

Inhalt

- Theorien d. Führung	6,25 Seiten	S. 2-9
- Übersichtsmap	1 Seite	S. 10
- Führen mit Zielvereinbarungen	6,5 Seiten	S. 11-18
- Teamrollenstruktur	8,75 Seiten	S. 19-28
- Mitarbeitergespräche	3,5 Seiten	S. 29-33
- Motivierung	7,5 + 1 Seiten	S. 34-42/43
- Mobbing	2 Seiten	S. 44-51
	<hr/>	
	36,5 Seiten	



Theorien der Mitarbeiterführung

- ein Überblick -

Inhaltsverzeichnis

1	Führung: Begriff, Beschreibung und System	2
2	Führungstheorien	3
2.1	Definition	3
2.2	Vier Entwicklungslinien führungstheoretischer Ansätze	4
2.3	Eigenschaftstheorien	5
2.3.1	Klassische Ansätze	6
2.3.2	Aktuelle(re) Ansätze	7
2.3.3	Die zunehmende Berücksichtigung der Skills	8
2.4	Verhaltenstheorien	9
2.4.1	Zwei Dimensionen der Führung	9
2.4.2	Führungsstile	12
2.5	Situationstheorien	13
2.5.1	Kontingenzmodell effektiver Führung	14
2.5.2	Bereitschaftsgrad-Modell	15
2.5.3	Weg-Ziel-Theorie(n)	17
2.6	Interaktionstheorie(n)	18
2.6.1	Leader-Member-Exchange-Theorie [LMX]	18
2.6.2	New Leadership	20
	Quellenverzeichnis	25

***Im Grunde und ganz ungeschönt geht es um Effektivität
und Effizienz ...***

2.6 Interaktionstheorie(n)

Die **Relational Theories** betonen als Ansatz der Führungsforschung die wechselseitigen (bi- / multidirektionalen) Verhaltensbeeinflussungen zwischen Führungspersonen und Mitarbeiter*innen im Führungsprozess. Führung wird dabei als ein von Persönlichkeitsmerkmalen 1.) der Führenden wie 2.) der Geführten sowie 3.) von relevanten Situationsbedingungen beeinflusster iterativer⁷⁶ Prozess verstanden.⁷⁷

2.6.1 Leader-Member-Exchange-Theorie [LMX]

Interaktionstheorien verfolgen die Intention, einseitige Fokussierungen auf entweder Führungs- oder geführte Personen zu überwinden. Es geht um die **Interaktion** der sozialen Akteure im Führungsprozess (Austauschbeziehung). Das provoziert natürlich auch Fragen nach Pro- und Antagonisten, also Fragen danach, wer wen wann wohin führt.

⁷⁵ Hentze u.a. (2005) 316

⁷⁶ iterativ: (hier) sich einem Ideal schrittweise annähernd

⁷⁷ Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Interaktionstheorien der Führung“

Führungspersonen fällt zentral die Rolle zu, Mitarbeiter*innen bei der Aufgabenerledigung zu unterstützen.

Die grundlegende **Führungsbeziehung** (Interaktion) ist dabei bestimmbar durch die Analyse von:

- ▶ direkter Austauschbeziehung (Austauschtheorien / ökonomische Theorien)
- ▶ Führungsrollen (Rollentheorie)
- ▶ Machtbasis der Führungsperson (Machttheorien)⁷⁸



Rollen können hier als spezifische Verhaltensmuster definiert werden, die mit einer beruflichen Position verbunden sind und für entsprechende Tätigkeitserfordernisse stehen. Sie sind damit Ergebnis eines gegenseitigen Aushandlungsprozesses zwischen Mitgliedern einer Organisation, die funktional aufeinander bezogen sind.⁷⁹



Der Interaktion (dem Austausch) zwischen Führungsperson und Geführten liegen damit formale und individuelle Erwartungen zugrunde.

Eine der frühen Interaktionstheorien der Führung ist der **Vertical-Dyad-Linkage-Ansatz**, der folgend zur **Leader-Member-Exchange-Theorie [LMX]** weiterentwickelt wurde. Grundlegend ist die Idee, Mitarbeiter*innen nicht mehr als 'Kollektiv' sondern als sich unterscheidende Individuen zu sehen, zwischen denen und der Führungsperson sich differenzierte und unterschiedlich stabile dyadische Strukturen herausbilden. Eine Messung der jeweiligen Beziehungsqualität wird über die sogenannte 'LMX-Skala' vorgenommen.⁸⁰

Im Resultat einer solchen Messung ergeben sich (potentiell) zwei Gruppen:

Geführte in der In-Group	Geführte in der Out-Group
<ul style="list-style-type: none"> ▶ gute Beziehungen zur Führungskraft ▶ übernehmen Verantwortung über eigentliche Rolle hinaus ▶ größere Loyalität gegenüber der Führungskraft ▶ geringere Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rollenerfüllung entsprechend der Arbeitsplatzbeschreibung ▶ gegenseitige Beeinflussungen zwischen Führungskraft und Randgruppen-Mitarbeiter*innen ist gering ▶ höhere Fluktuation

[Zwischenform: Austauschbeziehungen, in denen die wechselseitigen Rollenerwartungen noch ausgehandelt werden ...]

Als **Schlussfolgerung** aus diesem Ansatz plädieren Vertreter*innen dafür, dass Führungspersonen versuchen sollten, alle Mitarbeiter*innen zu 'In-Group-Mitarbeiter*innen' zu machen, d.h. entsprechende Beziehungen aufzubauen. Der Ansatz gibt dabei keine näheren Anregungen dazu, wie das konkret zu bewerkstelligen sei.⁸¹

Fazit: Beziehungen zwischen Führungsperson(en) und Mitarbeiter*innen werden definiert durch typische Interaktionsmuster. Diese können sich in der Zeit ändern, das heißt beispielsweise sich von einer Eins-zu-Eins-Transaktion hin zu einer intensiven, regelmäßigen und reifen Austauschbeziehung entwickeln. Letzteres bedeutet konkreter, dass Mitarbeiter*innen sich über formale Rollenanforderungen hinaus einbringen. Das erwarten sie natür-

⁷⁸ Hentze u.a. (2005) 331

⁷⁹ Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Interaktionstheorien der Führung“

⁸⁰ Stippler u.a. (2011) 50-52 / Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Interaktionstheorien der Führung“

⁸¹ Stippler u.a. (2011) 51 / Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Interaktionstheorien der Führung“

lich auch von den Führungspersonen! Sogenannte `reife Austauschbeziehungen` sind das Resultat aufeinander aufbauender, gegenseitiger Beeinflussungs- bzw. Transaktionsprozesse.⁸²

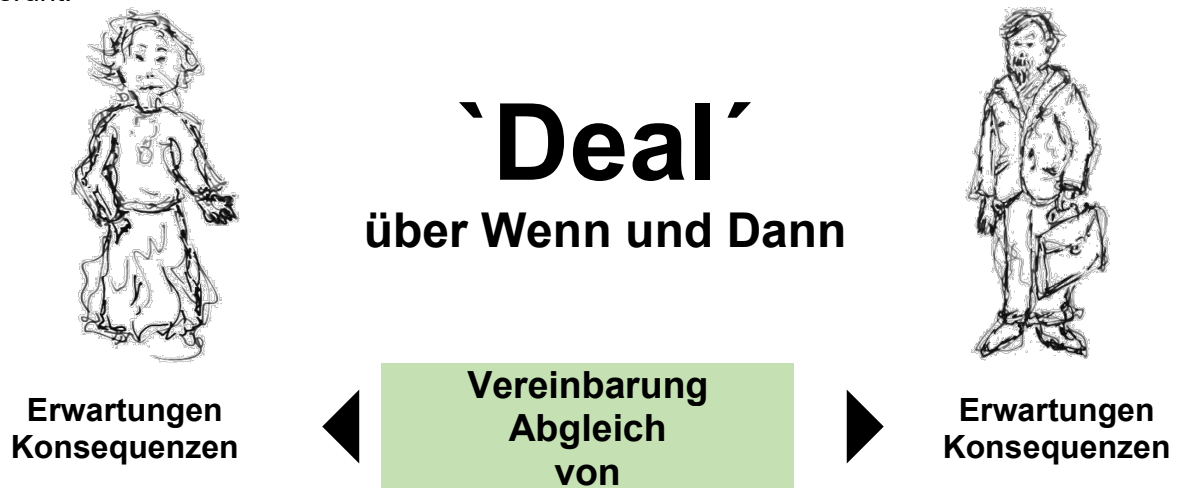
Die im Folgenden dargestellten transaktionalen und transformationalen Führungsmodelle verstehen sich als ausgewählt!

2.6.2 New Leadership

Zu Beginn der 80er Jahre entstand eine neue Kategorie der Leadership-Ansätze, bei der **emotionale Elemente** (noch) stärker in den Fokus rückten. Diese werden üblicherweise unter dem Begriff `New Leadership` zusammengefasst. Sie gelten dabei als **Hybrid-Ansätze**, da sie versuchen, die bestehenden Erkenntnisse zusammenzufassen.⁸³

2.6.2.1 Transaktionale Führung

Transaktionale Führung steht für einen Führungsstil (Führungskontext), der auf dem folgenden **Austauschverhältnis** zwischen einer Führungsperson und einem*r Mitarbeiter*in beruht:



Transaktionale Führung beruht damit auf einer sehr rationalen Austauschbeziehung und auf dem Prinzip der Verstärkung.



86

Im Vordergrund steht eine zweckbezogene Transaktion (Aushandlung und Tauschbeziehung), während gemeinsame oder auch höhere, visionäre Ziele nicht verfolgt werden.⁸⁷

⁸² Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Interaktionstheorien der Führung“

⁸³ Sohm (2007) 20

⁸⁴ Stichwort `Contingent Reward (bedingte Belohnung) [Stippler u.a.]

⁸⁵ vgl. bspw. `Management by exception` (Führung auf Basis von Kritik) [Stippler u.a.]

⁸⁶ Stippler u.a. (2011) 55

⁸⁷ Hentze u.a. (2005) 334

Ein / das prominente Führungsmodell der Transaktionalen Führung ist **Management by Objectives [MbO]**.⁸⁸ Führungspersonen und Mitarbeiter*innen legen (normalerweise) gemeinsam ihre Ziele fest⁸⁹, ebenso wie Verantwortlichkeitsbereiche und jeweilige Aufgaben. Spezifisch dabei ist die Beteiligung der Mitarbeiter*innen am Zielbildungsprozess.⁹⁰ Die folgenden Prinzipien konkretisieren das Modell:

Prinzip der Zielorientiertheit	▶ Zuordnung von Aufgaben an Mitarbeiter*in immer in Verbindung mit konkreten Zielen	
▶ operationalisierte konkrete Ziele sind das Ergebnis eines mehrstufigen Topdown-Prozesses ausgehend von den Unternehmenszielen		Prinzip des mehrstufigen Zielbildungsprozesses
Prinzip der Delegation von Entscheidungsbefugnissen	▶ der zur Zielrealisierung erforderliche Entscheidungs- und Handlungsspielraum wird delegiert, ebenso wie die Verantwortung für das Handeln	
▶ Erwartung einer Freisetzung bislang ungenutzter (schöpferischer) Kräfte durch Beteiligung und o.g. Freiheitsgrade		Prinzip der Partizipation
Prinzip der Leistungsorientierung	▶ präzise Zielvorgaben beinhalten konkrete Controlling-Kriterien zur Bewertung einer Zielerreichung bzw. Leistungsbeurteilung	
▶ gegebenenfalls können (auch) externe Einflüsse auf den Prozess regelmäßige Kontrollen und Zielanpassungen nötig machen		Prinzip der regelmäßigen Zielüberprüfung und -anpassung⁹¹

Die Mitarbeiter*innen sollen durch Ziel- und Aufgabenklärung und damit auch durch Verantwortungsdelegation motiviert, aber entsprechend auch bezüglich der Leistung kontrolliert werden. Eine Zielerreichung wird dabei positiv, eine Nichterreichung beispielsweise über Kritik und Feedback negativ sanktioniert. Grundsätzlich handelt es sich um einen eher sachlichen Austausch (Transaktion) von Mitarbeiter*in-Leistung und Vorgesetzten-Reaktion.⁹²

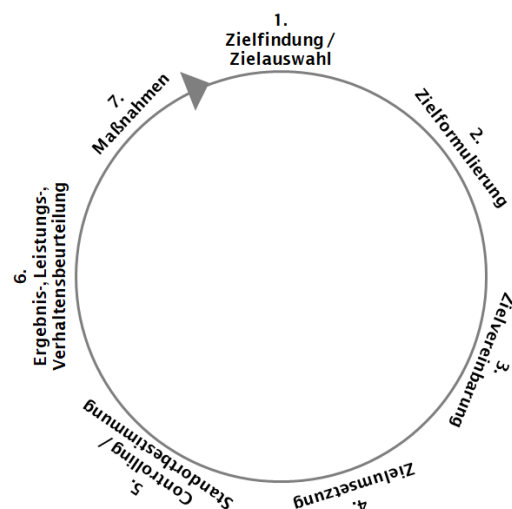


Abb.: Idealtypischer MbO-Prozess nach Peter Drucker (1955)

93

⁸⁸ Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Management by Objectives“

⁸⁹ üblicherweise in „Mitarbeitergesprächen“

⁹⁰ Hentze u.a. (2005) 583

⁹¹ Hentze u.a. (2005) 584

⁹² Wikipedia

⁹³ Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Management by Objectives“

Vorteile	Nachteile
Die Mitarbeiter*innen erhalten die Möglichkeit der Mitbestimmung und einen Gestaltungsspielraum. Dabei werden die Unternehmensziele mit den individuellen verknüpft und abgestimmt, was eine stärkere Bindung an die Organisation bewirken soll. Die motiviert idealerweise, fördert die Kooperation und die Identifikation mit der Organisation und deren Aufgaben. Führungskräfte werden entlastet, Mitarbeiter*innen die Eigenverantwortung der Zielerreichung übertragen ...	Die Aufgabenübertragung erhöht den Leistungsdruck auf die Mitarbeiter*innen und das Gefühl, kontrolliert zu werden. Dies könnte eine Verschiebung von Qualitäts- auf Quantitätsbewusstsein provozieren. Grundsätzlich sagen Ziele wenig über Leistung aus ... ⁹⁴

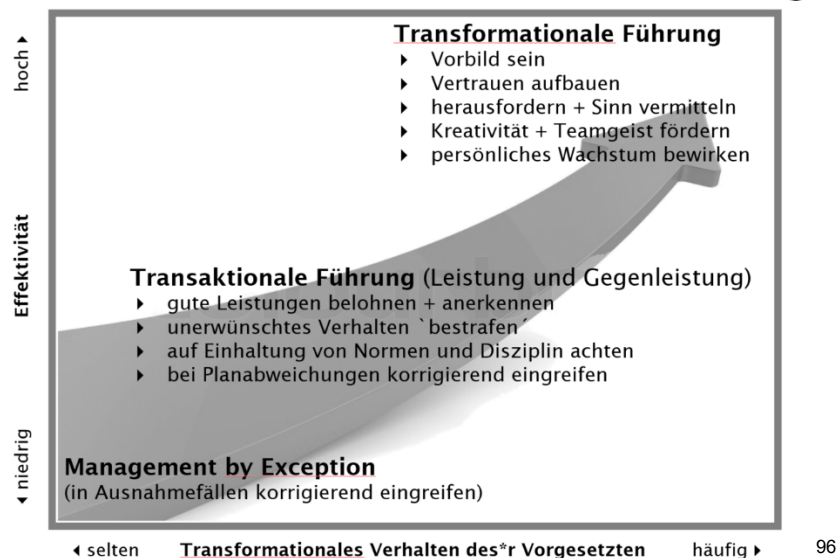
2.6.2.2 Transformationale Führung

Zunächst: Es gibt zahlreiche Studien, die belegen, dass Transformationale Führung

- ▶ deutlich bessere (wirtschaftliche) Ergebnisse erzielen kann als traditionelle Zielvereinbarungen (Transaktionale Führung)
- ▶ zu höherer Mitarbeiter*innen- und Kundenzufriedenheit führt
- ▶ rentabler und wachstumsstärker wirkt⁹⁵

Transformative Führung (*Leistung gegen/wegen Sinn*) gilt als konsequente **Weiterentwicklung der Führung mit Zielvereinbarungen** (*Leistung gegen/wegen Belohnung*).

Transaktionale und Transformationale Führung



Als idealtypische Unterscheidung zur **Transaktionalen Führung** wird vermerkt, dass bei der **Transformationalen Führung** eine langfristig angelegte Vision⁹⁷ für die gesamte Organisation steckt. Im Grunde liegt der Unterschied in einem positiv konnotierten „Mehr“, das Mitarbeiter*innen (noch) stärker *empowered*, indem sie (noch) stärker in die Umsetzung und Erreichung dieser übergeordneten Vision involviert werden.

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<ul style="list-style-type: none"> ▶ bedingte Belohnung ▶ Management by Exception 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Charisma [[☞]charismatischer Führungsansatz] ▶ Inspiration und Motivation ▶ Intellektuelle Stimulation ▶ Individualisierte Fürsorge

Tab.: Transaktionale vs. Transformationale Führung⁹⁸

⁹⁴ Specht

⁹⁵ Pelz

⁹⁶ Pelz

⁹⁷ dient der Organisation als übergeordnetes Ordnungsprinzip [Stippler]

⁹⁸ Stippler u.a. (2011) 55+56

Führungskräfte nehmen ihre Vorbildfunktion überzeugend wahr. Das führt, so die Intention, zu Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, Loyalität. Mitarbeiter*innen werden insofern **intrinsisch** zu einer **Verhaltenstransformation** (Lern- / Leistungsbereitschaft) motiviert.⁹⁹

Charisma gilt als zentraler Faktor der Transformationalen Führung, im Grunde als notwendige Führungseigenschaft zur Umsetzung ... (!)

Elemente der Transformationalen Führung:

Charisma	Inspiration und Motivation	Intellektuelle Stimulation	Individualisierte Fürsorge
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Enthusiasmus vermitteln ▶ als Identifikationsperson wirken ▶ integer handeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen ▶ über eine fesselnde Vision/Mission motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ etablierte Denkmuster aufbrechen ▶ neue Einsichten vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeiter individuell betrachten ▶ Mitarbeiter individuell führen und fördern

Kritik:

- ▶ der Theorie fehle konzeptionelle Klarheit
- ▶ führe leicht zu einer Art Held*innenverehrung
- ▶ klare Parameter zur Orientierung für die Aufgabenbewältigung fehl(t)en für die Führungsperson(en)
- ▶ Gefahr einer Fokussierung auf die Führungsperson(en) mit Charisma ▶ Annäherung an das Modell der Eigenschaftstheorie (Veränderung geht von der Führungskraft, nicht von der Führungsbeziehung aus)¹⁰⁰

101

2.6.2.3 Charismatischer Führungsansatz

Zunächst ist festzustellen, dass es etwas strittig (aber vielleicht nicht ganz wichtig) ist, ob

Charismatic Leadership und **Transformational Leadership** als Synonyme stehen oder ob es Unterscheidungen gibt und Charisma als Bestandteil der Transaktionalen Führung anzusehen ist.¹⁰²



Die Grundidee (dieser Kombination von Attributions- und Eigenschaftstheorie) ist:

- ▶ eine transformational-wertbeeinflussende Führungsperson entspricht dem Idealbild von Mitarbeiter*innen und bewirkt dadurch: Glaube an die Führungsperson, Respekt, Anregung, Inspiration [im Gegensatz dazu: eine transaktionalzielbeeinflussende Führungsperson = `bloße*r` Manager*in]¹⁰³

Grundproblem:

- ▶ es können wohl nur wenige Menschen `charismatisch führen`: Charisma wird von den Geführten zuerkannt ...

⁹⁹ Pelz

¹⁰⁰ Stippler u.a. (2011) 58

¹⁰¹ Sohm (2007) 22-25

¹⁰² Sohm (2007) 20

¹⁰³ vgl. hierzu auch: Transaktionale vs. Transformationale Führung / Hentze u.a. (2005) 182

Ausgangstheorie dieser Führungstheorien ist das *Charisma-Konzept* von Max Weber (1920). Aus diesem haben sich drei Ansätze entwickelt, deren neueste Entwicklung die „Selbstkonzept-Theorie“ von *House, Shamir* und *Arthur* ist.

Urheber Unterscheidungsmerkmale	House (1977)	Conger / Kanungo (1987)	Shamir u.a. (1993)
Theoretische Basis	Erwartungstheorie der Motivation	Attributionstheorie	Selbstkonzepttheorie
Wichtige Einflussgrößen Führer → Geführte	personelle Identifikation, Erweckung von Motiven, Zielsetzung und Selbstvertrauen	primär personenbezogene, weniger „ideologische“ Identifikation	primär soziale Identifikation durch die Internalisierung von Werten und Visionen
Geführtenbeziehung zur Führungsperson („Followship“)	uneingeschränkt	uneingeschränkt	ideologiebezogen, Selbstbestimmung, Eigeninitiative und Förderung der Geführten wichtig

Abb.: Vergleich charismatischer Führungsansätze ¹⁰⁴

Aus umfänglichen empirischen Arbeiten zu Verhaltensweisen charismatischer Führungspersonen destillieren *House* und *Shamir* 16 Cluster / Punkte, deren Essenz folgend zusammengefasst wird.

Charismatische Führungspersonen ...



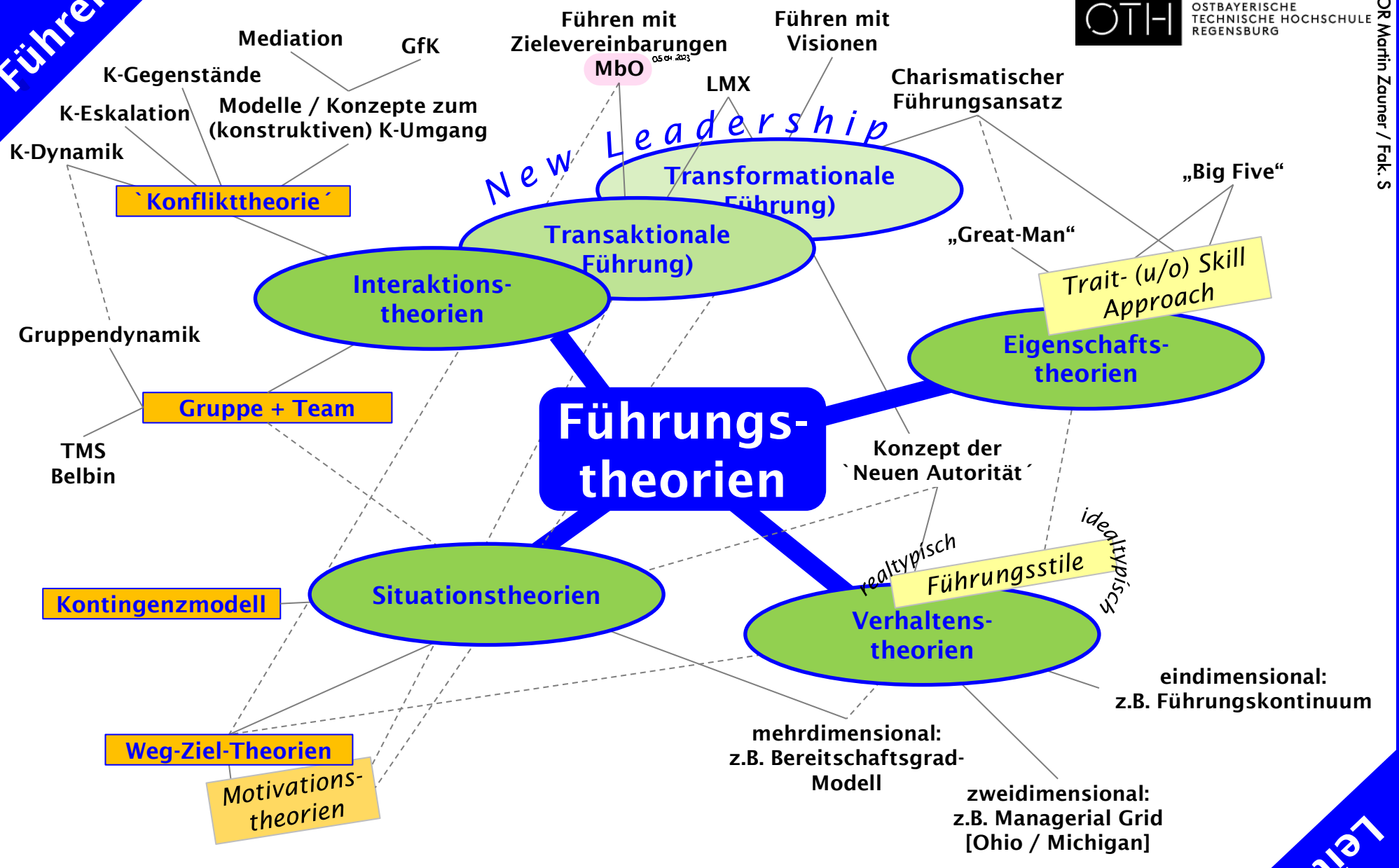
- ▶ ... entwickeln / fördern die Entstehung von Visionen, die sie auch demonstrativ vorleben
- ▶ ... zeigen hohe moralische Integrität
- ▶ ... besitzen hohes Selbstvertrauen, große Entschlossenheit, Ausdauer und hohe Risikobereitschaft
- ▶ ... wecken wahlweise das Gesellungs-, Macht- und Leistungsmotiv bei den Mitarbeiter*innen. Sie haben diesen gegenüber hohe Erwartungen und großes Vertrauen, d.h. beurteilen diese positiv, sind stolz auf sie und interessiert an deren positiver Entwicklung
- ▶ ... besitzen große kommunikative Fähigkeiten / Kompetenz, zeigen beispielsweise innovatives Verhalten und transportieren Botschaften anregend, einfallsreich, emotional ¹⁰⁵

Charismatische Leader führen durch eine Vision, nicht durch Autorität oder durch partizipative Entscheidungsfindungen. Sie besitzen gute Antennen für Umfeldbedingungen und für die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen, deren Loyalität sie dadurch erreichen, dass diese sich mit der Führungsperson identifizieren, sie beeindruckt und nachahmen wollen. Inwieweit **charismatische Leader** über besondere Fähigkeiten verfügen müssen, wird zwar unterschiedlich bewertet, aber in neueren Modellen eher als vorteilhaft denn als zwingend angesehen. ¹⁰⁶

¹⁰⁴ Hentze u.a. (2005) 182/183

¹⁰⁵ dasWirtschaftslexikon

¹⁰⁶ Sohm (2007) 21



Überblicksmap über die „Theorie der Führung“



Führen mit Zielvereinbarungen

[MbO]



Inhalt

1. Management by Objectives (MbO)	2
1.1. Grundannahmen und Prinzipien	3
1.2. Die MbO-Prozessschritte	5
1.3. Die Balanced Scorecard: von Visionen zur Strategie	7
2. Ziele	8
2.1. Funktion	8
2.2. Bis wann und was wie genau?	9
2.3. Zielformulierung	11
2.4. Zielvereinbarungsgespräch	12
2.5. Erfolgssucher und Misserfolgmeider	12
3. Literaturverzeichnis	13

Führen mit Zielvereinbarungen ¹

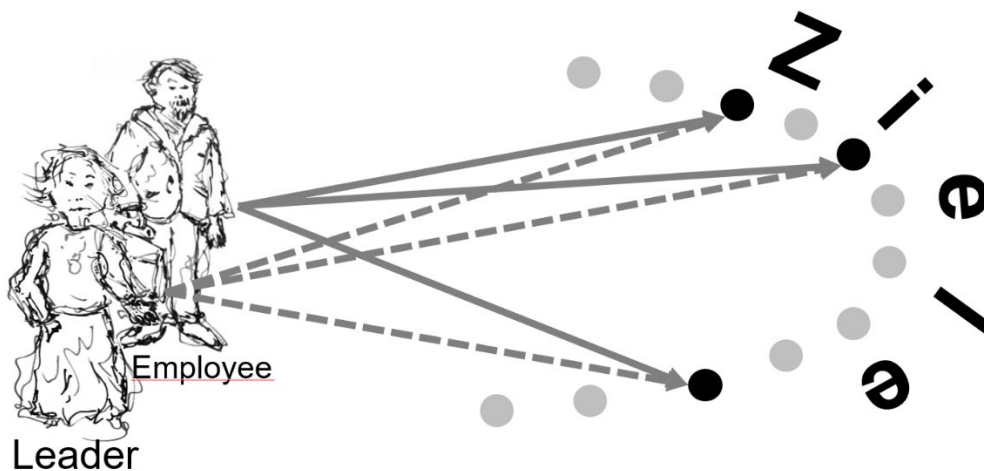
Führungsmodelle [synonym: Führungsprinzipien, Führungs- / Managementkonzeptionen ...] sind umfassende Konzepte oder Aussagensysteme, die Angaben dazu machen, wie Führung strukturell und funktional gestaltet werden soll. Führungsmodelle sind für alle Beteiligten verbindlich. Das unterscheidet sie von den sogenannten **Führungsstilen**, die gewisse Handlungsspielräume lassen.

Beispiele für Führungsmodelle sind unter anderen:

- ▶ Management by Exception
- ▶ Management by Delegation
- ▶ Management by Objectives
- ▶ Management by Systems
- ▶ Harzburger Modell
- ▶ St. Galler Management-Modell
- ▶ ...

1. Management by Objectives (MbO)

Führen mit Zielvereinbarung ist eine Form der Transaktionalen Führung² und gehört sicher zu den bekanntesten Führungsmodellen.



Das zentrale Element der Führungskonzeption MbO ist die gemeinsame Zielfestlegung durch Angehörige unterschiedlicher Managementebenen. Konkret werden Mitarbeiter*innen am Zielbildungsprozess für ihren Aufgabenbereich aktiv beteiligt. Klare Stellenbeschreibungen sind hierbei als Orientierungsrahmen Voraussetzung, um bei der Zielerreichung Entscheidungskompetenz und Verantwortung übernehmen zu können.³ Andersherum sind Ziele bzw. die Zielerreichung auch ein guter Maßstab für die Mitarbeiter*innen-Beurteilung.

¹ Empfehlung zur thematischen Vertiefung: Hentze u.a. (2005), Kap.7

² hierzu Skript 'Theorien der Führung'

³ Hentze u.a. (2005) 584

1.1. Grundannahmen und Prinzipien

Sehr oft ... bauen Maßnahmenplanung und Aktionen auf der Basis einer detaillierten Ursachenanalyse auf. Die Ursachenanalyse vergleicht den „problemhaften“ Ist-Zustand mit einer Hypothese über die „optimale“ Vergangenheit und leitet daraus Maßnahmen ab.

Zielvereinbarungen bauen auf einem anderen Denkprozess auf. Für eine „problembehaftete“ Gegenwart wird ein Zukunftsszenario entwickelt, in dem die Probleme überwunden sind. Dieses Zukunftsszenario wird über Ziele definiert, aus denen letztlich die Maßnahmen abgeleitet werden, die den Weg in die Zukunft bestimmen sollen. Der Unterschied zwischen den beiden Denksätzen scheint auf den ersten Blick nicht groß zu sein. Auf den zweiten Blick ist er jedoch so groß wie der Unterschied im Verhalten von zwei Fußballmannschaften, von denen eine nicht wieder verlieren will, während die andere gewinnen will.⁴

„nicht verlieren wollen“ (Vergangenheitsbezug)	„gewinnen wollen“ (Zukunftsbezug)
<ul style="list-style-type: none">• künftiger Handlungsspielraum wird auf die Bearbeitung vergangener Themen begrenzt	<ul style="list-style-type: none">• es wird ein klares Bild vom zu erreichenden Zustand entwickelt
<ul style="list-style-type: none">• überwiegend defensiv wird das Finden neuer, innovativer Wege und Handlungsfelder eher verhindert	<ul style="list-style-type: none">• offensives Denken erlaubt und provoziert ggf. das Loslassen „alter Hüte“ zu Gunsten neuer (kreativerer) Wege
<ul style="list-style-type: none">• steht in der Konnotation für eine eher unlustige Bearbeitung von Schwächen, die häufig mit der Suche nach Schuldigen endet	<ul style="list-style-type: none">• ausgehend vom prognostizierten Zielzustand werden durch Rückwärtsplanung die notwendigen / geeigneten Schritte und Aktivitäten (zur Zielerreichung) festgelegt

Probleme oder Herausforderungen, die von komplexer Natur sind und in denen Menschen eine wesentliche Rolle bei der Lösung spielen, können nachweislich wesentlich besser über eine ausgeprägte Zielanalyse als über eine zu starke, rückwärts orientierte Ursachenanalyse gelöst bzw. erfüllt werden.⁵

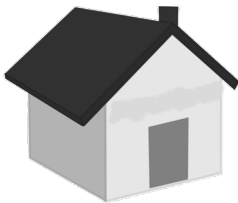
⁴ Schröder (1999) 30+31

⁵ Schröder (1999) 31

Die folgenden Prinzipien konkretisieren das Modell:

Prinzip der Zielorientiertheit	▶ Zuordnung von Aufgaben an Mitarbeiter*in immer in Verbindung mit konkreten Zielen
▶ operationalisierte konkrete Ziele sind das Ergebnis eines mehrstufigen Topdown-Prozesses ausgehend von den Unternehmenszielen	Prinzip des mehrstufigen Zielbildungsprozesses
Prinzip der Delegation von Entscheidungsbefugnissen	▶ der zur Zielrealisierung erforderliche Entscheidungs- und Handlungsspielraum wird delegiert, ebenso wie die Verantwortung für das Handeln
▶ Erwartung einer Freisetzung bislang ungenutzter (schöpferischer) Kräfte durch Beteiligung und o.g. Freiheitsgrade	Prinzip der Partizipation
Prinzip der Leistungsorientierung	▶ präzise Zielvorgaben beinhalten konkrete Controlling-Kriterien zur Bewertung einer Zielerreichung bzw. Leistungsbeurteilung
▶ gegebenenfalls können (auch) externe Einflüsse auf den Prozess regelmäßige Kontrollen und Zielanpassungen nötig machen	Prinzip der regelmäßigen Zielüberprüfung und -anpassung⁶

Dabei propagiert MbO für sich **vorteilhafte Funktionen** auf unterschiedlichen Ebenen⁷:



Vorteile für die Institution / das Unternehmen

- ▶ Zwang zur Entwicklung einer strategischen Unternehmensplanung (strategische Ziele), die von allen getragen werden
- ▶ größere Sicherheit hinsichtlich künftiger Entwicklungen
- ▶ Engpässe werden frühzeitig erkannt
- ▶ gezielte Auswahl der notwendigen Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele
- ▶ Aufbau einer einheitlichen Führungsstruktur (wenn sich die Führungskräfte einig sind!)
- ▶ Freisetzung kreativer Kräfte durch Beteiligung der Mitarbeiter am Zielfindungsprozess
- ▶ Konzentration auf Aufgaben mit Priorität

- ▶ Klarheit über die vorrangigen Unternehmensziele
- ▶ Einsicht in die Zusammenhänge von Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungszielen
- ▶ bessere Abstimmung mit anderen Bereichen
- ▶ Verhinderung eines (schädlichen) Übermaßes an Improvisation
- ▶ Einschränkung von improvisationsbedingten Reibungsverlusten
- ▶ mehr Verantwortung durch Beteiligung an unternehmerischen Grundsatzentscheidungen
- ▶ Befreiung von Routineaufgaben durch Delegation auf nachfolgende MA
- ▶ die `Kontrolle´ reduziert sich auf eine Überprüfung der Zielerreichung und Abweichungsanalysen
- ▶ Maßstab für eine objektive Kontrolle der Leistungen der MA anhand der Zielvorgaben
 - ▶ sachliche Lösung von Konflikten durch Orientierung an gemeinsamen übergeordneten Zielen

Vorteile für die Führungskraft



⁶ Hentze u.a. (2005) 584

⁷ Mentzel (2001) 84 (83ff)



Vorteile für Mitarbeiter*innen

- ▶ Kenntnis und Verständnis der Unternehmensziele
- ▶ Einsatz des vorhandenen kreativen Potentials bei der Zielvereinbarung
- ▶ größere Zufriedenheit und höhere Motivation durch Beteiligung am Zielfindungsprozess
- ▶ Aufwertung des MA, dadurch mehr Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft
- ▶ durch Mitwirkung bei der Zielvereinbarung geringere Gefahr der Überforderung
- ▶ Maßstab zur Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit
- ▶ Kontrollen auf dem Weg zum Ziel können eigenverantwortlich durchgeführt werden
- ▶ weniger improvisationsbedingte Reibungsverluste
- ▶ größerer Freiheitsgrad bei der Aufgabendurchführung; unabhängige Organisation (Zeit, Mittel) der eigenen Aufgaben
- ▶ Erfolgserlebnisse, wenn die Ziele erreicht werden

1.2. Die MbO-Prozessschritte

Die Mitarbeiter*innen sollen durch Ziel- und Aufgabenklärung und damit auch durch Verantwortungsdelegation motiviert, aber entsprechend auch bezüglich der Leistung kontrolliert werden. Eine Zielerreichung wird dabei positiv, eine Nichterreichung beispielsweise über Kritik und Feedback negativ sanktioniert. Grundsätzlich handelt es sich um einen eher sachlichen Austausch (Transaktion) von Mitarbeiter*in-Leistung und Vorgesetzten-Reaktion.⁸

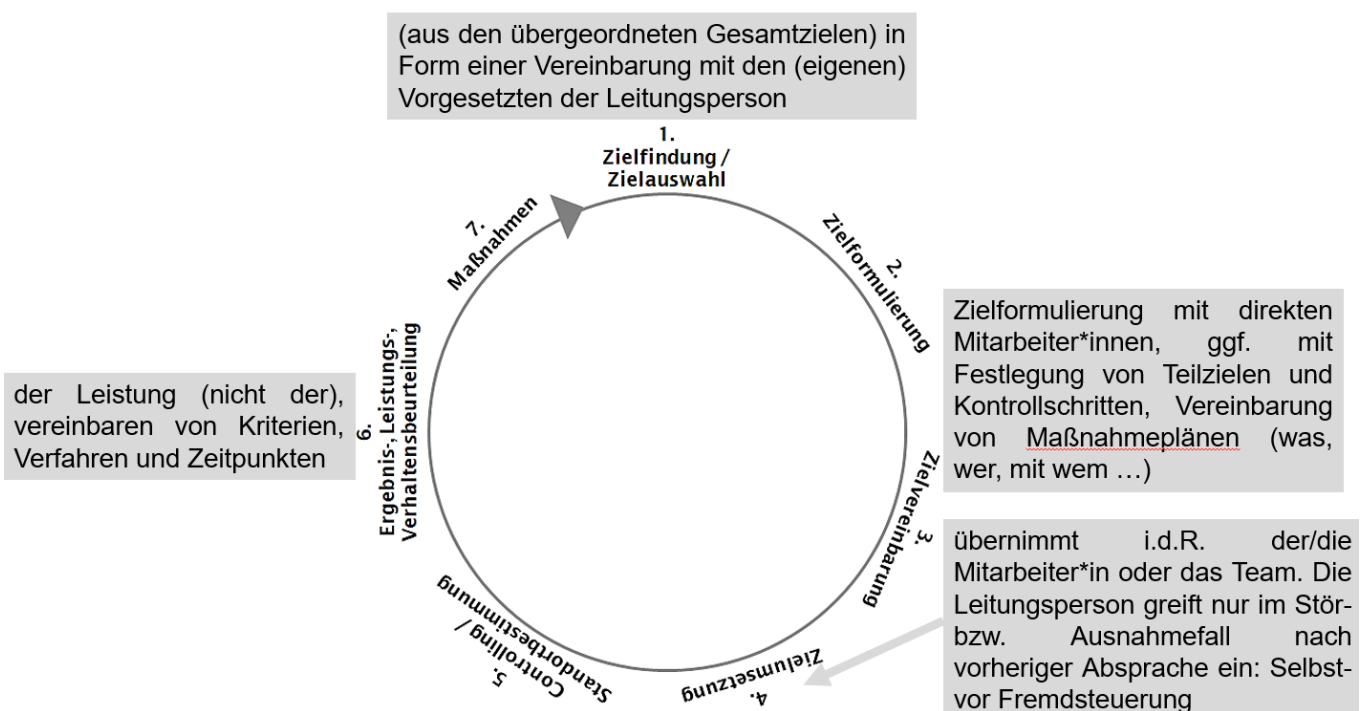


Abb.: Idealtypischer MbO-Prozess nach Peter Drucker (1955)

9

⁸ Wikipedia

⁹ Gabler Wirtschaftslexikon: Sucheingabe „Management by Objectives“

Bei der Zielfestlegung sollte sehr darauf geachtet werden, dass das **Zielsystem, bestehend aus Ober- und Unterzielen** eingehalten wird:

Unterziele	Oberziele
leiten sich von Unternehmenszielen ab und werden zwischen vorgesetzter Person und Mitarbeitern konkret (und individuell) ausgehandelt	Unternehmensziele, z.B.: alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind durch Schulungen auf dem neuesten Stand; solche Oberziele werden auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Stelle und der jeweiligen Mitarbeiterin / des jeweiligen Mitarbeiters übertragen (etwa hier: Erstellung eines individuellen Schulungsplans)

Komplexere Version:



Top-Down von Unternehmenszielen

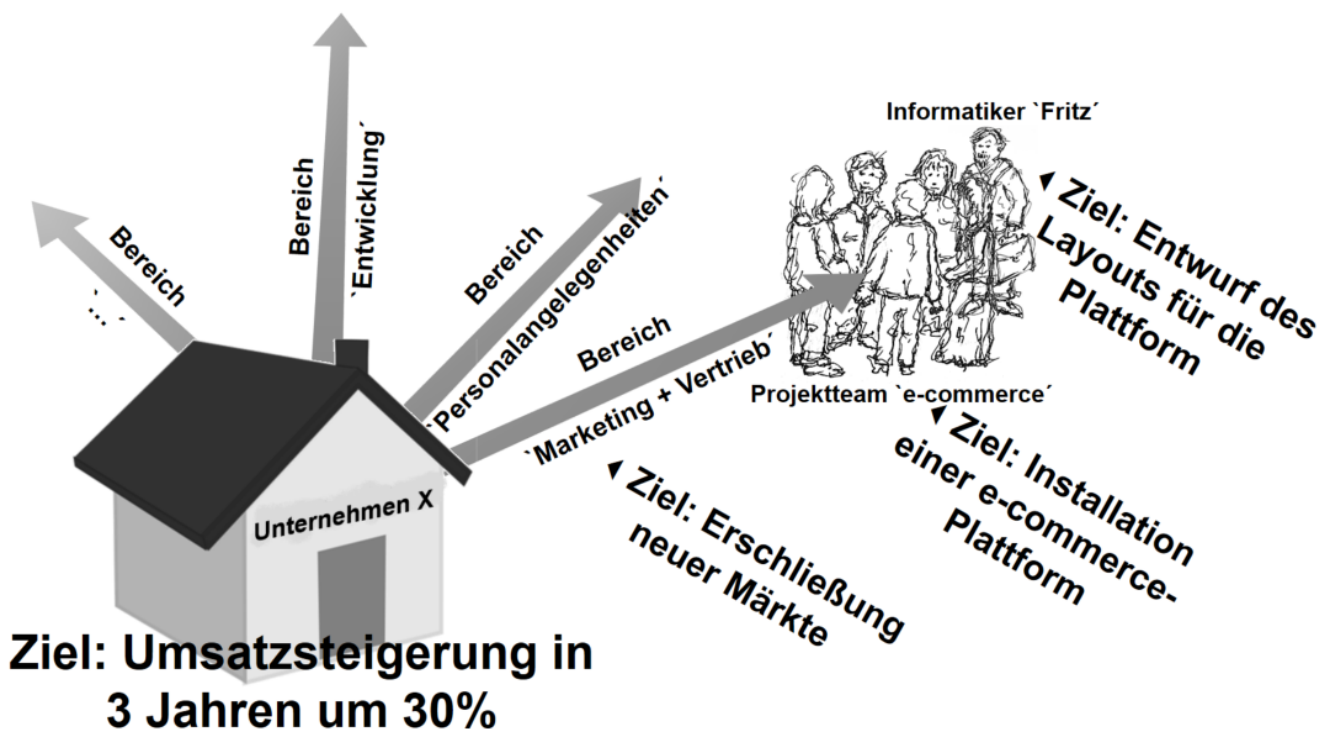
Ist es einerseits nicht unbedingt Verantwortung von Führung, Motivation zu erzeugen, so doch zumindest aber Motivation zu bewahren. Motivation kann bewahrt werden durch die Formulierung von herausfordernden und attraktiven Zielen.

Im Vordergrund stehen die **Unternehmensziele** (strategische Ziel), die sich wie in einem Wurzelwerk differenzieren und operationalisieren lassen. Wichtig dabei ist, dass jede*r Mitarbeiter*in sich dieser Unternehmensziele und des Anteils der individuellen Ziele und Aufgaben daran bewusst ist (eigene Wichtigkeit). Eine entsprechende Transparenz lässt sich am ehesten durch eine **Zielerarbeitung anhand der Top-Down-Methode** herstellen. „Gelingt es nicht, ein spezifisches Mitarbeiterziel als Beitrag zum Erfolg von Bereichen oder Unternehmen darzustellen, ist konsequenterweise zu überdenken, ob es wert ist als Ziel aufgestellt zu werden.“¹¹

¹⁰ Schröder (1999) 30

¹¹ Niemeyer/Seyffert (2003) 67

Aus Unternehmenszielen werden **konkrete Mitarbeiterziele** abgeleitet¹²:



Zielableitung →

Unternehmens- ziele	Bereichs- ziele	Team- ziele	Mitarbeiter- ziele
------------------------	--------------------	----------------	-----------------------

Zielformulierung →

global

13

konkret

Aus¹⁴ den strategischen Unternehmenszielen werden operative Ziele der Abteilungen abgeleitet und daraus wiederum diejenigen für die einzelnen MitarbeiterInnen. Eine zentrale Aufgabe einer Leitungsperson ist hierbei, den (existierenden) Zusammenhang zwischen den ... Zielebenen für die MA transparent und verständlich zu machen! Nur der MA, der weiß, warum er etwas tut, tut dies erwartungsgemäß engagiert.

1.3. Die Balanced Scorecard: von Visionen zur Strategie

Die *Balanced Scorecard* [ausbalancierte Ergebniskarte] „übersetzt“ Visionen und strategische Ziele in „... einen umfassenden Satz von Leistungsmessgrößen, mit denen konkretes Handeln gesteuert wird.“¹⁵ Dieses Instrument verliert bei der Planung nicht den Gesamtkontext aus den Augen¹⁶ und berücksichtigt „ausbalanciert“ nicht nur einzelne Variablen (z.B. ökonomische).

¹² Niemeyer/Seyffert (2003) 68

¹³ Niemeyer/Seyffert (2003) 69

¹⁴ Mentzel (2001) 85

¹⁵ Schröder (1999) 37

¹⁶ zielorientiertes Führungsinstrument, das sich auf die gesamte Organisation bezieht



Teamrollenstruktur und Teameffektivität

„Teams arbeiten im Sinne des Teamworks als partnerschaftliche, gleichberechtigte Arbeitsgruppen. Alle Mitglieder eines Teams sind in gleicher Weise für die ordnungsgemäße Durchführung der Aufgabe verantwortlich“.¹

1. Teamrollen nach Belbin	1
1.1. Vorstellung / Einführung.....	1
1.2. Neun Teamrollen	2
1.2.1. Systematik / Überblick.....	2
1.2.2. „Profiling“ der Teamrollen	2
2. TMS – Team Management System	5
2.1. Vorstellung / Einführung.....	5
2.2. Die Elemente / Instrumente des TMS.....	6
2.2.1. Neun Arbeitsfunktionen: Das „Rad der Arbeitsfunktionen“	6
2.2.2. Vier Arbeitspräferenzen (Arbeitsweisen)	7
2.2.3. Acht Teamrollen: Das „Team-Management-Rad“	9
2.2.4. Linking Skills	12
3. Literatur	13

Dieses Skript behandelt die Auswirkungen von Teamzusammensetzungen (Teamstrukturen) auf die Leistungsfähigkeit von Teams.

2. TMS – Team Management System

2.1. Vorstellung / Einführung

Das **Team-Management-System (TMS)**, entwickelt in den Jahren von 1985 – 1988 von Prof. Dr. Charles Margerison (England) und Dr. dich McCann (Australien), ist ein weltweit führendes Modell für *Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. Es findet derzeit in über 80 Ländern seinen Einsatz.¹³

Die zentrale Fragestellung hinter dem TMS ist:

Was macht erfolgreiche Teams erfolgreich?

„Die Wissenschaftler ... beschäftigten sich mit der Frage, warum einige Teams sehr erfolgreich waren und andere wiederum versagten, obwohl die Fähigkeiten in beiden Arten von Teams vergleichbar waren.“¹⁴

Die Entwicklung des TMS beruht(e) auf der Auswertung von Erhebungen in über 3000 Teams¹⁵ weltweit. 2003 verfügt(e) das ITMS¹⁶ über eine Datenbasis von 151.000 Führungskräften und Teammitgliedern. Alle Daten gehen dabei anonymisiert in die Forschung ein.¹⁷

Vereinfacht gesagt konnten **drei Faktoren** identifiziert werden, die erfolgreiche Teams zeigen, weniger erfolgreiche aber nicht. Die zentrale Erkenntnis dabei heißt **Ausgewogenheit** zwischen diesen Faktoren:

Faktor 1:	→ Ausgewogenheit in der <u>Wahrnehmung verschiedener Arbeitsfunktionen im Team</u> (Tasks = 9 Stück)
Faktor 2:	→ Ausgewogenheit in der <u>Zusammensetzung der Teams</u> (People = 8 Teamrollen)
Faktor 3:	→ Ausgewogenheit im <u>Einsatz verbindender Elemente zwischen den Arbeitsfunktionen und den Teammitgliedern</u> (Process)

Das **TMS** bietet ein *systemisches Modell* und für die Arbeitswelt entworfene *Instrumente* für Teambildung, Teamentwicklung und Teamführung. Zwei *Modelle*, das Rad der Arbeitsfunktionen und das Team Management Rad, verdeutlichen bildlich, worauf geachtet werden sollte, damit

1. das Team effektiv arbeitet
2. im Team hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit entsteht.

¹² Diepenhorst

¹³ Tscheuschner/Wagner (2008), S.17

¹⁴ Kunz (2014), S.8

¹⁵ Kunz (2014), S.8

¹⁶ Institute of Team Management Studies in Brisbane

¹⁷ Tscheuschner/Wagner (2008), S.18

Mitarbeiter*innen werden üblicherweise entsprechend ihrer **Ausbildung**, ihren **Skills**, ihren **Fähigkeiten** und **Fertigkeiten** eingestellt und bewertet. Daneben hat jede*r Mitarbeiter*in bestimmte **Arbeitspräferenzen**. Wer entsprechend dieser Arbeitspräferenzen arbeiten darf, wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit motiviert(er) tun.

2.2. Die Elemente / Instrumente des TMS

Für die Effizienz eines Teams und damit konkret der Teammitglieder spielen die **emotionalen** Bewertungen der Aufgaben eine ebenso große Rolle wie die **fachlichen** Fähigkeiten, diese zu bewältigen. Es geht um „Kompetenz“. Die Betrachtung dieser *intellektuellen* und *emotionalen* Fähigkeiten wird durch das TMS rationalisiert. Dazu systematisiert das TMS **9 Arbeitsfunktionen**, **4 Arbeitspräferenzen** und **8 Teamrollen**.

2.2.1. Neun Arbeitsfunktionen: Das „Rad der Arbeitsfunktionen“

(siehe: Rad der Arbeitsfunktionen)

Ein zentrales Forschungsergebnis der Teamerfolgsvorschung von Margerison und McCann:

Erfolgreiche Teams nehmen neun zentrale Arbeitsfunktionen wahr. Die Schwerpunkte variieren je nach Anforderungsprofil für das Team, aber kein Bereich wird völlig vernachlässigt!¹⁸

Im **Rad der Arbeitsfunktionen** werden diese neun **Arbeitsbereiche** dargestellt. Es kann als

- Ordnungsmodell und
- Checkliste genutzt werden.

Wenn auch nur eine Funktion unterrepräsentiert ist oder fehlt, entsteht eine Effizienzlücke.

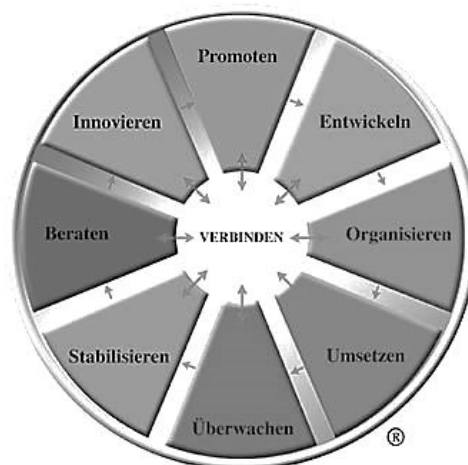


Abb.: Modell der Arbeitsfunktionen¹⁹

Die neuen Arbeitsfunktionen im Überblick:

Auf den Punkt gebracht müsste in erfolgreichen Teams jemand ...

¹⁸ Kunz (2014), S.9

¹⁹ Abbildung: Tscheuschner/Wagner (2008), S.21

beraten	→ Informationen beschaffen und vermitteln
innovieren	→ neue Ideen hervorbringen und damit experimentieren
promoten	→ neue Ansätze suchen und andere davon überzeugen
entwickeln	→ neue Ansätze beurteilen und ihre Anwendbarkeit prüfen
organisieren	→ Mittel und Wege finden, um die Aufgaben zu erledigen
umsetzen	→ Leistungen kontinuierlich erbringen
überwachen	→ die Qualität sichern und Fehler beheben
stabilisieren	→ Standards und Prozesse in hoher Qualität aufrechterhalten
verbinden	→ alle Aufgaben koordinieren und integrieren

Die spezifischen *Arbeitsfunktionen*, d.h. die konkreten Anforderungen in der konkreten Praxis, können professionell durch einen **Test** für jedes Tätigkeitsfeld ermittelt werden.

2.2.2. Vier Arbeitspräferenzen (Arbeitsweisen)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (besser: Mitarbeiterpersönlichkeiten) bevorzugen unterschiedliche Arten des Denkens, Planens und Handelns, unterschiedliche Stile in der Kommunikation und Entscheidungsfindung. Die logische Konsequenz daraus ist, dass bestimmte Dinge stärker im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen als andere, diese Dinge also „präferiert“ werden. *„Wenn wir viel von dem, was wir tun müssen, gern tun, sind Arbeitsanforderung und Arbeitspräferenz in gutem Einklang. Wir sind effektiv, uns geht die Arbeit leicht von der Hand. ... Präferenz ist nicht dasselbe wie Kompetenz.“*²⁰ Es kann davon ausgegangen werden, dass die Präferenz, bestimmte Dinge auf bestimmte Arten zu erledigen, sich sehr förderlich auf die Entwicklung von Fähigkeiten und darauf basierend von Kompetenz für diese bestimmten Dinge auswirken wird.

Margerison und McCann haben durch ihre Forschung erkannt, dass man diese unterschiedlichen Arbeitspräferenzen bei Mitarbeiter*innen in vier Schlüsselbereiche ordnen kann:

1. die bevorzugte Art, mit anderen Menschen zu kommunizieren	<p>Wie Sie mit anderen Menschen bevorzugt umgehen</p>
2. die bevorzugte Art, Informationen zu sammeln und zu nutzen	<p>Wie Sie bevorzugt Informationen beschaffen und nutzen</p>
3. die bevorzugte Art, Entscheidungen zu treffen	<p>Wie Sie bevorzugt Entscheidungen treffen</p>
4. die bevorzugte Art, sich selbst und andere zu organisieren ²²	<p>Wie Sie sich und andere bevorzugt organisieren</p>

21

²⁰ Tscheuschner/Wagner (2008), S.54

²¹ Abbildung: Tscheuschner/Wagner (2008), S.58

²² Tscheuschner/Wagner (2008), S.57

Es ist in diesem Zusammenhang wichtig zu erwähnen, dass keine der genannten vier bipolaren Dimensionen Vorrang genießt, sondern dass es auf das jeweilige (sehr individuelle) Zusammenspiel ankommt.

Die individuellen Arbeitspräferenzen können mit dem sehr differenzierten Instrument **Team-Management-Profil-Fragebogen**²³ [TMPF] erhoben und ausgewertet werden. Er ermittelt auf wissenschaftlicher Basis anhand von 60 Fragenpaaren²⁴ ein ca. 25-seitiges Profil des individuellen Arbeitsstils, das als sehr valide gilt (Trefferquote von 85-95%).

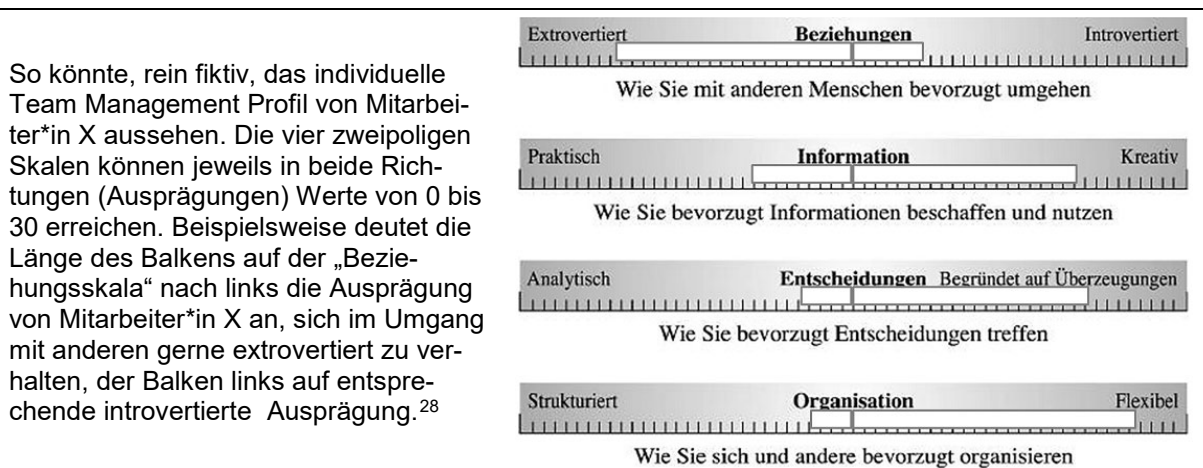
Erläuterung zur Antwortgewichtung beim Ausfüllen des TMPF:				A	B
Wenn Sie eindeutig Aussage A vorziehen, sollte Ihre Antwort lauten				2	0
Wenn Sie eindeutig Aussage B vorziehen, sollte Ihre Antwort lauten				0	2
Wenn es Ihnen schwerfällt, sich für eine Aussage eindeutig zu entscheiden, gewichten Sie wie folgt:				2	1
				1	2

2-0 (oder 0-2) und 2-1 (oder 1-2) sind die einzig möglichen Antwortkombinationen auf jede Frage.²⁵

Item		A	B	
5	Ich arbeite lieber an komplexen Aufgaben	1	2	Ich arbeite lieber an klaren und überschaubaren Aufgaben
25	Mir kommen die besten Ideen, wenn ich in der Gruppe arbeite	2	0	Ich habe meine besten Ideen, wenn ich alleine arbeite

Abb.: Beispiele für die Aussagenpaare 5 und 25: „Für jedes Aussagenpaar werden vier Alternativen gegeben, die zustimmend oder ablehnend beantwortet werden können ... wie stark eine Präferenz ... ist, kann durch die Gewichtungsmöglichkeiten 2-0, 2-1, 1-2, 0-2 bestimmt werden.“²⁶

Der TMPF, dessen Ausfüllen auch online möglich ist, kann (leider) nur über akkreditierte TMS-Trainer*innen zugänglich gemacht werden, was mit finanziellem Einsatz verbunden ist. Daneben existieren einige standardisierte Kurzfragebögen, die zuverlässiger sind als eine Selbsteinschätzung, aber natürlich deutlich weniger exakt als der TMPF.²⁷



Es soll noch einmal explizit darauf hingewiesen werden, dass die Ergebnisse aus dem Team-Management-Profil-Fragebogen nichts über Fähigkeiten und Erfahrungen aussagen. Mitarbeiter*innen können exzellente Fähigkeiten in bestimmten Arbeitsbereichen besitzen, für die sie sich aber (leider?) nicht besonders interessieren.

²³ 14 Seiten, 60 Fragen zum eigenen Arbeitsverhalten; Team Management Profile sind ausgefeilt und detailliert. Die "Trefferquote" liegt in der Regel bei 80 bis 95 Prozent.

²⁴ Anm.: jeweils 15 Aussagenpaare für jede der vier bipolaren Präferenzskalen (Tscheuschner/Wagner S.68)

²⁵ TMPF S.2

²⁶ Tscheuschner/Wagner (2008), S.68

²⁷ Schneider (2008)

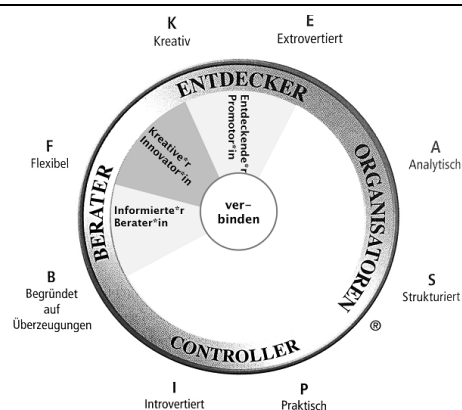
²⁸ tmsworldwide.com

Es stellte sich heraus, dass Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen üblicherweise Präferenzen in einer bis drei Arbeitsfunktionen haben, selten in mehr. Diese Funktionen liegen im „Rad“ meist nebeneinander²⁹ (s. Rad der Arbeitsfunktionen). Mit dem entsprechenden Feedback über Präferenzen der Mitarbeiter*innen können die verschiedenen Stärken im Team bewusst genutzt und zusammengeführt werden. Das ist ergebnis- und beziehungsorientiertes Team-Management.

Wenn die Team Management Profile nebeneinanderliegen, kann die Leitung zusammen mit den Mitarbeitern das Ergänzungspotenzial der Teammitglieder erkennen und nutzen. Es können neben den Fähigkeiten auch die Arbeitspräferenzen mit dem übertragenen Aufgabenbereich in Einklang gebracht werden.

Beispiel:

Name: Mitarbeiter*in X
 Organisation: Jugendamt Y
 Hauptrolle: kreative*r Innovator*in
 verwandte Rollen: informierte*r Berater*in + entdeckende*r Promotor*in
 wichtigste Präferenzbereiche: ...



2.2.3. Acht Teamrollen: Das „Team-Management-Rad“

Anders als die Arbeitsfunktionen spiegeln die *acht Teamrollen* die persönlichen Stärken und Präferenzen der (tatsächlichen) einzelnen Teammitglieder wieder: Das Team-Management-Rad beschreibt **Arbeitspräferenzen** vor dem Hintergrund der **Arbeitsfunktionen**, oder vereinfacht gesagt, gibt Hinweise auf die Idealbesetzung für die jeweiligen Arbeitsfunktionen. Die **Teamrollen** sind in der Radfläche (s. Abbildung unten) aufgeführt.

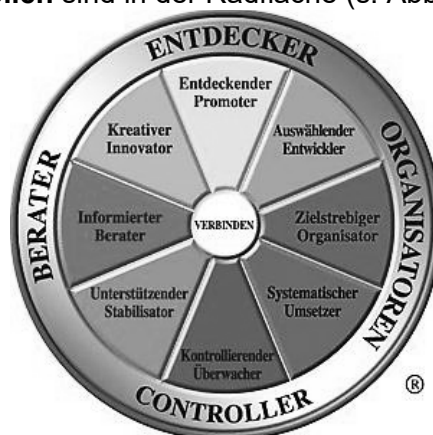


Abb.: Das Teammanagement Rad von Margerison und McCann³⁰

Entsprechend den Ergebnissen aus dem Team-Management-Profil-Fragebogen werden für jeden einzelnen dieser Bereiche persönliche Profile (persönliche Eignungen) erstellt. Dabei wird jede Teamrolle durch vier Präferenzpole definiert (s. Abbildung unten).

Die statistischen Daten ergaben [beispielsweise], dass Mitarbeiter mit einer Präferenz für das Promoten gern extrovertiert mit anderen umgehen und eine kreative Informati-

²⁹ Tscheuschner/Wagner (2008), S.60

³⁰ Tscheuschner/Wagner (2008), S.61

onssammlung vorzogen. Mitarbeiter mit einer Präferenz für das Umsetzen sammelten ihre Informationen lieber praktisch, das heißt für die jeweils anstehende Aufgabe, und organisierten sich und andere gerne in strukturierter Form.³¹

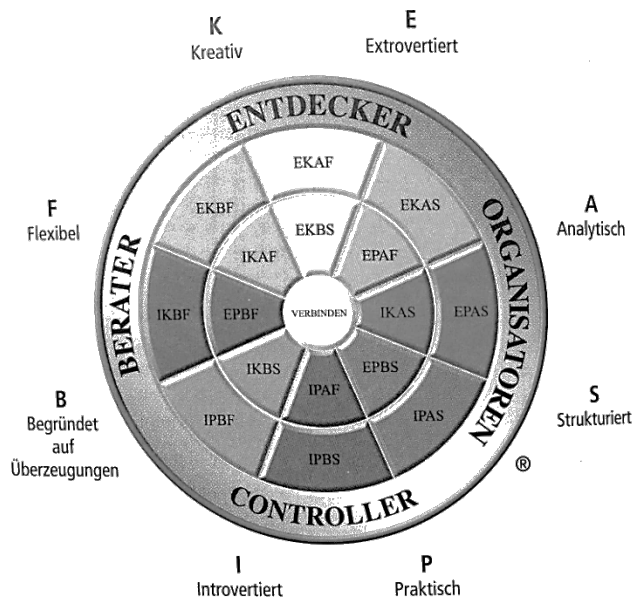


Abb.: Zuordnung der Arbeitspräferenzskalen zum Team Management Rad³²

Die Teamrollen sind in der Radfläche aufgeführt. Entsprechend den Ergebnissen aus dem Team-Management-Profil-Fragebogen werden für jeden einzelnen dieser Bereiche persönliche Profile (persönliche Eignungen) erstellt.

„Profiling“ der Teamrollen

Informierte Berater

„... sind informationshungrig“

- ➔ recherchieren / sammeln Informationen gerne und geben diese leicht verständlich und freizügig an andere weiter (nutzen diese nicht als Machtmonopol aus)
- ➔ sind geduldig, ausdauernd, und vertagen lieber, um noch ausstehende Informationen zu sammeln (wirken damit ggf. entscheidungsschwach)
- ➔ achten darauf, dass Informationen dorthin fließen, wo sie gebraucht werden
- ➔ freuen sich, wenn andere um Rat fragen³³

Kreative Innovatoren

„...sind reich an Ideen und Visionen“

- ➔ denken voraus, quer, vor
- ➔ mögen Unabhängigkeit, experimentieren mit Ideen und treiben diese voran
- ➔ hinterfragen bisheriges kritisch und möchten gerne Neues / (noch) Besseres initiieren (wirken damit ggf. störend für das Tagesgeschäft)
- ➔ besitzen Intuition, sind einfallsreich und flexibel³⁴

³¹ Tscheuschner/Wagner (2008), S.62

³² Tscheuschner/Wagner (2008), S.62

³³ Tscheuschner/Wagner (2008), S.63

³⁴ Tscheuschner/Wagner (2008), S.63/64

<p>Entdeckende Promoter</p> <p>„...können Ideen aufgreifen und andere dafür interessieren“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → sind kommunikativ, kontaktfreudig und begeisterungsfähig → erschließen neue (Kontakt-)Quellen → finden heraus, was in und außerhalb der Organisation geschieht → können präsentieren, haben Verkaufstalent → besitzen einen guten Blick für das Ganze, ggf. auf Kosten von Details → können ggf. Neuem zum Durchbruch verhelfen³⁵
<p>Auswählende Entwickler</p> <p>„...greifen gerne Ideen auf und analysieren deren Umsetzbarkeit und Chancen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → sind auf der Suche nach optimalen Lösungen → fungieren als Schnittstelle zwischen Idee und Umsetzung, d.h. fühlen sich verantwortlich für die Entwicklung von der Idee zur „Produktreife“ → initiieren vielleicht einen Probelauf / Pilotprojekt, fühlen sich danach für die routinemäßige Umsetzung selbst nicht mehr verantwortlich und suchen lieber nach neuen Herausforderungen³⁶
<p>Zielstrebige Organisatoren</p> <p>„...wollen entwickelte Ideen effektiv und zielorientiert planen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → sind ständig zielfokussiert und sorgen durch entsprechende Planung dafür, dass dieses erreicht wird → legen als „Projektmanager“ Wert darauf, dass alle beteiligten Personen über ihre Aufgaben Bescheid wissen → sie bevorzugen praktische und schnelle (termingerechte) Umsetzungen (und machen es dabei ggf. nicht allen recht) → allgemein sind ihnen Absprachen und Terminierungen sehr wichtig und sie können bei Verzögerungen bzw. Abweichungen ungeduldig werden³⁷
<p>Systematische Umsetzer</p> <p>„...wollen `Produkte` zuverlässig und nach den Standards erbringen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → arbeiten systematisch und nach festgelegten Prozessen → möchten gerne ihre bestehenden Fähigkeiten langfristig einsetzen und neigen nicht zu Neuerungen (brauchen diese auch nicht, da ihnen Vertrautes nicht langweilig wird) → Stabilität und Routine gibt ihnen eine angenehme Sicherheit → die konkrete und praktische Erfüllung von selbstgesetzten Vorhaben verleiht ihnen ein Gefühl von Zufriedenheit³⁸
<p>Kontrollierende Überwacher</p> <p>„...sind Qualitätssicherer“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → mögen detaillierte Aufgaben → prüfen und kontrollieren und sorgen so für Fehlerfreiheit → besitzen ein gutes Gespür für Vollständigkeit und Klarheit, arbeiten sorgfältig und präzise → können sich lange auf konkrete Aufgaben konzentrieren, arbeiten dabei (auch) gerne allein und ungestört → überprüfen (ggf. zum Leidwesen von entdeckenden Promotoren) gerne Ideen unmittelbar auf deren Machbarkeit → verfolgen Aufgaben gründlich und kümmern sich um deren exakte und korrekte Erledigung³⁹
<p>Unterstützende Stabilisatoren</p> <p>„...sorgen dafür, dass das Team funktioniert“</p>	<ul style="list-style-type: none"> → ermutigen andere und schlagen Brücken → haben klare Wert- und Normvorstellungen und mögen es, wenn diese von anderen und der Institution geteilt werden → im Gegenzug reagieren sie auch ärgerlich, wenn die ihnen wichtigen Werte und Überzeugungen nicht entsprechend gewürdigt werden: sie „verteidigen“ diese → bleiben grundsätzlich eher im Hintergrund, versuchen mit Taten anstelle von Worten zu wirken, können aber, wenn sie von den Teamaufgaben überzeugt sind, das Team äußerst

³⁵ Tscheuschner/Wagner (2008), S.64

³⁶ Tscheuschner/Wagner (2008), S.64

³⁷ Tscheuschner/Wagner (2008), S.64/65

³⁸ Tscheuschner/Wagner (2008), S.65

³⁹ Tscheuschner/Wagner (2008), S.65/66

wirksam stützen und sind auch fähig, hartnäckige Verhandlungen nach außen zu führen⁴⁰

In einem TMPF⁴¹ werden i.d.R. eine Haupt- und zwei Nebenrollen ausgetestet.

Aufgabe einer Teamleitung ist es, die Teammitglieder entsprechend ihrer Kompetenzen und Arbeitspräferenzen (Teamrollen) passend einzusetzen nach der Devise: wer das, was er/sie kann und obendrein gerne tut auch tun darf, wird darin leistungsfähig, erfolgreich und zufrieden = motiviert sein.

2.2.4. Linking Skills



Abb.: Das Modell der Linking Skills⁴²

In ihrer Arbeit und in Interviews mit wenig erfolgreichen Teams fanden Margerison und McCann heraus, dass die meisten Teams nicht aufgrund fehlender Kompetenz oder Fachkenntnisse scheitern, sondern weil die Linking Skills des Teamleiters oder der Teammitglieder unterentwickelt waren. Sie kooperierten schlecht oder gar nicht, sie kommunizierten konfliktuell, sie handeln desintegriert. Es fehlen wichtige Verbindungen auf mehreren Ebenen.⁴³

Die Linking Skills sind keine Teamrolle im engen Sinn, sondern stellen ein Bündel aus sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten dar und dienen der Teamverbindung und damit dem Teamzusammenhalt. Sie sind Führungsfunktion und müssen definitiv wahrgenommen werden, ansonsten zerfällt das Team.

Die **Linking Skills** stehen (als jeweils weiße Kreise) in der Mitte des *Rades der Arbeitsfunktionen* bzw. des *Rades der Teamrollen*. Sie verbinden die Teamrollen miteinander und halten so das Team zusammen, indem sie eine kooperative und typgerechte Kommunikati-

⁴⁰ Tscheuschner /Wagner (2008), S.66

⁴¹ Team Management Profil Fragebogen

⁴² Tscheuschner /Wagner (2008), S.77

⁴³ Tscheuschner /Wagner (2008), S.77

on und Interaktion gewährleisten. Die empirisch ermittelten wesentlichsten Linking Skills greifen ineinander und sind daher im Modell als Puzzle dargestellt.⁴⁴

Es hat sich dabei gezeigt, dass es, in einer groben Differenzierung, drei Verbindungsarten gibt:

Das Verbinden von Menschen <i>Linking People</i>	Das Verbinden von Aufgaben <i>Linking Tasks</i>	Das Leadership Linking (zentrale Führungsaufgabe) ⁴⁵
---	--	--

- (1) Erfolgreiche Teams (Teamleiter, Mitglieder) **verbinden Menschen**, indem sie ...
 - zuhören bevor sie entscheiden (Aktives Zuhören)
 - sich gegenseitig regelmäßig informieren (Kommunikation)
 - gegenseitig Achtung, Verständnis und Vertrauen fördern (zwischenmenschliche Beziehungen)
 - ansprechbar sind für Probleme anderer und auf diese eingehen (Problemlösung und Beratung)
 - Problemlösungen gemeinsam erarbeiten und entscheiden (gemeinsame Entscheidungsfindung)
 - darauf achten, dass ein Teammitglied das Team nach außen koordiniert und repräsentiert (Schnittstellen-Management).
- (2) Erfolgreiche Teams (Teamleiter, Mitglieder) **verbinden weiterhin Aufgaben**, indem sie ...
 - Arbeiten nach Fähigkeiten und Präferenzen verteilen (Arbeitsverteilung)
 - daran arbeiten, ein ausgewogenes Team zu entwickeln (Teamentwicklung)
 - Arbeiten weitergeben, die nicht zu den Kernaufgaben gehören (Delegation)
 - sich gemeinsam Ziele auf hohem Niveau setzen (Zielsetzung)
 - Freude an hoher Qualität haben (Qualitätsstandards)
- (3) Erfolgreiche Teams (Teamleiter, Mitglieder) **nehmen letztendlich Führungsfunktionen wahr**, indem sie ...
 - effektive Strategien und Prozesse zur Zielerreichung erarbeiten (Strategie)
 - sich inspirieren lassen, ihr Bestes zu geben (Motivation).⁴⁶

3. Literatur

- Belbin.com: <http://www.belbin.com/> [09.03.2017]
- Belbin Deutschland: <http://www.belbin.de/impressum.htm> [09.03.2017]
- Diepenhorst H. – Teamentwicklung Lab Berlin: <http://teamentwicklung-lab.de/belbin-teamrollen> [09.03.2017]
- Kunz C. (2014): Erfolgreiches Führen und Motivieren von Teams, Hamburg
- Decker F.: Teamworking, Würzburg 1998 (3.Aufl.), S.28
- http://www.tmsworldwide.com/downloads/Sample_TMP_DE.pdf [19.01.2017]
- Πm-Devices: http://pm-devices.com/ProjectAcademico_GrupoPlanificacion.html [10.03.2017]
- Schneider C. (2008): Rollen richtig besetzen in: physiopraxis (Fachmagazin für Physiotherapie) 11-12/2008 S.56-59, (Thieme Verlag Stuttgart – New York), online: http://ggw-homburg.de/assets/pp111208_teambildung -2_1_.pdf [08.03.2017]

⁴⁴ Tscheuschner /Wagner (2008), S.78

⁴⁵ Tscheuschner /Wagner (2008), S.79

⁴⁶ Tscheuschner /Wagner (2008), S.79/80

„Personalmanagement“

Inhalt

„Personalmanagement“	1
1. Personalmanagement	1
1.1. Historie	1
1.2. Bedeutung	2
1.3. Ziele	2
1.4. Aufgaben und Funktionsbereiche	3
1.5. Personalentwicklung	4
1.5.1. Was ist Personalentwicklung?	4
1.5.2. Was sind Ziele der Personalentwicklung?	5
1.5.3. Was sind (die) Instrumente der Personalentwicklung	6
2. Mitarbeiter*innenbeurteilung	7
2.1. Dimensionen der Beurteilung	8
2.2. Das Beurteilungsverfahren	8
2.2.1. Kriterien einer Beurteilung	9
2.2.2. Das Instrument: Beurteilungsbogen	10
2.2.3. Der Prozess der Beobachtung	11
3. Besprechen: Mitarbeitergespräche	16
3.1. Gesprächsformen und Ziele	17
3.2. Inhaltliche Schwerpunkte, Strategie und Gesprächsphasen	18
Quellen	20
4. Anhang	21

3. Besprechen: Mitarbeitergespräche

Das **Besprechen**, hier in Form von sogenannten Mitarbeiter*innengesprächen, stellt den Abschluss des Beurteilungsverfahrens dar: Die beurteilende und die beurteilte Person tauschen sich über das Resultat der Beurteilung aus und lernen so die gegenseitigen Erwartungen kennen.³⁸

Mitarbeitergespräche sind keine „Tür-und-Angel-Gespräche“, sondern ein **Instrument der Personalführung und -entwicklung**. Sie sind Zweckgespräche³⁹ und damit in der Regel ...

- systematisiert
- standardisiert
- turnusmäßig.

³⁷ sehr bekannte und zunächst signifikante Korrelationen mit Unterhaltungswert: N von Störchen korreliert mit der Geburtenrate (ist tatsächlich nachgewiesen, hat allerdings keinen Kausalzusammenhang) oder Körpergröße und Einkommen korrelieren positiv (der tatsächliche Kausalzusammenhang ist hier: Männer sind im Schnitt größer als Frauen und verdienen nach wie vor im Schnitt mehr) etc.

³⁸ z.B. Mentzel (2001) 79-83

³⁹ W Mentzel (2020) 20

3.1. Gesprächsformen und Ziele

Mitarbeitergespräche finden normalerweise zwischen direkter*em Vorgesetzter*n und Mitarbeiter*in⁴⁰, statt.

Ihr Zweck liegt zentral ...

- ▶ in der Sicherung des Unternehmenserfolgs, hier in der Feststellung, ob und inwieweit Mitarbeiter*innen den jeweiligen Aufgaben und den Unternehmenszielen entsprechen
- ▶ in der Feststellung, wo die einzelnen Mitarbeiter*innen bezüglich Leistung und Verhalten stehen und der Prognostizierung, wo sie nach erfolgter Personalentwicklungsmaßnahme stehen könnten,
- ▶ in der Vermeidung von Beurteilungen nach Laune, Sym- und Antipathie,
- ▶ in der Möglichkeit für Mitarbeiter*innen, Wünsche bezüglich Perspektiven zu äußern und zu dokumentieren (Synchronisation von institutionellen und Mitarbeiter*innen-Erwartungen),
- ▶ in der Aufdeckung von Missverständnissen bezüglich Aufgaben und Anforderungen,
- ▶ im Feedback für Mitarbeiter*innen hinsichtlich ihrer Kompetenzen,
- ▶ in der Motivierung der Mitarbeiter*innen und
- ▶ mehr ...

Das Feedback an die Leitungsperson ist keine explizite Funktion, darf aber natürlich auch Inhalt sein.

Je nach **Zielsetzung** der Gespräche werden u.a. folgende **Formen** unterschieden:

- ▶ Beurteilungsgespräche
- ▶ Beurteilungsgespräche
- ▶ Entwicklungsgespräche
- ▶ Fördergespräche
- ▶ Jahres(mitarbeiter)gespräche
- ▶ Zielvereinbarungsgespräche

Wegen seiner Bedeutung wird das **Fördergespräch** (Personalentwicklungsgespräch) in vielen Unternehmen in regelmäßigem Turnus durchgeführt. Zusätzlich kann es auch anlassbedingt oder auf Wunsch der betroffenen Mitarbeiter*in stattfinden. Das **Beurteilungsgespräch** wird zum **Entwicklungsgespräch** ausgebaut, wenn durch die Beurteilung neben den Leistungen der Vergangenheit auch das Potential für künftige Aufgaben erfasst wird. Auch im **Zielvereinbarungsgespräch** wird neben der Zielerreichung und der Vereinbarung neuer Ziele zumeist über die dafür erforderlichen Förder- und Ausbildungsmaßnahmen gesprochen. Der Begriff **Jahresmitarbeitergespräch** wird verwendet, wenn die drei zuvor genannten Anlässe in einem Gespräch zusammengefasst werden.⁴¹

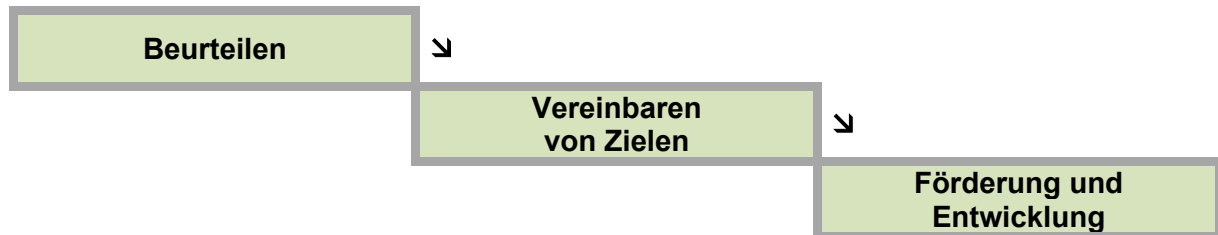
⁴⁰ Mentzel (2020) 6

⁴¹ Menzel (2020) 51f / 70f

⁴² Eine häufige und gegebenenfalls vor dem Hintergrund der alltäglichen Arbeit sogar nachvollziehbare Schwäche von Mitarbeitergesprächen liegt in deren mangelnder **Vorbereitung**, wobei hier explizit neben der Vorbereitung der Leitungsperson auch eine entsprechende Vorbereitung der*s Mitarbeiter*in sinnvoll ist.

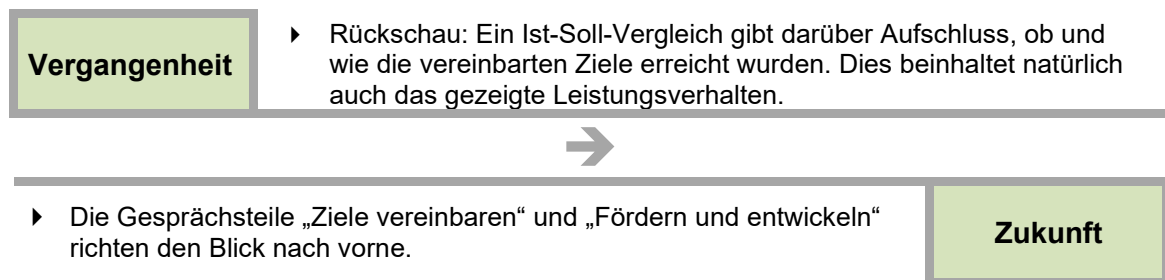
3.2. Inhaltliche Schwerpunkte, Strategie und Gesprächsphasen

Die **inhaltlichen Schwerpunkte** richten sich dabei nach den konkreten Erfordernissen, können aber übergreifend in folgende drei Orientierungen eingeteilt werden:



*Beispiel Jahresmitarbeitergespräch

Jahresmitarbeitergespräche beinhalten im Prinzip die beiden zeitlichen Parameter Vergangenheit und Zukunft, die durch die Gegenwart miteinander in Beziehung gebracht werden.



Beispiel 1 für einen Gesprächsablauf entlang von 3 Phasen

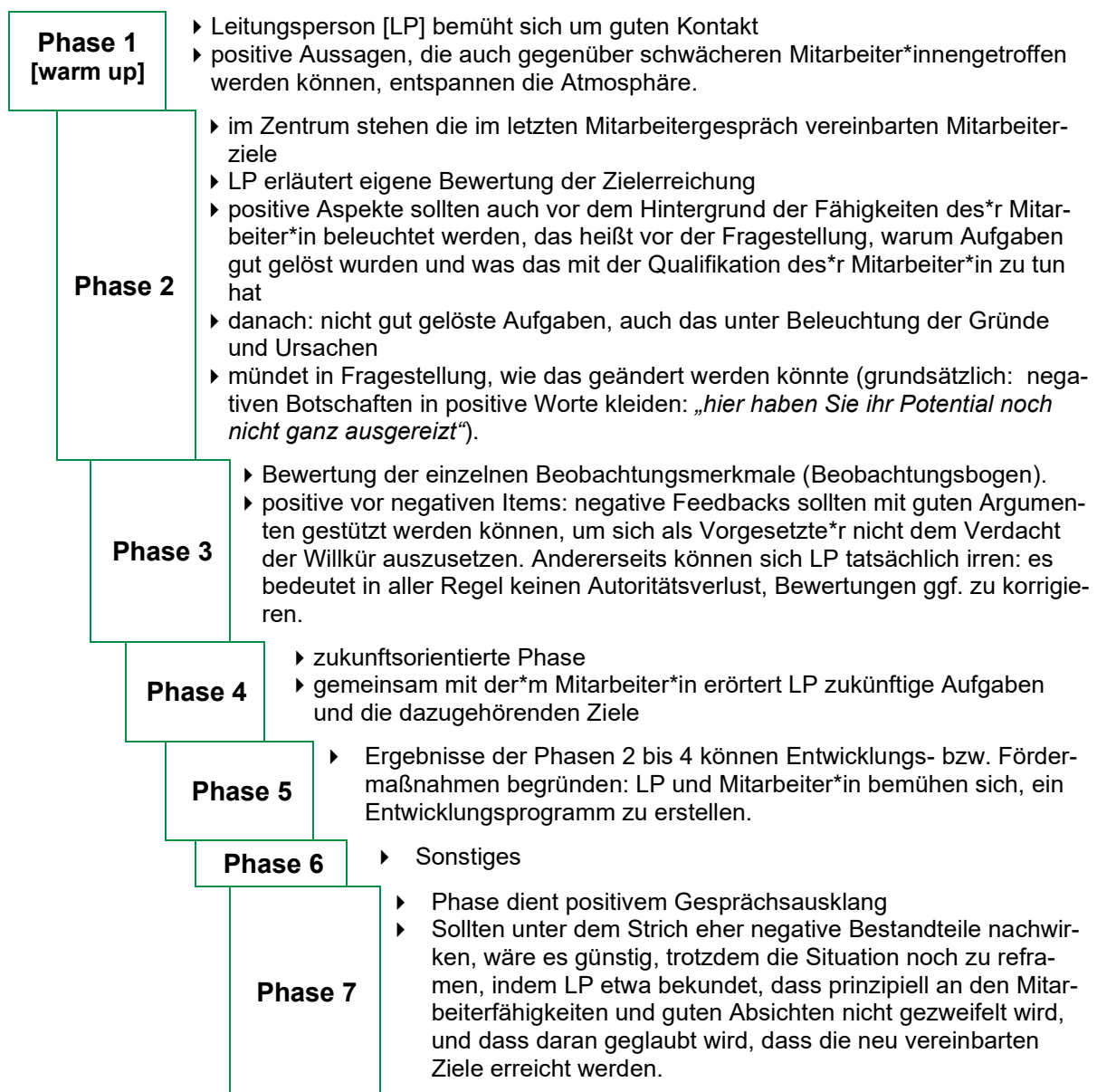
Phase 1 Analyse & Feedback <ul style="list-style-type: none"> → Aktuelle Arbeitsaufgaben → bisherige Erfolge → Zielerreichung → Eventuelle Kritikpunkte → Arbeitszufriedenheit 	Phase 2 Planung & Ziele <ul style="list-style-type: none"> → Veränderungen → Aufgabenplanung → Zielformulierung 	Phase 3 Perspektive & Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> → berufliche Perspektive → persönliche Wünsche → Entwicklungsoptionen → Weiterbildung → Förderplanung
--	---	--

⁴³

⁴² Mentzel (2020) 114 / Kratz (2003) 41

⁴³ Karrierebibel

Beispiel 2 für einen Gesprächsablauf entlang von 7 Phasen⁴⁴




Für die **Ergebnisdokumentation** eignen sich im Grund mehr oder weniger standardisierte betriebliche Vorlagen. Ein mögliches Instrument und potenzielle Inhalte wurden bereits im Punkt „Das Instrument: Beurteilungsbogen“ dargestellt.

In der Regel wird die Dokumentation in drei Ausführungen erstellt für jeweils *die beurteilende Person, *die beurteilte Person und *die Personalakte.

⁴⁴ Kratz (2003) 57ff

Bedingungen der spezifischen Motivation

Gleichgewicht zwischen Anspannung und Entspannung	<i>Wie stark sich Menschen engagieren hängt von zwei Dingen ab: der spezifischen Motivation bezüglich eines Ziels, und dem aktuellen Energie-Level, der psychisch und physisch aufgebracht werden kann, das Ziel zu verfolgen¹</i>
Glaube an die Wirksamkeit des eigenen Verhaltens (Selbstwirksamkeit)²	<p><i>Die persönliche Einstellung zur Selbstwirksamkeit kann an einer Skala mit zwei Polen dargestellt werden,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pol 1: die Verhältnisse beeinflussen mich (Glaube an Schicksal) • Pol 2: ich mache die Verhältnisse <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p style="margin: 0;">Pol 1 Extrem: „Fatalist“</p> <p style="margin: 0;">Pol 2 Extrem: „Machbarkeitswahn“</p> <p style="margin: 0;">Bereich der häufigsten Ausprägungen im westlichen Kulturkreis</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">3</p>

Motivation - Motivierung^{4/5}

Motivation - Motivierung'	1
1. Allgemeines zum Thema	2
1.1. Die zwei Bedeutungen von Motivation	2
1.2. Neuere Motivationsmodelle	2
1.2.1. Neugiermotivation	2
1.2.2. Motivation als Person-Umweltbezug: Anreiztheoretischer Ansatz	2
1.2.3. Handlungstheoretischer Ansatz	3
2. Inhaltstheorien	3
2.1. Bedürfnis- und Motivationstheorie nach Maslow	3
2.2. Ambivalenztheorie	4
2.3. extrinsisch und intrinsisch	5
2.3.1. extrinsische Arbeitsmotive	5
2.3.2. intrinsische Arbeitsmotive	5
2.4. Zweifaktorentheorie nach Herzberg	6
3. Prozesstheorien	7
3.1. Erwartungs-Valenz-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom	8
3.2. Vorgesetzte und Mitarbeitermotivation	10
4. Konkret: ein Sammelsurium zum Schluss	11
Quellenverzeichnis	12

¹ Niermeyer / Seyffert (2003), S.17

² Niermeyer / Seyffert (2003), S.18

³ Niermeyer / Seyffert (2003), S.18

⁴ Haberleitner, 2003, 245ff

⁵ E.Mehrmann, 1992, S.189ff

2. Inhaltstheorien

2.1. Bedürfnis- und Motivationstheorie nach Maslow

Ein schon relativ betagtes Modell der Motivationstheorie ist das von *Abraham Maslow* (Bedürfnishierarchie 1954).¹⁴ Nach Maslow¹⁵ kann ein Mensch motiviert werden durch die Befriedigung (ggf. auch in Aussicht gestellte Befriedigung) von Bedürfnissen, die Maslow qualitativ hierarchisiert hat.



¹⁰ Rheinberg F.: *Motivation*, Stuttgart 2000 S.42 zitiert nach: Ritter P.: unveröffentlichte Diplomarbeit an der FH Regensburg, S.62

¹¹ Ritter P.: unveröffentlichte Diplomarbeit an der FH Regensburg, S.63

¹² zitiert nach: Ritter P.: unveröffentlichte Diplomarbeit an der FH Regensburg, S.64f

¹³ http://www.individuelle-lernförderung.de/s/cc_images/cache_2415266894.png?t=1325536847 (26.05.14)

¹⁴ i.d.Zusammenhang auch interessant: McGregors X-Y-Theorie (Führung durch Kontrolle, ... durch Motivation)

¹⁵ nicht empirisch sondern philosophisch entstanden

Bereits befriedigte Bedürfnisse¹⁶ sind als Grundlage für Motivierung z.B. zu Leistungsbemühungen nicht mehr zu gebrauchen. Sind die jeweils basaleren Bedürfnisse befriedigt, steigt ein Mensch in die nächst höhere Gruppe auf.

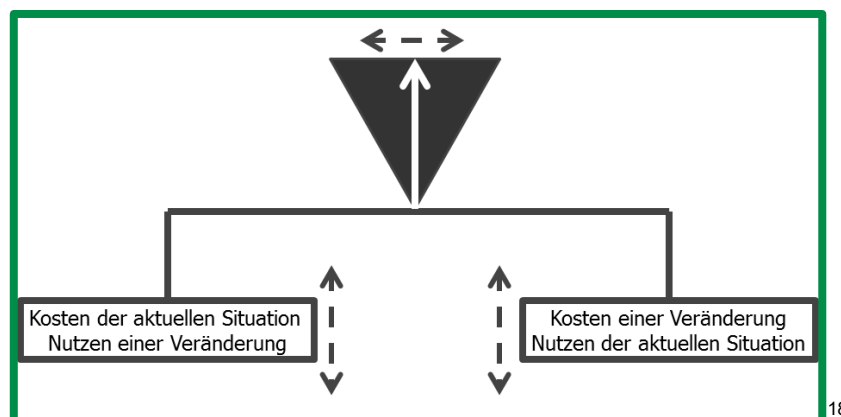
Menschen sind dann zu motivieren und nur dann, wenn unerfüllte Bedürfnisse angesprochen werden. Durch unbefriedigte Bedürfnisse entsteht ein Spannungsfeld, das durch Bedürfnisbefriedigung abgebaut werden kann.

Sieht ein Mitarbeiter, dass Befriedigung in der Arbeit ausbleibt, wird er entweder unzufrieden, oder er senkt sein Anspruchsniveau (er ist dann nicht zwingend unzufrieden).

2.2. Ambivalenztheorie¹⁷

Die Ambivalenztheorie korrespondiert sehr gut mit dem Modell des „Inneren Teams“ von Schulz v. Thun: zwei Motive wetteifern miteinander ... eine Entscheidung steht aus. Die Ergründung und Auflösung von Ambivalenzen kann eine Möglichkeit der Veränderung sein (s.a.: Inneres Team). Es wäre aber zu einfach, solche Ambivalenzen (ich möchte ... ich möchte nicht) so zu interpretieren, als wenn keine Motivation (zu ich möchte ...) vorhanden wäre.

Wenn Ambivalenzen (= normal) bestehen bleiben, können sich [Probleme] verstärken, eine Überwindung der Ambivalenz birgt die Herausforderung zur Lösung. Ist eine Ambivalenz beseitigt, bleibt meist nur noch ein kleiner Weg zur Veränderung. Eine Verhaltensänderung durch „Überreden“ oder „Aufzeigen von negativen Konsequenzen“ zu bewirken, führt nicht selten zu „paradoxen Reaktionen“, die ursprüngliches Verhalten verstärken; Die Betrachtung der Ambivalenz-Theorie stellt neben den verbreiteten Blick auf eine Motivationslosigkeit eine Alternative: nicht gezeigtes Verhalten steht hier für eine ungelöste Ambivalenz, nämlich die, sich nicht entscheiden zu können. Menschen sind dann nicht motivationslos bzw. Menschen sind immer motiviert, nur manchmal nicht in die gleiche Richtung. Als Bild der Ambivalenzproblematik dient eine Waage: beide Seiten sind sowohl mit Kosten als auch mit Nutzen verbunden, was eine widersprüchliche Motivation bewirken kann (eigentlich handelt es sich um mindestens zwei antagonistierende Motivationen):



In der Abbildung stellt sich die Situation so dar, dass die Person sich in der Phase der Absichtserklärung befindet (eigentlich möchte ich ...), sie hat für sich einen Nutzen der Veränderung formuliert, aber (noch) überwiegen die Kosten einer Veränderung. Um eine Verhaltensveränderung zu provozieren, ist es einleuchtend, am Kosten-Nutzen-Fokus der Person zu arbeiten.

¹⁶ das sind streng genommen keine Bedürfnisse mehr

¹⁷ Miller W.R., Rollnick S.: Motivierende Gesprächsführung, Freiburg 2004 S.31-35

¹⁸ Miller W.R., Rollnick S.: Motivierende Gesprächsführung, Freiburg 2004 S.34

Andere Darstellungsform: Bilanz

Weitermachen wie bisher (trinken)		Veränderung (Abstinenz)	
Vorteile	Nachteile	Nachteile	Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> • <i>hilft mir zu entspannen</i> • <i>Geselligkeit mit Freunden</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>könnte meine Familie verlieren</i> • <i>schlechtes Beispiel auf meine Kinder</i> • <i>gesundheitsschädlich</i> • <i>kostet zu viel Geld</i> • <i>vermindert meine Denkfähigkeit</i> • <i>möglicher Verlust der Arbeitsstelle</i> • <i>mein Leben vergeuden</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>weniger Spaß</i> • <i>Verlust von Freunden</i> • <i>wie baue ich meinen Stress ab?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>weniger familiäre Konflikte</i> • <i>mehr Zeit für meine Kinder</i> • <i>Wohlgefühl</i> • <i>vermindert finanzielle Probleme</i>

19

Miller & Rollnick [7 MI = *Motivational Interviewing*] gehen davon aus, dass Veränderung dann (erst) stattfinden wird, wenn sie in den **Interessen** einer Person begründet liegt (geschieht durch die Bedeutsamkeit der Veränderung).

2.3. extrinsisch und intrinsisch

2.3.1. extrinsische Arbeitsmotive

Extrinsische Motive sind solche, die nicht durch die Tätigkeit selbst, sondern durch deren Begleitumstände oder die Folgen befriedigt werden.

Beispiel:

- Geld
- Sicherheitsbedürfnis (stärker als Geld, da relativer Wohlstand bei uns vorhanden; zunehmende Arbeitslosigkeit)²⁰

2.3.2. intrinsische Arbeitsmotive

Intrinsische Motive sind solche, die durch die Tätigkeit selbst befriedigt werden. Sie haben auf das Arbeitsverhalten sicher den größeren Einfluss)

Beispiel:

- **Leistungsmotivation**
Ein Ziel, das einen interessiert und das man erreichen will und kann (!), schafft Befriedigung. Arbeit kann diese Befriedigung vermitteln, und zwar hängt das direkt mit der Selbständigkeit und dem eigenen Einfluss auf die Aufgaben und Ziele zusammen.
- **Kontaktbedürfnis**
Moderne Arbeit findet zunehmend in Gruppen und Teams statt, zwischenmenschliche Begegnung ist i.d.R. Bestandteil der Arbeit.
- **Machtstreben**
Ein weiteres intrinsisches Motiv ist, Einfluss auf Sachzusammenhänge, auf Personen,

¹⁹ Miller W.R., Rollnick S.: *Motivierende Gesprächsführung*, Freiburg 2004 S.34

²⁰ vielleicht so zu greifen: das sind Bedürfnisse die jede andere Tätigkeit u.U. genauso befriedigen könnte

auf Ereignisse und Ergebnisse zu haben. Diesem Gefühl wird `entsprochen`, wenn der MA das Gefühl und die Gelegenheit hat, eigenverantwortlich anstatt auf Befehl zu agieren.

→ **Sinnggebung und Selbstverwirklichung**

Bei zunehmender Einsicht, dass die eigene Tätigkeit einen Sinn (für die Allgemeinheit) hat und bedeutend ist, steigt die Befriedigung dieses intrinsischen Bedürfnisses.

2.4. Zweifaktorentheorie nach Herzberg

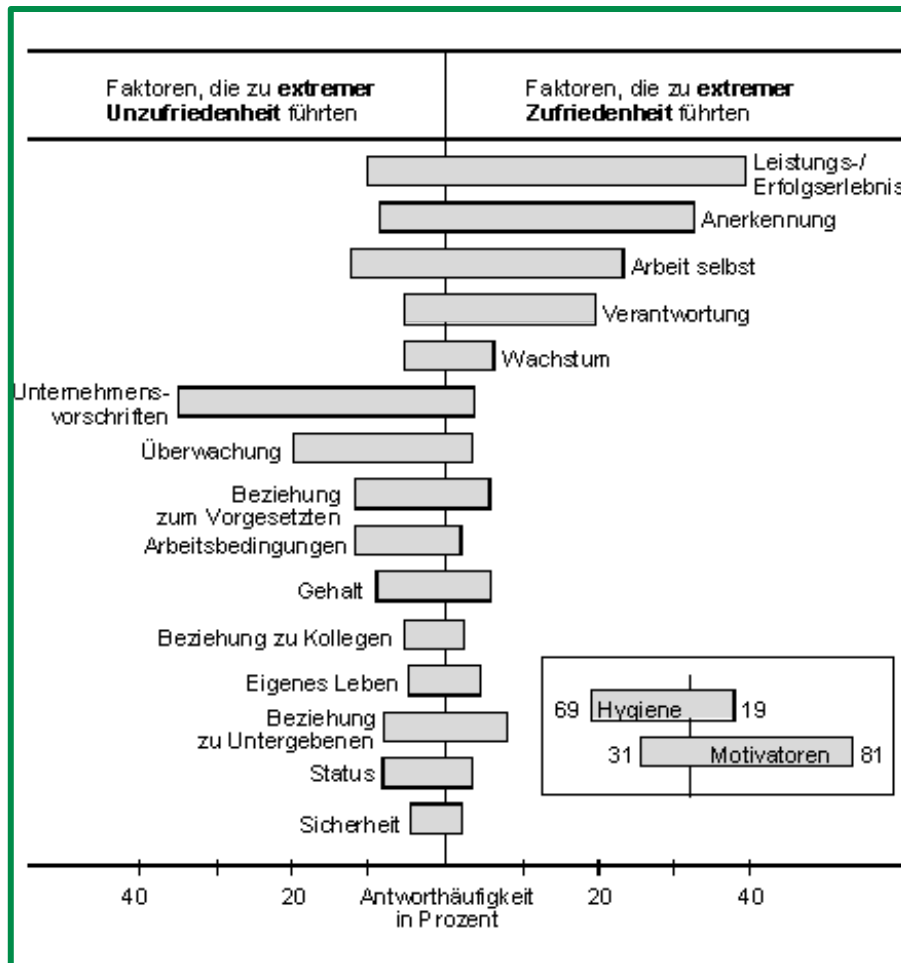
²¹Die Zwei-Faktoren-Theorie beruht auf der empirischen Pittsburgh-Studie. Die Zweifaktorentheorie unterscheidet zwischen

Arbeitszufriedenheit (Motivatoren)	→ Nur ein befriedigendes Ausmaß an Motivatoren führt zur Arbeitszufriedenheit, wohingegen ein befriedigendes Ausmaß an Hygiene-Faktoren nur zur Nicht-Unzufriedenheit führt, weil dies als selbstverständlich gilt.
Nicht-Unzufriedenheit (Hygienefaktoren)	→ Unbefriedigte Hygiene-Faktoren führen dagegen zu starker Arbeitsunzufriedenheit, wohingegen unbefriedigte Motivatoren `nur` keine Zufriedenheit aufkommen lassen, nicht aber zwingend unzufrieden machen.

Unzufriedenheit bedingt durch	keine Unzufriedenheit bedingt durch
→ schlechte Unternehmenspolitik und –verwaltung	→ gute Unternehmenspolitik und –verwaltung
→ schlechte Personalführung	→ gute Personalführung
→ schlechte Entlohnung	→ gute Entlohnung
→ schlechte Zwischenmenschliche Beziehung mit Vorgesetzten, Gleichgestellten, Nachgeordneten	→ gute zwischenmenschliche Beziehungen
→ schlechte Arbeitsbedingungen	→ gute Arbeitsbedingungen

Zufriedenheit bedingt durch:	keine Zufriedenheit bedingt durch:
→ erbrachte Leistung	→ unzureichende Leistung
→ Anerkennung	→ keine Anerkennung
→ interessante Arbeitsinhalte	→ langweilige Arbeitsinhalte
→ übertragene Verantwortung	→ Stellung mit geringer Verantwortung
→ beruflicher Aufstieg	→ kein Aufstieg
→ Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung	→ mangelnde Möglichkeiten zum Aufstieg

²¹ orientiert an: Herzberg (?), S.7ff



22

Es ist so, dass *extrinsische Motive* über den Grad an Unzufriedenheit bzw. Nicht-Unzufriedenheit entscheiden, echte Arbeitszufriedenheit aber nur über *intrinsische Motive* und deren Befriedigung entstehen kann. Herzbergs Untersuchung zeigt auf, dass das Interesse weniger den Hygiene- als vielmehr den Motivatoren gelten sollte. Die leicht zu identifizierenden unstimmgigen Hygienefaktoren sollten nach Möglichkeit bereinigt und sich dann auf die Motivatoren konzentriert werden.

Eine höhere Entlohnung überdeckt demnach nur kurzfristig das Gefühl von Langeweile und Unausgefülltheit, die eine Arbeitsstelle ggfs. grundsätzlich vermittelt.

Ziel einer jeden Leitungs- und Führungsperson sollte es sein, seinen MA die Arbeit so zu gestalten, dass möglichst viele intrinsische Motive befriedigt werden. Problematisch ist in diesem Zusammenhang nur, dass sich diese Motive in der jeweiligen Gewichtung ständig ändern können (individuell, situationsabhängig). Führungskräfte müssen daher im direkten Kontakt mit den MA (z.B. Mitarbeitergespräche) die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse klären.

3. Prozesstheorien

Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien, bei denen es um die Art der jeweiligen Bedürfnisse geht (diese stehen im Zentrum), fokussieren Prozesstheorien die **Umsetzung der einzelnen**

²² http://www.grin.com/object/document.63392/0febcc151b59112ff90bcf2e28e247db_LARGE.png (24.04.2013)

Motive in Motivation und damit in konkretes Verhalten. Ob Menschen sich zu einem Verhalten entscheiden oder nicht (Grundlage = Kognitivismus), hängt von der Bedeutung des jeweiligen Bedürfnisses (Valenz) ab und von der Erwartung, dass das Verhalten auch wirklich zur Bedürfnisbefriedigung führt.²³

Verhalten = Valenz \cap Erwartung

24

3.1. Erwartungs-Valenz-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom

[1967]

Prozesstheorien fokussieren die **Umsetzung von Motiven in Motivation** und damit in konkretes Verhalten. Ob Menschen sich zu einem Verhalten entscheiden oder nicht (Grundlage = Kognitivismus), hängt von der Bedeutung des jeweiligen Bedürfnisses (Valenz) ab und von der Erwartung, dass das Verhalten auch wirklich zur Bedürfnisbefriedigung führt.²⁵

(„expectancy-valence models“, „instrumentality theories“)

Alle Varianten der Erwartungs-Valenz-Modelle (oft synonym: Instrumentalitätstheorien) gehen davon aus, dass die Stärke einer Verhaltenstendenz einer Person von der individuellen Erwartungshöhe (Erwartungen) und der Valenz (Attraktivität) eines Sachverhalts für diese Person und den von ihr erwarteten Konsequenzen abhängig ist. Die Modelle betonen dabei den Zukunftsbezug, das Planungsverhalten von Individuen und deren kognitive Mechanismen. Die jeweiligen Modelle beruhen i. d. R. nicht auf empirischen Studien, sondern auf gedanklichen Überlegungen der jeweiligen Autoren. Man könnte diese Modelle auch als integrierende Motivationsmodelle bezeichnen, da sie andere Komponenten, z. B. Motive und Motivation, in sich aufnehmen können. Drei herausragende Modelle sind zu nennen: Erwartungs-Valenz-Ansatz von Vroom, Erwartungs-Valenz-Modell von Lawler und die Erwartungs-Valenz-Theorie von Porter/Lawler.²⁶

Motivation wird über die 3 Faktoren: Valenz, Instrumentalität und Erwartung (VIE) erklärt.²⁷

Instrumentalität [Auswirkung]

Antwort auf die Fragen

- ob eine bestimmte Handlung Auswirkungen in eine bestimmte Richtung hat (Hausbesitz)
- welche konkrete Auswirkung eine bestimmte Handlung hat / haben kann (Übernahme Sonderaufgabe → Mehrbelastung → Mehrverdienst → Haus) und

Instrumentalität steht für die Beziehung zwischen Handlungsergebnis und Handlungsfolgen. Ein Handlungsergebnis kann positive wie negative Instrumentalität (Auswirkung) haben, da daraus unterschiedliche Handlungsfolgen resultieren / resultieren können.

Beispiel:

Eine Beförderung hat positive Instrumentalität bezüglich des Einkommens und ggf. eine negative Instrumentalität bezüglich der zur Verfügung stehenden Freizeit.

²³ Henze / Graf / Kammel / Lindert (2005), S. 128

²⁴ (Lehrstuhl Prof.Dr.Becker / Uni Bielefeld) <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~becker/1st/lehre/lexikonpm/503294966f0d2781c.html>

²⁵ nach K.Huber: unveröffentlichtes Skript zum Seminar 'Personalführung', 2005 S.31

²⁶ <http://www.enzyklo.de/lokal/42291> (26.05.14) bzw. (Lehrstuhl Prof.Dr.Becker / Uni Bielefeld) <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~becker/1st/lehre/lexikonpm/503294966f0d2781c.html> (01.08.2007)

²⁷ zur Vertiefung der VIE-Theorie: Henze / Graf / Kammel / Lindert (2005), S. 131ff

Valenz

(individueller Wert) eines Zustandes (Hausbesitz) = Antwort auf Frage, wie wünschenswert o.g. Auswirkung(en) für jemanden ist/sind; bezieht sich zuerst einmal auf das **Handlungsergebnis** (*Haus, bessere Bezahlung*), danach aber durchaus auch auf die **Handlungsfolgen** (*mehr Arbeit, weniger Freizeit, mehr Prestige ...*)

Für jede Handlungsfolge wird eine spezifische Instrumentalität (I/F) kalkuliert. Die Motivation, auf ein bestimmtes Handlungsergebnis zu bauen, hängt von der gewichteten Summe der Instrumentalitäten aller Handlungsfolgen ab:

$$\text{Valenz (E)} = [V(F1) * I(F1)] + \text{Valenz (E)} + [V(F2) * I(F2)] + \dots [V(Fn)*I(Fn)]$$

Beispiel:

Am Beispiel der Beförderung hieße dies folgendes: Angenommen, der Angestellte, dem eine Beförderung angeboten werden könnte, ist gerade Vater geworden. Er möchte so viel Zeit wie möglich mit seinem Kind verbringen, wird aber nach einer möglichen Beförderung weniger freie Zeit zur Verfügung zu haben (negative Instrumentalität für F1). Andererseits denkt der junge Vater vielleicht, dass er jetzt ganz alleine seine Familie versorgen muss, eine Gehaltserhöhung käme da genau richtig (positive Instrumentalität für F2). Je nachdem, wie wichtig für ihn die verbleibende freie Zeit oder das höhere Einkommen ist, wirkt entweder die negative oder die positive Instrumentalität stärker auf die Valenz der Beförderung. Diese erscheint ihm entsprechend insgesamt weniger oder mehr erstrebenswert.

An diesem Punkt ist jedoch erst entschieden, wie *erstrebenswert* das Ergebnis des Handelns ist. Damit geht jedoch noch keine Entscheidung einher, ob entsprechend gehandelt, ob Anstrengung investiert wird.²⁸

Der Bereich der Valenz = Bedeutung eines Gegenstandbezugs / Motivs erschließt sich über die Inhaltstheorien

Erwartung

Antwort auf die Frage,

- a) inwieweit der Handelnde damit rechnet, dass ein Ergebnis durch eine Handlung auch tatsächlich eintritt (lt. Vroom: Skala von 0 – 1, wobei 0 für unwahrscheinlich steht). Diese Erwartung hat sehr viel damit zu tun,
- b) inwieweit der potentiell Handelnde glaubt, dass die konkrete Handlung/Verhalten innerhalb der individuellen Fähigkeiten liegt

²⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/Valenz-Instrumentalit%C3%A4ts-Erwartungs-Theorie>, 24.10.08

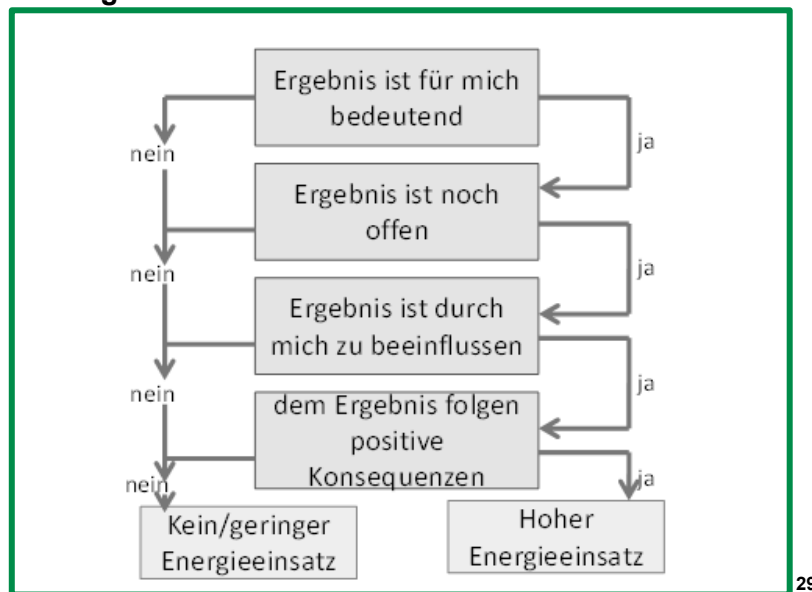
Ob sich eine Person zu einer Handlung entschließt oder nicht, hängt in der Konsequenz von der Beziehung

$$\text{Entscheidung} = \text{Valenz (E)} * \text{Erwartung (E)}$$

ab.

Wesentlich ist, dass weder $V(E)$ noch $E(E)$ gegen 0 gehen darf, was natürlich bedeutet, dass auch $I(E)$ nicht gegen 0 gehen kann. Prozesstheorien zeigen, warum Menschen bei gleicher Tätigkeit unterschiedlich 'motiviert' sein können.

In anderer Darstellung:



3.2. Vorgesetzte und Mitarbeitermotivation³⁰

Motivierung kann im Prinzip an jedem der 3 Faktoren der VIE-Theorie ansetzen.

V = eine Führungsperson müsste Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter kennen (was eine schwierige Aufgabe darstellt; hier Möglichkeit der Orientierung an der Herzberg-Studie)

I = die Tatsache, dass Verhalten (Leistungsverhalten) für eine Motivbefriedigung (z.B. Beförderung) *instrumentell* ist, muss a) gegeben und b) für den Mitarbeiter ersichtlich sein

E = Vermeidung von Über- oder auch Unterforderung der Mitarbeiter; Möglichkeit der Personalentwicklung (Bildung); generell Möglichkeit für die Mitarbeiter, durch eigene Anstrengung das Leistungsverhalten beeinflussen zu können

Die Einstellung von Leitungs- oder Führungspersonen beeinflusst³¹ in hohem Maße das Verhalten der Mitarbeiter.

²⁹ Niermeyer R., Seyffert M.: *Motivation*, Mertingen 2003 S.19

³⁰ E.Haberleitner/E.Deistler/R.Ungvari: *Führen, fördern, coachen* S.51ff, München 2003

³¹ s. hier auch: Führungsstile; s. hier auch: Pygmalion-Effekt

4. Konkret: ein Sammelsurium zum Schluss

Top 1: finanzieller Anreiz	in der Regel nicht langanhaltend; als wirkungsvoller erweisen sich finanzielle Anreize, die mit Prestige verbunden sind (Firmenwagen, Essen in der VIP-Kantine, Titel).
Top 2: Zutrauen zeigen in die Fähigkeiten der MA	R.K. Sprenger hat festgestellt, dass `Nicht-Zutrauen` in der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung an oberster Stelle einer Demotivierungs-Skala steht. Nicht-Zutrauen ist Auslöser eines Demotivierungszyklus (Teufelskreis), der immer bei der Führungskraft beginnt. Führungskräfte geben die Verantwortung am `Teufelskreis` meistens den Mitarbeitern. Nicht-Zutrauen provoziert übermäßige Kontrolle .
Top 3: Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser	Übermäßige Kontrolle aufgrund fehlenden Vertrauens demotiviert MA und behindert die Übernahme von Verantwortung seitens der MA. Gegebenenfalls nutzen MA in einem solchen Arbeitskontext ihre (verhinderte) Kreativität jetzt, um Umgehungsstrategien zu entwerfen. Andere MA reagieren mit Frustration und innerer Kündigung – oder sie passen sich an und assimilieren an die Führungsstrukturen: sie werden unselbständig und verlernen zu denken und zu handeln. ³² Übermäßige Kontrolle (ver-)braucht Zeit und Energie, besonders bei angepassten MA, die überdurchschnittlich viel Anleitung und Entscheidungsübernahme brauchen.
Top 4: Herausforderungen	Bedürfnis nach Energieumsetzung: der menschlichen Natur entspricht ein mittlerer Grad an Aktivität und Tätigkeit. Diesem Bedürfnis kann durch Arbeit entsprochen werden. Mit zunehmenden Freizeitmöglichkeiten und –angeboten (natürlich spielt hier auch der zunehmende Wert `Freizeit` eine Rolle) bekommt `Arbeit` in diesem Sektor (Erfolg, Selbstverwirklichung) aber Konkurrenz. Das heißt, dass `Arbeit` ihre Attraktivität so steigern muss, dass sie konkurrenzfähig bleibt/wird. Es ist durch die Verhaltensbiologie bestätigt, dass der Mensch aufgrund Veranlagung ein gewisses Maß an Herausforderung und Anstrengung braucht. Allerdings führt Lust ohne Anstrengung früher oder später zu Langeweile und (Auto-)Aggression. Herausforderung gilt als starker Anreiz, fast jeder Mensch liebt in irgendeiner Form den Wettkampf. Anstrengung + Lust = Leistung (die Erledigung der Aufgaben mit Spaß und Freude steigert die Leistungsbereitschaft). ³³ Das bedeutet aber wahrscheinlich auch: routinierte Tätigkeiten, und seien sie noch so professionell durchzuführen, verlieren zunehmend die Lust-Komponente, führen zu Langeweile und `toter` Sicherheit (im Sinne von Mangel an Unsicherheit) – ohne Herausforderung:
Top 5: Lob	Lob befriedigt mehrere menschliche Bedürfnisse – Lob vermittelt das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes, von beruflicher Perspektive, von Erfolg (und Erfolgserlebnisse tun gut) etc. ³⁴ Vorgesetzte, die angemessen loben können, gelten generell eher als gerecht und liebenswürdig. Loben zählt zu den wichtigsten Führungsinstrumenten.
Top 6: Interesse an der Person des MA	Vorgesetzte, die sich über das Arbeits- und Leistungsverhalten des MA hinaus auch für dessen Person interessieren, motivieren zusätzlich. Allerdings sollte dieses Interesse echt (bzw. echt wirkend) sein.
Top 7: Delegationen	Delegationen an MA steigern deren Leistungsbereitschaft. Delegieren befriedigt viele Bedürfnisse von MA.

³² E.Haberleitner/E.Deistler/R.Ungvari: Führen, fördern, coachen S.58, München 2003

³³ s. in diesem Zusammenhang auch: Flow-Erlebnis nach Csikszentmihalyi

³⁴ U.Hummel

Mobbing

1. Mobbing – Begriffsbestimmung und Abgrenzung.....	1
2. Verlaufsmodelle von Mobbingprozessen	5
3. Folgen, Auswirkungen und Reaktionen.....	7
3.1. Mobbing und Stress: individuelle Dynamiken	7
3.2. Auswirkungen auf Organisations-/Institutionsebene	9
4. Opfer und Täter	10
4.1. Opfer	11
4.2. Täter	11
5. Reaktionsmöglichkeiten.....	12
5.1. Die Analyse der erkannten Mobbingfälle	12
5.2. Maßnahmen	14
5.2.1. Möglichkeiten im Bereich der Prävention.....	14
5.2.2. Möglichkeiten im Bereich der Intervention	16
6. Literaturverzeichnis.....	16

1

1. Mobbing – Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Definition

Es kursieren zahlreiche unterschiedliche Definitionen von Mobbing, zum Beispiel diese:

Unter Mobbing am Arbeitsplatz werden Handlungen einer Gruppe oder eines Individuums verstanden, denen von einer Person, die diese Handlungen als gegen sie gerichtet wahrnimmt, ein feindseliger, demütigender oder einschüchternder Charakter zugeschrieben wird. Die Handlungen müssen häufig auftreten und über einen längeren Zeitraum andauern. Die betroffenen Person muss sich zudem aufgrund wahrgenommener sozialer, ökonomischer, physischer oder psychischer Charakteristika außerstande sehen, sich zu wehren oder dieser Situation zu entkommen.¹

Bestimmungsgrößen

Die folgend aufgeführten Items können einer Orientierung dienen, ob es sich im jeweils Konkreten um Mobbing handelt beziehungsweise handeln könnte:

- ▶ Handlungen gehen von arbeitsplatzrelevanten Personen oder Gruppen aus (formell: Kollegen / Teams ...; informell: Pausengruppen ...)
- ▶ Handlungen richten sich an eine bestimmte Person
- ▶ diese Person kann sich der Situation aus unterschiedlichen Gründen der Mobbingsituation nicht entziehen (außer z.B. Kündigung = lose-Ergebnis) oder diese beenden (es handelt sich hier um eine *asymmetrische* Rollenverteilung)
- ▶ diese Person empfindet die Handlungen als feindselig oder demütigend

¹ Merk, 2004, S.1 (in Anlage 1, S.159ff, finden sich weitere Mobbingdefinitionen)

- ▶ Handlungen treten wiederholt in bestimmter Frequenz und längerfristig auf; exakte Angaben zu Frequenz und Dauer, wie sie z.B. von *Leymann* angeführt werden, sind wissenschaftlich nicht haltbar und damit willkürlich; wesentlicher ist die individuelle Vulnerabilität
- ▶ Handlungen systematisieren/intendieren einen Ausstoß der betroffenen Person aus bestimmten Bereichen
- ▶ Handlungen sind Folge meist unklarer oder verdeckter Konflikte (am Arbeitsplatz), zumindest das Opfer ist sich der Gegnerschaft bewusst²

Auf dieser Grundlage definieren weniger objektive als subjektiv empfundene Tatsachen (Wahrnehmung und Interpretation der Situation) das Vorliegen von Mobbing. Um hier aber klar zu bleiben, müssen die vorliegenden Tatbestände im Prinzip auch von anderen Personen als Mobbing wahrgenommen werden können (z. B. von der Arbeitsumgebung).³

Handlungen + Strategien

Mobbinghandlungen sind im Prinzip Handlungen, die wichtige Funktionen und Zustände des Arbeitslebens beeinträchtigen. Sie können daher natürlich auch *nicht-kommunikative* Gestalt haben.

Nach *Heinz Leymann* können 45 Handlungsweisen unterschieden werden, die er in fünf Kategorien sammelt:

Kategorie 1	• Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen
Kategorie 2	• Angriffe auf die sozialen Beziehungen
Kategorie 3	• Angriffe auf das soziale Ansehen
Kategorie 4	• Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation
Kategorie 5	• Angriffe auf die Gesundheit ⁴

Die häufigsten Mobbingstrategien

▶ Cluster⁵

Sisyphustaktik	Unterforderung	Isolierung	Anspielungen (auf die psychische Gesundheit)	Überraschungsangriffe
Dauerkontrolle	Überforderung	Angriffe auf die Gesundheit	Kompetenzbeschneidung	Achillesfersenmethode

▶ Konkretisierung

- Unterstützung wird verweigert
- Türen werden verschlossen
- Zusammenarbeit wird abgeblockt
- Das Opfer wird wie Luft behandelt
- Das Opfer darf sich nicht äußern
- Neuigkeiten werden zurückgehalten
- Wichtige Informationen werden vorenthalten
- Gespräche werden abrupt beendet
- Abgrenzung von den geselligen Teilen des Arbeitsalltages
- Räumliche Isolierung
- Heimtückisches Tuscheln
- Geheimnisvolle Anspielungen
- Einzelne Vorfälle werden aufgebauscht und generalisiert
- Böartige Verleumdungen
- Anschwärzen beim Chef
- Negative Vorfälle werden dem Opfer in die Schuhe geschoben
- Gezielter Rufmord

² Merk, 2004, S.1f

³ Merk, 2004, S.3

⁴ Merk, 2004, S.3

⁵ Neuberger 1999, S.206f. in: Merk, 2004, S.4f

- Arbeitsunterlagen und –geräte verschwinden
- Fälschungen und Beschädigungen
- Informationslüge
- Unterschlagungen
- Hinterhältige Blockade
- Geistiger Diebstahl
- Aus der Mücke wird ein Elefant
- Ständige Kritik und Tadel
- Bloßstellen
- Entscheidungen werden in Frage gestellt
- Die Motivation wird gebremst
- Kompetenzen werden beschnitten
- Die berufliche Qualifikation wird angezweifelt
- Aussehen und Outfit werden unter Beschuss genommen
- Das Opfer wird imitiert
- Die Täter machen sich über Behinderungen lustig
- Stochern in offenen Wunden
- Überzeugungen werden kritisiert
- Das Privatleben wird ständig durchgekaut
- Persönliche Gegenstände werden beschädigt oder entwendet
- Vertrauliches wird publik gemacht
- Telefonterror
- Die Familie des Opfers wird mit hineingezogen
- Das Opfer wird verdächtigt, psychisch krank zu sein
- Androhung körperlicher Gewalt
- Körperliche Verletzungen und Misshandlungen
- Schädliches Verhalten wird ausgeübt
- Das Opfer wird zu gesundheitsschädlichen Arbeiten gezwungen

3

Mobbinghandlungen sind nicht auf Angehörige der selben Hierarchieebene beschränkt.

Es können Mobbingprozesse auf gleicher (= horizontales Mobbing) und auf unterschiedlichen unterschiedlicher Hierarchieebene (= vertikales Mobbing) differenziert werden. Letztere sind, entgegen allgemeiner Erwartungen, nicht ganz selten: Vorgesetzte sind Täter oder zumindest Beteiligte⁶, aber auch Opfer.

horizontales Mobbing	Dieses findet innerhalb einer sich direkt kennenden Gruppe statt, d.h. im Thema unter Kollegen. Ursachen können vielfältiger Natur sein. Potentielle Opfer unterscheiden sich meist in irgend einer Variablen mehr oder weniger vom Rest der Gruppe. ⁷
vertikales Mobbing	Dieses kann in zwei Richtungen verlaufen: von oben nach unten (häufiger) und umgekehrt. <ul style="list-style-type: none"> a) Die Motive dafür, dass ein Vorgesetzter einen Untergeben mobbt, unterscheiden sich von denen des `Kollegenmobbing's in der Regel deutlich. Hier geht es (meist) um die Durchsetzung teilweise veralteter Führungsansichten oder auch um das Verdecken von Führungsschwächen. Durch Unterdrückung wird versucht, die gewünschte Hierarchiebeziehung herzustellen. Daneben können natürlich wie beim Kollegenmobbing auch „... <i>besondere Persönlichkeitsmerkmale und persönliche Ziele und Wertvorstellungen Anlass für Mobbing sein.</i>“^{8/9} Zu unterscheiden sind:

⁶ Merk, 2004, S.13

⁷ Merk, 2004, S.13ff; hier auch zu finden: Strategien auch in Differenzierung zwischen `männlich und weiblich`

⁸ Merk, 2004, S.20ff; hier auch zu finden: Strategien

⁹ Merk, 2004, S.176f: Anlage 5 bietet verschiedene `Cheftypen` an, die – persönlichkeitsbedingt – Mobbing wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher werden lassen (treten mehr oder weniger gemischt [selten/nie in Reinform] auf).

- aktives Mobbing = direkter Angriff auf den Untergebenen
- passives Mobbing = Begünstigung / Stützung von Mobbingprozessen auf Kollegenebene durch (bewusstes) Nichteingreifen

b) Vertikales Mobbing in „umgekehrter Hierarchierichtung“ (von unten nach oben) ist nur dann ein solches, wenn die Rangniedrigeren dem Vorgesetzten tatsächlich zusetzen können, d.h. der/die entsprechende Mitarbeiter*innen befinden sich (informell) in einer starken Position. Entsprechende Situationen können sein:

- Vorgesetzter genießt das Vertrauen des „hohen Managements“ nicht
- Vorgesetzter ist in der Position neu und noch nicht gesichert
- Gruppe steht in der Institutionenhierarchie hoch
- wenn die Gruppe informell über die Möglichkeit verfügt, durch passiven Widerstand / Arbeitssabotage Ziele durchzusetzen.¹⁰

Abgrenzungskriterien

Diese ergeben sich aus o.g. Bestimmungsgrößen. Damit ist nicht alles, was im Sprachgebrauch oder aus definitorischer Unkenntnis heraus mit „Mobbing“ bezeichnet wird, ein solches.

- Systematik und Zielgerichtetheit der Handlungen
- Zeitaspekt
- regelmäßige Handlungswiederholungen
- asymmetrische Rollenverteilung bzw. Unter- bzw. Überlegenheit

4

Mobbingfälle entstehen nicht selten aus ungelösten / schlecht gelösten Arbeitskonflikten, die per se kaum vermeidbar sind und auch nicht per se (nur) negativ zu bewerten sind. Konflikte verlaufen typischerweise in folgenden Phasen:

Phase 1:	Ein Konflikt ist unterschwellig und für die Parteien noch nicht erkennbar.
Phase 2:	Durch ein Ereignis wird der Konflikt offenkundig. Auslöser können innere oder äußere Bedingungen sein.
Phase 3:	Der Konflikt löst Aktivitäten, Handlungen und Verhaltensweisen der Kontrahenten aus.
Phase 4:	Die Konfliktparteien setzen sich auseinander, die jeweiligen Handlungen wirken und bestimmen das Verhalten der Kontrahenten.
Phase 5:	Es kommt zu einer Konfliktlösung. Fällt das Konfliktergebnis nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten aus, tragen die Resultate den Keim für weitere Konflikte in sich. ¹¹

Konfliktsituationen werden erst dann zu Mobbing, wenn eine Folge von Konfliktlösungsversuchen misslungen ist. Damit liegt die Ursache für einen sich anschließenden Mobbingkonflikt in der unzureichenden Lösung einer Konfliktbeziehung. Dieser ist dann dadurch gekennzeichnet, dass das zugrunde liegende Problem zumeist in den Hintergrund gerückt ist, für den Täter die Gegenpartei zum eigentlichen Problem wird und der Konflikt verdeckt weiter ausgetragen

¹⁰ Merk, 2004, S.23

¹¹ Merk, 2004, S.9

wird. Dabei ist das Konfliktempfinden häufig nur bei den Mobbern vorhanden und der Betroffene erkennt die Situation nicht oder schätzt sie falsch ein.¹²

5.2. Maßnahmen

Auf der Grundlage einer detaillierten Analyse können betriebliche Defizite erkannt und entsprechende „Anti-Mobbing-Maßnahmen“ getroffen werden. Wesentlich für Erfolg oder Nicht-Erfolg ist in jedem Fall eine klare, d.h. von `oben´ glaubhaft und transparent vertretene betriebliche mobbing-verurteilende Grundhaltung.

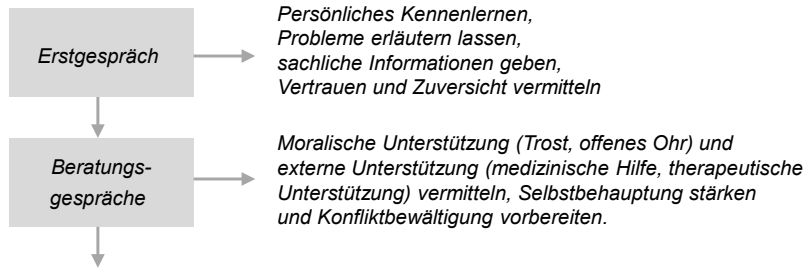
5.2.1. Möglichkeiten im Bereich der Prävention³²

- *Informations- und Aufklärungskampagnen*: dienen der Sensibilisierung und damit auch der Tabuisierung des Phänomens durch Aufklärung z.B. über Folgen für Täter wie Opfer, alternative Konfliktregelmöglichkeiten etc.
- *Schulung der Entscheidungsträger*: steht für thematische Aufklärung der Führungskräfte und des Betriebsrates, Vermittlung und Verbesserung der Konfliktanalyse- und – lösekompetenz , Kommunikationskompetenz (aktives Zuhören) etc.
- *Coaching und Trainings für Mitarbeiter und Vorgesetzte*: Ziel ist die Verbesserung der eigenen Handlungskompetenzen bei Problemen und Schwierigkeiten (Empowerment) unter Vermeidung von Konflikten
- *Einrichtung einer Mobbingansprechstelle*: dahinter verbirgt sich ein geschulter Mitarbeiter oder ein externer Berater als regelmäßiger Ansprechpartner
- *Mobbingsprechstunde des Betriebsrats*: diese muss von der Geschäftsleitung angestoßen werden; möglicher Ablauf einer Mobbingberatung:

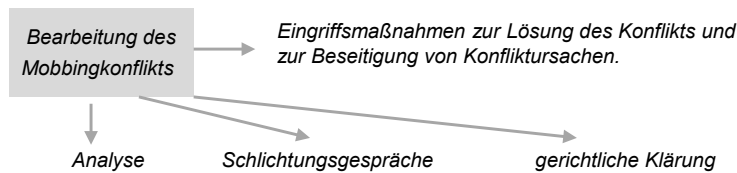
³¹ Merk, 2004, S94

³² im Folgenden: Merk, 2004, S101-137

Ebene Betriebsrat: Mobbingberatung



Betriebsebene: Mobbingintervention



33

- **Betriebsvereinbarung über Mobbing:** stehen für ein Signal an die Belegschaft; geregelt ist z.B. eine partnerschaftliche Grundhaltung auf Mitarbeiterebene und zwischen den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, Verfahrensschritte zur Konfliktbereinigung, ggf. Sanktionen u.a.m.³⁴
- **Veränderung des Führungsverhaltens hin zu einem 'kooperativen Führungsstil'**
- **u.a.m. wie z.B. Einführung von Konfliktmanagement, gezieltem Angstmanagement u.ä.**

5

Mobbing aus dem Bereich einer Institution zu verbannen, ist in letzter Konsequenz (auch) eine Frage der Unternehmensphilosophie der Mitarbeiterführung. Es geht bei der Belegschaft einerseits um Motivation, Begeisterung, die Identifikation mit dem Unternehmen, andererseits um die Erfüllung von Bedürfnissen, um Vermeidung von Ängsten und negativem Stress.³⁵

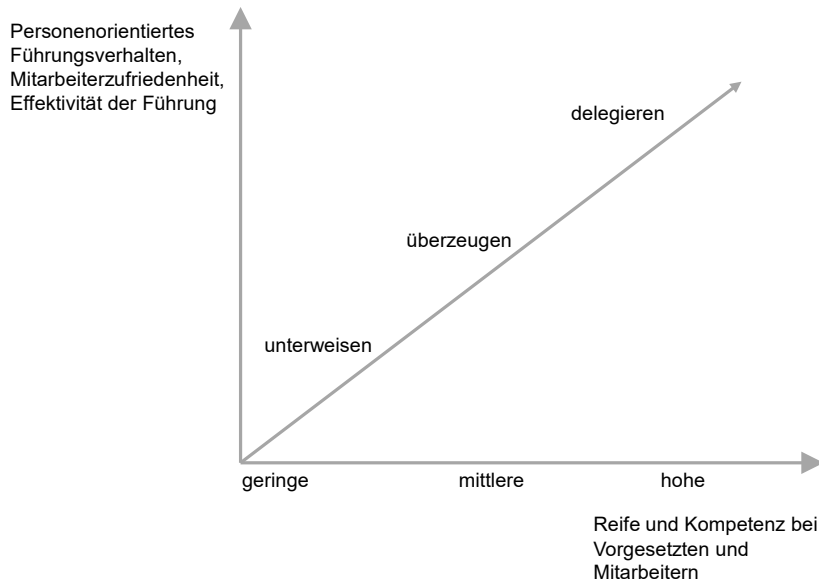


Abb: Führungsverhalten in Abhängigkeit von Reife und Kompetenz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern

36

³³ Merk, 2004, S.108

³⁴ in Anlage 15 führt Merk die Anti-Mobbing-Vereinbarung der VW AG an

³⁵ Weiteres unter Merk, 2004, S.143-156

³⁶ Merk, 2004, S.146

5.2.2. Möglichkeiten im Bereich der Intervention

Nach der Mobbinganalyse stehen u.a. folgende Entscheidungen zur Auswahl:
Schlichtungs- bzw. Lösungsversuche unter Einbeziehung

- *des Betriebsrates*
- *des Vorgesetzten*
- *eines externen Beraters oder Mediators*

Einen sehr vielversprechenden und interessanten Ansatz stellt der „**Shared Responsibility Approach**“ [fairaend] dar (vgl. Seminarstunde zum Thema „Mobbing“).

6. Literaturverzeichnis

- Dutschmann Andreas (1999): Entwicklung eines Programms für den Umgang mit Aggressionen von Kindern und Jugendlichen (Dissertation), Universität Leipzig
- Glasl Friedrich (1999 / 6. Aufl.): Konfliktmanagement, Stuttgart
- Merk Katja (2004): Mobbing, Leonberg
- Robert Sturm: die Quadratur des Streits in: Fachzeitschrift des Berufsverbandes für Heilpädagogen e.V. `heilpädagogik.de`, 2004/3 S.9