

# Management als Funktion

---

- sachbezogene Entscheidungs-funktion:

- Planung
- Organisation
- Koordination
- Kontrolle

- personenbezogene Entscheidungs-funktion:

- Menschenführung
- Motivation
- Konfliktlösung
- Machtausübung

# Management als Institution

---

- Träger dispositiver Aufgaben
- mit Weisungsbefugnis und Entscheidungsmacht
  - Top Management
  - Middle Management
  - Lower Management



# Führungskonzeptionen

---

- Management by ...
- objectives
- exception
- delegation
- motivation
- .....



# Führungsstile

---

patriarchalisch

autokratisch

charismatisch

bürokratisch

partizipativ-  
demokratisch

autokratisch

Laissez-faire

autoritär

patriarchalisch

beratend

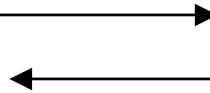
kooperativ

partizipativ

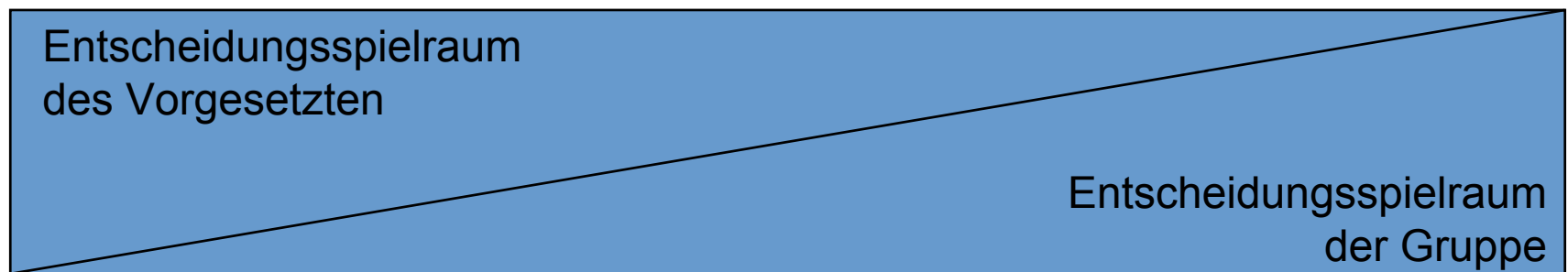
demokratisch

# Autoritärer und kooperativer Führungsstil (Tannenbaum/Schmidt)

Autoritärer Führungsstil



Kooperativer Führungsstil



autoritär

patriarchalisch

beratend

kooperativ

partizipativ

demokratisch

# Theorie X, Theorie Y (McGregor)

## Theorie X

- Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht sie so weit wie möglich zu vermeiden.
- Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.
- Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.

## Theorie Y

- Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
- Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
- Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung.
- Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weitverbreitete Eigenschaften, werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert

# Theorie Z (Ouchi)

---

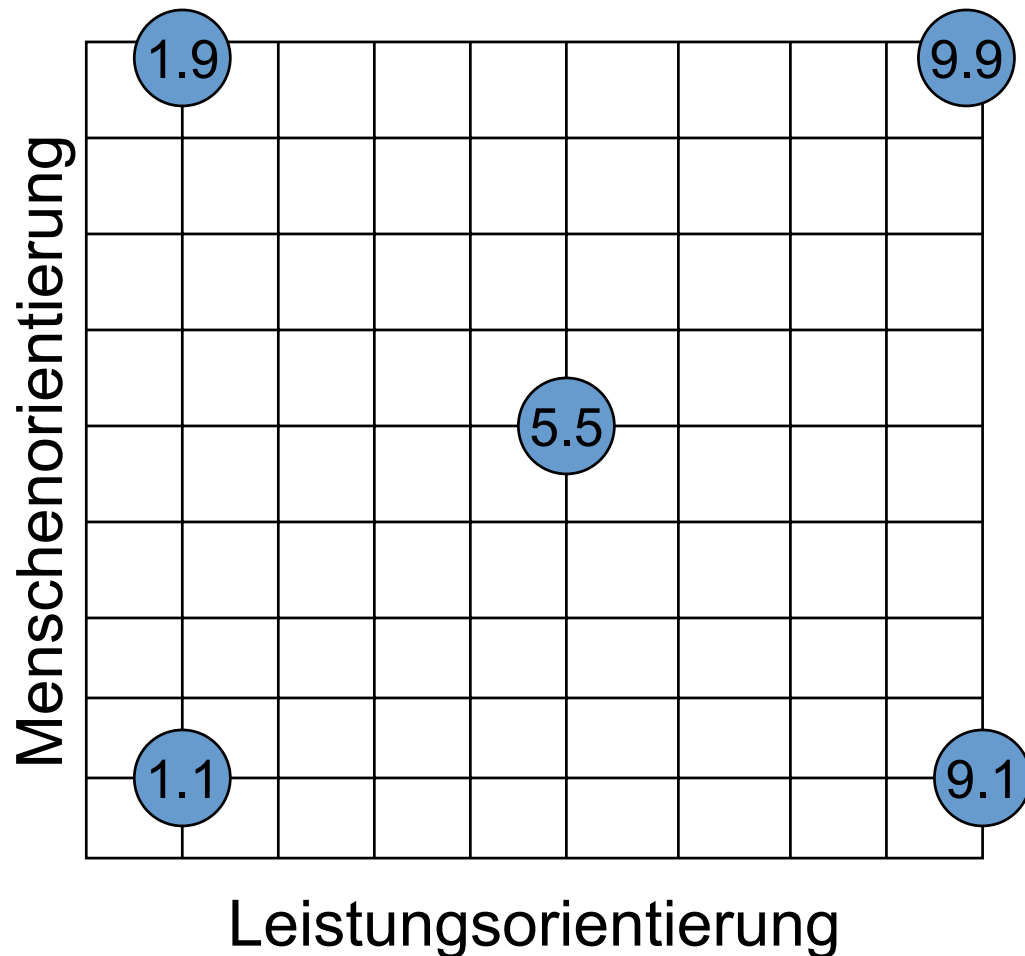
## ■ Typ A

- kurzfristige Beschäftigung
- häufige Leistungsbewertung und schnelle Beförderung
- spezialisierte Karrierewege, Professionalismus
- individuelle Entscheidungsfindung und Verantwortung
- segmentierte Mitarbeiterorientierung

## ■ Typ J

- lebenslange Beschäftigung
- seltene Leistungsbewertung und langsame Beförderung
- breite Karrierewege, „wandering around“
- implizite Kontrollmechanismen
- kollektive Entscheidungsfindung u. Verantwortung
- ganzhafte Mitarbeiterorientierung

# Verhaltensgitter/Grid (Blake/Mouton)



1.9 Glacéhandschuh-Mgt.

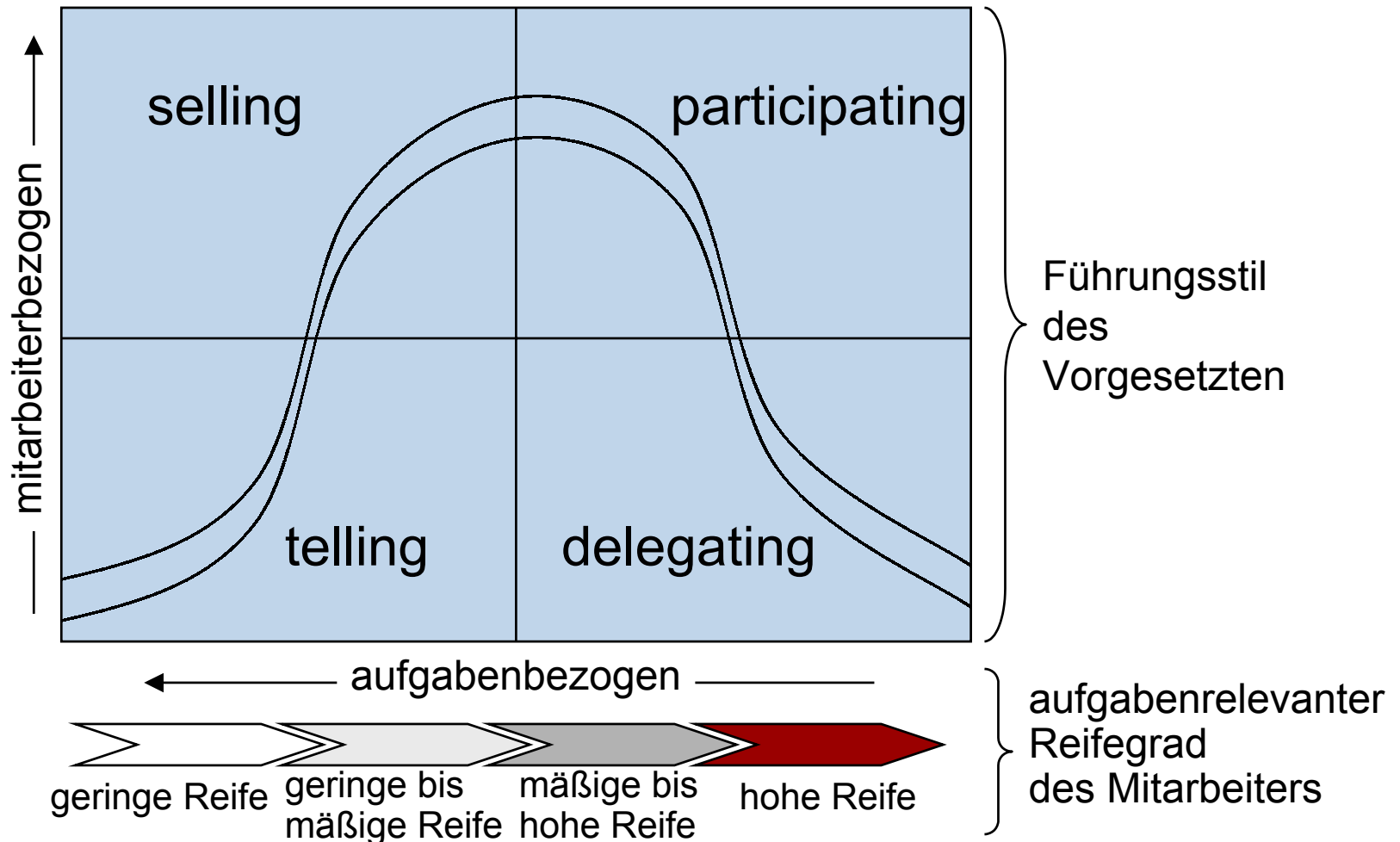
9.9 Team-Management

5.5 Organisations-Mgt.

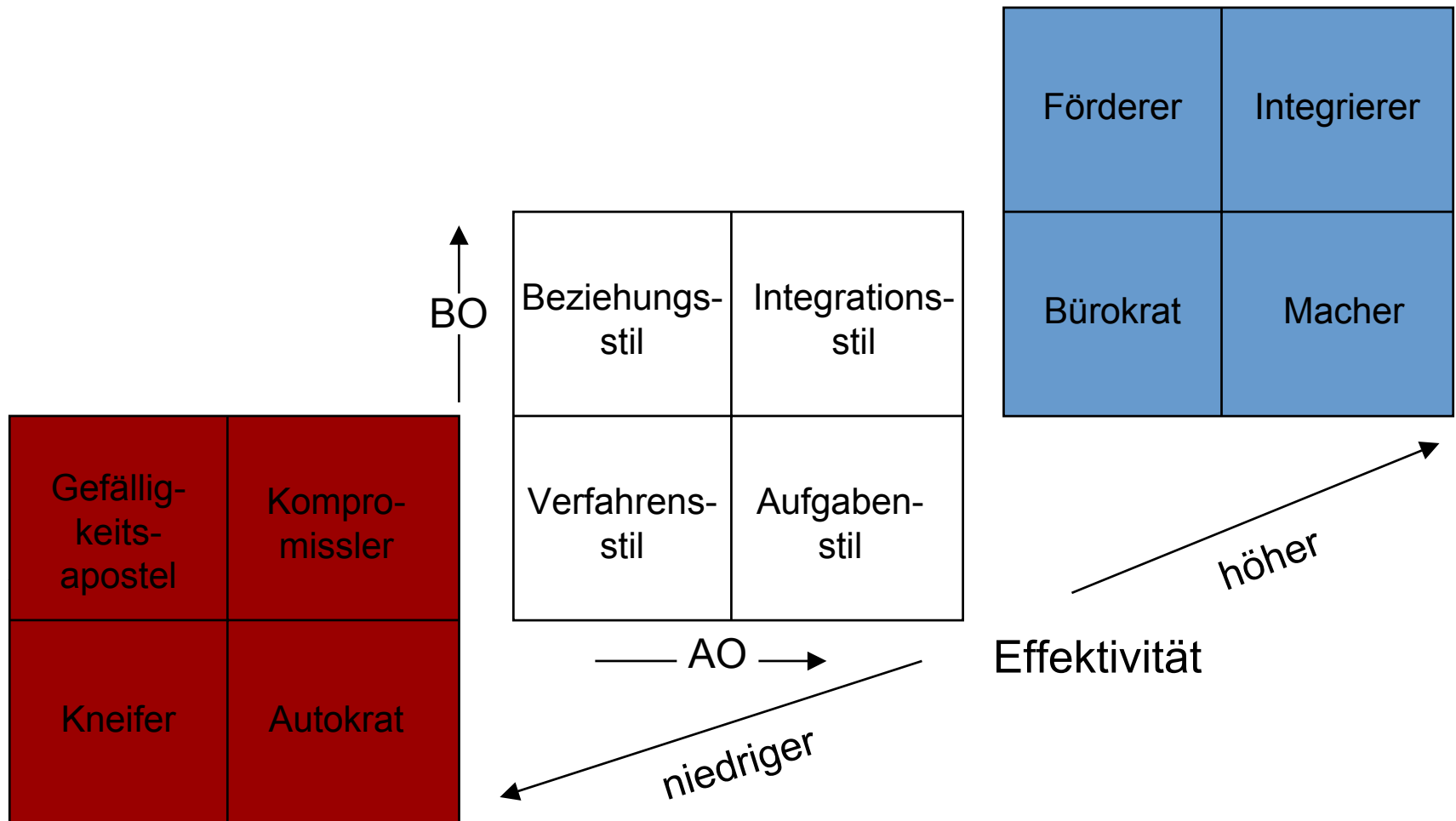
1.1 Überlebens-Mgt.

9.1 Befehl-Gehorsam-Mgt.

# Reifeansatz (Hersey/Blanchard)



# 3-D Programm (Reddin)



# Entscheidungsbaum (Vroom/Yetton)

- Bedingungen für Entscheidungen
  - hohe Qualität
  - von den Geführten akzeptiert
  - ökonomisch
- Vorgangsweise
  - 7 Fragen
  - im Entscheidungsbaum
  - führen zu 5 Möglichkeiten

## 5 Entscheidungsmöglichkeiten

- Autoritäre Entscheidung
  - AI: Alleinentscheidung ohne Infoeinholung bei Mitarbeitern
  - AII: Alleinentscheidung nach Infoeinholung bei Mitarbeitern
- Entscheidung nach Beratung mit Mitarbeitern
  - CI: Alleinentscheidung nach individueller Beratung
  - CII: Alleinentscheidung nach Beratung mit Gruppe
- Gruppenentscheidung

# Kontingenzmodell (Fiedler)

- 2 Wahrnehmungsmaße
  - (ASO Assumed Similarity Between Opposites)
  - LPC Least Preferred Coworker
- 2 Führungsstile
  - aufgabenorientiert
  - personenorientiert
- 3 Dimensionen der Führungssituation
  - Positionsmacht
  - Strukturierung der Aufgabe
  - Führer-Mitarbeiter-Beziehung
- 8 Führungssituationen
- Wahl des situationspezifischen Führungsstils bzw. der geeigneten Führungskraft

