



Lehrveranstaltung:

operatives
Management

-

Wintersemester 2008/2009

Managerhandeln – empirische Analysen

**Arbeitsalltag
Managerrollen**

1. Arbeitsalltag

„Work Activity School“ – Ansatz (Mintzberg)

allgemeine Charakteristika der Arbeit von Führungskräften

- ✚ ein fortwährend hohes Aktivitätsniveau während des gesamten Arbeitstages
 - eine Zerstückelung (Fragmentarisierung) des Arbeitstages in vorwiegend kurze, verschiedenartige, unterschiedlichen Sachverhalten gewidmete Arbeitssequenzen
 - ein sehr hohes Maß an mündlicher Kommunikation (Telefonate, ungeplante Gespräche, geplante Besprechungen) mit einer Vielzahl von Personen

hoher Anteil der Kommunikation mit direkt unterstellten Mitarbeitern (51%) (Schreyögg/Hübl)

Managerhandeln – empirische Analysen

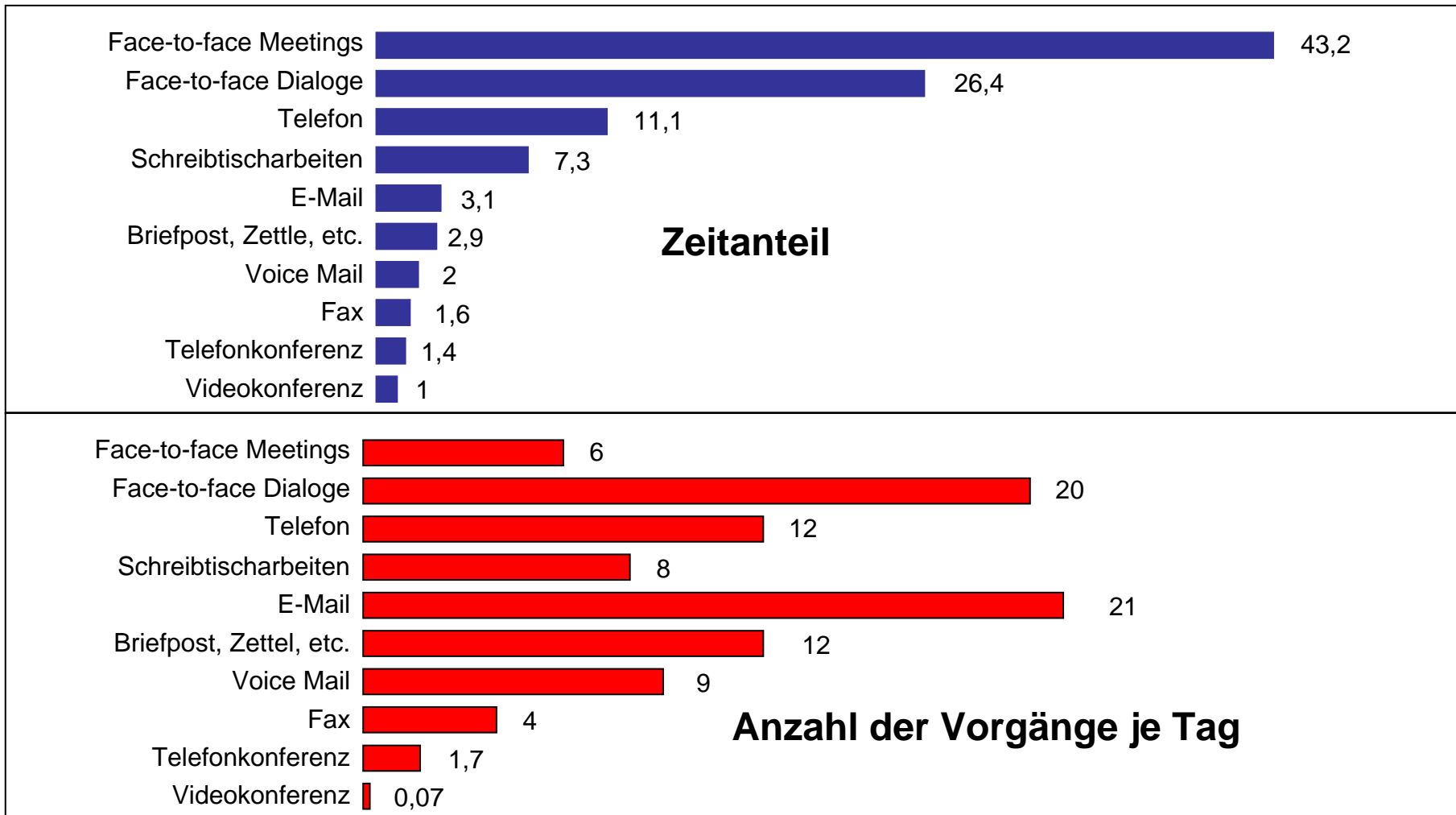
Schreyögg/Hübl (1992)

4 Hauptcharakteristika prägen die Managertätigkeit :

- (1) Bruchstückhaftigkeit ihrer Tätigkeit, die den raschen und flexiblen Wechsel von einer Aufgabe zur anderen, von einem Gesprächspartner zum nächsten bedeutet,
- (2) Vorliebe für informelle, mündliche Kommunikation, die die Beschäftigung mit schriftlicher Informationsübermittlung nunmehr als lästige Pflicht empfinden lässt,
- (3) Aufbau und Ausgestaltung von Kontaktnetzwerken, die zur Informationsbeschaffung und letztlich bei der Durchsetzung von Entscheidungen unerlässlich sind,
- (4) einem überwiegend aktiven und selbst bestimmten Handeln, das seinen Rhythmus eher durch die Vielzahl der zu erledigenden Aufgaben als durch Terminkalender oder Störungen erfährt.

Managerhandeln – empirische Analysen

Zeitprofil eines durchschnittlichen Top-Managers und Anzahl von Arbeitsaktivitäten eines durchschnittlichen Arbeitstages eines Top-Managers



2. Managerrollen

Zehn Rollen eines Managers nach Mintzberg in ...

... 3 **allgemeinen Rollenbündeln:**

(1) *Interpersonelle Rollen*

Entwicklung und Aufrechterhaltung positiver sozialer Beziehungen

(2) *Informationelle Rollen*

Aufnahme und Abgabe (Weitergabe) von Informationen

(3) *Entscheidungsrollen*

Treffen oder Aushandeln von Entscheidungen

Managerhandeln – empirische Analysen

10 *spezielle* Rollen:

Inter- personelle Rollen	a) Repräsentant (<i>Figurehead</i>) Der Manager fungiert nach innen und außen als symbolischer Kopf einer Organisation oder Abteilung und erfüllt Repräsentationsroutinen gesetzlicher oder sozialer Art (z.B.. Jubiläumsreden)
	b) Führer (<i>Leader</i>) Im Mittelpunkt dieser Rolle stehen Aufgaben der Motivation und Anleitung von Mitarbeitern, der Stellenbesetzung und Personalentwicklung
	c) Koordinator (<i>Liaison</i>) Aufbau und Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen stehen im Zentrum dieser Rolle
Informa- tionelle Rollen	a) Informationssammler (<i>Monitor</i>) Als Informationssammler sucht und empfängt der Manager sehr unterschiedliche Informationen, die sein Verständnis über das Funktionieren der Organisation und ihrer Umwelt fördern
	b) Informationsverteiler (<i>Disseminator</i>) Diese Rolle beschreibt die Weitergabe externer und interner Informationen – sowohl Fakten als auch Spekulationen – an Organisationsmitglieder
	c) Sprecher (<i>Spokesperson</i>) Als Sprecher gibt der Manager Informationen über Pläne, Maßnahmen oder erzielte Ergebnisse der Unternehmung an Externe weiter

Entscheidungsrollen	<p>a) Unternehmer (<i>Entrepreneur</i>) Als Unternehmer sucht der Manager in der Organisation und ihrer Umwelt nach Chancen zu Innovation und Wandel und leitet gegebenenfalls Innovationsprojekte (ein)</p>
	<p>b) Krisenmanager (<i>Disturbance Handler</i>) Mit dieser Rolle werden Aufgaben der (durch Sachzwänge induzierten) Handhabung unerwarteter und wichtiger Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses erfasst</p>
	<p>c) Ressourcenzuteiler (<i>Resource Allocator</i>) Kern dieser Rolle sind Entscheidungen über Vergabe von Ressourcen aller Art an Personen oder Abteilungen; durch den Entscheidungsvorbehalt behält der Manager die Kontrolle über Zusammenhänge zwischen verschiedenen Einzelentscheidungen</p>
	<p>d) Verhandlungsführer (<i>Negotiator</i>) In dieser Rolle tritt der Manager als Verhandlungsführer gegenüber Externen auf und verpflichtet die Organisation für künftige Aktivitäten</p>

Zuordnung von 7 Aktionsfeldern zu den 10 Rollen nach Mintzberg (Berthel)

Macht- und Staturebene	
(1) Führung:	Ausüben der Vorgesetztenfunktion
(2) Repräsentation:	Das Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit, den Kunden, Lieferanten, und Mitarbeitern vertreten
Informationsebene	
(3) Beobachtung und Informationsbeschaffung:	Abtasten des internen und externen Umfeldes
(4) Steuerung und Informationsweitergabe:	Informationslücken anderer füllen, gezielte Informationsstreuung
Informationsebene	
(5) Entstörung:	Auf dringliche Probleme und Störungen reagieren
(6) Ressourcenverteilung:	Eigene Entscheidungen treffen, die Entscheidungen anderer prüfen und autorisieren
(7) Unternehmerfunktion:	Verbesserungen suchen, Projekte zur Unternehmensentwicklung initiieren und überwachen

Managerhandeln – empirische Analysen

6 Rollen im mittleren Management nach Bonsiep

Umsetzungsorientierte Steuerungsrollen	<p>Übersetzer Herleitung und Kommunikation ausreichend konkreter Handlungsvorgaben für die Mitarbeiter aus dem vorgegebenen Zielsystem für die eigene Organisationseinheit</p>
	<p>Chef Zielorientierte Gestaltung der Arbeitsstrukturen durch Lenkung (Richtung und Aktivierung) der Mitarbeiter</p>
	<p>Prüfer Erfassung, Analyse und Kommunikation von Aktivitäten und Zielerreichungsgraden für vorgeordnete Ebenen</p>
Innovationsorientierte Steuerungsrollen	<p>Politiker Beeinflussung der organisationalen Entscheidungsprozesse im Sinne der sachlichen Belange und Interessen der eigenen Organisationseinheit</p>
	<p>Intrapreneur Initiierung und Erprobung neuer Zielsetzungen oder Wege zu Zielerreichung innerhalb ausdrücklich gewährter oder zumindest geduldeter experimenteller Spielräume</p>
	<p>Berater Einbringen von Fachwissen, Erfahrungen und entwicklungsbezogenen Einschätzungen in die organisationalen Lernprozesse über die eigene Organisationseinheit hinaus</p>

Managerhandeln – empirische Analysen

Rollenkonzepte ermöglichen differenzierte Einsichten in die verschiedenen Anforderungen an Manager

- ⇒ Auswahl und Entwicklung von Führungskräften
- ⇒ große Bedeutung der Außenvertretung (Repräsentant, Vertreter, Sprecher, Verhandler)

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

Werthaltungen, Einstellungen und Ziele
empirische Belege zu Werthaltung, Einstellung und Zielen
Elemente von Managementkompetenz
empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

- Werthaltungen, Einstellungen und Ziele

→ **Werte** im Laufe der Sozialisation gebildete, gefestigte, aber auch weiterentwickelte Basis, auf der eine Fülle von Einstellungen und Handlungszielen gebildet wird.

- ✚ schichten-, gesellschafts- und kulturspezifisch

- ✚ verinnerlichte Führungsgröße des menschlichen Tun und Lassens

→ **Einstellungen** bedeuten die Bereitschaft, auf ein soziales Objekt in einer gegebenen, konsistenten Weise zu reagieren.

- ✚ weisen Bezug zu bestimmten Objekten (Personen und Sachverhalten) unserer Erfahrungswelt auf.

⇒ **Einstellungen und Werte eines Individuums sind der direkten Beobachtung nicht zugänglich**

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

- **Ziele** (mehr oder weniger konkret) definierte Vorstellungen über angestrebte Zustände
- ✚ Konkretisierungsgrad ermöglicht die Verwendung als Entscheidungskriterien für die Wahl bestimmter Handlungsweisen

Manager, insbesondere als Mitglieder des Top-Managements, haben aufgrund der Machtverhältnisse in hierarchisch strukturierten Sozialsystemen eine besondere Chance, ihre Werte, Einstellungen und persönlichen Ziele (Individualziele) zu Zielen des Unternehmens (Organisationsziele) werden zu lassen.

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

- Empirische Belege zu Werthaltung, Einstellung und Zielen

→ **Werthaltungen und Einstellungen**

Unterschiede bei Managern kleinerer und mittlerer Unternehmen und großer Unternehmen

- ✚ stärkere Betonung in kleinen und mittleren Unternehmen:
- ✚ straffe Führung auf der Grundlage eindeutiger Über- und Unterordnungsverhältnisse
- ✚ geschäftspolitische Entscheidungen als alleiniger Entscheidungssachverhalt der Unternehmensleitung
- ✚ häufiger negative Einstellung zu gewerkschaftlichen Einflüssen und zu Rechenschaftspflichten gegenüber der Öffentlichkeit mit Zunahme des Lebensalters und Beschäftigungsdauer in einem Unternehmen:
 - stärker werdende autoritäre Grundhaltung zum Vorgesetzten / Mitarbeiter-Verhältnis
 - Priorisierung von Unternehmensinteressen gegenüber Interessen von Mitarbeitern und Gesellschaft



Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

→ **Ziele**

Gabele (1990)

Befragung von >1.000 mittelständischen Unternehmern zu ihren **persönlichen Zielen** in einer breit angelegte europäische Studie

Likert-Skala von 1 (niedrigste Ausprägung) bis 5 (höchste Ausprägung)

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

persönliche Ziele	gesetzte Ziele		erreichte Ziele	
	Mittelwert	Rang	Mittelwert	Rang
Var.-Nr.				
Gute Produkte herstellen	4,5	1	4,04	1
Arbeitszufriedenheit	4,24	2	4	2
persönliche Unabhängigkeit (für das eigene Geschäft arbeiten und seine Zeit einteilen)	4,04	3	3,92	3
finanzielle Unabhängigkeit für sich und seine Familie	3,98	4	3,71	6
Selbstverwirklichung	3,94	5	3,82	5
Kontakte mit Menschen	3,81	6	3,91	4
Erfolgreicher als andere Geschäftsleute sein	3,12	7	3,45	9
Hohes Einkommen	3,12	8	3,44	10
Eine Unternehmung für die eigene Familie aufbauen	2,9	9	3,4	12
Macht/ Einfluss	2,68	10	3,47	8
Attraktiver Lebensstil	2,77	11	3,52	7
Eine Rolle in der Gesellschaft spielen	2,47	12	3,44	11

- Elemente von Managementkompetenz

Manager benötigen neben einer soliden Ausstattung mit fachlichen Qualifikationen, wie sie in ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich gefordert sind (**Fachkompetenz**), für die erfolgreiche Wahrnehmung ihrer Managementaufgaben ein Repertoire an überfachlichen Qualifikationen (**Managementkompetenz**).

3 Kompetenzkategorien nach Katz:

1. Technische Kompetenz

Fähigkeit, bei der Gestaltung und Lenkung von sozialen Systemen Wissen über Managementfunktionen und –instrumente (-techniken) situationsbezogen anwenden zu können.

- ✚ Planungs-, Organisations- und Kontrollinstrumente
- ✚ Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeiten
- ✚ etc.

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

2. Soziale Kompetenz (Humankompetenz)

Qualifikationen hinsichtlich der Anforderungen für die personenbezogene Komponente von Management

- ✚ Wissen und Sensibilität, die für ein Verstehen sozialer Prozesse und der in diese Prozesse einbezogenen Individuen erforderlich ist
- ✚ Fähigkeit, dieses Wissen praktisch in kommunikatives und kooperatives Verhalten einbringen und dabei dem Führungsauftrag gerecht werden zu können

Voraussetzungen:

- ✚ Offenheit für Informationen und Fähigkeit zur Handhabung von deren Fülle
- ✚ Bereitschaft, sich selbst aktiv und verantwortlich in Kooperations- und Führungszusammenhänge einzubringen
- ✚ Fähigkeit zur Selbstreflexion

3. Konzeptionelle Kompetenz

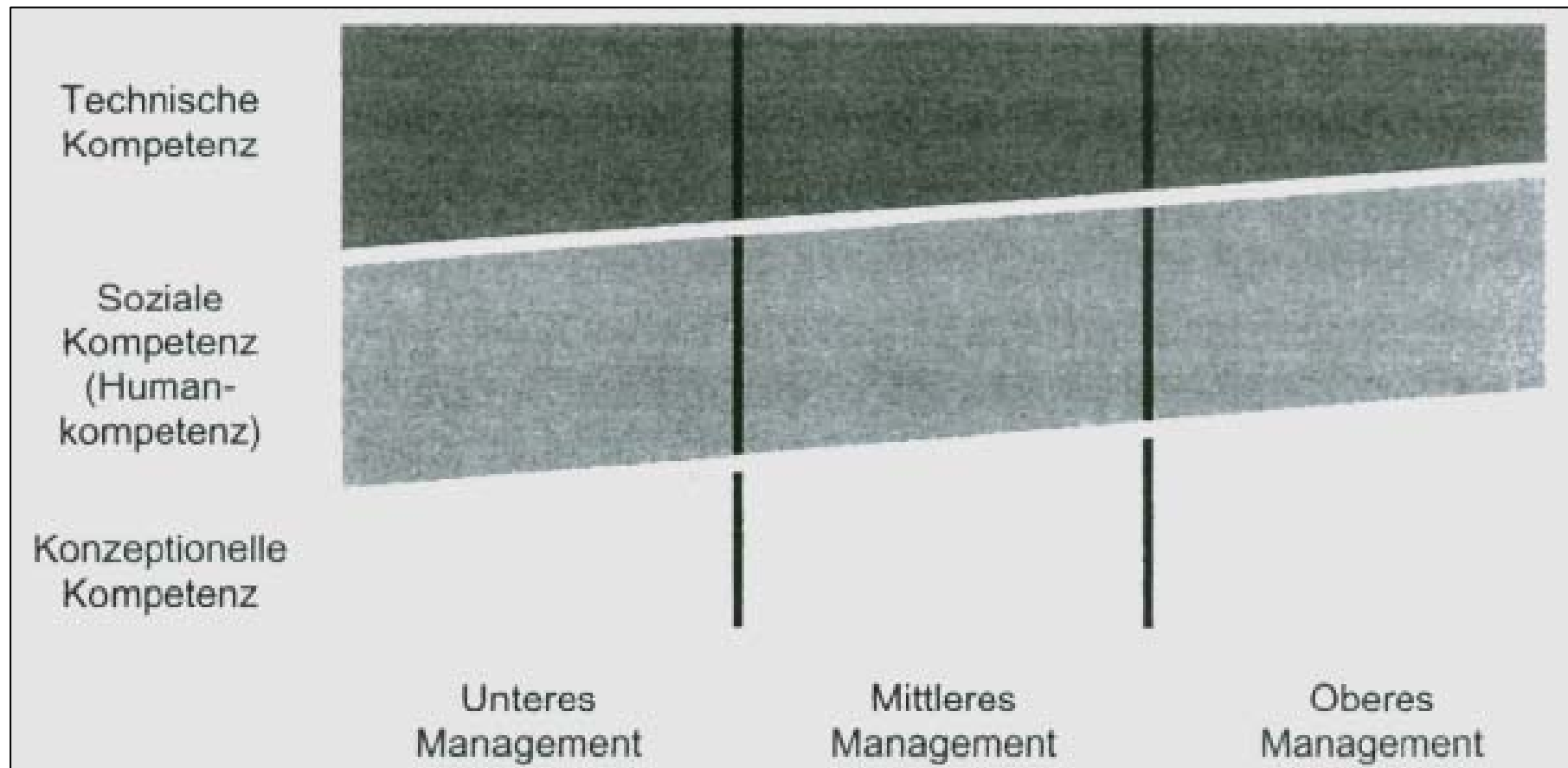
Fähigkeit zu ganzheitlicher Sicht auf existierende Systemzusammenhänge und zur Entwicklung ganzheitlicher Systementwürfe („Fähigkeit zum systemisch-ökologischen, vernetzten Denken und Handeln“)

Voraussetzungen:

- ✚ Offenheit für neue Erfahrungen und Interpretationen
- ✚ Fähigkeit zum Umgang mit unsicheren und widersprüchlichen Situationswahrnehmungen (*Ambiguitätstoleranz*)
- ✚ interdisziplinäres Wissen unter Einschluss von Wissen über die Entwicklungsabläufe in komplexen dynamischen Systemen
- ✚ Fähigkeit zur Reduktion von Komplexität, dass die eigene Handlungsfähigkeit und die der Mitarbeiter gewahrt bleibt.

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

Anforderungsprofil der Managementkompetenz auf unterschiedlichen Hierarchieebenen



Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

- empirisch ermittelte Kompetenzanforderungen

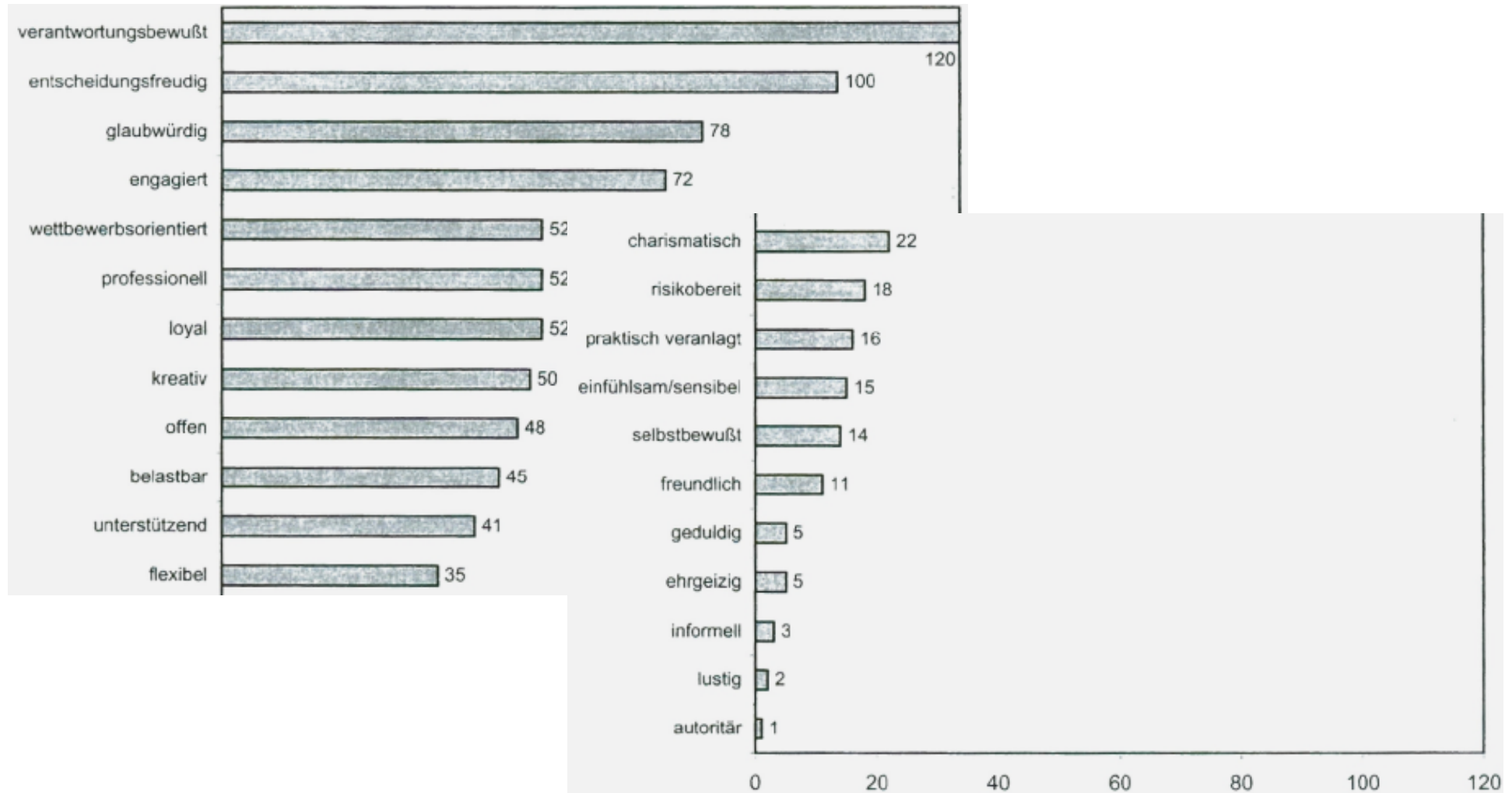
Studie nach Hofmann (1997) (n = 249)

Qualifikationen als „Auswahlkriterien für zukünftige Führungskräfte“
(28 vorgegebene Kriterien)

1. *Fähigkeit, andere zu motivieren*
2. *Kommunikationsfähigkeit*
3. *Teamfähigkeit*
4. *Menschenkenntnisse*
5. *Lernfähigkeit*
6. *Organisationsfähigkeit*
7. *Konfliktfähigkeit*

Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

Die wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft (n = 249)



Managerhandeln und Managerpersönlichkeit

⇒ **starke Betonung der sozialen Kompetenz**

⇒ **geringe Rolle der konzeptionellen Kompetenz**