

Personalwesen/Grundlagen: Ethik der Personalwirtschaft, Dr. Konrad Schwan, 2008, s.a. Literaturliste

1. Humane Grundwerte

Bedürfnis des Überlebens

- der Person
- der Gattung

Gerechtigkeit

- Fairness
- soziale Gerechtigkeit

Suche nach dem Glück

- Liebe
- Schönheit
- Erfolg

Suche nach der Wahrheit

- Identitätssuche
- Wissensdrang

Erhaltung der Menschenwürde

- Ehre

Wunsch nach Selbstverwirklichung

- Machtbedürfnisse
- Freiheit

2. Humanisierung der Arbeitswelt

- Schaffung von Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
- Verantwortung und Abwechslung
- Möglichkeiten zur Aufnahme sozialer Kontakte durch und bei der Arbeit
- Abbau der Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
- Aufhebung übertriebener Arbeitsteilung (durch job enlargement, job enrichment, job rotation)
- Abbau unnötig aufgebauschter Hierarchien
- Arbeit als Möglichkeit für Lern- und Weiterbildungsprozesse
- Neubestimmung von Leistungsnormen
- **3. Kriterien für einen „guten“ Arbeitsplatz**

Umfrage des Fessel Institutes (1993) im Auftrag der Bundeswirtschaftskammer. Die Arbeitnehmer konnten dabei aus einer Liste von 12 Argumenten die für sie wichtigsten (maximal 5) auswählen.

Für Arbeitszufriedenheit und eine weitgehende Identifizierung mit dem Unternehmen wurde folgende Reihung sichtbar:

- | | |
|--|-----|
| 1. gutes Klima mit den Arbeitskollegen | 79% |
| 2. interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit | 55% |
| 3. gutes Verhältnis zum Vorgesetzten | 51% |
| 4. leistungsbezogene Entlohnung | 50% |
| 5. Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Tätigkeit | 46% |
| 6. gute Aufstiegsmöglichkeit | 28% |
| 7. eigenständige Einteilung der Arbeitszeit | 23% |
| 8. Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten | 20% |
| 9. Informationsaustausch im Betrieb | 20% |
| 10. geringer Arbeitsdruck | 18% |
| 11. betriebliche Sozialleistungen | 17% |
| 12. Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit | 13% |

4. Humanisierungsmanagement

BEREICHE	INHALTE
<i>Arbeitszeit</i>	flexible Arbeitszeitgestaltung
<i>Arbeitsumgebung</i>	Verminderung von Belastungseinflüssen
<i>Arbeitsplatz</i>	Abbau von Belastungsfaktoren, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
<i>Eignung</i>	Anforderungs- und eignungsgerechte Stellenbesetzung
<i>Arbeitsschutz</i>	Unfallforschung
<i>Arbeitsablauf</i>	Schaffung überschaubarer Produktionseinrichtungen, Abbau der Taktbindung bei Fließfertigung
<i>Arbeitsunterweisung</i>	Qualifizierungsstrategien, Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung
<i>Einsatzprinzipien</i>	Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Lernstatt

5. Menschenbilder - nach McGregor -

THEORIE X

- Der Mensch lehnt Arbeit grundsätzlich ab. Er wird ihr, soweit möglich, aus dem Weg gehen.
- Die Individualziele des Menschen stehen im Gegensatz zu den Zielen der Organisation. Daher muss der Mensch ständiger Kontrolle unterworfen werden und durch externe Anreize und Sanktionen dazu bewegt werden, im Sinne der Organisation zu handeln.
- Der Mensch strebt nach Sicherheit. Er hat keinerlei Ehrgeiz. Befriedigung sucht er außerhalb der Arbeit.
- Der Mensch vermeidet Verantwortung. Er will und muss streng geführt werden.

THEORIE Y

- Arbeit bildet für den Menschen einen natürlichen Bestandteil seines Lebens.
- Der Mensch entwickelt Eigeninitiative und ist fähig zur selbständigen Steuerung und Kontrolle seines Verhaltens im Hinblick auf Ziele, die er akzeptiert und denen er sich verpflichtet fühlt.
- Es besteht keine grundsätzliche Unvereinbarkeit zwischen Individual- und Organisationszielen. Die Erfüllung von Organisationszielen durch den Menschen ist abhängig von der dadurch erreichten Erfüllung der Individualziele.
- Der Mensch ist Träger des Kreativitäts- und Flexibilitätspotentials der Organisation.
- Der Mensch sucht Verantwortung, soweit er sich in der Lage sieht, ihr gerecht zu werden.
- Das individuelle Potential des Menschen wird gewöhnlich nur teilweise genutzt.

6. Menschenbilder

– nach Schein –

Der rational-ökonomische Mensch

- bezieht Motivation hauptsächlich aus monetären Anreizen
- ist passiv und manipulierbar
- ist durch rationale Maßnahmen zu steuern
- Der Mensch vermeidet Verantwortung. Er will und muss streng geführt werden.
-

Der soziale Mensch

- bezieht Motivation aus kommunikativen, sozialen Beziehungen
- zieht sich in einer mechanischen Arbeitsumgebung in soziale Beziehungen zurück
- wird durch die Einbindung in die Gruppe stärker beeinflusst als durch Vorgesetzte
- akzeptiert Führungshandlungen nur, wenn sie seine sozialen Bedürfnisse berücksichtigen

Der sich selbst verwirklichende Mensch

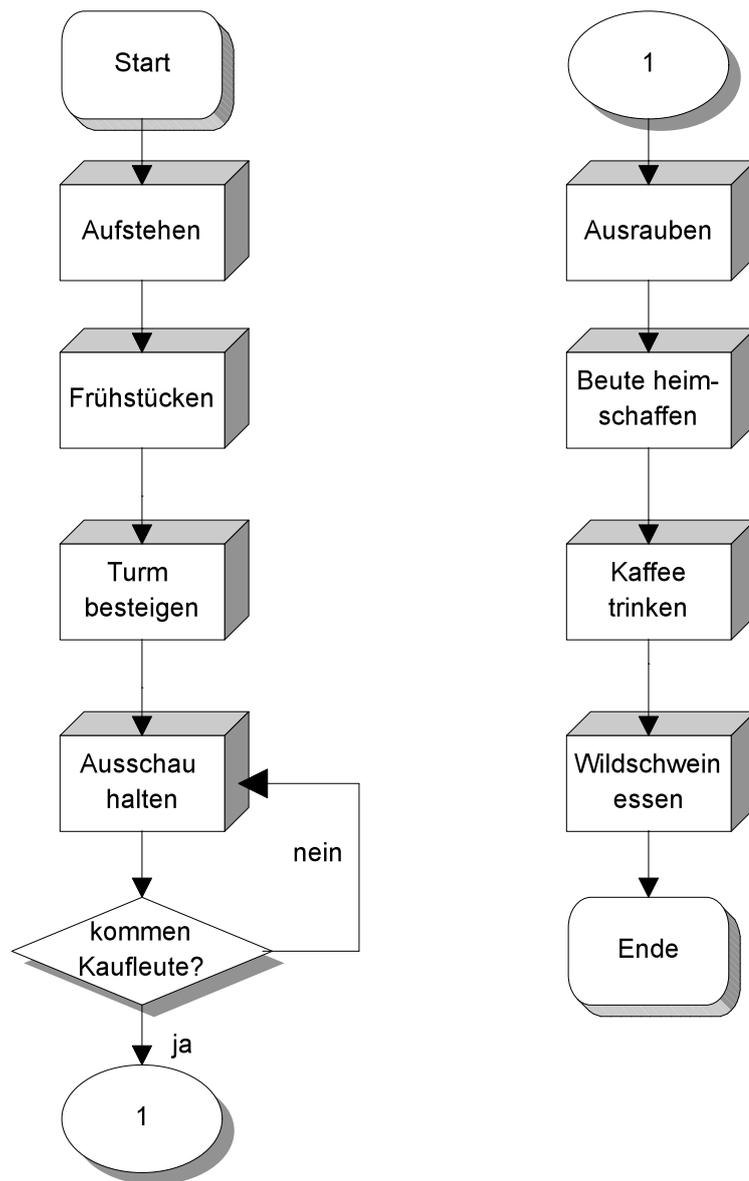
- sieht Selbstverwirklichung an der Spitze der Hierarchie von Bedürfnissen
- sieht Arbeit positiv, wenn sie der Selbstverwirklichung dient
- verlangt nach Autonomie
- kann durch eigenverantwortliche, rationale Entscheidungen die Organisation unterstützen
- kann und will sich selbst kontrollieren und motivieren

Der komplexe Mensch

- ist lern- und wandlungsfähig
- hat veränderliche Motive, die seine Sichtweise seiner Stellung in der Organisation beeinflussen und seine Entwicklungsbedürfnisse befriedigen
- hat in unterschiedlichen Situationen differenzierte Ziele
- vereint situationsabhängig Elemente der vorstehenden Menschenbilder

7. Raubritterdiagramm

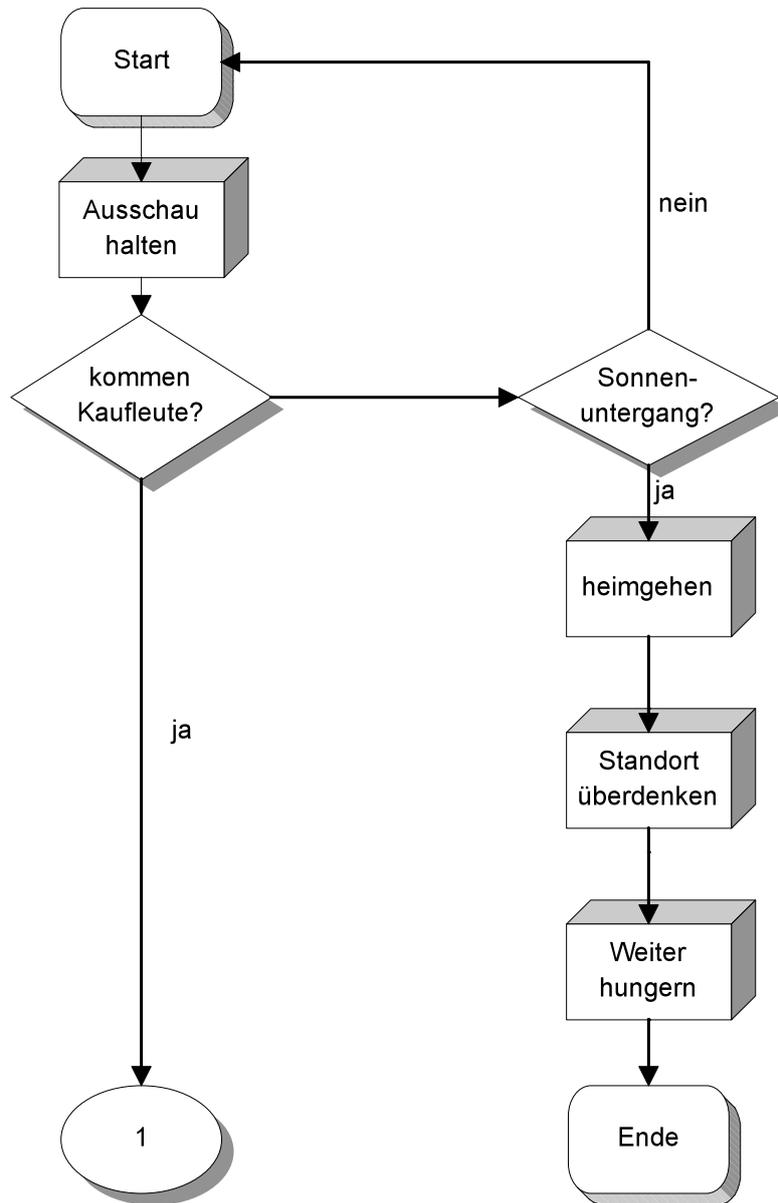
Teil 1:



Tätigkeit eines Raubritters an Sommertagen bei gutem Wetter (vgl. Theisen, 1998, S.149)

Ermöglichung des Abstieges – unter welchen Umständen zuhause allerdings gehungert werden muss, ist eine Frage der Vorratshaltung:

Teil 2:



8. Kulturen im Unternehmen

Annahmen zur Kultur der Arbeiter:

- Weil das Handeln jeder Organisation letztlich aus den Handlungen von Menschen besteht, hängt der Unternehmenserfolg ab von den Kenntnissen und Fertigkeiten sowie der Lernfähigkeit und dem Engagement seiner Beschäftigten.
- Welche Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, wird „örtlich bestimmt“ und richtet sich nach der Schlüsseltechnik des Unternehmens.
- Wie sorgfältig auch immer der Produktionsprozess technisch gestaltet ist oder Regeln und Routineabläufe im einzelnen festgelegt sind - die ausführenden Arbeiter müssen imstande sein, zu lernen und mit überraschenden Vorfällen fertig zu werden.
- Die meisten Arbeitsgänge greifen im Produktionsprozess ineinander über; daher müssen Arbeiter zur Zusammenarbeit in einem Team fähig sein, in dem Gedankenaustausch, Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und Engagement hoch bewertet werden.

Annahmen zur Kultur der Techniker:

- Techniker gehen voller Zuversicht davon aus, dass sie die Natur beherrschen können und es auch tun sollten.
- Techniker werden von rätselhaften Phänomenen und Problemen angeregt. Sie sind pragmatische Perfektionisten, die „mensenleere“ Lösungen bevorzugen.
- Die Idealwelt der Techniker ist die Welt gediegener Maschinen und Prozesse, die in perfekter Präzision und Störungsfreiheit laufen, ohne Zutun des Menschen.
- Techniker sind ganz auf Reibungslosigkeit eingestellt und treffen zu diesem Zweck übermäßig viele Vorkehrungen.
- Techniker bevorzugen ein lineares, quantitatives, auf einfache Ursache-Wirkungs-Relationen ausgerichtetes Denken.

Annahmen zur Kultur der oberen Führungskräfte:

- **Finanzielle Ausrichtung**

Die Führungskräfte an der Unternehmensspitze konzentrieren sich auf Überleben und Wachstum, um den Kapitaleignern und der Gesellschaft Erträge zu sichern.

Finanzielles Überleben ist gleichbedeutend mit einem ständigen Krieg gegen Wettbewerber.

- **Selbstverständnis: Der kampfbereite einsame Streiter**

Das wirtschaftliche Umfeld ist von ständigem Wettkampf geprägt und potentiell feindselig.

Daher ist der Firmenchef (CEO) isoliert und einsam, doch er wirkt allwissend, völlig unkontrolliert und fühlt sich unersetzlich.

Da ein Firmenchef von seinen Untergebenen keine verlässlichen Angaben bekommen kann, muss er seinem eigenen Urteil vertrauen.

- **Hierarchische und individuelle Ausrichtung**

Organisation und Management sind ihrem Wesen nach hierarchisch; die Hierarchie ist das Maß für Status und Erfolg und das wichtigste Instrument zur Behauptung der Kontrolle.

Die Organisation sollte ein einziges Team bilden, doch die Verantwortlichkeit sollte individuell sein.

Die Bereitschaft zu experimentieren und Risiken einzugehen erstreckt sich lediglich auf solche Dinge, die es dem Firmenchef erlauben, die Kontrolle über alles Geschehen zu behalten.

- **Aufgaben- und Kontrollausrichtung**

Wenn die Organisation sehr groß ist, wird sie entpersönlicht und abstrakt und muss deshalb mit Hilfe von Regeln, Verhaltensroutinen (Systemen) und allerlei Ritualen („Maschine Bürokratie“) geführt werden.

Der innere Wert von menschlichen Beziehungen und von Gemeinschaft geht mit dem Aufstieg einer Führungskraft auf der Karriereleiter verloren.

Die Attraktivität der Aufgabe ist die Herausforderung – das hohe Maß an Verantwortung und das Gefühl, viel bewirken zu können, zählen (und nicht menschliche Beziehungen).

Die ideale Welt ist eine, in der das Unternehmen wie eine gut geölte Maschine läuft, die nur gelegentlich der Wartung und Reparatur bedarf.

Menschen sind ein notwendiges Übel, nicht eigentlich ein Wert an sich.

Das gut geölte Unternehmen bedarf keiner Menschen, sondern nur vertraglich strikt geregelter Tätigkeiten.

Quelle: E. Schein (HM 3/97)

9. Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis

	Arbeitgeber	Arbeitnehmer
Hauptpflichten	<p>Entgeltzahlungspflicht (Zahlung des vereinbarten Entgelt zum rechten Termin)</p> <p>Beschäftigungspflicht (Beschäftigung entsprechend der vereinbarten Tätigkeit; Ausnahme: während der Kündigungszeit)</p>	Arbeits-/Dienstleistungspflicht (Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung; nicht berufsfremde Arbeiten)
Nebenflichten	<p>Fürsorgepflicht, z.B.: menschenwürdige Arbeitsablaufgestaltung, Einhaltung des Arbeitsvertrages, bei familiären Ereignissen</p> <p>Pflicht zur Erteilung eines Zeugnisses</p>	<p>Wettbewerbsverbot* während des Arbeitsverhältnisses</p> <p>Abwerbungsverbot* während eines Arbeitsverhältnisses</p> <p>Verschwiegenheitspflicht*</p> <p>Gebot der Schadensabwendung*</p> <p>Unterlassung rufschädigender Äußerungen*</p> <p>Weisungsgebundenheit gemäß Direktionsrecht*</p>

*Treuepflichten; Quelle: Schanz, 1993

10. Wandel arbeitsbezogener Bedürfnisse

Traditionelle Bedürfnisse	<i>neue (freizeitorientierte) Bedürfnisse</i>
Leistung	Spaß, Freude
Erfolg	Sozialkontakte
Anerkennung	Selbst aktiv sein
Einkommen, Eigentum, Vermögen	Selbstentfaltung
Ehrgeiz, Fleiß	Wohlbehagen
Disziplin	Erlebnis-, Genusswert
Ordnung, Pflichterfüllung, Macht, Prestige	Kreativität und Originalität

Quelle: BAT Freizeit-Forschungsinstitut, 1999

11. Fragen zur Selbstreflexion

- Wer bin ich?
Was sehe ich?
Was sehe ich gern, was nicht?
Was möchte ich sehen und sehe es nicht?
- Wie zufrieden bin ich mit meinem Beruf, meiner Familie, mir selbst?
Wie gut komme ich mit diesen dreien zurecht?
- Wie lebe ich?
Was gebe ich wofür?
Worauf verzichte ich wofür?
Was erhalte ich wofür?
Wie wird sich das auswirken?
- Welche Zwänge gibt es: beruflich, privat?
Was geschieht, wenn ich einem Zwang nicht folge?
Wer oder was zwingt mich?
- Welche Ziele habe ich?
Wie soll mein Leben (Beruf, Familie, Selbst) aussehen?
Beschreiben Sie einen Tag Ihres Lebens in drei Jahren!
- Erfolg/Misserfolg:
Überlegen Sie konkrete Situationen, wann Sie erfolgreich waren und wann nicht.

Was haben Sie getan, um erfolgreich zu sein, was, um zu scheitern?

Welchen „Preis“ haben Sie jeweils bezahlt (nichts ist umsonst, kostet Zeit, Kraft, Zuwendung etc.)

12. Erfolgsfaktoren – Schlüsselqualifikationen – Ethik

1) Erfolgsfaktoren für Manager:

- zur richtigen Zeit am richtigen Ort
- Ideen
- Kommunikationsfähigkeit
- Ausstrahlung
- Qualifizierte Mitarbeiter
- "Vitamin B"
- Organisationsstruktur
- Aufgabenart
- Fachliche Kompetenz
- Konjunktur
- Über 1,70m groß
- Ausbildung
- Soziales Netzwerk
- Vertrauen
- Praxiserfahrung
- Branche
- Selbstsicherheit
- Familie
- Persönlichkeit
- Humor
- Wettbewerber
- Markt
- Belastbarkeit
- Glück

2) Empirische Erkenntnisse über erfolgreiche Top-Manager: Typische Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen

Persönlichkeitsmerkmale:

- emotionale Stabilität, psycho-physische Belastbarkeit und Ausdauer;
- relativ gering ausgeprägte Lebensangst;
- seelische Ausgeglichenheit;
- optimistische Lebenseinstellung;
- überdurchschnittliche Intelligenz (noch "normal");
- hohe Leistungsmotivation;
- systematisches, logisches-analytisches Denken;
- Urteilskraft;
- großes Selbstvertrauen;
- Intuition und Phantasie;
- Anpassungsfähigkeit;
- Kontaktfreudigkeit;
- Extraversion;

- Redegewandtheit;
- Macht- und Statusorientierung.

3) Soziodemographische Merkmale:

- unterstützendes, harmonisches Elternhaus mit harmonischer Bindung;
- gute Beziehungen, zumindest zu einem Elternteil;
- keine Erstgeborenen, zumeist aus Mehrkinder-Familien (zumindest in den USA);
- Vater mit höherer Berufsposition (Manager, Selbständiger, leitender Angestellter, höherer Beamter);
- Hochschulstudium (Wirtschaftswissenschaften, Jura, Natur- oder Ingenieurwissenschaften, möglichst Promotion als Statussymbol);
- zumeist älter als 50 Jahre.

4) Berufsbezogene Merkmale:

- langjährige Berufspraxis, die meisten Berufsjahre in derselben Unternehmung bzw. beim selben Arbeitgeber, in derselben Branche und im gleichen Aufgabenbereich;
- erste leitende Position zwischen 30 und 40 Jahren;
- sehr gut informiert über ihre Berufsanforderungen und über ihr Unternehmen;
- mehr Generalist als Spezialist;
- relativ schneller, sich selbst verstärkender Aufstieg (ca. alle 5 Jahre, in den USA alle 3 Jahre);
- kooperative Beziehungen zu vielen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- gut informiert über Produkte, Märkte, Technologien, Wettbewerber, Gewerkschaften, Lieferanten, Kunden etc.;
- grundsätzlich positive Einstellung zur Informations- und Kommunikationstechnologie im Büro (PC, Fax etc.), ohne sie selbst ausreichend zu nutzen (max. 30% der Manager) – je älter sie sind, desto seltener die Nutzung;
- wöchentliche Arbeitszeit: ca. 50-70 Stunden;
- werden von einflussreichen Mentoren/Gönnern gefördert und sind durch einflußreiche soziale Netzwerke abgesichert (Verwandtschaft, Beiräte, Clubs: Rotary, Lions, Golf, Reiten, Tennis etc.; im Volksmund "Seilschaften" "Vitamin B");
- betreiben Eigenwerbung, gute Selbstdarstellung und Selbstinszenierung ("Tue Gutes und rede darüber" etc.).

5) Führungsmodelle:

- Unternehmensverfassung, Zielsystem, Controlling, Führungsgrundsätze, Aufbau/Ablauforganisation, Stellenbeschreibungen, Beurteilungssystem etc.;
- interaktionale Führung: strukturelle Führung: zwischenmenschliche Beziehungen, Delegation, Motivation, Information, Kommunikation, Förderung etc.;
- symbolische Führung: Normen, Werte, formale und informale Regeln, Usancen, Geist und Stil des Hauses, Statussymbole, rituelle Handlungen zu bestimmten Anlässen etc.

6) Qualifikation und Schlüsselqualifikation von Spitzenkräften:

Qualifikation =

Summe berufsbezogener Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Verhaltensweisen einer Person;

Schlüsselqualifikation =

- a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und
- b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist) unvorhersehbaren Änderungen von Anforderungen im Lauf des Lebens.

vgl. Mertens, 1972; Conradi 1983; Grunwald 1990; Neuberger 1991

7) Menschenwürde

1. die Würde des Menschen ist Ausgangs- und Endpunkt aller Handlungen;
2. der Mensch trägt die Verantwortung für die Natur und
3. der Mensch ist Teil der Natur.

vgl. Fromm 1982; Wunderer/Grunwald 1980; Lay 1989; Zürn, 1991; Lenk/Ropohl 1987; Lenk/Maring 1992

8) Prüfkriterien für Auswahl und Förderung von künftigen Top-Managern:

Fachliche Qualifikation (die Sache selbst)

- Kenntnis der Inhalte und Methoden des Fachgebietes;
- Grundkenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnologien;
- Offenheit für neue Ideen, Konzepte, Prozesse und Strukturen im Fachgebiet und angrenzender Disziplinen.

9) Strategische Qualifikation (ganzheitliches und visionäres Denken)

- mehrdimensionales, kreiskausales, ganzheitliches Denken;
- Denken in Neben- und Spätfolgen sowie Rückkoppelungen (systemisches Denken);
- Denken in Tendenzen und Interdependenzen anstatt in monokausalen, linearen, kurzzeitigen Beziehungen;
- Denken in Problem- und Lösungshierarchien, in Alternativen und deren Konsequenzen;
- Sensibilität für "weiche" und "harte" Veränderungs-Indikatoren innerhalb und außerhalb des Unternehmens;
- das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden können (wichtig – dringlich);
- Zukunftsorientierung, Interesse an realistischen Utopien;
- Umgang mit Unsicherheit, Ungewißheit und Mehrdeutigkeit (Information, Menschen, Problemen, Situationen);
- globales, interkulturelles Denken und Handeln;
- adäquater Einsatz von Experten;
- Berufserfahrung in möglichst unterschiedlichen Unternehmen.

10) Methodische Qualifikation (Miteinsatz)

- individuelle Arbeitstechniken:
Zeitmanagement, systematisches Planen, Prioritäten setzen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit;
- Entscheidungs-, Problemlösungs- und Kreativitätstechniken:
Kosten-Nutzen-Analyse;
Statistik (deskriptiv – analytisch);
Brainstorming;
Delphi-Methode;
Szenario-Methode;
- Gruppenarbeitstechniken:
Kenntnis der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung (Gruppendynamik, Strukturen/Prozesse in Projektgruppen, Qualitätszirkel, Teams);
Moderation von Sitzungen/Arbeitskreisen;
Visualisierung;
Präsentation;
Rhetorik (Vortrag, Verhandlung, Diskussion, Debatte).

11) Kommunikative/soziale Qualifikation (Umgang mit Menschen)

- persönliches Wertsystem, innere Grundhaltung, Persönlichkeitsmerkmale:
Fähigkeit zur Selbstöffnung, Aufrichtigkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit (Übereinstimmung von Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln), Zivilcourage;
Selbstachtung, Gerechtigkeitsempfinden, emotionale Stabilität, Selbstvertrauen, Humor (sich selbst nicht zu ernst nehmen!), Bedürfnis nach lebenslangem Lernen;
- Auseinandersetzung mit der eigenen Person. Motto: "Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen!"
Kenntnis der persönlichen Stärken und Schwächen, Fähigkeit zur Selbstkritik, konstruktive Verarbeitung eigener Erfolge, aber auch Mißerfolge und Defizite;
Wirkung des eigenen Verhaltens auf andere (Erkennen eigener Anteile an Problemen/Konflikten);
konstruktiver Umgang mit eigenen Ängsten, Unsicherheiten, Minderwertigkeitsgefühlen, Illusionen und Allmachts-Phantasien;
Vorbild sein können und wollen;
Selbstbeherrschung und Askese ("Führen heißt dienen!");
Mut zur Demut;
- Zwischenmenschliche Beziehungen:
Einfühlung in andere;
Fähigkeit, Gefühl zu zeigen und anzusprechen;
Freude am Umgang mit Menschen, auch aus anderen Kulturen;
Kommunikationsfähigkeit in unterschiedlichen Rollen und Situationen;
Teamfähigkeit;
Fremdsprachen/Auslandserfahrung, kosmopolitische Einstellung;
Repräsentant des Unternehmens nach innen und außen.

12) Soziale Verantwortung (Ethik und Moral im täglichen Handeln)

- Grundkenntnisse der Ethik-Lehren:
[Technikethik: technischer Fortschritt um jeden Preis? (Stichwort: Lebensqualität, Umweltzerstörung, Sozialverträglichkeit);
Wissenschaftsethik: Nuklear-, Genforschung, Tierversuche, Auftragsforschung unter der Fragestellung von Sinn und Verantwortung;
Medizinethik: Eid des Hippokrates, Apparatedizin, Gentechnologie, Organverpflanzung;
Sozialethik: Untersuchung/Beobachtung der sittlichen Normen (Prinzipien des menschlichen Zusammenlebens);
Goldene Regel: "Was Du nicht willst, das man Dir tu´, das füg´ auch keinem andern zu!"

Kardinaltugenden (z.B. Weisheit, Mut, Gerechtigkeit, Besonnenheit, Mäßigung) –
Klassische Ethik – Wirtschaftsethik – Unternehmensethik –
Führungsethik]

- Kenntnis und Beachtung der Wirtschafts- und Unternehmensethik:
Zielkonflikte (Ökologie vs. Ökonomie, Betriebswirtschaft vs. Volkswirtschaft, Arbeitsleistung vs. Arbeitszufriedenheit;
Umweltverträglichkeit von Produktion und Produkten;
Sozialverträglichkeit neuer Technologien;
Normen und Werte der Unternehmensverfassung;
Entgelt- und Beförderungsprinzipien;
Gewinnverteilungs-Prinzipien;
Mitbestimmungs-Prinzipien;
- Kenntnis und Beachtung der Führungsethik:
Sozialethische Gebote (Goldene Regel, kategorischer Imperativ);
Verantwortungsarten:
 - universal-moralische Verantwortung (z.B. Goldene Regel);
 - Aufgaben-/Rollenverantwortung (Rechte und Pflichten aus der Rolle);
 - Kausal-Handlungsverantwortung (eigenes Tun oder Unterlassen);
 - Präventionsverantwortung (Abwendung von Störungen/Schäden);
 - Rechtliche Verantwortung (aufgrund bestehenden Rechts);
 - Zukunftsverantwortung (Fern-/Spätwirkung auf nächste Generationen);Sozialethische Führungsprinzipien (kooperative Führung, gerechte Konfliktregelung, Mitentscheidung, Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter);

13) Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an deutschen Top-Managern im Zusammenhang mit der Personalentwicklung (N=602, Rücklaufquote ca. 32%, 1992)

1. Die Anforderungen an die Top-Manager werden nach deren Selbsteinschätzung tendenziell steigen.
2. Durch die Dynamik der Umwelt werden sich die Anforderungen an Top-Manager verlagern.
3. Strategische Fähigkeiten sowie solche, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung zu sehen sind, werden immer mehr an Bedeutung gewinnen.
4. Die Weiterbildung und die Entwicklung des Top-Managements erfolgt derzeit noch zuwenig mit einer entsprechenden konzeptionellen Vorgangsweise, da das entsprechende Know-how häufig nicht vorhanden ist.

5. Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements wird es sein, Weiterbildungskonzepte, welche längerfristig und integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sind, auch für Top-Manager zu entwickeln und zu implementieren.

13. Motivation

1) Motivation erfordert die Befriedigung aller Bedürfnisse

Die 4 wichtigsten Bedürfnisse des Menschen (nach Peseschkian):

1. das Bedürfnis nach Leistung
2. das Bedürfnis nach Erholung
3. das Bedürfnis nach Kontakten
4. das Bedürfnis nach Sinn

In Harmonie mit sich ist der Mensch, der diese 4 Bedürfnisse in etwa gleich erfüllt!

Bei Übergewicht – vor allem von Punkt 1 – kommt es zur Unterdrückung von Emotionen und schließlich zum Gefühl, nur noch fremdbestimmt zu leben. Man hat schließlich das Gefühl, am Leben vorbeizuleben bzw. das Leben aufzuschieben. Dass diese Rechnung nicht aufgeht, wusste schon Seneca. Er sagte: „Dum differtur, vita transcurrit – Während wir es aufschieben, verrinnt das Leben!“ Wie könnte nur eine Lösung für einen neuen Motivationsschub aussehen?

2) Analyse und Postulate - Selbstreflexion

1. Bewerten Sie die augenblickliche Befriedigung Ihrer Bedürfnisse z.B. in Prozentzahlen.
2. Planen Sie von vorneherein bestimmte Zeiten für die Befriedigung der Defizitbedürfnisse.
3. Setzen Sie sich neue Herausforderungen, an die Sie mit Interesse, Neugierde oder Freude herangehen.
4. Bleiben Sie in Bewegung: Körperlich durch Sport, geistig durch Neugierde an Herausforderungen und psychisch durch Interesse an den Dingen des Lebens.
5. Pflegen Sie Ihre Spontaneität, angefangen vom spontanen Kurzurlaub bis hin zu einem überraschenden Theaterbesuch. Denn Bewegung und Spontaneität, verbunden mit Interesse, Neugierde und Freude, halten uns lebendig.

14. Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz – also das Vermögen, uns selbst und unsere Beziehung zu anderen effektiv zu steuern – setzt sich aus 4 grundlegenden Fähigkeiten zusammen: Selbstreflexion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz. Jede Fähigkeit besteht wiederum aus einer Reihe spezieller Befähigungen.

Selbstreflexion	Selbstmanagement	Soziales Bewusstsein	Sozialkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Selbstreflexion: Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung, Beziehungen zu anderen und dergleichen zu erkennen. • Zutreffende Selbsteinschätzung: Zur realistischen Beurteilung seiner eigenen Schwächen und Stärken fähig sein. • Selbstbewusstsein: Ein ausgeprägtes und positives Gefühl für den eigenen Wert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkontrolle: Die Fähigkeit, destruktive Gefühle und Aufwallungen zu beherrschen. • Vertrauenswürdigkeit: Ein ständiges Bestätigen der eigenen Ehrlichkeit und Integrität. • Gewissenhaftigkeit: Die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden. • Anpassungsfähigkeit: Die Gabe, sich wechselnden Situationen anpassen und Hindernisse überwinden zu können. • Leistungsorientierung : Der Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen. • Tatkraft: Die Bereitschaft, Chancen zu nutzen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie: Die Befähigung, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren. • Sinn für unternehmensinterne Vorgänge: Die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen, Entscheidungsnetze aufzubauen und mit internen Konflikten zurechtzukommen. • Serviceorientierung: Die Gabe, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionäre Führerschaft: Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und andere durch eine mitreißende Vision zu inspirieren. • Einfluss: Der Vorteil, ein ganzes Spektrum an wirkungsvollen Taktiken einsetzen zu können. • Förderung anderer: Die Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu fördern. • Kommunikation: Die Fertigkeit, anderen zuhören und klare, überzeugende und abgewogene Botschaften aussenden zu können. • Katalysator des Wandels: Die Gabe, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen. • Knüpfen von Verbindungen: Das Geschick, ein Beziehungsnetzwerk zu schaffen und zu pflegen. • Teamarbeit und Zusammenarbeit: Die Fähigkeit, Kooperationen und Teams zu fördern.

Goleman (HM 4) 2000

15. Soziale Intelligenz

Selbstreflexion

= die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen

Kennzeichen: Selbstvertrauen; realistische Selbsteinschätzung; selbstkritischer Sinn für Humor

Selbstkontrolle

= die Fähigkeit, plötzliche Impulse und Stimmungen zu beherrschen oder in eine andere Richtung zu lenken; der Hang, vorschnelle Urteile zu vermeiden - erst denken, dann handeln

Kennzeichen: Vertrauenswürdigkeit und Integrität; mit Mehrdeutigkeiten fertig werden; Offenheit gegenüber Veränderungen

Motivation

= Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über Geld und Status hinausgehen; eine Neigung, Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen

Kennzeichen: starker Wille zum Erfolg; Optimismus selbst bei Rückschlägen; betriebliches Engagement

Empathie

= die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen; das Geschick, Leute mit Rücksicht auf deren Gefühle zu behandeln

Kennzeichen: Erfahrung im Fördern und Weiterentwickeln von Begabungen; interkulturelle Sensibilität; Kundenorientierung

Soziale Kompetenz

= das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen; die Fähigkeit, eine gemeinsame Basis zu schaffen und enge Beziehungen zu knüpfen

Kennzeichen: Effektivität im Herbeiführen von Veränderungen; Überzeugungskraft; Erfahrung im Aufbauen und Leiten von Teams

16. Fundamentale Elemente eines fairen Prozesses

– Die drei Prinzipien –

Engagement

bedeutet, die einzelnen in die sie betreffenden Entscheidungen einzubeziehen. Wie? Indem die Betreffenden um ihre Vorschläge gebeten werden und ihnen erlaubt wird, den Nutzen der Ideen und Argumente anderer zu widerlegen. Engagement vermittelt den einzelnen, daß das Management sie und ihre Ideen respektiert, Die Ermunterung zum Widerspruch schärft das Denken eines jeden und sorgt für mehr kollektive Weisheit. Engagement führt zu besseren Entscheidungen seitens des Managements und zu mehr Engagement bei allen Beteiligten, diese auch wirksam umzusetzen.

Erklärung

des Vorgehens bedeutet, daß jeder Beteiligte verstehen muß, warum Entscheidungen getroffen wurden. Werden die Gründe für die Entscheidungen erläutert, überzeugt das die Leute, daß ihre Ansichten von den Managern erwogen und die Entscheidungen unparteilich im Gesamtinteresse des Unternehmens gefällt wurden. Erklärungen ermöglichen es Mitarbeitern, den Absichten des Managements zu trauen, selbst wenn eigene Ideen unberücksichtigt bleiben. Zugleich dienen sie als Rückkopplungsschleife, die das Lernen fördert.

Klarheit über Erwartungen

erfordert, daß Manager eventuell neue Spielregeln klar festlegen, sobald dazu eine Entscheidung gefallen ist. Mögen die Erwartungen auch hochgesteckt sein, Beschäftigte sollten von Anfang an wissen, nach welchen Normen sie künftig beurteilt werden und welche Sanktionen Fehler nach sich ziehen. Was sind die neuen Ziele und Meilensteine? Wer ist wofür verantwortlich?

HAVARD BUSINESS manager 1/1998

