

Rüdiger Kleinknecht

Die moderne Personalführung in der Bauindustrie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832417260

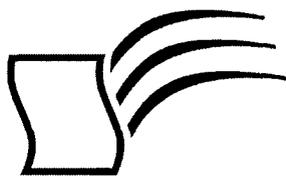
Rüdiger Kleinknecht

Die moderne Personalführung in der Bauindustrie

Rüdiger Kleinknecht

Die moderne Personalführung in der Bauindustrie

Diplomarbeit
an der Universität Fridericiana Karlsruhe (TH)
Juni 1997 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1726

Kleinknecht, Rüdiger: Die moderne Personalführung in der Bauindustrie /

Rüdiger Kleinknecht - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999

Zugl.: Karlsruhe, Technische Universität, Diplom, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

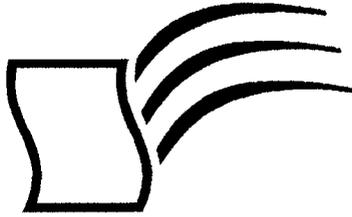
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR

Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg

Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Vorwort

So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,
man muß sie für fertig erklären,
wenn man nach Zeit und Umständen
das Mögliche getan hat.
(Goethe 1787)

Heutzutage unterliegen die Bauunternehmen vermehrt verschärften Wettbewerbsbedingungen. Das immer schneller werdende Tempo des technischen Fortschritts, das Eintreten neuer Konkurrenten und die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Dynamisierung der Märkte führen zu einem schärferen Kosten- und Innovationswettbewerb und zu einer zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmensumfeld.

Viele Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit nur durch eine verstärkte und umfassende Markt- und Kundenorientierung behaupten: Kosten, Qualität und Ausführungszeiten müssen simultan optimiert werden. Es muß sichergestellt werden, daß das Unternehmen nicht nur rasch und flexibel auf veränderte Kundenwünsche reagieren kann, sondern Veränderungen auch aktiv betreibt und gestaltet, indem es neue, innovative Produkte entwickelt und neue Märkte schafft. Schnelligkeit und Flexibilität, Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit werden für immer mehr Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren.

Unter dem Eindruck des verschärften Kosten- und Innovationswettbewerbes hat eine zunehmende Zahl von Führungskräften erkannt, daß es nicht ausreicht, im Rahmen der hierarchischen Struktur einzelne Unternehmensbereiche durch ein Verfeinern der traditionellen Führungs- und Organisationsprinzipien zu verbessern. Deshalb haben viele Unternehmen bereits damit begonnen, konkret über umfassende und radikale Änderungen in Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie nachzudenken und diese auch umzusetzen.¹ Unmittelba-

¹ Vgl. Bickenbach, F.: Trends in Führungsphilosophie und Unternehmensorganisation, 1996, Kap. 3.

rer Auslöser für die Entscheidung, Unternehmensorganisation und Führungsphilosophie grundlegend zu verändern, war dabei in vielen Fällen eine kritische Unternehmenssituation. Aber auch Führungskräfte, deren Unternehmen sich derzeit nicht in einer akuten Krisensituation befindet, halten einen radikalen Wandel vielfach für notwendig. Dabei geht es neben der gerade am Standort Deutschland sicherlich notwendigen Kostenreduzierung vor allem darum, die Innovationskraft zu stärken und neue Produkte und Marktchancen zu entdecken und zu entwickeln. Es geht um eine simultane Rationalisierung und Revitalisierung der Unternehmen. Wirtschaftliche Austauschbeziehungen werden über Verträge geregelt. Dies gilt sowohl für solche Transaktionen, die über Märkte abgewickelt werden, als auch für die Beziehungen zwischen den Akteuren innerhalb eines Unternehmens. Unterschiedliche Formen der Personalführung können demnach als unterschiedliche vertragliche Arrangements zur Lösung der mit arbeitsteiligem Handeln notwendig verbundenen Koordinations- und Motivationsproblemen interpretiert werden. Das Koordinationsproblem besteht darin, zu entscheiden, wer im Rahmen des unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses wann welche Leistung erbringen soll. Das Motivationsproblem besteht darin, dafür zu sorgen, daß jedes Unternehmensmitglied die ihm zugedachte Aufgabe auch tatsächlich erfüllt. Dabei ist davon auszugehen, daß jemand nur dann die ihm zugedachte Aufgabe effektiv und kreativ ausfüllt, wenn dies in seinem eigenen wohlverstandenen Interesse liegt, wenn es sich auch mit Blick auf die zu erwartende Gegenleistung für ihn langfristig „auszahlt“.

Bei der bislang immer noch dominierenden hierarchischen Unternehmensführung wird mit Hilfe einer bis ins Detail gehenden zentralen Planung versucht, die Anordnungs- und Motivationsprobleme zu lösen. Dadurch werden jedoch die Handlungsspielräume der Mitarbeiter, vor allem auf den unteren Hierarchieebenen, weitestgehend eingegrenzt. Die Mitarbeiter werden vornehmlich als unselbständiger Faktor, sowie als Fehler- oder Unsicherheitsquelle gesehen. Im Gegensatz dazu zielt die partizipative¹ Führung darauf ab, die menschliche Kreativität und das Problemlösungspotential aller Mitarbeiter zu nutzen. Sie geht davon aus, daß jeder Mitarbeiter der Experte für seinen Bereich ist. Die Unternehmensstrukturen müssen daher so gestaltet werden, daß dieses „Expertenwissen“ berücksichtigt werden kann, und die Mitarbeiter ihre Kreativität und ihr volles Problemlösungspotential einbringen können. Dies bedingt häufig Änderungen in der Arbeitsorganisation, sowie die Einführung unterschiedlicher Formen immaterieller Beteiligung, um Handlungsspielräume und Entscheidungsrechte der Mitarbeiter zu

¹ partizipieren: teilhaben

erweitern. Gleichzeitig wird durch verschiedene Formen der materiellen Beteiligung versucht, die individuellen Interessen sowie die Handlungs- bzw. Entscheidungsfolgen enger miteinander zu verknüpfen. Die Mitarbeiter sollen dazu veranlaßt werden, die erweiterten Handlungsspielräume auf der Basis eigener Kompetenz so auszufüllen, wie es für das Unternehmen insgesamt am besten ist.

Die Anpassungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen erfordern Initiative, Problemlösungskompetenz und Kreativität. Dementsprechend haben viele Unternehmen erkannt, daß ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr wichtigstes Kapital bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen darstellen. Hierbei geht es weniger um Muskelkraft oder Fingerfertigkeit als vielmehr um das „Kapital in den Köpfen“, das intellektuelle Potential und die Kreativität aller Mitarbeiter im Unternehmen.

Die Aufgabe der Führungskraft in Gegenwart und Zukunft liegt nun darin, dieses „Kapital in den Köpfen“ zu fördern, und die zu dessen Nutzung benötigten Rahmenbedingungen zu schaffen. Folglich muß sie neben der Beherrschung der Sach- und Leitungsaufgaben auch über eine Kompetenz in der Personalführung verfügen.

Die großen Bauunternehmen haben in den letzten Jahren ihre interne Organisation und ihre Führungsstruktur tiefgreifend verändert, weil sie verschiedenen externen Einflüssen folgen und sich auf eine veränderte Marktlage einstellen müssen. Dieses hochinteressante Gebiet war nur schwer direkt zugänglich, deshalb wurde für diese Diplomarbeit in starkem Maße Literatur als Quellenmaterial herangezogen.

Ich habe mich für dieses Thema entschieden, weil sich Personalführung immer mehr zu einem wirtschaftlichen Faktor entwickelt, und ich der Meinung bin, daß viele Bauunternehmen diesem Aspekt zuwenig Aufmerksamkeit schenken.

Die Empfehlungen zur Personalführung in den Kapiteln 3, 4 und 5 entstammen diversen Gesprächen mit Leitern der Personalabteilung/-entwicklung großer Baufirmen sowie verschiedenen Bauleitern und aus der Literatur.

Bei den Gesprächen standen für mich mehrere Fragen im Vordergrund.

Gab es in den Bauunternehmen in den letzten Jahren Veränderungen in der internen Organisation und in den Führungsstrukturen; dies vor allem im Hinblick auf Kosteneffizienz, Kundennähe, Innovationskraft und Flexibilität?

Wie groß schätzen die Bauunternehmen das Potential innovativer Formen der Mitarbeiterführung ein?

Hat sich der Stellenwert der Personalführung in den letzten Jahren verändert?

Was halten die Unternehmen für den wichtigsten Aspekt der Personalführung?

Gibt es bauspezifische Besonderheiten der Personalführung (Besonderheit der Baustelle, Sprachprobleme wegen hohem Ausländeranteil usw.)?

Wie sieht es in den Baufirmen mit Gruppenarbeit, flexiblen Arbeitszeiten, Übertragung von Kompetenzen auf Mitarbeiter aus, und welche Erfahrungen haben die Unternehmen bereits damit gemacht?

Folgender Abriß der einzelnen Kapitel soll die Vorgehensweise bei der Beantwortung dieser Fragen verdeutlichen.

Im **ersten Kapitel** geht es allgemein um die Stellung der Personalführung im Unternehmen, sowie um den Ablauf des Personalführungsprozesses. Dabei sollen auch die Spannungsfelder zwischen den Ansprüchen des Unternehmens und den Ansprüchen der Mitarbeiter zur Sprache kommen. Darauf aufbauend geht es schließlich darum, wie der Personalführungsprozeß abläuft.

Das **zweite Kapitel** behandelt die Rahmenbedingungen, die den Personalführungsprozeß beeinflussen. Hierbei sind vor allem die Einflüsse innerhalb des Unternehmens, sowie das Arbeitsrecht als rechtlicher Gestaltungsrahmen zu nennen.

Das **dritte Kapitel** versucht mit Hilfe verschiedener theoretischer Ansätze die Bedeutung der Motivation für die Personalführung aufzuzeigen. Dabei steht zunächst der Mitarbeiter und die Bedingungen seiner Leistungsbereitschaft im Vordergrund. Im nächsten Teil dieses Kapitels soll auf die Stellung des einzelnen Mitarbeiters innerhalb einer Gruppe eingegangen werden. Daran anschließend geht es dann um die Gestaltung einer motivationsfördernden Arbeitsbeziehung.

Im **vierten Kapitel** geht es um den Vorgesetzten und seine Führungsaufgabe. Ausgehend von theoretischen Ansätzen der Führungsforschung geht es dabei um praktische Verhaltensweisen der Führungskraft, die ein motivationsorientiertes Führen fördern.

Das **fünfte Kapitel** behandelt einige Schwerpunkte und Besonderheiten der Personalführung in der betrieblichen Praxis und faßt die wichtigsten Erkenntnisse der Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Stand der Personalführung zusammen. Es soll in diesem Kapitel zudem noch die Personalführung in japanischen Unternehmen angesprochen werden. Zum Schluß die-

ses Kapitels erfolgt dann noch ein kurzes Fazit.

Für interessante Gespräche, Anregungen und Informationen zu diesem Themenkomplex, möchte ich mich besonders bei Herrn Dr.-Ing. Manfred Hermann, bei Herrn Oberregierungsrat Stefan Betzer vom Landesrechnungshof Baden-Württemberg, bei Herrn Volker Rudel von der Klaus Reimold GmbH, bei Frau Bettina Freitag von der Personalentwicklung der Philipp Holzmann AG, bei Herrn Dr. Arnoldt von der Personalabteilung der Bilfinger + Berger Bauaktiengesellschaft und bei meinem Betreuer Herrn Dipl.-Ing. Christian Meysenburger bedanken.

Karlsruhe, im Juni 1997

Rüdiger Kleinknecht

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Die Personalführung | 1 |
| 1.1 | Allgemeines..... | 1 |
| 1.2 | Das Spannungsfeld zwischen unternehmerseitigen und mitarbeiterseitigen Ansprüchen | 1 |
| 1.2.1 | Ansprüche des Unternehmens | 1 |
| 1.2.2 | Ansprüche des Mitarbeiters..... | 3 |
| 1.3 | Besonderheiten der Personalführungsaufgabe im Gegensatz zu Leitungsaufgaben | 6 |
| 1.4 | Der Personalführungsprozeß..... | 8 |
| 2 | Die äußeren Einflüsse auf die Personalführung | 11 |
| 2.1 | Das Unternehmen..... | 11 |
| 2.1.1 | Das Unternehmen als ein leistungsorientiertes und soziales System..... | 11 |
| 2.1.2 | Unternehmensorganisation und Führung | 12 |
| 2.2 | Interpersonelle Beziehungen | 15 |
| 2.2.1 | Problemstellung | 15 |
| 2.2.2 | Stellengebundene Herrschaftsbefugnisse | 17 |
| 2.2.3 | Autorität..... | 18 |
| 2.2.4 | Faktische Beherrschung | 20 |
| 2.2.5 | Bewertung..... | 22 |
| 2.3 | Das Arbeitsrecht als rechtlicher Gestaltungsrahmen der Personalführung | 23 |
| 3 | Der Mitarbeiter im Unternehmen | 25 |
| 3.1 | Die Motivation | 25 |
| 3.1.1 | Motivation als Voraussetzung menschlicher Leistungsbereitschaft..... | 25 |
| 3.1.2 | Theoretische Ansätze zur Erklärung des Motivationsprozesses | 29 |
| 3.1.2.1 | Inhaltstheorien | 29 |
| 3.1.2.2 | Prozeßtheorien | 33 |
| 3.1.2.3 | Anwendbarkeit für den Personalführungsprozeß | 36 |
| 3.1.3 | Arbeitszufriedenheit und Leistung | 36 |
| 3.2 | Der Mitarbeiter als Mitglied einer Gruppe..... | 39 |
| 3.2.1 | Begriff..... | 39 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2.2 | Gruppen im Unternehmen..... | 40 |
| 3.2.3 | Die Bedeutung der Gruppenbildung auf das Arbeitsergebnis | 42 |
| 3.3 | Die motivationsfördernde Gestaltung der Arbeitsbeziehung | 45 |
| 3.3.1 | Die Akzeptanz des Mitarbeiters als Individuum..... | 45 |
| 3.3.1.1 | Die individuelle Persönlichkeitsstruktur..... | 45 |
| 3.3.1.2 | Die persönliche Grundstruktur | 46 |
| 3.3.1.3 | Persönliches Grundverhalten..... | 48 |
| 3.3.1.4 | Situatives persönliches Verhalten | 48 |
| 3.3.2 | Potentiale fördern | 49 |
| 3.3.3 | Gestaltung der Arbeit und ihres Umfeldes | 51 |
| 3.3.3.1 | Delegation von Aufgabenbereichen | 51 |
| 3.3.3.2 | Verringerung der Monotonie durch Arbeitsstrukturierung..... | 53 |
| 3.3.3.3 | Anreicherung der Arbeitsbeziehung mit psychologischen Werten | 54 |
| 3.3.3.4 | Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes..... | 55 |
| 4 | Die Rolle des Vorgesetzten im Führungsprozeß | 61 |
| 4.1 | Das Führen der Mitarbeiter..... | 61 |
| 4.1.1 | Wesensmerkmale und Ziele des Personalführungsprozesses | 62 |
| 4.1.2 | Führungsmittel..... | 63 |
| 4.1.3 | Unmittelbares und mittelbares Führen | 63 |
| 4.2 | Führungstheorien..... | 64 |
| 4.2.1 | Eigenschaftstheorien (Stogdill 1948, Mann 1959) | 65 |
| 4.2.2 | Verhaltenstheorien..... | 65 |
| 4.2.3 | Situationstheoretische Ansätze..... | 65 |
| 4.2.4 | Der motivationale Ansatz der Weg-Ziel-Theorie (Evans 1970, House 1971, Neuberger 1976)..... | 66 |
| 4.2.5 | Bewertung für die Praxis | 67 |
| 4.3 | Motivationsgerechtes Führen..... | 68 |
| 4.4 | Praktische Verhaltensweisen für motivationales Führen..... | 69 |
| 4.4.1 | In Führungssituationen richtig entscheiden..... | 69 |
| 4.4.2 | Zentrale Gebote des alltäglichen Führungsverhaltens..... | 71 |
| 4.4.3 | Distanz und Kontakt..... | 80 |
| 4.4.4 | Rollenerwartungen und Werthaltungen bewältigen..... | 81 |
| 4.4.5 | Konflikte | 82 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4.4.6 | Menschenkenntnis | 82 |
| 4.4.7 | Sprachliche Flexibilität..... | 83 |
| 4.4.8 | Mitarbeiter fördern und entwickeln | 84 |
| 4.4.9 | Kreativität und Innovation | 84 |
| 4.4.10 | Erotische Spannungsfelder..... | 86 |
| 4.4.11 | Gesundheit und Absentismus | 87 |
| 4.4.12 | Das Arbeitsklima pflegen | 88 |

5 Der Personalführungsprozeß in der Praxis 90

| | | |
|---------|--|-----|
| 5.1 | Die Besonderheiten beim Führen bestimmter Adressatengruppen..... | 90 |
| 5.1.1 | Das Führen von Gruppen..... | 91 |
| 5.1.1.1 | Arbeitsgruppen allgemein..... | 91 |
| 5.1.1.2 | Teilautonome Arbeitsgruppen..... | 92 |
| 5.1.1.3 | Hochqualifizierte Arbeitsgruppen..... | 92 |
| 5.1.2 | Das Führen jugendlicher Mitarbeiter | 93 |
| 5.1.3 | Das Führen älterer Mitarbeiter | 94 |
| 5.1.4 | Das Führen ausländischer Mitarbeiter..... | 96 |
| 5.2 | Personalführung in japanischen Unternehmen..... | 98 |
| 5.2.1 | Grundidee der japanischen lean production | 99 |
| 5.2.2 | Anwendbarkeit auf den deutschen Markt | 101 |
| 5.3 | Freiräume schaffen | 102 |
| 5.3.1 | Allgemeines..... | 102 |
| 5.3.2 | Kommunikation, Kooperation und Information..... | 104 |
| 5.3.2.1 | Interpersonelle Kommunikation | 105 |
| 5.3.2.2 | Betriebliche Kommunikation..... | 107 |
| 5.3.2.3 | Besprechung als Kommunikationsmittel..... | 110 |
| 5.3.2.4 | Kooperation im Arbeits- und Führungsprozeß..... | 112 |
| 5.3.3 | Kontrolle | 114 |
| 5.3.3.1 | Allgemeines..... | 114 |
| 5.3.3.2 | Fremdkontrolle | 114 |
| 5.3.3.3 | Selbstkontrolle..... | 115 |
| 5.3.4 | Rückmeldung | 117 |
| 5.3.4.1 | Allgemeines..... | 117 |
| 5.3.4.2 | Rückmeldung positiver Befunde..... | 117 |
| 5.3.4.3 | Rückmeldung wertneutraler Befunde | 120 |

| | |
|--|------------|
| 5.3.4.4 Rückmeldung negativer Befunde..... | 121 |
| 5.4 Zusammenfassung und Fazit | 123 |
| Abbildungsverzeichnis | X |
| Literaturverzeichnis..... | 131 |