

UNIVERSITÄT-GESAMTHOCHSCHULE FADERBORN

Aspekte der Kommunikation
in einem Industriebetrieb

Fallstudie aus einer Konzern-
Niederlassung der pharmazeutischen
Industrie

Umschlag

ARBEITSFÄHIGKEIT DES
FACHBEREICHES WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT



Aspekte der Kommunikation
in einem Industriebetrieb

Fallstudie aus einer Konzern-
Niederlassung der pharmazeutischen
Industrie

1981

Prof. Dr. K.-K. Pullig
Universität-Gesamthochschule-Paderborn



1991.48946

03

MQ

1256

Inhalt

1. Das Unternehmen
2. Die Vorgehensweise
3. Bestandsaufnahme und Analyse
 - 3.1 Allgemeines Informationsverhalten
 - 3.2 Führungsverhalten
 - 3.3 Organisationsstruktur
 - 3.4 Personalentwicklungspolitik
 - 3.5 Konferenz- und Besprechungswesen
4. Empfehlungen
 - 4.1 Allgemeines Informationsverhalten
 - 4.2 Budgetsteuerung
 - 4.3 Gerüchte
 - 4.4 Führungsverhalten
 - 4.5 Führungskreise
 - 4.6 Produkt-/Projekt-Gruppen
 - 4.7 Konfliktregelung
 - 4.8 Personalentwicklung
 - 4.9 Gehaltspolitik
 - 4.10 Konferenz-/Besprechungswesen

Anhang

- I Gesprächsleitfaden
- II Vorschläge zur Aufbauorganisation
- III Vorschläge zur Stellenbesetzung

Literaturverzeichnis

1. Das Unternehmen

Die Untersuchung wurde in einem Zweigwerk (Niederlassung) eines großen multinationalen Konzerns, der vor allem chemische Produkte herstellt, durchgeführt. In dem Werk waren zur Zeit der Untersuchung rd. 600 Mitarbeiter beschäftigt, davon etwa 460 Angestellte und 140 gewerbliche Mitarbeiter. Von den 460 Angestellten sind wiederum 160 Außendienstmitarbeiter (Pharma-Referenten), die von 14 sogenannten Regionalleitern in den einzelnen Bezirken geführt werden.

In dem Werk werden einerseits pharmazeutische Präparate hergestellt und vom Außendienst an Ärzte und Kliniken vertrieben, andererseits pharmazeutische Grundstoffe produziert und konzernintern weiterverkauft.

Der Umsatz lag 1980 bei ca. 200 Mill. DM.

Während der Konzern selbst in Form der Matrix-Organisation sowohl nach Produktbereichen (z.B. Petro-Chemie, pharmazeutische Produkte usw.) als auch regional (z.B. deutsche, amerikanische und andere Tochtergesellschaften) und nach zentralen Funktionsbereichen (z.B. allgemeines Ingenieurwesen, Managementtraining) organisatorisch gegliedert ist, gibt es im untersuchten Werk vier Funktionsbereiche oder Ressorts: Marketing/Verkauf, Medizin/Wissenschaft, Rechnungswesen/Verwaltung und Technik/Produktion. Daneben sind einige Serviceabteilungen, wie Personal- und Sozialwesen und Produktentwicklung dem Geschäftsführer direkt unterstellt.

Um das als unbefriedigend empfundene traditionelle hierarchische Leitungssystem zu überwinden, hatte man ein System sogenannter Führungskreise geschaffen: Das oberste Führungs- und eigentliche Entscheidungsgremium war die Geschäftsleitung mit dem Geschäftsführer als Vorsitzendem, den 4 Ressortleitern und einem persönlichen Referenten des Geschäftsführers als Mitgliedern. Dem sogen. inneren Führungskreis (IFK) gehörten außer der Geschäftsleitung 6 weitere ehemalige Hauptabteilungsleiter an. Der IFK trat

etwa monatlich zu einer Konferenz zusammen, auf der über ressortübergreifende Entwicklungen und Vorhaben informiert wurde. Darüberhinaus gab es den großen Führungskreis (GFK), dem die Mitglieder des IFK und etwa weitere 50 dazu offiziell berufene Mitglieder angehörten. Der GFK traf sich zweimal jährlich zu einer Konferenz, bei der über die allgemeine Geschäftsentwicklung, Unternehmenspläne und Einzelthemen aus den Ressorts berichtet wurde.

Zwischen Werk und der Leitung des pharmazeutischen Produktbereichs (Pharmaceuticals Division) in England bestanden vielfältige personelle und administrative Kontakte, die sich vor allem in den Daten zum Konferenzwesen naturgemäß wiederfinden.

2. Die Vorgehensweise

Vom 1.10.1980 bis zum 31.3.1981 war der Verfasser - als Hochschullehrer beurlaubt - als "Mitarbeiter auf Zeit" in der untersuchten Niederlassung des Konzerns beschäftigt.

Als Untersuchungsgegenstand war zwischen Geschäftsleitung und Verfasser vereinbart: "Das Kommunikationssystem der Niederlassung ...; Bestandsaufnahme, Analyse und Ausarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung des bestehenden Kommunikationssystems, unter besonderer Berücksichtigung der Arbeit von Konferenz- und Besprechungsgruppen".

Geschäftsberichte, Veröffentlichungen über Führungsgrundsätze der Niederlassung, Organisationspläne und unstrukturierte Gespräche mit Führungskräften, darunter mit allen 5 Geschäftsleitungsmitgliedern, gaben eine erste Orientierung über das Gesamtunternehmen und die Niederlassung selbst, über akute personalpolitische Problembereiche und Interessenschwerpunkte seitens des Managements.

Weitere Grundlage für die zu entwickelnden Fragestellungen und Aktivitäten meiner Untersuchung war eine Mitarbeiter-

befragung aus dem Jahre 1978, deren Ergebnisse in einem Bericht vom Februar 1979 von einem externen Berater zusammengefaßt waren. Die Fragestellung an ca. 45 führende Mitarbeiter (das entspricht etwa 10 % der in der Niederlassung Beschäftigten) lautete damals: "Wenn Sie Inhaber oder Teilhaber unserer Firma wären, was würden Sie dann ändern, aufgeben oder neu beginnen?"

19 % aller Äußerungen betrafen damals ausdrücklich den Bereich der Kommunikation, wie z.B. Fragen der schriftlichen und mündlichen Information; 34 % der Äußerungen bezogen sich auf generelle organisatorische Regelungen, 12 % auf Fragen der Personalführung.

Wenn man berücksichtigt, daß das Informationsverhalten der Mitarbeiter nicht nur von persönlichen Eigenschaften sondern vor allem von Bedingungen der Informationsstruktur, speziell vom Führungssystem im weitesten Sinne, bestimmt wird, dann ist Kommunikation eigentlich nur das Ergebnis, der Output, das Symptom anderer Bestimmungsfaktoren oder Ursachen.

Auf der Grundlage dieser Informationen sowie vorangegangenen Literaturstudiums wurde ein Interview-Leitfaden entwickelt (s. Anhang). Die ersten 9 Fragen dieses Leitfadens verwenden wörtliche Aussagen des erwähnten Berichts über die Mitarbeiterbefragung von 1979. Es wurden 50 Mitarbeiter im persönlichen Gespräch von mir befragt. Von diesen 50 Mitarbeitern waren 40 Führungskräfte nach der Definition des Unternehmens, indem sie nämlich Mitarbeiter zu führen oder als Spezialisten mit bedeutenden Fachkenntnissen eine besondere Verantwortung für die Organisationsziele hatten. Mit diesen 40 befragten Führungskräften wurden etwa 80 % aller Führungskräfte des Unternehmens erfaßt, die Führungskräfte der drei oberen Führungsebenen (Geschäftsleiter) ohne Ausnahme, also zu 100 %. Die Interviews dauerten zwischen 1 1/2 und 3 1/2 Stunden, im Durchschnitt 2 Stunden. (Da nicht alle 50 Mitarbeiter zu allen Themen befragt wurden, ergeben sich in den Auswertungen unterschiedliche Stichprobengrößen).

Teilergebnisse dieser Interviews referierte der Verfasser

im Dezember 1980 bei der Konferenz der 40 befragten Führungskräfte, Große-Führungskreis-Konferenz (GFK-Konferenz) genannt. Weitere Einzelergebnisse, die insbesondere das Führungsverhalten betrafen, wurden dem betroffenen Vorgesetzten direkt persönlich und vertraulich zugesandt. Dahinter stand die Absicht, aus den Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter in einen Diskurs der Ergebnisse einzutreten und die weiteren Aktionen bzw. Datensammlungen gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern zu vereinbaren. Dies ist allerdings nur in einigen Ansätzen gelungen.

Parallel dazu war der Verfasser Gast unterschiedlicher Konferenzen und Besprechungen und übernahm dort z.T. Trainer- und Berater-Funktionen für Konferenztechnik bzw. Moderation von Arbeitsgruppen.

3. Bestandsaufnahme und Analyse

3.1 Allgemeines Informationsverhalten

Zum Vorgesetzten-Informationsverhalten als Teil des gesamten Führungsverhaltens sagten die Mitarbeiter folgendes aus (s. Tabelle 1):

Tabelle 1

Informationsverhalten des Vorgesetzten (N = 39)			
Positive Aussagen	Anzahl Nenn.	Negative Aussagen	Anzahl Nenn.
Informiert umfassend und ehrlich	9	informiert nur selektiv	2
Läßt sich umfassend inform.	3	gibt zu wenig Hintergrundinform. bei Aufträgen	2
Führt viele MA-Gespräche, ist ¹⁾ gesprächsbereit	7	führt zu wenig MA-Gespräche, hat keine Zeit für mich	1
		unterstellt Informationen, die er oder andere nie gaben	1
	19		6

1) MA = Mitarbeiter

Von den 25 Aussagen sind 19 (76 %) positiv und 6 (24 %) negativ. Eine insgesamt also recht positive Bilanz. Das Informationsverhalten einzelner Vorgesetzter wird von den direkt unterstellten Mitarbeitern erwartungsgemäß sehr unterschiedlich wahrgenommen; dies soll an 2 Beispielen verdeutlicht werden (Tabellen 2 und 3):

Tabelle 2

Einschätzung des Informationsverhaltens des Vorgesetzten A durch 7 direkt unterstellte Mitarbeiter			
Vorgesetzter A (N = 7)			
Positive Aussagen	Anzahl Nenn.	Negative Aussagen	Anzahl Nenn.
Ist sehr inform.freudig, auch in vertraul.Dingen	2	hat zu wenig Zeit für einige wichtige Dinge (Sachzwang)	1
Informiert sich,verschafft sich von Zeit zu Zeit Über- blick	2		
Fördert Info-Fluß nach unten, zeigt MA,wann sie etwas tun müssen	1		

Tabelle 3

Einschätzung des Informationsverhaltens des Vorgesetzten B durch 7 direkt unterstellte Mitarbeiter			
Vorgesetzter B (N = 7)			
Positive Aussagen	Anzahl Nenn.	Negative Aussagen	Anzahl Nenn.
Führt viele Gespräche	1	Gibt nicht die für die Aufgabenerledigung notwend. Infos ¹⁾	2
		unterdrückt bewußt Infos	1
		gibt falsche Informationen	1

1) Infos = Informationen

Bei den folgenden Befragungsergebnissen ist also zu berücksichtigen, daß es sich hier um aggregierte Einzelbefunde handelt, die nur grobe Anhaltspunkte für Gesamtkommunikationsaspekte geben können, während die Einzelbefunde selbst - vor allem in Abhängigkeit von Führungsmerkmalen des jeweiligen Vorgesetzten - stark voneinander abweichen können.

Tabelle 4

Ergebnisse der 2. Frage: "Wichtige Informationen werden vorenthalten" Wie sehen Sie das?	
	<u>Anzahl Nennungen</u>
ja	19
nein	20
konkrete Beispiele	35

Tabelle 5

Ergebnisse der 12. Frage: "Erinnern Sie sich, daß Sie Informationen, an denen Sie interessiert waren, nicht oder zu spät bekommen hatten?"	
	<u>Anzahl Nennungen</u>
ja	22
nein	9
konkrete Beispiele	30

Tabelle 6

Kommentare (Auswahl) zur Frage 2) und 12)	
	<u>Anzahl Nennungen</u>
Info eher vergessen als vorenthalten	6
speziell bei Personalentscheidungen	5
Info nicht von zuständiger Stelle, sondern informell	3
eher zuviel Informationen	3

Tabelle 7

Ergebnisse der 3. Frage: "Informationsvorsprünge werden taktisch ausgenutzt" Was meinen Sie dazu?	
	<u>Anzahl Nennungen</u>
ja	17
nein	18
konkrete Beispiele	11
Kommentare	Anzahl Nenn.
als Führungstaktik: Vorgesetzter behält Teil der Info zurück	4
im Verhalten zu anderen Abteilungen/Ressorts	7
zum Zwecke eigener Karriereziele (Belohnung taktischer Operationen durch Beförderung)	4
aus Angst (Konfliktscheu)	2

Tabelle 8

Zusammenfassung der Fragen zum Informationsverhalten (2., 3. und 12. Frage)	
Kritische Aussagen zum Info-Verhalten (Mehrfachnennungen möglich)	58
dazu konkrete Beispiele	76
Info-Verhalten kein Problem	47

Als Indiz für den Informationsgrad der Mitarbeiter können die Antworten auf die 1. und 10. Frage gesehen werden.

Tabelle 9: Ergebnis der 1. Frage

"Ziele, Leitbilder, Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind häufig unbekannt"; wie sehen Sie das ?

9 a) Unternehmensziele (N = 40)					
bekannt	Anzahl Nenn.	%	unbekannt	Anzahl Nenn.	%
	36	90		4	10
<u>Davon im einzelnen:</u>			<u>Kommentare:</u>		
Umsatz	9		Ziele, die unter bestimmten Aufgabenstellungen stehen, unbekannt	2	
Marktanteile	9		zu pauschale, nicht optimale Ziele	1	
Manpower	3		Aufgabenbereiche, Kompetenzen unklar	1	
Investitionen	2		zu viele Zahlen auf einmal (GFK)	1	
Rentabilität	2		best. Einzelziele unbekannt	1	

9 b) Persönliche bzw. Abteilungsziele (N= 18)					
bekannt	Anzahl	%	unbekannt	Anzahl	%
	Nenn.			Nenn.	
	17	94		1	6
<u>Kommentare:</u>					
Zu pauschale, nicht optimale Ziele				5	
Keine Stellenbeschreibung vorhanden				2	
Keine Beurteilungsgespräche geführt bzw. nur "pro forma"				2	
Kompetenz-/Aufgabenabgrenzung unklar				2	

9 c) Führungsgrundsätze (N = 39)	Anzahl Nenn.	%
Grundsätzlich bekannt:	36	92
Als konkrete Führungsgrundsätze werden genannt:		
Aufhebung des "hierarchischen Denkens", weniger Hierarchie, Aufhebung der Linien- funktionen	3	
Harzburger Modell	2	
Hay-System	4	
M B O	1	
Offenere Information	1	
- zwischen den Ressorts	1	
- Transparenz der Ziele u. Schwierigkei- ten	1	
- Einbringung von Ideen	1	
Versuch, kooperativ zu führen (Teamarbeit)	4	
Delegation von Kompetenzen und Verantwor- tung (zumindest so tun als ob)	1	
Kommentare		
Diskrepanz Theorie-Praxis: Grundsätze nicht bzw. nur halbherzig verwirklicht	10	
zu pauschale, nicht operationalisierte Grundsätze (nur Worte!)	3	
Beispiel von oben fehlt	2	
Verwirrung, welche Grundsätze gelten (Hay-System der Arbeitsbewertung, Mana- gement by Objectives (MbO), Harzburger Modell, kooperativer Führungsstil)	1	
hat sich in letzter Zeit verbessert	2	
nicht realisierbar	3	
Konkrete Führungsgrundsätze unbekannt	5	

Während sowohl Unternehmens- als auch persönliche bzw. Abteilungsziele fast ausnahmslos konkret beschrieben werden können, haben die Mitarbeiter bei den Führungsgrundsätzen recht unterschiedliche und teilweise objektiv falsche Informationen, obwohl 92 % der 39 Befragten angeben, daß ihnen die Führungsgrundsätze bekannt seien.

Tabelle 10

Frage 10 a): Welches sind die drei wichtigsten Themen, die
- aus Ihrer Sicht - in nächster Zeit in der Geschäftsleitung
zur Verhandlung anstehen werden?

Rang- folge	T h e m e n	Anzahl Nennungen (Mehrfachnennun- gen möglich) N = 40
1	<u>Neue Produktstrategien/ Umsatzerweiterung</u>	39
	davon: Patentablauf, Einseitigkeit unserer Produktpalette	24
	Umsatzerweiterung	9
	Maßnahmen i. Verdrängungswettbewerb	5
2	<u>Einsparungen</u> (Gesamtkonzern- Situation)	23
	davon: Manpower	10
	Rationalisierungen (z.B. Fuhrpark)	4
	Investitionen	3
3	<u>Neue Organisationsstruktur</u>	15
	wegen Ausscheidens wichtiger Führungskräfte	6
	zur Verbesserung der Kommunikation (Team-Organisation)	4
	i. Zusammenhang mit Wachsen des Unternehmens	3
4	<u>Nachfolgeplanung</u>	13
	(Ausscheiden wichtiger Führungs- kräfte)	
5	<u>Reaktionen/Maßnahmen infolge zunehmendem staatlichen Einfluß</u>	8
6	<u>Strategien zur Erhaltung der Selbst- ständigkeit gegenüber Division</u>	3
7	<u>Weiß nicht, keine Ahnung</u>	3
8	<u>Einzelnenennungen</u>	8

Nur 3 Befragte haben keine Vorstellung von den übergreifenden unternehmenspolitischen Themen. Alle anderen dagegen scheinen die Situation des Unternehmens gut zu kennen.

Gerüchte sind vermutlich ein Indiz für die Informationsfreiheit in Organisationen. Meine Hypothese lautet: Je mehr Informationen als "geheim" behandelt werden, desto mehr Gerüchte werden in Umlauf sein.

Tabelle 11

Ergebnisse der 11. Frage: Von welchen unbestätigten Meldungen (Gerüchten) haben Sie in letzter Zeit erfahren?	
Anzahl der Mitarbeiter, die keine Angaben machten (uninteressant, kenne keine, möchte nicht antworten)	12
Anzahl der Mitarbeiter, die Beispiele nannten	28
Von den Mitarbeitern beschriebene, konkrete Beispiele (Anzahl Nennungen) davon betreffen:	62
- personalpolitische Fragen	37
- andere organisatorische Fragen	11
- sonstige	14

Die meisten Gerüchte sind erwartungsgemäß personalpolitischen Inhalts, wie Beförderungen, Kündigungen usw. Aber auch organisatorische Fragen, wie z.B. die Neueingliederung einer Abteilung, sind Gegenstand von Gerüchten. Allgemein werden Gerüchte von den Mitarbeitern als Tabu angesehen, mit dem man eigentlich nichts zu tun haben möchte und von dem viele auch in einer Art Verdrängung behaupten, daß es gar nicht existiere.

3.2 Führungsverhalten

Auf den Zusammenhang zwischen Führungs- und Informationsverhalten habe ich oben schon hingewiesen. Wie gut oder wie schlecht sich die Mitarbeiter informiert fühlen, ist deshalb auch vor allem eine Frage des Vorgesetzten-Verhaltens. Auch hier gelten wieder die gleichen Einschränkungen wie sie unten gemacht wurden: es handelt sich um aggregierte Befunde, die sich aus sehr unterschiedlichen Einzelbefunden zusammensetzen.

Tabelle 12

Dez. 1980

13. Frage: "Führt Ihr Vorgesetzter (führen Sie selbst) kooperativ? Wie zeigt sich das konkret? Beschreiben Sie das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten (Ihr eigenes Führungsverhalten)!"

Die Verhaltensmerkmale lassen sich (in Anlehnung an andere empirische Untersuchungen) ¹⁾ in folgende Kategorien einordnen: (Anzahl der Befragten zum Führungsverhalten des Vorgesetzten: 39; zum eigenen Führungsverhalten: 34)					
Positive Aussagen	Anzahl Nennungen		Negative Aussagen	Anzahl Nennungen	
	Vorge- setzten- verhalten	eigenes Verhal- ten		Vorge- setzten- verhalten	eigenes Verhal- ten
1. Freundliche Zuwendung/Unterstützung	16	15		13	0
<ul style="list-style-type: none">- ist freundlich und höflich- geht auf Sorgen und Nöte der MA ein- setzt sich für seine MA gegenüber anderen ein- trägt offene Kritik nicht nach, sondern akzeptiert sie- entschuldigt sich für Fehler- fördert die Fähigkeiten seiner MA- berät seine MA, gibt Hilfen- behandelt MA als gleichberechtigte Erwachsene	6 3 3 1 1 2	1 2 3 2 1 4 1	<ul style="list-style-type: none">- wird aggressiv- verkauft Ideen seiner MA als eigene- ist ungeduldig- setzt sich nicht ein, fällt in den Rücken- bevorzugt seine "Lieblinge" bzw. lehnt bestimmte MA ab- spricht bei meinen MA über nicht- spielt MA gegeneinander aus (durch INFO-Verteilung)- lobt zu wenig	1 2 3 3 1 1 2	
2. Informieren	20	10		6	4
<ul style="list-style-type: none">- informiert umfassend, offen, ehrl.- läßt sich umfassend informieren- führt viele MA-Gespräche, ist ge-sprächsbereit- bringt Erfahrungen ein	9 3 7 1	4 6	<ul style="list-style-type: none">- ist zu offen, undiplomatisch- informiert selektiv- führt zu wenig MA-Gespräche, hat keine Zeit für mich- gibt zu wenig Erläuterungen, Hinter-grund-INFO b. Aufträgen- unterstellt INFO, die es nie gab	2 1 2 1	1 3

1) vgl. z.B. Fittkau-Gerthe/Fittkau (1971)

3. Ziele setzen, stimulierende Aktivität	4	5	15	4
- setzt klare, sinnvolle Ziele	2	4	1	1
- begeistert seine MA für die Arbeit	1	1	4	1
- Aufgaben vereinbart, nicht befohlen			3	1
- ergreift Initiativen, setzt sich ein	1		2	2
			1	1
			4	2
4. Mitbeteiligung an Entscheidungen	44	30	18	11
- ist für Argumente seiner MA aufgeschlossen u. berücksichtigt sie bei seinen Entscheidungen	26	18	4	1
- akzeptiert begründete abweichende Meinungen (gemeins. Problemlösung)	6		6	
- begründet seine Entscheidung überzeugend	4	2		
- läßt Entscheidungsspielraum (Selbstständigkeit)	6	8	3	3
			2	2
- delegiert Ausführungsentscheidungen	2	2	2	4
			1	
5. Kontrolle	4	6	12	1
- kontrolliert strikt die Durchsetzung d. gemeins. getroff. Entscheid., steht zur Entscheidung	1	1	3	5
- vermeidet unnötige Kontrolle (nur Zielerreichung nicht Weg)	1	2	1	
- übt Kritik anhand von Fehlern und sofort	1	1	5	
- übt nicht dauernd Druck a. Leute aus		2		
- gibt Feed-back üb. Erledig. d. Aufgab.	1		2	

Die positiven Aussagen der Mitarbeiter stellen eine Niederlassungsinterne Beschreibung des kooperativen Führungsstils dar. Diese stimmt recht gut mit anderen in der Literatur zur Führungstheorie zu findenden Katalogen überein.¹⁾

Bemerkenswert erscheinen mir folgende Fakten:

Relativ wenig im Bewußtsein der Mitarbeiter war die Führungsfunktion "Ziele setzen, stimulierende Aktivität". In dieser Dimension überwiegen auch bei der Fremdbeurteilung die negativen Aussagen (15) die positiven (4). Ähnliches gilt für die Dimension "Kontrolle".

Wie Tabelle 13 zeigt, weist das eigene Führungsverhalten in allen Dimensionen eine "positive Bilanz" auf, und die Vorgesetzten schätzen ihr eigenes Führungsverhalten insgesamt auch besser ein (73 % positive Aussagen) als dies von ihren unterstellten Mitarbeitern gesehen wird (58 % positive Aussagen).

Tabelle 13

Anzahl positiver und negativer Äußerungen zu einzelnen Führungsdimensionen (in Klammern:Zahl der Nennungen insgesamt)		
Gesamtdifferenz pos./neg.Führungsverhalten	Vorges. Führ.verh. N=39 +24 (152)	eigenes Führ.verh. N=34 +42 (90)
Diff. bei "Freundliche Zuwendung/Unterstütz.	+ 3 (29)	+15 (15)
" " "Informieren"	+14 (26)	+ 6 (14)
" " "Ziele setzen, stimulierende Aktivität"	-11 (19)	+ 1 (9)
" " "Mitbeteiligung an Entscheidungen"	+26 (62)	+19 (41)
" " "Kontrolle"	- 8 (16)	+ 1 (11)

88 (58 %) von insgesamt 152 Aussagen zum Vorgesetzten-Führungsverhalten enthalten eine positive Wertung, bei dem eigenen Führungsverhalten sind das 66 (73 %) von insgesamt 90 Aussagen.

1) vgl. z.B. Seidel (1978); Wunderer/Grundwald Bd. II (1980)

Erfahrungsgemäß und auch empirisch wissenschaftlich belegbar¹⁾ setzt sich das Führungsverhalten von Vorgesetzten je nach Situation und persönlichen Eigenschaften aus vielen verschiedenen Aktionen und Reaktionen zusammen, die mit den mittlerweile bekanntgewordenen Etiketten kooperativ, laissez-faire, autoritär und patriarchalisch gekennzeichnet werden können. Wenn auch bei den Befragten keine genauen Begriffsbestimmungen vorgenommen wurden, so gibt es doch eine Reihe von Anhaltspunkten dafür, daß ein ausreichendes Maß an Übereinstimmung in den Begriffsvorstellungen herrscht. Die einzelnen Etiketten für typisches Führungsverhalten kennzeichnen dann in etwa folgende Inhalte:

- kooperativ: Entscheidungen werden nicht alleine getroffen, sondern mit den Mitarbeitern abgestimmt, indem deren Meinungen berücksichtigt werden.
- laissez-faire: Eine Führung ist kaum wahrnehmbar; die Mitarbeiter haben großen Spielraum, keine klaren Ziele; Konflikte werden heruntergespielt.
- autoritär: Der Vorgesetzte ist die zentrale Figur, die alle wichtigen Entscheidungen selbst verantwortet, relativ viel Aktivität auf sich konzentriert, klare Anweisungen erteilt und straffe Kontrollen durchführt.
- patriarchalisch: Neben autoritären Zügen wird väterliches Wohlwollen sichtbar, das durch Abhängigkeit der Untergebenen (Kinder) von dem Vorgesetzten (Vater), aber auch durch Fürsorge und Unterstützung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern gekennzeichnet ist.

Die Frage nach den Anteilen dieser 4 Führungsstile am gesamten Führungsverhalten ergab folgende Ergebnisse:

1) vgl. z.B. die zusammenfassende Darstellung bei Wunderer/
Grunwald (1980)

Tabelle 14

Ergebnisse der Frage:

13 b) Wie verteilen Sie das gesamte Führungsverhalten auf die vier Etiketten kooperativ, laissez-faire, autoritär und patriarchalisch?

Durchschnittliche %-Anteile; gesamtes Führungsverhalten 100 % Vorges.-Verh. N = 31 eigenes Verh. N = 22								
A. kooperativ		B. laissez-faire		C. autoritär		D. patriarchalisch		
Vorges.	selbst	Vorges.	selbst	Vorges.	selbst	Vorges.	selbst	
65	64 %							
60	60 %							
50								
40								
30		21 %			21 %			
20			11 %	12 %				
10						7 %	4 %	

Tabelle 15

Durchschnittliche Prozentanteile der einzelnen Führungsstile am gesamten Führungsverhalten und Streuungsmaße (Standardabweichung)

		Durchschnitt %	Streuung $S = \frac{\sum x_i^2 - \left(\frac{\sum x_i}{N}\right)^2}{N}$
kooperativ	Vorges.	60	23,7
	selbst	64	17,2
laissez-faire	Vorges.	21	24,9
	selbst	11	15,2
autoritär	Vorges.	12	12,8
	selbst	21	17,6
patriarchalisch	Vorges.	7	14,1
	selbst	4	7,5

Die Streuungsma~~ßnahmen~~ ("Standardabweichung") zeigen, daß - mit Ausnahme des autoritären Führungsstilanteils - die Einschätzungen des Vorgesetztenverhaltens stärker voneinander abweichen als die Selbsteinschätzungen (eigenes Führungsverhalten).

Ergänzend zu diesen Daten wurden 8 Mitarbeitern der 1. und 2. Führungsebene, die von mindestens 4 direkt unterstellten Mitarbeitern beschrieben worden waren, Einzelauswertungen ihres Führungsverhaltens zurückgemeldet. Beispielhaft soll hier nur eine Auswertung ohne Namensnennung mit dem dazugehörigen Begleitschreiben wiedergegeben werden:

"Sehr geehrter Herr ...

als Anlage erhalten Sie die Auswertung der Antworten Ihrer direkt unterstellten Mitarbeiter auf die Frage nach Ihrem Führungsstil. Zum Vergleich wurde Ihre Selbsteinschätzung - soweit vorhanden - daneben gestellt.

Die Aussagen wurden entsprechend der erkennbaren Wertung des (der) Befragten mit einem (+) oder (-) versehen. Vorerst habe ich nur für die im Verteiler aufgeführten Vorgesetzten die Antworten ausgewertet, weil bei ihnen jeweils mindestens 4 direkt unterstellte Mitarbeiter befragt worden sind. Die Ergebnisse habe ich nur an die betroffenen Vorgesetzten selbst geschickt. Es könnte aber durchaus sinnvoll sein, wenn Sie diese in Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern und/oder Kollegen austauschten und erläuterten.

Für Erklärungen stehe ich Ihnen natürlich immer zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen"

Tabelle 16: Beschreibung des Führungsverhaltens eines Vorgesetzten durch 5 direkt unterstellte MA und Selbsteinschätzung des Vorgesetzten

13 a) "Führt Ihr Vorgesetzter bzw. führen Sie selbst kooperativ? Wie zeigt sich das konkret? Beschreiben Sie das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten bzw. Ihr eigenes Führungsverhalten!"

Vorgesetzter:

Beurteilung durch direkt unterstellte MA (N = 5)		Selbstbeurteilung
1. Freundliche Zuwendung/Unterstützung		
(+) setzt sich für seine MA bei anderen Gremien ein	1	breche nicht gleich den Stab über MA, die versagt haben, sondern erforsche die Gründe akzeptiere Persönlichkeiten in ihren Grenzen und mit ihren unterschiedlichen Aufgaben bin immer zugänglich
(+) unterstützt MA in Sachfragen	2	
(+) respektiert seine MA	1	
(+) ist immer gesprächsbereit	1	
(-) ist mir in den Rücken gefallen	1	
(+) wirkt ausgleichend	1	
2. Informieren		
(+) ist offen, ehrlich, sagt, was er denkt	2	informiere mich, verschaffe mir von Zeit zu Zeit Überblick
(-) Informationen werden nur zögernd gegeben, insbes. im Konfliktfall	1	
3. Ziele setzen, stimulierende Aktivität		
(-) gibt Ideen seiner MA als seine eigenen aus	1	schränke Freiheitsspielräume der MA nicht unnötig ein.
(-) verliert sich im Detail, plant zu wenig für die Zukunft	2	
(-) scheut Risiko, geht Weg des geringsten Widerstandes	2	
4. Mitbeteiligung an Entscheidungen		
(+) läßt sich schnell überzeugen, ist anderen Meinungen zugänglich	2	höre gegensätzliche Ansichten an, lasse mich überzeugen, frage nach Begründungen
(-) läßt sich von einzelnen zu schnell beeinflussen	1	
(-) zögert oft bei Entscheidungen - Zeitverlust	1	
(-) bevorzugt/benachteiligt best. MA	1	
(-) trifft(vorschnelle) Personalentscheidg. ohne Konsultation seiner MA	2	
(+) konsultiert seine MA bei jeder Gelegen.	1	
(+) läßt viel Spielraum für Entscheid. seiner MA, ist großzügig	1	
5. Kontrolle		
		kann mich hart durchsetzen (i.Notfall) übe konstruktive Kritik

Tabelle 17

Beispiel für die Selbsteinschätzung eines Vorgesetzten und die Fremdeinschätzung durch zwei seiner Mitarbeiter

13 b) "Wie verteilen Sie das gesamte Führungsverhalten (100 %) auf die Etiketten kooperativ, laissez-faire, autoritär und patriarchalisch?"

Vorgesetzter: XY	Beurteil. durch MA *) (N = 2)		Selbst- beurteilung
	MA 1	MA 2	
kooperativ	75 %	70 %	70 - 80 %
laissez-faire	0 %	15 %	0 %
autoritär	0 %	0 %	10 - 20 %
patriarchalisch	0 %	15 %	10 %

in schwierigen Situationen: nicht kooperativ
in angenehmen Situationen: kooperativ N = 1)

*) MA = Mitarbeiter

Empirische Untersuchungen zum Führungsverhalten zeigen, daß die Untergebenen dazu tendieren, den Führungsstil ihres Vorgesetzten nachzuahmen.¹⁾

Betrachtet man, wie die Befragten den kooperativen Anteil am gesamten Führungsverhalten bei ihren Vorgesetzten (V) und bei sich selbst (E) eingeschätzt haben und berechnet daraus den Korrelationskoeffizienten als Maß des Zusammenhangs, so ergibt sich

$$r_{VE} = 0,65 \quad 2)$$

Dies ist ein überzufälliger Zusammenhang³⁾, der bestätigt, daß eine Beziehung zwischen dem Führungsverhalten des Vorgesetzten und demjenigen seiner Untergebenen besteht, zumindest zwischen der Einschätzung dieses Verhaltens. Oder populär ausgedrückt: "Wie der Herr, so's G'scherr".

1) Hoepfner (1980).

2) $r_{VE} = \frac{SVE}{\sqrt{SVV \cdot SEE}}$, wobei bedeuten: SVE die Summe der Abweichungsprodukte, SVV und SEE die jeweiligen Summen der Abweichungsquadrate.

3) statistisch signifikant auf dem 1 %-Niveau; d.h. es besteht weniger als 1 % Wahrscheinlichkeit, daß dieser Zusammenhang zufällig ist.

Vermutlich gibt es auch einen Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Beanspruchungseinschätzungen und dem im Unternehmen, besonders aber in den einzelnen Abteilungen, praktizierten Führungssystem. Eine vorläufige Annäherung an solche vermuteten Zusammenhänge sollte die folgende Frage ermöglichen:

Tabelle 18

Durchschnittliche Beanspruchung in 3 Dimensionen jeweils in %		
Frage 17: "Wieviel Prozent Ihres Kräftepotentials sind bei Ihrer derzeitigen Aufgabe in Anspruch genommen?" (je 100 %, insges. 300 %)		
N = 43	\bar{x}	S ¹
a) geistiges Potential:	59,4 %	16,4
b) physisches Potential:	48,7 %	22,6
c) seelisches Potential:	49,9 %	23,9
	158,0 %	

Die Potentiale wurden bei der Befragung wie folgt beschrieben:

- a) geistiges Potential meint: wie stark sind Sie intellektuell gefordert? Die Angabe 100 % würde bedeuten, daß Sie zusätzliche intellektuelle berufliche Anforderungen nicht mehr bewältigen könnten; 10 % würde bedeuten, daß nur ein geringer Teil Ihrer intellektuellen Kräfte in Anspruch genommen wird. Versuchen Sie die durchschnittliche Beanspruchung über das Jahr 1980 einzuschätzen!
- b) physisches Potential bedeutet: wie stark sind Sie körperlich gefordert (beispielsweise durch Reisen, stundenlange Konferenzen, Überstunden usw.)?

¹ = Standardabweichung (Streuungsmaß)

$$S = \sqrt{\frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n}}$$

- c) seelisches Potential meint: inwieweit zehrt Ihre Aufgabe an Ihren seelischen Kräften, ist sie mit kräfteeraubenden Gefühlen verbunden? 100 % würde bedeuten, daß zusätzliche gefühlsmäßige Belastungen zu Störungen und Krankheits-symptomen führen müßten.

Im Durchschnitt empfindet man die geistige (intellektuelle) Beanspruchung stärker als die physische und seelische. Die größten Abweichungen, ausgedrückt durch die Standardabweichung S, gibt es bei der seelischen Beanspruchung.

Bemerkenswerte Unterschiede zeigen sich auch, wenn man die Ergebnisse pro Ressort vergleicht.

In diese Auswertung aufgenommen wurden jeweils den Ressortleitern direkt unterstellte Mitarbeiter.

Da die Skalen nicht eindeutig definiert wurden und die Stichprobe sehr klein ist, können die Werte nur als vorläufiges Indiz für Unterschiede in den einzelnen Ressorts herangezogen werden. Eine noch näher zu prüfende Vermutung lautet: je stärker die Unterschiede zwischen der seelischen Belastung einerseits und den beiden anderen Belastungen andererseits sind, desto eher gibt es Störungsquellen in dem betreffenden Ressort (z.B. organisatorischer und/oder führungsmäßiger Art).

Ein Vergleich dieser Unterschiede über die einzelnen Ressorts bringt folgendes Ergebnis:

Tabelle 19: Durchschnittliche Beanspruchung der drei Kräftepotentiale, getrennt nach Ressorts (in %)

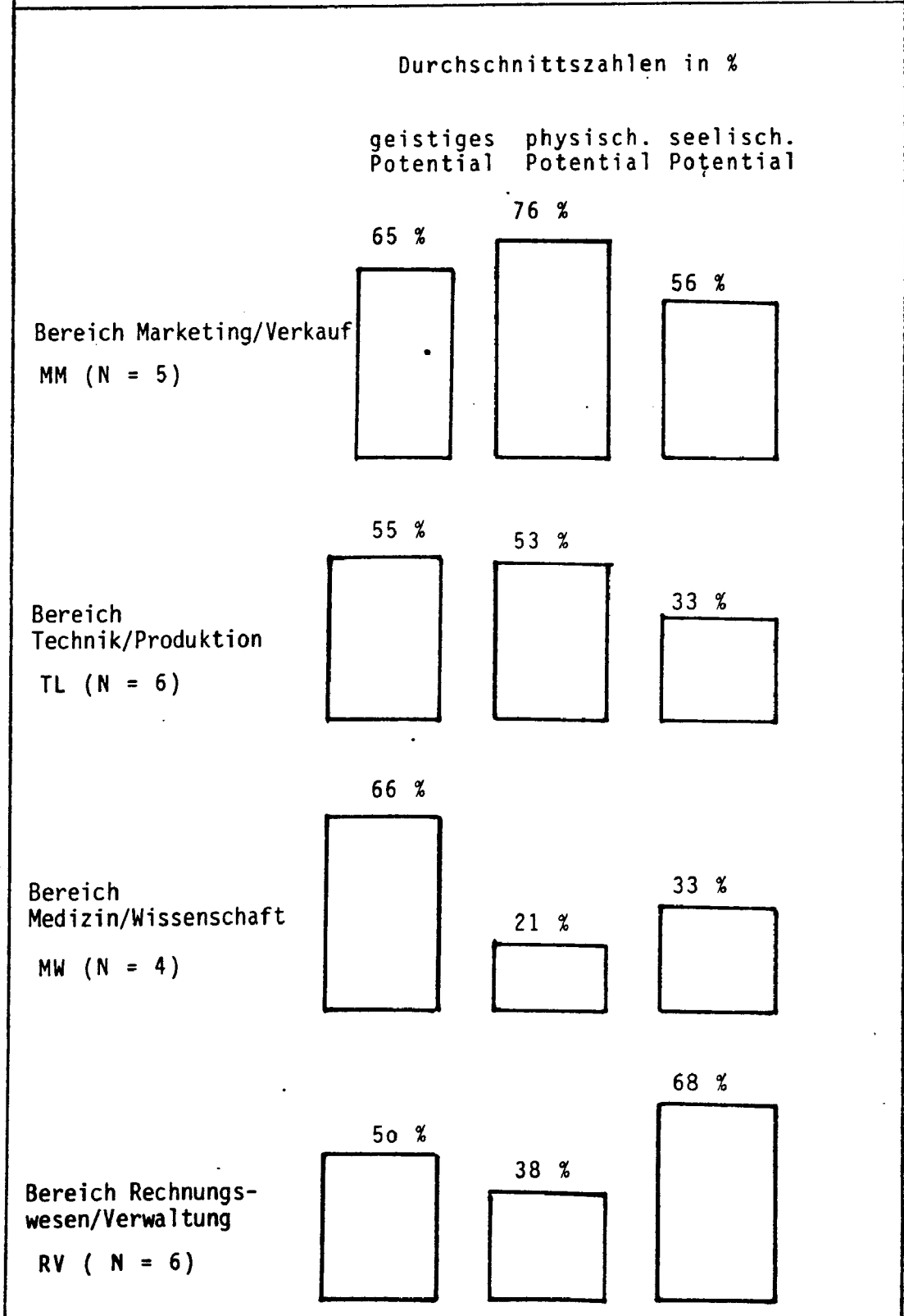


Tabelle 20

Beanspruchungsindices für die 3 Kräftepotentiale, getrennt nach Ressorts				
	Indexzahlen			
	MM	TL	MW	RV
1 Seelische Inanspruchnahme im Vergleich zur physischen (Indexzahlen: Diff. der Durch- schnitte + 21)	1	1	33	53
2 seelische Inanspruchnahme im Vergleich zur geistigen (Indexzahlen: Diff. der Durch- schnitte + 34)	25	12	1	52
3 seelische Inanspruchnahme im Vergleich zur Summe der beiden anderen (Indexzahlen: Diff. der Durchschnitte + 43)	14	1	22	91

Je höher die Indexzahlen, desto stärker ist das Indiz für Störungsquellen.
Der Bereich RV hat bei allen 3 Vergleichen den höchsten "Störungsindex", d.h. hier wird die - relative - seelische Belastung am höchsten eingestuft.

3.3 Organisationsstruktur

Am Schluß des Interviews wurden die Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge zur Aufbau-Organisation zu machen. Die Frage lautete: "Wenn Sie mitentscheiden sollten, wie würden Sie die XY-Niederlassung, insbesondere Ihr Ressort, organisieren? Berücksichtigen Sie auch das Ausscheiden wichtiger Führungskräfte aus Altersgründen!"

Befragt wurden 43 Mitarbeiter des inneren bzw. des großen Führungskreises. 4 Befragte machten keine Vorschläge, da sie sich nicht kompetent fühlten, andere boten dafür 2 Alternativen an.

Ein Teil der Mitarbeiter hatte sich schon vorher Gedanken über diese Frage gemacht und konnte relativ fertige Konzepte präsentieren, ein anderer Teil entwickelte diese erst im Laufe des Gesprächs.

Naturgemäß beinhalten die meisten Vorschläge für den Vorschlagenden selbst eine Sicherung bzw. - in der Mehrzahl der Fälle - eine Aufwertung der eigenen Position.

Die Vorschläge sind gegliedert in

- I Vorschläge zur Organisation der obersten Führungsebene
- II Vorschläge zur Organisation des Bereiches Marketing/Verkauf
- III Vorschläge zur Organisation des Bereiches Technik/Produktion/Entwicklung/Kontrolle
- IV Vorschläge zur Organisation des Bereiches Rechnungswesen/Verwaltung
- V Vorschläge zur Organisation des Bereiches Medizin/Wissenschaft.

Auszüge der Vorschläge sind im Anhang II wiedergegeben.

Führungskreise

Nach der Unternehmens-"Philosophie" gibt es in der Niederlassung 3 Führungskreise:

- 1. die Geschäftsleitung mit 5 Mitgliedern;
- 2. den inneren Führungskreis (IFK) mit 12 Mitgliedern:
 - 5 Geschäftsleitungsmitglieder plus
 - 6 ehemalige Hauptabteilungsleiter plus
 - 1 Mitglied mit Sonderaufgaben;
- 3. den großen Führungskreis (GFK) mit ca. 55 Mitgliedern:
 - 12 Mitglieder des IFK plus
 - 29 ehemalige Abteilungsleiter plus
 - 14 Regionalleiter, die bei Anwesenheit in der Zentrale an den Sitzungen teilnehmen können.

Für den GFK findet zweimal jährlich eine Konferenz statt, in der u.a. Geschäftsergebnisse mitgeteilt und Kurzberichte aus verschiedenen Ressorts gegeben werden.

Die Meinung der Mitarbeiter zu dieser Veranstaltung zeigt folgende Übersicht:

Tabelle 21: Stellungnahmen der MA zur GFK-Konferenz		
Frage 5: "Wie ist Ihre Meinung zur GFK-Konferenz?"		
	N = 39	Anzahl Nennungen
Positive Stellungnahmen		6
davon: "ganz nett"		1
"grundsätzlich nützlich", beibehalten		5
		6
		=====
Kritische Stellungnahmen		58
davon: keinen Nutzen (Selbstzweck):		17
Teilnehmerkreis zu groß		12
Teilnehmerkreis zu heterogen		5
Infos schon bekannt bzw. uninteressant		13
Infos besser schriftlich mitteilen		3
Teilnahme für RL erschwert bzw. keine offizielle Einladung		2
Diskussion nicht möglich		4
zu viele Zahlen (unübersichtlich)		2
		58
		=====
Änderungsvorschläge		19
davon <u>(1x jährl.) lediglich Info über:</u>		3
Situation/Ziele der Division		1
einzelne Bereiche/Abteilungen		3
neue Positionen		1
mehr Zukunftsschau als Vergangenheitsberichte (Produktpalette, Patentsituation, Marktentwicklung)		2
Diskussion anstehender Probleme		1
Meetings im kleineren, sachbezogenen (Ressort-)kreis mit Gästen		6
GFK-Konferenz nur aus gegebenem Anlaß einberufen		1
sachbezogene Referate		1
		19
		=====

Daraus ergibt sich eine recht negative Einschätzung. Verschiedene Eindrücke in den Gesprächen lassen folgende Interpretation zu:

Einige Mitarbeiter wehren sich innerlich gegen den Abbau von hierarchischen Strukturen, gegen die Beseitigung von Statussymbolen (z.B. der Titel "Abteilungsleiter" auf der Visitenkarte), und sie sind von vornherein negativ gegen die Konstruktion eines großen Führungskreises und der damit verbundenen Veranstaltung der GFK-Konferenz eingestellt.

Andere begrüßen durchaus die intendierte Zielrichtung einer offeneren Zusammenarbeit über Hierarchiestufen und Ressorts hinweg, sind aber enttäuscht von der Halbherzigkeit der Lösung, die in ihren Augen lediglich eine Umbenennung von "Abteilungsleiter" in "GFK-Mitglied", aber keine inhaltlichen Änderungen brachte. Auch sie sind deshalb grundsätzlich negativ gegen die GFK-Konferenz eingestellt.

3.4 Personalentwicklungspolitik

Als Anhaltspunkt für personalpolitische Schwerpunkte könnte das folgende Befragungsergebnis dienen:

Tabelle 22: Durchschnittlicher Rangplatz individueller Ziele

16. Ordnen Sie die folgenden 10 persönlichen Ziele nach ihrer Priorität, indem Sie dem wichtigsten die Ziff. 1, dem unwichtigsten die Ziff. 10 und allen anderen entsprechende Zahlen dazwischen zuordnen:			
N = 40			
	Rangplatz	Ø Rang	Standardabweich.
eine möglichst abwechslungsreiche Tätigkeit, die meinen Fachkenntnissen entspricht	1	2,4	1,7
möglichst große Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit	2	3,4	2,2
eine Tätigkeit, die meinen persönlichen Neigungen möglichst gut entspricht	3	4,7	2,9
ein möglichst gutes Verhältnis mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen	4	4,8	2,2
ein stetes und sicheres Einkommen für mich und meine Familie	5	5,0	2,8
möglichst viel Einfluß und Verantwortung	6	5,6	2,6
möglichst hohes Einkommen	7	6,0	2,4
eine Tätigkeit, die mir genug Reserven für sinnvolle Freizeitgestaltung läßt	8	7,5	2,3
möglichst hohes Ansehen in der Firma	9	7,8	1,4
berufliche Anerkennung bei meiner Familie, bei Freunden usw.	10	8,1	1,3

Die Rangfolge der persönlichen Ziele kann aus 2 Richtungen beeinflußt werden:

1. durch die Persönlichkeiten der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlich stark ausgeprägten individuellen Zielen,
2. durch das im Unternehmen bereits vorhandene Maß an Bedürfnis-Befriedigung bzw. Zielerfüllung, das bestimmte erfüllte Ziele in den Hintergrund und weniger erfüllte Ziele in den Vordergrund, d.h. auf obere Rangplätze rücken läßt.¹⁾

Natürlich sind solche Befragungsergebnisse mit Vorsicht zu bewerten, da es z.B. problematisch ist, ob sich die Mitarbeiter ihrer Ziele überhaupt bewußt sind und ob sie diese dann ehrlich nennen. Untersuchungen zeigen, daß das Maß an "sozialer Erwünschtheit", d.h. die Erwartung, daß bestimmte Ziele von den Mitmenschen als wertvoller als andere eingeschätzt werden, die eigenen Antworten stark beeinflussen.²⁾

Teilt man die Rangreihe in eine obere (Rang 1-5) und eine untere Hälfte (Rang 6-10), so ergeben sich jedenfalls einige personalpolitisch interessante Richtungsanzeiger:

Im Vordergrund steht der Arbeitsinhalt selbst, hier vor allem ein noch stärkeres Maß an Entscheidungsfreiheit und an Unabhängigkeit. Daneben haben Fragen des menschlichen Miteinanders (z.B. Führungsfragen) und des Einkommens eine überdurchschnittliche Bedeutung für die Mitarbeiter.

Ein weiteres personalpolitisch interessantes Ergebnis lieferte die Antwort der Mitarbeiter auf die Frage, welche Mitarbeiter sie für die Positionen gemäß dem bestehenden oder einem geänderten (verbesserten) Organisationsplan vorschlagen würden. Dabei konnten sie sich auch selbst vorschlagen.

Das Ergebnis ist im Anhang III ohne die Namen und derzeitigen Funktionen der genannten Stelleninhaber wiedergegeben; dies soll nur das Prinzip der Darstellung und einen Weg verdeutlichen, wie man die Meinungen der betroffenen Mitarbeiter in Personalentwicklungsentscheidungen einbeziehen kann.

1) vgl. z.B. Maslow, A.H. (1977)

2) vgl. z.B. Atteslander/Kneubühler (1975)

3.5 Konferenz- und Besprechungswesen

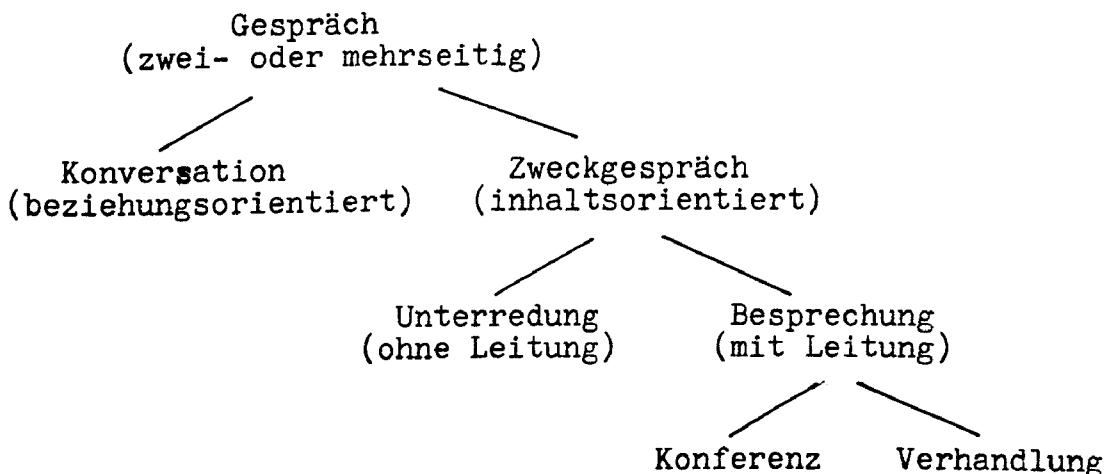
Konferenzen und Besprechungen dürfen als in vieler Hinsicht wichtige Einrichtungen in Organisationen angesehen werden: Man denke etwa an den enormen Zeitanteil, den Führungskräfte für Konferenzen und Besprechungen aufbringen,¹⁾ an die Fülle unterschiedlicher Themen und Inhalte, die Gegenstand solcher Veranstaltungen sind und die Tragweite der dort vorbereiteten und/oder entschiedenen Pläne und Maßnahmen. Erinnert sei auch an die Zusammenhänge, die zwischen der Konferenzführung speziell und die Mitarbeiterführung generell bestehen.

Von daher scheint es interessant, das Konferenz- und Besprechungswesen einmal genauer darzustellen und auf unterschiedliche Aspekte hin zu untersuchen.

Begriffe

Zunächst seien die Begriffe Konferenzen bzw. Besprechungen eingegrenzt: In der Literatur zu Konferenzen, Besprechungen u.ä. wird z.B. getrennt in:

"Problem-, Ziel-, Informations-, Motivations- und Lehrkonferenz, Besprechung, Hearing, Kolloquium, Präsentation, Rundgespräch, Symposion, Versammlung, Verhandlung" u.a. (Ammelburg, 1976). Rüdener (1979) gibt folgende Übersicht:



1) vgl. Pullig, K.-K. (1981)

Bleicher (1973) unterscheidet das Gespräch von der zweckbezogenen Konferenz, diese teilt er in die Gruppen der Steuerungs- und Ausbildungskonferenzen. In Anknüpfung an Entscheidungsprozesse in Unternehmen unterteilt er die Steuerungskonferenzen in

- Informations-Konferenzen (Informationsgrundlage für Entscheidungen),
- Beratungs-Konferenzen (Klärung von Zusammenhängen, Ausgleich von Interessengesichtspunkten der Teilnehmer),
- Entscheidungs-Konferenzen (Entscheidung über ein Problem, Ausgleich von unterschiedlichen Interessen),
- Interpretations-Konferenzen (Interpretation nach getroffenen Entscheidungen, Bereitschaft für die Durchführung und/oder Akzeptanz der Entscheidung wecken) oder
- Kombinationen aus diesen Typen.

Ich verwende in meiner Untersuchung als umfassenden Begriff Zusammenkunft und meine damit jedes Zusammentreffen von

- mindestens 3 Personen¹⁾, davon mindestens eine aus der betrachteten Organisation selbst,
- das auf die Erfüllung des Organisationszwecks gerichtet ist,
- zu dem die Teilnehmer auf formelle Weise eingeladen wurden oder sich eingeladen haben und
- bei dem eine Art Ergebnis- bzw. Verlaufsprotokoll erstellt wird.

Nicht in die Untersuchung aufgenommen - obwohl sie nach obiger Begriffsbeschreibung dazugehörten - wurden Weiterbildungsveranstaltungen, Verbands- und Kongreß-Zusammenkünfte, wobei die Grenze zu den anderen direkt auf die Erfüllung des Organisationszwecks gerichteten Zusammenkünften oft schwer zu ziehen ist. Die Zusammenkünfte auf der untersten Hierarchieebene, d.h. zwischen Abteilungsleitern und der ausführenden Ebene und innerhalb der ausführenden Ebene selbst konnten ebenfalls vorerst noch nicht mit in die Untersuchung einbezogen werden.

1) Vier-Augen-Gespräche werden hier also ausgeklammert

Die Zusammenkünfte werden dann - je nach dem Blickwinkel der Betrachtung - im nachfolgenden Text näher gekennzeichnet.

Die Interviewpartner wurden gebeten, anhand ihres Terminkalenders, mit Hilfe von Protokollen oder aus der Erinnerung anzugeben, an welchen "Meetings" sie 1980 teilgenommen hatten. Im einzelnen wurde dann nach folgenden Daten gefragt:

- Bezeichnung des Meetings, evtl. Abkürzung
- in welchen Zeitabständen findet es statt (z.B. regelmäßig oder unregelmäßig)
- welche Personen haben daran teilgenommen
- wer hat das Meeting geleitet
- welche Inhalte wurden dort besprochen (Stichworte)
- wie oft hat das Meeting in 1980 stattgefunden
- wie lange haben diese Meetings durchschnittlich gedauert.

Weil in der Regel mehrere Teilnehmer zu jedem Meeting befragt wurden, konnten die oft differierenden individuellen Angaben ergänzt, berichtigt und nach wiederholten Rücksprachen in Übereinstimmung gebracht werden. Dennoch stellen die hier präsentierten Daten keine exakten sondern nur relativ genaue Schätzwerte dar. Die daraus erstellte vorläufige Übersicht wurde dann noch einmal mehreren Führungskräften zur Durchsicht und Berichtigung vorgelegt.

Weitere Daten ergaben sich aus den Reisekostenabrechnungen, aus denen sich relativ exakt Dauer und Zweck aller mit Kosten verbundenen Reisen für jeden einzelnen Mitarbeiter entnehmen ließen, und die Ergänzungen zur Liste der Zusammenkünfte lieferten.

Ergebnisse

Erfasst wurden 147 verschiedene Zusammenkünfte im Jahre 1980, in denen alle Konzernmitarbeiter 49.269 Stunden verbrachten. Davon entfielen 32.293 Stunden oder 66 % auf Mitarbeiter des untersuchten Zweigwerkes selbst, der Rest auf Mitarbeiter aus anderen Organisationseinheiten des Konzerns, insbesondere auf solche der Pharmaceuticals Division. Oder anders ausgedrückt: 34 % des Zeitanteils bei allen Konferenzen, an denen Mitarbeiter des Werkes teilnahmen, entfielen auf auswärtige Konzernmitarbeiter.

Tabelle 23 Konferenzstunden in 1980		
	Anzahl Std.	%
alle Konzern-Mitarbeiter	49.269	100
nur Mitarbeiter aus dem Werk	32.293	66
auswärtige Konzern-Mitarbeiter	16.976	34

Teilt man die Zusammenkünfte gemäß dem Zeitrhythmus ihrer Wiederholung ein nach

- regelmäßig sich wiederholenden, d.h. institutionalisierten (R) und
- unregelmäßig, nach Bedarf anfallenden (U) Meetings sowie
- nach Projekt- oder Produkt-Team-Zusammenkünften, die wiederum
 - bereits abgeschlossen sind (A)
 - noch länger als 1 Jahr laufen werden (L) oder
 - kurzfristig in weniger als 1 Jahr abgeschlossen werden (K),

so ergeben sich folgende Anteile:

Tabelle 24: Stunden- und Prozentanteile gemäß dem Zeitrhythmus der Zusammenkünfte		
Veranstaltungs- rhythmus	Stunden	%
regelmäßig	36.631	74
unregelmäßig	5.388	11
abgeschlossene } Projekte	2.034	4
langfristige }	1.965	4
kurzfristige }	1.194	2
nicht zugeordnet	-	5
		100

In der nächsten Tabelle wurden die Stunden- und Prozentanteile gemäß dem Teilnehmerkreis wie folgt auf die verschiedenen Zusammenkünfte aufgegliedert:

Tabelle 25: Gliederung der Zusammenkünfte nach Teilnehmergruppen	
Gliederung	Erläuterung
I. Ressortübergreifende Zusammenkünfte	Mitarbeiter aus mindestens 2 Ressorts beteiligt
1. Überregionale Meetings	auswärtige Konzern-MA* beteiligt
2. regionale Meetings	nur MA aus dem Werk selbst beteiligt
3. Überregionale Projektteams	
4. regionale Projektteams	
5. Außendienstveranstaltungen	z.B. neue Produkte/Präparate werden vorgestellt und erläutert, Informations- und Kontaktveranstaltungen für den Außendienst bzw. für Außendienst und Kunden (Ärzte)
II. Ressort- bzw. Bereichsinterne Zusammenkünfte	nur MA aus einem Ressort beteiligt
A Bereich Marketing/Verkauf	
B Bereich Produktion/Technik	
C Bereich Medizin/Wissenschaft	
D Bereich Rechnungswesen/Verwaltung	
E Der Geschäftsführung direkt unterstellte Stäbe	persönlicher Referent des Geschäftsführers, Personalabteilung, Produktentwicklung

*) MA = Mitarbeiter

Tabelle 26: Stunden- und Prozentanteile der Teilnehmergruppen gemäß Tabelle 3		
	Stunden	%
I. Ressortübergreifende Zusammenkünfte (I. 1. bis I. 6.)	29.558	59
1. Überregionale Meetings	2.838	6
2. regionale Meetings	4.518	9
3. Überregionale Projektteams	1.160	2
4. regionale Projektteams	2.214	4
5. Außendienstveranstaltungen	18.828	38
Zwischensumme	29.558	59
II. Ressortinterne Zusammenkünfte (II. A bis II. E)	19.711	41
A Bereich Marketing/Verkauf	6.837	14
B Bereich Produktion/Technik	5.476	11
C Bereich Medizin/Wissenschaft	4.369	9
D Bereich Rechnungswesen/Verwaltung	1.274	3
E Stäbe	1.755	4
	49.269	100

Die folgende Tabelle zeigt, daß die Mitarbeiter der einzelnen Ressorts und der Geschäftsführung (einschließlich der Geschäftsführungsstäbe) im Durchschnitt unterschiedlich lange in Zusammenkünften zubrachten:

Tabelle 27: Durchschnittlicher Zeitverbrauch der Mitarbeiter der 4 Ressorts und der Geschäftsführung in Zusammenkünften 1980			
Ressort/Bereich	Ø Stunden 1980	Zeitanteile der einzelnen Ressorts in %	Ø Wochenstunden pro Teilnehmer (bei 46 Jahreswochen)
Geschäftsführung davon Stäbe ¹⁾	1.030 584	5,5 3,1	7,47 6,35
Marketing/Verkauf	7.162	38,0	5,37
Technik/Produktion	6.470	34,4	6,12
Medizin/Wissenschaft	2.711	14,4	4,21
Rechnungswesen/Verwaltung	1.454	7,7	3,51
		100,0	

1) Personalleitung und persönl. Referent des Geschäftsführers

Gliedert man die Zusammenkünfte entsprechend der Reichweite der Beschlüsse bzw. dem Einflußbereich der Teilnehmer in 8 Entscheidungskreise, so ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 28: Gliederung der Zusammenkünfte nach Entscheidungskreisen			
Entscheidungskreis	Reichweite der Beschlüsse bzw. Einflußbereich der Teilnehmer	Stunden	%
I	Gesamte(n) Produktbereich/Division des Konzerns betreffend	2.052	4
II	Die gesamte Deutsche Konzern-Organisation betreffend	722	1
III	Das gesamte Werk betreffend	4.086	8
IV	Ressortebene in Abstimmung mit der Division	11.763	24
V	Ressortebene ohne Abstimmung mit der Division	18.704	38
VI	Hauptabteilungsebene in Abstimmung mit der Division	3.992	8
VII	Hauptabteilungsebene ohne Abstimmung mit der Division	7.858	16

Betrachtet man den Zeitanteil, der auf die einzelnen Mitarbeiter entfällt, so ergeben sich folgende Daten:

Die Mitglieder der Geschäftsleitung verbrachten 1980 im Durchschnitt 482 Stunden pro Jahr oder - bei 46 Wochen pro Jahr - 10 Stunden pro Woche in Konferenzen. Diese Zahl stimmt übrigens genau mit der Angabe eines Vorstandsmitgliedes in der Wirtschaftswoche vom 7.2.1975 überein, der zufolge der deutsche Manager durchschnittlich 10 Stunden konferiert.

Bei den übrigen IFK-Mitgliedern ergaben sich 501 Stunden pro Jahr oder 11 Stunden pro Woche.

In den extrem hohen Konferenzstundenzahlen einiger Mitarbeiter, wie z.B. beim Hauptabteilungsleiter Produktion (948 Jahresstunden, das entspricht 21 Wochenstunden) oder dem Ressortleiter Marketing/Verkauf (829 Jahresstunden, das entspricht 18 Wochenstunden) schlagen sich Besonderheiten nieder, die das Gesamtbild etwas verzerren. Im Bereich Marketing waren es die Außendiensttagungen und wissenschaftlichen Symposien, im Bereich der Produktion bestimmte Projekte, welche für sich allein schon jeweils um die 200 Stunden in Anspruch nahmen.

Es wurde auch versucht, die Zusammenkünfte nach inhaltlichen Kriterien zu gliedern:

Tabelle 29: Gliederung der Zusammenkünfte nach inhaltlichen Kriterien			
Inhaltliche Kennzeichnung	Code	Stunden	%
Allgemeiner Informations-/Erfahrungsaustausch; Beratungen, Präsentationen, Tagungen usw.	INFO	36.417	74
Entscheidungen, Beschlüsse über detaillierte Pläne, z.B. Budgets	E - D	7.413	15
Entscheidungen, Beschlüsse über größere Rahmenpläne, Strategien; Koordination von verschiedenen Rahmenplänen	E - R	1.464	3
Entwicklung von Konzepten, Lösungen, Alternativen	ALT	2.908	6
Kongresse, Symposien	KONGR	- +)	
Mitarbeiterbesprechungen	MAB	1.067	2
Verbandsarbeit	VERB	- +)	
Schulungsaktivitäten (in der Rolle des Referenten)	SCHUL	- +)	

+) nicht berücksichtigt

Lediglich als Diskussionsgrundlage im Rahmen von Konferenz- und Projektgruppen-Trainingsveranstaltungen ist das Auswertungsergebnis eines Fragebogens zum Konferenzleiterverhalten konzipiert und verwendet worden.

Hinter den Aussagen des Fragebogens, die von den Mitarbeitern entweder mit "stimmt" oder "stimmt nicht" anzukreuzen waren, verbergen sich im Prinzip zwei unterschiedliche Konferenzleitungskonzepte für sog. "Problemlösungskonferenzen" (auf reine Informationskonferenzen treffen die Aussagen kaum zu): Das eine Konzept kann man als traditionell-zentralistische Konferenzleitung kennzeichnen, das andere als teamorientierte Konferenzleitung.

Merkmale einer traditionell-zentralistischen Konferenzleitung sind z.B.:

- der Konferenzleiter fühlt sich allein- oder hauptverantwortlich für das Konferenzergebnis; das führt zu folgendem Rollenverständnis:
- der Konferenzleiter vereinigt die Rollen des Diskussionsleiters, des Informationsgebers (Experten) und des Entscheiders weitgehend auf sich selbst;
- der Konferenzleiter bewertet die Beiträge der Konferenzteilnehmer;
- Gefühle bleiben "unter dem Teppich", man argumentiert
 - angeblich - rein sachlich;
- der Konferenzleiter versucht sehr oft, seine eigenen Ideen den übrigen Konferenzteilnehmern zu "verkaufen";
- an echter Entscheidungsmitwirkung der Teilnehmer ist er nicht interessiert.

Merkmale der teamorientierten Konferenzleitung sind demgegenüber z.B.:

- der Konferenzleiter versteht sich als "Team-Moderator", der versucht, eine gute gemeinsame Gruppenleistung bzw. gemeinsame Entscheidung herbeizuführen;
- der Konferenzleiter konzentriert sich ganz auf sachliche und psychologische Abläufe in der Konferenz;
- für detaillierte Informationen bzw. Fachwissen weiß er die Konferenzteilnehmer richtig einzusetzen;
- der Konferenzleiter gibt keine eigenen Bewertungen zu Sachbeiträgen und bei persönlichen Konflikten ab, um seinen übergeordneten und neutralen Status aufrechtzuhalten;
- der Konferenzleiter beherrscht deshalb eine Auswahl von logischen und sozial-psychologischen Verfahrenstechniken, um den Konferenzablauf zielgerichtet zu steuern.

Tabelle 30: %-Anteile der MA, die folgende Aussagen mit "stimmt" oder "stimmt nicht" kennzeichneten

stimmt / stimmt nicht

Vorgesetzten-Verh.
eigenes Verh.

$N_1 = 33$
 $N_2 = 25$

Der Konferenzleiter

gibt in der Regel die meisten Informationen

70	30
56	44

bringt wenig eigene Sachbeiträge

18	82
8	92

hat in der Regel den größten Redeanteil

55	45
24	76

*

kann seine Überzeugungen gut verkaufen

67	33
88	12

fragt eher nach den Meinungen der anderen, als daß er seine eigene Meinung sagt

39	61
56	44

wendet bisweilen bestimmte Techniken, wie z.B. Brain-storming oder ABC-Analyse an

33	67
68	32

**

ist taktisch geschickt und diplomatisch

70	30
72	28

hält sich mit eigenen Stellungnahmen und Bewertungen zu Thema und Personen zurück

30	70
36	64

trägt die alleinige Verantwortung für die Konferenz

61	39
64	36

sorgt dafür, daß Gefühle nicht Gegenstand der Erläuterung werden

61	39
84	16

kann gut zuhören

76	24
88	12

sorgt strikt für die Einhaltung der Spielregeln (Tagesordnung, Redezeit etc.)

42	58
68	32

ist sehr offen und aufrichtig in Verhandlungen

73	27
100	

*

* = signifikant auf dem 5 % - Niveau, gemäß χ^2 -Test
 ** = " " " " 1 % - " " "

Die wenigsten Aussagen enthalten von vornherein eine bei allen Befragten weitgehend übereinstimmende positive oder negative Wertung. Wo diese Wertung aber relativ deutlich erkennbar ist, wie z.B. bei den Aussagen 6, 11, 12 und 13, die übereinstimmend positiv gewertet werden, da wird das eigene Konferenzleiter-Verhalten auch in allen Fällen besser beurteilt als das des Vorgesetzten. Allerdings sind die Unterschiede in der Einschätzung des eigenen gegenüber dem Konferenzleiter-Verhalten des Vorgesetzten nur bei den Aussagen 3, 6 und 13 statistisch signifikant.

Alle Zusammenkünfte wurden auch auf einem Gesamttabelleau dargestellt. Dies als Versuch, eine Grundlage für organisatorische und personelle Überlegungen zur Gestaltung des Konferenzwesens zu schaffen.

Der Übersicht liegt folgendes Schema zugrunde (Tabelle 8):

Tabelle 31: Gliederungsschema für die Gesamtübersicht aller Zusammenkünfte	
Spalten-Nr.	Erläuterung / Inhalt
1	lfde Nr. der Zusammenkunft
2	Art der Zusammenkunft gem. Gliederungsschema der Tab. 3
3	Inhalt der Zusammenkunft gem. Gliederungsschema der Tab. 6
4	Bedeutung, Reichweite der Zusammenkunft gem. Gliederungsschema der Tab. 5
5	Bezeichnung/Kürzel der Zusammenkunft
6	Zeitrhythmus (unregelmäßig, regelmäßig usw.) gem. Gliederungsschema der Tab. 2
7	Anzahl Termine pro Zusammenkunft in 1980
8	durchschnittl. Dauer in Stunden pro Zusammenkunft
9	Gesamtdauer der Zusammenkunft (Sp. 7 x Sp. 8)
10	durchschnittl. Anzahl der Teilnehmer aus dem Werk pro Zusammenkunft
11	Mannstunden der Werksangehörigen
12	Anzahl Teilnehmer aus dem Gesamtkonzern
13	Mannstunden insgesamt (Sp. 9 x Sp. 12)

Je nach Gesamtzeitverbrauch aller Teilnehmer einer bestimmten Zusammenkunft wurden diese mit entsprechenden Zeilenbreiten gekennzeichnet, um die unterschiedlichen Zeitkosten auf einen Blick zu verdeutlichen. Das Gesamttableau läßt z.B. schnell erkennen, welche Teilnehmer an welchen Zusammenkünften teilnehmen bzw. nicht teilnehmen, welche personellen Verbindungen zwischen den Ressorts bestehen, wieviel Teilnehmer an bestimmten Zusammenkünften beteiligt sind u.v.a.m.

Tabelle 32: Beispiel für eine Gesamt-Konferenz-Übersicht (Auszug)																		
Spaltennummer													Teilnehmerkürzel					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	GF	MM	MW	RV	TL	VP
001	I 1.	INFO	II	AGF ¹⁾	u	4	4	16	1	16	6	9	16					
usw.																		
018	I 2.	E-D	III	Geschäfts- leitungs- Meeting	r	20	5	100	6	500	-	-	100	100	100	100	100	
usw.																		
034	IIA	ALT	IV	Projekt xy	u	10	3	30	4	112	-	-		12				30
usw.																		

- 1) AGF = Arbeitsgemeinschaft der Geschäftsführer Deutsche XY
- 2) die Zahlen in der Spalte für die einzelnen Teilnehmer geben an, wieviel Stunden dieser Teilnehmer für die betreffende Zusammenkunft im Jahre 1980 aufgewendet hat

4. Empfehlungen

Dieses Kapitel enthält die Empfehlungen bzw. Denkanstöße des Verfassers an die Adresse des Managements der Niederlassung, insbesondere des Geschäftsführers.

Ich gebe hier eher Diskussionsanregungen als ausgewogene Empfehlungen. Grundlage meiner Gedanken sind natürlich die von mir systematisch erhobenen Daten, wie sie im vorangegangenen Teil zusammengefaßt wurden, darüberhinaus aber auch durch informelle Gespräche und sonstige Eindrücke gewonnene Intuitionen (die in letzter Zeit ja auch wieder zunehmend wissenschaftlich "gesellschaftsfähig" werden!).

Die Anregungen habe ich nach Stichworten geordnet.

4.1 Allgemeines Informationsverhalten¹⁾

Betriebliches Informationsverhalten verstehe ich als Folgeerscheinung verschiedener tieferliegender Ursachen. Ob jemand sehr offen und freigiebig oder eher zurückhaltend oder gar hinterhältig informiert, wird u.a. von folgenden Faktoren beeinflußt:

- Können: persönliche Fähigkeiten;
- Wollen: persönliche Ziele/Charaktereigenschaften;
- Sollen: betriebliche Aufgabe/Funktion;
- Technik: technisch-organisatorische Informationsbedingungen.

Mit anderen Worten: ein Mitarbeiter, der von seiner Persönlichkeit her anderen ein Höchstmaß an Vertrauen entgegenbringt und selbst vertrauenswürdig erscheint, wird - ceteris paribus - besser informieren und informiert sein als ein mißtrauischer Mitarbeiter²⁾ (Faktor Charaktereigenschaft);

1) Hierzu seien aus der unübersehbaren Fülle an Literatur - relativ willkürlich - einige Hinweise gegeben: Abel (1977); Watzlawick/Beavin/Jackson (1974).

2) Rotter (1981).

ein Mitarbeiter, der seine Karriereziele durch 2 Kollegen bedroht sieht, die mit ihm um eine bestimmte Position wetteifern, wird Informationsvorsprünge für sich zu nutzen wissen (Faktor persönliche Ziele);

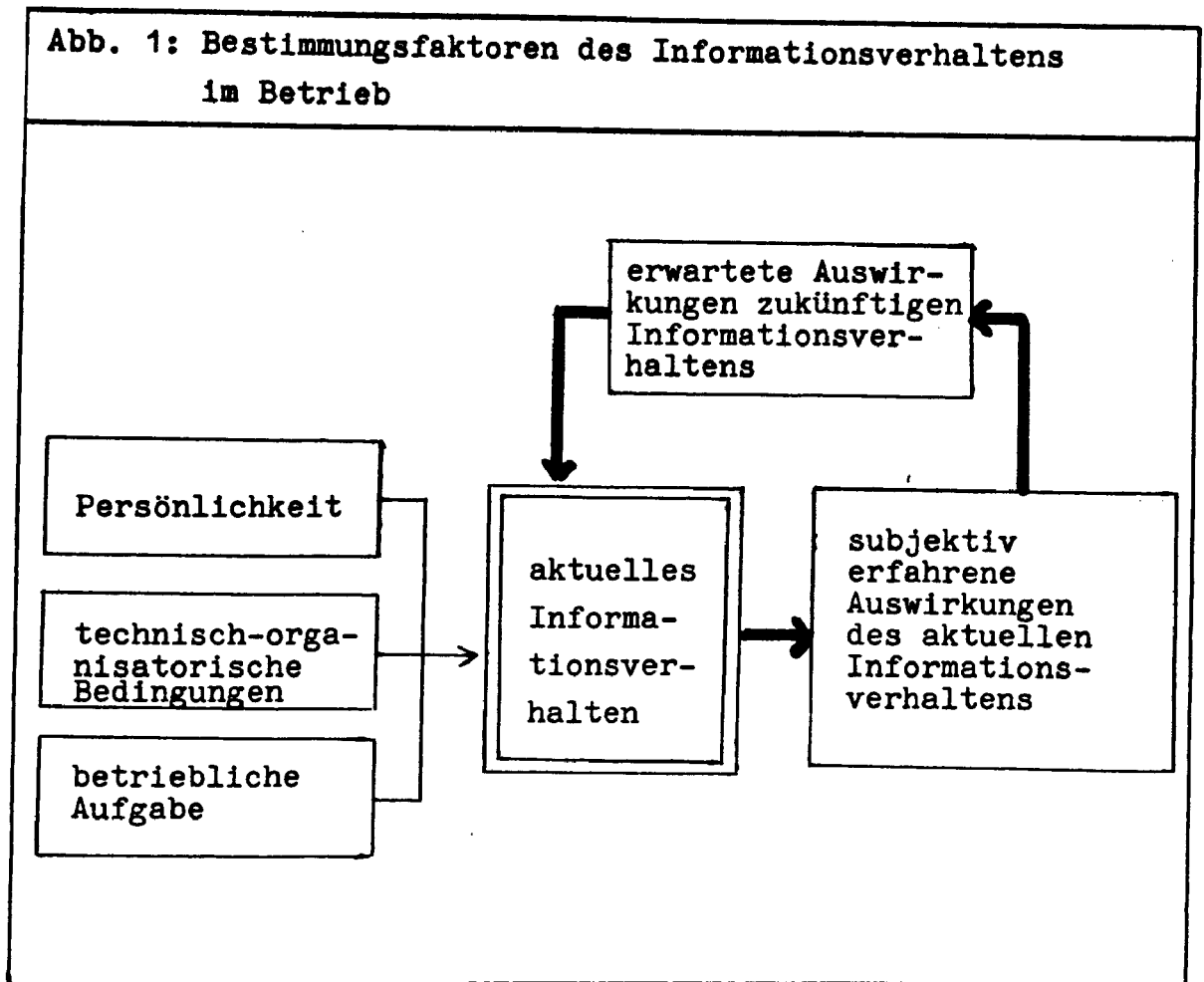
ein Vorgesetzter, der Schwierigkeiten hat, seine Aufgaben sinnvoll zu delegieren und seine Arbeit zu organisieren, wird zu wenig Zeit haben, seine Mitarbeiter ausreichend zu informieren oder sich informieren zu lassen (Faktor persönliche Fähigkeiten);

ein Vorgesetzter, dessen Aufgabe es ist, seine Mitarbeiter durch geeignete Zielvereinbarungen und laufenden Informationsaustausch über den Stand der Aufgabenbewältigung auf das gemeinsame Abteilungsziel hin zu koordinieren, wird diese Mitarbeiter umfassender informieren müssen, als ein Vorgesetzter, dessen Aufgabe es ist, die von ihm gegebenen Anweisungen auf strikte Durchführung zu kontrollieren (Faktor betriebliche Aufgabe);

und schließlich werden technisch-organisatorische Einrichtungen, wie räumliche Anordnung der Büros, technische Datenübermittler, Konferenzwesen und elektronische Datenspeicher usw. das Informationsverhalten beeinflussen (Faktor technisch-organisatorische Informationsbedingungen).

Letztlich wird das Informationsverhalten aber gesteuert von den erwarteten und tatsächlich erfahrenen Konsequenzen dieses Verhaltens. Generelle Aufgabe der Unternehmensführung ist es deshalb, ein Regelsystem zu schaffen, das erwünschtes Informationsverhalten mit positiven Konsequenzen "belohnt", unerwünschtes Informationsverhalten mit negativen Konsequenzen "bestraft" bzw. solche Belohnungen und Bestrafungen in Aussicht stellt.

Die Zusammenhänge zeigt noch einmal Abb. 1



Die Beziehung zwischen erwarteten Auswirkungen, tatsächlich erfahrenen Auswirkungen des Informationsverhaltens und dem gezeigten Informationsverhalten selbst kann man als LERN-PROZESS begreifen.

Überlegungen oder "Kriterien", die bei den erwarteten Wirkungen des Informationsverhaltens eine Rolle spielen könnten, sind u.a. folgende (s. Tabelle 33).

Tabelle 33

Kriterien für erwartete Auswirkungen des Info-Verhaltens
<ul style="list-style-type: none">- welche Informationen festigen meine Position (Macht)?- welche Informationen machen mich bei wem beliebt?- welche Informationen sind unbedingt für die Erfüllung meiner Aufgabe notwendig?- welche Informationen schaden/nützen meinem Ansehen bei wem?- welche Informationen kann ich weglassen, ohne daß es jemand merkt?- welche Informationen wird welche Person mir übelnehmen? usw.

Um gewünschtes Informationsverhalten auszulösen, scheint mir das gute Beispiel von oben besonders wichtig zu sein, weil die Mitarbeiter sich an den Normen erfolgreicher Vorgesetzter orientieren und diese nachahmen werden. Wenn man z.B. "offenere" Informationen von seinen Mitarbeitern erwartet, dann müßte man selbst sehr vorsichtig, wenn nicht ablehnend, auf solche üblichen Vorbehalte reagieren, wie:

"... das muß aber unter uns bleiben...", oder

"... das sage ich Ihnen unter dem Siegel der Verschwiegenheit".

Man müßte auch den Mitarbeitern soviel Vertrauen entgegenbringen, daß nur noch ganz wenige und gut begründbare Vorgänge "geheim" bleiben. Je diktatorischer und geschlossener menschliche Organisationen sind, desto mehr Dinge werden als geheim behandelt (s. auch die Ausführungen zum Thema Gerüchte unter 4.3).

In diesem Umfeld gedeihen dann auch besonders gut sog. "Geheimdiplomaten".

Da die stärkste Belohnung wohl für die meisten Mitarbeiter eine interessante Aufgabe einschließlich der damit verbundenen Einkommens- und Statusvorteile ist, sollte man solche Aufgaben/Positionen gezielt solchen Mitarbeitern geben, die das gewünschte Informationsverhalten zeigen und umgekehrt.

Dabei scheint es mir notwendig, daß man in gewissen Zeitabständen auch die Untergebenen eines Vorgesetzten über dessen Informationsverhalten systematisch befragt, um das Urteil abzurunden.

Ich sprach oben von einem hierbei ablaufenden LERNPROZESS. Lernprozesse vollziehen sich nicht von heute auf morgen. Beständiges konsequentes Belohnen/Verstärken bzw. Vormachen gewünschten Informationsverhaltens über Jahre hinweg wird hier erst Erfolge zeigen. Vielleicht sollten die obersten Führungskräfte sich auch noch einmal sehr selbstkritisch und offen fragen, welches Informationsverhalten sie tatsächlich wünschen, welches sie selbst zeigen, wie sie bisher auf unterschiedliches Informationsverhalten ihrer Mitarbeiter reagiert haben (Belohnung/Bestrafung) und wie man auf ihr eigenes Informationsverhalten bisher reagiert hat.

4.2 Budgetsteuerung

Vorstehend war von einem sog. "Belohnungs-/Bestrafungs-System" die Rede. Diese Begriffe stammen aus allgemeinen lern- und motivationspsychologischen Untersuchungen¹⁾, die zeigen, daß Menschen ihr Verhalten u.a. an Belohnungen und Bestrafungen ausrichten, und daß insbesondere Belohnungen im Sinne von positiven Konsequenzen eines Verhaltens das Lernen neuer, dauerhafter Verhaltensweisen fördern.

Viel besser als Appelle an die Einsicht und auch besser als das Drohen mit Strafe wirken deshalb in das System eingebaute "Verstärker" oder "Belohnungen". Als besonders wirksames und große persönliche Freiheitsräume gewährendes Mittel sollte auch hier die finanzielle Belohnung eingebaut werden.

Wenn z.B. das künstliche Aufblähen von Abteilungen mit immer mehr Mitarbeitern dadurch belohnt wird, daß das Image, ja sogar das Einkommen des betreffenden Abteilungsleiters, sich verbessern und seine Aufgaben interessanter werden, so handelt dieser Vorgesetzte nur folgerichtig, wenn er versucht, möglichst viele Mitarbeiter um sich zu versammeln anstatt zu versuchen, mit möglichst wenigen bzw. mit sparsamsten Mitteln auszukommen.

1) Guss (1979)

Ersparnisbildung, Rationalisierung muß also direkt und fühlbar belohnt werden, um bei den betreffenden Mitarbeitern Verhalten in diesem Sinne auszulösen. Hierfür bietet sich meines Erachtens eine möglichst weitgehende budgetmäßige Steuerung bzw. eine möglichst weitgehende Einteilung in Profit-Centers an.

Ein Teil der Ersparnisse sollte dabei direkt den beteiligten Mitarbeitern zufließen; hierfür gibt es in der Praxis zahlreiche Varianten (z.B. Scanlon-Plan).¹⁾

Als Anschauungsbeispiel mögen die Geschäftsreisen dienen. Meines Erachtens besteht z.Zt. bei vielen Mitarbeitern ein starker Anreiz, dem Alltagsgeschäft des öfteren den Rücken zu kehren, um auf Kongressen, Seminaren, Symposien, bei sog. Geschäfts- oder Arbeitssessen usw., das Angenehme mit dem Nützlichen und Notwendigen zu verbinden, wogegen im Prinzip auch nichts einzuwenden ist. Die Sache wird nur sehr teuer, wenn ausschließlich Anreize zum Geldausgeben existieren, Belohnungen sparsamen Verhaltens aber ausbleiben. Komfortable Unterkünfte, hohe Teilnehmergebühren, teure Transportmittel heben das Wohlbefinden, das Image des Reisenden und kosten den Einzelnen nichts, da es aus dem großen Topf der Firma bezahlt wird.

Ich schlage vor: man gebe den vielreisenden Mitarbeitern einen entsprechend ihrer Aufgabe und den bisherigen Erfahrungswerten zugemessenen jährlichen Betrag für Reisen bzw. Arbeitssessen jeglicher Art. Über diesen Betrag können sie frei verfügen. Was sie einsparen, können sie behalten; wer damit nicht auskommt, kann auf Antrag zusätzliche Mittel bekommen. Vermutlich könnte der gesamte für Reisen zu veranschlagende Betrag getrost 20 % unter den bisherigen Vergleichswerten liegen und die einzelnen Mitarbeiter würden in der Regel immer noch ein persönliches Geschäft dabei machen.

1) Reber (1969); Smith/Gude (1971)

Das Problem des individuell festzulegenden Reisebudgets dürfte im übrigen prinzipiell nicht schwieriger zu lösen sein als das Problem der Gehaltszumessung oder der Arbeitsplatzbewertung.

4.3 Gerüchte

Die im Unternehmen umlaufenden Gerüchte bezogen sich überwiegend auf personalpolitische Sachverhalte. Sie sollten als Symptom eines kranken Informationswesens akzeptiert und nicht unterdrückt, sondern durch Beseitigung der Ursachen "geheilt" werden.

Die Konsequenz daraus wäre, personalpolitische Entscheidungen soweit wie möglich transparent zu machen und von dem Schleier der Geheimdiplomatie zu befreien. Transparenz kann in diesem Zusammenhang z.B. bedeuten: frühzeitiges Einbeziehen der betroffenen Mitarbeiter in die Planungsüberlegungen; keine Angst und kein Vertuschen von konfliktreichen Personalentscheidungen, sondern Mut zur offenen Darstellung; absolut ehrliche Informationen; klare und den Mitarbeitern bekannte Karriere- und Nachfolge-Spielregeln.

4.4 Führungsverhalten

88 (58 %) von insgesamt 152 Aussagen zum Vorgesetzten-Führungsverhalten enthalten eine positive Wertung, bei dem eigenen Führungsverhalten sind das 66 (73 %) von insgesamt 90 Aussagen (vgl. S. 16). Hier könnte also ein besseres Feed-back von "unten nach oben" die etwas differierenden Sichtweisen der Realität annähern bzw. die doch ein wenig zu rosa getönte eigene Sichtweise etwas korrigieren.

Bei dem insgesamt recht positiv beurteilten Führungsverhalten scheinen lediglich Defizite in den Dimensionen

- Ziele setzen, stimulierende Aktivität und
- Kontrolle

zu bestehen. Dieser Befund wird auch durch den relativ hoch eingeschätzten laissez-faire-Anteil am Führungsverhalten der Vorgesetzten (21 % des gesamten Führungsverhaltens (100 %)) gestützt.

Die Vorgesetzten sollten dies bei sich selbst noch einmal überprüfen und sich gegebenenfalls darüber mit ihren Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen aussprechen.

4.5 Führungskreise

Wie aus der Analyse der 5. Frage: "Wie ist Ihre Meinung zur GFK-Konferenz?" hervorgeht, wird die GFK-/IFK-Konstruktion sowohl von den konservativ-status-betonten als auch von den diesbezüglich neuerungsfreundlicheren Mitarbeitern eher kritisch beurteilt. Die einen empfinden diese Kompromißlösung als eine Demontage ihres bisherigen Status, die anderen als ein zu weit gehendes Zugeständnis an die bisherige Abteilungsleiter-Organisation, der lediglich ein neuer Name übergestülpt wurde.

Als Alternative schlage ich vor: bei den bisherigen GFK-Mitgliedern wird nichts geändert, es gibt aber auch keine offiziellen neuen Ernennungen mehr. Stattdessen schlägt jeder Ressortleiter in Absprache mit seinen engeren Mitarbeitern Konferenzteilnehmer für seinen Bereich unmittelbar vor jeder GFK-Konferenz vor. (GF oder GL entscheiden in Zweifelsfällen).

Das zwingt die Ressortleiter dazu, mindestens zweimal jährlich die Liste ihrer Mitarbeiter noch einmal zu überprüfen; es ermöglicht, gezielt Mitarbeiter je nach Themen, persönlicher Entwicklung und Aufgabenstellung flexibel ein- oder auszuladen, und es kommt dem Ziel einer weniger von hierarchischen Strukturen und mehr von den Aufgaben bestimmten Kooperation näher.

Eine ähnliche Konstruktion wäre für den IFK denkbar: die GL-Mitglieder bestimmen von Fall zu Fall, wer an der IFK-Konferenz teilnehmen soll.

4.6 Produkt-/Projekt-Gruppen

Zur Zeit der Datenerhebung bestanden 7 Produktteams und 9 sog. Projekt-Development-Teams. Mitglieder der Produktteams sind jeweils

- der Produktmanager
- der wissenschaftliche Referatsleiter

- der zuständige Sachbearbeiter für die medizinisch-wissenschaftliche Arztinformation
- der Referent für klinische Forschung.

Bei den Projekt-Development-Teams ist der Teilnehmerkreis nicht so exakt festgelegt. Neben dem Projekt-Development-Manager als Team-Koordinator nehmen bis zu 11 Mitarbeiter aus der Geschäftsleitung sowie aus den Bereichen Marketing, Entwicklung, Produktion und Medizin/Wissenschaft mehr oder weniger regelmäßig teil.

Diese produktbezogene Organisationsstruktur bietet sich meines Erachtens bei der Niederlassung an und sollte konsequent ausgebaut werden, z.B. in Richtung Budget-Verantwortung bei den Produktteams bzw. bei dem zuständigen Produktmanager.

Die derzeitige Rolle des Produktmanagers, einschließlich der Teamleitungsfunktion und seiner Kompetenzen, scheint z.Zt. noch etwas in der Schwebe zu sein. Meines Erachtens würde eine konsequente Produktmanagement-Organisation mit wechselnden Team-Mitgliedern aus verschiedenen Ressorts und klaren Aufgaben dem Ziel einer flexibleren, an den Zielen orientierten und Ressortdenken überwindenden Organisationsform näher bringen.

4.7 Konfliktregelung

Konflikte zwischen Mitarbeitern, wie sie mir während meines Aufenthaltes bekannt wurden, sind eigentlich normal für menschliche Gemeinschaften. Natürlich kann man hier kaum Patentrezepte geben, da jeder Konflikt auf seine Ursachen hin untersucht und dementsprechend unterschiedlich gehandhabt werden müßte.

Auffallend war aber, daß sehr viel Zeit für Gespräche unter 4 Augen aufgewendet wurde, die zwischen dem Vorgesetzten, dem Vorvorgesetzten, einem der "Kontrahenten", Mitarbeitern der Personalabteilung und anderen Mitarbeitern der betroffenen Abteilung stattfanden.

Mit anderen Worten, es wurde zuviel über und zu wenig mit den betroffenen Mitarbeitern geredet.

Die Betroffenen sollten früher und gemeinsam mit dem Vorgesetzten als Moderator die Konflikte erörtern und eine Lösungsstrategie erarbeiten. Zu viele Zweiergespräche ohne Beteiligung beider Konfliktparteien erhöht die Unsicherheit und zementiert festgefahrene gegensätzliche Positionen.

Bei ernsteren Konflikten bietet sich ein regelrechtes "Konflikttraining" an, wie es mit Erfolg in einigen Unternehmen praktiziert wurde.¹⁾

4.8 Personalentwicklung

Den überwiegend gut ausgebildeten und mit interessanten Aufgaben betrauten Mitarbeitern der Niederlassung könnte und sollte auch bei den schwierigen Personalentwicklungsfragen, der richtigen Aufgabenzuweisung, der Weiterbildung, der Beförderung bzw. Nachfolge Mitverantwortung übertragen werden, z.B. durch

- regelmäßige Vorgesetzten-Beurteilung durch die Mitarbeiter, zusätzlich zur praktizierten Mitarbeiter-Beurteilung,
- Mitgliedschaft in verschiedenen Projekt- und Produktteams, die auch für noch relativ unbekannte Mitarbeiter Profilierungs- und Entwicklungschancen bieten,
- Einbeziehung der Mitarbeitermeinung über Nachfolgefragen (wie dies auf Seite 25 bei der Analyse der 18. Frage dargestellt wurde).

1) vgl. z.B. Fittkau-Garthe (1978); Oess (1980)

4.9 Gehaltspolitik

Im Rahmen von unabänderlichen Arbeitsmarkt-Erfordernissen sollten die innerbetrieblichen Gehaltsdifferenzen möglichst niedrig sein, damit Führungspositionen nicht vorrangig wegen des damit verbundenen Geldes angestrebt werden, sondern wegen der damit verbundenen anspruchsvolleren und damit auch für leistungs- und führungsstarke Mitarbeiter befriedigenden Aufgaben. Das heißt schlagwortartig: weg von übermäßigen Gehaltsanreizen, hin zu Aufgabenanreizen (Beispiel: Topmanager in den USA, die Aufgaben in der Politik übernehmen, obwohl ihr Einkommen dadurch erheblich sinkt; Hochschullehrer in Deutschland, die - nicht nur aus Sicherheits- und Bequemlichkeitsgründen - von der Industrie an die Hochschule wechseln und Einkommensverluste in Kauf nehmen).

4.10 Konferenz-/Besprechungswesen

Die Gesamtübersicht über das Konferenz-Besprechungswesen der untersuchten Konzern-Niederlassung in 1980 machte deutlich, daß die unterschiedlich starke Einbeziehung in das mündliche Kommunikationswesen bei einzelnen Mitarbeitern bisweilen nicht deren formaler organisatorischer Stellung entspricht: etwa wenn der für die Werbung zuständige Mitarbeiter, wenn der Product-Manager, der Product-Development-Manager oder wenn einige Mitarbeiter des Rechnungswesens - diese Liste beansprucht keine Vollständigkeit - in vielen Konferenzen vertreten sind, ohne jedoch Mitglied des GFK zu sein, während andere GFK-Mitglieder bei der Meeting-Übersicht kaum auftauchen.

Bemerkenswert ist auch der hohe Anteil an Informations-Konferenzen (74 %) im Vergleich zu den Konferenzen, die überwiegend Entscheidungen (18 %), Konzeptionen (6 %) oder Mitarbeiterbesprechungen (2 %) zum Inhalt haben.

Ohne hier vorschnelle Schlüsse zu ziehen, sollte diese Tatsache dennoch Anlaß für weitere Überlegungen sein, etwa mit den Fragestellungen: sind diese - sehr aufwendigen - Wege des Informationstauschs in allen Fällen notwendig,

oder gibt es nicht billigere Verfahren? Inwieweit gibt es Überschneidungen?

Aus der kritischen Haltung der Mitarbeiter zu bestimmten Zusammenkünften konnten mittlerweile schon konkrete Konsequenzen abgeleitet werden: z.B. wurde 1981 eine der beiden GFK-Konferenzen mit ca. 50 Führungskräften nach bisherigem Muster als reine Informationskonferenz durchgeführt, allerdings ohne die als unbefriedigend empfundene anschließende Teilnehmersdiskussion, die zweite Konferenz mit demselben Teilnehmerkreis wurde als Interaktions-Meeting mit 5-6 Informationsständen und entsprechenden Standmanagern gestaltet und fand ein sehr positives Echo. Die 1981 praktizierte Regelung soll daher auch in Zukunft beibehalten werden.

A N H A N G

Anhang I

Gesprächsleitfaden

Name des Befragten: Jahre im Betrieb:

Funktion: Alter:

Der Ergebnisbericht der Mitarbeiterbefragung vom Februar 1979 enthält u.a. (bezüglich Kommunikation/Information) folgende Aussagen, wie sehen Sie das heute? Fällt Ihnen dazu ein Beispiel ein?

1. Ziele, Leitbilder, Unternehmens- und Führungsgrundsätze sind häufig unbekannt.
2. Wichtige Informationen werden vorenthalten.
3. Informationsvorsprünge werden taktisch ausgenutzt.
4. Turnusmäßige Besprechungen der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern wurden vor Jahren angeregt, aber nicht in die Praxis umgesetzt.

5. Besprechungen auf höherer Ebene haben gelegentlich Selbstzweck-Charakter.
6. Es wird zuviel auf Tagungen, Seminare, Besuche usw. gefahren.
7. Mitteilungen werden nicht gelesen.
8. Verbesserung des kommunikatorischen Verhaltens von GF.
9. Führungsstil teilweise Schwachstelle.
// Ich möchte gerne noch einige zusätzliche Informationen von Ihnen:
10. Welches sind die 3 wichtigsten Themen, die in nächster Zeit
 - a) in der Geschäftsleitung
 - b) in Ihrer Abteilungzur Entscheidung anstehen werden?

11. Von welchen Dingen haben Sie in der Vergangenheit nur gerüchteweise erfahren?
12. Erinnern Sie sich, daß Sie Informationen, an denen Sie interessiert waren, nicht bekommen hatten?
13. a) Beschreiben Sie das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten!
- | (+) | (-) |
|-------|-----|
| <hr/> | |
- b) Beschreiben Sie Ihr eigenes Führungsverhalten:

c) Wie verteilt sich das Führungsverhalten (insgesamt 100 %) auf die Führungsstile?

kooperativ:	%	laissez-faire:	%
autoritär:	%	undefiniert:	%
patriarchalisch:	%		
			100 %
			=====

14. Was halten Sie von der neuen IFK-/GFK-Organisation?

15. Welche drei Schwierigkeiten machen Ihnen zur Zeit am meisten zu schaffen?

16. Ordnen Sie die folgenden 10 persönlichen Ziele nach ihrer Priorität, indem Sie dem wichtigsten die Ziff. 1, dem unwichtigsten die Ziff. 10 und allen anderen entsprechende Zahlen dazwischen zuordnen:

- berufliche Anerkennung bei meiner Familie, bei Freunden usw.;
- ein stetes und sicheres Auskommen für mich und meine Familie;
- ein möglichst gutes Verhältnis mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen;
- möglichst viel Einfluß und Verantwortung;
- möglichst hohes Einkommen;
- eine möglichst abwechslungsreiche Tätigkeit, die meinen Fachkenntnissen entspricht;
- möglichst große Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit;
- eine Tätigkeit, die mir genug Reserven für sinnvolle Freizeitgestaltung läßt;
- möglichst hohes Ansehen in der Firma;
- eine Tätigkeit, die meinen persönlichen Neigungen möglichst gut entspricht.

17. Wieviel Prozent Ihres Kräftepotentials (insges. 100 %) sind bei Ihrer derzeitigen Aufgabe in Anspruch genommen?

- a) geistiges Potential: %
- b) physisches Potential: %
- c) seelisches Potential: %

18. a) Wie sollte Ihr Ressort organisiert werden (Aufbau - Organisation)?

b) Wie sähe die derzeit optimale Stellenbesetzung aus?

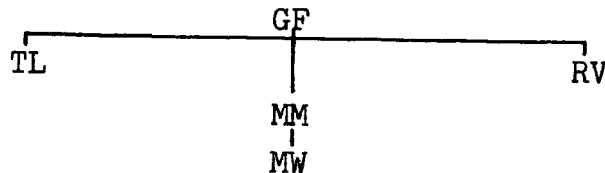
Anhang II

Vorschläge zur Aufbau-Organisation (Auszüge)

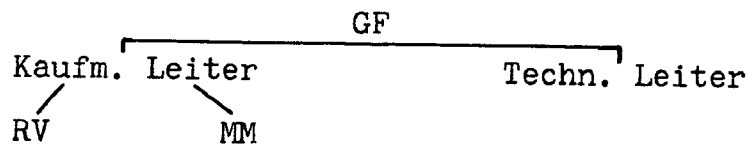
N = 39

I. Vorschläge zur Organisation der obersten Führungsebene

1. Bereich Medizin/Wissenschaft (MW) sollte dem Bereich Marketing/Verkauf (MM) zugeordnet werden (N = 3)



2. Nur 2 Bereiche in GL (N = 6):



GF = Geschäftsführer

TL = Technischer Leiter

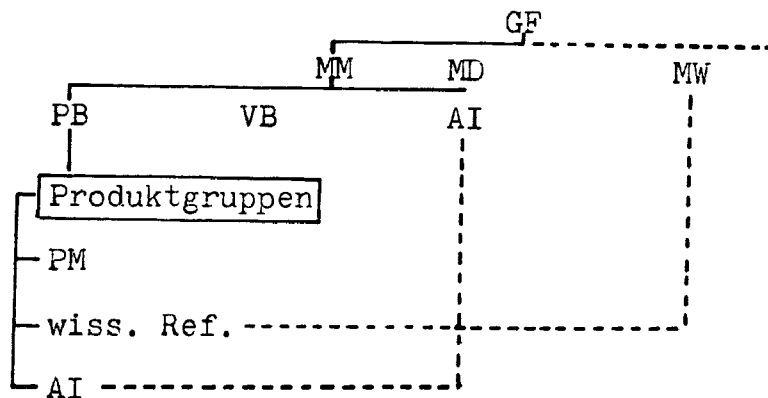
MM = Leiter Marketing/Verkauf

MW = Leiter Medizin/Wissensch.

RV = Leiter Rechnungswesen/
Verwaltung

GL = Geschäftsleitung

II. Vorschläge zur Organisation des Bereiches Marketing/Verkauf



MD = Marketing-Dienst (Marktforschung)

PB = Leiter Marketing-Planung

VB = Leiter Verkauf

AI = Leiter Arztinformation

PM = Produktmanager

wiss.Ref. = wissenschaftlicher Referent

Zum Bereich Marketing/Verkauf

Zumindest eine Hierarchiestufe wird von den Befragten als entbehrlich angesehen.

Die Unterstellung des wissenschaftlichen Referats unter PB (Vorschlag II 1) könnte auch als zeitlich begrenzte Unterstellung unter einen Projekt-/Produktmanager aufgefaßt werden ... usw.

Zum Bereich Technik/Produktion

Der sich am weitesten vom status quo lösende Vorschlag III 1 geht von der Grundüberlegung aus, daß in der Niederlassung nicht die wichtigen strategischen Unternehmensentscheidungen getroffen werden könnten, sondern daß es sich hier im Grunde um eine reine Produktionsstätte handele.

Eine Reihe von Vorschlägen enthält geänderte Zu- und Unterordnungen des Entwicklungs-, Produktions- und Kontrollbereiches.

Zum Bereich RV

Hier gibt es wenig Abweichungen vom status quo, mit Ausnahme der Umwandlung von BW¹⁾ in eine (erweiterte) Funktion Controlling/Planung.

Zum Bereich MW

Zu diesem Bereich gibt es die gegensätzlichsten Vorstellungen. Der generellen Forderung, MW personell drastisch zu reduzieren, stehen Vorschläge gegenüber, die die Entwicklungs- und Kontrollaufgaben dem Bereich MW zuordnen.

Bemerkenswert ist auch der Vorschlag, insbesondere die Zusammenfassung von wissenschaftlichem Referenten, Produktmanager und Sekretärin in einem Team.

1) BW = Abteilung Betriebswirtschaft

Anhang III

Vorschläge der Mitarbeiter für Stellenbesetzungen (Auszug)

18. Frage: "Wie sieht die optimale Stellenbesetzung aus?"

In die Aufstellung werden nur die Namen aufgenommen, die mehr als einmal genannt wurden, einschließlich Eigen-Nennungen.					
N = 39 Mehrfachnennungen möglich					
		A N Z A H L / N E N N U N G E N			
Name	derzeit. Funktion	in dieser Funktion bestätigt	in dieser Funktion nicht bestätigt	für folgende Funktionen vorgeschlagen	Anzahl
.....	1	-	kaufm.Verkaufsleitung	1
.....	1	-	Leiter Konfektionierung	1
				oder	1
				Leiter Pharm.Produktion	1
				oder	1
				Leiter Pharm.Verfahrenstechnik	1
.....	-	-	Leiter Medizin/Wissenschaft	2
.....	3	1	wissenschaftl. Verkaufsleitung	1
.....	5	-	-	-
.....	-	-	Leiter Betriebswirtschaft	1
				oder	1
				Leiter Planung/Budgetierung	1
.....	-	-	Technische Leitung	7

Literaturverzeichnis

- Abel, B.: Problemorientiertes Informationsverhalten, Darmstadt 1977.
- Ammelburg, G.: Handbuch der Gesprächsführung, Frankfurt/New York 1974.
- Atteslander, P./Kneubühler, H.-U.: Verzerrungen im Interview, Opladen 1975.
- Bleicher, K.: Konferenzen, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1973, Sp. 856-861.
- Fittkau/Garthe, H.: Vorbeugen statt feuern, in: Manager-Magazin 9/78, S. 88-96.
- Fittkau/Garthe, H./Fittkau, B.: Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB). Handanweisung u. Fragebögen, Göttingen 1971.
- Guss, K.: Lohn und Strafe, Bad Heilbrunn/Obb. 1979.
- Hoepfner, F.G.: Führungsqualitäten. Manager haben die Mitarbeiter, die sie verdienen, in: Handelsblatt-WiSo-Information 1/80.
- Maslow, A.H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg 1977.
- Oess, A.: Feedback für Rivalen, in: Manager-Magazin 4/80, S. 98-107.
- Pullig, K.-K.: Brevier der Konferenztechnik, Bern 1981.
- Reber, G.: Der Scanlon-Plan, ein Beitrag zur Steigerung der betrieblichen Zusammenarbeit, in: Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Band I, Wiesbaden 1969, S. 99-122.
- Rotter, J.: Vertrauen, in: Psychologie heute 3/81, S. 23-29.
- Rüdenauer, M.: Durchsetzungsvermögen in Besprechungen und Konferenzen - Technik, Taktik, Psychologie, Kissing 1979.
- Schulz v. Thun, Fr.: Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation, in: Fittkau, B./Müller-Wolf, H.-M./Schulz v. Thun, Fr.: Kommunizieren lernen (u. umlernen), Braunschweig 1977, S. 9-100.
- Seidel, E.: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart 1978.
- Smith, E.A./Gude, G.F.: Reevaluation of the Scanlon-Plan as a Motivational Technique, in: Personal Journal, 50. Jg., Dez. 1971, S. 916-922.
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D.: Menschliche Kommunikation, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1974.
- Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre, Bd. I: Grundlagen der Führung; Bd. II: Kooperative Führung, Berlin/New York 1980.