

Mensch und Organisation



Frage 1



Frage 2



Frage 3



Frage 4



Frage 5

eingereicht bei

Prof. (FH) Dr. Tanja Eiselen
Prof. (FH) Dr.rer. pol. Falko E. P. Wilms
Dr. phil. Mag. rer. nat. Willy Kriz

Fachhochschule Vorarlberg

Dornbirn, 25. April 2007

Projektgruppe Planspiel

Andrea Schöch
Carmela Herbst
Christian Rothmund
Manuela de Pretis
Martina Waltle
Martina Rüscher
Osman Kabaetli

Inhaltsverzeichnis

Frage 1: Arbeitszufriedenheit und –motivation	3
Frage 2: Organisationskultur	7
Frage 3: Organisationseinheit im Gesamtunternehmen	11
Frage 4: Entscheidungsfindung	14
Frage 5: Führung	18

Frage 1: **Arbeitszufriedenheit und –motivation**

Welche Elemente tragen in der Organisationseinheit, in der Sie ihr Projekt bearbeiten, zu **Arbeitszufriedenheit** und/oder **Arbeitsmotivation** bei, welche **Stärken/Schwächen** können Sie erkennen? Dabei muss inhaltlich zu mind. einem Konzept von Arbeitszufriedenheit und / oder Motivation ein Bezug hergestellt werden.

Die Fachhochschule Vorarlberg ist in sechs so genannte Wissenspools unterteilt. Das Projekt „Planspielentwicklung Beschaffungslogistik“ wird im Auftrag des Wissenspool Wirtschaft durchgeführt. Dieser Wissenspool verfügt über ein Team von mehr als 15 Mitarbeitern, deren Arbeit sich den Bereichen Logistik, Prozessmanagement, Marketing, Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsinformatik oder Unternehmensführung zuteilen lässt. Auf Grund der verschiedenen Fachbereiche kann es immer wieder zu unterschiedlichen Ansichten und Meinungen der einzelnen Mitarbeiter kommen. Daher muss überlegt werden wie 15 Mitarbeiter motiviert werden können, wie sie zusammenzuarbeiten und dabei die Freude an ihrer Tätigkeit nicht verlieren.

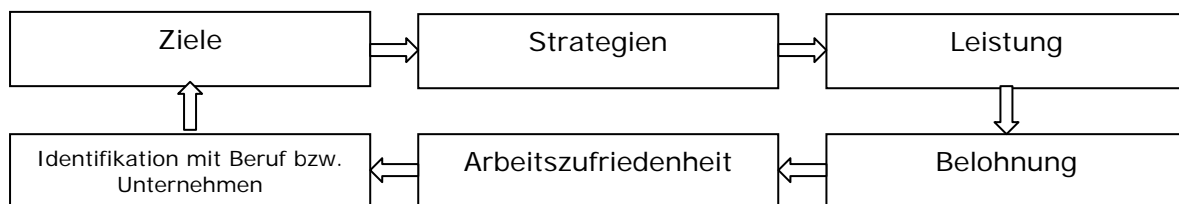
Das Wort Motivation leitet sich von dem lateinischen Wort motus (=Bewegung) ab. Es gibt zahlreiche verschiedene Definitionen über dieses Wort. Heckhausen zum Beispiel meinte: „Motivation bedeutet, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“ Eine weitere Definition kommt von Bischof die wie folgt lautet: „Motivation ist die Abweichung eines angestrebten Zustandes (Sollwert) von einem aktuellen Zustand (Istwert). Diese Abweichung gibt dem Verhalten Energie, Richtung und Ausdauer. Im Fall des Wissenspools Wirtschaft ist der Sollwert dabei die Aufgabenstellung, welche gelöst werden soll. Der Istwert oder der aktuelle Zustand verändern sich natürlich ständig und dadurch ändert sich auch laufend die Arbeitsmotivation jedes Einzelnen, die nie erzwungen werden kann. Sind die Ist- bzw. Sollwerte nicht ausreichend definiert, so besteht die Gefahr, dass die einzelnen Mitarbeiter diese anders sehen als die anderen. Dabei sollte nie vergessen werden, dass Motivation freiwillig ist, deshalb müssen Überlegungen angestellt werden, wie diese erreicht werden kann.“

Bei der Motivation werden wichtige Unterscheidungen vorgenommen, eine davon ist die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation. Während die extrinsische Motivation auf ein bestimmtes Ziel oder Ergebnis gerichtet ist, wird bei der intrinsischen Motivation das Verhalten von Tätigkeitsanreizen in der Handlung selbst gesteuert. Somit sind Belohnungen und Bestrafungen extrinsische Motivationsfaktoren, während der Nervenkitzel oder die Erkenntnis durch Lernen als intrinsische Faktoren bezeichnet werden.

Der Wissenspool Wirtschaft arbeitet sehr viel mit den anderen Wissenspools, aber auch mit externen Lehrbeauftragten zusammen, woraus sich eine hohe Meinungsvielfalt ergibt, die die Offenheit für neue Ideen fördert. Dieses fachübergreifende Arbeiten hat sich durch die Umsetzung der interdisziplinären Lehrveranstaltungsmodule deutlich verstärkt. Das interdisziplinäre Arbeiten soll von den Mitarbeitern als Herausforderung angesehen werden und kann daher mit einer effektiven Strategie zu einer hohen Leistung führen, die für die beteiligten Personen als befriedigend erlebt wird und daher in einer intrinsischen Belohnung resultiert und daher eine erhöhte Arbeitszufriedenheit zur Folge hat. Auf der anderen Seite kann diese Arbeitsform zu Demotivation und Unzufriedenheit führen, wenn sich die Mitarbeiter nicht mit der Aufgabe identifizieren können. Dies könnte vor allem dann der Fall sein, wenn die Strategie zur Umsetzung des fachübergreifenden Lehrens nicht ausreichend geplant wurde oder die Mitarbeiter den Sinn der Interdisziplinarität nicht erfassen. Sollen sich also die Mitarbeiter mit den Aufgaben identifizieren, muss beachtet werden, dass sich die betreffenden Personen mit dem Unternehmen, in diesem Fall mit der Fachhochschule Vorarlberg, verbunden fühlen. Diese Identifikation mit dem Unternehmen steigt nach Locke und Latham dann, wenn die Mitarbeiter für gute Leistungen konstruktive Rückmeldungen bzw. Aussagen über Verbesserungspotential bekommen und dadurch eine höhere Arbeitszufriedenheit entwickeln. Dadurch dass die Mitarbeiter immer wieder Feedback, zum Beispiel in Form von Evaluationen, über die gelieferte Arbeit erhalten, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit sich immer weiterzuentwickeln können sich daher ständig verbessern. Dies führt dazu dass die Mitarbeiter immer höhere Ziele erreichen wollen, was sich positiv auf die Motivation auswirkt und der Wissenspool daher einer kontinuierlichen Verbesserung unterliegt, die immer somit immer neue

Erkenntnisse erzielen kann. Ziele, die von den Mitarbeitern als schwer erreichbar und wichtig angesehen werden bestimmen das Verhalten der Einzelnen und führen daher zu einem Prozess der Selbstregulation, das heißt dass sich die Mitarbeiter durch Selbstbeobachtung, Selbstbeurteilung und Eigenreaktionen in ihrem Fachbereich immer weiterentwickeln.¹

Die Zusammenhänge zwischen Arbeitsmotivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit werden im „high performance cycle“ von Locke und Latham dargestellt.



Darst. 1: Der „high performance cycle“, Quelle: Eigene Darstellung

Demnach führen herausfordernde Ziele mit effektiven Strategien zu Leistung, die einerseits die Personen als befriedigend erleben und daher zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führen. Andererseits steigt die Arbeitszufriedenheit durch extrinsische Belohnung. Laut Locke und Latham steigert eine erhöhte Arbeitszufriedenheit in der Folge auch die Identifikation mit dem Unternehmen. Wird der „high performance cycle“ auf den Wissenspool Wirtschaft übertragen, so führen die herausfordernden Ziele, die durch passende Strategien versucht werden zu erreichen, zu Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter in den einzelnen Spezialbereichen. Die Arbeitszufriedenheit führt zu einer höheren Identifikation mit der Fachhochschule Vorarlberg, was die Mitarbeiter im Wissenspool Wirtschaft dazu motiviert sich immer noch höhere Ziele zu stecken. Ein Beispiel für die Anwendung des „high performance cycle“ in der Fachhochschule Vorarlberg ist die Evaluation mit Hilfe derer es den Lehrbeauftragten möglich ist sich ständig weiter zu entwickeln.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Zusammenarbeit im Wissenspool Wirtschaft und die herausfordernden Ziele zu Motivation und Arbeitszufriedenheit führen. Dadurch werden die Mitarbeiter offener für neue

¹ Vgl. Hron 2000, S. 46, S. 75 ff.; Rosenstiel 1995, S. 235.

Ideen, engagieren sich für den Beruf und Identifizieren sich mit dem Unternehmen.

Frage 2: Organisationskultur

Analysieren Sie die **Organisationskultur** in der Organisation / Einheit, in der Sie Ihr Projekt bearbeiten. Dabei muss inhaltlich zu Aspekten der Vorlesung Bezug genommen werden und mit Beispielen aus der Organisation dargestellt werden.

Während früher eher Wert auf Pflichtwerte, wie Fleiß, Gehorsamkeit, Disziplin, Treue, Höflichkeit und Selbstbeherrschung gelegt wurde, stehen heute Selbstentfaltungswerte, wie Demokratie, Eigenständigkeit, Kreativität, Spaß und Genuss im Vordergrund. Allerdings sollten die traditionellen Pflichtwerte trotzdem nicht aus den Augen gelassen werden. Dieser Wertewandel führte zu einer neuen Gestaltung der Arbeitsorganisation. Jedes Unternehmen hat eine eigene Unternehmenskultur, die aus Werten, Normen, Ritualen, Tugenden und Denk- und Verhaltensmustern besteht, auf Grund derer Entscheidungen getroffen sowie Handlungen und Aktivitäten durchgeführt werden.²

Der Fachhochschule Vorarlberg hat eine starke Unternehmenskultur, das heißt die Kultur ist in besonders intensiver Form ausgeprägt und beeinflusst somit das gesamte organisatorische Handeln. Es wird nach klaren Orientierungsmustern und Werten gehandelt und auf Basis der gemeinsamen Werte und Normen gearbeitet. Da der Wissenspool Wirtschaft in die Organisationseinheit Fachhochschule eingebunden ist, kann man von einer Subkultur sprechen. Diese Subkultur ist zwar stark in der Unternehmenskultur der Fachhochschule verankert, wird aber in dieser Arbeit als eigenständige Unternehmenskultur angesehen. Dabei wird klar betont, dass diese Unternehmenskultur des Wissenspools Wirtschaft auf der Unternehmenskultur der Fachhochschule Vorarlberg basiert. Die Existenz von Subkulturen hat sowohl positive als auch negative Aspekte. Wenn also durch die Existenz von Subkulturen das Unternehmen von innen her stärken, das heißt die Mitarbeiter fühlen sich durch eine größere Nähe und Menschlichkeit mit dem Unternehmen verbunden, so ist dies ein positiver Gesichtspunkt von Subkulturen. Führt jedoch das Zusammengehörigkeitsgefühl der Subkultur zur Abschottung vom Gesamtunternehmen, so müssen Maßnahmen ergriffen werden, damit die

² Vgl. Bromann, Piwinger 1992, S. 3; Herbst 1998, S. 25 f.; Regenthal S. 43 ff.

Mitarbeiter sich wieder mit dem Unternehmen selber identifizieren können. Im Fall der Fachhochschule Vorarlberg stehen jedoch vor allem die positiven Aspekte im Vordergrund und dadurch kann die Unterteilung der Fachhochschule in die verschiedenen Wissenspools als erfolgreich beurteilt werden.³

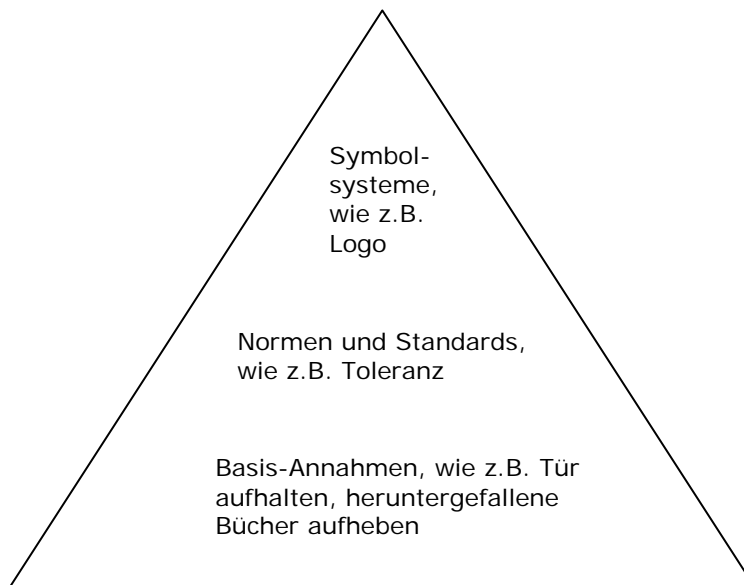
Die Unternehmenskultur eines Betriebs beeinflusst auch immer die Bereitwilligkeit der Mitarbeiter, Wissen offen zu legen und an andere weiterzugeben. Da insbesondere das implizite Wissen, das als solches nicht verbalisiert werden kann, immer an Personen gebunden ist kommt diesem eine entscheidende Bedeutung zu. Daher sollte es immer im Interesse des Unternehmens sein, den Wissensaustausch unter den Mitarbeitern zu fördern, das heißt alle Mitarbeiter sollten immer über den gleichen Wissensstand verfügen. Dies ist im Wissenspool Wirtschaft augenscheinlich der Fall.⁴

Edgar Schein, ein US-amerikanischer Psychologe, entwickelte ein Kulturebenen-Modell zur Beschreibung von Organisationskulturen. Schein definiert Kultur dabei als „ein Muster grundlegender Annahmen – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, während diese lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen – die gut genug funktionierten, um als gültig angesehen zu werden, und die deshalb neuen Mitgliedern vermittelt werden als richtige Methode der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme.“ Das Organisationsmodell besteht aus 3 Ebenen. Die erste Ebene beschreibt dabei die sichtbaren Verhaltensweisen, wie die Kommunikation der Mitarbeiter aber auch das Auftreten nach außen hin. Bei der Fachhochschule Vorarlberg ist dies aus dem einheitlichen Logo, den Geschäftsbriefen aber auch aus der einheitlichen Gestaltung aller das Unternehmen betreffenden Aktivitäten ersichtlich. Die zweite Ebene beschreibt die Normen und Standards, das heißt die Verhaltensmuster der Mitarbeiter und die Einstellungen, welche bei der Fachhochschule aus Ehrlichkeit, Anerkennung, Toleranz und vielen weiteren Werten bestehen. Diese Werte bestimmen das Verhalten der Mitarbeiter. Die dritte Ebene besteht aus den Basiswerten, die meist nicht bewusst sind und auch auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Es handelt sich dabei um die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden und daher auch nicht hinterfragt werden. Eine dieser

³ Vgl. Heinen, Fank 1997, S. 246 – 248; Bromann, Piwinger 1992, S. 40 f.

⁴ Vgl. Warnecke 1993, S. 105 ff.

Grundannahmen ist zum Beispiel, dass man sich die Tür aufhält oder im Aufzug wartet bis alle eingestiegen sind.⁵



Darst. 2: 3 Ebenen nach Schein. Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmenskultur im Wissenspool Wirtschaft ist von Anerkennung für die Arbeit der anderen, Toleranz der Individualität jedes Einzelnen, Offenheit für neue Ideen und Vertrauen zu den anderen Mitarbeitern geprägt. Es hat den Anschein, dass die Mitarbeiter des Wissenspools Wirtschaft die Zielsetzungen ihrer einzelnen Arbeiten kennen und genau wissen was von ihnen verlangt wird. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass an der Fachhochschule Vorarlberg Frauen und Männer gleichbehandelt werden. Die Mitarbeiter wollen den Studierenden Wissen durch eine persönliche Betreuung vermitteln und somit langfristig den Wirtschaftsstandort Vorarlberg sichern. Zur Unternehmenskultur zählen auch die vielfältigen Lehr- und Lernmethoden wie selbstorganisiertes Lernen, Problem Based Learning, Projektarbeiten, Fallstudien und Übungen. Durch die Möglichkeit der Mitarbeiter Forschungen auf den verschiedenen wirtschaftlichen Fachbereichen durchzuführen, werden Visionen geschaffen, die durch passende Strategien schrittweise umgesetzt werden. Dadurch ist die Unternehmenskultur im Wissenspool Wirtschaft, wie auch in der gesamten Fachhochschule zu einem ständigen Lernprozess geworden. Diese ständige Weiterentwicklung kann als ein weiterer Grundpfeiler der Unternehmenskultur der Fachhochschule Vorarlberg bezeichnet werden und ist somit die Basis für Innovationen und Visionen.

⁵ Vgl. Schein 1985, S. 9.

Abschließend bleibt noch zu bemerken, dass die Unternehmenskultur an der Fachhochschule Vorarlberg im Großen und Ganzen auch so wie beschrieben gelebt wird. Es gibt allerdings auch Ausnahmen bei denen sich einzelne Personen anders als in der Unternehmenskultur vorgesehen, was aber natürlich auch mit den einzelnen Persönlichkeiten der Mitarbeiter zu tun hat.

Frage 3: **Organisationseinheit im Gesamtunternehmen**

Anhand welcher Strukturen ist die **Organisationseinheit** in der sie ihr Projekt bearbeiten **in** das **Gesamtunternehmen eingebunden**. Welche Stärken/Schwächen hat diese Einbindung und welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben Sie? Dabei ist inhaltlich ist mindestens 1 Koordinationsmechanismus aus der Organisationslehre aufzubauen.

Organisation ist allgemein die Art und Weise, wie die Teile eines Ganzen untereinander und zu diesem Ganzen orientiert sind und zusammenwirken. Eine Organisation kann auch als System gesehen werden, d.h. es ist eine Institution, die eine bestimmte Aufgabe oder ein bestimmtes Ziel hat. Zu einer Organisation können Personen wie Mitarbeiter, Mitglieder, Eigentümer, aber auch dingliche Gegenstände wie Immobilien, Maschinen, Lagerbestand, und auch Vermögenswerte (Betriebsvermögen, Aktion, Optionen) gehören.

Die Aufgabe bzw. die Tätigkeit, innerhalb eines Systems ist die Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten zu gestalten und Abläufe zu gewährleisten. Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist die Struktur des Systems.⁶ Weiters wird nun die Struktur eines solchen Systems definiert.

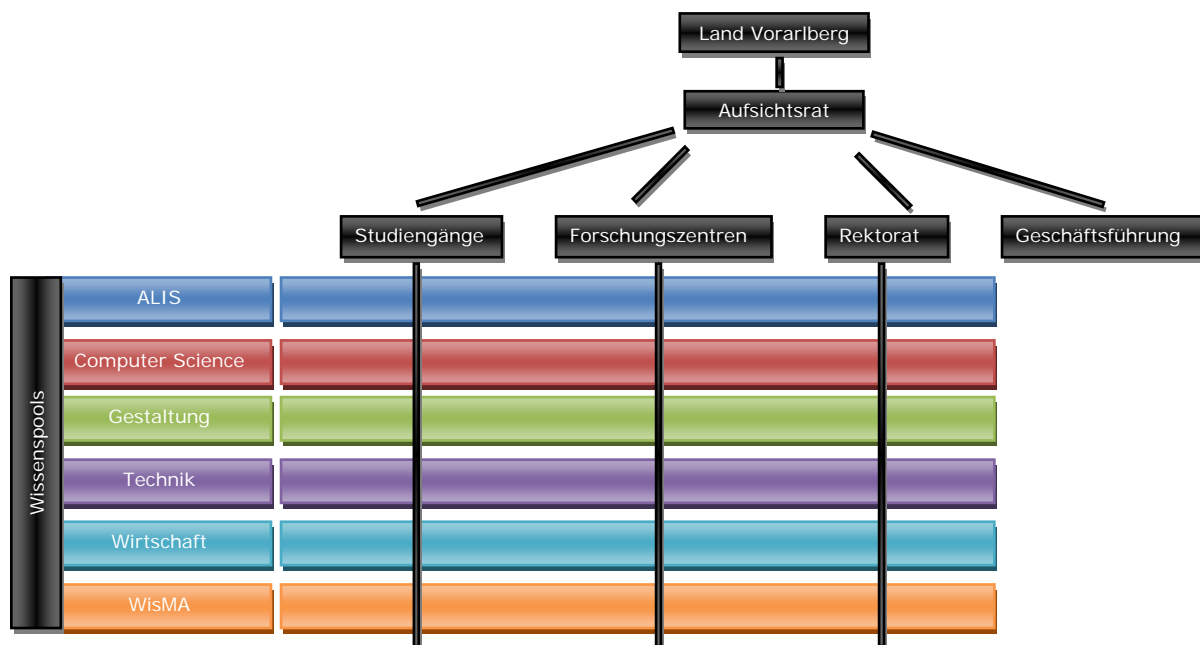
Meist wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation unterschieden. Die Aufbauorganisation wird in Form eines hierarchischen Organigramms visualisiert. Die Ablauforganisation kann durch Flussdiagramme und Netzpläne dargestellt werden. Eine weitere Variante von Organisationssystemen ist die Matrixorganisation. Eine Matrixorganisation ist eines der möglichen Strukturprinzipien in einer Organisation eines Betriebes, nach der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden können. Dabei werden zwei Leitungssysteme miteinander kombiniert. Die Mitarbeiter stehen in mehreren Weisungsbeziehungen, z.B. sind sie den Leitern der verrichtungsbezogenen Abteilungen Beschaffung, Produktion und Absatz und gleichzeitig den objektbezogenen Produktmanagern unterstellt. Eine Matrixorganisation ist damit eine Form der Mehrlinienorganisation.⁷ Die hierbei entstehenden Zuständigkeitsüberkreuzungen führen in der Praxis jedoch häufig zu so großen Problemen, dass in aller Regel die personelle Weisungsbefugnis auf

⁶ Vgl. Schlick 1997, S. 56. Frese 1992, S. 1459.

⁷ Vgl. Mehrmann; Wirtz 1999, S. 96.

eine einzige Linie beschränkt wird, jeder Mitarbeiter also nur einen unmittelbar weisungsberechtigten Vorgesetzten hat. Die überkreuzenden Zuständigkeiten der anderen Linie werden dann meist dadurch aufgelöst, dass Mitarbeiter temporär Aufgaben bezogen für die andere Linie freigestellt werden; der Anteil der Arbeitszeit, der hierfür bereitzustellen ist, wird dann meist zwischen den Vorgesetzten der jeweiligen Linien verhandelt. Diese Organisationsform kann man in der Fachhochschule Vorarlberg finden.

Die unten dargestellte Grafik zeigt das Überkreuzen der Linien.



Darst. 3: Matrixorganisation. Quelle: Eigene Darstellung

Diese Einteilung soll die Überkreuzungen der einzelnen Gebiete verdeutlichen. Jede Lehrperson der Fachhochschule Vorarlberg ist nur einem bestimmten Wissenspool zugeordnet, was zu dieser Einteilung führt, obwohl die Studiengänge der Fachhochschule Vorarlberg die Kernprozesse sind. Ein Beispiel wäre der Rektor der Fachhochschule Vorarlberg Herr Feuerstein, welcher sowohl im Rektorat als auch im Wissenspool Technik tätig ist.

Weiters ist sehr wichtig, dass jeder Wissenspool von den verschiedenen Einrichtungen genutzt bzw. angemietet werden kann. Beispielsweise wenn unser Studiengangsleiter Herr Kremser will, dass jemand das Fach Team unterrichtet, dann kann er vom jeweiligen Wissenspool einige Stunden mieten.

Der Studiengang Betriebswirtschaft benutzt verschiedene Wissenspools. Zum einen den Wissenspool Wirtschaft und den Wissenspool Wissenschafts- und

Management-Methoden (WisMA) und zum anderen nutzt der Studiengang BWL den Wissenspool Computer Science und ALIS (Angewandte Sprachen und Interkulturelle Studien).

Nun werden die Stärken und die Schwächen der Matrixorganisation aufgezählt. In solch einer Organisation gibt es wenige Schnittstellen, denn durch den Matrixaufbau werden Schnittstellen reduziert, da der Ablauf jedes Vorganges berücksichtigt wird. Weiters wird sehr viel Wissen gesammelt, d.h. jeder weiß in welchem Pool das benötigte Wissen gesammelt ist und man kann so gezielt Personen auf das spezielle Thema ansprechen. Auf dieses Wissen kann auch leicht zugegriffen werden, was sich auch als Stärke herausstellt.

Die Schwächen des Modells sind dass es in solch einer Organisation mehrere Vorgesetzte gibt. Je nach Anliegen müssen unterschiedliche Personen kontaktiert werden. Die Abhängigkeit vom Poolleiter ist auch ein gravierender Nachteil, denn der Poolleiter ist für die Weitergabe der Informationen zuständig. Bis vor kurzem war der Wissenspool Wirtschaft gänzlich ohne Leitung, mittlerweile wurde eine interimistische Leitung (Mimi Steurer-Holböck) ernannt. Ebenfalls gibt es in einer Matrixorganisation keine Aufstiegsmöglichkeiten. Ein Aufstieg ist sehr beschränkt möglich, da ein Wechsel in einen anderen Wissenspool schwer möglich ist und auch Poolleiterstellen öffentlich ausgeschrieben werden. In anderen gewachsenen Organisationen, als Beispiel das Militär, ist dies viel stärker möglich. Eine letzte Schwäche, die beobachtet werden konnte ist die Isolation des Wissenspools. Eine Jobrotation ist durch die Einteilung des Wissens in Pools nicht möglich. Nur durch fächerübergreifende Arbeitsgruppen ist ein Wissenstransfer möglich.

Zum Schluss kann noch erwähnt werden, dass die Matrixorganisation in der Fachhochschule Vorarlberg sicher viele Vorteile für die einzelnen Lehrbeauftragten und deren Vorgesetzten mit sich bringt. Trotz allen hier aufgezählten Nachteilen scheint dieses Organisationsmodell in der Fachhochschule gut zu funktionieren.

Frage 4: **Entscheidungsfindung**

Wie werden in der Organisationseinheit, in der Sie ihr Projekt bearbeiten, die wesentlichen **Entscheidungen getroffen**, welche Stärken/Schwächen erkennen Sie und welche konkreten Verbesserungsvorschläge haben Sie?
Dabei ist inhaltlich auf mindestens einem Konzept aus der Entscheidungstheorie aufzubauen.

Eine Entscheidung bezeichnet eine bewusste oder unbewusste Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen, von denen normalerweise nicht alle realisiert werden können. Diese Handlungsalternativen sollen betriebswirtschaftlich durch eine genaue Planung bewertet werden können, das heißt wesentliche Entscheidungen sollen weder emotional noch zufällig sondern rein rational erfolgen. Diese rationale Entscheidung richtet sich dabei an den vorgegebenen und bereits genau definierten Zielen. Auch die erwünschten und unerwünschten Folgen der Entscheidung sollen schon vorab geklärt werden, sodass der Erfolg bzw. Misserfolg einer Entscheidung erkannt werden kann. Man spricht dabei von einem intelligenten System, welchem es möglich ist, aus vergangenen Fehleinschätzungen zu lernen und dadurch zukünftig zu besseren Entscheidungen zu kommen. Dies ist natürlich nur dann möglich, wenn sich die Ausgangssituation nicht drastisch verändert hat.⁸

Jedes Unternehmen muss Entscheidungen treffen, die sich auf die betrieblichen Vorgänge beziehen oder zumindest im Zusammenhang mit betrieblichen Aspekten stehen. An der Fachhochschule Vorarlberg werden die wesentlichen Führungsentscheidungen von der Geschäftsleitung getroffen. Diese setzt sich zusammen aus dem Geschäftsführer, dem Rektor und den VizerektorInnen. Das Rektorat ist zuständig für inhaltliche und organisatorische Fragen in den Bereichen der Lehre und der Forschung. Für die Entscheidungsfindung wird das Rektorat durch Gremien und Arbeitsgruppen unterstützt. Kleinere Entscheidungen werden allerdings von den einzelnen Hochschullehrern selber getroffen. Beispielhaft sind dies Entscheidungen über die genauen Lehrinhalte, die zwar grob vorgegeben werden, aber auf Grund von fehlender Normungen der Lehrpläne, den Hochschullehrern einen gewissen Entscheidungsspielraum

⁸ Vgl. Wöhe 2005, S. 115 – 117; Saliger 1998, S. 1 ff.; Lechner, Egger, Schauer 2005, S. 54, S. 97 – 100.

einräumen. Genauso können die Hochschullehrer die Umsetzung der Lehrveranstaltung selbst gestalten, das heißt manche bevorzugen es nur Vorlesungen zu halten, während andere Seminare in kleineren Lerngruppen durchführen und wieder andere auf ganz andere Lehrmethoden, wie zum Beispiel das Problem Based Learning zurückgreifen. Auch die Notengebung und Zusammensetzung kann von den Hochschullehrern individuell gestaltet werden. So werden die Studenten in jeder Lehrveranstaltung unterschiedlich beurteilt, je nachdem ob der Hochschullehrer Prüfungen, Präsentationen, Seminararbeiten oder andere Beurteilungskriterien bevorzugt. Es hat den Anschein, dass den Mitarbeitern soviel Entscheidungskompetenz wie möglich eingeräumt wird. Ob dies zielführend ist oder nicht muss dabei kritisch hinterfragt werden.

Meist wird davon ausgegangen, dass eine „gute“ Entscheidung auch zu dem erwünschten Erfolg führt. Das ist aber nicht immer so, denn Entscheidung und Erfolg haben viele Ursachen, die außerhalb des Einflussbereiches der Entscheider liegen. Neben unvorhersehbaren Ereignissen können strategische Manöver anderer, das eigene fehlende Durchsetzungsvermögen und viele andere Faktoren den besten Lösungsansatz und die beste Entscheidung zunichte machen. Das ist zum Beispiel der Fall wenn die einzelnen Entscheider nicht ausreichend untereinander kommunizieren bzw. die falschen Informationen austauschen.⁹ An der Fachhochschule Vorarlberg bekommen Außenstehende oft den Eindruck, dass genau das Problem der fehlenden oder falschen Kommunikation dazu führt, dass über die selben Probleme verschiedene Entscheidungen getroffen werden. Dies führt dazu, dass sich die Lehrinhalte teilweise sehr stark überschneiden und die Studenten daher bestimmte Dinge lernen müssen, die schon geprüft und abgeschlossen wurden. Auf der anderen Seite kommt es dazu, dass entscheidende Lehrinhalte gar nicht angesprochen werden, weil die Hochschullehrer voraussetzen, dass diese bereits gelehrt wurden. Diese sichtbaren Koordinationsprobleme unterstützen die Vermutung, dass das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und gerade auch zwischen den einzelnen Wissenspools teilweise gar nicht oder nur sehr schwach vorhanden ist.

Die oben erwähnten Kriterien haben zwar meist keinen gravierenden Einfluss auf die Studenten. Aber trotzdem könnte überlegt werden, ob das ohnehin schon

⁹ Vgl. Martin 1998, S. 60 – 72; Hungenberg 2002, S. 98 ff.

hohe Lehrniveau der Fachhochschule Vorarlberg durch eine bessere Abstimmung der Lehrveranstaltungen durch die einzelnen Hochschullehrer, ohne allzu großen Aufwand auf ein noch höheres Niveau gesteigert werden könnte. Es müsste probiert werden, ob die Einschränkung der Entscheidungsspielräume der Hochschullehrer bezüglich der Lehrinhalte zu dieser Verbesserung führen würde. Dazu müssten zuerst die Schnitt- bzw. Schwachstellen gefunden und konkretisiert werden, was wahrscheinlich am meisten Zeit in Anspruch nehmen würde, aber unbedingt notwendig ist um das betreffende Problem von den anderen abzugrenzen, die angestrebten Ziele zu genau zu definieren sowie die Messkriterien festzulegen. Nur so ist es möglich festzustellen, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Als nächstes sollten dann die Handlungsalternativen gefunden werden, das heißt es sollte überlegt werden, wie die Schnittstellen in der Lehre vermieden bzw. entschärft werden können. Dafür stehen die verschiedensten Kreativitätstechniken zur Verfügung, welche auch in den Lehrveranstaltungen den Studenten vermittelt werden und so an Hand eines Praxisbeispiels umgesetzt werden könnten. Auf dieser Stufe des Entscheidungsprozesses wird noch keine Wertung vorgenommen. Erst im nächsten Schritt sollten die einzelnen Handlungsalternativen dann rein rational bewertet und gewichtet werden. Dies könnte zum Beispiel mit Hilfe eines „Best-Worst-Case-Szenarios“ gemacht werden. Auch kann jetzt die Qualität und die Umsetzbarkeit der einzelnen Alternativen bewertet werden. Erst wenn diese drei Schritte genau durchgeführt wurden, sollte zur eigentlichen Entscheidungsfällung übergegangen werden. Dazu gibt es verschiedene Verfahren, mittels derer eine Entscheidung getroffen werden kann. Wenn dann die Entscheidungen getroffen sind, sollte das Ergebnis wiederum kritisch hinterfragt werden, was dann schlussendlich in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess resultieren würde. Dadurch könnte die Fachhochschule Vorarlberg auch die teilweise nur theoretisch ausgearbeiteten Konzepte der Lehrveranstaltungsmodulen und des interdisziplinären Lernens wirklich wie vorgesehen umsetzen und nicht auf Kosten des Lernerfolgs der Studenten auf Scheinlösungen stehen zu bleiben.¹⁰

Die partiellen Mängel in der Koordination könnten dadurch vermieden werden, dass den Hochschullehrern vielleicht doch mehr Dinge vorgeschrieben werden, das heißt, dass die Hochschullehrer weniger Entscheidungsspielräume die

¹⁰ Vgl. Bronner 1999, S. 34 ff.; Schierenbeck 2003, S. 101, S. 124, S. 164 ff.

Lehrinhalte betreffend haben und so die Lehrveranstaltungen doch aufeinander abgestimmt werden können. Aber an einer Fachhochschule die unter anderem auch Wissen in Prozessmanagement, Projektmanagement und Kreativitätstechniken vermittelt, sollte das eigentlich kein Problem darstellen. Denn vielleicht wären die einen oder anderen Studenten sogar froh, ein solches Projekt durchzuführen, da bei vielen Projektaufgaben die gemacht werden müssen, der Lerneffekt ohnehin nicht immer so erreicht wird wie vorgesehen. Wenn also die einzelnen Hochschullehrer nicht so große Entscheidungsspielräume hätten wie zum derzeitigen Zeitpunkt, so könnten die Lehrveranstaltungen von vornherein besser aufeinander abgestimmt werden. So könnten Überschneidungen vermieden werden und erreicht werden dass sich die Lehrinhalte wirklich ergänzen. Im Großen und Ganzen sind die Koordinationsprobleme der Fachhochschule Vorarlberg aber nicht so gravierend, dass es für die Studenten unzumutbar wäre, in Anbetracht einer kontinuierlichen Verbesserung aber sollte eventuell eine Überarbeitung der Lehrveranstaltungsmodule in Betracht gezogen werden.

Frage 5: Führung

Wie erleben Sie **Führung in der Organisationseinheit/** Unternehmen, in dem Sie ihr Projekt bearbeiten? Greifen Sie einen der vorgestellten theoretischen Ansätze heraus, beschreiben Sie diesen und unterlegen Sie ihn mit Beispielen/Erlebnissen aus Ihrem Unternehmen!

„Führen heißt einerseits, Einfluss auf die Mitarbeiter auszuüben, der sie veranlasst, die erwarteten Beiträge zur Erreichung der Unternehmungsziele zu erbringen und andererseits, Bedingungen zu schaffen, die es zugleich ermöglichen, dass die Mitarbeiter auch ihre persönlichen Ziele zu realisieren in der Lage sind.“¹¹

Die Unternehmensführung hat also die Aufgabe, die Einzelpläne der einzelnen Unternehmensbereiche zu einem Ganzen zusammenzufassen, diesen Gesamtplan in die Tat umzusetzen und diese Umsetzung zu überwachen. Das alles soll auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet sein. Auf der anderen Seite soll aber nie vergessen werden, dass erst die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu einer erfolgreichen Zielerreichung beitragen kann.

Führung ist eine zielbezogene Einflussnahme. Wobei besonders das Wort zielbezogen problematisch ist – da sich die Zielfindung nicht immer als einfach aber als höchst wichtig erweist. Wie schon Mark Twain sagte: Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“ Die Suche nach einer Vision, nach Unternehmenszielen, Bereichszielen und auch Mitarbeiterzielen ist für eine erfolgreiche Führung unumgänglich. Wenn ein Kapitän auf einem Schiff nicht recht weiß, wohin er möchte, wie soll er seine Crew dann führen?

Kommen wir nun aber zum Führungsverhalten im Wissenspool Wirtschaft. Das Ziel des Pooles ist natürlich die erfolgreiche Vermittlung von Wissen an Studenten. Das Kontinuum von Führungsverhalten reicht von einem autoritären Führungsstil bis hin zu einem demokratischen Führungsstil. Autoritäre Führung zeichnet sich dadurch aus, dass der Entscheidungsspielraum der Führungskraft

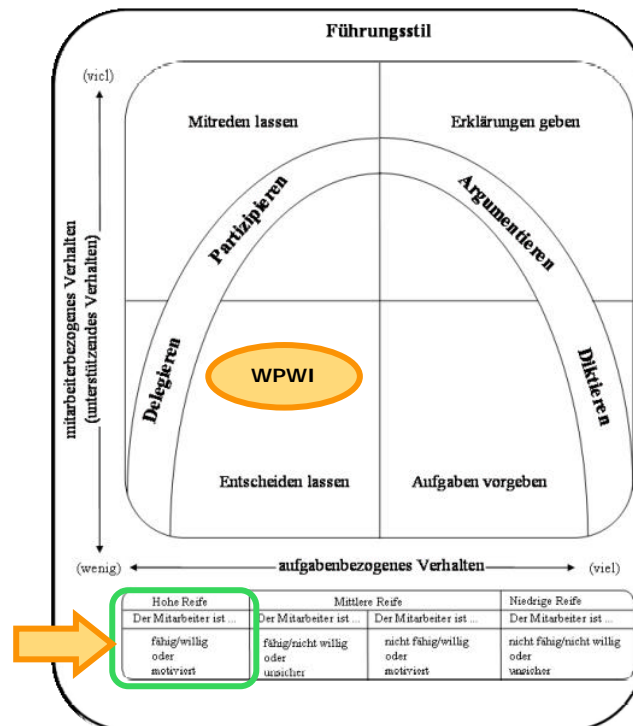
¹¹ Vgl. Schierenbeck 2003, S. 107.

äußerst hoch ist, bei einer demokratischen Führung ist der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter hingegen äußerst hoch – beide Extreme haben wie gewöhnlich ihre Nachteile. Der Wissenspool Wirtschaft befindet sich laut unseren Beobachtungen ganz klar auf der demokratischen Seite. Die Mitarbeiter des Pools entscheiden innerhalb der Systemgrenzen sehr frei – die einzigen Einschränkungen sind die Absprachen mit anderen Wissenspools. Vergleichen wir nun die allgemein gültigen Merkmale demokratisch geführter Gruppen mit der Wirklichkeit im Wissenspool Wirtschaft. Das erste auffällige Merkmal ist eine entspannte und freundschaftliche Atmosphäre innerhalb der Gruppen, was wir beim Wirtschaftspool auch finden. Eine hohe Gruppen-Kohäsion ist laut unseren Informationen auch gegeben. Beim nächsten Merkmal gibt es getrennte Meinungen – auf der einen Seite ist die Qualität des Gelehrten sicher hoch, aber ob es Originell zu scheinen mag ist natürlich Geschmackssache jedes Studenten– deshalb lassen wir dieses Merkmal offen. Das letzte Merkmal hingegen, Weiterarbeit auch bei Abwesenheit des Leiters, können wir wieder ganz klar bejahen, denn wir haben ja gerade den Fall im Wissenspool Wirtschaft, dass kein wirklicher Leiter des Pools vorhanden ist und der Pool dennoch nicht im Chaos versinkt.¹²

Weiters wird nun kurz etwas über die Reifegradtheorie von Hersey und Blanchard erzählt. Diese Theorie wurde Ende der 60er Jahre begründet und baut auf den bekannten Ohio-Studien auf. Die Reifegradtheorie besagt, dass der Führungsstil dem Reifegrad der Mitarbeiter angepasst werden muss, d.h. man sollte auf keinen Fall einen 14-jährigen Lehrling gleich behandeln wie einen Fachhochschulabsolventen. Bei Reife unterscheidet man zwischen Arbeitsreife und psychologischer Reife. Arbeitsreife ist Knowhow, Erfahrung und Fähigkeiten. Psychologische Reife ist Motivation, Einsatz und Selbstvertrauen. Der Fachhochschulabsolvent besitzt sowohl mehr Arbeitsreife als auch meist mehr psychologische Reife und sollte auf keinen Fall dieselbe Führung erhalten wie ein Lehrling. Einem Lehrling soll und muss gesagt werden, welche Aufgaben er zu erledigen hat, wie er was machen soll. Einem Fachhochschulabsolvent können schon zu Beginn gewisse Spielräume eingerichtet werden, wenn man ihm

¹² Vgl. Steinmann, Schreyögg, 2000, S. 589ff.

vorsagt, was er zu tun hat, verliert er schnell die Motivation und fühlt sich schlecht.¹³



Darst. 4: Reifegradmodell. Quelle: Wunderer S. 69.

Hier sehen wir das Reifegradmodell. Es unterscheidet 4 verschiedene Reifegrade, die durch ein Manager's Rating Formular, das vom Mitarbeiter ausgefüllt wird, bestimmt werden kann. Mitarbeiter mit einer niedrigen Reife sind nicht fähig/nicht willig oder unsicher – im Gegensatz dazu sind Mitarbeiter mit einer hohen Reife fähig/willig oder motiviert. Sie sollten delegiert werden, man sollte Entscheidungen ihnen selbst überlassen – soweit das möglich ist. Einem Lehrling mit niedriger Reife sollten Aufgaben vorgegeben werden, der passende Führungsstil ist das Diktieren. Sobald sich der Lehrling entwickelt, kann man den nächst-passenden Führungsstil wählen. Der Wissenspool Wirtschaft befindet sich auf diesem Modell etwa hier im Bereich der hohen Reife, da alle Mitglieder mindestens ein abgeschlossenes Studium und daher die nötigen Fähigkeiten und das nötige Knowhow besitzen. Sie sind weiters motiviert und verantwortungsbewusst – sie können sich so zusagen selber regeln.

Als nächstes werden die Stärken und Schwächen des Reifegradmodells aufgezeigt. Eine sehr wichtige Stärke ist, dass das Modell die Notwendigkeit von Personalentwicklung betont. Ein Mitarbeiter der sich entwickelt, wird mit einem neu -

¹³ Vgl. Wunderer 1997. S.68ff.

angepassten Führungsstil quasi belohnt - er hat mehr Entscheidungsspielraum, mehr Freiheiten. Außerdem ist es ein sehr einfaches, anschauliches Modell, das leicht nachvollzogen werden kann und leicht zu verstehen ist. Abschließend kann noch gesagt werden, dass es die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters würdigt. Ein Beispiel wäre wie man sich fühlen würde wenn man einen Fachhochschulabsolventen gleich führt wie einen 14-jährigen Lehrling.

Schwächen des Modells sind ein ungenügendes Instrumentarium zur Reifegradbestimmung. Mit hoher fachlicher Qualifikation und geringer Motivation wird ein Mitarbeiter zum Beispiel reifer gesehen als umgekehrt. Die Anforderung im Bezug auf die Führungsperson ist sehr hoch gesteckt. Der Anspruch der Allgemeingültigkeit ist weiters problematisch und es gibt auch keine unabhängige, empirische Bestätigung des Modells.

Mit Berücksichtigung der Stärken und Schwächen kann zum Schluss gesagt werden, dass die Fachhochschule Vorarlberg einen sehr demokratischen Führungsstil hat. Auf Grund der hohen Reife laut Reifegradmodell funktioniert auch dieser Stil optimal in der Fachhochschule Vorarlberg.

Literaturverzeichnis

Bromann, Peter; Piwinger, Manfred (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bronner, Rolf (1999): Planung und Entscheidung. Grundlagen, Methoden, Fallstudien. 3. überarb. Auflage. München; Wien: Oldenbourg.

Heinen, Edmund; Fank, Matthias (1997): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. München; Wien: Oldenbourg.

Herbst, Dieter (1998): Corporate Identity. Berlin: Cornelsen.

Hron, Jeanette (2000): Motivationale Aspekte von beruflicher Expertise. Welche Ziele und Motive spornen Experten im Rahmen der Arbeit an?. München: Herbert Utz Verlag.

Hungenberg, Harald (2002): Problemlösung und Kommunikation. 2. Auflage. München; Wien: Oldenbourg.

Lechner, Karl; Egger, Anton; Schauer, Reinbert (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22. überarb. Auflage. Wien: Linde.

Martin, Albert (1998): Affekt, Kommunikation und Rationalität in Entscheidungsprozessen. München; Mering: Hampp.

Mehrmann, Elisabeth; Wirtz Thomas (1999): Effizientes Projektmanagement. Erfolgreich Konzepte entwickeln und realisieren. 3. erw. Auflage. Düsseldorf: Econ.

Regenthal, Gerhard (1996): Identität & Image. Praxishilfen für den Umgang mit Corporate Identity. 2. Auflage. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Rosenstiel, Lutz von (1995): Organisationspsychologie. 8. überar. und erw. Auflage. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.

Saliger, Edgar (1998): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 4. Auflage. München; Wien: Oldenbourg.

Schanz, Günter (1992): Handwörterbuch der Organisation. Organisation. Hrsg. von Erich Frese. Stuttgart: Poeschel.

Schein, Edgar H. (1985), Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.

Schierenbeck, Henner (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. überarb. und erw. Auflage. München; Wien: Oldenbourg.

Schlick, Gerhard H. (1999): Projektmanagement. Gruppenprozesse – Teamarbeit. Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellenminimierter Problemlösungskompetenz. 3. überarb. Auflage. Renningen-Malmsheim:Expert.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Warnecke, Hans-Jürgen (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen. Heidelberg: Springer.

Wöhe, Günter (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 22. Auflage. München: Vahlen.

Wunderer, Rolf (1997): Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Zusätzliche Literatur:

Barth, Christoph (2002): Einfluß der Organisationsstruktur auf den außerordentlich hohen und dauerhaften Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. München; Mering: Rainer Hampp.

Klatetzki, Thomas (1993): Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation. Bielefeld: KT-Verlag.

Lahniger, Paul (2005): Widerstand als Motivation. Herausforderungen konstruktiv nutzen in Moderation, Training, Teamentwicklung, Coaching und Beratung. Münster: Ökotoxia.

Meyer, Roswitha (2000): Entscheidungstheorie. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Sonntag, Karlheinz (1998): Personalentwicklung in Organisationen. 2. überarb. und erw. Auflage. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe.

Sprenger, Reinhard K. (2000): 30 Minuten für mehr Motivation. 2. Auflage. Offenbach: Gabal.

Sprenger, Reinhard K. (2002): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 17. überarb. und erw. Auflage. Frankfurt; New York: campus.