

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.1

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Charakterzüge eines neuen Mitarbeiters anhand des 5-Faktoren-Modells**

Diese fünf Faktoren sollen im Charakter eines neuen Mitarbeiters im Rechnungswesen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Er sollte in jeden Fall in hohem Maße gewissenhaft und organisiert sein, um seine Aufgaben mit großer Sorgfalt auszuführen. Dabei kommt es weniger stark darauf an, ob er/ sie eher extra- oder introvertiert ist, denn er wird im Normalfall keinen Kundenkontakt haben, sondern besonders firmenintern arbeiten. Dafür sollte er eine gewisse Verträglichkeit im Umgang mit seinen Kollegen zeigen. Grundsätzlich ist eine kooperative Arbeitsweise für seinen Tätigkeitsbereich jedoch keine Voraussetzung. Von Vorteil ist auch eine ruhige Arbeitsweise, die gleichzeitig Sicherheit ausstrahlt. Offenheit für neue Erfahrungen wirkt sich positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters aus und ist besonders längerfristig für das Human Resource Management interessant.

Lösung 2:

#### **Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Motivationstheorien von Maslow, Alderfer und Herzberg**

Maslow:	Alderfer:	Herzberg:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defizitmotive: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Wertschätzung,</li> <li>- Wachstumsmotiv: Selbstverwirklichung</li> <li>- Bei weitgehender Erfüllung -&gt; Sprung auf nächsthöhere Bedürfnisebene</li> <li>- Allgemeines Motivationsmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz-, Beziehungs-, Wachstumsbedürfnisse</li> <li>- Weiterentwicklung von Maslow</li> <li>- Modell speziell für arbeitenden Menschen im Unternehmen</li> <li>- Von mehr als einem Bedürfnis gleichzeitig motiviert; keine starre Hierarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hygienefaktoren, Motivatoren</li> <li>- Reduzierung auf 2 Faktoren</li> <li>- Rahmenbedingungen der Arbeit</li> </ul>

Die Bedürfnispyramide von Maslow, die ERG-Theorie von Alderfer und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zählen alle zu den Inhaltstheorien und beschäftigen sich also mit der Frage, welche Motive Menschen eigentlich leiten bzw. was Menschen motiviert. Maslow und Alderfer, dessen Theorie eine Weiterentwicklung

der Motivationstheorie von Maslow ist, liegt die Annahme zu Grunde, dass Menschen „wanting animals“ sind, die durch ihre Bedürfnisse motivierbar sind. Jedoch bestand Alderfers Hauptanliegen darin, Maslows Bedürfnishierarchie besser mit Ergebnissen der empirischen Forschung in Einklang zu bringen. Darüber hinaus konzentrierte er sich stärker auf Fragen der Motivation in Unternehmen, das heißt er wollte eine Theorie entwickeln, die dem arbeitenden Menschen im Unternehmen gerecht werden sollte. Maslow hingegen wollte ein möglichst allgemeines Motivationsmodell entwickeln. Daher reduzierte Alderfer in seiner Theorie die Bedürfnishierarchie auf drei Bedürfnisklassen, die auch eher ein Kontinuum als eine Hierarchie darstellen. Nicht nur die Bedürfnisklassen, sondern auch die Kernaussagen der ERG-Theorie Alderfers unterscheiden sich von denen Maslows. So geht Alderfer davon aus, dass ein Mensch von mehr als einem Bedürfnis gleichzeitig motiviert werden kann. Darüber hinaus postuliert die ERG-Theorie keine starre Hierarchie, in der ein Bedürfnis niedriger Ordnung weitgehend erfüllt sein muss, bevor die nächste Bedürfnisebene aktiviert wird. Die ERG-Theorie enthält zudem eine so genannte Frustrationshypothese, die in einer „Frustrations-Regressions- Komponente“ zum Ausdruck kommt. Frustration kann demnach zur Regression auf eine niedrigere Bedürfnisebene führen. Insgesamt ist die ERG-Theorie von Alderfer sehr viel offener als die Bedürfnispyramide von Maslow und berücksichtigt, dass Menschen unterschiedlich auf Bedürfnisbefriedigung und Nichtbefriedigung reagieren können. Die ERG-Theorie entspricht damit in stärkerem Maße den Erkenntnissen der empirischen Motivationsforschung und ist damit besser zur Abbildung von menschlichen Bedürfnissen geeignet als Maslows Bedürfnispyramide.

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg ist, anders als die Bedürfnispyramide von Maslow, auf Basis empirischer Untersuchungen entstanden. Herzberg stellte fest, dass in den meisten Fällen unterschiedliche Faktoren für positive und für negative Arbeitserlebnisse verantwortlich gemacht wurden. Er nannte diese beiden Arten von Faktoren Motivatoren und Hygienefaktoren. Aufgrund dieser Erkenntnis brach Herzberg mit den traditionellen Motivations- und Zufriedenheitskonzepten. Bislang galt die Annahme, dass Unzufriedenheit das Gegenteil von Zufriedenheit ist – das heißt, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit die Endpunkte eines Kontinuums sind. Herzberg schloss jedoch aus seinen empirischen Erkenntnissen, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit als voneinander unabhängig zu betrachten sind und daher auf zwei unterschiedlichen Kontinua abgebildet werden müssen.

Lösung 3:

### **Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Prozesstheorien**

Die Prozesstheorien beschäftigen sich mit der Erzeugung von Motivation und deren Beeinflussung des Verhaltens.

#### **Erwartungstheorie:**

Ansatzpunkt: Ökonomisches Nutzenkalkül

Kern: Zusammenhang zwischen Anstrengung, Leistung und Ergebnis

Stärke der Motivation eines Individuums hängt von drei Faktoren ab: (1) Anstrengungs-Leistungs-Erwartung, (2) Leistungs-Ergebnis-Erwartung und (3) Wertigkeit des Ergebnisses.

- (1) subjektive Einschätzung eines Individuums über die Wahrscheinlichkeit, dass eine große Anstrengung auch zu einer hohen Leistung führen kann
- (2) subjektive Einschätzung eines Menschen über die Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Leistung auch zu bestimmten Ergebnis führt
- (3) jede Leistung eines Individuums führt zu einer Reihe von Ergebnissen, sowohl positive als auch negative

Bedingung für die Entstehung von Motivation: Hohe Erwartungswerte für (1) und (2), sowie ein positive Summe der Wertigkeiten von (3)

Dabei ist zu beachten, dass unterschiedliche Menschen auch unterschiedliche Bedürfnisse haben, sodass ihre Bewertungen subjektiv sind.

Implikation: Daraus ergeben sich für die Praxis die Forderung nach individualisierten Anreizsystemen und Transparenz zwischen Leistung und Belohnung.

### **Zieltheorie:**

Ansatzpunkt: anspornende Wirkung von Zielvorgaben

Kern: Differenzierter Zusammenhang zwischen Zielen, Motivation, Leistung und Feedback

Stärke der Motivation hängt von zwei Zielcharakteristika ab: (1) Ziel-Schwierigkeit und (2) Ziel-Spezifität

(1) Bewertung, wie anspruchsvoll ein gesetztes Ziel ist.

(2) Beschreibung, wie präzise und klar ein gesetztes Ziel ist

Bedingung für die Entstehung von Motivation: Mitarbeiter identifizieren sich mit Zielsetzung und akzeptieren sie.

Abgrenzung: höhere Motivation führt nicht zwangsläufig zu höherer Leistung, da diese auch von den persönlichen Fähigkeiten abhängig ist. Feedback ist durchaus hilfreich, da es eine zielgerichtete Korrektur erlaubt.

Implikation: Für die Praxis ergeben sich Implikationen für die Gestaltung von Anreiz- und Beurteilungssystemen.

### **Gleichheitstheorie:**

Ansatzpunkt: Streben nach Ausgleich und Harmonie

Kern: zentrales Bedürfnis eines Menschen, einen Gleichgewichtszustand und Harmonie zu erreichen, während Dissonanzen abgebaut werden.

Motivation entsteht dadurch, dass ein Individuum einen Ungleichgewichtszustand beseitigen möchte.

Die individuelle Situation wird durch einen sozialen Vergleich beurteilt. Dabei wird das Verhältnis des eigenen Output zum eigenen Input verglichen mit dem Input-Output-Verhältnis einer Vergleichsperson. Mögliche Reaktionen auf dieses Ergebnis sind eine Änderung des Inputs bzw. Outputs oder die Suche einer neuen Vergleichsperson.

Implikation: Bewusst Ungleichgewichte kreieren, um Motivation zu erzeugen. Problem: Reaktion kann sich positiv oder negativ auf Unternehmen auswirken.

Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien steht bei den Prozesstheorien nicht die Frage im Vordergrund, was Menschen motiviert, sondern sie beschäftigen sich mit dem Motivationsprozess. Sie gehen also der Frage nach, wie Motivation erzeugt wird und das Verhalten beeinflusst. Die Erwartungs-, Ziel- und Gleichheitstheorie gehören all den Prozesstheorien an. Jedoch sind die Grundgedanken dieser drei vorgestellten Theorien sehr unterschiedlich.

So liegt der Erwartungstheorie ein Nutzenkalkül zugrunde. Vereinfacht gesprochen, unterstellt diese, dass Menschen umso stärker motiviert sind, eine bestimmte Handlung zu unternehmen, je mehr sie subjektiv erwarten, dass durch diese Handlung ihr persönlicher Nutzen gesteigert wird. Die Bemühungen um eine Validierung der Erwartungstheorie von Vroom haben bis heute zu keinen eindeutigen Ergebnissen geführt. Dennoch wird der von Vroom postulierte Zusammenhang zwischen Anstrengung, Leistung und Ergebnis heute als zentral für das Verständnis menschlichen Arbeitsverhaltens angesehen.

Locke vertrat in seiner Zieltheorie die These, dass Ziele – vor allem präzise formulierte und anspruchsvolle Ziele – und Feedback über die Zielerreichung einen wesentlichen Einfluss auf Motivation und Leistungsverhalten besitzen. Dabei wird v.a. auch die Rolle des Feedbacks betont. Die Aussagen der Zieltheorie haben sich in empirischen Studien mehrfach als haltbar erwiesen. Insbesondere die Vermutung, dass spezifische und anspruchsvolle Ziele, sofern sie akzeptiert sind, leistungssteigernd wirken, hat sich immer wieder bestätigt. Auch die positive Wirkung von Feedback wurde in empirischen Untersuchungen mehrfach hervorgehoben.

Die Gleichheitstheorie wiederum sieht menschliches Streben nach Ausgleich und Harmonie als grundlegend für die Erklärung der Motivation an. Die Gleichheitstheorie geht davon aus, dass das Erreichen eines Gleichgewichtszustands, das Streben nach Harmonie und der Abbau von Dissonanzen, ein zentrales menschliches Bedürfnis darstellt. Dementsprechend führt die Wahrnehmung eines Ungleichgewichtszustands zu der Motivation, dieses Ungleichgewicht zu beseitigen. Die Aussagen der Gleichheitstheorie wurden bislang vor allem in Bezug auf die Entlohnung untersucht. Dabei hat sich die Theorie durchaus als valide erwiesen. Vor diesem Hintergrund liegt für die Unternehmensführung ein zentraler Anknüpfungspunkt in der Erkenntnis, dass Menschen sich vergleichen und dass ein wahrgenommenes Ungleichgewicht eine Motivation erzeugt, das Gleichgewicht wieder herzustellen.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.2

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Phase der Teamarbeit des Projektteams und erfolgreiche Zusammenarbeit in der Zukunft**

Nach dem gemeinsamen Kick-off Meeting, in dem die Projektziele und das Vorgehen erläutert wurden, waren Peter Körber und seine Kollegen voller Euphorie und mit frischen Ideen in das Projekt gestartet. Bald traten die ersten Probleme auf: Teammitglieder hielten sich nicht an die Abmachungen und erledigten ihre Aufgaben nicht bis zum vereinbarten Termin. Wortführer rangelten um die Führung des Teams. Die zunächst unterschwelligen Konflikte wurden beim letzten Treffen schließlich offen ausgetragen. Die Teammitglieder schoben sich dabei gegenseitig die Schuld für Schwierigkeiten und Versäumnisse zu.

Momentan befindet sich das Projektteam folglich in der Forming-Phase. Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über das eigentliche Ziel und es kommt zu Beziehungskonflikten.

Für die Zukunft ist es eine Koordinierung innerhalb der Gruppe wichtig. Die Mitglieder müssen sich über interne Normen und Rollen einig werden, um schließlich effizient und effektiv zusammenarbeiten zu können.

Lösung 2:

#### **Zusammenhalt in der Abteilung Personal und IT der QualityRent AG**

In der Abteilung Personal und IT herrscht ein sehr familiäres Klima. Hier ist es üblich, dass jeder Mitarbeiter an seinem Geburtstag mindestens zwei verschiedene Arten Kuchen mitbringt und seine Kollegen nach dem Mittagessen auf einen Kaffee einlädt. Außerdem wird erwartet, dass jeder Mitarbeiter ausführlich erzählt, was sie oder er im Urlaub erlebt hat. Bei einem Urlaub im Ausland erwarten die Kollegen, dass ihnen spätestens eine Woche nach der Rückkehr die im Urlaub geschossenen Fotos gezeigt werden. Diese Abteilung zeichnet sich außerdem durch ihre Pünktlichkeit aus. Die wenigen Zuspätkommer lockern die Atmosphäre mit einem obligatorischen Witz auf.

Faktoren, die den Zusammenhalt beeinflussen sind die Gruppengröße, die Gruppenstruktur, die Anforderungen für einen Gruppenbeitritt, Interaktion, Bedrohungen der Gruppe von außen sowie der Erfolg in der Vergangenheit.

Die Mitglieder der Abteilung stellen gegenseitig hohe Erwartungen an das Verhalten der anderen. Die Normen haben sich über die Zeit hinweg gefestigt und werden von dem Team allgemein anerkannt. Neue Mitarbeiter müssen sich den bestehenden „Regeln“ unterordnen, was ihnen wenig Raum zur Individualität gibt. Dadurch wird jedoch die Homogenität der Gruppe nicht gefährdet, was den Zusammenhalt stärkt. Dieser starke Zusammenhalt schützt die Abteilung vor äußeren Bedrohungen.

## Lösung 3:

### **Wirkungen der offenen und intensiven Kommunikation**

#### Positive Wirkungen

- Der Informationsaustausch sowie ein einheitlicher Informationsstand sind gewährleistet und können Entscheidungsprozesse unterstützen
- Die direkte Kommunikation mit Peter Körber motiviert die Mitarbeiter, die ein Feedback über ihre Leistung und Ansätze zur Verbesserung und Weiterentwicklung erhalten.
- Durch die offene und informelle Kommunikation haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Meinungen und Gefühle zum Ausdruck zu bringen.
- Peter Körber übt durch seine intensive Kommunikation eine gewisse Kontrolle aus und kann sich so regelmäßig einen aktuellen Überblick über sein Unternehmen verschaffen.

#### Negative Wirkungen

- Mit wachsender Unternehmensgröße wird es immer schwieriger, die intensive Kommunikation mit allen Mitarbeitern zu garantieren.
- Mitarbeiter könnten sich benachteiligt fühlen.
- Es besteht immer das Risiko, dass Kommunikationsinhalte falsch interpretiert werden; wenn viel kommuniziert wird, besteht auch viel Raum für Fehlinterpretationen.
- Besonders die Rivalität zwischen den Bereichsleitern führt dazu, dass ursprüngliche Intentionen häufig anders interpretiert werden.

Das Thema Kommunikation besitzt in der QualityRent AG eine ganz zentrale Bedeutung. Maßgeblich ist das Konzept des „mündigen Mitarbeiters“. Unter „mündigen Mitarbeitern“ versteht Peter Körber Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und selbstständig Entscheidungen treffen. Diese Form des job enrichments gibt dem Mitarbeiter ein höheres Selbstwertgefühl und fördert damit in großem Umfang seine Motivation. Teil der offenen Kommunikation ist neben dem geschäftlichen Verhältnis, auch Kommunikation im privaten, freizeithlichen Bereich. Gemeinsame Abende verstärken den persönlichen Kontakt und lassen das Gefühl einer gemeinsamen „Unternehmensfamilie“ entstehen. Hierarchieebenen werden auf diese Weise abgeflacht und erlauben eine schnellere, flexiblere und ungezwungenere Kommunikation über mehrere Ebenen hinweg. Außerdem ist so die Möglichkeit gegeben einzelne Hierarchiestufen zu überspringen. Dieser Informationsaustausch wird von innerbetrieblichen Kommunikationsinstrumenten wie E-Mail und Intranet unterstützt.

Auf der anderen Seite ist diese Art der offenen Kommunikation auch besonders intensiv. Die Verfügbarkeit der Geschäftsführung setzt diese einer hohen zeitlichen Belastung aus. Ein erhöhter Koordinationsaufwand und -kosten sind die Folge. Zusätzlich verursachen die umfangreichen internen Kommunikationswege (Terminals, Intranet, ...) weitere Kosten und erhöhen die Gefahr einer ungewollten Verbreitung von Wissen und Informationen.

Lösung 4:

## **Ausgestaltung eines Kommunikationsprogramms zur strategischen Neuausrichtung und Reorganisation der QualityRent AG**

Bei der Gestaltung eines Kommunikationsprogramms müssen insbesondere zu Beginn die Quellen möglicher Störungen berücksichtigt und identifiziert werden. Kommunikationsstörungen in Unternehmen können entweder strukturelle oder persönliche Ursachen haben. Jede Kommunikationsstörung beeinträchtigt die Übermittlung der gewünschten Sachinhalte. Insbesondere das *Filtern* von Informationen und die *selektive Wahrnehmung* stellen in Unternehmen häufig ein Problem dar.

Bei der Kommunikation muss v.a. darauf geachtet werden, dass die Botschaft von strategischer Neuausrichtung und Reorganisation von den Mitarbeitern richtig verstanden wird. Strategische Neuausrichtung kann assoziiert werden mit Wachstum und einem Anstieg an Potenzial, umgekehrt ist aber auch denkbar, dass Mitarbeiter die Reorganisation mit einer drohenden Gefahr für ihren Arbeitsplatz verbinden und so möglicherweise schädliche Gerüchte und ein Abfall der Motivation die Folge sind (Problem der selektiven Wahrnehmung).

Die Kommunikationsstruktur legt fest, über welche Kanäle der Informationsfluss in einem Unternehmen erfolgt. In der Regel existieren in Unternehmen sowohl formale als auch informale Kommunikationsstrukturen.

Eine anspruchsvolle und komplexe Information, wie die einer Neuausrichtung, erfordert eine schnelle und präzise Information der Mitarbeiter, die am besten von einer Rad- bzw. Sternstruktur gewährleistet werden kann. Die daraus resultierende Gefahr einer verringerten Zufriedenheit der Mitarbeiter wird durch den offenen und intensiven Kommunikationsstil der Geschäftsführung der Quality-Rent AG entkräftet. Neben formalen Kommunikationsstrukturen existieren in Unternehmen auch vielfältige *informale Kommunikationsstrukturen*. Sie besitzen im Allgemeinen große Bedeutung. Die informalen Kommunikationsstrukturen dienen insbesondere den sozialen Bedürfnissen der Menschen im Unternehmen. Oft halten Mitarbeiter Informationen, die auf informalem Wege übermittelt worden sind, für glaubwürdiger und zuverlässiger. Dies birgt jedoch das Risiko, dass auch negative Aussagen über das Unternehmen oder unzutreffende Gerüchte weitergeleitet werden, ohne dass die Unternehmensführung eine direkte Eingriffsmöglichkeit oder eine Möglichkeit zur Klarstellung besitzt.

Neben der Gestaltung von adäquaten Kommunikationsstrukturen spielen die eingesetzten *Kommunikationsformen und -medien* eine zentrale Rolle bei der Gestaltung effektiver Kommunikationsmaßnahmen. Generell gilt, dass Kommunikationsmaßnahmen umso individualisierter und mit mehr Feedbackmöglichkeiten versehen sein sollten, je komplexer und bedeutender die kommunizierten Inhalte aus Sicht der Empfänger sind.

Die strategische Neuausrichtung und Reorganisation wird von den Mitarbeitern als sehr bedeutende Entscheidung wahrgenommen, da hieraus weit reichende Folgen für die Arbeitsorganisation auftreten können. Bei der frühzeitigen Kommunikation aller Mitarbeiter handelt es sich um unpersönliche Kommunikation, die aber aufgrund

des hohen Komplexitätsgrades der Botschaft hinreichend individualisiert sein sollte, und mit der Möglichkeit Feedback zu geben ausgestaltet sein sollte (Individualisierte E-Mails, Abteilungsworkshops, Gruppendiskussionen).

Außerdem zeigen empirische Untersuchungen, dass Mitarbeiter in Unternehmen, in denen zeitnah und umfassend über wichtige strategische Entscheidungen informiert wird, wesentlich bessere Leistungen, eine geringere Stresswahrnehmung, höhere Arbeitszufriedenheit und eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen aufweisen als Mitarbeiter von Unternehmen, in denen Kommunikation weniger ausgeprägt erfolgt.



## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.3

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Charakterisierung des Führungsstils von Peter Körber**

Unter *Führungsstil* wird ein langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft verstanden, das ganz wesentlich durch ihre persönliche Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern geprägt wird. Die Führungsstiltheorien lassen sich dabei prinzipiell in eindimensionale und zweidimensionale Konzepte einteilen.

Betrachtet man Peter Körbers Führungsstil zunächst aus der eindimensionalen Perspektive nach der Kontinuum-Theorie von Tannenbaum und Schmidt, dann lässt sich sein Stil folgendermaßen charakterisieren.

Peter Körber übt eine patriarchalische Führung aus, wobei er grundsätzlich allein entscheidet. Er ist jedoch bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er Anordnungen trifft. Der Vorgesetzte sieht sich dabei in der Rolle eines Patriarchen oder Familienvaters, der zu Treue und Fürsorge gegenüber seinen Mitarbeitern verpflichtet ist und als Gegenleistung dafür Dankbarkeit, Loyalität und Gehorsam erwartet. Dies wird durch eine gute persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern und Führungskräften seines Unternehmens sichtbar. Häufig findet man ihn in Gesprächen mit einzelnen Mitarbeitern. So weist sein Führungsstil durchaus partizipative Elemente auf und er hat für gute kreative Ideen und Vorschläge stets ein offenes Ohr. So lässt sich Peter Körbers Führungsstil im Rahmen des Michigan Stilkontinuums auch als mitarbeiterorientierter Führungsstil einordnen. Seine Bemühungen um ein ausgereiftes Anreizsystem, das den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter gerecht wird und sie stark motiviert, weisen auf seine Auffassung hin, Führung im Wesentlichen als Austauschprozess zu begreifen. Die Aufgabe der Führungskraft besteht dabei vor allem darin, deutlich zu machen, welche Leistungen von den Mitarbeitern erwartet werden und welche Anreize diese im Gegenzug erhalten, das heißt, die Führungskraft soll Austauschprozesse (von Anreizen und Leistungen) steuern (transaktionale Führung).

Der zentrale Unterschied zwischen der Zwei-Dimensionen-Theorie und traditionellen Führungsstiltheorien liegt in einer Abkehr von der Annahme eines eindimensionalen Führungsstilkontinuums. Beziehungs- und Aufgabenorientierung werden nicht mehr als sich gegenseitig ausschließend betrachtet, sondern als zwei unabhängige Faktoren, die gemeinsam zur Beschreibung von Führungsverhalten dienen.

Eines der bekanntesten derartigen Konzepte ist das so genannte *Verhaltensgitter* („*Managerial Grid*“) von Blake und Mouton. Entsprechend diesem Ansatz kann Peter Körbers Führungsstil als „Team Management“ bezeichnet werden, der ein hohes Leistungsstreben mit einer starken Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange verbindet. Gemeinsame Ziele spielen häufig eine wichtige Rolle zur Verwirklichung dieses Führungsstils.

Lösung 2:

## **Führungssituationen und ihr Erfolg**

Situation 1:

- Anzahl der Kunden gestiegen
- Mitarbeiter von ihrem Chef begeistert
- Chef fordert viel von Mitarbeitern; lebt Kundenorientierung vor
- Chef steht hinter seinen Mitarbeitern, gibt ihnen Halt; ist humorvoll und extrovertiert, zuverlässig
- Work-aholic
- „Führung von vorne“

Situation 2:

- Chef hat sehr gute fachliche Qualitäten; ist eher introvertiert und zurückhaltend
- Chef hat immer Zeit für seine Mitarbeiter und diese können sich auf ihn verlassen
- Mitarbeiter schätzen große Entscheidungs- und Handlungsfreiheit
- Selbstbestimmung steigert Motivation der Mitarbeiter

Die beiden Theorien von Fiedler bzw. Hersey und Blanchard gehören den situativen Führungstheorien an. Erfolgreich ist dementsprechend nicht eine Führungskraft mit besonderen Eigenschaften oder einem speziellen Führungsstil, sondern diejenige Führungskraft, die in der Lage ist, die jeweiligen Situationsbedingungen klar zu analysieren und ihr Führungsverhalten entsprechend anzupassen.

Fiedlers zentrale Hypothese war dabei, dass die Leistung der Arbeitsgruppe – und damit der Führungserfolg – vom Zusammenspiel von Führungsstil und Führungssituation bestimmt wird. Seine Kontingenztheorie besitzt dementsprechend drei zentrale Variablen: (1) den Führungsstil, (2) die Leistung der Arbeitsgruppe bzw. den Führungserfolg sowie (3) die Führungssituation, welche die Beziehung von Führungsstil und Führungserfolg moderiert.

Betrachtet man nun die verschiedenen Führungsstile von Kleeberg, Willmann und der abgeworbenen Führungskraft bezüglich dieser drei Variablen, ergibt sich folgende Erklärung:

Bei Simon Kleeberg, der seinen Mitarbeitern stets ein Vorbild ist, herrscht eine sehr gute Führer-Mitarbeiter-Beziehung, welches laut Fiedler die dominante Situationsvariable ist. Ebenfalls tragen hier die starke Positionsmacht und die klare Aufgabenstruktur zu einer günstigen Führungssituation bei. In dieser Situation führt der aufgabenorientierte Stil von Kleeberg, der von seinen Mitarbeitern viel fordert, auch zu einer guten Leistung und Zufriedenheit. Ähnlich ist es im Fall Klaus Willmann. Mit dem Unterschied der großen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter liegt insgesamt aber immer noch eine günstige Führungssituation vor, der Willmann mit der richtigen Mischung aus Aufgaben- und Personenorientierung begegnet. Anders bei der neuen Führungskraft, die durch ihren autoritären Führungsstil eine schlechte Beziehung zu den Mitarbeitern begründet. Trotz hoher Aufgabenstruktur ist hier die Führungssituation nur mittel. Fiedler empfiehlt in dieser Situation einen stärker personenorientierten Führungsstil. Allerdings ist die neue Führungskraft eher aufgabenorientiert und scheitert aus diesem Grunde.

Generell leitet sich daraus ab, dass bei einer besonders ungünstigen und bei einer besonders günstigen Führungssituation ein aufgabenorientierter Führungsstil mit höherem Führungserfolg verbunden. Bei Führungssituationen mittlerer Günstigkeit erwies sich dagegen der personenorientierte Führungsstil als besser geeignet.

Die situative Führungstheorie, von Hersey und Blanchard baut konzeptionell auf dem Ohio State Leadership Quadranten auf, indem sie vier Führungsstile in einer Matrix mit den zwei Dimensionen Aufgabenorientierung und Personenorientierung unterscheidet. Diese vier Führungsstile nennen Hersey und Blanchard „Unterweisung“, „Verkaufen“, „Beteiligung“ und „Delegation“. Welcher der vier Führungsstile gewählt werden sollte, hängt nach Ansicht von Hersey und Blanchard von den vorherrschenden Situationsbedingungen ab. Zur Beschreibung der Situation verwenden sie letztlich nur eine Variable, nämlich den *Reifegrad der Mitarbeiter*.

Teilt man die Führungsstile der der Führungskräfte in die vorgeschlagene Matrix ein, so folgt Simon Kleeberg dem „Verkaufen“ und Klaus Willmann aufgrund der großen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit, die er seinen Mitarbeitern gewährt, dem „Beteiligen“. Der Leiter des Münchner Büros dagegen pflegt einen autoritären Führungsstil und „unterweist“ seine Mitarbeiter.

Die entscheidende Frage, um den jeweiligen Erfolg des Führungsstils beurteilen zu können, ist nun, welchen Reifegrad die Mitarbeiter besitzen. Es lässt sich wohl sagen, dass die Mitarbeiter durch die kontinuierlichen Weiterbildungsmaßnahmen über eine relativ hohe Funktionsreife verfügen. Daraus lässt sich folgern, dass „Beteiligung“ und „Delegation“ die beiden optimalen Führungsstile in dieser Situation sind. Der Führungsstil von Simon Kleeberg kann damit nur bedingt bestätigt werden. Auch bei Klaus Willmann legen Hersey und Blanchard eher den Führungsstil des „Delegierens“ nahe. Am größten ist jedoch die Abweichung im Fall des Büroleiters in München. Dieser „unterweist“ lieber, anstatt seinen Mitarbeitern eine angemessene „Beteiligung“ zukommen zu lassen.

Die Implikationen, die sich aus der situativen Führungstheorie von Hersey und Blanchard ableiten lassen, unterscheiden sich deutlich von den Handlungsempfehlungen, die aus Fiedlers Kontingenztheorie der Führung resultieren. Während Fiedler davon ausging, dass Führungskräfte gegenüber allen Mitarbeitern ein konstantes Führungsverhalten zeigen, das höchstens langfristig verändert werden kann, fordern Hersey und Blanchard für jeden Mitarbeiter und für jede Aufgabe ein differenziertes Führungsverhalten. Letztlich muss ihrer Ansicht nach jede Führungskraft alle vier Führungsstile gleichzeitig beherrschen und einsetzen. Allerdings sehen Hersey und Blanchard die Aufgabe von Führungskräften nicht allein in der passiven Anpassung ihres Führungsverhaltens an den aufgabenbezogenen Reifegrad der Mitarbeiter. Vielmehr fordern sie, dass Führungskräfte den Reifegrad ihrer Mitarbeiter durch gezielte Förderung kontinuierlich erhöhen sollten.

Lösung 3:

### **„Management-by-Techniken“ und ihre Eignung bei der QualityRent AG**

Das Spektrum existierender „Management-by-Konzepte“ reicht von einfachen Handlungsrichtlinien zur Gestaltung des Verhältnisses von Führungskräften und Mitarbeitern bis hin zu tief gehenden Managementmodellen, die sich auf die Führung des Unternehmens als Ganzes beziehen.

Mit dem Wachstum des Unternehmens hat diese Führungstechnik im Laufe der Zeit eine immer größere Bedeutung erlangt. Im Rahmen dieses Management by Objectives führt jeder Mitarbeiter des Unternehmens einmal im Jahr ein Zielvereinbarungsgespräch mit seinem direkten Vorgesetzten. Dabei werden die Leistungen des Mitarbeiters und seine persönliche Entwicklung im vergangenen Jahr besprochen. Außerdem werden Leistungs- und Entwicklungsziele für das kommende Jahr vereinbart und schriftlich festgehalten. Typische Leistungsziele auf der Ebene der Kundenbetreuer sind zum Beispiel das Gewinnen einer bestimmten Anzahl von Neukunden im Jahr sowie ein bestimmtes Auftragsvolumen, das die Kundenbetreuer im Jahr generieren müssen. Das Erreichen dieser Leistungsziele hat für den Kundenbetreuer dabei nicht nur ideellen Wert, sondern wird auch mit materiellen Anreizen, zum Beispiel Prämien, verknüpft.

Für das Handling von Kundenbeschwerden stellt das Management by Decision Rules eine geeignete Form der Führung dar. Aufgaben werden hier von der Führungskraft an die Mitarbeiter delegiert und gleichzeitig Entscheidungsregeln vorgegeben. Es setzt jedoch eine genaue Definition von Entscheidungsregeln für alle relevanten Entscheidungssituationen voraus.

Im Fuhrparkmanagement ist die Pannensicherheit der Fahrzeuge ein entscheidender Erfolgsfaktor. Hier bietet sich Management by Results an, das von der Grundannahme ausgeht, dass die Vorgabe ehrgeiziger Ziele zu höheren Leistungen anspornt und dass regelmäßige Kontrollen zur Effizienzverbesserung beitragen. Gerade im Fuhrparkmanagement sind Ziele klar artikulierbar und können gut kontrolliert werden.

Beim Management by Exception werden Aufgaben an einzelne Mitarbeiter delegiert. Gleichzeitig werden den Mitarbeitern Entscheidungs- bzw. Ermessensspielräume für die Aufgabenerfüllung eingeräumt. Beispielsweise können ihnen Entscheidungen bis zu einer bestimmten Investitions- oder Auftragshöhe überlassen werden. Auch Abweichungen vom erwarteten Handlungsergebnis, also zum Beispiel eine Kostenüberschreitung, werden in gewissen Grenzen toleriert. Dies trifft v.a. auf den Bereich des Eventmanagements zu. Ein Eingriff in die Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter erfolgt beim Management by Exception nur in Ausnahmesituationen.

Management by Participation und Management by Motivation gehen im Gegensatz zu den anderen Techniken vom Leitbild des mündigen Mitarbeiters aus, der über einen hohen Grad an intrinsischer Motivation verfügt. Dazu gehört die Gewährung einer möglichst großen Handlungsautonomie oder die Betonung von Eigengegenüber Fremdkontrolle und sind dementsprechend nur auf mittleren bis höheren Unternehmensebenen einsetzbar.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.4

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Möglichkeiten der Personalanwerbung nach Aufgabenfeldern**

Im Bereich der normativen Unternehmensführung kann es von Vorteil sein, sich auf die interne Personalanwerbung zu beschränken. Denn hier stehen Vision, Mission, Unternehmensziele und Selbstverständnis im Mittelpunkt, die nur bei Mitarbeitern des Unternehmens verinnerlicht sind. Einem externen Bewerber mangelt es an Einblick und Verständnis der Unternehmenskultur. Die interne Anwerbung ist daher mit einem geringeren Auswahlrisiko verbunden. Außerdem wirken interne Aufstiegsmöglichkeiten auch motivierend auf die Mitarbeiter und senken die Fluktuation. Dieser positive Aspekt ist in der strategischen und vor allem in der operativen Unternehmensführung in einem Trade-Off-Verhältnis mit der Objektivität zu sehen. Besonders im operativen Bereich ist es wichtig, Handlungen am Markt objektiv zu bewerten. Diese Einschätzungen können durch langfristige Betriebszugehörigkeit subjektiv und zu Gunsten des Unternehmens gefärbt sein. Dieser Aspekt spricht für die Bevorzugung einer externen Personalanwerbung, die größere Auswahlmöglichkeiten bietet und frei von Betriebsblindheit ist.

Zur Stellenbesetzung in Bereichen, die mit Kundenkontakt verbunden sind, wie Vertrieb und Service, eignen sich interne Stellenausschreibungen. Die Pflege von Kundenbeziehungen spielt eine zentrale Rolle bei der QualityRent AG und sollte daher von Mitarbeiter betreut werden, die das Unternehmen kennen und mit seinen Werten vertraut sind. Dies garantiert eine höhere Kundenzufriedenheit und ermöglicht langfristige Kundenbeziehungen. Ähnliches gilt für den Bereich Personal. Um die Mitarbeiter angemessen betreuen und neues Personal adäquat rekrutieren zu können, ist es hilfreich, Unternehmensabläufe und –entwicklungen zu kennen. Dies spricht wiederum für eine interne Stellenausschreibung.

Für den Bereich Marketing und Eventmanagement ist eine gewissen Marktkenntniss erforderlich. Neue Mitarbeiter mit Erfahrung in einem Segment, das dem der QualityRent AG ähnlich ist, sind daher zu bevorzugen. Eine Möglichkeit ist hier die Abwerbung von Personal der Konkurrenten. Bei Stellenausschreibungen sollte auf die zielgruppengerichtete Medienauswahl geachtet werden. Für die Abteilung Finanzen und Controlling kann es von Vorteil sein, wenn Mitarbeiter einen anderen Branchenhintergrund haben, da dieser ihnen einen neuen Blick auf die Strukturen der der QualityRent AG gibt. Externe Stellenausschreibungen sollten hier daher breit aufgestellt werden, während im Fuhrparkmanagement wiederum auf eine zielgruppengerichtete Personalwerbung geachtet werden sollte. Erfahrung in der Automobilindustrie ist positiv zu bewerten und zu bevorzugen.

Lösung 2:

### **Konzept der Personalentwicklung für Kundenbetreuer und Leiter von Verkaufs- und Servicebüros**

Am Anfang des Prozesses der Personalentwicklung steht eine Bestimmung der Entwicklungsziele und des Entwicklungsbedarfs, die sich aus den zu besetzenden Positionen und Anforderungen an diese Positionen ableiten lassen.

Die Kundenbetreuer, die das „Gesicht“ der QualityRent AG für den Kunden bilden, müssen vor allem über Kommunikationsfähigkeiten, Verkaufsgeschick, ein breites Wissen um Automobile und mögliche Events, aber auch über die Fähigkeit verfügen, sich in den Kunden hineinzusetzen. Die Büroleiter schließlich sind vor allem für die Führung des Büros und für die Gewinnung neuer Mitarbeiter verantwortlich. Führungs- und Organisationsfähigkeiten spielen dahereine Rolle.

So könnten Kundenbetreuer durch spezielle Einführungsprogramme, insbesondere ein spezielles Verhaltenstraining, das den Umgang mit Kunden und mögliche auftretende Probleme fokussiert, mit ihren Aufgaben vertraut gemacht werden („into the job“). Zusätzlich könnten Rhetorikseminare und Rollenspiele zur Förderung von Kommunikations- und Verkaufsfähigkeiten als Form der Qualifizierung „off the job“ für Kundenbetreuer angeboten werden. Auch eine Job Rotation, Job Enlargement oder Job Enrichment zur Qualifizierung für mögliche spätere Leitungspositionen sind für ausgesuchte Mitarbeiter sinnvoll. Außerdem könnten die Leiter von Verkaufs- und Servicebüros eine Rolle als Coach für jeweils drei bis vier besonders förderungswürdige Kundenbetreuer zugewiesen werden, um diese langfristig zu Büroleitern zu entwickeln. Umgekehrt könnte die Personalentwicklung der Führungskräfte durch ein Counselling-Konzept mit den Mitarbeitern als Berater der Führungskraft quasi „von unten“ durchgeführt werden. Für die Kundenbetreuer und Büroleiter sind weiterhin Erfahrungsaustauschrunden mit Kollegen aus anderen Büros sinnvoll. Durch diese und weitere Maßnahmen ließe sich ein kontinuierlicher „Nachschub“ an qualifizierten Kundenbetreuern und Büroleitern gewährleisten.

Schließlich ist jedoch auch nicht die Personalentwicklung „out off the job“ zu vernachlässigen, bei der es vor allem um die Gewährleistung eines reibungslosen Übergangs und Sicherung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern. So könnten interne Ressourcen durch Altersteilzeit und intensive Einarbeitung von Nachfolgern gewahrt werden.

Lösung 3:

### **Personalbeurteilungskonzept für Kundenbetreuer und Leiter von Verkaufs- und Servicebüros**

Prinzipiell kann die Personalbeurteilung an drei Kriterien ansetzen, nämlich an den Leistungen eines Mitarbeiters, an seinem Verhalten und an seinen Eigenschaften und Fähigkeiten. Allerdings ist die Arbeitsleistung von Kundenbetreuern und Leitern von Verkaufs- und Servicebüros nur schwer messbar. In diesem Fall bietet sich daher eine verhaltensorientierte Beurteilung an. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie eine Person arbeitet, das heißt, das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern wird zum

primären Beurteilungskriterium. So kann beispielsweise ein Kundenbetreuer bzw. Büroleiter abhängig von seinem Verhalten gegenüber Kunden oder nach seinem Führungsstil bewertet werden. Denkbar wäre auch eine eigenschaftsorientierte Beurteilung, bei der Persönlichkeitseigenschaften von Mitarbeitern im Mittelpunkt stehen. Bei diesem Ansatzpunkt ist jedoch kritisch zu bemerken, dass sie einen geschulten Beobachter voraussetzt und es besteht keine eindeutige Beziehung zwischen bestimmten Eigenschaften und dem Arbeitsverhalten bzw. den Arbeitsleistungen.

Zur Beurteilung von Eigenschaften, Arbeitsverhalten oder Leistungen von Mitarbeitern stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Die Methode der kritischen Ereignisse eignet sich vor allem für die verhaltensorientierte Beurteilung. Dabei muss der Beurteiler darauf achten, dass tatsächlich in ganz bestimmten Situationen beobachtetes Verhalten und nicht Persönlichkeitseigenschaften beschrieben werden. Auch Polaritätenprofile sind eine der beliebtesten und am häufigsten verwendeten Methode der Personalbeurteilung. Kundenbetreuer und Büroleiter können hier anhand unterschiedlicher vorab definierter Kriterien (z.B. Pünktlichkeit, Qualität der Arbeit, Freundlichkeit, ....) beurteilt werden. Der Vorteil von Stärken-Schwächen-Profilen liegt vor allem in ihrer relativ einfachen und wenig zeitaufwendigen Erstellung. Darüber hinaus ermöglichen solche Profile auch quantitative Auswertungen und Vergleiche. Verhaltensverankerte Beurteilungsskalen könnten darüber hinaus als Verknüpfung der beiden zuerst genannten Methoden eingesetzt werden. Weniger bei Büroleitern als bei Kundenbetreuern sind auch Mitarbeitervergleiche sinnvoll. Im Ergebnis erhält man eine Rangfolge vom besten zum schlechtesten Mitarbeiter in einer Abteilung, die jedoch keine Aussage aufgrund der Ordinalskalierung über die Leistungsunterschiede zulässt. Weiterhin kann ein 360-Grad-Feedback als Ansatz dienen. Hierbei handelt es sich um eine mehrdimensionale Beurteilung von Mitarbeitern nicht nur durch Vorgesetzte, sondern auch durch Kollegen und Externe, wie Kunden und Lieferanten. Auch eine Selbstbeurteilung ist möglich.

Mit Ausnahme des 360-Grad-Feedbacks ist für alle geschilderten Methoden der Personalbeurteilung kennzeichnend, dass die Beurteilung eines Mitarbeiters ausschließlich durch seinen direkten Vorgesetzten erfolgt. Gerade aus dieser eindimensionalen Form der Beurteilung resultieren jedoch zahlreiche Beurteilungsfehler. Zu den häufigsten Fehlern zählen Wahrnehmungsverzerrungen, Maßstabsverfälschungen und bewusste Fehlurteile.

Lässt sich ein Beurteiler von einem einzigen dominanten Merkmal positiv oder negativ beeinflussen, so liegt der Halo-Effekt vor. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein Vorgesetzter von langen Arbeitszeiten eines Kundenbetreuers auf hohe Leistungsfähigkeit schließt und ihn automatisch positiv beurteilt, ohne andere Indikatoren zu berücksichtigen. Auch kann es zu einem Primacy-Effekt kommen, bei dem der erste bzw. der letzte Eindruck über andere Merkmale dominiert.

Zu den Maßstabsverfälschungen, die im Rahmen der Personalbeurteilung häufig zu beobachten sind, gehören unter anderem die so genannte Tendenz zur Mitte sowie die Tendenz zur Milde bzw. Strenge. Untersuchungen zeigen, dass die Tendenz zur Milde insbesondere dann auftritt, wenn die Beurteilung für Beförderungszwecke erstellt wird.

Im Gegensatz zu Wahrnehmungsverzerrungen und Maßstabsverfälschungen sind bewusste Fehlurteile beabsichtigte Beurteilungsfehler. Taktische Überlegungen oder „Vergeltungsmaßnahmen“ können dabei eine Rolle spielen. So könnte ein Büroleiter einen schlechten Kundenbetreuer durch gute Beurteilungen „wegloben“.

Um Beurteilungsfehler zu vermeiden, stehen Unternehmen verschiedene Möglichkeiten offen. Insbesondere die im Rahmen des 360-Grad-Feedbacks verwirklichte mehrdimensionale Beurteilung, bei der unterschiedliche Beurteiler den betreffenden Mitarbeiter jeweils aus ihrer Perspektive bewerten, erweist sich als wirkungsvoll. Darüber hinaus können Beurteilungsfehler auch durch die Vorgabe von Beurteilungsregeln vermieden werden. So kann zum Beispiel durch die Vorgabe, dass die Beurteilung einer Normalverteilung folgen muss, dem Phänomen der Tendenz zur Mitte entgegengewirkt werden. Allerdings ist hier unbedingte Voraussetzung, dass die einzelnen Merkmale tatsächlich normal verteilt sind, da sonst Beurteilungsfehler erzwungen werden.

Lösung 4:

### **Implikationen der Inhalts- und der Prozesstheorien der Motivation für die Gestaltung von Anreizsystemen**

Die Inhaltstheorien der Motivation beschäftigen sich vor allem mit den inhaltlichen Aspekten der Motivation, also mit der Frage, welche Motive Menschen eigentlich leiten bzw. was Menschen motiviert. Insgesamt liefern die Inhaltstheorien zwar einige Aussagen darüber, was Menschen motiviert. Sie berücksichtigen jedoch kaum individuelle oder kulturelle Unterschiede zwischen den Motiven von Menschen. Auch der Tatsache, dass Motive sich im Zeitablauf verändern, tragen sie nur eingeschränkt Rechnung. Daher lassen sich aus den Inhaltstheorien nur sehr grobe Aussagen darüber ableiten, wie Anreizsysteme in Unternehmen inhaltlich ausgestaltet werden sollten, wie Menschen in Unternehmen motiviert werden sollten. Dies wäre aber für die Gestaltung von Anreizsystemen sehr wichtig. Darüber hinaus sind die Inhaltstheorien auch nicht in der Lage zu erklären, wie Motivation eigentlich zustande kommt und welche kognitiven Prozesse dabei in einem Menschen ablaufen. Derartige Aussagen liefern die Prozesstheorien der Motivation, die bedeutend komplexer sind als die Inhaltstheorien und daher in der Praxis auch auf geringere Resonanz stoßen.

Insgesamt liefern die Prozesstheorien wichtige Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage, wie Motivation entsteht und wie sie das Verhalten beeinflusst. Die Grundgedanken von Vroom, Locke und der Equity Theory sind sehr unterschiedlich. Während die Erwartungstheorie ein ökonomisches Nutzenkalkül in den Mittelpunkt stellt, schreibt die Zieltheorie der anspornenden Wirkung von Zielvorgaben eine zentrale Rolle zu. Die Gleichheitstheorie wiederum sieht menschliches Streben nach Ausgleich und Harmonie als grundlegend für die Erklärung der Motivation an. Obwohl keine der drei Theorien letztlich in der Lage ist, menschliches Verhalten allgemeingültig zu erklären, liefert jede von ihnen für die Unternehmensführung wertvolle Handlungsempfehlungen. Insofern sind sie gemeinsam in der Lage, zu einem besseren Verständnis des Entstehens von Motivation in Unternehmen beizutragen.



Lösung 5:

### **Gestaltung eines Anreizsystemes für Projektleiter**

Um eine optimale Gestaltung eines Anreizsystemes gewährleisten zu können, ist zunächst eine umfassende Analyse erforderlich, um die Motive der Mitarbeiter zu bestimmen (Inhaltstheorien), und es ist sicherzustellen, dass das Anreizsystem bestimmte, generell gültige Anforderungen erfüllt (Prozesstheorien). So könnte ein Anreizsystem für Projektleiter im Event Management folgendermaßen aufgebaut sein.

Das Event Management ist ein besonders anspruchsvoller flexibler Unternehmensbereich, der nach Meinung der Führungskräfte die Zukunft des Unternehmens darstellt und Wachstum verspricht, sodass sein Management besonders wichtig und zeitaufwendig ist. Projektleiter sind daher sehr gefordert und würden eine Prämie in Form eines zusätzlichen Urlaubs besonders schätzen. Bemessungsgrundlage dieser Prämie ist der Umsatz, den sie für die QualityRent AG erzielen. Dabei bemisst sich die Prämie an einer relativ einfachen Vergütungsfunktion. Jeder Projektleiter erhält danach für jedes Prozent Umsatzsteigerung einen Tag mehr Urlaub pro Jahr in der eventfreien Zeit. Der erreichte erweiterte Urlaubsanspruch ist innerhalb eines Jahres einzulösen und gültig für das folgende Jahr nach dem jeweiligen Umsatzanstieg.

## Grundlagen der Unternehmensführung – Lösungen Kapitel 5.5

### Diskussionsfragen

Lösung 1:

#### **Umsetzung von New Work bei der QualityRent AG**

Der durch New Work beschriebene Wandel in dem Arbeitsleben tangiert das gesamte Unternehmen. Dementsprechend sind einige Kriterien bei der Beantwortung, ob die QualityRent AG für diesen Wandel geeignet ist, zu beachten. Angefangen bei der Art der Arbeit, die verrichtet wird, bis hin zu den technologischen Voraussetzungen.

Im Sinne des New Work werden flache Hierarchien gefordert. Dies ist trotz der aktuell bestehenden funktionalen Struktur der QualityRent AG bereits gegeben. Je Bereich steht eine Bereichsleitung zur Verfügung, daher können in einigen Bereichen Mitarbeiter bereits autonom arbeiten. Grundsätzlich ist anzumerken, dass Agilität und Flexibilität eher durch organische und projektorientierte Strukturen sichergestellt werden können. Weiterhin zeigt die bereits erfolgreich eingeführte Führungstechnik, Management by Objectives, dass die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden. Aufgrund der vereinbarten Jahresziele zeigte sich, dass Mitarbeiter aus intrinsischen Motiven eine höhere Effizienz erzielen. Mit Hilfe solch mittelfristig festgelegter Ziele, ermöglicht es den Mitarbeitern innerhalb dieses Zeitraumes autonom und zielgerichtet zu arbeiten. Hierbei lässt sich der Ansatz des Jour Fixe verknüpfen, dieser fungiert als regelmäßiger Termin zum geschäftlichen Austausch, wie auch Feedback. In Verbindung mit neuer Kommunikationstechnologie ermöglicht es den Mitarbeitern solche Termine via Home-Office mittels neuer Kommunikationsplattformen zu bewerkstelligen. Da Peter Körber bereits mit positiver Resonanz einen Kommunikation-Mix aus regelmäßigen E-Mails und einem gut ausgebauten Intranet eingeführt hat, ist davon auszugehen, dass digitale Einführen zur weiteren Kommunikation mit Akzeptanz begleitet werden.

Für neue Arbeitsmodelle, wie Home-Office oder Shared office sind jedoch einige Bereiche der QualityRent AG nicht geeignet. Die rund 320 Chauffeure im Bereich Vertrieb und Service haben aufgrund der Natur ihrer Arbeit nicht die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten oder ihre Arbeit mit Hilfe von Kommunikationstechniken flexibler zu gestalten. So verhält es sich mit jeglichen ortsgebundenen Bereichen des Unternehmens. Dementsprechend bleibt es den Bereichen, Marketing und Event

Management, Personal und IT sowie Finanzen und Controlling überlassen. Andererseits liegt, aufgrund der voranschreitenden Internationalisierung der QualityRent AG, bereits ein Bedarf für neue Kommunikationsmöglichkeiten, die ebenso New Work mit sich bringt, vor.

Der Ansatz des New Works fordert vor allem bei den Führungskräften ein Umdenken der Arbeitsweise. Auf der einen Seite eine Abkehr des kontrollbasierten Führungsstils und auf der anderen Seite eine Steigerung der Kommunikation. Die Autonomie, Motivation und Weiterbildung der Mitarbeiter stehen hierbei im Vordergrund. Eine gute Voraussetzung für den Wandel zum New Work bietet die starke Mitarbeiterorientierung von Peter Körber. Dieser betont, Mitarbeiter seien der entscheidende Faktor für den Erfolg des Unternehmens, daher rückt er die Mitarbeiterorientierung stark in den Vordergrund der Führung. Das Einbinden effektiver Kommunikation und kontinuierlichem Feedback fördert die Teambildung trotz Virtualität. Weiterhin, zusammengefasst unter dem Begriff „Leading out Loud“ sollten Führungsfunktion als Vorbildfunktion agieren, um Ziele und Visionen zu kommunizieren, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können. Wie bereits erwähnt lässt sich hier ebenfalls das Konzept des Jour Fixe einbinden. Viele Mitarbeiter der QualityRent AG, vor allem die Kundenbetreuer, besitzen bereits ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und Autonomie, was durch den Führungsstil von Simon Kleeberg unterstützt wird. Der Führungsstil von Simon Kleeberg „Führung von vorne“ entspricht zwar nicht ganz dem Bild eines Mentors, jedoch werden dadurch den Mitarbeitern die Werte und Ziele vorgelebt was wiederum als Vorbildfunktion fungiert. In dem Bereich Finanzen und Controlling zeigt Klaus Willmann bereits eine gute Mentor Funktion, indem Mitarbeiter große Handlungs- und Entscheidungsfreiheit genießen. Die Freiheiten können im Sinne des New Work ausgeweitet werden, indem dieser Abteilung eine flexiblere Arbeitsgestaltung angeboten wird. Möglichkeiten hierbei wären Modelle, wie Home-Office und Shared Office aber auch zeitliche Modelle wie Teilzeit oder Gleitzeit.

Aufgrund der Notwendigkeit neuer technologischer Infrastrukturen obliegt es den Führungskräften, die Kompetenzen der Mitarbeiter durch aktive Mitarbeiterentwicklung zu fördern. Um hierbei als Mentor fungieren zu können, müssen diese, wie auch die Mitarbeiter, aktiv weitergebildet werden.

## Lösung 2:

### **Die Implikationen von New Work für das Personalmanagement bei der QualityRent AG**

New Work impliziert eine hohe Bedeutung der Personalentwicklung. Der schnelle Wandel und die Integration neuer Techniken sowie digitalen Kommunikationsmitteln können ohne angemessene Weiterbildung dazu führen, dass Mitarbeiter sich abgehängt und überfordert fühlen. Um dies zu vermeiden ist sogenanntes „longlife learning“ wichtig. Unterstützend durch Plattformen wie Google Degrees oder LinkedIn learning wird das Lernen flexibler und individueller gestaltet. Da die Personalentwicklung bis dahin eine eher vernachlässigte Aufgabe in der QualityRent AG war, stellt es eine Herausforderung dar, sich in der digitalen Welt der Fortbildungen zurechtzufinden. Aufgrund dessen spielt die Altersstruktur des Unternehmens ebenso eine Rolle. Hierbei ist in dem Wissensmanagement eine klare Voraussetzung zu sehen. Vor allem bei einem wachsenden Unternehmen und dem demografischen Wandel gewinnt das Aufgabenfeld zunehmen an Bedeutung. Das Augenmerk liegt nicht nur auf Lernen und Weiterbildungen sondern auch auf dem Wissenstransfer der Mitarbeiter. Mit Hilfe des von Peter Körber und Fred Kluge ausgearbeiteten Konzepts, welches Mentoring, Job Rotation und Qualitätszirkel beinhaltet, werden bereits einige sinnvolle Maßnahmen des Wissenstransfers durchgeführt.

Der im Kapitel thematisierte Begriff des „War of Talents“ hat die QualityRent AG bereits erfahren. Jakob Schreiber, ein qualifizierter und motivierter Hochschulabsolvent entschied sich vorerst gegen BMW und IMB bei QualityRent zu arbeiten. Aufgrund nicht ausreichender Förderung der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen entschied sich Jakob Schreiber nach nur 6 Monaten die QualityRent AG zu verlassen. In Verbindung mit der Schwierigkeit geeignete Nachfolger für einige Kundenbetreuer und die Leiter der Büros in Paris und Madrid zu finden zeigt, dass ein klares Defizit in der Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter vorliegt. Hierfür bringt New Work Vorteile mit sich, mittels neuer Möglichkeiten, wie E-Recruiting, lassen sich Bewerbungen digital organisieren und verarbeiten. Infolge der teils automatisierten Prozesse in Kombination mit sozialen Netzwerken und Suchmaschinenmarketing kommt es zu Kostenreduktion, Zeitersparnissen und Effizienzsteigerungen des Recruitings. Weiterhin wäre es möglich, in weiteren Bereichen, wie auch in den Vertriebs- und Servicebüros der QualityRent AG, Karrierepfade herauszubilden, an denen Mitarbeiter eine klare Entwicklungsmöglichkeit sehen und diese aktiv verfolgen können.