Personalführung: neue Probleme, alte Lösungen?

Erk Piening

Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Lehrstuhl für Organisation, Personal und Unternehmensführung

Mainz, den 14. März 2017

Agenda

1) Einführung
   - → Aktuelle Herausforderungen für Führungskräfte
2) Führung – Theoretische Perspektiven
   - → Traditionelle Annahmen über Führungserfolg
   - → Neuere Führungskonzepte
3) Fazit und Ausblick

Mitarbeiterführung – Umfragen und Studien zur Lage in Unternehmen

„Zwei Drittel der Arbeitnehmer halten ihre Chefs für inkompetent“
(Die Zeit, 2016 – Befragung von 1000 Arbeitnehmern)

„Schlechte Führung – Jeder Dritte rebelliert gegen den Chef“
(WIWO, 2016 – Befragung von 400 Führungskräften und 800 Mitarbeitern)

„Schlechte Führung macht krank“
(DGFP, 2013 – Schwedische Studie mit 3122 Mitarbeitern)

„Destruktive Führung“
(Meta Analyse von Schyns & Schilling, 2013)

„Manager halten deutsche Führungskultur für überholt“
(Die Zeit, 2014 – Umfrage unter 400 Managern)

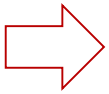
„If You Think Your Boss Is Horrible, You're Probably Right“
(Time, 2015)

Aktuelle Herausforderungen für Führungskräfte

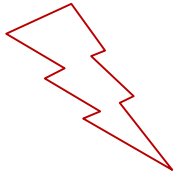
1) **Gesellschaftlicher Wandel:** Demographie, Diversität, Werte und Erwartungen, ...

1) **Technologischer Wandel (insb. digitale Transformation):** Neue Produkte und Geschäftsmodelle, neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Big Data, ...

1) **Arbeitsorganisatorischer Wandel:** Flexible Arbeitszeitmodelle, neue Formen der Teamarbeit (z.B. temporäre und virtuelle Teams), ...



These: Führungsaufgaben sind heute komplexer, unstrukturierter und herausfordernder als je zuvor



Frage: Haben traditionelle Erfolgsformeln der Führung weiter Gültigkeit?

Traditionelle Annahmen über Führungserfolg

Eigenschaftsorientierte Ansätze:
Führungserfolg beruht auf bestimmten stabilen, individuellen Persönlichkeitsmerkmalen, z.B. Intelligenz, Dominanz, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, Maskulinität, Aggressivität, Machtstreben

Die Person ist entscheidend

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze:
Führungserfolg basiert auf individuellen, veränderbaren Führungsstilen, z.B. autokratisch, demokratisch oder laissez faire; mitarbeiterorientiert vs. aufgabenorientiert

Das Verhalten ist entscheidend

Kontingenztheoretische Ansätze:
Führungserfolg folgt aus der Passung individueller Verhaltensstile und Anforderungen der Situation

Der Fit von Verhalten-Situation ist entscheidend

Neuere Führungskonzepte

Beispiele:

- Implizite Führungstheorien
- „Super Leadership“ → Selbstführung
- Authentische Führung
- ...

Charakteristika:

- Führung als sozialer Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Geführten
  → wechselseitige Einflussnahme
- Wahrnehmung und Zuschreibungen der Geführten beeinflussen Führungserfolg
- Betonung informeller Prozesse im Rahmen der Führung

⇨ Neuere Konzepte entwickeln ein weniger hierarchisches, flexibleres Bild von Führung

Zusammenfassung und Anregungen für die Diskussion

Ausgangsfrage: Haben traditionelle Erfolgsformeln der Führung weiter Gültigkeit?

→ Jein

Handlungsempfehlungen:

- Aufbau von Vertrauen und Identifikation als Kernaufgaben der Mitarbeiterführung
  → Reziprozität, Authentizität und Empowerment
- Situative Faktoren berücksichtigen
- Zunehmende Bedeutung struktureller und kultureller Steuerungsmechanismen

Ausblick:

- Brauchen Unternehmen zukünftig überhaupt Führungskräfte? → Beispiel Zappos
- Wie wird die zunehmende Mensch-Maschine-Interaktion Führung beeinflussen?
- ...

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Erk P. Piening
Lehrstuhl für Organisation, Personal und Unternehmensführung

JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Tel. +49 (0)6131-39-23754
Fax: +49 (0)6131-39-23004

http://www.orga.bwl.uni-mainz.de/index.php