

<b>Thema</b>	Personalführung: Antworten zu den Kurzfragen
<b>Dokumentart</b>	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
<b>Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"</b>	Teil: F3 Personalführung

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil F3

1. Führung ist zielbezogene Einflussnahme eines Führenden auf einen Geführten. Die Einflussnahme kann auch wechselseitig sein. Der Geführte übt seinerseits einen beabsichtigten und zielorientierten Einfluss auf den Führenden aus.
2. Es lassen sich Theorien zur Führungsperson, zum Führungsverhalten und zur situativen Führung unterscheiden. Theorien zur Führungsperson ermitteln die Persönlichkeitsmerkmale, die zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Führungspersonen unterscheiden. Theorien zum Führungsverhalten beschreiben den Führungsstil oder das typische Verhalten von erfolgreichen Führungskräften. In den Theorien zur situativen Führung wird definiert, welche Merkmale in der Situation für den Erfolg eines bestimmten Führungsverhaltens besonders wichtig sind.
3. Führung bedeutet Einflussnahme. Direkte Führung ist personale Einflussnahme, die sich auf die Interaktion zwischen Führenden und Geführten bezieht. Indirekte Führung ist apersonale Einflussnahme, die von der Unternehmungsführung und dem Personalmanagement ausgeht. Es werden die Optionen und Einschränkungen für die Personalführung geschaffen.
4. Ein Produktionsleiter einer mittleren Unternehmung kann sich grundsätzlich auf die drei positionsbezogenen Quellen der Macht stützen – auf die Belohnungsmacht, die Bestrafungsmacht und die Positionsmacht. Auf diesen Grundlagen kann er Einfluss ausüben. Belohnungen können zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus führen, Bestrafungen wirken nur kurzfristig, und Positionsmacht fördert konformes Verhalten. Die stärksten Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Leistung der Mitarbeitenden gehen von der personalen Macht aus, vor allem von der Expertenmacht.
5. Bücher bringen nur einen begrenzten Lerneffekt für effektives Führungsverhalten. Während Führungseigenschaften als relativ gefestigt gelten, sind Führungskompetenzen lernbar. Führende können ihre Kompetenzen vor allem durch berufliche Erfahrung und Training entwickeln.
6. Zu den Merkmalen erfolgreicher Führungskräfte gehören Intelligenz und internale Kontrollwahrnehmung, aber auch Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität, Leistungsmotiv und Machtmotiv. Das Verhältnis zwischen Leistungsmotiv und Machtmotiv zeigt, dass Führungseigenschaften keinen „universellen“ Charakter haben, sondern nur in bestimmten Situationen zum Erfolg führen.
7. Führungseigenschaften sind relativ gefestigte und über die Zeit stabile Persönlichkeitsmerkmale, beispielsweise das Leistungsmotiv, das sich in den frühen Lebensphasen herausbildet. Im Unterschied zu den Eigenschaften können Führungskompetenzen gelernt und entwickelt werden.

8. Konzeptionelle Kompetenzen beziehen sich auf Ideen und Konzepte. Führungskräfte mit hoher konzeptioneller Kompetenz sind fähig, abstrakte Ideen in holzschnittartig einprägsame Visionen zu transformieren. Sie sehen die Unternehmung als Ganzes und erkennen, wie die verschiedenen Unternehmungsfunktionen ineinander greifen. Und sie versuchen, die unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen in der Umwelt der Unternehmung auszubalancieren.
9. Autoritärer und demokratischer Führungsstil unterscheiden sich nach dem Ausmass an Entscheidungsspielraum, das Mitarbeitern bei Entscheidungen zugestanden wird. Bei einem autoritären Führungsstil können die Mitarbeiter praktisch nichts entscheiden. Bei einem demokratischen Führungsstil werden – innerhalb bestimmter Grenzen – die Entscheidungen durch die Gruppe getroffen, und die Führungskraft übernimmt lediglich eine Koordinationsfunktion.
10. Das Verhaltensgitter baut auf zwei voneinander unabhängigen Dimensionen auf, die als Menschenorientierung und Ergebnisorientierung bezeichnet werden. In der Konzeption des Verhaltensgitters gibt es, über längere Sicht betrachtet, so etwas wie einen optimalen Führungsstil. Er entsteht aus einer High/High-Konstellation, die eine hohe Menschenorientierung mit einer hohen Ergebnisorientierung verbindet und als Leadership bezeichnet wird. Im Unterschied zum Verhaltensgitter ist das Führungskontinuum von Tannenbaum & Schmidt eindimensional aufgebaut und unterscheidet in den entgegengesetzten Polen zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führungsstil.
11. In den Modellen zur situativen Führung wird untersucht, welche Merkmale in der Situation für den Erfolg eines bestimmten Führungsverhaltens besonders wichtig sind. Es wird nicht von einer allgemeinen „Es kommt darauf an“-Regel ausgegangen, sondern es wird konkret bestimmt, worauf es wirklich ankommt. Im normativen Entscheidungsmodell von Vroom wird für die Diagnose der Situation eine Kombination von sieben Merkmalen verwendet, beispielsweise die Bedeutung der Entscheidung und die Wichtigkeit der Akzeptanz einer Entscheidung.
12. Führen durch Zielvereinbarung ist die partizipative Form des Führens mit Zielen. Bei Zielvereinbarungen versuchen Vorgesetzte und Mitarbeiter, ihre Vorstellungen und Erwartungen über die Ziele im Dialog abzugleichen. Wie dieses Gespräch geführt wird, hängt stark vom gegenseitigen Vertrauen ab.
13. Das Führen mit Zielen ist eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter nach ihren Fähigkeiten einzusetzen und persönliche Ziele mit den Zielen der Unternehmung zu vernetzen. Ziele bilden die Klammer zwischen direkter und indirekter Führung, zwischen Personalführung und Unternehmungsführung. Führen mit Zielen ist nicht auf allen Stufen der Unternehmung einsetzbar. An der Basis der Hierarchie mit den vielen Routineaufgaben fehlt der Spielraum, selbständig über Massnahmen zur Zielerreichung zu entscheiden. Auf den obersten Ebenen ist dieser Entscheidungsspielraum zwar vorhanden, aber es ist häufig schwierig, klare und präzise Ziele zu formulieren.

14. Die zunehmende Internationalisierung stellt die Führung vor neue Herausforderungen. Die Komplexität der Führung nimmt zu, wenn Vorgesetzte und Mitarbeitende unterschiedlichen Kulturen angehören und sich an den Werten und Normen dieser Kulturen orientieren. Führung unter interkulturellen Bedingungen stellt zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen nicht nur fachlich, sozial und konzeptionell kompetent sein, sondern auch ein hohes Mass an interkultureller Kompetenz mitbringen. Der zweite Entwicklungstrend setzt bei der indirekten Führung an. Einfluss kann nicht nur durch direkte personale Führung, sondern auch über kulturelle Orientierungen, Strategien, Strukturen und Prozesse ausgeübt werden. Es wird zunehmend nach Strukturen und kulturellen Orientierungen gesucht, die Kreativität und Innovation fördern und es den Mitarbeitern erlauben, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Unternehmerische Personalführung, Mitunternehmer, Intrapreneurship oder Corporate Entrepreneurship sind die Stichworte für diese Entwicklung.

*Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über [redaktion@bwl-online.ch](mailto:redaktion@bwl-online.ch) angefordert werden.*