



# Unternehmensführung

Prof. Dr. Helmut Reichling

# Überblick über die Präsenzphase

08:30 bis 09:00 Uhr

## **1. Einführung in die verhaltensorientierte Betriebswirtschaftslehre**

- Der rote Faden
- Darstellung des interdisziplinären Ansatzes  
*(S. 9 Organisationssoziologie)*

# Überblick über die Präsenzphase

09:30 bis 10:00 Uhr

## **2. Grundlagen der Organisationssoziologie und der Organisationspsychologie** **(Ausgewählte Schwerpunkte)**

### 2.1 Die Gruppe

Gruppenbegriff, Informelle / formelle Gruppen)

*(S. 9 - 12 Organisationssoziologie; S. 2 - 56 Organisationspsychologie)*

### 2.2 Die Rolle

Rollenbegriff, Universaltheorie / Kontingenztheorie

*(S. 15 - 16 Organisationssoziologie; S.33 Organisationspsychologie)*

### 2.3 Die Ziele und Zielkonflikte

Grundlagen der psychologischen Führung,

Führungsinstrumente, extrinsische / intrinsische Motivation,  
transformationale Führung

*(S. 19 - 27 Organisationssoziologie; S.19 - 14 Organisationspsychologie;  
S.14 Unternehmensethik)*

# Überblick über die Präsenzphase

10:15 bis 11:45 Uhr

## **3. Ausgewählte Gesetzmäßigkeiten der Organisationssoziologie und der Organisationspsychologie**

3.1 Der Taylorismus (*S.25 - 26 Organisationssoziologie*)

3.2 Die VIE-Theorie (*S.13 Unternehmensethik*)

3.3 Der Hawthorne Effekt / 13.Fee-Effekt (*S.26 Organisationssoziologie*)

3.4 Der Bank-Wiring-Room-Effekt (*S.27 Organisationssoziologie*)

3.5 Das Parkinson Gesetz

3.6 Das Peter Prinzip

# Überblick über die Präsenzphase

13:00 bis 14:30 Uhr

## **4. Fallstudie Organisationssoziologie**

*(S. 35 - 40 Organisationssoziologie)*

14:45 bis 16:15 Uhr

## **5. Fallstudie Organisationspsychologie**

*(S. 9 - 11 Organisationspsychologie)*

[www.mittelstand-marketing.de/studium.html](http://www.mittelstand-marketing.de/studium.html)



Fachhochschule Kaiserslautern,  
Standort Zweibrücken  
66482 Zweibrücken, Amerikastr. 1

[E-Mail:](mailto:reichling@mittelstand-marketing.de)

[reichling@mittelstand-marketing.de](mailto:reichling@mittelstand-marketing.de)

# 1. Der interdisziplinäre Ansatz

**Psychologie**

Motivation; Führung

**Sozialpsychologie**

Verhaltenstheorie,  
Einstellungstheorie,  
Kommunikation

**Soziologie**

Unternehmenskultur,  
Formale Gruppen

**Anthropologie**

Werte, interkulturelle Analyse,  
Organisationsumwelt

**Politologie**

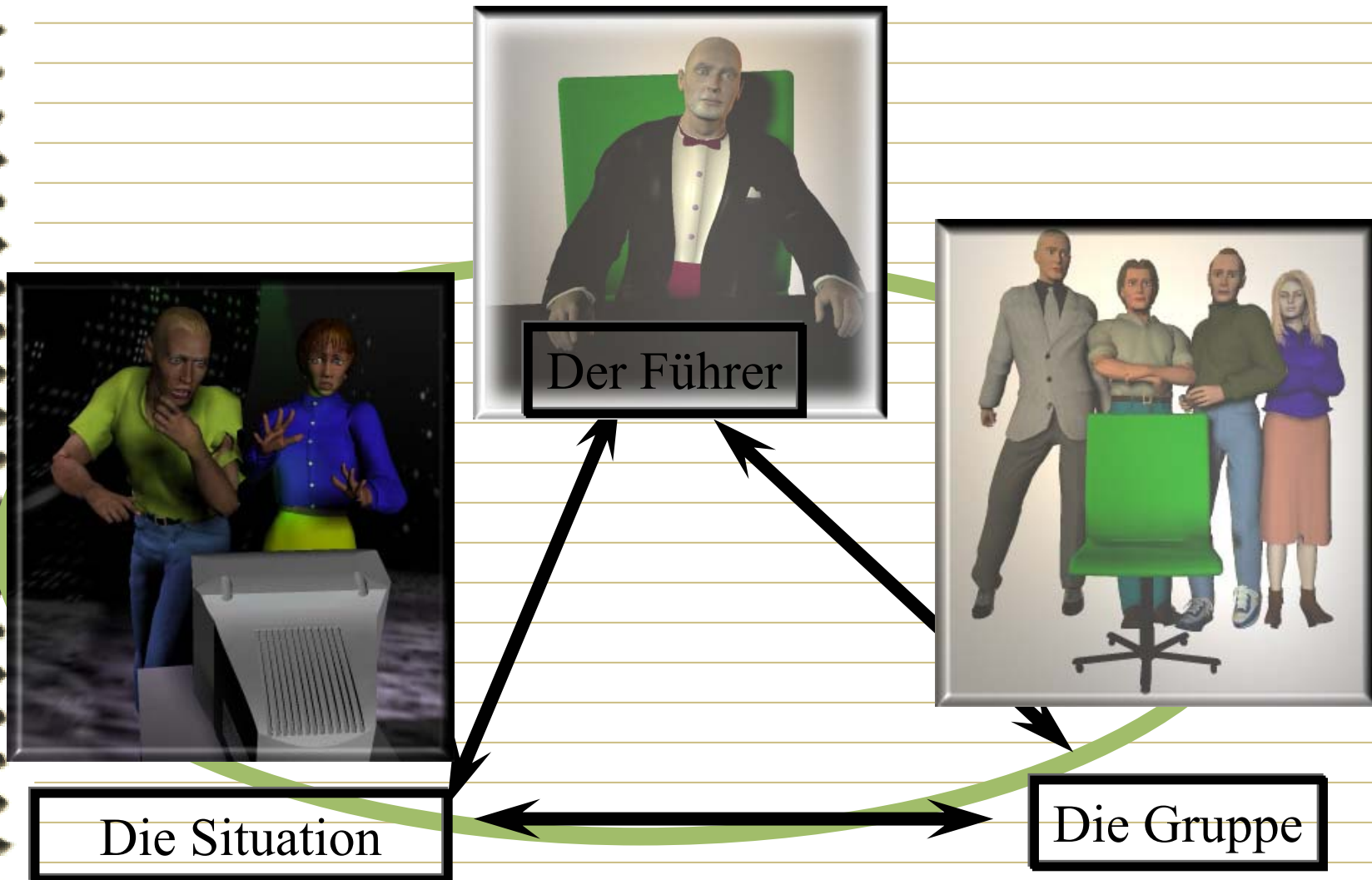
Machtverteilung  
zwischen Gruppen;  
Konfliktprozesse

**Individuum**

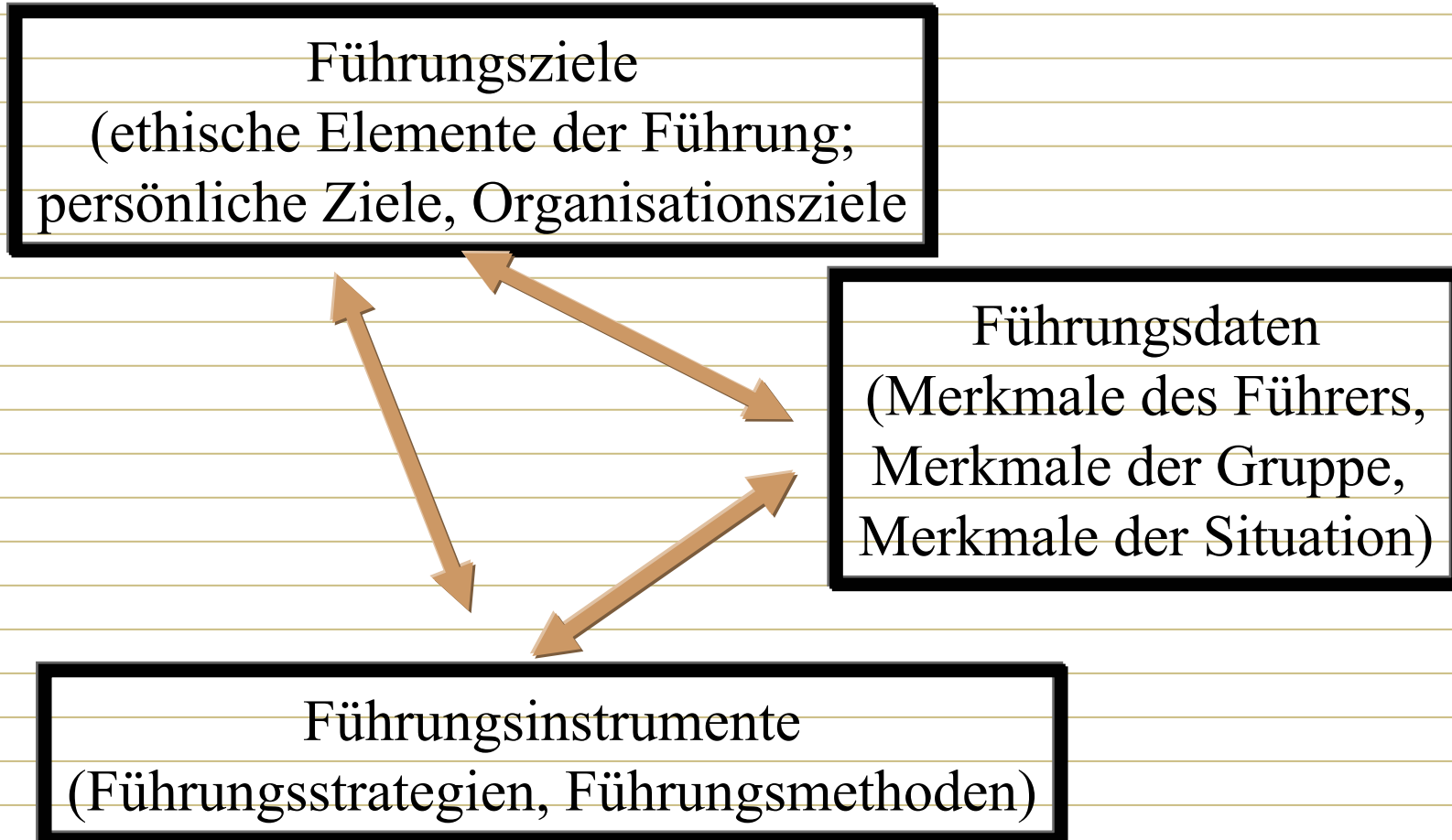
**Gruppe**

**Organisation**

# Das magische Dreieck der Führung



# Ein Grundmodell der Unternehmensführung



# 2.1 Die Gruppe

## **Definition:**

Die Mitglieder einer Gruppe

- erleben sich als zusammengehörig
- definieren sich explizit als zusammengehörig
- verfolgen gemeinsame Ziele
- teilen Normen und Verhaltensvorschriften in einem bestimmten Verhaltensbereich
- entwickeln Ansätze von Aufgabenteilung und Rollendifferenzierung
- haben mehr Interaktionen untereinander als nach außen
- identifizieren sich mit einer gemeinsamen Bezugsperson oder einem gemeinsamen Sachverhalt oder einer Aufgabe
- sind räumlich und/oder zeitlich von anderen Individuen der weiteren Umgebung abgehoben

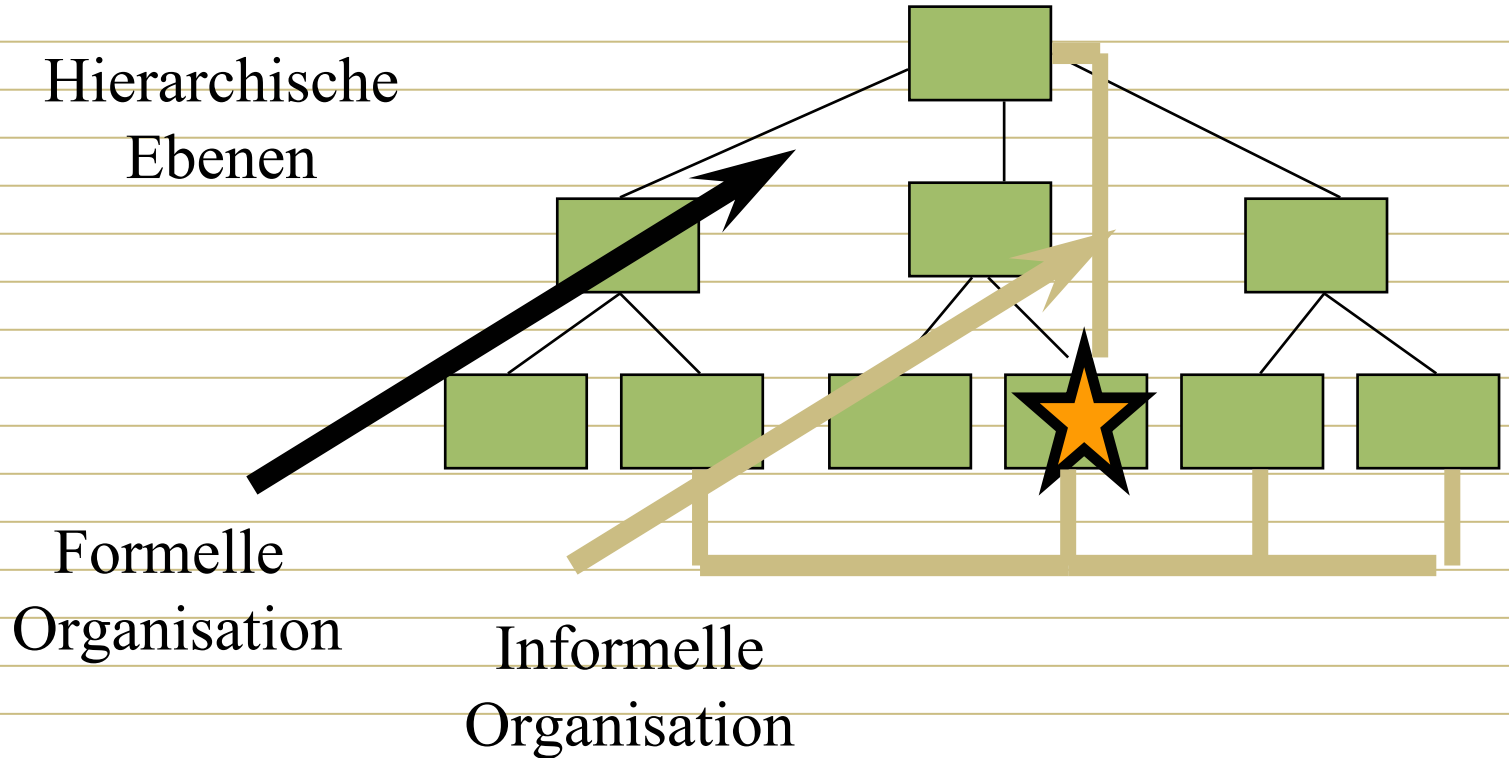
## 2.1 Die Gruppe

### Wodurch entsteht das "Wir-Gefühl"?

- durch "Gruppennähe", häufiges Zusammenkommen, enge persönliche Kontakte
- durch Normen-, Zielübereinstimmung, gleiche persönliche Ziele, gleiche Sozialisation,
- gemeinsamer Außendruck

# 2.1 Die Gruppe

## Formelle / informelle Gruppe



## 2.2 Die Rolle

### **Definition:**

Sozialpsychologisch gesehen sind Rollen die Muster von Verhaltenserwartungen, die an die einzelnen Gruppenmitglieder gestellt werden.

Diese Verhaltenserwartungen bestimmen die Funktion, die ein Mitglied für die Gruppe erfüllt, und seine Beziehung zu anderen Gruppenmitgliedern.

## 2.2 Die Rolle

### Drei typische Rollen nach dem Gruppenmodell von Bales

- **der Außenseiter**, kann die Gruppe negativ beeinflussen; geringes Wir-Gefühl; geringe Gruppenkommunikation.
- **das Mitglied**, bringt die Gruppe weder voran noch hemmt es sie, als Führer nicht geeignet, kommunikativ, vermeidet Uneinigkeit, wirkt ausgleichend freundlich.
- **der Führer**, initiiert Gruppenaktionen, interaktiv, zielorientiert.

## 2.2 Die Rolle

### Universaltheorie / Kontingenztheorie

#### **Hypothese der Universaltheorie:**

Es gibt Führungseigenschaften, die eine Person grundsätzlich befähigen, andere Personen zu führen.

Diese Eigenschaften sind unabhängig von der Position des Führers in der Hierarchie.

Die Führung ist sowohl innerhalb als auch zwischen den Rollen invariant.

Verschiedene Umstände, unter denen der Führer handelt, fordern nicht notwendigerweise verschiedene Formen der Führung.

## 2.2 Die Rolle

### Universaltheorie / Kontingenztheorie

#### **Hypothese der Kontingenztheorie:**

Erfolgreiche Führung hängt von verschiedenen speziellen Charakteristika der Führungssituation ab.

Diese Hypothese unterstellt bestimmte situative Variable aus deren Bedeutung bestimmte Handlungsanweisungen für die Führung abgeleitet werden können.

Die Theorie der kontingenten Führung will daher praktische Handlungsanweisungen für konkrete Führungssituationen geben.

## 2.2 Die Rolle

**Den** Führer als Individuum, losgelöst von seiner Umgebung, gibt es nicht.



**AL C.**

**ADOLF H.**

**Ruhollah K.**

Führung ist immer

ein sozialpsychologisches Phänomen

## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

Wie lautet das Hauptziel des Unternehmens ?

**Erhaltung des  
Unternehmens bis zum  
jüngsten Tag und darüber  
hinaus.**

## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

### Zielinterdependenzen

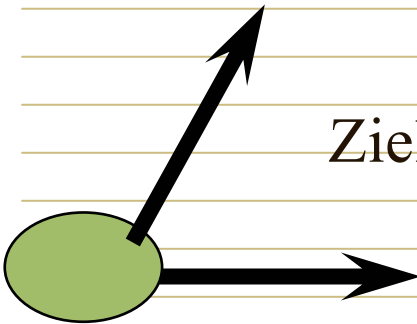
**Unternehmensziel**

**Persönliches Ziel**

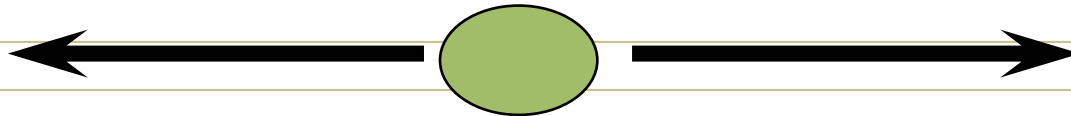
Zielübereinstimmung = Optimal



Zielkonflikt 30 % Zielabweichung



Starker Zielkonflikt, der die Motivationslage völlig aufhebt.



## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

### Grundlagen der psychologischen Führung

**Definition der Führung:**

**Persönliche Einflußnahme** auf das  
**Verhalten** anderer

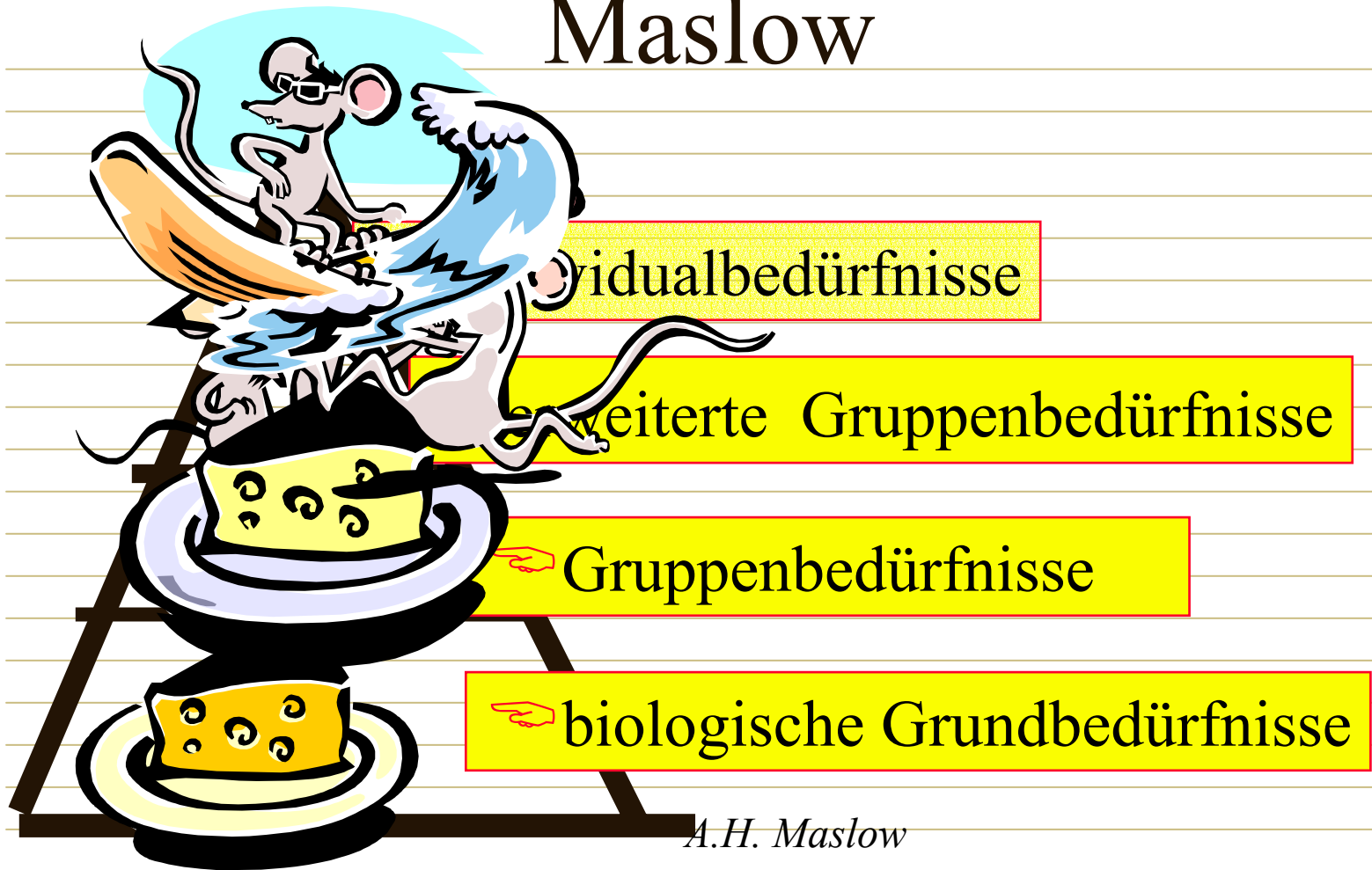
mit dem Zweck, bei diesen eine **Verhaltens-  
oder Einstellungsänderung** herbeizuführen,  
die der Erreichung eines bestimmten **Zieles**  
dienlich ist.

## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

### Die kategorialen Führungsinstrumente

- **sanktionierende Instrumente**
- **motivierende Instrumente.**

# Die Motiv-Pyramide nach Maslow



*A.H. Maslow*

*Motivation and personality N.Y. 1954*

# Die Pyramide der positiven Anreize:



# Die Pyramide der strafenden Maßnahmen



## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

### Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation entsteht durch sozial gelernte Einflüsse. Sie ist nicht in der Natur des Menschen verankert und entwickelt sich im sozialen Kontakt, Gruppennormen und sozialen Normen entsprechend.

Extrinsisch motiviert sind Handlungen zur Befriedigung von Gruppenbedürfnissen (z.B. Geborgenheit) und erweiterten Gruppenbedürfnissen (z.B. soziale Anerkennung).

## 2.3 Ziele und Zielkonflikte

### Transformationale Führung

Führung auf der Basis intrinsischer Motivation.

Der Geführte handelt nicht aus Angst vor Strafe oder beeinflusst von Belohnungen, sondern aus Antrieben, die in seiner individuellen Persönlichkeit verankert sind.

Er kontrolliert und motiviert sich also selbst.

# 3.1 Der Taylorismus

*Veraltet*

## Grundannahme

Man kann den Mitarbeiter dann zur höchsten Arbeitsintensität bringen, wenn man diese in Beziehung zu monetären Anreizen setzt.

Voraussetzungen:

- Auswahl geeigneter Mitarbeiter
- Arbeits- und Zeitstudien für optimale Arbeitsabläufe
- Einführung eines materiellen Anreizsystemes
- Leistungsfördernde Umgebungseinflüsse
- Starke Arbeitsteilung zur Verringerung der Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiter

## 3.2 Die VIE-Theorie

*Aktuell*

### Grundannahme

Das menschliche Handeln ist das Ergebnis des subjektiven Wertes (V=Valenz) der Folge der Handlung.

$$M = V \times I \times E$$

M = Motivation

V = Subjektiver Wert der Handlung

I = Beitrag des unmittelbaren Handlungsziel zur Erreichung eines übergeordneten Zieles (Motiv)

E = Eintrittswahrscheinlichkeit des Handlungserfolges

# 3.3 Der Hawthorne Effekt

## Grundannahme

Die Motivation der Mitarbeiter wird wesentlich von sozialen Faktoren beeinflusst.

Ein wichtiger Faktor ist das Bewußtsein, einer bestimmten, hervorgehobenen Gruppe anzugehören.

Der Mitarbeiter wird durch die Zugehörigkeit zu dieser besonderen Gruppe motiviert, ohne dass es weiterer Anreizsysteme neben dieser Gruppenzugehörigkeit bedarf.

## 3.3 Der 13.Fee-Effekt

### Grundannahme

Das Bewußtsein, einer bestimmten, hervorgehobenen Gruppe nicht anzugehören, führt bei den betroffenen Mitarbeitern zur Demotivation.

Der subjektiv „augeschlossene“ Mitarbeiter wird stets die Gruppenarbeit und die Gruppenergebnisse kritisieren und bestrebt sein, die Leistung der Gruppe abzuwerten.

# 3.4 Der Bank-Wiring-Room-Effekt

## Grundannahme

Die sozialen Determinanten für eine Gruppenleistung sind stärker als die monetären Anreize.

Die Mitarbeiter erbringen dann nicht die maximale Arbeitsleistung, wenn soziale Zwänge, wie der Gruppendruck dagegen stehen.

# 3.5 Das Parkinson-Gesetz

## Grundannahme

Jede Organisation strebt mit zunehmender Größe und Komplexität danach, sich immer mehr mit sich selbst zu beschäftigen.

Mit zunehmender Größe nimmt die Organisationsleistung ab, da immer mehr Energien dadurch gebunden werden, dass sich die Organisation mit sich selbst beschäftigt.

Bei besonders großen Organisationen wird die Umwelt, zum Beispiel die Kunden nur noch als störend für die inneren Abläufe empfunden

## 3.6 Das Peter Prinzip

### Grundannahme

Der Mitarbeiter steigt in einer Organisation so lange auf, bis er die Stufe seiner Inkompetenz erreicht hat.

Wenn diese Stufe erreicht ist, steigt der Mitarbeiter nicht weiter auf und die Stelle bleibt mit einem inkompetenten Mitarbeiter besetzt.

Bei hinreichend großen Organisationen ist die Mehrzahl der wichtigen Führungspositionen mit inkompetenten Führungskräften besetzt.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

*Sie waren  
ein tolles  
Publikum*



**Besuchen Sie im Sommersemester auch  
meine Vorlesung...**

**FÜHRUNGSSTRATEGIEN UND  
FÜHRUNGSTECHNIKEN**

