
Telefon: +43 732 71 29 95
Telefax: +43 732 71 02 35

WWW & e-Mail
<http://www.eposinstitut.com>
office@eposinstitut.com

Gerichtsstand: Linz
FB-Nr.: FN 293344p
UID: ATU 63406601

Funktionen von SHRM

1. RESSOURCENAUFBAU

- Beschaffung, Aufbau und Entwicklung von Humankapital

2. VERHALTENSSTEUERUNG

- Steuerung und Koordination von individuellen Handlungen
- Σ Aufbau von KERNKOMPETENZEN

1. »Vertikal fit« (»external«)

- Abstimmung des Personalsystems mit der Unternehmensstrategie
- Ziel: **Strategiekonformität**

2. »Horizontal fit« (»internal«)

- Querabstimmung der einzelnen Personalpraktiken untereinander
- Ziel: **Widerspruchsfreiheit, Wertekongruenz**

1. Intendierte / beabsichtigte Aspekte:

- Kollektives Verständnis, wie Routine praktiziert werden soll

2. Gelebte Aspekte:

- Tatsächliche Art der Ausführung einer Routine.

3. Artefakte von Routinen:

- Sichtbare, physische Manifestationen (Handbücher, Qualitätsstandards, Führungsgrundsätze, etc.)

Funktionen / Nutzen von HR – Routinen:

- 1. Geben der Organisation Stabilität**
- 2. Reduzieren Unsicherheit**
- 3. Koordinieren Handlungen**
- 4. Unterstützen die Informationsverarbeitung**
- 5. Unterstützen die Entscheidungsfindung**
- 6. Speichern organisationales Wissen**
- 7.**