



## ***Personalführung***

### **Sendung 1:**

## **Was ist Personalführung?**

**– Führen und Geführtwerden in Gruppen –**

### **Inhalt**

1. **Begriffsklärung**
2. **Strukturen und Prozesse in Gruppen**
  - 2.1. Merkmale von Gruppen
  - 2.2. Gruppendynamik
  - 2.3. Die Besetzung von Führungsrollen
3. **Betriebswirtschaftliche Aspekte der Gruppenarbeit**
4. **Ausblick**

# 1. Begriffsklärung

## ***Personal:***

- Gesamtheit der Beschäftigten eines Unternehmens (syn.: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Human Resources)
- In großen Unternehmen: Funktionsbereich Personalwesen seit 1900.
- Klass. Aufgabe: Anpassung des Faktors Arbeit an die Arbeitsstrukturen
- Instrumentalfunktion stand im Vordergrund, Personal = fremdbestimmte (lohnabhängige Beschäftigte)
- Heute: Wertschätzung ist gestiegen, Anerkennung als strat. Erfolgsfaktor

## ***Führung:***

- Das Phänomen „Führung“ hat die Menschheit seit jeher fasziniert. Wissenschaftler und Praktiker suchen nach wie vor Antworten auf die uralte Frage, ob und wie es möglich ist, andere Menschen „zielgerichtet zu beeinflussen“.
- Zentrales Kriterium: (unterschiedliche Definitionen nächste Sendung) zielbezogene **Verhaltensbeeinflussung**
- Möglichkeiten: persönlich/unpersönlich (=verschiedenste Formen sozialer Kontrolle)
- Zunächst: persönlich
- Sobald sich zwei und mehr Menschen in einer Gruppe organisieren, entstehen Koordinationsprobleme => können durch Führung gelöst werden
- Führung als Gruppenphänomen!

# 2. Strukturen und Prozesse in Gruppen

## 2.1. Merkmale von Gruppen

### ***Begriffsbestimmung***

Von einer Gruppe wird gesprochen, wenn

- eine Mehrzahl von Personen
- unmittelbar miteinander interagiert, dabei
- gemeinsame Normen herausbildet und
- differenzierte Rollen einnimmt.

## **Gruppennormen**

geteilte Erwartungen, wie die Mitglieder in bestimmten Situationen handeln sollten.

- „Spielregeln“, die die Koordination erleichtern + soziale Beziehungen entlasten
- Die Einhaltung wird durch Sanktionen (pos./neg.) erreicht

## **Gruppenkohäsion**

durchschnittliche Attraktivität der Gruppe für ihre Mitglieder

- Bedingungen: Befriedigung individueller Bedürfnisse, Kontakt, Sympathie
- Folgen: Vertrauen, soziale Unterstützung

## **Gruppenkonformität**

hohe Übereinstimmung der Gruppenmitglieder mit den Gruppennormen

- Bedingungen: hohe Kohäsion
- Folgen: Uniformitätsdruck auf Meinungen, Einstellungen und Handlungen
- U.U. „group think“, „risky shift“-Phänomen

## **Rollen**

Urspr.: Pergamentrolle, auf der der Text für einen Schauspieler steht

- In Gruppen: Verhaltenserwartungen, die an ein Gruppenmitglied gerichtet werden

## **Rollendifferenzierung**

- Rollen entstehen durch einen Prozess gegenseitigen Aushandelns („role making“)
- Jede/r entwickelt seine Rolle aus einem Abgleich von Rollenbedarf (aus der Gruppe) und Rollenangebot (eigenes Rollenrepertoire)
- Weitere Schritte: Gewohnheitsbildung und Institutionalisierung
- Funktion: Vorhersehbarkeit von Interaktionen

## **Rollenmodell:**



## ***Aufgabenrollen***

Funktionen, die zur Erfüllung der Gruppenaufgabe wahrgenommen werden

- Initiative ergreifen, neue Ideen und Verfahren vorschlagen - die Ziele der Gruppe definieren
- Interpretationen und Meinungen geben und suchen, um das Gruppenproblem in Angriff zu nehmen
- Koordinieren und Zusammenfassen von Ideen innerhalb der Gruppe und Abstimmen mit Ideen anderer Gruppen

## ***Erhaltungsrollen***

Funktionen, die zur Erhaltung der Gruppe wahrgenommen werden

- Aufmuntern - Schaffen einer freundlichen Gruppenatmosphäre durch ermutigendes und unterstützendes Verhalten
- Spannungen reduzieren durch Humor und Wahl „ungefährlicher“ Gesprächsebenen
- Gruppengefühl ausdrücken - man beschreibt, was man für das gegenwärtige Gruppengefühl hält. Man drückt eigene Gefühle aus, um andere zu ermutigen, das gleiche zu tun. Versuche, offene Kommunikation in der Gruppe herzustellen
- Man ist um eine Harmonisierung bestrebt, um Differenzen zwischen Mitgliedern zu glätten

## **2.2. Gruppendynamik**

### **Aussage: Prozess des „Aushandelns“ wird verdeutlicht (mikroskopisch)**

Weitere Beispiele aus dem Tierreich, die auf Menschen übertragen werden: Hackordnung am Hühnerhof, alpha-Tier bei Wölfen

### ***Erkenntnisse über den Menschen: aus dem Bereich Gruppendynamik***

Begriff wurde 1939 von Kurt Lewin geprägt.

- (1890-1947, forschte und lehrte zunächst in Berlin, emigrierte 1933 in die USA, gründete 1945 das Research Center for Group Dynamics am MIT)

Heute drei Bedeutungen:

- Alle dynamischen informellen Prozesse, die in Gruppen ablaufen
- Kleingruppenforschung, die diese Prozesse untersucht
- Lehrmethoden, in denen entsprechende Forschungsergebnisse berücksichtigt werden.

Erste gruppendynamische Seminare in USA und England (Tavistock Institute of Human Relations (ab 1945))

Hintergründe:

- u. a. Mangel an Therapeuten für Einzelgespräche => sog. „**encounter groups**“ individualtherapeutisch orientierte Selbsterfahrungsgruppen
- Humanisierung der Arbeitswelt (Menschlichkeit) + Erhöhung der Leistungsfähigkeit (Wirtschaftlichkeit)  
=> gruppensdynamische Trainings in Organisationen (Organisationsentwicklung): „**laboratory training**“ oder „**sensitivity training**“

### ***Trainingsdesign („Laboratoriumsmethode“)***

**Ziele:**

- Erkennen der Prozesse, die sich in der Gruppe abspielen, Feedback, Selbst- und Fremdbild
- Offenheit, Spontaneität, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, soziale Sensibilität ...(Introspektion und Empathie)

**Vorgehen:**

- „stranger lab“: ad hoc zusammengesetzte Gruppen sitzen im Kreis
- Zunächst: Keine Intervention der Trainer/innen, keine inhaltliche Aufgabe
- Regel des „hier und jetzt“

**Hintergrund**

- Situation ist bzgl. der Aufgabenstellung und der Macht- und Führungsstruktur hochgradig unstrukturiert

**Ergebnisse**

- Führungsrivalitäten, Rollendifferenzierung, Normenbildung ...

### ***Phasen des Gruppenprozesses:***

- Forming (vorsichtiges Kennenlernen)
- Storming (Rollenzuweisung => Hackordnung wird ausgekämpft)
- Norming (Spielregeln bilden sich)
- Performing (Leistungsphase)

## **2.3. Die Besetzung von Führungsrollen**

Vielzitierte Experimente im Kindergarten:

1949, 12 Spielgruppen wurden von dominanten Kindern geführt;  
danach: Austausch der „Führer“

## **Reaktionen:**

- Führer gibt Befehle + scheitert, beobachtet die Norm + befiehlt, was die Gruppe ohnehin getan hätte
- Führer wird Besitzer bestimmter Gegenstände (wird akzeptiert, wenn er sie norm-entsprechend verwendet)
- Führer akzeptiert Normen zunächst, wandelt sie dann aber ab
- Personen mit bestimmten Eigenschaften/Verhaltensweisen (Rollenrepertoire) haben eine höhere Chance auf Führungsrollen
- Erfolg hängt von den Erwartungen/Normen der Gruppenmitglieder ab

## **Allgemein:**

- Führungsperson dient als Katalysator für die Normenfindung
- Führungsperson sollte die sachlichen und emotionalen Gruppenziele (am besten) nach innen und außen vertreten (wird überprüft)
- Führungsperson ist für die Einhaltung der Gruppennormen verantwortlich
- Häufiges Phänomen: „Führungsdual“: Aufteilung in fachlich und menschlich kompetente Führungsrollen
- (s. Aufgaben- und Erhaltungsrollen)

## **3. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Gruppenarbeit**

### ***Allgemeine Voraussetzungen für einen Leistungsvorteil:***

- Hohe Kohäsion => hohe Konformität => hohe Leistung (falls die Gruppennormen mit den Leistungsnormen des Unternehmens übereinstimmen (ansonsten: u.U.: Phänomen der Leistungsverweigerung)
- Gruppenzusammensetzung nach dem „Komplementärprinzip“

### **Beispiele**

#### Problemlösung:

- Studentische Lerngruppen, Projektteams (z. B. Neuproduktentwicklung, Prozessoptimierung), Qualitätszirkel

#### Durchsetzung

- Bush's Antiterrorcoalition, partizipative Organisationsentwicklung, Gruppenscheidung über die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle

#### Kontrolle

- Gruppenarbeit in der Produktion (Automobilindustrie)

## **4. Ausblick**

Evtl. Bezug zu stud. Lerngruppen herstellen