

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Kfm. Alexander Gussone
Dipl.-Kfm. Matthias Müssigbrodt, M.A.

31701

Personalführung

Einheit 3
Gestaltung von Führungsbeziehungen

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Personalführung:

Gestaltung von Führungsbeziehungen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis.....	4
Glossar	5
Lehrziele	7
Allgemeine Literaturhinweise	8
1 Ziele und Aufbau der Moduleinheit	9
2 Führungsstile zur Gestaltung von Führungsbeziehungen	10
2.1 Führungsstilmodelle der ersten Generation.....	12
2.1.1 Die Iowa-Studien	12
2.1.2 Die Ohio-Studien.....	15
2.2 Führungsstilmodelle der zweiten Generation	19
2.2.1 Das Führungsstilkontinuum.....	19
2.2.2 Das Verhaltensgitter	23
2.2.3 Das Reifegrad-Modell der Führung	29
2.3 Führungsstilmodelle der dritten Generation.....	35
2.4 Abschließende Bemerkungen zur Führungsstildiskussion.....	42
Übungsaufgaben zu Kapitel 2:	45
3 Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsinstrumente	46
3.1 Primär aktive Führungsinstrumente	49
3.1.1 Führungsgespräche/Kommunikationstechniken.....	49
3.1.2 Konfliktlösungsstrategien	55
3.1.3 Anerkennung und Kritik.....	62
3.1.4 Sanktionierung.....	66
3.2 Sekundär aktive Führungsinstrumente.....	69
3.2.1 Personalentwicklung.....	69

3.2.2	Personalbeurteilung und formalisierte Mitarbeitergespräche.....	72
3.2.3	Führungsgrundsätze	81
3.2.4	Betriebliche Anreizsysteme	85
	Übungsaufgaben zu Kapitel 3:.....	89
4	Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungs-Controlling.....	90
4.1	Konkretisierung und Differenzierung des Führungs-Controllings	91
4.2	Instrumente des Führungs-Controllings.....	95
4.2.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	96
4.2.2	Analysemethoden	101
4.3	Personalentwicklungs-Controlling als Anwendungsfall für die Führungsbeziehung.....	103
4.3.1	Summative Evaluation von Führungskräfte Trainings am Beispiel der Zustandsanalysen.....	104
4.3.2	Formative Evaluation von Führungskräfte Trainings am Beispiel des RODI	108
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4:.....	113
5	Zusammenfassung	114
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	117
	Literaturverzeichnis	123

3 Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsinstrumente

Definition: Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind Mittel oder Methoden zur **Beeinflussung von Verhalten** auf ein bestimmtes Ziel hin. Stellen wir auf die Perspektive einer Führenden als Initiatorin der Beziehungsgestaltung ab, so kann sie hierfür kraft ihrer formalen Position entweder standardisierte, bereits vorgefertigte organisationale Steuerungsinstrumente nutzen (z.B. Instrumente der Personalentwicklung, Führungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen) oder selbst auszuformende Führungsinstrumente unmittelbar durch ihr Tun im Arbeitsalltag „just in time“ kreieren (z.B. Anerkennung und Kritik, Symbolnutzung).

Instrumente als Werkzeuge

Führungsinstrumente können also als **Werkzeuge** interpretiert werden, die dazu beitragen, dass Führung nachhaltig gelingen kann. Dabei wollen wir von Führungsinstrumenten nur dann sprechen, wenn sie (mehr oder minder) als zielgerichtete Beeinflussung eingesetzt werden. Analog der Führungsdefinition bedürfen sie der Akzeptanz, sonst sind sie reine Leitungsinstrumente. Die Akzeptanz kann durchaus eine automatische Folge der zugeschriebenen führungsbezogenen Autorität des Vorgesetzten sein oder in eine Indifferenzzone fallen, in die deren Einsatz unhinterfragt und damit faktisch akzeptiert hineinfällt. Dass sich die grundsätzliche (In-)Akzeptanz durch das tägliche Miteinander und die Art und Weise der je spezifischen beidseitigen Erfahrung mit dem Instrument im Einsatz positiv wie negativ verschiebt, muss mitgedacht werden.

Das Bild des Werkzeugs (Tools) drückt zwar die Absicht eines Führungsinstrumentes gut aus, erweist sich aber dann als irreführend, falls angenommen würde, es funktionierte automatisch als Reiz-Reaktions-Abfolge in der Führungspraxis. Dann verfiere man der mythischen Vorstellung der **vollständigen Planbarkeit einer sozialen Beziehung** (vgl. Weibler 2013, S. 30ff.). Realistisch ist hingegen anzunehmen, dass sich Führungsinstrumente erst in der Anwendung mit Leben füllen und auf die Beziehung einwirken, prinzipiell mit offenem Ausgang.

Instrumente und Determinanten des Verhaltens

Um ein bestimmtes Handlungsergebnis zu erreichen, benötigt man aber mindestens Vorstellungen darüber, was das Verhalten determiniert (☞ Führung und Führungsbeziehungen – Begriff, Charakterisierung und Entstehung). Führungspraktisch bringt es uns weiter, wenn wir ganz allgemein formulieren, dass Führungsinstrumente die

Qualifikation (Kompetenzen), die **Motivation** und die **Arbeitssituation** (u.a. Normen und Regelungen, Organisationskultur; hemmende oder begünstigende äußere Umstände) als Determinanten das Verhalten beeinflussen (vgl. Comelli/von Rosenstiel 2014, S. 1ff.). Wenn eine Führungskraft sich also dazu entschließt, Anerkennung als ein Führungsinstrument anzusehen, erwartet sie eine positive Auswirkung auf die Motivation.

Hinzu kommt der Einsatz von Führungsinstrumenten zur Verbesserung der Beziehung selbst, z.B. beim Führungsgespräch. Dies kann als Selbstzweck verstanden werden, aber auch der Einsicht entspringen, dass in einer schlecht laufenden Führungsbeziehung Standardinstrumente wirkungslos bleiben. Hier stünde dann eine mittelbare Verhaltenseinwirkung im Hintergrund.

Instrumente und die Führungsbeziehung

Pragmatisch wäre von Führungsinstrumenten dann zu sprechen, wenn auf eine Standardmethode der Beeinflussung des Führungsprozesses zurückgegriffen wird. Dies heißt letztendlich, dass das, was als ein Führungsinstrument gilt, immer im Hinblick auf Führungsbeziehungen zu definieren ist. Dasselbe Verhalten (Anerkennung zeigen) wäre in einem formal kooperativen Setting kein Führungsinstrument, sondern wird erst zu einem Führungsinstrument, wenn es von einer Führungskraft zur **zielorientierten Beeinflussung formal nachgeordneter Ebenen** eingesetzt wird. Anreize sind solange kein Führungsinstrument, als es der Führungskraft nicht gelingt, sie zielorientiert für ihre Führung einzusetzen. Insofern gilt, dass die Klassifikation eines Verhaltens als Führungsinstrument von der Perspektive abhängt.

Instrumente im Sinne der Führung

Nicht über Führungsinstrumente nachzudenken, bedeutet, auf die Chance einer kontextuell unterstützten Einwirkung auf die Verhaltensausrichtung der Geführten zu verzichten. Aufgrund dieser hohen Bedeutung von Führungsinstrumenten wollen wir uns im Folgenden in unterschiedlichem Detaillierungsgrad mit einigen heute in der Führungslehre zentralen Instrumenten beschäftigen. Da im Organisationsalltag eine große Anzahl an Führungsinstrumenten vorzufinden ist, sollte sich vorab jedoch zunächst über eine mögliche Systematisierung von Führungsinstrumenten Gedanken gemacht werden. Grundsätzlich bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Systematisierung von Führungsinstrumenten an, wie beispielsweise eine Sortierung nach Verbreitung, Einsatzhäufigkeit, Bedeutung oder Wirkungsgrad. Da Daten hierzu nicht vorliegen und ein theoretischer Zugriff, wo es inhaltlich passt, nicht eindeutig wäre, wird eine Systematisierung von Führungsinstrumenten nach dem Grad der

Selbstbestimmtheit in der Anwendung von Führungsinstrumente

Selbstbestimmtheit in der Anwendung von Führungsinstrumenten seitens der Führungskräfte vorgenommen. Aus dieser Perspektive lassen sich primär aktive und sekundär aktiv Führungsinstrumente unterscheiden (vgl. Abbildung 9).

primär aktive Führungsinstrumente

1. **Primär aktive Führungsinstrumente** werden von einem Führenden situationspezifisch in einem hohen Maß selbstbestimmt genutzt oder gar erst durch eigenes Tun geschaffen (☞ Kapitel 3.1).

sekundär aktive Führungsinstrumente

2. **Sekundär aktive Führungsinstrumente** lassen sich dagegen dadurch charakterisieren, dass eine Führungskraft in einer konkreten Führungssituation standardisierte, bereits vorgefertigte organisationale Instrumente aktiv nutzt und anwendet (☞ Kapitel 3.2).

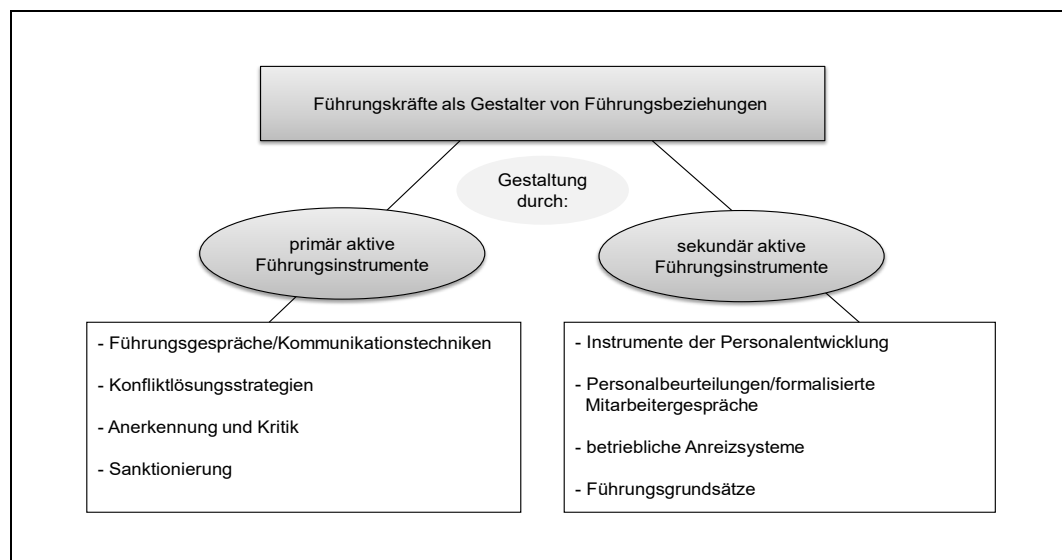


Abbildung 9: Systematisierung von Führungsinstrumenten (in Anlehnung an Weibler 2016, S. 366; modifiziert)

Wir werden uns in den folgenden Ausführungen mit dem Werkzeugkasten der Führungsinstrumente eingehender vertraut machen. Auch dies ist ein Beitrag zur Erhöhung der Führungskompetenz, der von vielen gewünscht wird. Wir werden die Führungsinstrumente in ihren wesentlichen Aspekten kurz beschreiben und dort, wo es nützlich erscheint, auch auf theoretische Hintergründe eingehen. Zudem werden wir auch genauer schauen, was bei der Gestaltung und Anwendung der jeweiligen Führungsinstrumente berücksichtigt werden sollte. So können Ansatzpunkte ausfindig gemacht werden, die es ermöglichen, die Wahrscheinlichkeit einer Akzeptanz der Verhaltensbeeinflussung durch Führungsinstrumente zu erhöhen.

3.1 Primär aktive Führungsinstrumente

3.1.1 Führungsgespräche/Kommunikationstechniken

Allgemein stellen Gespräche die primäre Form menschlicher Kommunikation dar und sind somit grundlegend für jede Form menschlicher Begegnung und Beziehung (vgl. Widuelle 2012, S. 27). Dies gilt auch in Organisationen. Tatsächlich verbringen Führende einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit der Führung von Gesprächen (vgl. Lippmann 2013a, S. 264). Dies ist nachvollziehbar, stellt „Führen durch das Wort“ doch die unmittelbare und ursprüngliche Form des Führens dar. Neben der Quantität spielt aber insbesondere auch die Qualität der Führungsgespräche eine Schlüsselrolle für die Gestaltung von Führungsbeziehungen (vgl. Thielmann/Weibler 2014, S. 171). Kommunikationstechniken sind hierfür zentral. Deren Beherrschung ist zwar auch für die Anwendung weiterer Führungsinstrumente notwendig, doch bietet es sich an dieser Stelle an, für Führungsgespräche einmal genauer darauf einzugehen.

Kommunikation als Führungsinstrument

Eine allgemeingültige Definition von Gesprächen sowie seinen Merkmalen und Funktionen existiert in der Literatur fachübergreifend nicht (vgl. Widuelle 2012, S. 27). Nach dem Lexikon der Psychologie wird unter einem Gespräch ein zwischenmenschlicher Kontakt verstanden, „[...] bei dem über das Sprechen, Hören und Verstehen eine Begegnung, Verständigung und (wechselseitige) Einwirkung erzielt wird“ (Wirtz 2013, S. 629). Bezogen auf Führungsgespräche als primär aktives Führungsinstrument bedeutet dies, dass eine Führungskraft im Führungsalltag den unmittelbaren Kontakt mit ihren Geführten sucht, um auf das Verhalten der Geführten einzuwirken oder direkt eine Verbesserung der Beziehung anzustreben. Hierfür besitzen Kommunikationsprozesse zentrale Bedeutung.

Der **Begriff** Kommunikation geht auf das lateinische Wort „communicare“ zurück, das übersetzt etwa so viel wie „etwas miteinander teilen, den anderen an etwas teilhaben lassen, etwas gemeinschaftlich machen“ meint. Grundsätzlich kann Kommunikation sowohl **verbal** (Stimme, Schrift) als auch **non-verbal** erfolgen. Bei der non-verbalen Kommunikation werden durch visuelle (Mimik, Gestik, Körperhaltung) oder auditive Reize (Stimmlage, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit) Mitteilungen weitergeleitet. Richtet man den Blick zunächst auf den Kommunikationsprozess, so wird deutlich, dass sich dieser in seiner abstrakten Form aus den folgenden vier **Elementen** zusammensetzt:

vier Elemente des Kommunikationsprozesses

- Sender
- Empfänger
- Nachricht
- Rückmeldung bzw. Feedback

Sender-Empfänger Modell

Der Kommunikationsprozess ist so gestaltet, dass ein Sender eine Nachricht an den Empfänger übermittelt, die dieser dann zunächst interpretiert. Anschließend gibt der Empfänger dem Sender eine Rückmeldung darüber, wie er die Nachricht aufgefasst hat (Feedback). Kommunikation ist über dieses einfache Sender-Empfänger Modell für unsere Zwecke hinreichend charakterisiert. Verdeckt wird allerdings dabei, dass es gar nicht so einfach ist, eindeutige Botschaften zu senden. Zudem ist gerade das **Nicht-Senden** in bestimmten Situationen eine sehr aussagefähige Form der Kommunikation. Dies verweist auf die grundlegende Schwierigkeit der Kommunikation, dass sie vom Anderen verstanden werden muss. Die Gefahr des Missverstehens ist dann groß, wenn nur eine **Information** gesendet und keine Antwort, sondern Kenntnis (Wissensweitergabe) oder gar nur Ausführung (Anweisung) erwartet wird. Die **dialogische Gesprächsführung** entspricht hingegen immer einer zweiseitigen Kommunikation. Sie setzt die Fähigkeit des gegenseitigen Mitteilens voraus und ist zugleich auf Feedback ausgerichtet.

Implikationen für die Führung

Für die Führung und den Einsatz von Führungsgesprächen ergeben sich auf Basis der Sender-Empfänger-Modelle folgende Implikationen: So sollten Führende bei der Wahl der Zeichen und Signale bewusst darauf achten, dass der jeweilige Geführte diese auch dekodieren kann. Entsprechend ist auf Verständlichkeit von Wörtern und Sätzen zu achten. Sätze sollten relativ einfach, kurz und mit gängigem Vokabular formuliert werden. Kommunikative Ferne erzeugt soziale Distanz. Unbestritten ist ferner, dass ein guter, wechselseitiger Informationsfluss Grundvoraussetzung für eine funktionierende Führung ist und dass sich bestimmte Merkmale von Personen oder Teams positiv auswirken (vgl. Vries/Hooff/Ridder 2006). Aufgrund der Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit des Kommunikationsprozesses lassen sich Missverständnisse jedoch nie komplett ausschließen.

Vier-Seiten-Modell einer Nachricht

Das **Vier-Seiten-Modell einer Nachricht** von Schulz von Thun (2010) erläutert uns das beispielhaft. In dem Modell wird davon ausgegangen, dass eine Nachricht nie eindeutig ist, sondern stets mehrere Aussagen (Botschaften) gleichzeitig enthält, die immer auf vier Ebenen zugleich gesendet werden:

- (1) auf der Sachebene
- (2) auf der Appellebene
- (3) auf der Selbstoffenbarungsebene
- (4) und auf der Beziehungsebene.

Ad (1):

Die Sachebene beinhaltet die Sachinformation nach Kenntnis und Wahrnehmung des Senders (Worüber wird informiert?). Sachebene

Ad (2):

Die Appellebene impliziert den Versuch, den Empfänger in einer bestimmten Art und Weise zum Denken, Handeln oder Unterlassen zu beeinflussen (Wozu wird veranlasst?). Appellebene

Ad (3):

Auf der Selbstoffenbarungsebene präsentiert der Sender Informationen über sich selbst, seine Fähigkeiten und Gefühle, wobei ein Sender in den meisten Fällen versuchen wird, möglichst kompetent und integer zu erscheinen (Was soll von mir selbst kundgegeben werden?). Selbstoffenbarungsebene

Ad (4):

Die Beziehungsebene beinhaltet Informationen darüber, was der Sender vom Empfänger hält und wie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger zu bewerten ist (Was denke ich vom Gegenüber und wie stehen wir zueinander?). Beziehungsebene

Der Empfänger empfängt die Nachricht entsprechend ebenfalls immer auf diesen vier Ebenen, wobei sich Hörende jedoch dahingehend unterscheiden, welche Ebene für sie besondere Bedeutung besitzt. Schulz von Thun hat dies mit „Vier Ohren“ beschrieben. So besitzt der Empfänger ein „Sachohr“, „Appellohr“, ein „Selbstoffenbarungsohr“ und ein „Beziehungsohr“, mit denen er jeweils Nachrichten aufnimmt.

Um dies zu illustrieren, betrachten wir ein Beispiel aus dem Führungsalltag einmal genauer: Nehmen Sie einmal an, eine Vorgesetzte sagt zu Ihnen, nachdem sie Ihren Abschlussbericht gelesen hat: „Ich schreibe den Bericht jetzt selbst zu Ende!“ Bevor Sie weiterlesen, überlegen Sie einmal, welche Wirkungen mit dieser Botschaft auf den

Beispiel zum Vier-Seiten-Modell einer Nachricht

einzelnen Ebenen für Sie einhergehen können. Nun, auf der Sachebene ist die gesendete Nachricht zunächst unzweideutig. So will die Führungskraft den Bericht selber zu Ende schreiben. Wird jedoch auf die Appellebene abgestellt, so kommt es jedoch schon zu Uneindeutigkeiten. Die Führungskraft könnte etwa durch die Nachricht veranlassen wollen, dass sich die Mitarbeiterin kritisiert fühlt und sich beim nächsten Bericht doch bitte viel mehr Mühe geben müsse. Die Mitarbeiterin könnte den Appell jedoch auch auf ihrem „Appellohr“ so auffassen, dass die Führungskraft sie als Anerkennung über die schnelle Berichtsabgabe entlasten möchte und sie daher auch einmal eher Feierabend machen könne. Auch auf der Selbstoffenbarungsebene gibt es Interpretationsspielräume. So ist denkbar, dass die Führungskraft mit der Nachricht im vorliegenden Fall ihre Enttäuschung über den gelesenen Bericht zum Ausdruck bringen möchte, während die Mitarbeiterin mit ihrem Selbstoffenbarungsohr die Nachricht so interpretiert, dass ihre Führungskraft einmal mehr ihr fürsorgliches und beziehungsorientiertes Führungsverhalten offenbart. Uneindeutige Botschaften der Nachricht werden auch auf der Beziehungsebene sichtbar. Während die Führungskraft etwa die Mitarbeiterin als sehr inkompetent einschätzen könnte, könnte die Mitarbeiterin mit ihrem „Beziehungsohr“ die Beziehung zu ihrer Führungskraft auch als gut wahrnehmen, unterstützt diese sie doch bei ihren Aufgaben und bei der Umsetzung ihrer Work-Life-Balance. Das einfache Beispiel verdeutlicht eindrucksvoll, wie Missverständnisse und Fehldeutungen aus unterschiedlichen Interpretationen einer einzigen Aussage auf jeder der vier Ebenen entstehen können.

Implikationen für die Führung

Kommunikation ist also nicht einfach ein linearer Transfer zwischen Sender und Empfänger, wie in dem Sender-Empfänger-Modell angenommen, vielmehr hat Kommunikation vier Seiten. Für Führungskräfte ergeben sich aus dem dargestellten Beispiel der Verständnisasymmetrie bei der Kommunikation Implikationen für ihre Optimierung und damit verbunden für die Führung. So hätte die Führungskraft den Sachverhalt in ihrem Gespräch beispielsweise eindeutiger und klarer formulieren können, indem sie eine Begründung hinzugefügt hätte. Dadurch wäre es für die Mitarbeiterin sicherlich einfacher gewesen, aus der Vielzahl der mit der Nachricht verbundenen Botschaften tatsächlich diejenige Botschaft herauszufiltern, die die Führungskraft tatsächlich meint.

Kommunikationstechniken

Nachdem wir uns genauer mit Kommunikationsprozessen und -modellen beschäftigt haben, wollen wir nun gezielt auf den Einsatz von Kommunikationstechniken zu sprechen kommen. In Führungsgesprächen können diese vom Führenden bewusst

eingesetzt werden, um die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz eines Verhaltensbeeinflussungsversuchs zu erhöhen. Ansatzweise zu nennen sind

- (1) aktives Zuhören,
- (2) Paraphrasieren,
- (3) Ich-Botschaften verwenden und
- (4) Fragen.

Ad (1):

Aktives Zuhören heißt, sich in den Partner hineinzusetzen, ihm volle Aufmerksamkeit zu schenken und dabei nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne zu achten. Aktives Zuhören geht also weit über Hören oder Zuhören hinaus; man kann es als ein „einführendes Verstehen-Wollen“ (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2004, S. 70) bezeichnen. Wird diese Technik in ausreichendem Umfang angewendet, sollte es gelingen, bei den Beteiligten ein Verständnis für die jeweilige Sicht des Anderen zu erzielen.

aktives Zuhören

Ad (2):

Paraphrasieren bedeutet, den Inhalt des von einer Person Gesagten mit den eigenen Worten zu wiederholen, wobei insbesondere auf die Interessen und Bedürfnisse der Person abgestellt wird. Das Paraphrasieren dient dazu, die Aussage so umzuformulieren, dass sie für alle Gesprächsbeteiligten transparent wird. Beim Paraphrasieren sollte ein Gespräch gleichzeitig in eine konstruktive Richtung gelenkt werden. Durch das Paraphrasieren minimieren sich negative Gefühle beim Gesprächspartner (Ärger, Wut, Frustration), weil er spürt, dass ihm zugehört und er verstanden wird. Zusätzlich werden auch den anderen Beteiligten die Probleme und Sichtweisen der Person nachvollziehbar, wodurch das gegenseitige Verstehen ebenfalls gefördert wird.

Paraphrasieren

Ad (3):

Ich-Botschaften sind Äußerungen, die die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. Formulierungen mit „man“ oder „wir“ beziehen andere ungefragt mit ein und bauen damit ungewollt Blockaden auf. Häufig werden Du-Botschaften von Anderen als Herabsetzung, als Ablehnung empfunden und provozieren Vergeltungsmaßnahmen. Eine Ich-Botschaft hingegen besteht aus einem Gefühls- und einem Tatsachenanteil: Die eigenen Gefühle werden in der Ichform zum Ausdruck ge-

Ich-Botschaften

bracht. Die Ich-Botschaft vermeidet eine unfruchtbare Konfrontationssituation und trägt der Tatsache Rechnung, dass zuerst der Sprecher ein Problem hat, nicht der Angesprochene (z.B. „Dies ist für mich unstimmig“ vs. „Da haben Sie unrecht“).

Ad (4):

Fragen
Ferner stellt die gezielte Gesprächssteuerung durch Fragen eine sinnvolle Kommunikationstechnik dar. Fragen können Gespräche gezielt steuern und dazu beitragen, das Gespräch in der Hand zu behalten. Zudem können Fragen den Empfänger motivieren, sein \Rightarrow Commitment und Engagement zu erhöhen. Des Weiteren dienen sie zur Informationsgewinnung des Fragenstellers (vgl. von der Heyde/von der Linde 2009, S. 34f.), bspw. um dadurch Unklarheiten auszuräumen.

formale Kommunikationsstrukturen

Zudem sollte sich eine Führungskraft bei der Anwendung des Führungsinstrumentes der Kommunikation bewusst sein, dass die kommunikativen Möglichkeiten und das kommunikative Verständnis auch durch die gewählte Kommunikationsstruktur mitbeeinflusst werden. Sozialpsychologen haben hier verschiedene prototypische Netzwerkstrukturen für Gruppen bzw. Organisationen erarbeitet (vgl. Blickle 2004). Wie in der Abbildung 10 dargestellt, lassen sich die prototypischen formalen Kommunikationsstrukturen hinsichtlich ihres **Zentralisierungsgrads** voneinander abgrenzen. Der Zentralisierungsgrad nimmt dabei vom (1) Rad über (2) die Gabel, (3) die Kette bis hin zum (4) Kreis und zur (5) vollständigen Kommunikation ab, wobei die letzten beiden Strukturen (Kreis und vollständige Kommunikation) völlig dezentrale Strukturen abbilden.

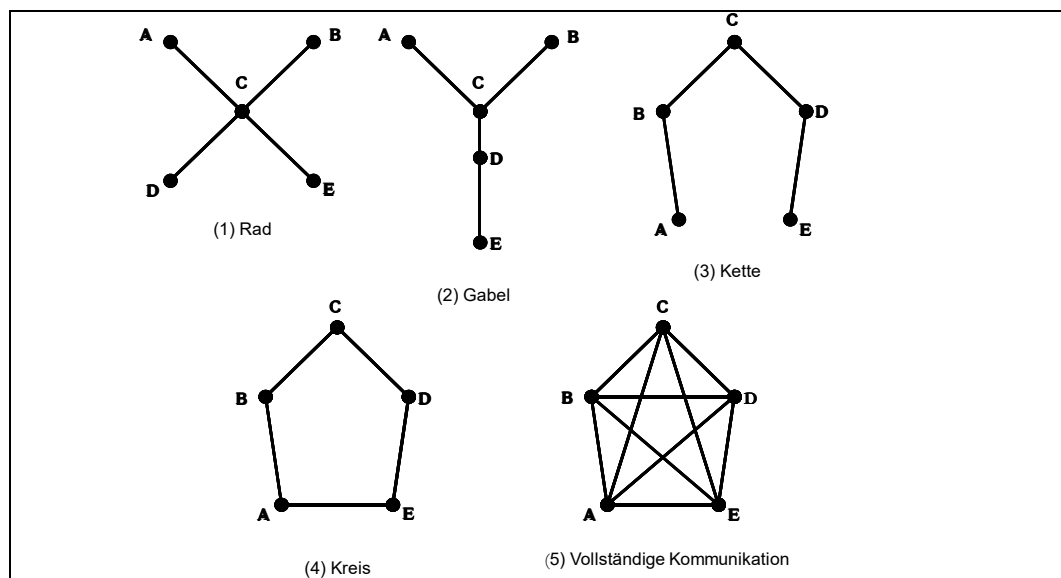


Abbildung 10: Strukturen formaler Kommunikationsnetze (vgl. Blickle 2004, S. 66)

Zwar fällt die Zufriedenheit der Mitarbeiter in dezentralen Strukturen für gewöhnlich höher aus, aber bezogen auf die Gruppenleistung lassen sich keine generellen Aussagen ableiten. Welche Struktur effizienter ist, hängt aber nicht nur von der Struktur, sondern auch von dem jeweils zu Grunde liegenden Problem- bzw. **Aufgabentyp** ab (vgl. Shaw 1964). Für den Fall, dass ein Aufgabenbereich durch einfache, wenig komplexe Aufgaben gekennzeichnet ist, eignet sich zumeist eine zentrale Form der Kommunikation, um auf diese Weise schnellstmöglich eine Lösung garantieren zu können. Menschen innerhalb von zentralen Strukturen lösen einfache Aufgaben effizienter und weniger fehlerbehaftet (vgl. Herkner 2008). Eine vergleichbare Aussage lässt sich für zeitkritische Entscheidungen formulieren, sofern Standardprozeduren abgerufen werden können und Klarheit über die einzelnen einzubringenden Tätigkeiten besteht. Bei komplexen bzw. schwierigen Aufgaben stellt sich der Zusammenhang hingegen anders dar. Hier ist eher eine Organisation mit dezentralen Strukturen von Vorteil, denn diese ermöglicht es den Mitarbeitern mehr Ideen zur Problemlösung einzubringen und dadurch bessere Lösungen zu erarbeiten. Außerdem ist zu erwarten, dass komplexe Probleme die Informationskapazität der Zentralperson, wie sie in der Radstruktur (Person C) zu finden ist, überfordern. Dementsprechend sind bei komplexen Problemen also dezentralisierte Strukturen zu bevorzugen und bei einfachen Problemen zentralisierte Strukturen. „Formalisierte Kommunikationsstrukturen in Arbeitsgruppen müssten also den Aufgabenstrukturen entsprechend gestaltet werden“ (von Rosenstiel 2004, S. 399). Damit sind zugleich auch Hinweise für den zu wählenden Führungsstil gegeben. Trotzdem sollte nicht vergessen werden, dass Kommunikation nie vollständig funktionalisiert werden darf, soll die beabsichtigte Funktion nicht beeinträchtigt werden (für ein konstruktionistisches Verständnis der Kommunikation, das Kommunikation als Medium der gemeinsamen Bildung sozialer Realitäten begreift und damit die Funktion von Kommunikation für Führung hervorhebt, siehe Barge/Fairhurst 2008).

Auswirkungen formaler
Kommunikationsstrukturen

3.1.2 Konfliktlösungsstrategien

Konfliktlösungsstrategien können den primär aktiven Führungsinstrumenten zugeordnet werden, wenn sie von einem Führenden gezielt dazu eingesetzt werden, um das Verhalten der Geführten zu beeinflussen (z.B. Verbesserung der Arbeitssituation der Geführten durch die Lösung von Konflikten in Gruppen) sowie um durch Konfliktlösungen direkte Beziehungsverbesserungen zwischen Führungskraft und Geführten zu bewirken. Das Lösen von Konflikten ist von hoher Bedeutung, denn bestehen Konflikte über einen längeren Zeitraum, so kann es zu einer Eskalation