

MASTER-ARBEIT



DIE MANAGER DER BAUSTELLE UND IHRE FÜHRUNGSSTILE

Winter Peter, BSc

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
Projektentwicklung und Projektmanagement

Betreuer
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck

Mitbetreuender Assistent
Dipl.-Ing. Wolfgang Lang

Graz am 03. Juni 2013

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUARY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz,

date

.....

(signature)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Hans Lechner, Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck, Herrn Univ.-Doz. Dr.techn. Dipl.-Ing. Christian Hofstadler und Herrn Dipl.-Ing. Wolfgang Lang.

Auch bei meinen Studienkollegen möchte ich mich bedanken, die mir bei Problemen immer zur Seite gestanden sind.

Des Weiteren bedanke ich mich bei allen an der Befragung teilgenommenen Personen und Firmen für deren Mithilfe.

Besonderer Dank gebührt meine Eltern, die mir meine Ausbildung ermöglicht haben und mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützten.

Besonders danke ich auch meiner Freundin, die mich immer liebevoll unterstützt und mich in schwierigen und stressigen Zeiten aufgemuntert hat.

Kurzfassung

Der richtige Weg der Mitarbeiterführung ist ein aktuelles und beliebtes Thema. Viele „moderne“ Unternehmen haben die Vorteile von motivierten Mitarbeitern schon längst erkannt. Sie versuchen durch eine gezielte Führung des Personals überdurchschnittliche Leistungen und Erfolge zu erzielen. Im Bauwesen spielt der Aspekt der Mitarbeiterführung gegenwärtig noch eine eher untergeordnete Rolle. Die Baustellenführungskräfte wie Bauleiter, Polier und Techniker werden in erster Linie nach ihren fachlichen Qualifikationen bewertet. Jedoch sind die Mitarbeiterführung und die damit verbundenen Führungsaufgaben, neben den Managementaufgaben, als eine der Hauptfunktionen von Baustellenführungskräften anzusehen. Sie sind sozusagen Manager und Führungskraft in einer Person.

Daher behandelt diese Arbeit das Thema Mitarbeiterführung auf der Baustelle genauer. Es werden generelle Management- und Führungsaufgaben beschrieben und deren Umfang im Tätigkeitsfeld von Bauleitern, Polieren und Technikern analysiert. Nach der Vorstellung der gängigen Führungstheorien werden die Ergebnisse einer durchgeführten Online-Umfrage zum Thema „Führungsverhalten von Baustellenführungskräften“ ausgewertet, um die derzeitig bevorzugt angewandten Führungsstile von Bauleitern und Technikern zu ermitteln. Anschließend werden die Unterschiede im Führungsverhalten in Abhängigkeit von Alter, Ausbildung, Erfahrung im Bauwesen und der Position der Baustellenführungskräfte dargestellt, sowie Anwendungsbeispiele einer situativen Anpassung des Führungsverhaltens auf der Baustelle behandelt.

Das Ziel dieser Master-Arbeit ist somit den derzeitigen Stand der Praxis in Sachen Mitarbeiterführung auf der Baustelle festzustellen.

Abstract

The right way of leading employees is a prevalent and popular topic. Many modern companies already see the advantages of having motivated employees. Companies try to reach for above average performance and success with specific leadership of their employees. Currently in the construction industry, employee leadership is not a big thing yet. Manager on the building site, like site engineer, foreman and technician, are primarily assessed of their professional qualification. However, employee leadership and the associated managerial functions as well as management tasks should be seen as main functions of managers of the building site. They are manager and leader in one person.

Therefore, this paper is treating the topic of employee leadership particularly. General Manager and leadership tasks are specified and their range in the area of activity of site engineers, foreman and technicians are analyzed. After presenting common leadership theories, results of an online-questionnaire of the topic "Leadership of managers on the building site" are evaluated to determine preferably used leadership styles of building site manager and technicians. Afterwards, differences in leadership depending on age, education, experience in construction industry and position of manager on the building site are presented, as well as an example of use of a situated adaption of leadership on the construction site.

Objective of this paper is to find out the current situation of practice in leadership on construction sites.

Inhaltsverzeichnis

0	Einleitung	1
0.1	Problemstellung	1
0.2	Zielsetzung und Vorgehensweise	2
1	Die Manager der Baustelle	4
1.1	Baubetriebliche Grundlagen	4
1.1.1	Das Bauprojekt	4
1.1.2	Die am Bauprojekt Beteiligten	7
1.1.3	Das Bauunternehmen	9
1.2	Vorstellung der Manager der Baustelle	16
1.2.1	Einordnung im Bauunternehmen	16
1.2.2	Der Bauleiter	19
1.2.3	Der Polier	24
1.2.4	Der Techniker	27
2	Der Management- und Führungsaufwand der Manager der Baustelle	28
2.1	Grundlagen des Managements	28
2.1.1	Was ist Management?	29
2.1.2	Die Managementebenen	31
2.1.3	Die klassischen Managementfunktionen	33
2.2	Differenzierung von Management und Führung	37
2.2.1	Charakteristik der Unternehmensführung (Management)	38
2.2.2	Charakteristik der Mitarbeiterführung (Führung)	39
2.3	Aufgaben der Unternehmensführung (Managementaufgaben)	40
2.3.1	Strategische Planung und Analyse	41
2.3.2	Operative Planung	43
2.3.3	Kontrolle	44
2.3.4	Gestaltung organisatorischer Strukturen	46
2.3.5	Personal als Managementfunktion	47
2.4	Aufgaben der Mitarbeiterführung (Führungsaufgaben)	48
2.4.1	Kommunizieren	49
2.4.2	Delegieren	53
2.4.3	Motivieren	56
2.4.4	Fördern und entwickeln	60
2.4.5	Konflikte lösen	63
2.5	Der Management- und Führungsaufwand von Baustellenführungs-kräfte	64
2.5.1	Untersuchungen zur Tätigkeitsverteilung von Baustellenführungs-kräften	65
2.5.2	Analyse des Management und Führungsaufwands	66
2.5.3	Darstellung des Management und Führungsaufwands	68
2.6	Schlussfolgerung über Management- und Führungskompetenzen von Baustellenführungs-kräfte	70
3	Grundlagen der Mitarbeiterführung	71
3.1	Was ist Führung?	73
3.2	Führungsstilkonzepte	76
3.2.1	Eindimensionale Führungsstilkonzepte	77
3.2.2	Mehrdimensionale Führungsstilkonzepte	80
3.3	Die klassischen Führungsstile	87

3.3.1	Autoritärer Führungsstil.....	87
3.3.2	Demokratischer Führungsstil	89
3.3.3	Laissez-faire Führungsstil	90
3.3.4	Kooperativer Führungsstil	91
4	Die Führungsstile auf der Baustelle	93
4.1	Erstellung einer Umfrage zum Thema Führungsstile von Baustellenführungs Kräften	94
4.1.1	Befragungsmethode der Datenerfassung.....	94
4.1.2	Auswahl des Befragungssystems	95
4.2	Inhalt und Durchführung der Umfrage.....	98
4.3	Darstellung der Ergebnisse der Umfrage	100
4.3.1	Gesamtergebnis der Umfrage.....	101
4.3.2	Ergebnisse in den Verhaltensbereichen.....	104
4.3.3	Detailergebnis in Abhängigkeit des Alters	108
4.3.4	Detailergebnis in Abhängigkeit der Ausbildung	110
4.3.5	Detailergebnis in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen	111
4.3.6	Detailergebnis in Abhängigkeit der Position	113
4.3.7	Ergebnis der maximal zu führenden Arbeitskräfte	115
4.4	Anwendung der situativen Führungstheorie auf der Baustelle.....	118
4.4.1	Anwendung des autoritären Führungsstils	118
4.4.2	Anwendung des demokratischen Führungsstils	119
4.4.3	Anwendung des laissez-faire Führungsstils	119
4.4.4	Anwendung des kooperativen Führungsstils	120
5	Zusammenfassung und Ausblick	121
	Literaturverzeichnis	123
	Glossar	127
A.1	Anhang - Umfrage über Führungsverhalten von BFK	130
A.2	Anhang - Auswertungsschema der Umfrage	142
A.3	Anhang - Ergebnisse in den Verhaltensbereichen	143
A.4	Anhang - Gesamtergebnis der Umfrage	145
A.5	Anhang - Detailergebnisse der Umfrage	147

Abbildungsverzeichnis

Bild 0.1	Schematische Darstellung der Vorgehensweise der Master- Arbeit.....	3
Bild 1.1	Übersicht von Projektarten	6
Bild 1.2	Abschnitte eines Bauprojekts (in Anlehnung an Kochendörfer, Viering, Liebchen)	6
Bild 1.3	Beispiel einer Projektorganisation mit Projektmanagement.....	9
Bild 1.4	Beispiel einer Aufbauorganisation eines mittleren Bauunternehmens (in Anlehnung an Werner)	11
Bild 1.5	Phasen der Realisierung eines Bauprojektes (in Anlehnung an Berner, Kochendörfer, Schach)	15
Bild 1.6	Beispiel einer Einordnung der Baustellenführungskräfte in die Unternehmensstruktur großer Bauunternehmen (in Anlehnung an Duve, Cichos).....	17
Bild 1.7	Beispiel einer Einordnung der Baustellenführungskräfte in die Unternehmensstruktur kleiner Bauunternehmen (in Anlehnung an Duve, Cichos).....	18
Bild 2.1	Management als verknüpfte Querschnittsfunktion (in Anlehnung an Schreyögg)	30
Bild 2.2	Hierarchieebenen im Management (in Anlehnung an Löhner)	32
Bild 2.3	Der klassische Managementprozess (in Anlehnung an Schreyögg) ..	36
Bild 2.4	Aufteilung der Managementfunktionen in die Bereiche Management und Führung	38
Bild 2.5	Aufgaben der Unternehmensführung (Management)	41
Bild 2.6	Regelkreismodell der Kontrolle (in Anlehnung an Schreyögg)	45
Bild 2.7	Die generischen Aufgaben der Managementfunktion Personaleinsatz (in Anlehnung an Schreyögg).....	48
Bild 2.8	Funktionen der Mitarbeiterführung (Führung).....	49
Bild 2.9	Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation.....	51
Bild 2.10	Struktur eines Gesprächs.....	52
Bild 2.11	Die Maslowsche Bedürfnispyramide.....	58
Bild 2.12	Herausfordernde Tätigkeiten als Quelle der Motivation.....	59
Bild 2.13	Baustellenführungskräfte – Überschneidung von Manager und Führungskraft	64
Bild 2.14	Lohnstundenverteilung des Baumeister-Bauleiters von SCHIESSER.....	66
Bild 2.15	Management- und Führungsaufwand des Bauleiters auf der Baustelle.....	68
Bild 2.16	Management- und Führungsaufwand des Poliers auf der Baustelle ..	69
Bild 2.17	Management- und Führungsaufwand des Technikers auf der Baustelle.....	69
Bild 3.1	Handlungstheoretischer Ansatz der Führungsdefinition (in Anlehnung an Neuberger)	75
Bild 3.2	Führungstriade (in Anlehnung an Neuberger)	75
Bild 3.3	Führungsstil-Ansatz (in Anlehnung an Neuberger).....	77

Bild 3.4	Eindimensionale Unterscheidung des Führungsverhaltens von LEWIN (in Anlehnung an Neuberger).....	78
Bild 3.5	Führungskontinuum von TANNENBAUM und SCHMIDT (in Anlehnung an Bohinc).....	80
Bild 3.6	Quadranten-Schema der zweidimensionalen Führungsstilkonzepte (in Anlehnung an Neuberger).....	82
Bild 3.7	Verhaltensgitter (managerial grid) von BLAKE und MOUTON (in Anlehnung an Neuberger).....	84
Bild 3.8	Situative Führungstheorie (in Anlehnung an Neuberger).....	85
Bild 3.9	Grundmodell der situativen Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD (in Anlehnung an Neuberger).....	86
Bild 4.1	Beispiel einer Befragung aus der Online-Umfrage zum Führungsverhalten von Baustellenführungskräften.....	99
Bild 4.2	Primäre Führungsstile der befragten BFK (n=16).....	102
Bild 4.3	Primäre und sekundäre Führungsstile der befragten BFK (n=16)....	103
Bild 4.4	Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz der befragten BFK (n=16).....	103
Bild 4.5	Primäre Führungsstile in Abhängigkeit des Alters der befragten BFK (n=16).....	109
Bild 4.6	Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit des Alters der befragten BFK (n=16).....	109
Bild 4.7	Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Ausbildung der befragten BFK (n=16).....	110
Bild 4.8	Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Ausbildung der befragten BFK (n=16).....	111
Bild 4.9	Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen der befragten BFK (n=16).....	112
Bild 4.10	Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen der befragten BFK (n=16).....	112
Bild 4.11	Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Position der befragten BFK (n=16).....	113
Bild 4.12	Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter (n=13).....	114
Bild 4.13	Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter (n=13).....	115
Bild 4.14	Durchschnittliche maximal von Bauleitern und Polieren zu führende Arbeitskräfte laut Ergebnis der Umfrage.....	116
Bild 4.15	Schema der Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Bauleiter, Polier und Techniker.....	117
Bild 5.1	Bevorzugt kooperativer Führungsstil von Baustellenführungskräfte.	121

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1	Unternehmereinsatzformen im Baugewerbe (in Anlehnung an Lechner)	13
Tabelle 1.2	Leitungsstellen und Managementebenen eines Bauunternehmens (in Anlehnung an Werner)	19
Tabelle 1.3	Qualifikationsanforderungen an den Bauleiter (in Anlehnung an Cichos)	21
Tabelle 1.4	Aufgaben des Bauleiters (in Anlehnung an Mieth)	23
Tabelle 1.5	Qualifikationsanforderungen an den Polier (in Anlehnung an Köchling)	25
Tabelle 1.6	Aufgaben des Poliers (in Anlehnung an Schiesser)	26
Tabelle 2.1	Informative Fragestellungen der Delegation (in Anlehnung an Grabl)	56
Tabelle 2.2	Möglichkeiten zur Befriedigung der Bedürfnispyramide von MASLOW (in Anlehnung an Grabl)	58
Tabelle 4.1	Demografische Daten der Befragten	100
Tabelle 4.2	Bevorzugtes und abgelehntes Führungsverhalten der befragten Baustellenführungskräfte in den untersuchten Verhaltensbereichen	108

0 Einleitung

0.1 Problemstellung

Der richtige Weg der Mitarbeiterführung ist ein aktuelles und beliebtes Thema. Das Angebot an Seminaren und Ratgebern dazu ist sehr groß. Ein Bestseller nach dem anderen propagiert neue Führungsstile mit großen Erfolgsversprechungen.¹

Haben sich in der Vergangenheit die Mehrheit der Unternehmen mit einer Effizienzsteigerung durch die Ein- und Durchführung von gewinnbringenden Managementstrategien beschäftigt, geht der gegenwärtige Trend mehr in Richtung Mitarbeiter- statt in Unternehmensführung.

Viele „moderne“ Unternehmen haben die Vorteile von motivierten Mitarbeitern schon längst erkannt. Sie versuchen durch eine gezielte Führung des Personals überdurchschnittliche Leistungen und Erfolge zu erzielen um dadurch am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Sie verlangen von ihren Managern und Führungskräften, neben einer ausgereiften Fachkompetenz, auch ein erhebliches Maß an Führungskompetenz.

Im Bauwesen spielt der Aspekt der Mitarbeiterführung gegenwärtig noch eine eher untergeordnete Rolle. Die Baustellenführungskräfte wie Bauleiter, Polier und Techniker werden in erster Linie nach ihren fachlichen Qualifikationen bewertet. Jedoch sind die Mitarbeiterführung und die damit verbundenen Führungsaufgaben, neben den Managementaufgaben, als eine der Hauptfunktionen von Baustellenführungskräften anzusehen. Sie stellen, wie viele andere Vorgesetzte, die mit der Umsetzung der Unternehmensziele beschäftigt sind (Basismanagement), gleichzeitig die Manager und auch die Führungskräfte der Baustelle dar. Daher müssten sie zur Ausübung ihrer Tätigkeiten im Grunde, neben den fachlichen bzw. technischen Fähigkeiten, auch Führungskompetenzen aufweisen.

Durch steigenden Termindruck und immer kürzer werdende Bauphasen herrscht auf den meisten Baustellen ein „raues Klima“, was sich oft negativ auf die Leistungsbereitschaft der handwerklich tätigen Arbeitskräfte auswirkt. Dabei sind es meist die Baustellenführungskräfte, wie Bauleiter, Poliere und Techniker, die durch ein autoritäres Verhalten den Arbeitskräften gegenüber, eine Unruhe und Demotivation auf der Baustelle zu verantworten haben. Natürlich kann ein solches Führungsverhalten in manchen Situationen als das zielführendste

¹ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 258.

betrachtet werden, jedoch handelt nicht jede Baustellenführungskraft in solchen Stresssituation gleich.

Generell kann von Führungskraft zu Führungskraft ein individuelles Führungsverhalten festgestellt werden. Aufgrund dieser Tatsache hat die Führungsforschung verschiedene Führungsstile und Maßnahmen zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern entwickelt. Diese Erkenntnisse aus der Führungsforschung könnten auch für Baustellenführungskräfte, und in weiterer Folge für das Bauunternehmen, von erheblichem Vorteil sein. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterführung sollte daher für Bauleiter, Poliere und Techniker als Voraussetzung gelten.

0.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Führungs- und Managementaufwand von Baustellenführungskräften (Bauleiter, Polier, Techniker) festzustellen, sowie deren Führungsstile und Führungsverhalten auf der Baustelle zu analysieren. Dadurch soll ein Überblick über den derzeitigen Stand der Praxis in Sachen Mitarbeiterführung von Baustellenführungskräften geschaffen werden. In weiterer Folge sollen generelle Führungsaufgaben (Kommunikation, Delegation, Motivation, Förderung und Entwicklung, Konfliktlösung) dargestellt, sowie auch die Anwendung der unterschiedlichen Führungsstile auf der Baustelle näher erläutert werden.

Um den Führungs- und Managementaufwand von Baustellenführungskräften darstellen zu können, muss zunächst eine Unterscheidung zwischen Management (Unternehmensführung) und Führung (Mitarbeiterführung) durchgeführt werden. Daher werden zuerst die beiden Begriffe anhand einer Literaturrecherche näher erläutert und die damit verbundenen Aufgaben dargestellt. Danach kann eine Eingliederung des gesamten Tätigkeitsfeldes von Bauleiter, Polier und Techniker in Management- und Führungstätigkeiten erfolgen und deren prozentueller Aufwand ermittelt werden.

Anschließend soll das Führungsverhalten und die Führungsstile von Baustellenführungskräften festgestellt und analysiert werden. Dafür wird eine Untersuchung zum Thema Führungsverhalten von Baustellenführungskräften mit Hilfe von Bauleitern und Technikern durchgeführt. In der Analyse sollen weiters eventuelle Unterschiede des Führungsverhaltens in Abhängigkeit von Alter, Ausbildung, Erfahrung im Bauwesen und Position betrachtet werden.

Abschließend soll versucht werden die Anwendung der Führungsstile in Abhängigkeit der Situation und des Reifegrads des Mitarbeiters näher zu beschreiben.

Bild 0.1 stellt die Vorgehensweise der Arbeit schematisch dar.

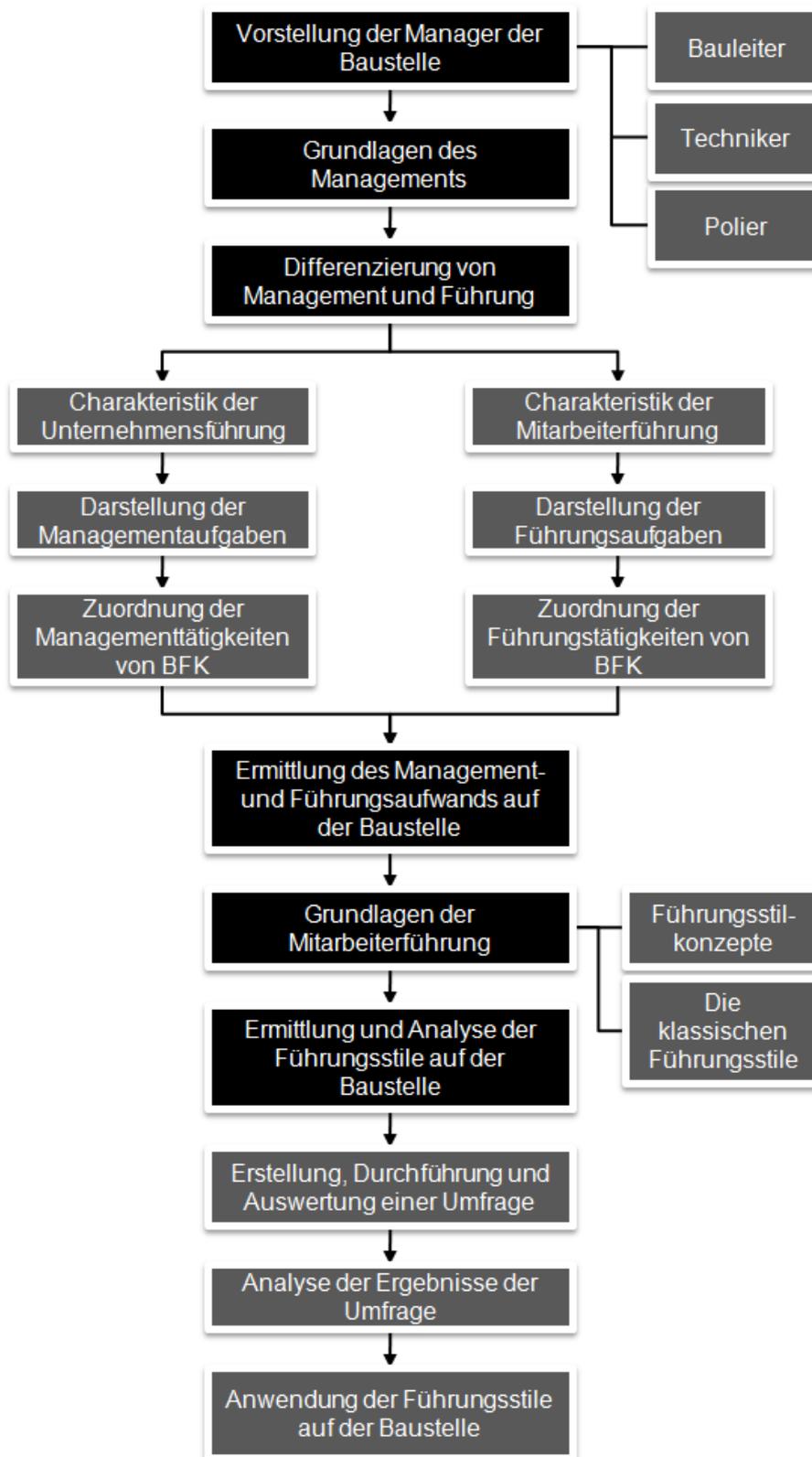


Bild 0.1 Schematische Darstellung der Vorgehensweise der Master- Arbeit

1 Die Manager der Baustelle

Um einen leichteren und umfassenden Einstieg über die in dieser Arbeit behandelten „Manager der Baustelle“ – auch Baustellenführungskräfte genannt (im Folgenden als BFK abgekürzt) – zu erhalten, werden in diesem Kapitel zunächst einige baubetriebliche Grundlagen, mit besonderem Augenmerk auf den Herstellungsprozess auf der Baustelle, erläutert.

Daher wird im Folgenden der Begriff des Bauprojekts erklärt, eine Übersicht aller am Bau Beteiligten gegeben sowie die Organisation von ausführenden Bauunternehmen und die Abwicklung eines Projekts durch ein Bauunternehmen dargestellt.

Anschließend werden die „Manager der Baustelle“, wie

- Bauleiter
- Polier
- Techniker

vorgelegt, sowie die an sie gestellten Anforderungen, deren Aufgaben und Einordnung im Bauunternehmen behandelt.

1.1 Baubetriebliche Grundlagen

1.1.1 Das Bauprojekt

Die Entwicklung, Wandlung und Zunahme der Weltbevölkerung, die Umsetzung neuer Technologien und die Ausweitung und Verbesserung der Infrastruktur fordern ständig Neu-, An-, Auf- und Umbaumaßnahmen.² Zur Realisierung dieser Baumaßnahmen sind Bauleistungen nötig. Diese Bauleistungen können grundsätzlich in die Bereiche Hoch- und Tiefbau eingeteilt werden.

Hochbauleistungen beziehen sich dabei auf die Planung und Errichtung von Objekten, die mehrheitlich oberhalb der Geländelinie liegen (z.B. Wohnhäuser, Industriegebäude etc.).³ Zu Tiefbauleistungen gehören die Planung und Errichtung von Objekten, die an oder unter der Erdoberfläche liegen bzw. der Infrastruktur dienen (z.B. Straßen- und

² Vgl. LECHNER, H.: Bauwirtschaft (Bachelor) - Teil: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre. Skriptum. S. 50.

³ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Hochbau>. Datum des Zugriffs: 25. Januar. 2013.

Wegebau, Stromnetz, Schienenbau, Tunnelbau, Wasserver- und -entsorgung etc.).⁴

Da die meisten Bauleistungen oder Bauvorhaben auch Projektcharakter im Sinne der DIN 69 901 haben, kann man diese auch als Bauprojekte bezeichnen. So versteht die DIN 69 901 unter einem Projekt ein Vorhaben, dass im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.:⁵

- Zielvorgaben
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

Viele Autoren, vorrangig aus Bereichen baufremder Disziplinen, haben Erweiterungen zu den o.g. Punkten vorgenommen. So ist ein Projekt zusätzlich durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:⁶

- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Komplexität
- Interdisziplinarität

Diese projektbezeichnenden Merkmale treffen auf die meisten Bauvorhaben zu. Daher ist es legitim, den Projektbegriff auch bei Bauvorhaben anzuwenden. Jedes Bauprojekt ist im Regelfall ein Unikat.

Der entscheidende Unterschied von Bauprojekten gegenüber anderen Wirtschaftsgütern ist deren Standortgebundenheit (Immobilität). Bauprojekte können zumeist nur am zukünftigen Standort hergestellt werden und sind transportunfähig.⁷ Die Baustelle selbst stellt sozusagen ein „temporäres Wirtschaftsunternehmen“ mit vertraglicher Bindung der Beteiligten dar.⁸

Objekte sind das Ergebnis von Bauprojekten, welche von der Planung bis zum Abbruch einen theoretischen Lebenszyklus von mehreren Jahrzehnten aufweisen. Daher können Bauobjekte durchaus eine wirtschaftliche Nutzungsdauer von 80 Jahren erreichen. Sie lassen sich

⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Tiefbau>. Datum des Zugriffs: 25.Januar.2013.

⁵ Vgl. KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. S. 4.

⁶ Vgl. KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. S. 4.

⁷ Vgl. KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. S. 3.

⁸ Vgl. LECHNER, H.: PM Teil 1 - Grundlagen BauProjektManagement. Skriptum. S. 13.

z.B. nach den „Grunddaseinsfunktionen“ in unterschiedliche Projektarten klassifizieren (siehe Bild 1.1).⁹

Projektarten	
Grunddaseinsfunktion	Bauprojekte
„Wohnen“	Wohnbauten, Wohnheime, Hotels, ...
„Arbeiten“	Büro-, Fabrikgebäude, Labors, ...
„sich Versorgen“	Kaufhäuser, Krankenhäuser, Anlagen der Energieversorgung, ...
„sich Bilden“	Stadthallen, Hochschulgebäude, Museen, Theater, ...
„sich Erholen“	Sportstätten, Parks, Freizeitanlagen, ...
„Verkehrsteilnahme“	Straßen, Brücken, Schienenverkehrswege, ...
Leben in der „Gemeinschaft“	Kirchen, Gerichtsgebäude, ...

Bild 1.1 Übersicht von Projektarten¹⁰

Ein Bauprojekt lässt sich grundsätzlich in drei Projektabschnitte untergliedern, in denen unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte auftreten:¹¹

- Entwicklung
- Realisierung
- Nutzung



Bild 1.2 Abschnitte eines Bauprojekts (in Anlehnung an Kochendörfer, Viering, Liebchen¹²)

⁹ Vgl. KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. S. 3.

¹⁰ KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. S. 5.

¹¹ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; VIERING, M. G.; LIEBCHEN, J. H.: Bau-Projekt-Management. S. 5.

¹² Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; VIERING, M. G.; LIEBCHEN, J. H.: Bau-Projekt-Management. S. 6.

1.1.2 Die am Bauprojekt Beteiligten

Bei der Entwicklung und Realisierung von Bauprojekten sind – im Gegensatz zu anderen Industriezweigen, wo die Herstellung von Gütern zum größten Teil unter der Verantwortung eines einzelnen Produzenten steht - immer mehrere Personen und Unternehmen beteiligt.¹³

Dies basiert auf der Tatsache, dass die Differenzierung von Prozessen im Sinne von Arbeitsteilung im heutigen allgemeinen Wirtschaftsleben von großer Bedeutung ist und somit auch im Baugewerbe eine zunehmende Spezialisierung, d.h. eine inhaltliche Weiterentwicklung und Ausweitung des Wissensgebietes der Unternehmen erforderlich macht. Diese Spezialisierung erklärt auch die Vielzahl der am Bau Beteiligten. Die Errichtung eines Bauwerkes ist demnach nicht mehr nur die Aufgabe von Einzelnen, sondern eine im Auftrag des Bauherrn stattfindende Zusammenarbeit von Vielen. Zusammengefasst sind dies:¹⁴

- Bauherr (Auftraggeber)
 - ◆ Bund, Land, Gemeinde
 - ◆ Sondergesellschaften: z.B. ÖBB, ASFINAG, BIG
 - ◆ Investoren: z.B. Großkonzerne, Banken
 - ◆ Private Bauherren: Industrie, Handel, Eigenheim
- Ziviltechniker
 - ◆ Architekten
 - ◆ Ingenieurkonsulenten: z.B. Statiker, Gutachter, Projektmanager
 - ◆ Zivilingenieure
- Bauausführende Unternehmen
 - ◆ Industrielle Bauunternehmen: z.B. STRABAG, Alpine, Porr
 - ◆ Bauhauptgewerbe: z.B. Baumeister, Zimmermeister
 - ◆ Baunebengewerbe: z.B. Haustechniker, Maler, Trockenbauer etc.
- Lieferanten: z.B. für Baustoffe, Geräte, Maschinen, Betriebsmittel

¹³ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 12.

¹⁴ Vgl. HECK, D.; LANG, W.: Baubetriebslehre VU (Master). Skriptum. S. 8f.

- Behörden
 - ◆ Baubehörden
 - ◆ Aufsichtsbehörden: z.B. Baupolizei, Arbeitsinspektorat, Ministerien
 - ◆ Arbeitnehmervertretungen: z.B. Arbeiterkammer, Betriebsrat
 - ◆ Staatliche Prüforgane: z.B. Finanzamt, Rechnungshof
 - ◆ Akkreditierte Prüfanstalten: z.B. Material- und Versuchsanstalten

So sind z.B. für die Planung Architekten, Statiker, Haustechniker und andere Fachplaner zuständig, und für die Ausführung meist mehrere Bauunternehmen und Unternehmen des Baunebengewerbes, die vom Bauherrn (Auftraggeber) beauftragt werden. Diese können wiederum die gesamten beauftragten Leistungen oder Teile davon an Subunternehmer weiter vergeben.

Bei größeren Projekten kann der Bauherr noch zusätzlich ein Ingenieurbüro mit der Projektsteuerung und/oder Projektleitung beauftragen, da dieser meist nicht fachkundig ist und ihm das nötige Wissen zur Leitung des Projekts fehlt. Werden Projektsteuerung und Projektleitung gemeinsam vergeben, spricht man von Projektmanagement. Die Wünsche und Bedürfnisse des Bauherrn werden dann durch das zwischengeschaltete Projektmanagement im Projekt umgesetzt.¹⁵

Einen großen Einfluss auf die Planung und Ausführung von Bauprojekten haben die Behörden. Sie sorgen durch Auflagen und Genehmigungsverfahren dafür, dass Gesetze eingehalten werden und somit die öffentlichen Interessen berücksichtigt werden.¹⁶

Aufgrund der großen Anzahl der Projektbeteiligten und der Einmaligkeit eines Bauvorhabens wird in der Regel für jedes Bauprojekt eine eigene Projektorganisation festgelegt. Dabei sind folgende Bedingungen zu berücksichtigen:¹⁷

- Die Beteiligten eines Bauprojekts werden meist in unterschiedlichen Verfahren ausgewählt, kommen zu unterschiedlichen Zeitpunkten dazu, kennen einander zu Beginn (und oft bis lange in die Abwicklung hinein) nicht, müssen sich jedes Mal neu organisieren und die Zusammenarbeit im Projekt einüben.

¹⁵ Vgl. KOCHENDÖRFER, B.; VIERING, M. G.; LIEBCHEN, J. H.: Bau-Projekt-Management. S. 8f.

¹⁶ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 22.

¹⁷ Vgl. LECHNER, H.: PM Teil 1 - Grundlagen BauProjektManagement. Skriptum. S. 13.

- Bei der Abwicklung eines Bauvorhabens entstehen unterschiedliche Aufgaben, die von verschiedenen Personen und Unternehmen zu lösen sind. Dies verlangt eine möglichst eindeutige Zuweisung der Aufgaben.
- Die Aufgaben wiederholen sich in der Abwicklung eines Bauprojekts nicht. Selbst die Ziele und Lösungen aus der Planung können sich während der Abwicklung verändern.

Bild 1.3 zeigt ein vereinfachtes Beispiel einer Projektorganisation, in der das Projektmanagement die Leitung und Steuerung des Projekts übernimmt und somit für die Planung und Abwicklung des Bauvorhabens verantwortlich ist. Das Projektmanagement beauftragt, unter Rücksprache mit dem Bauherrn, Planungsleistungen an Ziviltechniker und Bauleistungen an Bauunternehmen und Unternehmen des Baunebengewerbes. Das Projektmanagement ist für die Koordination und Kontrolle der einzelnen Unternehmen und für die Einhaltung der durch den Bauherrn vorgegeben Bauzeit und des Budgets verantwortlich. Weiters muss es die nötigen behördlichen Maßnahmen zur Verwirklichung des Projekts für den Bauherrn erledigen.

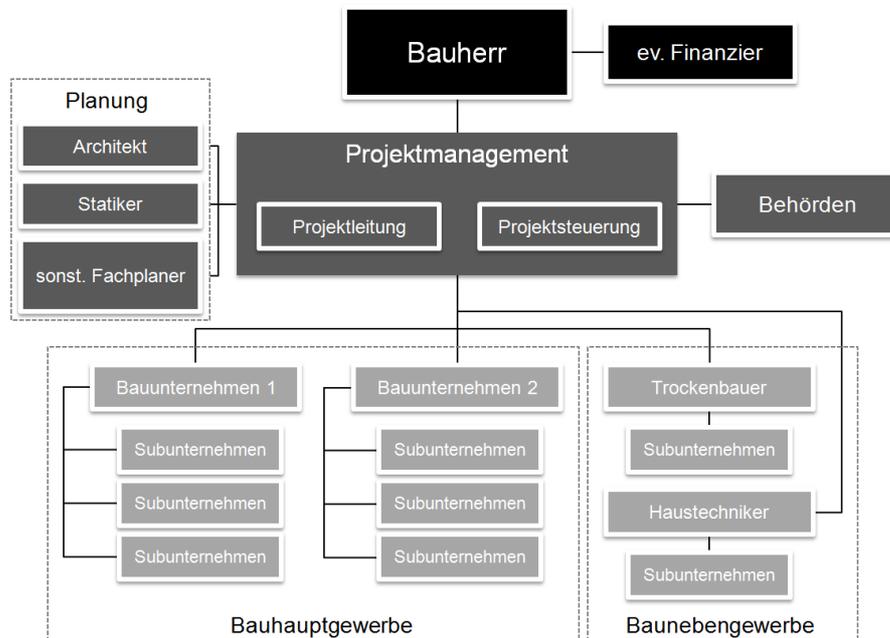


Bild 1.3 Beispiel einer Projektorganisation mit Projektmanagement

1.1.3 Das Bauunternehmen

Ein Bauunternehmen ist ein Unternehmen der Bauwirtschaft, das Bauleistungen sowie Planungen von Bauleistungen im Hoch- und/oder

Tiefbau anbietet und diese innerhalb des eigenen Betriebes selbst erbringt oder an Subunternehmen weiter vergibt. Bauunternehmen beschäftigen sich hauptsächlich mit der Realisierung von Bauprojekten.

Während das „klassische Bauunternehmen“ seine Aufgabe in der Ausführung eines Bauvorhabens mit eigenem Personal und Gerät sieht, entwickeln sich „moderne Bauunternehmen“ immer mehr zu „Händlern“ von Bauleistungen. Dies kann die Projektentwicklung bis hin zur Finanzdienstleistung mit einbeziehen. Diese sogenannten „modernen Bauunternehmen“ vergeben dann die Leistungen, die nicht innerhalb des eigenen Unternehmens erbracht werden können, an Subunternehmen weiter (siehe auch 1.1.3.2).¹⁸

1.1.3.1 Die Organisation des Bauunternehmens

Das Zusammenwirken mehrerer Personen innerhalb des Unternehmens zur Erreichung der Unternehmensziele macht bei Bauunternehmen, sowie auch bei allen anderen Unternehmen, eine Arbeitsteilung in Form einer Aufbau- und Ablauforganisation zwingend erforderlich. Dabei wird das Unternehmen, in Abhängigkeit der Unternehmensgröße, in Abteilungen mit individuellen Zuständigkeitsbereichen eingeteilt.

Die Organisation des Unternehmens soll ein zielgerichtetes und reibungsloses Zusammenwirken der Personen gewährleisten (Ablauforganisation), sowie deren Zuständigkeitsbereiche und Befugnisse regeln (Aufbauorganisation, siehe auch 2.3.4).¹⁹

Bild 1.4 stellt ein vereinfachtes Beispiel einer Aufbauorganisation eines mittleren Bauunternehmens dar, in der man, neben der Geschäftsleitung, grundsätzlich zwischen technischen und kaufmännischen Abteilungen unterscheiden kann. Die technischen Abteilungen beschäftigen sich mit der Planung, Kalkulation und Ausführung von Bauleistungen. Die Aufgabe der kaufmännischen Abteilungen ist die Durchführung von innerbetrieblichen Erhaltungsmaßnahmen.

¹⁸ Vgl. HECK, D.; SCHLAGBAUER, D.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. S. 70.

¹⁹ Vgl. LECHNER, H.: Bauwirtschaft (Bachelor) - Teil: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre. Skriptum. S. 118.

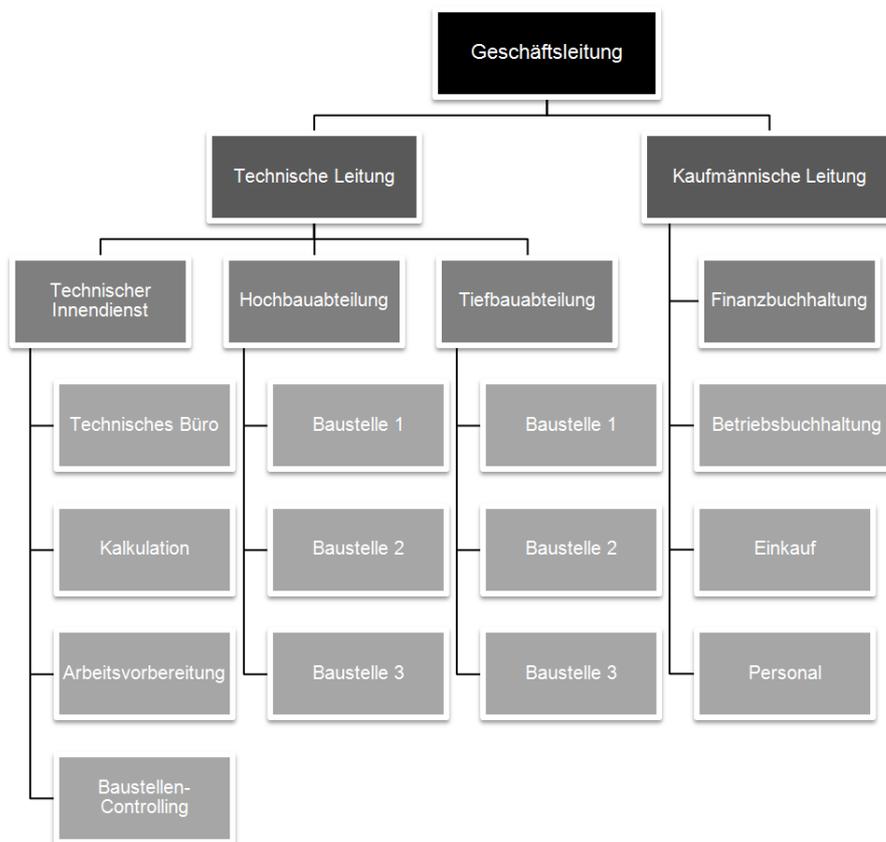


Bild 1.4 Beispiel einer Aufbauorganisation eines mittleren Bauunternehmens (in Anlehnung an Werner²⁰)

1.1.3.2 Formen des Unternehmereinsatzes

Wie schon eingangs erwähnt, entwickeln sich viele Bauunternehmen zu „Händlern“ von Bauleistungen. Sie bieten Leistungen auch außerhalb ihrer betrieblichen Möglichkeiten an, welche anschließend durch Subunternehmen durchgeführt werden.

Ob ein Bauunternehmen die Bauleistungen selbst mit eigenem Personal durchführt oder dafür einen oder mehrere Subunternehmer beauftragt und ob es noch weitere Leistungen übernimmt, hängt von den vertraglichen Regelungen mit dem Auftraggeber ab. So ist ein Bauunternehmen z.B. bei der Abwicklung eines Projektes als Totalunternehmer, zusätzlich zur gesamten Herstellung, noch für die Planung, Grundstücksbeschaffung und eventuell Finanzierung verantwortlich.

²⁰ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 46.

Tabelle 1.1 gibt eine Übersicht über die verschiedenen Unternehmereinsatzformen, welche sich durch den Umfang bzw. der Möglichkeit der Weitergabe der mit dem Auftraggeber vertraglich festgelegten Leistungen voneinander unterscheiden.

Tabelle 1.1 Unternehmereinsatzformen im Baugewerbe (in Anlehnung an Lechner²¹)

Unternehmereinsatzform	Beschreibung
Alleinunternehmer	Er erbringt die beauftragten Leistungen im Rahmen seines eigenen Betriebes. Unter gewissen Umständen überträgt er einen Teil der Leistungen auch an einen oder mehrere Subunternehmer.
Generalunternehmer	Er ist ein Unternehmer, der sämtliche für die Herstellung eines Bauobjektes erforderlichen Bauleistungen erbringt oder sich teilweise bestimmter Subunternehmer bedient. Er ist für den Bauherren der alleinige Vertragspartner und haftet diesem auch für die fach- und fristgerechte Erfüllung der Leistungen, die von seinen Subunternehmern (=Erfüllungsgehilfen) erbracht werden.
Generalübernehmer	Dieser übernimmt wie der Generalunternehmer sämtliche Leistungen, führt diese jedoch nicht selbst aus, sondern delegiert sie gänzlich an andere Unternehmer. Generalübernehmer können Baumeister, Zivilingenieure und Realitätenkaufleute sein.
Totalunternehmer	Er übernimmt neben den Aufgaben des Generalunternehmers auch die Planung und eventuell auch die Grundstücksbeschaffung und/oder die Finanzierung des Bauvorhabens.
Totalübernehmer	Er unterscheidet sich vom Totalunternehmer dadurch, dass er selbst keine Planungs- und Bauleistungen erbringt, sondern diese gänzlich an andere Unternehmer weitergibt.
Subunternehmer	Ein Sub- oder Nachunternehmer ist ein Auftragnehmer des jeweiligen Allein-, General- oder Totalunternehmers, der Teile der Leistungen, die an denselben übertragen wurden, übernimmt.
Hauptunternehmer	Dieser übernimmt einerseits Bauleistungen als Alleinunternehmer, andererseits beauftragt er Leistungen bei Nebenunternehmern. Dies geschieht aber im Namen und auf Rechnung seines eigenen Auftraggebers, also des Bauherren.
Nebenunternehmer	Er übernimmt Leistungen als Alleinunternehmer, wobei der Auftrag im Namen und auf Rechnung des Bauherren von einem Hauptunternehmer erteilt wurde.
Bietergemeinschaft	Sie ist ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, die gemeinsam ein Angebot einreichen. Im Falle der Auftragserteilung gründen sie eine Arbeitsgemeinschaft.
Arbeitsgemeinschaft ARGE	Sie ist ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR), mit der Absicht, gemeinsam einen Planungs- und/oder Bauauftrag zu übernehmen. Bei einer bauausführenden ARGE haften alle Mitglieder für die vertragsmäßige Erbringung der Leistung solidarisch.
Baubetreuer	Dieser bereitet ein Bauvorhaben im Namen und in Vollmacht eines Dritten (=Bauherr) technisch und wirtschaftlich vor und führt dieses auch durch.
Bauträger	Er führt ein Bauvorhaben im eigenen Namen aber auf fremde Rechnung durch, und/oder es besteht bereits eine Erwerbsverpflichtung eines Dritten (=Bauherr).

²¹ Vgl. LECHNER, H.: Bauwirtschaft (Bachelor) - Teil: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre. Skriptum. S. 115f.

1.1.3.3 Abwicklung eines Bauprojekts

Ein Bauprojekt durchläuft bei dessen Abwicklung und Realisierung durch ein Bauunternehmen mehrere Phasen. Grundsätzlich kann man ein Projekt (bei abgeschlossener Planung) in folgende, für das Bauunternehmen relevante Phasen einteilen:²²

- Angebotsbearbeitung
- Projektstart + Arbeitsvorbereitung
- Anlaufphase
- Bauphase
- Fertigstellungsphase
- Gewährleistungsphase

Somit werden in der Angebotsbearbeitung die vom Auftraggeber bereitgestellten Planungsunterlagen des Bauvorhabens analysiert, die möglichen Bauverfahren ausgewählt bzw. miteinander verglichen und danach ein Angebotspreis kalkuliert.

Erhält das Bauunternehmen den Auftrag für das Projekt, werden in der Phase Projektstart und Arbeitsvorbereitung die nötigen Schritte zur Durchführung des Projekts, wie z.B. die Ressourcen-, Bauverfahren-, Ablauf- und Baustelleneinrichtungsplanung, eingeleitet.

In der Anlaufphase wird eine Arbeitskalkulation durchgeführt, d.h. es werden die tatsächlich zu erwartenden Preise laut Vertrag errechnet, eventuell Leistungen an Subunternehmer vergeben und eine Baustellenorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation der Baustelle) aufgestellt.

In der Bauphase wird das Bauprojekt möglichst innerhalb des Kosten- und Terminrahmens auf der Baustelle mit eigenem und/oder fremdem Personal realisiert. Zur Einhaltung der Kosten, Termine und der geforderten Qualität sind ständige Kontrollen des Baufortschritts durch die BFK (Bauleiter, Polier, Techniker) Voraussetzung, um bei Abweichungen früh genug mit geeigneten Maßnahmen entgegensteuern zu können.

In der Fertigstellungsphase werden alle Maßnahmen für die Übergabe des Bauprojekts durchgeführt, wie z.B. die Abrechnung der getätigten Bauleistungen, eventuelle Mängelbeseitigungen, die Baustellenräumung und Endreinigung. Weiter soll eine Nachkalkulation, d.h. eine erneute

²² Vgl. BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B.; SCHACH, R.: Grundlagen der Baubetriebslehre 3. S. 2.

Aufstellung der Kosten des Bauprojekts, Informationen für nachfolgende Projekte liefern.

Im Anschluss an die Fertigstellungsphase folgt die gesetzlich geregelte Gewährleistungsphase, in der eventuelle Mängel der getätigten Bauleistungen durch das Bauunternehmen beseitigt werden müssen.

Bild 1.5 zeigt eine Übersicht über die Phasen der Realisierung eines Bauprojekts mit zugehörigen Aufgaben eines Bauunternehmens.

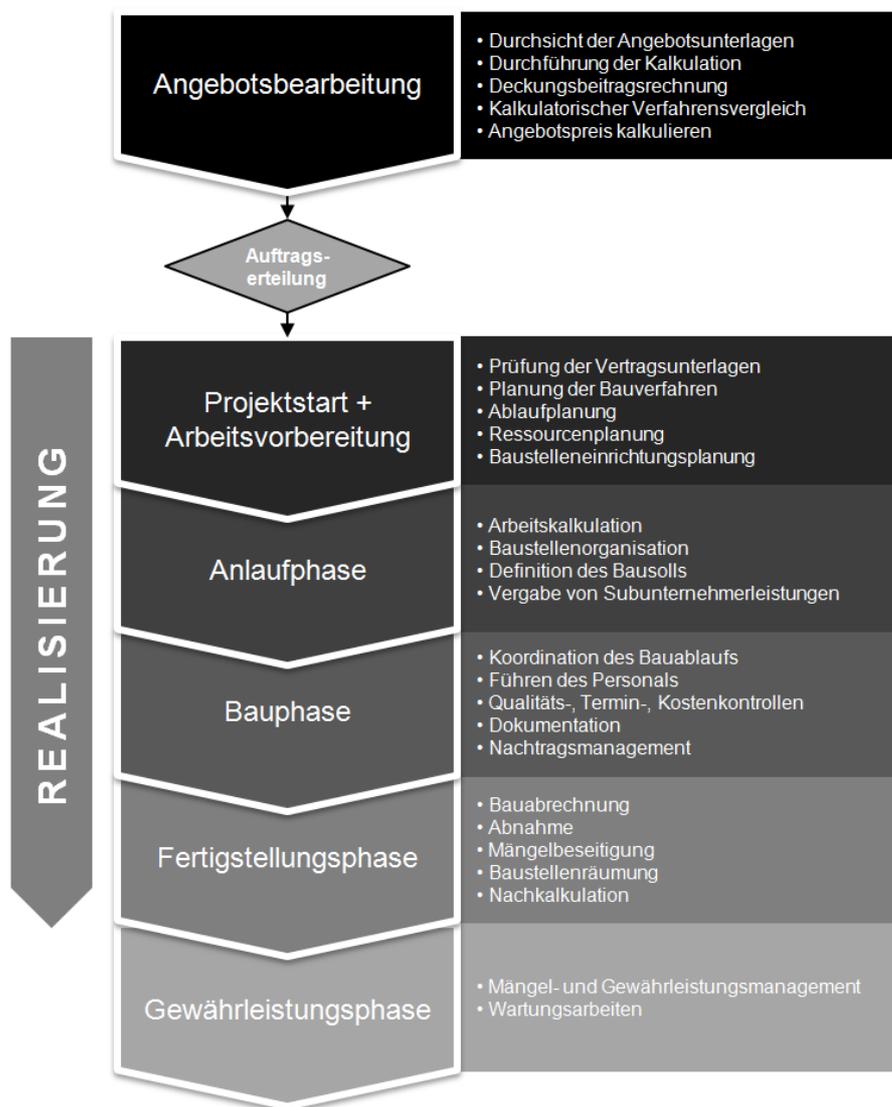


Bild 1.5 Phasen der Realisierung eines Bauprojektes (in Anlehnung an Berner, Kochendörfer, Schach²³)

²³ Vgl. BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B.; SCHACH, R.: Grundlagen der Baubetriebslehre 3. S. 2.

1.2 Vorstellung der Manager der Baustelle

Unabhängig von der Projektorganisation – sie regelt die Zuständigkeitsbereiche der am Bau Beteiligten (siehe 1.1.2) – und den sich daraus ergebenden Verbindlichkeiten besetzen alle Bauunternehmen ihre Baustellen mit BFK (Manager der Baustelle), sowie mit den handwerklich tätigen Arbeitskräften. Als BFK werden

- Bauleiter
- Techniker
- Poliere

eingesetzt, welche die Leitung des „temporären Wirtschaftsunternehmens“ Baustelle übernehmen. Gemeinsam bilden sie das Projektteam, welches für die qualitative und terminliche Abwicklung des Vertrages innerhalb eines festgelegten Budgets sorgt.

Im Folgenden werden die Einordnung der BFK im Bauunternehmen, die an sie gestellten Anforderungen sowie ihre Aufgaben näher erläutert, um einen besseren Überblick über ihren Tätigkeits- und Einsatzbereich zu schaffen.

1.2.1 Einordnung im Bauunternehmen

In der Struktur größerer Bauunternehmen ist in der Regel mehreren Bauleitern eine Oberbauleitung übergeordnet, die gegenüber der Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung für das Bauprojekt trägt. Während die Oberbauleitung in vielen Fällen mehr Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben wahrnimmt, sind die Bauleiter für die Organisation und Tätigkeiten auf der Baustelle zuständig. Hierzu können ihnen Abschnittsbauleiter, Techniker, Subunternehmer, Oberpoliere (bei Großprojekten), Poliere und handwerkliche Arbeitskräfte untergeordnet werden (siehe Bild 1.6).²⁴

²⁴ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 3.

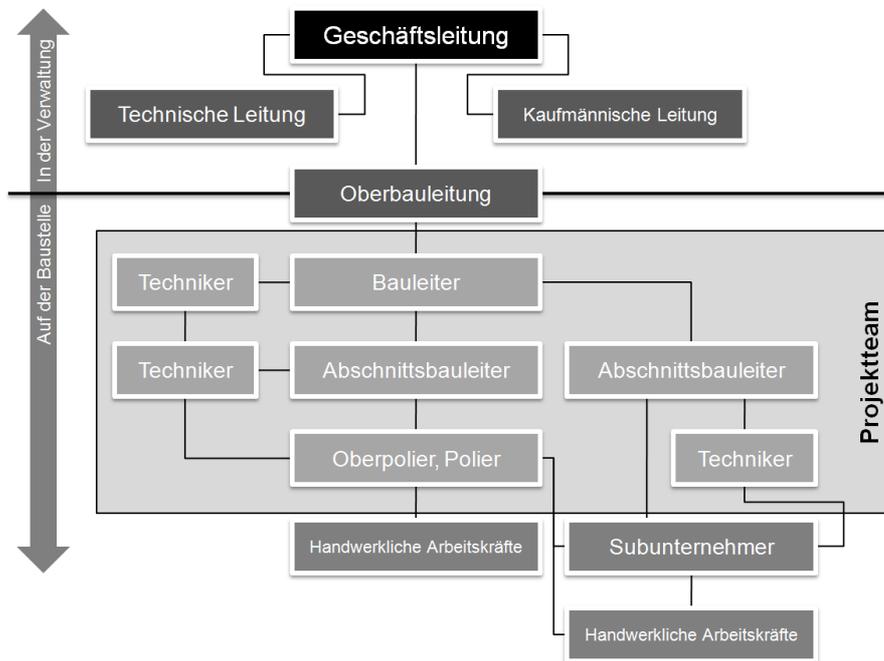


Bild 1.6 Beispiel einer Einordnung der Baustellenführungskräfte in die Unternehmensstruktur großer Bauunternehmen (in Anlehnung an Duve, Cichos²⁵)

Der Tätigkeitsumfang von kleineren Bauprojekten lastet den Bauleiter und Techniker meist nicht vollständig aus. Daher werden sie oft gleichzeitig bei mehreren kleinen Projekten eingesetzt, wodurch sich allerdings ihr Verwaltungsaufwand durch die gleichzeitige Koordination und Überwachung der unterschiedlichen Baustellen stark erhöht. In der Regel handelt es sich um vor- und nachbereitende Arbeiten für den eigentlichen Herstellungsprozess auf der Baustelle, die einen reibungslosen Baustellenablauf gewährleisten sollen (siehe Bild 1.7). Die Geschäftsleitung ist bei kleinen Bauunternehmen stärker in das operative Geschehen auf den Baustellen eingebunden. Eine strikte Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Verwaltung und Baustelle, wie es meist bei Großunternehmen der Fall ist, ist nicht gegeben (siehe Bild 1.7).²⁶

²⁵ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 3.

²⁶ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 4.

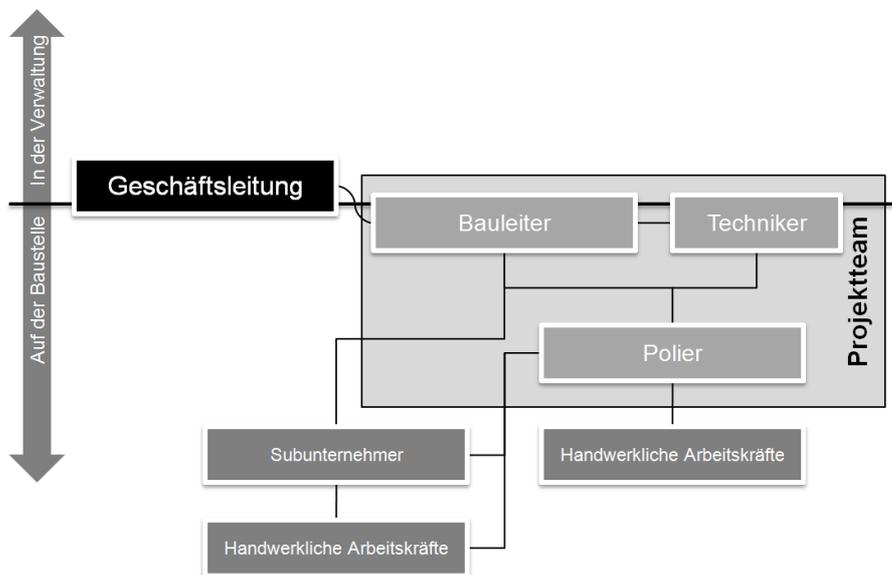


Bild 1.7 Beispiel einer Einordnung der Baustellenführungskräfte in die Unternehmensstruktur kleiner Bauunternehmen (in Anlehnung an Duve, Cichos²⁷)

Tabelle 1.2 zeigt die Zuordnung der Leitungsstellen eines Bauunternehmens in die drei Managementebenen (Beschreibung der Managementebenen eines Unternehmens: siehe 2.2.2) sowie deren Aufgaben-, Zuständigkeits- und Tätigkeitsbereiche.

Der Polier bildet das Zentrum des Basismanagements. Er ist somit maßgeblich an der Umsetzung des Bauprojekts auf der Baustelle beteiligt. Die Stelle des Oberpoliers wird nur bei sehr großen Projekten besetzt, bei denen mehrere Poliere und deren zugeteilte handwerkliche Arbeitskräfte koordiniert werden müssen. In den weiteren Betrachtungen werden die Stellen Polier und Oberpolier zusammengefasst.²⁸

Ähnlich der Aufteilung beim Polier gibt es je nach Unternehmens- und/oder Baustellengröße auch in der Bauleitung die übergeordnete Stelle eines Oberbauleiters, den Bauleiter selbst und die untergeordnete Stelle eines Abschnittsbauleiters. Ihnen werden Techniker zugeteilt, die sie bei ihren Tätigkeiten unterstützen und entlasten. Da der Oberbauleiter i.d.R. mehrere Baustellen betreut und somit nicht oder selten auf der Baustelle anwesend ist, kann er dem Topmanagement des Unternehmens zugeordnet werden. Abschnittsbauleiter kommen nur

²⁷ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 4.

²⁸ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 55.

bei großen Bauprojekten zum Einsatz.²⁹ Somit bilden Bauleiter, ev. Abschnittsbauleiter und Techniker das Mittelmanagement auf der Baustelle.

Relevant für die weiteren Untersuchungen in Bezug auf die Führungsstile und dem Führungsaufwand auf der Baustelle sind die beiden Managementebenen des Bauleiters, Poliers und Technikers. Sie bilden die Grundeinheit der BFK (Projektteam) für jede Baumaßnahme und stehen daher im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen.

Tabelle 1.2 Leitungsstellen und Managementebenen eines Bauunternehmens (in Anlehnung an Werner³⁰)

Management-ebene	Leitungsstelle	Aufgabenbereich	Zuständigkeitsbereich	Arbeitsbereich
Top-Management (Strategie)	Geschäftsleitung	Geschäftsführung	Alle Projekte	Unternehmen
	Projektleitung / Oberbauleitung	Projektführung	Mehrere Projekte (ein Großprojekt)	
Mittel-Management (Vermittlung)	Bauleiter	Produktionsleitung	Ein Projekt / mehrere Projekte	Baustelle
	Abschnittsbauleiter	Produktionsleitung	Teilprojekt	
	Techniker	Produktionsleitung	Ein Projekt / Teilprojekt	
Basis-Management (Umsetzung)	Oberpolier	Beaufsichtigung	Ein Projekt	
	Polier	Beaufsichtigung / Produktion	Ein Projekt / Teilprojekt	

1.2.2 Der Bauleiter

Bei jeder noch so kleinen Baustelle muss die Art der Ausführung der Baumaßnahme angeordnet und die unterschiedlichen Tätigkeiten koordiniert und überwacht werden. Der Bauherr (Auftraggeber) hat häufig ein Architektur- und/oder Ingenieurbüro mit der Objektüberwachung (öffentliche Bauaufsicht, Projektmanagement) beauftragt, während im Bauunternehmen (Auftragnehmer) der Bauleiter diese Aufgaben übernimmt.³¹ Dem Bauleiter können ein oder mehrere Techniker und Poliere zugeteilt werden, welche ihn bei der Baustellenleitung unterstützen.

²⁹ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 55.

³⁰ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 54.

³¹ Vgl. BIERMANN, M.: Der Bauleiter im Bauunternehmen. S. 13.

Die einzigartige Natur der Bauwirtschaft macht die Rolle des Bauleiters auf der Baustelle besonders wichtig, um den Bauprozess kostengünstig und mit dem nötigsten Aufwand abzuwickeln. Der Bauleiter steht im Mittelpunkt des Bauprozesses. Seine Fähigkeiten beeinflussen stark den Erfolg oder das Scheitern des Projekts. Die Verwaltungsaufgaben des modernen Bau-Prozesses werden immer anspruchsvoller. Die Projekte werden komplexer und dadurch auch schwieriger umzusetzen. Die Arbeit der Bauleiter wird von den ständigen Veränderungen in der Bauwirtschaft stark beeinflusst. Neue Technologien und Konstruktionsverfahren, genaue vertraglich festgelegte Termine und Auflagen, erhöhte Qualitätsstandards, die hohe Anzahl an Projektbeteiligten und nicht zuletzt anspruchsvollere Kunden machen eine kontinuierliche Fortbildung des Bauleiters und Entwicklung seiner Fähigkeiten unerlässlich. Durch Termindruck und sich häufig ändernde vertragliche Leistungen steht er oft vor neuen Herausforderungen.³²

1.2.2.1 Anforderungen an den Bauleiter

Der Bauleiter eines Bauunternehmens hat in erster Linie für die frist- und qualitätsgerechte Herstellung der vertraglich mit dem Auftraggeber festgelegten Bauleistungen auf der Baustelle zu sorgen. Dabei überwacht, koordiniert und leitet er alle Handlungen, die im Namen und in der Verantwortung seines Unternehmens auf der Baustelle getätigt werden.³³

Um ein Bauwerk mangelfrei, im vorgegebenen Budget- und Zeitrahmen herstellen zu können, muss der Bauleiter neben einer guten technischen Ausbildung eine Reihe weiterer Qualifikationen aufweisen. So muss er z.B. in der Lage sein, alternative Verfahrenstechniken zu eruiieren und die geeigneten Baustoffe für die gewählten Verfahren festzulegen. Weiters sind mittlerweile auch betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse sowie eine sichere Führung des Personals für einen Bauleiter unerlässlich.³⁴

Gerade die sozialen Herausforderungen wie die Führung des Personals oder auch der Umgang mit den Projektbeteiligten dürfen nicht unterschätzt werden, da diese einen großen Einfluss auf den Ablauf und die Herstellung von Baumaßnahmen haben und sich in weiterer Folge positiv oder negativ auf Kosten und Zeit auswirken können.³⁵

³² Vgl. MUSTAPHA, F.; NAQUM, S.: Factors influencing the effectiveness of construction site managers. In: International Journal of Project Management, 1/1998. S. 1.

³³ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 2.

³⁴ Vgl. CICHOS, C.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand der Baustellenleitung. S. 38.

³⁵ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 2.

Um eine Baustelle möglichst effektiv innerhalb der Vorgaben abwickeln zu können muss der Bauleiter auf eine gute Kommunikation, Motivation und Teamarbeit seiner Mitarbeiter (Techniker, Poliere, handwerkliche Arbeitskräfte) achten. Um dies zu gewährleisten muss ein Bauleiter vor allem Qualifikationen in der Führung der Mitarbeiter aufweisen. Das heißt er muss einerseits die Probleme, Befürchtungen und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter erkennen, Konflikte beseitigen, sie motivieren und ein Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander ermöglichen, und andererseits klare Anweisungen geben und dafür sorgen, dass diese auch durchgeführt werden (siehe auch 2.4 Aufgaben der Mitarbeiterführung).

So machen gerade die allgemeinen Qualifikationen wie Führungsqualitäten, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeiten, Teamfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit und Motivationsfähigkeit einen durchschnittlichen Bauleiter zu einem hervorragenden.

In Tabelle 1.3 sind verschiedene Qualifikationsanforderungen an den Bauleiter zusammengefasst, welche sich aus seinem Tätigkeitsfeld ergeben.

Tabelle 1.3 Qualifikationsanforderungen an den Bauleiter (in Anlehnung an Cichos³⁶)

Anforderungen an den Bauleiter	
Fachliche Anforderungen	Allgemeine Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute technische Ausbildung ▪ Baustoffkenntnisse ▪ Kenntnisse auf dem Gebiet der Verfahrenstechnik ▪ Kenntnisse auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft ▪ Rechtskenntnisse ▪ EDV-Kenntnisse ▪ Formulierungssicherheit und Ausdrucksfähigkeit ▪ Fremdsprachenkenntnisse ▪ Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsqualitäten ▪ Organisationstalent ▪ Verantwortungsbewusstsein ▪ Wirtschaftlichkeitsdenken ▪ Vorausschauendes Denken ▪ Flexibilität ▪ Verhandlungsgeschick ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Belastbarkeit ▪ Kommunikationsfähigkeiten ▪ Teamfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit ▪ Motivationsfähigkeit ▪ Unternehmensloyalität

³⁶ Vgl. CICHOS, C.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand der Baustellenleitung. S. 39.

1.2.2.2 Aufgaben des Bauleiters

In vielen kleinen Bauunternehmen und bei kleineren Projekten erstreckt sich der Aufgabenbereich des Bauleiters von der Angebotsbearbeitung über die Vertragsverhandlungen bis hin zur vollständigen Abwicklung der Baumaßnahme. Sie sind für alle anfallenden Projektaufgaben verantwortlich. Der Bauleiter muss daher nicht nur Bauspezialist, sondern auch Generalist mit großem Organisationstalent sein.³⁷

In mittleren und großen Unternehmen bzw. bei großen Projekten ist der Bauleiter fast ausschließlich für die erfolgreiche Abwicklung des gesamten Bauvorhabens, oder auch nur für einen Bauabschnitt bzw. für bestimmte Gewerke zuständig. Es werden daher oft mehrere Bauleiter eingesetzt, die jeweils nur für einen bestimmten Aufgabenbereich verantwortlich sind.³⁸

In Tabelle 1.4 sind die Aufgaben eines Bauleiters zusammengefasst, welcher nach Auftragserteilung für die Abwicklung eines Bauprojekts verantwortlich ist. Diese Tätigkeiten können in die Bereiche

- Baustellenvorbereitung
- Baustellenabwicklung
- Baustellenabschlussarbeiten

eingeteilt werden.³⁹

³⁷ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 64.

³⁸ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 2.

³⁹ Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. S. 61f.

Tabelle 1.4 Aufgaben des Bauleiters (in Anlehnung an Mieth⁴⁰)

Nr.	Aufgaben des Bauleiters
Baustellenvorbereitung	
1	Prüfen der Vertragsunterlagen
2	Entscheiden, welches Bauverfahren geeignet ist
3	Festlegen von Subunternehmerleistungen
4	Erstellen der Terminplanung für den geplanten Bauablauf
5	Erarbeiten der Personalbedarfs- und -einsatzplanung
6	Erarbeiten der Gerätebedarfs- und -einsatzplanung
7	Ermitteln von Materialbedarf und Planen der Materiallieferung
8	Planen der Baustelleneinrichtung
9	Erarbeiten von Ausschreibungen für Subunternehmer
10	Vergeben von Subunternehmerleistungen
11	Überführen der Angebots- bzw. Auftragskalkulation in eine Arbeitskalkulation
Baustellenabwicklung	
12	Koordinieren des Bauablaufes und aller am Bau Beteiligten
13	Disponieren von Personal (eigenes und Subunternehmer)
14	Disponieren von Geräten
15	Disponieren der Materiallieferungen
16	Führen des Personals
17	Beurteilung und Motivation des Personals
18	Prüfen der Ausführungsplanung
19	Durchführen von Qualitätskontrollen der Leistung (Soll/Ist-Vergleiche)
20	Durchführen von Terminkontrollen (Soll/Ist-Vergleiche)
21	Durchführen von Kostenkontrollen (Soll/Ist-Vergleiche)
22	Gezielt steuerndes Eingreifen bei Abweichungen vom Soll (Termine, Kosten, Qualität)
23	Bewältigen von auftretenden Störungen im Bauablauf
24	Erkennen von Abweichungen vom Bauvertrag
25	Kategorisieren von Abweichungen vom Bauvertrag und Einleiten evtl. notwendiger Handlungen
26	Organisieren und Führen des Berichtswesens
27	Erstellen von Nachtragsangeboten
28	Führen von Verhandlungen
29	Leiten von Besprechungen
30	Überwachen und Umsetzen der Einhaltung von Vorschriften und Arbeitssicherheit
31	Durchführen von Aufmaßen erbrachter Leistungen
32	Erstellen der Abrechnung erbrachter Leistungen
33	Prüfen von Rechnungen
34	Anweisen von Zahlungen
Baustellenabschlussarbeiten	
35	Veranlassen und Durchführen von Abnahmen (Auftraggeber und Subunternehmer)
36	Planen und Leiten von Mängelbeseitigungsarbeiten
37	Planen und Leiten der Baustellenräumung
38	Prüfen von Gewährleistungsansprüchen
39	Planen und Leiten von Arbeiten im Rahmen der Gewährleistung

⁴⁰ Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen, S. 62.

1.2.3 Der Polier

Der Polier stellt das Bindeglied zwischen den handwerklich tätigen Arbeitskräften und dem ingenieurmäßig agierenden Bauleiter dar. Er ist, aufgrund seiner Ausbildung und Anstellung, neben dem Bauleiter, hauptverantwortlich für die qualitäts- und sachgemäße Erstellung der Bauleistungen, die unter Verantwortung seines Unternehmens getätigt werden.⁴¹ Er ist jedoch nicht nur in leitender Funktion tätig, sondern muss innerhalb seines Aufgabenbereichs auch teilweise körperliche Arbeit verrichten.

Der Polier ist also verantwortlich für den Vollzug der Bauleistungen und muss somit als oberster Facharbeiter in Zusammenarbeit mit den handwerklichen Arbeitskräften die Bauproduktion gewährleisten. Während bei kleineren Projekten ein einziger Polier alle Teilausführungen leitet und gemeinsam mit den Baustellenmitarbeitern durchführt, bietet sich bei großen Projekten aufgrund derer räumlichen Ausdehnung oder fachlicher Schwerpunkte der Einsatz mehrerer spezialisierter Poliere für einzelne Bauabschnitte an.⁴²

Soweit für die Bauleistungen Subunternehmer beauftragt wurden, hat der Polier auch deren handwerkliche Arbeitskräfte unter Einbezug des Poliers des Subunternehmers zu überwachen. Der Polier ist somit der wichtigste Partner des Bauleiters auf der Baustelle und fungiert sozusagen als „verlängerter Arm“ der Bauleitung.⁴³

1.2.3.1 Anforderungen an den Polier

Die Führungsfunktion auf der Baustelle ist zwischen Bauleiter und Polier aufgeteilt. Während der Bauleiter vorrangig aus seiner Verantwortung für das Baustellenergebnis handelt (Verantwortlichkeit gegenüber der Unternehmensleitung), umfasst die Führungsfunktion des Poliers die konkrete Objekterstellung und Umsetzung der durch den Bauleiter festgelegten Vorgaben.⁴⁴

Für diese Führungsfunktion muss der Polier - in gleicher Weise wie der Bauleiter - sowohl im Umgang mit seinen untergeordneten Arbeitskräften, als auch in der Kommunikation mit seinen Vorgesetzten und mit dem Bauherrn Sozial- und Führungskompetenzen aufweisen. Er muss Teamfähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, Kommunikations-,

⁴¹ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S. 82.

⁴² Vgl. PAHLEN, L.: Analyse der Qualifizierungssituation von Polieren in der mittelständischen Bauwirtschaft. Dissertation. S. 10.

⁴³ Vgl. CICHOS, C.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand der Baustellenleitung. S. 17.

⁴⁴ Vgl. PAHLEN, L.: Analyse der Qualifizierungssituation von Polieren in der mittelständischen Bauwirtschaft. Dissertation. S. 11.

Konfliktlösungs- und Motivationsfähigkeiten beim Umgang mit seinen Mitarbeitern beweisen, um gemeinsam mit ihnen für einen reibungslosen und raschen Bauablauf zu sorgen (siehe auch 2.4 Aufgaben der Mitarbeiterführung). Weiters ist eine gute technische und handwerkliche Ausbildung für den Polier Grundvoraussetzung, da er bei der Umsetzung der Bauleistungen maßgeblich beteiligt ist und auch selbst durch körperliche Arbeit mitwirkt.

In Tabelle 1.5 sind Beispiele für Qualifikationsanforderungen an den Polier zusammengefasst.

Tabelle 1.5 Qualifikationsanforderungen an den Polier (in Anlehnung an Köchling⁴⁵)

Anforderungen an den Polier	
Fachliche Anforderungen	Allgemeine Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute technische Ausbildung ▪ Gute handwerkliche Ausbildung ▪ Berufserfahrung ▪ Sicherer Umgang mit Bauplänen ▪ Wissen auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit ▪ Baustoffkenntnisse ▪ Formulierungssicherheit und Ausdrucksfähigkeit ▪ Fremdsprachenkenntnisse ▪ Körperliche Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsqualitäten ▪ Organisationstalent ▪ Verantwortungsbewusstsein ▪ Vorausschauendes Denken ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Belastbarkeit ▪ Kommunikationsfähigkeiten ▪ Teamfähigkeit ▪ Konfliktlösungsfähigkeit ▪ Motivationsfähigkeit ▪ Unternehmensloyalität

1.2.3.2 Aufgaben des Poliers

Die Tätigkeitsschwerpunkte der Poliere, die mit den eigenen handwerklichen Arbeitskräften des Unternehmens Bauprojekte abwickeln, liegen in der direkten Durchführung von Bauarbeiten. Darunter fallen im Wesentlichen das Delegieren bzw. Einweisen der Arbeitskräfte, die Durchführung von Vermessungs- und Absteckarbeiten sowie die körperliche Mitarbeit. Weitere Schwerpunkte liegen in der Arbeitsvorbereitung, der Organisation des Bauablaufs und der Überwachung der Bauarbeiten.⁴⁶

Stehen neben den unternehmenseigenen Arbeitskräften hauptsächlich Arbeitskräfte von Subunternehmern unter der Aufsicht des Polieres, so liegt der Tätigkeitsschwerpunkt des Poliers in der Arbeitsvorbereitung

⁴⁵ Vgl. KÖCHLING, C.: Der Polier im Bauhauptgewerbe. S. 111ff.

⁴⁶ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungs Kräften in Bauunternehmen. S. 88.

und Baustellenabwicklung, wie z.B. die Planung des Bauablaufs, die Bedarfsermittlung sowie Disposition von Personal, Material und Gerät.⁴⁷

In Tabelle 1.6 sind die Aufgaben eines Poliers zusammengefasst. Diese können, wie beim Bauleiter, in die Bereiche

- Baustellenvorbereitung
- Baustellenabwicklung
- Baustellenabschlussarbeiten

eingeteilt werden.⁴⁸

Tabelle 1.6 Aufgaben des Poliers (in Anlehnung an Schiesser⁴⁹)

Nr.	Aufgaben des Poliers
Baustellenvorbereitung	
1	Mithilfe bei der Personalbedarfs- und -einsatzplanung
2	Mithilfe bei der Gerätebedarfs- und -einsatzplanung
3	Mithilfe bei der Ermittlung von Materialbedarf und Planung der Materiallieferung
4	Mithilfe bei der Planung der Baustelleneinrichtung
Baustellenabwicklung	
5	Koordinieren des zuständigen Bauablaufes und der Beteiligten
6	Durchführen von Vermessungs- und Absteckarbeiten
7	Disponieren von Personal (eigenes und Subunternehmer)
8	Disponieren von Geräten
9	Disponieren der Materiallieferungen
10	Führen des Personals
11	Durchführen von Arbeitseinweisungen und Arbeitseinteilungen
12	Körperliche Mitarbeit
13	Durchführen von Qualitätskontrollen der Leistung (Soll/Ist-Vergleiche)
14	Durchführen von Terminkontrollen (Soll/Ist-Vergleiche)
16	Gezielt steuerndes Eingreifen bei Abweichungen vom Soll (Termine, Qualität)
17	Bewältigen von auftretenden Störungen im Bauablauf
18	Organisieren und Führen des Berichtswesens
19	Teilnahme an Besprechungen
20	Überwachen und Umsetzen der Einhaltung von Vorschriften und Arbeitssicherheit
21	Durchführen von Aufmaßen erbrachter Leistungen
Baustellenabschlussarbeiten	
22	Planen und Leiten von Mängelbeseitigungsarbeiten
23	Planen und Leiten der Baustellenräumung

⁴⁷ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. S.

⁴⁸ Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. S. 61f.

⁴⁹ Vgl. SCHIESSER, M.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand von Baustellenführungskräfte. Diplomarbeit. S. 175.

1.2.4 Der Techniker

Der Techniker stellt neben Bauleiter und Polier eine weitere Führungskraft auf der Baustelle dar. Sein Tätigkeitsfeld ist zwischen dem des Bauleiters und des Poliers einzuordnen. Er fungiert als Assistent des Bauleiters und unterstützt ihn bei der Abwicklung des Bauprojekts.

Die Anforderungen und Tätigkeiten des Technikers können als übereinstimmend mit denen des Bauleiters angenommen werden, jedoch mit vermindertem Verantwortungsbereich und Handlungsspielraum. Seine Aufgaben werden ihm von seinem unmittelbaren Vorgesetzten, dem Bauleiter, zugeteilt und kontrolliert. Er muss daher Wissen auf dem Gebiet der Planung, Vorbereitung und Abwicklung von Bauprojekten aufweisen, um dem Bauleiter auf der Baustelle hilfreich zu sein.

Im Gegensatz zum Bauleiter und Polier ist der Umfang der Weisungsbefugnis des Technikers in Bezug auf die handwerklichen Arbeitskräfte eingeschränkt und meist von seinen Führungsqualitäten und seiner Berufserfahrung abhängig.

Oft werden Neuzugänge aus Hochschulen oder Höheren Technischen Lehranstalten von Bauunternehmen als Techniker eingestellt, sodass diese in der Zusammenarbeit mit den Bauleitern Erfahrungen sammeln und eventuell später selbst als Bauleiter eingesetzt werden können (Ausbildung zum Bauleiter).

2 Der Management- und Führungsaufwand der Manager der Baustelle

In diesem Kapitel wird versucht, den Management- bzw. Führungsaufwand der BFK (Manager der Baustelle) darzustellen, um die Wichtigkeit der Führungskompetenz von Bauleitern, Polieren und Technikern zu unterstreichen.

Zur besseren Verständlichkeit werden zunächst die Grundlagen des Managements erklärt. Danach wird, zur leichteren Unterscheidung von Management und Führung, eine Differenzierung der beiden Begriffe durchgeführt.

Um einen besseren Überblick über die unterschiedlichen Tätigkeiten in Bezug auf Management und Führung in einem Unternehmen zu erhalten, werden deren jeweiligen Aufgaben sowie die Tätigkeiten, die eine Manager bzw. eine Führungskraft durchführen muss, dargestellt.

Nach Klarstellung von Management- bzw. Führungsaufgaben können die Tätigkeiten von Bauleiter, Polier und Techniker während des Realisierungsprozesses eines Bauprojekts auf der Baustelle leichter den beiden Bereichen zugeordnet werden.

Danach wird anhand einer Analyse der Tätigkeitsverteilung von Bauleiter, Polier und Techniker ihr Management- bzw. Führungsaufwand auf der Baustelle ermittelt und dargestellt.

2.1 Grundlagen des Managements

Die zunehmende Industrialisierung in den zurückliegenden Jahrhunderten hat den Begriff Management zu einem allgegenwärtigen Grundbegriff gemacht. Während in früheren Zeiten vorrangig Bauern, Handwerker und Händler die Bevölkerung mit den lebensnotwendigen Dingen versorgten, so werden Güter heute überwiegend von großen Organisationen produziert und verteilt. Diese Organisationen müssen von fähigen Personen, den Managern und Führungskräften, geleitet werden. Das Management von Organisationen (Betriebe, Unternehmen), oft Unternehmens- bzw. Betriebsführung genannt, hat daher im Laufe der Zeit immer mehr an Bedeutung gewonnen. Durch die Erkenntnis der großen Bedeutung des Managements für eine wirtschaftliche Entwicklung wurde die Forschung auf diesem Gebiet interessant. Es entstand ein Bedürfnis nach allgemeinen, wissenschaftlich fundierten Management-Grundsätzen, welche den Erfolg einer Organisation und deren wirtschaftlichen Wachstum gewährleisten sollten. Aus diesem Grund entwickelte sich ein eigenständiges Wissens- und Forschungsgebiet, welches die Aufgaben des Managements zunehmend erforschte, systematisierte und sukzessive zu einer lehr- und lernbaren Qualifikation entwickelte. Diese Auffassung war jedoch lange Zeit

durchaus umstritten. Jahrzehntlang galt Unternehmensführung mehr als Kunst, deren Erfolg hauptsächlich von der Kreativität und visionäre Kraft des Managers abhängt. Im Laufe der Zeit und dem Wachstum der Wissenschaft auf diesem Gebiet wurde jedoch immer deutlicher, dass die Führung eines Unternehmens zu einem ganz wesentlichen Teil aus klar bestimmbar und rational festlegbaren Aufgabenstellungen besteht.⁵⁰

2.1.1 Was ist Management?

In der theoretischen Managementlehre kann zwischen zwei Sichtweisen des Begriffs Managements unterschieden werden, welche sich einerseits auf die Personen und andererseits auf die Aufgaben und Tätigkeiten des Managements beziehen, nämlich:⁵¹

- Management als Institution
- Management als Funktion

Management in „institutioneller Sichtweise“ beschreibt eine Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist. Zum Management als Institution gehören daher alle Personen einer Organisation, die Vorgesetzten- und Führungsfunktionen wahrnehmen. Dabei reicht die Spannweite vom Meister bis zum Vorstandsvorsitzenden. Diese Begriffsdefinition schließt also nicht nur die der oberen Führungsebene (Topmanagement) zugeordneten Funktionsträger, welche zur Führung eines Unternehmens oder Betriebes bestellt sind mit ein, für die im deutschen Sprachgebrauch fälschlicher Weise häufig der Begriff „Management“ verwendet wird, sondern umfasst auch den Eigentümer, welcher durch sein eingebrachtes Kapital als Unternehmensführer anerkannt wird, sowie alle anderen Personen, die aufgrund rechtlicher oder organisatorischer Regelungen legitimiert sind auf andere Einfluss zu nehmen. Davon ist die „funktionale Sichtweise“ von Management zu trennen, welche unabhängig von bestimmten Positionen oder Personen direkt an den Aufgaben zur Steuerung eines Unternehmens bzw. einer Organisation ansetzt. Wer diese Steuerungsaufgaben durchführt bleibt zunächst unberücksichtigt. Insofern geht es bei dieser Sichtweise nicht um einen spezielle Gruppe von Personen oder um eine bestimmte Hierarchieebene in einem Unternehmen, sondern eher um ein Aufgabenspektrum (Managementfunktionen), welches zur Erreichung der Ziele einer Organisation erfüllt werden muss. Zur Erfüllung dieser

⁵⁰ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 6.

⁵¹ Vgl. HUNGENBERG, H.; WULF, T.: Grundlagen der Unternehmensführung. S. 21.

Managementfunktionen in einer Organisation wird in der Regel eine Leitungshierarchie geschaffen (siehe 2.1.2). Die Leitungspositionen (Instanzen) in dieser Hierarchie sind allerdings nur selten ausschließlich für die Durchführung von Managementfunktionen verantwortlich. Oft werden sie auch in mehr oder weniger großem Umfang mit der Erfüllung von einzelnen Sachaufgaben beauftragt. Meist ist der Anteil der Managementaufgaben am gesamten Aufgabenbereich einer Führungskraft umso kleiner, je niedriger sie in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist; dies ist jedoch vom Unternehmenstyp abhängig. Daher kann auch der Fall eintreten, dass gerade Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen ausschließlich mit Managementfunktionen betraut sind. Die Managementfunktionen stehen eng in Verbindung mit den primären betrieblichen Funktionen wie Einkauf, Produktion oder Verkauf (Sachfunktionen). Die Sachfunktionen werden durch die Managementfunktionen gesteuert und dadurch zu einem zielgerichteten Leistungsprozess umgewandelt. Das Erreichen guter Betriebsergebnisse ist vom Zusammenwirken und Abstimmen der Sach- und Managementfunktionen abhängig. Die funktionale Managementsichtweise sieht das Management gewissermaßen als Querschnittsfunktion an, die den Einsatz von Ressourcen und das Zusammenspielen der Sachfunktionen eines Unternehmens steuert (siehe Bild 2.1). Managementfunktionen fallen daher in jedem betrieblichen Bereich und auch in jeder Hierarchiestufe (Managementebene) des Unternehmens an.⁵²

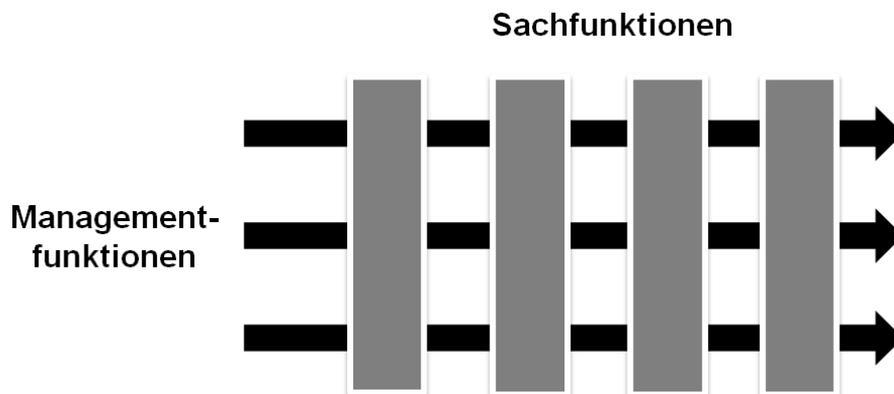


Bild 2.1 Management als verknüpfte Querschnittsfunktion (in Anlehnung an Schreyögg⁵³)

⁵² Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 6f.

⁵³ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 8.

Daher kann das funktionale Management wie folgt definiert werden:

„Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich in der Praxis als immer wieder neu auftretende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen.“⁵⁴

Demnach sind die Steuerungsaufgaben im Management, unabhängig von unterschiedlichen Situationen, Problemen und zu erstellenden Leistungen, gleichartig und können daher grundsätzlich aufgezeigt und beschrieben werden. Für die Durchführung der funktionalen Managementfunktionen eines Unternehmens müssen nun Spezialisten, sogenannte Führungskräfte oder Manager bestellt werden, welche das Management im institutionellen Sinne bilden.⁵⁵

2.1.2 Die Managementebenen

Das Management als Institution besteht, wie schon unter 2.1.1 beschrieben, aus einer Gruppe von Personen mit Anweisungsbefugnissen. Die Personen dieser Gruppe müssen nun unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zugeteilt werden und in hierarchische Organisationsstrukturen (Hierarchieebenen) eingestuft werden, um die Weisungsbefugnisse gegenüber anderen klar zu stellen (z.B. Einteilung in Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Geschäftsleiter etc.).

Das institutionelle Management kann grob in 3 Hierarchieebenen eingeteilt werden (siehe Bild 2.2):

- Top Management
- Mittelmanagement
- Basismanagement

⁵⁴ SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 8.

⁵⁵ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 8.



Bild 2.2 Hierarchieebenen im Management (in Anlehnung an Löhner⁵⁶)

2.1.2.1 Das Basismanagement

Das Basismanagement bildet den operativen Teil der Managementhierarchie und ist dem Mittelmanagement untergeordnet. Es ist für die Umsetzung der Vorstellungen des Top- und Mittelmanagement zuständig und muss Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Führungsaufgaben erfüllen. Basis- und Mittelmanagement sind einem doppelten Erwartungsdruck ausgesetzt, das sie einerseits Zielvorgaben ihrer Vorgesetzten erfüllen müssen und andererseits auf die Ansprüchen und Vorstellungen ihrer Mitarbeiter eingehen sollen, um ein möglichst konfliktfreies Arbeitsumfeld zu schaffen.⁵⁷ Die Tätigkeiten des Basismanagement und in weiterer Folge seiner Unterebenen sind maßgeblich am Erfolg eines Unternehmens beteiligt.

2.1.2.2 Das Mittelmanagement

Das Mittelmanagement fungiert als Kommunikationsschnittstelle zwischen den Managementebenen. Es bildet eine Schlüsselstelle zwischen den strategischen Zielen des Topmanagements und den

⁵⁶ LÖHNER, M. et al.: Führung neu denken. S. 30.

⁵⁷ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lower-management.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013

operativen Tätigkeiten des Basismanagements. Einerseits agiert es als Vertreter der Organisation und teilt Strategien und Unternehmensziele in Bereichs- und Abteilungsziele auf, andererseits fungiert es als Sprachrohr des Basismanagements.⁵⁸

2.1.2.3 Das Topmanagement

Das Topmanagement bildet die oberste Ebene in der hierarchischen Organisationsstruktur des Unternehmens (z.B. Vorstand, geschäftsführender Direktor). Hier werden die langfristige Unternehmenspolitik und die strategischen Ziele festgelegt sowie Planungen und Strukturierungen des Unternehmens beschlossen. Es vertritt das Unternehmen nach außen und ist für alle Aktivitäten seines Unternehmens gegenüber den Eigentümern, Behörden etc. verantwortlich.⁵⁹ Der Handlungsspielraum im Topmanagement ist breit gefächert, da es die Spitze der Managementhierarchie bildet. Dadurch steigt die Chance, durch richtige Maßnahmen enorme Erfolge zu erzielen. Jedoch kann ein Misserfolg des Topmanagements erhebliche Konsequenzen für ein Unternehmen mit sich bringen.

2.1.3 Die klassischen Managementfunktionen

In der Entwicklung der Managementlehre wurde früh versucht, die generellen Steuerungsaufgaben der Managementfunktionen zu definieren und konkretisieren. Aus verschiedenen Konzepten wurde in weiterer Folge ein Fünferkanon von Managementfunktionen durch HAROLD KOONTZ und CYRILL O'DONELL im Jahre 1955 entwickelt, der bis heute als Standard in der Managementlehre gilt.⁶⁰

(1) Planung	(planning)
(2) Organisation	(organizing)
(3) Personaleinsatz	(staffing)
(4) Führung	(directing)
(5) Kontrolle	(controlling)

⁵⁸ Vgl. <http://www.leaders-circle.at/mittelmanager.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013.

⁵⁹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/top-management.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013.

⁶⁰ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 9.

Die Managementfunktionen „Koordination“ und „Entscheidung“, welche in früheren Konzepten beinhaltet waren, werden hier nicht mehr als eine eigenständige Funktion aufgelistet, da diese funktionsübergreifend, d.h. Gegenstand mehrerer Managementfunktionen sind. In jeder Planungs-, Organisations- oder Personaleinsatzaufgabe müssen z.B. viele Entscheidungen getroffen werden, und daher wäre es falsch, die Funktion „Entscheidung“ als eigenständige Teilfunktion im Managementprozess anzugeben. Diese fünf Teilfunktionen stehen in einer linearen Abfolge, d.h. beginnend bei der Planung bis hin zur Kontrolle. Dadurch entsteht ein Managementprozess, in dem die Funktionen und deren Aufgaben als aufeinander folgende und aufbauende Phasen integriert sind.⁶¹

(1) Planung

Der Ausgangspunkt des klassischen Managementprozesses bildet die Planung. Unter dieser Managementfunktion versteht man die geistige Vorwegnahme des späteren Handelns. Sie beinhaltet als ersten Schritt die Zielformulierung, d.h. die Definition, welche Ziele erreicht werden sollen. Als nächsten Schritt muss der Realisierungsprozess der vorher definierten Ziele überlegt werden, d.h. welche Maßnahmen zu setzen sind, um diese Ziele zu erreichen. Der Planung wird im Managementprozess der Vorrang gegeben, da durch sie die Zielrichtung definiert wird. Die nachfolgenden Managementfunktionen können dann aufbauend auf einer ausführlichen Planung leichter und effektiver umgesetzt werden.⁶²

(2) Organisation

Durch eine Organisation im zweiten Schritt des klassischen Managementprozesses soll gewährleistet werden, dass die vorher beschlossenen Pläne und Ziele auch realisiert werden können. Es muss also ein Handlungsgefüge erstellt werden, welches alle zur Planumsetzung nötigen Aufgaben aufzeigt und diese Aufgaben in eine logische Abfolge einordnet. Dabei sollen die einzelnen Aufgabenteile überschaubar gestaltet werden und entsprechende Abteilungen und Stellen gebildet werden. Um die einzelnen Abteilungen und Stellen mit den zur Erfüllung ihrer Aufgaben nötigen Informationen zu versorgen, ist

⁶¹ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 9f.

⁶² Vgl. SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. S. 229f.

das Einrichten eines Informations- und Kommunikationssystems essentiell.⁶³

(3) Personaleinsatz

Nach der Bildung von Stellen und Abteilungen in einer Organisation macht die Ausführung der geplanten Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele den zielgerichteten Einsatz von Personen erforderlich. Dabei ist die Vorkenntnis der Fähigkeiten und Kompetenzen des einzusetzenden Personals von großer Bedeutung, sodass die zu erfüllenden Aufgaben den dafür geeigneten Personen zugeteilt werden können. Durch diese optimierte Besetzung kann die plangemäße Umsetzung der organisierten Tätigkeiten gewährleistet werden, welche die Geschäftsleitung aus den Unternehmenszielen abgeleitet und formuliert hat. In großen Unternehmen übernimmt eine Personalabteilung die Detailplanung und Verwaltungsaufgaben des Personals.⁶⁴

(4) Führung

Mit der Organisation der zur Zielerreichung erforderlichen Aufgaben und der personellen Besetzung und Aufgabenverteilung der gebildeten Abteilungen und Stellen sind die strukturellen Voraussetzungen für eine Planrealisierung geschaffen. Einem Aufgabenvollzug steht nichts mehr im Wege und die zentrale Führungsaufgabe besteht nun darin, die Arbeitsausführung zu veranlassen und steuernde Maßnahmen in Hinblick auf die Zielerreichung zu tätigen. Dabei sind Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung die wichtigsten Themen dieser Managementfunktion.⁶⁵

(5) Kontrolle

Die Schlussphase des klassischen Managementprozesses bildet die Kontrolle. Durch sie sollen die erreichten Ergebnisse mit den Zielvorgaben aus der Planung verglichen werden und Abweichungen analysiert werden, d.h. die Gründe von Abweichungen festzustellen und Gegenmaßnahmen zur Vermeidung dieser zu entwickeln. Durch eine Kontrolle können auch die für Abweichungen verantwortlichen Stellen und Abteilungen festgestellt werden. Die Analyse von Abweichungen

⁶³ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 10.

⁶⁴ Vgl. MÜLLER, D.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. S. 327.

⁶⁵ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 11.

ermöglicht einen Lernprozess und somit können zukünftige Neuplanungen optimiert werden. Eine Kontrolle ist nur dann möglich, wenn vorher Soll-Vorgaben definiert wurden, d.h. wenn in der Planung ein Ziel vorgegeben wurde, welches dann mit dem Ist-Zustand verglichen werden kann. Daher ist eine Kontrolle ohne vorherige Planung nicht möglich, wodurch die beiden Funktionen auch als Zwillingenfunktion bezeichnet werden.⁶⁶

Im Bild 2.3 wird der klassische Managementprozess als eine getrennte Abfolge der fünf Managementfunktionen dargestellt.

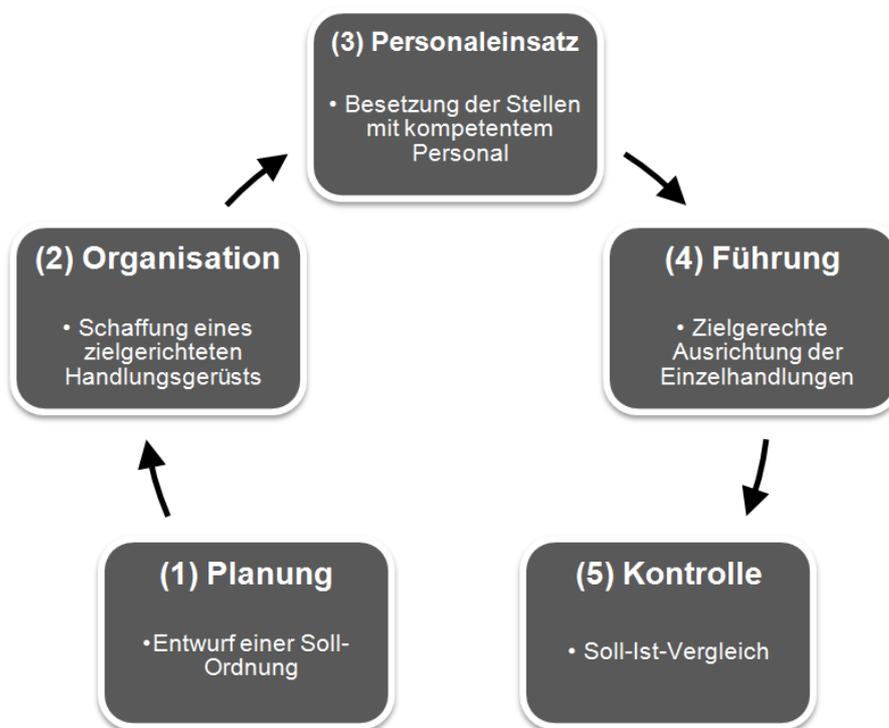


Bild 2.3 Der klassische Managementprozess (in Anlehnung an Schreyögg⁶⁷)

Gegenwärtig wird die lineare Abfolge der einzelnen Funktionen des klassischen Managementprozesses widerrufen, da in der Realität die einzelnen Funktionen eine wechselseitige Abhängigkeit aufweisen und nicht so eindeutig voneinander getrennt werden können. Die Aufgabenbereiche der Managementfunktionen überschneiden sich und verhindern dadurch eine genaue zeitliche, voneinander unabhängige Abfolge. Daher sollte der klassische Managementprozess, wie er in Bild

⁶⁶ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 11.

⁶⁷ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 12.

2.3 dargestellt ist, nicht als exakte Wiedergabe der Realität, sondern als Veranschaulichung der konzeptionellen Zusammenhänge zwischen den Funktionen angesehen werden.⁶⁸

2.2 Differenzierung von Management und Führung

Die Begriffe „Management“ und „Manager“ stammen aus dem Englischen und haben sich in unserer heutigen Umgangssprache fest verankert. Der Manager wird häufig auch als Synonym für die Bezeichnung von Führungskräften verwendet. Jedoch tritt im englischsprachigen Raum noch ein weiterer Begriff im Zusammenhang mit Führungsaufgaben auf, nämlich „Leadership“. Nach einem Blick ins Wörterbuch kann „Leadership“ als „Führung“ oder „Leitung“ übersetzt werden. Das bedeutet, dass Führung im unternehmerischen Sinne eher als „Leadership“ und nicht als „Management“ bezeichnet werden kann.

Der Begriff „Leadership“ wurde erstmals 1982 durch JOHN. P. KOTTER, Professor an der renommierten Harvard University, zur Diskussion gebracht. In seinem 1990 erschienen Buch „A Force For Change: How Leadership Differs From Management“ behandelte er damals die Unterscheidung der beiden Begriffe.⁶⁹

Nach NEUBERGER, der sich intensiv mit dem Thema Führung in seinem Buch „Führen und führen lassen“ beschäftigt, können die beiden Begriffe wie folgt unterschieden werden:

*„ [...] Zwar werden zuweilen die Begriffe Management und Führung synonym gebraucht, meist aber werden sie in charakteristischer Weise unterschieden: Führung steht dabei in der Regel für eine personale und interaktionale Akzentsetzung (‘Menschenführung’), während Management den strukturellen und institutionellen Aspekt hervorhebt (‘Unternehmensführung’) [...]“*⁷⁰

In einem Unternehmen kann also Management als Unternehmensführung (auf das Unternehmen bezogen) und Führung als Menschen- oder Mitarbeiterführung (auf den Mitarbeiter bezogen) definiert werden, obwohl Führung grundsätzlich eine Teilfunktion innerhalb des Managementprozesses nach KOONTZ und O’DONELL ist (siehe Kapitel 2.3). Das bedeutet, dass die Managementfunktion wie Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle in die Bereiche Management und Führung aufgeteilt werden können (siehe Bild 2.4).

⁶⁸ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 13.

⁶⁹ Vgl. MOHE, M.: Führung und Kommunikation. Manuskript. S. 15.

⁷⁰ NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 48.

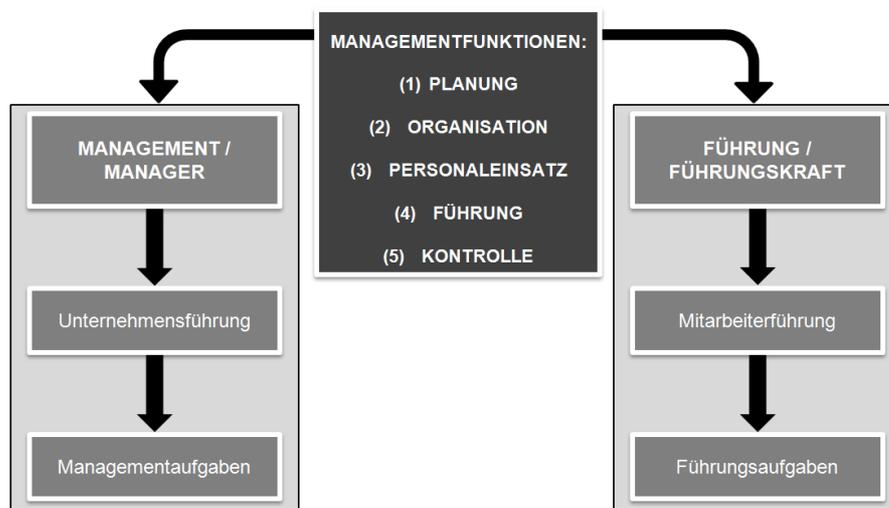


Bild 2.4 Aufteilung der Managementfunktionen in die Bereiche Management und Führung

2.2.1 Charakteristik der Unternehmensführung (Management)

Das Management oder die Unternehmensführung befasst sich mit der Handhabung von komplexen Systemen. Die dabei angewandten Praktiken und Verfahren sind weitgehend eine Reaktion auf die Entstehung von immer größer werdenden Organisationen und Unternehmen. Ohne gutes Management neigen komplexe Unternehmen zu einer Unübersichtlichkeit, die die Existenz bedrohen kann. Dabei bringt der Manager Ordnung und Konsistenz in ein Unternehmen, welche neben Rentabilität und Qualität der Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens wichtige Kriterien darstellen. In einem Unternehmen wird zunächst versucht die Ziele zu definieren, dann detaillierte Schritte zur Erreichung dieser Ziele festzulegen um danach die Ressourcen des Unternehmens dementsprechend zu verteilen.⁷¹

Schließlich sorgen Manager für die Erfüllung der Ziele durch Planungs-, Organisations- und Kontrollprozesse. Sie agieren eher als Verwalter des Unternehmens. Sie versuchen „Dinge durch die Arbeit anderer erledigt zu bekommen“.⁷²

Der Aufgabenbereich des Managers umfasst das Überwachen von Abläufen, Tätigkeiten des Personalmanagements und die Sicherstellung des laufenden Betriebs. Zusätzlich legt er Rahmenbedingungen fest,

⁷¹ Vgl. KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001. S. 86.

⁷² GARNITSCHNIG, J.; SCHWARZ, S.: Leadership und Management – Modewörter oder wichtiges Handwerkszeug. In: Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung, 3/2006. S. 61.

innerhalb derer die untergebenen Mitarbeiter selbständig agieren können. Die Aufgaben des Managers basieren daher auf gelernte und anerkannte Methoden, welche auf bereits dagewesene und wiederkehrende Herausforderungen angewendet werden können. So eine „harmlose“ Herausforderung ist z.B. die Durchführung einer Bankinsolvenz. Natürlich ist eine geordnete Abwicklung kompliziert und für die betroffenen Beteiligten garantiert nicht einfach, geschweige denn harmlos. Im Verlauf der Wirtschaftsgeschichte sind jedoch schon viele Banken insolvent gegangen und es existieren ausreichend Erfahrungswerte, was in einem solchen Fall zu tun oder besser zu unterlassen ist. Eine größere Herausforderung wäre z.B. eine weltweite Bankenkrise zu verhindern.⁷³

2.2.2 Charakteristik der Mitarbeiterführung (Führung)

Führung oder Leadership befasst sich mit der Handhabung von Veränderungs- und Durchführungsprozessen. In den letzten Jahren haben Führungsaufgaben immer mehr an Bedeutung gewonnen, da sich die Wettbewerbssituation am Wirtschaftsmarkt immer mehr verschärfte und unstetig wurde. Der schnelle technologische Wandel, internationale Wettbewerbe, die Deregulierung der Märkte, die Überkapazität in kapitalintensiven Branchen, der demographische Wandel etc. tragen zur Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in Unternehmen bei. Ein statisches Verhalten oder der Versuch einer geringen Optimierung in Unternehmen ist nicht mehr eine Formel für Erfolg. Wesentliche Änderungen sind mehr und mehr notwendig, um am Wirtschaftsmarkt zu überleben und schlagkräftig in einem neuen Umfeld konkurrieren zu können. Diese Änderungen müssen durch Führungskräfte umgesetzt werden.⁷⁴

Ein einfaches militärisches Beispiel gibt Aufschluss über den Stellenwert von Führung: Ein Friedensheer kann in der Regel mit einer guten Verwaltung und Hierarchieaufteilung, gepaart mit guter Führung an der Spitze bestehen. Ein Kriegsheer braucht jedoch kompetente Führung auf allen Ebenen. In einer Gefechtssituation wird man trotz einer guten Verwaltung scheitern. Diese Situation verlangt nach Führung.⁷⁵

Führungstätigkeiten stehen eng im Zusammenhang mit Personen, d.h. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern die gesetzten Ziele oder Visionen durch Kommunikation vermitteln und in der Lage sein, diese dafür zu begeistern. Sie versuchen „andere dazu zu bringen, Dinge zu

⁷³ <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/ein-manager-ist-nicht-automatisch-eine-fuehrungskraft/>. Datum des Zugriffs: 8. Januar.2013.

⁷⁴ Vgl. KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001. S. 86.

⁷⁵ Vgl. KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001. S. 86.

wollen“. Dabei müssen sie ihre Mitarbeiter mit Worten und Taten ergebnisorientiert beeinflussen können, die Teamarbeit fördern und versuchen, selbst als Vorbild angesehen zu werden.⁷⁶

Eine gute Führungskraft kann durch folgende Fähigkeiten beschrieben werden:⁷⁷

- Sie mobilisiert und inspiriert ihre Mitarbeiter.
- Sie motiviert Mitarbeiter, bindet sie in ihre Gedankenwelt ein und weckt Energien.
- Sie schafft Bewegung im Unternehmen.

2.3 Aufgaben der Unternehmensführung (Managementaufgaben)

Durch Management entwickelt das Unternehmen ein Potential, um seine Ziele durch richtige Organisation und Personalbesetzung umzusetzen, d.h. der Manager sorgt für die Erreichung der festgelegten Ziele durch folgende Aufgaben oder Tätigkeiten:⁷⁸

- Planung und Budgetierung
- die Schaffung einer Organisationsstruktur und das Bilden von Arbeitsplätzen
- Besetzen dieser Arbeitsplätze mit qualifiziertem Personal
- Verteilen von Verantwortung auf das Personal
- Entwicklung von Kontrollsystemen zur Überwachung der Umsetzung
- Lösung von Problemen

⁷⁶ GARNITSCHNIG, J.; SCHWARZ, S.: Leadership und Management – Modewörter oder wichtiges Handwerkszeug. In: Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung, 3/2006. S. 61.

⁷⁷ <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungskraft-management-ist-nicht-gleich-leadership/>. Datum des Zugriffs: 9. Januar.2013.

⁷⁸ Vgl. KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001. S. 86.

Dem Management können also folgende Funktionen des Managementprozesses nach KOONTZ und O'DONELL zugewiesen werden (siehe auch Bild 2.5):

- (1) Planung
- (2) Organisation
- (3) Personaleinsatz (teilweise)
- (5) Kontrolle

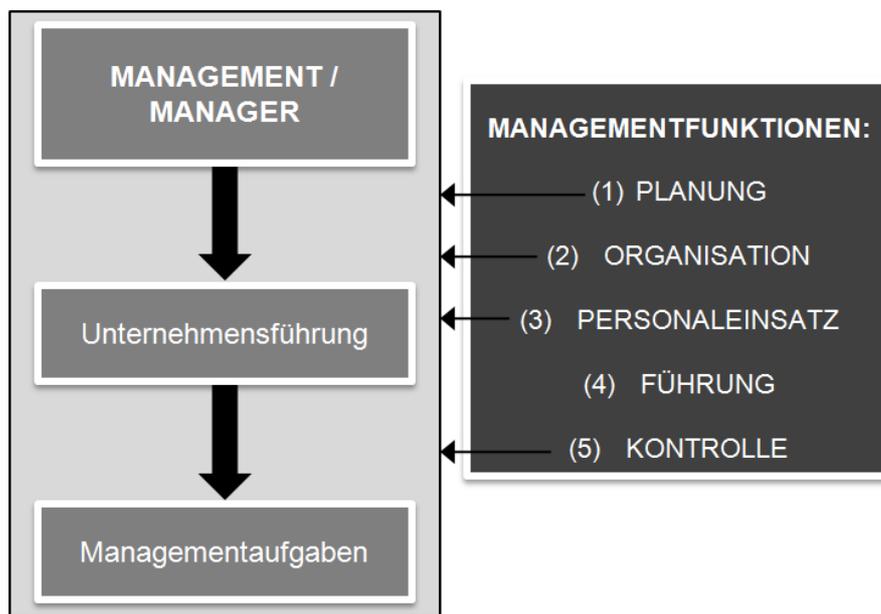


Bild 2.5 Aufgaben der Unternehmensführung (Management)

2.3.1 Strategische Planung und Analyse

Strategische Planung ist ein unverzichtbares Werkzeug zur Wahrung bzw. Steigerung des längerfristigen Erfolges eines Unternehmens. Von strategischer Planung wird meist nur bei der Planungstätigkeit des Top-Managements gesprochen. Jedoch sollten alle Manager eines Unternehmens, also auch im Mittel- und Basismanagement, strategische Planungen für ihren Verantwortungsbereich durchführen. Dabei kann man in langfristige strategische Planung des Top-Managements (Betrachtungszeitraum bis 10 Jahre) und kurzfristige strategische

Planung des Mittel- und Basismanagements (Betrachtungszeitraum bis 3 Jahre) unterscheiden.⁷⁹

2.3.1.1 Langfristige strategische Planung

Die langfristige strategische Planung befasst sich grundsätzlich mit dem Entwickeln einer Strategie, welche im Allgemeinen Antwort auf drei Fragen geben soll (Grundfragen der strategischen Planung).⁸⁰

1. In welchen Geschäftsfeldern will ein Unternehmen tätig sein?
2. Wie will das Unternehmen den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?
3. Was ist die längerfristige Erfolgsbasis des Unternehmens?

Die erste strategische Grundfrage bezieht sich auf die Wahl des Geschäftsfeldes (Domäne) in dem ein Unternehmen tätig ist oder zukünftig sein will. Dabei soll auch geklärt werden, ob ein Unternehmen im alten Geschäft verbleiben, ein neues erschließen oder mehrere betreiben möchte. Die unterschiedlichen Geschäftsfelder können nach angebotenen Produkten oder Leistungen, nach Kundengruppen (z.B. private Auftraggeber, öffentliche Auftraggeber) oder nach Anwenderproblemen (z.B. Neubau, Altbausanierung, Fertigteilbau) abgegrenzt werden. Jedoch sind Unternehmen häufig gleichzeitig in mehreren Geschäftsfeldern tätig. Die zweite strategische Grundfrage beschäftigt sich mit der gegenwärtigen und zukünftigen Positionierung innerhalb der Geschäftsfelder eines Unternehmens. Dabei soll geklärt werden, mit welchen Konzepten den Mitbewerbern entgegnet wird, um eventuelle Wettbewerbsvorteile zu erlangen (z.B. Betätigung in Marktnischen, kostengünstigere Produktion etc.). Die dritte strategische Grundfrage beschäftigt sich mit den internen Ressourcen eines Unternehmens und deren Potential, um längerfristige Erfolge zu gewährleisten.⁸¹

⁷⁹ Vgl. SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. S. 233ff.

⁸⁰ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 70f.

⁸¹ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 71.

2.3.1.2 Analysen

Um die Grundfragen leichter beantworten zu können werden im Vorfeld strategische Analysen durchgeführt. Diese können in zwei Bereiche aufgeteilt werden, nämlich in:

- Umweltanalysen und
- Unternehmensanalysen

Die Umweltanalyse hat die Aufgabe, die globale Umwelt und die Wettbewerbsumwelt zu erkunden, um Anzeichen für Bedrohungen, Chancen und neuen Möglichkeiten des gegenwärtigen Geschäftes festzustellen. Sie beschränkt sich nicht nur auf das nähere Geschäftsumfeld eines Unternehmens, sondern berücksichtigt auch globale Trends und Entwicklungen. Hingegen werden bei einer Unternehmensanalyse die internen Ressourcen auf Stärken und Schwächen durchleuchtet, welche einen Wettbewerbsvorteil/-nachteil im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten darstellen kann.⁸²

Die Informationen aus den Analysen können nun zur Formulierung der strategischen Ziele herangezogen werden.

2.3.1.3 Kurzfristige strategische Planung

Stehen die langfristigen strategischen Ziele fest, die ein Unternehmen zum Erfolg führen sollen, folgt die kurzfristige strategische Planung. Dabei werden durch Besprechungen zwischen Top-, Mittel- und Basismanagement die detaillierten Maßnahmen zur Erreichung der Großziele entwickelt, d.h. mit welchen Mitteln man vom Status quo die Großziele mit geringstem Ressourceneinsatz und Kosten in kürzester Zeit erreichen kann⁸³.

2.3.2 Operative Planung

Nach der Definition der strategischen Ziele kann mit der operativen Planung begonnen werden, d.h. die operativen Maßnahmen zur Realisierung der Strategie festzulegen. Sie ist mit anderen Worten die Vollzugsfunktion zur strategischen Planung.⁸⁴ Um die Vorgaben aus der strategischen Gesamtplanung umzusetzen werden also auf Basis dieser operative Teilpläne erstellt. Dabei wird eine effektive und effiziente

⁸² Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 74.

⁸³ Vgl. SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. S. 238f.

⁸⁴ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 138.

Nutzung der vorhandenen Ressourcen eines Unternehmens angestrebt.⁸⁵

Obwohl die strategische Planung der operativen eine Orientierung vorgibt, müssen beide als verknüpfte und in Wechselwirkung stehende Steuerungsinstrumente angesehen werden, da eine vollständige Einschränkung des operativen durch das strategische System nicht sinnvoll und möglich ist. Der operativen Planung soll immer auch ein gewisser Handlungsspielraum gegeben sein. Beispiele für operative Planungen sind:⁸⁶

- Beschaffungs- und Einkaufsplanung
- Fertigungsplanung
- Bereitstellungsplanung
- Instandhaltungs- bzw. Wartungsplanung
- Absatzplanung
- Kurzfristige Finanzplanung
- Planbilanzierung
- Betriebsergebnisplanung etc.

Die operative Planung legt genau fest, wer, was, wann, wie, wo ausübt und welche Ergebnisse erzielt werden sollen.⁸⁷

2.3.3 Kontrolle

Nach der Erstellung der operativen Planung und Durchführung der geplanten Tätigkeiten muss geprüft werden, ob es gelungen ist, das Geplante auch in die Tat umzusetzen und ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Dabei hilft ein Soll-Ist-Vergleich Realisationslücken bzw. Planabweichungen festzustellen.

Die operative Kontrolle kann sowohl als Feedback-Kontrolle, d.h. am Abschluss eines Planungs- und Realisierungsprozesses, als auch als Feedforward-Kontrolle durchgeführt werden. Bei der Feedforward Kontrolle werden mehrere Kontrollzeitpunkte (Meilensteine) in die Realisierungsphase vorverlagert, um schon im Vorhinein Abweichungen feststellen zu können und geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen

⁸⁵ Vgl. MÜLLER, D.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. S. 316f.

⁸⁶ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 139ff.

⁸⁷ Vgl. SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. S. 240.

einzuleiten. Der Kontrollprozess kann als kybernetisches Regelkreismodell dargestellt werden (siehe Bild 2.6) und weist folgende Phasen auf:⁸⁸

1. Bestimmung des Soll
2. Ermittlung des Ist
3. Soll/Ist-Vergleich und Abweichungsermittlung
4. Abweichungsanalyse
5. Berichterstattung

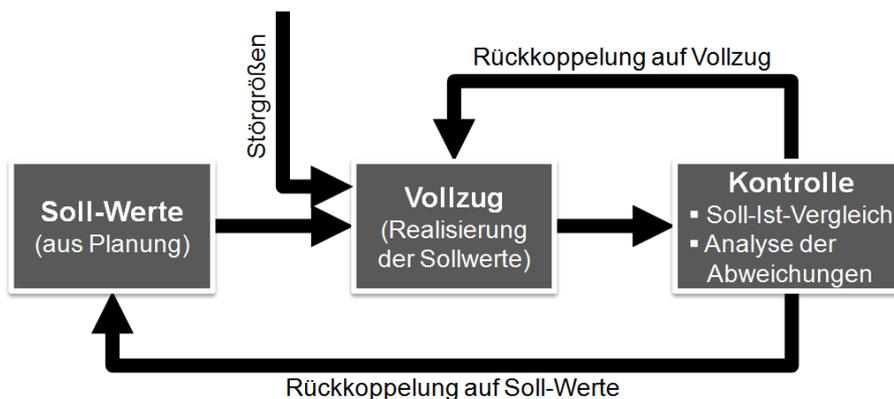


Bild 2.6 Regelkreismodell der Kontrolle (in Anlehnung an Schreyögg⁸⁹)

Im Folgenden wird das Regelkreismodell der Kontrolle (Bild 2.6) näher erläutert:

Um überhaupt einen Vergleich durchführen zu können müssen Vergleichsmaßstäbe vorhanden sein. Diese Soll-Größen werden zuvor in der Planung definiert und bilden die Maßstäbe, mit denen die erreichten Zustände (Ist-Größen) verglichen werden können (z.B. realisierte Leistungen von Mitarbeitern). Voraussetzung ist jedoch eine Messbarkeit der zu vergleichenden Größen. Die Ist-Größen können durch Messungen, Wiegen, Zählungen etc. ermittelt werden. Wichtig bei dieser Ermittlung ist jedoch eine Abstimmung des Kontrollzeitpunktes mit den Vorgaben aus der Planung, da es sonst zu Fehleinschätzungen aufgrund von falschen Annahmen kommen kann. Wenn die Soll- und Ist-Größen festgestellt wurden, können beide miteinander verglichen werden und eine Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung (Abweichungen) kontrolliert werden. Bei einer Nichtübereinstimmung

⁸⁸ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 175f.

⁸⁹ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 176.

kann zwischen positiven Abweichungen (Soll übererfüllt) und negativen Abweichungen (Soll nicht erfüllt) unterschieden werden. Durch eine Abweichungsanalyse soll im nächsten Schritt die Ursache für festgestellte Abweichungen ermittelt werden, wie z.B. Planungsfehler, unvorhersehbare Ereignisse (Störgrößen), Fehlentscheidungen, Fehlverhalten etc. Die Ergebnisse aus der Abweichungsanalyse müssen nun an die betreffenden Stellen weitergeleitet werden, um dort mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern.⁹⁰

2.3.4 Gestaltung organisatorischer Strukturen

Die zentralen Aspekte der Organisationsgestaltung sind einerseits Arbeitsteilung und andererseits Arbeitsvereinigung. Ziel der Arbeitsteilung ist es den Arbeitsprozess aufzufächern und leistungsfähige Einheiten (Sparten, Abteilungen, Stellen) zu generieren (Differenzierung). Durch Arbeitsvereinigung werden gezielt einzelne Tätigkeiten zu Arbeitspaketen zusammengeführt. Häufig behandelt die organisatorische Gestaltung nicht eine komplette Neugestaltung von Strukturen, sondern nur teilweise Veränderungen und Reorganisationsmaßnahmen. Die Managementaufgabe „Organisation“ ist demnach keine punktuelle Tätigkeit, sondern ein ständiger Prozess. Im Grunde geht es beim Organisationsvorgang darum, dauerhafte Regelungen zu schaffen, wie z.B.:⁹¹

- Regeln zur Festlegung der Aufgabenverteilung
- Regeln der Koordination
- Verfahrensrichtlinien bei der Bearbeitung von Vorgängen
- Zuweisen von Zuständigkeitsbereichen
- Weisungsrechte
- Unterschriftsbefugnisse etc.

Diese Regelungen sollen Ordnung in ein soziales System bringen, d.h. eine Organisationsstruktur schaffen, und müssen offiziell von der Geschäftsleitung eingeführt werden. Dabei sollen diese Regeln nicht nur einen effizienten Aufgabenvollzug gewährleisten, sondern auch Konflikte abwehren und das Schaffen neuer Ideen und Innovationen ermöglichen. Nicht zuletzt sollen organisatorische Regeln auch die Handlungsweisen der Mitglieder einer Organisation bestimmen und deren

⁹⁰ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 176ff.

⁹¹ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 296f.

Handlungsspielraum einschränken, um das Verhalten der Mitglieder voraussehbarer zu machen.⁹²

Um diese Regelungen und Abhängigkeiten verständlich darzustellen, werden Organisationsschaubilder in Form von Aufbau- und Ablauforganisationen konstruiert.

Die Aufbauorganisation stellt die verschiedenen Aufgabenbereiche, Abteilungen, Funktionsstellen etc. und die zwischen ihnen bestehenden Informationswege des Unternehmens als hierarchisches System dar. Die Ablauforganisation stellt die innerhalb eines Unternehmens ablaufenden Arbeitsprozesse dar und lässt erkennen, was von welcher Einheit in welcher Reihenfolge durchgeführt wird.⁹³

2.3.5 Personal als Managementfunktion

Die Managementfunktion „Personaleinsatz“ umfasst alle Tätigkeiten mit dem Ziel, einen qualifizierten und engagierten Personalbestand sicherzustellen. Das Aufgabengebiet der Funktion umfasst drei Kernaktivitäten, welche auch als generische Aufgaben der Managementfunktion Personaleinsatz bezeichnet werden (siehe Bild 2.7):⁹⁴

- Personalauswahl (durch Analyse der Bewerbungsunterlagen, Auswahlgespräche, formale Tests etc.)
- Personalbeurteilung und Personalentwicklung (durch Mitarbeitergespräche, Schulungen etc.)
- Entlohnung

Die Aktivität Personalbeurteilung und Personalentwicklung ist der Vollständigkeit halber unter Managementaufgaben angeführt. Sie ist jedoch den Führungsaufgaben zuzuordnen, da sie den direkten Umgang mit dem Mitarbeiter betrifft (siehe Kapitel 3.2.2).

⁹² Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 297.

⁹³ Vgl. SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. S. 30.

⁹⁴ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 418f.

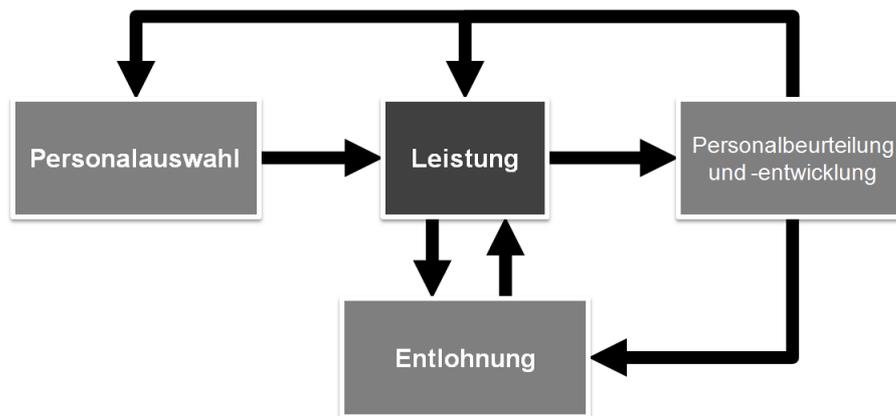


Bild 2.7 Die generischen Aufgaben der Managementfunktion Personaleinsatz (in Anlehnung an Schreyögg)⁹⁵

2.4 Aufgaben der Mitarbeiterführung (Führungsaufgaben)

Jede Führungskraft muss bei ihrer täglichen Arbeit Sach- und Führungsaufgaben durchführen. Dabei sind die Führungsaufgaben besonders auf die Mitarbeiter gerichtet.⁹⁶

Die Führungsaufgaben sind dadurch charakterisiert, dass sie nicht nach einer gewissen Routine abgehandelt werden können. Vielmehr sind sie situationsbedingt und müssen den vorherrschenden Rahmenbedingungen angepasst werden. Immer wiederkehrende Aufgaben werden gewöhnlich so technisiert oder organisiert, dass sie als Standardaufgaben nach einem festgelegten Schema durchgeführt werden. Führungsaufgaben sind im Gegensatz dazu meist mit Störungen, Unklarheiten, Widersprüchen, Fehlern, Mängeln, Termin- oder Kostenüberschreitungen etc. verbunden. Da in diesen Situationen bei den Handelnden selbst eher Unklarheit über das weitere Vorgehen herrscht, ist eine Führung derer erforderlich. Eine Führung ist auch immer dann gefordert, wenn Aufgaben oder Probleme schlecht strukturiert (komplex und kompliziert, mehrdeutig, widersprüchlich, instabil) und zeitkritisch sind. Da diese Aufgaben nur schwer oder mit unvermeidbarem Aufwand zu routinisieren sind, werden Führungskräfte mit der Umsetzung dieser Aufgaben beauftragt.⁹⁷

⁹⁵ Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 419.

⁹⁶ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 9..

⁹⁷ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 43.

Der Führung oder Mitarbeiterführung können folgende Funktionen des Managementprozesses nach KOONTZ und O'DONELL zugewiesen werden (siehe auch Bild 2.8):

- (3) Personaleinsatz (teilweise)
- (4) Führung

Zu den Aufgaben oder Tätigkeiten innerhalb dieser Funktionen, die Führungskräfte im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit Mitarbeitern durchführen müssen, zählen:

- Kommunizieren
- Delegieren
- Motivieren
- Fördern und entwickeln
- Konflikte lösen

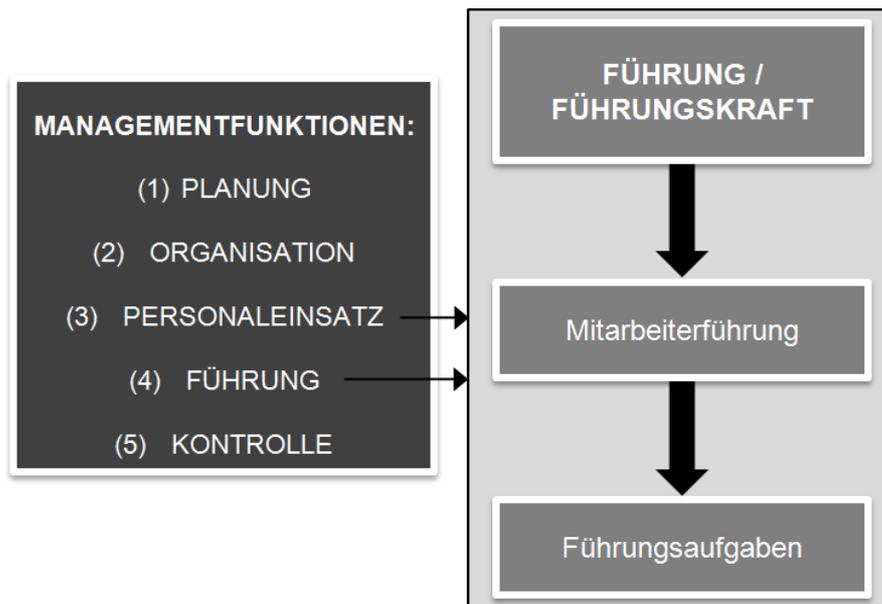


Bild 2.8 Funktionen der Mitarbeiterführung (Führung)

2.4.1 Kommunizieren

Führungskräfte verbringen den Großteil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Behörden, Lieferanten und Subunternehmen. Dabei müssen sie täglich ihre Kommunikationsfähigkeiten in Meetings, Sitzungen, Besprechungen, Telefonaten etc. beweisen.

JEUSCHEDE sagt über Kommunikation in seinem Buch „Grundlagen der Führung“:

„Ohne Kommunikation ist der Führungskraft die Erfüllung ihrer Führungsaufgabe nicht möglich: Sie hat es nicht mit Hellsehern zu tun, die ihre Meinungen und Entscheidungen erraten, sondern mit Mitarbeitern, die ihrer Information bedürfen.“⁹⁸

Die Umsetzung der Delegationsaufgaben, die Motivation der Mitarbeiter, das Lösen von Konflikten zwischen Mitarbeitern, aber auch das Anbringen von Kritik ist natürlich nur durch Kommunikation zwischen Personen möglich. Somit ist Kommunikation Grundvoraussetzung für die Erfüllung aller anderen Führungsaufgabe (Basiskompetenz der Führung).

Durch ein Gespräch zwischen Personen werden Wissen, Meinungen und Erfahrungen ausgetauscht. Darüber hinaus soll eine Übereinstimmung bzw. die Klarstellung der anstehenden Aufgaben und ein Informationsaustausch gewährleistet werden.⁹⁹

2.4.1.1 Sender-Empfänger Modell

Betrachtet man ein Gespräch nach dem Sender-Empfänger-Modell, so übermittelt ein Sender über einen Kanal eine Nachricht an einen Empfänger (siehe Bild 2.9). Diese Nachricht wird in einer codierten Form, d.h. in einer entsprechenden sprachlichen Äußerung, dem Empfänger übermittelt. Der Empfänger muss die Nachricht zunächst decodieren, um sie interpretieren zu können. Bei der Übermittlung und Decodierung der Nachricht kann es zu Störungen, wie z.B. Rauschen bei einem Telefonat oder einfache Fehlinterpretation des Empfängers, kommen. Durch anschließendes Feedback vom Empfänger wird garantiert, dass dieser die Nachricht korrekt verstanden hat.¹⁰⁰

⁹⁸ JEUSCHEDE, G.: Grundlagen der Führung. S. 5.

⁹⁹ Vgl. WERRY, K.: Führung. S. 65.

¹⁰⁰ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 163.

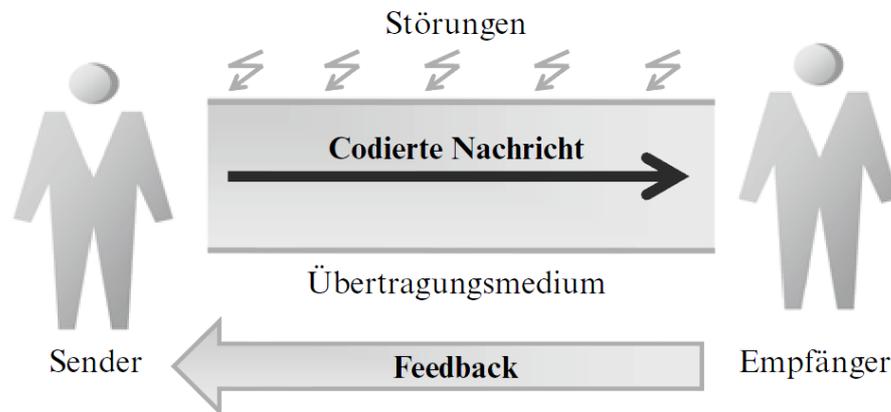


Bild 2.9 Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation¹⁰¹

Die Wirkung eines Gesprächs ist von den sachlichen und nicht-sprachlichen Kommunikationsreizen abhängig. Zu den sachlichen Kommunikationsreizen gehören:¹⁰²

- Wortwahl und Formulierung
- Kürze und Prägnanz

Zu den nicht-sprachlichen Kommunikationsreizen gehören:¹⁰³

- Tonfall
- Sprachtempo
- Gestik
- Hektik
- Mimik
- Blickkontakt
- Einhaltung der Distanzzonen
- Die gesamte Körperhaltung

Ein Sender drückt bei jeder Kommunikation durch die sachlichen Kommunikationsreize den Inhalt seiner Aussage aus. Durch die nicht-sprachlichen Kommunikationsreize werden die Beziehung zwischen

¹⁰¹ BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 163.

¹⁰² Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 234.

¹⁰³ Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 234.

Sender und Empfänger signalisiert (z.B. Sender ist mit Empfänger zufrieden, nicht zufrieden etc.) sowie Emotionen übermittelt.¹⁰⁴

2.4.1.2 Gespräche führen

Gespräche zu führen und auch zu leiten gehört zum Handwerk einer jeden Führungskraft. Oft ist jedoch die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mangelhaft, obwohl gerade so ein Führungsgespräch eines der wichtigsten Führungsinstrumente ist. Bei diesen Führungsgesprächen, also zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, geht die Initiative in der Regel von der Führungskraft aus. Daher sollten Führungskräfte schon vor jedem Gespräch vorbereitet sein, bzw. die grundlegende Struktur und Vorgehensweise eines effektiven Gesprächs kennen und beherrschen.¹⁰⁵ Eine Gesprächsstruktur und ein Gesprächsverlauf eines Führungsgesprächs kann z.B. wie in Bild 2.10 veranschaulicht, getroffen werden:

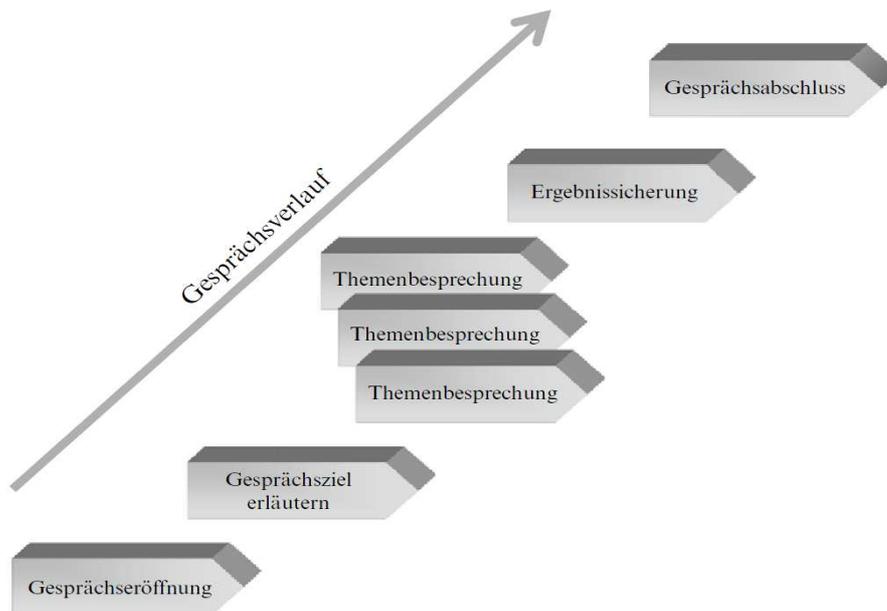


Bild 2.10 Struktur eines Gesprächs¹⁰⁶

Durch eine kurze Gesprächseröffnung wird zunächst die Grundlage für das weitere Gespräch geschaffen. In dieser ersten Phase sollen Führungskräfte ihr persönliches Interesse am Gesprächsgegenstand und am Informationsaustausch mit dem Mitarbeiter zeigen. In der zweiten

¹⁰⁴ Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 235.

¹⁰⁵ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 167f.

¹⁰⁶ BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 170.

Phase werden die Ziele, welche mit dem Gespräch erreicht werden sollen, abgeklärt. Dadurch vermittelt man dem Mitarbeiter ein grundlegendes Verständnis über den Inhalt und den nachfolgenden Gesprächsthemen. Die anschließende Themenbesprechung bildet den Hauptteil des gesamten Gesprächs. Dabei werden durch ein „Frage und Antwort Spiel“ Informationen erfragt, Sachverhalte auf den Punkt gebracht und das Gespräch gesteuert. Zuhören ist für die Führungskraft jedoch genauso wichtig wie Fragen zu stellen. Durch Zuhören vermittelt man dem Mitarbeiter das Gefühl, ein Teil der Diskussion zu sein, und dass seine Aussagen auch von der Führungskraft wahrgenommen werden. Die Führungskraft hingegen bekommt, wie schon im Sender-Empfänger Modell der Kommunikation beschrieben, Feedback über den bisherigen Gesprächsverlauf. Im Verlauf eines Gesprächs werden viele Dinge besprochen, welche es dann in der Phase der Ergebnissicherung gilt (z.B. in Form von Notizen) von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter festzuhalten. Die beschlossenen Maßnahmen sollen in weiterer Folge ja auch ohne Unklarheiten umgesetzt werden. Das wird durch Aufzeichnungen sichergestellt. Die letzte Phase des Gesprächs bietet dann Gelegenheit, sich über den Verlauf und den Erfolg des Gesprächs auszutauschen, und auch dem Mitarbeiter eine eventuelle Angst vor weiteren Gesprächen zu nehmen.¹⁰⁷

2.4.2 Delegieren

Der Grundgedanke einer Organisation oder eines Unternehmens mit mehreren Beschäftigten ist, die gesetzten Ziele durch eine Arbeitsaufteilung zu erreichen. Ein Geschäftsführer kann nur schlecht alle Arbeiten selbst erledigen. Die Arbeitsaufteilung oder auch Arbeitsvereinigung ist Aufgabe der Managementfunktion „Organisation“. Geht es jedoch im nächsten Schritt um die Realisation dieser Aufgaben, muss im Vorhinein jemand mit der Umsetzung dieser Aufgaben beauftragt werden. Die Tätigkeit der Beauftragung wird auch Delegation genannt.

Delegation ist demnach das Übertragen von bestimmten Sachaufgaben bzw. eines Sachaufgabenkomplexes mit den dazu gehörenden Entscheidungskompetenzen an einen oder mehrere Mitarbeiter durch eine Führungskraft. Dabei wird die Handlungsverantwortung an den Mitarbeiter übertragen, während die Führungsverantwortung grundsätzlich bei der Führungskraft bleibt.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 169ff.

¹⁰⁸ Vgl. WERRY, K.: Führung. S. 35.

Durch die zusätzliche Übertragung von Entscheidungskompetenzen ist der Mitarbeiter befugt, alle im Rahmen der Aufgabenerfüllung erforderlichen Entscheidungen selbst treffen zu dürfen. Die Führungskraft hat somit nicht mehr alleine das Recht oder die Pflicht, Entscheidungen zu treffen. Dadurch erlangt der Mitarbeiter einen Handlungsspielraum und die Führungskraft wird in ihrer Funktion als Entscheidungsträger entlastet. Dies bedeutet jedoch für den Mitarbeiter die Übernahme von Verantwortung über die ihm delegierten Aufgaben, d.h. der Mitarbeiter ist für die Ausführung seiner Aufgaben und das Ergebnis selbst verantwortlich.¹⁰⁹ Die Verantwortlichkeit der Führungskraft über die Aufgaben und Ergebnisse seiner Mitarbeiter gegenüber seinem Vorgesetzten bleibt jedoch erhalten.

Deshalb sollte der Mitarbeiter im Vorhinein über mögliche Hindernisse und Störungen aufgeklärt werden, sodass es beim Auftreten derer zu keinen vorschnellen Fehlentscheidungen durch den Mitarbeiter kommt. Weiters sollten dem Mitarbeiter die Ziele und der zeitliche Rahmen für seine Aufgaben klar dargestellt werden. Er soll auch die Möglichkeit haben, bei Fragen bezüglich seiner Aufgaben, an die Führungskraft ohne Konsequenzen herantreten zu können. Auf Basis einer von Klarheit und Offenheit geprägten Kommunikation und eines gegenseitigen Verständnisses kann eine erfolgreiche Umsetzung der Delegation sichergestellt werden.¹¹⁰

GRABL hat in den „Regeln für den Delegationsauftrag“ die grundlegenden Kriterien einer erfolgreichen Delegation für Führungskräfte zusammengefasst.¹¹¹

- Delegieren Sie möglichst vollständige Aufgaben und nicht nur isolierte Teilaufgaben.
- Delegieren Sie gleichartige Aufgaben möglichst dauerhaft an bestimmte Mitarbeiter.
- Delegieren Sie entsprechend den Fähigkeiten und Kapazitäten ihrer Mitarbeiter.
- Übertragen Sie dem Mitarbeiter zusammen mit der Arbeitsaufgabe auch die zu ihrer Ausführung notwendigen Befugnisse und Kompetenzen.
- Geben Sie dem Mitarbeiter eine möglichst präzise und vollständige Instruktion und Information über seine Aufgaben.

¹⁰⁹ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 31.

¹¹⁰ Vgl. WERRY, K.: Führung. S. 31f.

¹¹¹ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 33.

- Erklären Sie auch den Sinn und Zweck der Aufgabe (Motivation und Zielsetzung).
- Bei umfangreichen Aufgaben erteilen Sie den Delegationsauftrag gegebenenfalls schriftlich.
- Vermitteln Sie dem Mitarbeiter das Gefühl, Sie bei Schwierigkeiten und Problemen immer um Rat fragen zu können.
- Vermeiden Sie grundsätzlich jeden Versuch zur Rückdelegation.
- Lassen Sie sich in festgelegten Abständen (Zwischentermine) über den Fortschritt der Arbeit berichten.
- Geben Sie fehlerhafte oder unvollständig erledigte Aufgaben immer an den Mitarbeiter zurück.
- Vermeiden Sie jeden Anschein an Überwachung.
- Kontrollieren Sie das Endergebnis der übertragenen Arbeit. Wenden Sie unter Berücksichtigung der erreichten Leistung Anerkennung und Kritik als Führungsmittel an.

Die Beantwortung der in Tabelle 2.1 zusammengefassten Fragestellungen kann einer Führungskraft Aufschluss über die für den Mitarbeiter erforderlichen Informationen innerhalb eines Delegationsvorgangs geben.

Tabelle 2.1 Informative Fragestellungen der Delegation (in Anlehnung an Grabl¹¹²)

1. WAS?	Den Inhalt betreffend: - Was ist alles zu tun? - Welche Teilaufgaben sind zu berücksichtigen? - Welches Soll-Ergebnis wird angestrebt? - Welche Abweichungen vom Soll können akzeptiert werden? - Welche Schwierigkeiten sind einzukalkulieren?
2. WER?	Den Mitarbeiter betreffend: - Wer ist am ehesten geeignet, diese Aufgabe auszuführen? - Wer soll bei der Ausführung mitwirken?
3. WARUM?	Die Zielsetzung betreffend: - Welchem Zweck dient die Aufgabe? - Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder unvollständig ausgeführt wird?
4. WIE?	Die Vorgehensweise betreffend: - Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? - Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten? - Welche Abteilungen/Stellen sind zu informieren? - Welche Kosten dürfen entstehen?
5. WOMIT?	Die Hilfsmittel betreffend: - Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden? - Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein? - Welche Unterlagen werden benötigt?
6. WANN?	Die Termine betreffend: - Wann soll mit der Arbeit begonnen werden? - Wann soll die Arbeit abgeschlossen sein? - Welche Zwischentermine sind einzuhalten? - Wann will ich über den Fortschritt der Arbeit vom Mitarbeiter informiert werden? - Wann muss ich was kontrollieren, um notfalls eingreifen zu können?

2.4.3 Motivieren

Der Einfluss von Motivation auf das Verhalten einer Person ist eines der faszinierendsten Phänomene der menschlichen Psyche. Durch Motivation werden die Handlungsbereitschaft eines Menschen gesteigert, die Sinne geschärft und die Belastbarkeit erhöht. Viele sportliche Spitzenleistungen, wie z.B. das Bestreiten eines Marathons oder sogar eines Iron-Mans, wären ohne ausreichende Motivation ganz sicher nicht machbar.

Moderne Unternehmen haben die Leistungssteigerung durch Motivation der Mitarbeiter schon längst erkannt. Daher wird heutzutage von

¹¹² Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum, S. 34.

Führungskräften eine ausreichende Qualifikation bzw. Erfahrung in der Motivation von Mitarbeitern erwartet.¹¹³

Die Hauptaufgabe der Motivation besteht darin, die individuellen, meist egoistischen Beweggründe der Mitarbeiter so auszurichten, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.¹¹⁴

Da sich die Beweggründe im Laufe der Zeit verändern können, müssen sich Führungskräfte möglichst kontinuierlich über die Motivierbarkeit der Mitarbeiter informieren, um die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter mit den Prinzipien und Zielen des Unternehmens abzugleichen und damit eine Zufriedenheit auf beiden Seiten zu schaffen. Voraussetzung dafür ist jedoch ein offenes Gesprächsklima und eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.¹¹⁵

2.4.3.1 Motivation durch Befriedigung der Bedürfnisse

Um Mitarbeiter erfolgreich motivieren zu können müssen zunächst deren Bedürfnisse befriedigt werden. Die wohl bekannteste Theorie über die Bedürfnisse des Menschen ist die „Bedürfnispyramide“ von ABRAHAM MASLOW. Diese ordnet die menschlichen Bedürfnisse oder Motive in fünf Stufen mit hierarchischer Rangordnung ein (siehe Bild 2.11). Demnach versucht der Mensch zuerst die Bedürfnisse der niedrigen Stufen zu befriedigen. Ist dies geschehen, werden die nächst höheren Stufen bedeutend. Die physischen Bedürfnisse bilden die Basis der Pyramide und sind demnach die mächtigsten. Meist tritt ein Mangel in dieser Stufe auf. Sind alle Bedürfnisse dieser Stufe befriedigt, entstehen weitere wie Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit sowie das Bedürfnis nach Struktur und Ordnung. Die dritte Stufe bilden soziale Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit. Die vierte Stufe bilden Bedürfnisse nach Achtung und Anerkennung. Die Spitze der Pyramide bildet das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Auf den Mitarbeiter umgelegt bedeutet das, wenn seine Grundbedürfnisse nicht erfüllt sind, fällt es ihm sicher schwer, sich für höhere Projektziele des Unternehmens einzusetzen. Das kann z.B. bedeuten, wenn der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters bedroht ist, kann man von ihm nicht erwarten, dass er sich für die sozialen Beziehungen in seinem Arbeitsumfeld engagiert.¹¹⁶

¹¹³ Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 142.

¹¹⁴ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 101.

¹¹⁵ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 35.

¹¹⁶ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 110f.

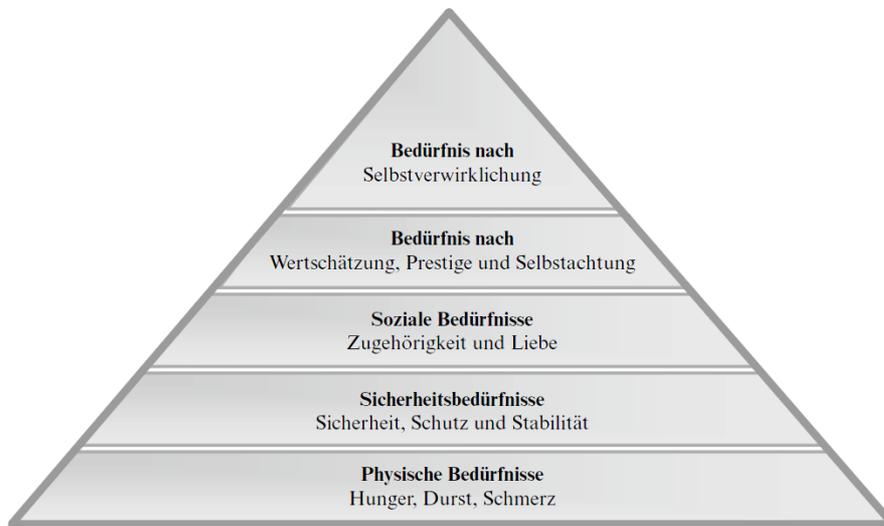


Bild 2.11 Die Maslowsche Bedürfnispyramide¹¹⁷

In Tabelle 2.2 sind Möglichkeiten zur Befriedigung der fünf Stufen der Bedürfnispyramide von MASLOW zusammengefasst.

Tabelle 2.2 Möglichkeiten zur Befriedigung der Bedürfnispyramide von MASLOW (in Anlehnung an Grabl¹¹⁸)

Stufe	Bedürfnisse (Motive)	Möglichkeiten der Befriedigung
1.	Physische Bedürfnisse (Grundbedürfnisse): Hunger, Durst, Schmerz	Durch Lohn und Gehalt, Urlaubsregelungen, Kantine, ärztliche Betreuung, verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten, sauberer Arbeitsplatz etc.
2.	Sicherheitsbedürfnisse: Schutz vor Gefahr, Drohung; Streben nach Sicherheit und Angstfreiheit	Durch Sicherheit am Arbeitsplatz, Sicherung des Einkommens, Altersversorgung, Versorgung bei Krankheit und Unfall
3.	Soziale Bedürfnisse: mitmenschliche Zuwendung, Freundschaft, soziale Kontakte, Zugehörigkeit	Durch gute Kommunikation am Arbeitsplatz zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, Problemlösungsgespräche, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Teamarbeit
4.	Bedürfnis nach Wertschätzung, Prestige und Selbstachtung	Durch Übertragung von Kompetenz, verbale und materielle Anerkennung, Erlangung eines bestimmten Status oder eines Titels, Bereitstellung eines Dienstfahrzeuges, Respekt, Toleranz
5.	Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Selbständigkeit, Selbstentfaltung, Selbstverantwortung und Selbsterfüllung	Durch Mitspracherecht, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten, Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten

¹¹⁷ BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 110.

¹¹⁸ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 37.

2.4.3.2 Motivation durch Herausforderung

Die ideale Voraussetzung in Bezug auf Mitarbeitermotivation ist sicherlich dann gegeben, wenn ein Mitarbeiter seine Arbeit nicht als Last, sondern als Herausforderung ansieht. Dies kann dadurch gewährleistet werden, wenn einerseits die Bewältigung seiner Arbeit für ihn attraktiv scheint, andererseits die Anstrengung zur Bewältigung als nicht zu übermäßig empfunden wird, d.h. dass der Mitarbeiter mit seiner Arbeit nicht unter- aber auch nicht überfordert wird (siehe Bild 2.12). Das bedeutet aber auch, dass die Aufgaben eines Mitarbeiters sich nach seinen Fähigkeiten richten müssen. Sind die Aufgaben aus Sicht des Mitarbeiters nicht zu bewältigen, führt dies oft zu Angstzuständen und Resignation. Werden die Aufgaben als zu leicht empfunden, kann dies zu Desinteresse führen.¹¹⁹

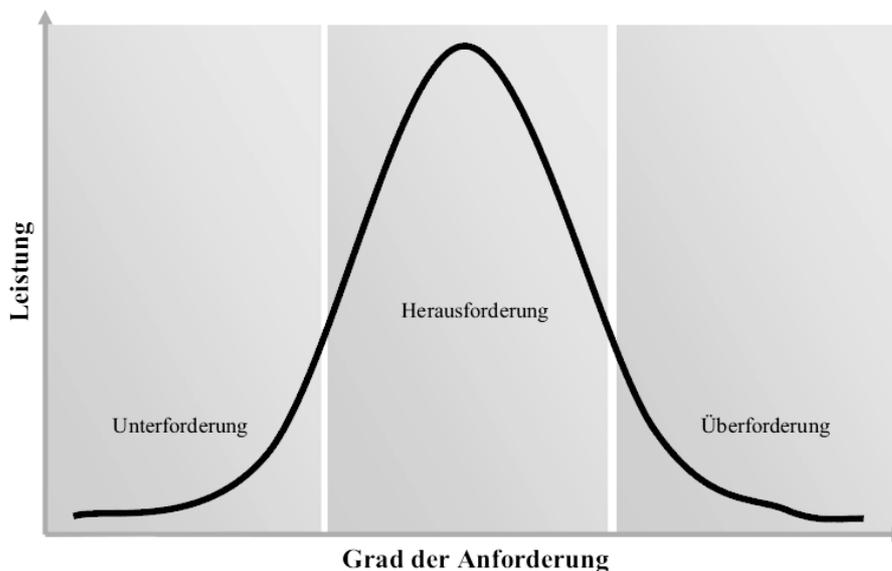


Bild 2.12 Herausfordernde Tätigkeiten als Quelle der Motivation¹²⁰

2.4.3.3 Motivation durch Anerkennung

Um die Motivation eines Mitarbeiters auch auf längere Zeit aufrecht zu erhalten, müssen Führungskräfte seine erreichten Leistungen anerkennen und würdigen. Dies kann z.B. in Form von Lob, Lohn- oder Gehaltserhöhungen sowie durch Gewinnbeteiligungen erfolgen.¹²¹

¹¹⁹ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 114f.

¹²⁰ BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 115.

¹²¹ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 114.

Jedoch sollte man mit Lob und Anerkennung nicht übertreiben. Zu viel Lob kann sich negativ auf die Motivation und Leistung eines Mitarbeiters auswirken, da sich dadurch ein Gefühl der Gelassenheit entwickelt. Das Mittelmaß zwischen Lob und konstruktiver Kritik gewährleistet die Leistungsbereitschaft oder Motivation eines Mitarbeiters auch auf längere Dauer.

2.4.4 Fördern und entwickeln

Viele Führungskräfte betrachten ihre Mitarbeiter als Ressource innerhalb ihres Unternehmen, die es gilt, möglichst effektiv und ihren Fähigkeiten gemäß einzusetzen. Dabei vergessen sie jedoch oft auf die Förderung und die Entwicklung genau dieser Fähigkeiten durch gezielte Maßnahmen. Zur Vielfalt der Aufgaben von Führungskräften gehört auch eine pädagogische Komponente, nämlich die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter aktiv zu fördern, um an einem späteren Zeitpunkt Nutzen für das Unternehmen daraus zu ziehen. Das soziale Arbeitsumfeld hat dabei auch erheblichen Einfluss auf den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter.¹²²

2.4.4.1 Den Mitarbeiter fördern und entwickeln

Jeder Mitarbeiter verfügt über unterschiedliche Vorkenntnisse aufgrund seiner Ausbildung und den Erfahrungen im beruflichen Werdegang. Je nach seinem individuellen „Reifegrad“ braucht er Aufmerksamkeit, Anleitung oder Hilfestellung seitens des Vorgesetzten. Vor allem neue Mitarbeiter brauchen mehr Betreuung als solche, die schon länger im Unternehmen tätig und mit den Arbeitsabläufen vertraut sind.¹²³

Eine einfache Maßnahme zur Entwicklung ist die Mitarbeiterbeurteilung. Diese erfolgt in der Regel in zwei Schritten. Zuerst erfolgt eine schriftliche Beurteilung des Mitarbeiters durch den direkten Vorgesetzten. Danach werden innerhalb eines Beurteilungsgesprächs mit dem Mitarbeiter dessen Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen besprochen. Der Mitarbeiter erfährt dadurch, wo seine Schwächen und Stärken liegen und bekommt Ratschläge zur Verbesserung seiner Leistung und seines Verhaltens. Er hat dabei auch die Gelegenheit, seine Wünsche und Vorstellungen hinsichtlich seiner derzeitigen und künftigen Aufgabenstellung und Entwicklung einzubringen. Dadurch erhält wiederum der Vorgesetzte Informationen über z.B. Mängel im Arbeitsablauf oder der Organisation des

¹²² Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 96.

¹²³ Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 83.

Unternehmens. Eine weitere Möglichkeit der Entwicklung von Mitarbeitern ist die berufliche Weiterbildung durch Schulungen, Seminare, Kurse etc. Viele kleine und mittlere Unternehmen scheuen jedoch diese Maßnahme, da Schulungen meist mit hohen Kosten verbunden sind und die betreffenden Mitarbeiter dem Unternehmen in der Zwischenzeit nicht zur Verfügung stehen. Dabei übersehen sie jedoch den langfristigen Nutzen, wie z.B. Verbesserung des Arbeitsablaufes und Steigerung der Effektivität des Mitarbeiters.¹²⁴

Günstiger sind hingegen innerbetriebliche Förderungsmaßnahmen wie:¹²⁵

- Jobrotation (Arbeitsplatzwechsel): Durch regelmäßiges Tauschen der Arbeitsplätze erwerben die Mitarbeiter zusätzliche fachliche Kenntnisse und lernen bereichsübergreifende Zusammenhänge kennen. Die Mitarbeiter können dann durch ihr umfassendes Wissen flexibler eingesetzt werden.
- Jobenlargement (Aufgabenerweiterung): Durch Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten, die zuvor von verschiedenen Mitarbeitern durchgeführt wurden, wird der Arbeitsinhalt des Mitarbeiters vergrößert und somit zu einer Gesamtaufgabe zusammengefasst.
- Jobenrichment (Aufgabenbereicherung): Durch Zusammenfassen strukturell verschiedener Elemente der Arbeit, wie z.B. Planung, Durchführung und Kontrolle, wird der Spielraum des Mitarbeiters erhöht und sein Aufgabenbereich erweitert. Der Mitarbeiter soll eine erweiterte Sichtweise seiner Arbeitsaufgaben und ein bereichsübergreifendes Denken und Handeln erhalten.
- Qualitätszirkel: „Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Kleingruppen, die über Fragen der täglichen Arbeit sprechen, Probleme analysieren, Lösungsvorschläge erarbeiten oder sich über bestimmte Wissensinhalte informieren. Der Grundgedanke des Qualitätszirkel-Konzepts ist, dass Probleme und Schwachstellen im Unternehmen am ehesten dort erkannt und beseitigt werden können, wo sie auftreten. Da sich die Mitarbeiter täglich mit den Alltagsproblemen in ihrem Arbeitsbereich auseinandersetzen, sind sie die eigentlichen Experten und können eher kreative Problemlösungen entwickeln, als zum Beispiel ihre Vorgesetzten [...].“

¹²⁴ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 43f.

¹²⁵ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 45f.

2.4.4.2 Das Team fördern und entwickeln

Seit Ende der achtziger Jahre, Anfang der neunziger Jahre, ist das Arbeiten in Teams populär.¹²⁶ Sogenannte autonome oder halbautonome Gruppen sollen sich idealerweise selbst steuern, d.h. eine bestimmten Arbeitsauftrag gemeinsam durchführen und die individuelle Arbeitsverteilung, die Überwachung der Zielerreichung und die Wahl des Gruppenführers innerhalb der Gruppe selbst bestimmen.¹²⁷

Damals wurde Teamarbeit als Allheilmittel angesehen. In der Zwischenzeit wird Teamarbeit als Allheilmittel mehr und mehr in Frage gestellt, da man heute der Auffassung ist, dass gewisse Aufgaben von einem einzelnen Experten besser gelöst werden können. Jedoch ist sie dort sinnvoll, wo komplexe Aufgaben nur arbeitsteilig gelöst werden können. Die Hauptaspekte bei der Teamentwicklung sind die Verbesserung der Leistungsfähigkeit sowie die Verbesserung des Team- oder Arbeitsklimas. Dabei ist die Leistung eines Teams immer vom Teamklima abhängig, da ohne ein angenehmes Teamklima auf Dauer keine guten Leistungen erbracht werden können. Gute Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut organisiert sind, mit Missständen und Fehlentwicklungen offen umgehen können, und in der Lage sind, Kritik so zu üben, ohne dabei auf die persönliche Ebene abzugleiten.¹²⁸

In Teams mit einem hohen Zusammengehörigkeitsgefühl sind die Gruppenmitglieder eher bereit, auch zusätzliche Zeit und Energie zu investieren und die Interessen der Gruppe ihren eigenen vorzuziehen.¹²⁹

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Arbeitsklimas können z.B. folgende Maßnahmen angewendet werden:¹³⁰

- Teambesprechungen
- Teamworkshops
- Ausflüge
- Erfolge gemeinsam feiern
- Konflikte mit den Betroffenen sofort besprechen und versuchen zu beseitigen

¹²⁶ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 159.

¹²⁷ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 47.

¹²⁸ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 159f.

¹²⁹ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 43.

¹³⁰ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 171.

2.4.5 Konflikte lösen

Konflikte können immer dann entstehen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Meinungen aufeinandertreffen. Eine einfache Art der Konfliktbewältigung oder Konfliktabwehr zwischen Personen wäre, sich aus dem Weg zu gehen. Dies ist jedoch meist nur in privaten Situationen möglich. Ist ein Aus dem Weg gehen nicht möglich, wie z.B. bei Konflikten zwischen Mitarbeitern am gemeinsamen Arbeitsplatz, ist sicherlich eine andere Lösung anzustreben. Grundsätzlich werden Konflikte als unproduktiv und schädlich angesehen. Jedoch kann man Konflikten durch richtigen Umgang auch etwas Positives abgewinnen. So kann eine Auseinandersetzung z.B. zur Lösung von sachlichen Problemen führen, neue Perspektiven eröffnen und kreatives Verhalten fördern. Es gibt viele Ursachen für Konflikte am Arbeitsplatz, wie z.B. Stress, Missverständnisse, Machtkämpfe, Machtansprüche, Konkurrenzdenken, unterschiedliche Erwartungen, Unterstellungen etc. Zwei Mitarbeiter können sich z.B. aus unterschiedlichen Gründen nicht ausstehen und verweigern die Zusammenarbeit. Dies hat negative Auswirkungen auf deren Produktivität und in weiterer Folge für das Unternehmen. Befinden sich diese Mitarbeiter innerhalb einer Arbeitsgruppe, kann sich dies auch negativ auf das gesamte Gruppenverhalten auswirken. Dann sind Führungskräfte gefragt, die mit Übersicht und Feingefühl versuchen die Wogen zu glätten. Ein Gespräch zwischen den betreffenden Mitarbeitern und dem direkten Vorgesetzten kann zu einer Lösung von Konfliktsituationen führen. Dabei nimmt der Vorgesetzte die Rolle eines Schiedsrichters ein. Oft werden innerhalb eines Gesprächs Kompromisse zur Konfliktbewältigung zwischen den Mitarbeitern ausgehandelt. Ist keine Lösung des Konflikts in Aussicht, kann die Führungskraft z.B. mit Versetzung eines Mitarbeiters reagieren. Als letztes Mittel muss die Entlassung eines Mitarbeiters in Erwägung gezogen werden.¹³¹

¹³¹ Vgl. HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 117f.

2.5 Der Management- und Führungsaufwand von Baustellenführungskräften

Nachdem nun die Unterschiede zwischen Management (Unternehmensführung) und Führung (Mitarbeiterführung) in den vorherigen Kapiteln dargestellt und die Aufgaben der Manager und Führungskräfte festgelegt wurden, könnte man annehmen, dass Managementaufgaben nur von Managern und Führungsaufgaben nur von Führungskräften wahrgenommen und ausgeführt werden. Theoretisch ist eine klare Trennung dieser beiden Bereiche möglich. Diese Trennung widerspricht sich jedoch oft in der Praxis.

In der Regel müssen besonders dem Mittel- und Basismanagement zugeordnete Manager und Führungskräfte sowohl Management- als auch Führungsaufgaben bewältigen. Somit müssen Personen in leitenden Positionen Tätigkeiten durchführen, die der Unternehmensführung zugeordnet werden können, wie z.B. das Durchführen von Planungen oder das Organisieren von Abläufen, um gleichzeitig oder anschließend ihre zuvor erstellten Planungen mit den Mitarbeitern in die Tat umzusetzen. Sie sind sozusagen eine Mischung aus beidem, Manager und Führungskraft (siehe Bild 2.13).

Eine klare Abgrenzung ist eher noch bei Personen möglich, die dem Topmanagement angehören, wie z.B. der Geschäfts- oder Unternehmensleitung. Die Aufgaben dieser Personen können eindeutig der Unternehmensführung zugeordnet werden, und daher kann man diese gewiss als Manager bezeichnen.

Die Überschneidung von Manager und Führungskraft trifft vor allem auch auf die in dieser Arbeit behandelten BFK zu. Betrachtet man die an sie gestellten Anforderungen und ihre Aufgaben, welche sich aus ihrem Tätigkeitsfeld ergeben (siehe 1.2.2, 1.2.3 und 1.2.4), kann man feststellen, dass sie sowohl Aufgaben im Bereich der Unternehmensführung (Managementaufgaben), als auch Aufgaben in Bezug auf die Mitarbeiterführung (Führungsaufgaben) durchführen.



Bild 2.13 Baustellenführungskräfte – Überschneidung von Manager und Führungskraft

Im Folgenden wird zur Verdeutlichung der Relevanz von Führungskompetenz von Bauleiter, Polier und Techniker das Ausmaß ihres Management- und Führungsaufwandes auf der Baustelle anhand einer Analyse der zeitlichen Tätigkeitsverteilung festgestellt.

2.5.1 Untersuchungen zur Tätigkeitsverteilung von Baustellenführungs Kräften

Für die Analyse des Management- und Führungsaufwands der BFK werden die Daten aus abgeschlossenen Untersuchungen über den zeitlichen Aufwand der Tätigkeiten von Bauleitern, Polieren und Technikern auf der Baustelle herangezogen.

Diese Daten basieren zum Teil auf Zeitmessungen der unterschiedlichen Tätigkeiten während der Arbeitszeit bzw. aus schriftlichen Befragungen von Bauleitern, Polieren und Technikern. In diesen Untersuchungen wurden die Tätigkeiten der einzelnen BFK von ausführenden Bauunternehmen als prozentuelle Verteilung über die gesamten aufgewendeten Lohnstunden des Realisierungsprozesses (Baustellenvorbereitung, Baustellenabwicklung, Baustellenabschlussarbeiten) eines Bauprojekts aufgeschlüsselt.

Für die nachfolgende Analyse wurden die Daten aus folgenden Untersuchungen herangezogen:

- MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen¹³²
- KÖCHLING, C.: Der Polier im Bauhauptgewerbe¹³³
- SCHIESSER, M.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand von Baustellenführungs Kräften¹³⁴
- WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungs Kräften in Bauunternehmen¹³⁵

Bild 2.14 zeigt als Beispiel der verwendeten Daten die prozentuelle Tätigkeitsverteilung eines Bauleiters aus der Untersuchung von SCHIESSER. Die einzelnen Tätigkeiten wurden innerhalb eines Untersuchungszeitraumes zeitlich festgehalten und anschließend in eine prozentuelle Verteilung über die gesamten aufgewendeten Lohnstunden des Untersuchungszeitraums aufgeschlüsselt.

¹³² Vgl. MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. S. 82ff.

¹³³ Vgl. KÖCHLING, C.: Der Polier im Bauhauptgewerbe. S. 110ff.

¹³⁴ Vgl. SCHIESSER, M.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand von Baustellenführungs Kräften. Diplomarbeit. S. 77ff.

¹³⁵ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungs Kräften in Bauunternehmen. S. 69ff.

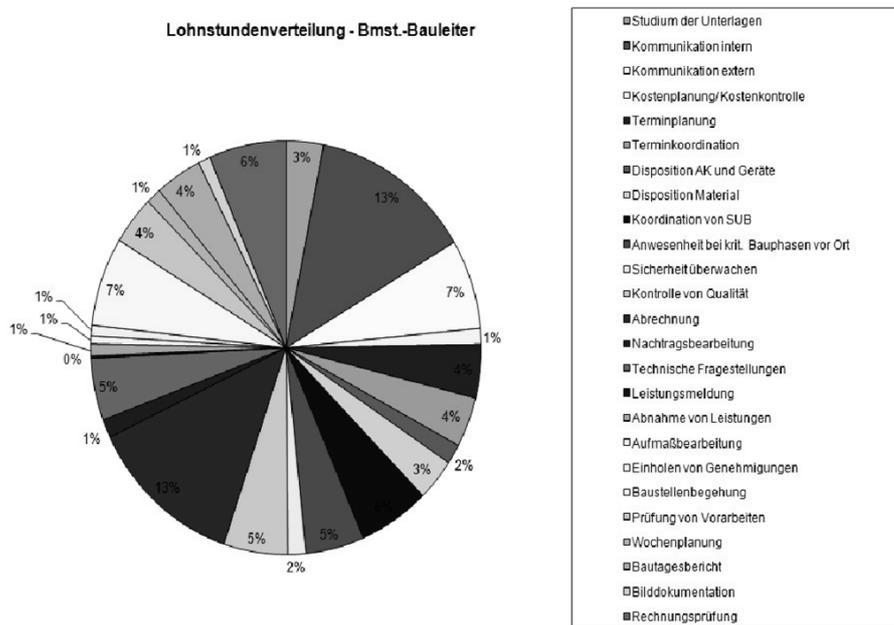


Bild 2.14 Lohnstundenverteilung des Baumeister-Bauleiters von SCHIESSER¹³⁶

2.5.2 Analyse des Management und Führungsaufwands

Die gesammelten Daten aus den oben angegebenen Untersuchungen zur Tätigkeitsverteilung der BFK werden getrennt nach Bauleiter, Polier und Techniker für die Analyse des Management- und Führungsaufwandes auf der Baustelle verwendet.

Dafür werden die einzelnen Tätigkeiten aus den Untersuchungen den Bereichen Management bzw. Führung zugeordnet. Für die Zuordnung werden die in 2.3 und 2.4 angegebenen Management- bzw. Führungsaufgaben verwendet.

Somit können alle Tätigkeiten in Bezug auf Planung, Organisation, Personaleinsatz und Kontrolle dem Managementaufwand auf der Baustelle zugeordnet werden. Solche Tätigkeiten auf der Baustelle sind z.B.:

- Studium und Prüfung der Vertragsunterlagen
- Festlegen von Subunternehmerleistungen
- Erstellen der Terminplanung für den geplanten Bauablauf
- Erarbeiten der Personalbedarfs- und –einsatzplanung

¹³⁶ SCHIESSER, M.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand von Baustellenführungs-kräfte. Diplomarbeit. S. 145.

- Erarbeiten der Gerätebedarfs- und –einsatzplanung
- Ermitteln von Materialbedarf und Planen der Materiallieferungen
- Planen der Baustelleneinrichtung
- Kostenplanung / Kostenkontrolle
- Durchführen von Qualitätskontrollen
- Organisieren und Führen des Berichtswesens
- Erstellen von Abrechnungen
- Nachtragsbearbeitungen
- Aufmaßbearbeitungen
- Mengenermittlungen
- Prüfen von Rechnungen

Tätigkeiten in Bezug auf die Mitarbeiter, d.h. Kommunikation mit den Angestellten und Arbeitskräften, Delegation von Aufgaben, Motivationsmaßnahmen etc. sind dem Führungsaufwand auf der Baustelle zuzurechnen. Solche Tätigkeiten sind z.B.:

- Führen des Personals
- Beurteilen des Personals
- Leiten von Besprechungen
- Durchführen von Arbeitseinweisungen und Arbeitseinteilungen
- Leitung kritischer Bauphasen vor Ort
- Personalintegration
- Personalmotivation
- Delegation von Aufgaben
- Einweisung von Subunternehmern
- Bewältigen von auftretenden Störungen im Bauablauf
- Beseitigen von Konflikten

2.5.3 Darstellung des Management und Führungsaufwands

Die Bilder 2.15, 2.16 und 2.17 zeigen die Auswertung der Analyse in Form einer prozentuellen Aufteilung des Management- und Führungsaufwands von Bauleiter, Polier und Techniker, welche sich anhand der jeweilig aufgebrauchten Lohnstunden der Management- und Führungstätigkeiten ergeben haben. Dabei ist ersichtlich, dass der Führungsaufwand von Bauleiter und Polier auf der Baustelle mit ca. 40% einen erheblichen Anteil des Gesamtaufwandes ausmacht. Das bedeutet, dass Bauleiter und Poliere ca. 40% ihrer Arbeitszeit für Führungsaufgaben aufwenden und sie daher sinngemäß, neben den technischen Fähigkeiten, auch Führungskompetenzen aufweisen sollten.

Der Führungsaufwand des Technikers fällt erwartungsgemäß mit ca. 20% gering aus. Dies ist, wie schon unter 1.2.4 erwähnt, auf die geringe Weisungsbefugnis des Technikers zurückzuführen, da er hauptsächlich als fachkundiger Assistent des Bauleiters eingesetzt wird und daher die wesentlichen Führungsaufgaben in erster Linie von Bauleiter und Polier wahrgenommen werden.

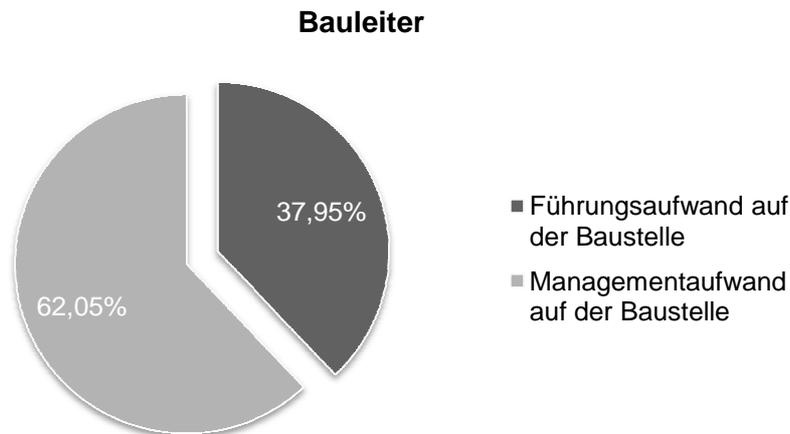


Bild 2.15 Management- und Führungsaufwand des Bauleiters auf der Baustelle

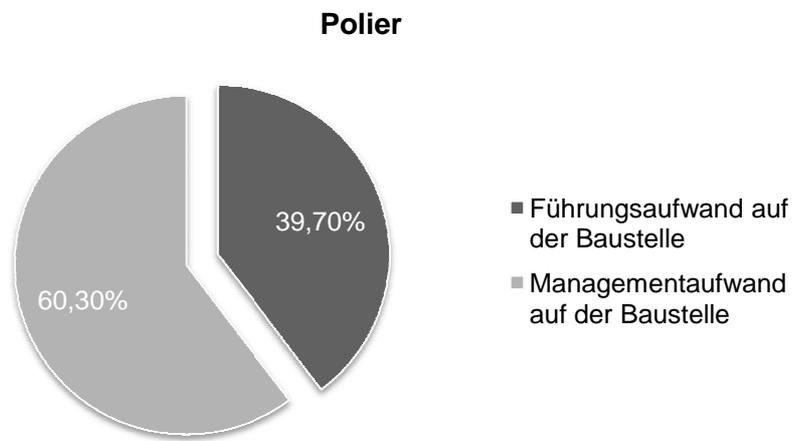


Bild 2.16 Management- und Führungsaufwand des Poliers auf der Baustelle

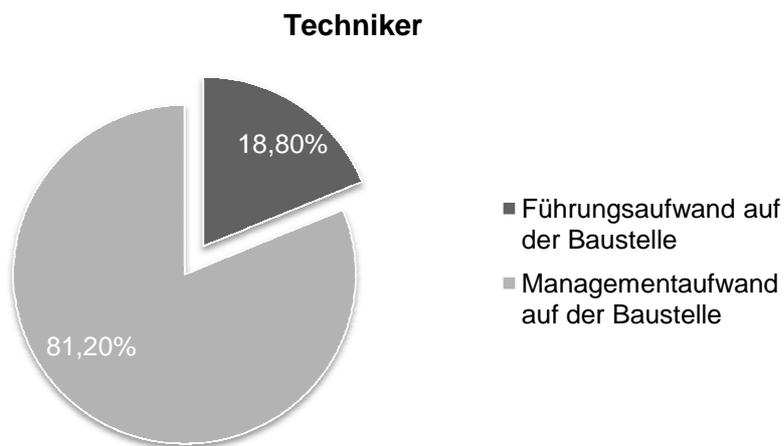


Bild 2.17 Management- und Führungsaufwand des Technikers auf der Baustelle

2.6 Schlussfolgerung über Management- und Führungskompetenzen von Baustellenführungskräfte

Management und Führung sind zwei unverwechselbare und ergänzende Bereiche im heutigen Tätigkeitsfeld der BFK. Das bedeutet, dass das Projektteam (Bauleiter, Polier und Techniker) auf der Baustelle zur Realisierung der gesetzten Projektziele Fähigkeiten in beiden Bereichen benötigt. Die Herausforderung besteht darin, diese Fähigkeiten zu kombinieren, um daraus Nutzen für den Projekterfolg zu ziehen.¹³⁷

In Bauunternehmen haben vor allem Bauleiter und Poliere für die Einhaltung der Projektziele zu sorgen. Wie die vorherige Analyse gezeigt hat, sind Bauleiter und Poliere ca. 40% ihrer Arbeitszeit mit Führungsaufgaben beschäftigt. Das bedeutet, dass die Herausforderungen auf der Baustelle nicht mehr hauptsächlich in technischen Belangen liegen. Vielmehr sind es die Führungsaufgaben, wie der Umgang mit den Baustellenmitarbeitern oder anderen Projektbeteiligten, die eine effektive Projektabwicklung gewährleisten.

Diese Führungsaufgaben müssen unausweichlich von den Bauleitern und Polieren wahrgenommen werden. Daher sind für sie zur Ausübung ihrer leitenden Tätigkeiten auf der Baustelle Qualifikationen im Bereich der Führung Grundvoraussetzung. Hervorragende Bauleiter und Poliere können ihre Mitarbeiter motivieren, ihre Stärken hervorheben, ein Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln, Konflikte auf der Baustelle beseitigen und sie zu Höchstleistungen animieren.

Die beiden größten Probleme in der Realisierung von Bauprojekten in Hinblick auf Führung scheint ein Mangel an Führungskompetenz und Erfahrung der BFK zu sein. Sind die Baustellenmitarbeiter mit den Führungskräften unzufrieden, oder gibt es untereinander Konflikte, sinkt auch deren Leistungsbereitschaft erheblich. Die verminderte Leistung hat wiederum erhebliche Auswirkungen auf den Projektverlauf.¹³⁸

Das bedeutet, dass das Thema Führung auf der Baustelle nicht vernachlässigt, sondern die Chancen die durch effektive Führung der Mitarbeiter entstehen können, wahrgenommen werden sollten. Bauleiter und Poliere sollten die Vorteile von motivierten Mitarbeitern nutzen und somit ihre Führungskompetenzen ausbauen, bzw. ihr bisheriges Führungsverhalten eventuell neu überdenken.

Die folgenden Kapitel behandeln das derzeitige Führungsverhalten und die bevorzugten Führungsstile der BFK.

¹³⁷ Vgl. ARCHER, M.; VERSTER, J. J.; ZULCH, B. G.: Leadership in Construction Project Management:S. 430

¹³⁸ Vgl. ARCHER, M.; VERSTER, J. J.; ZULCH, B. G.: Leadership in Construction Project Management:S. 438.

3 Grundlagen der Mitarbeiterführung

Die Führung von Menschen in einem betrieblichen Zusammenleben und Zusammenarbeiten hat eine große Bedeutsamkeit für den Unternehmenserfolg.¹³⁹ Man könnte vereinfachend sagen, dass der Unternehmenserfolg in direktem Zusammenhang mit dem Führungserfolg steht.¹⁴⁰

PELZ sagt z.B. über den Stellenwert der Führung in einem Unternehmen:

„Qualifizierte Führung ist die wertvollste Ressource der Zukunft. Technologie lässt sich kopieren, Innovation und Kapital kann man "kaufen" - Führung dagegen nicht.“¹⁴¹

Management allein reicht in der heutigen Zeit nicht mehr aus, um am Markt konkurrenzfähig zu sein. Führung ist gefragt.

Aus diesem Grund stellt die Führung eine der größten Herausforderungen für das Management der Zukunft dar:¹⁴²

„Nur diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, diese ungenutzten Reserven auszuschöpfen, können hoffen, im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Es geht also um die Mobilisierung der Intelligenz, der Einsatzbereitschaft und der Kreativität aller Beschäftigten. Und das ist in erster Linie eine Führungsaufgabe.“¹⁴³

Die steigenden Anforderungen an die Qualität der Führung stehen in einem krassen Missverhältnis zur derzeitigen Praxis der Führung in Bauunternehmen.

Viele Unternehmen aus baufremden Branchen und auch deren Mitarbeiter stellen heute deutlich höhere Anforderungen an ihre Führungskräfte in Bezug auf sozialer Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Wurde früher die klassische Führungskraft hauptsächlich als Fachmann gefordert, so sollen moderne Führungskräfte vorrangig als „Unternehmer im Unternehmen“ agieren. Sie sollen einerseits die Interessen des Unternehmens vertreten und andererseits auf die Belange und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen.¹⁴⁴ In der Baubranche wurde dieses Thema bis jetzt jedoch eher unbeachtet gelassen.

Die Gründe, warum vor allem neu ernannte aber auch manche schon länger tätige Führungskräfte den an sie gestellten Anforderungen nicht

¹³⁹ SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 258.

¹⁴⁰ PELZ, W.: Kompetent führen. S. 23.

¹⁴¹ PELZ, W.: Kompetent führen. S. 3.

¹⁴² Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 10.

¹⁴³ PELZ, W.: Kompetent führen. S. 10.

¹⁴⁴ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 11.

gerecht werden, können unter anderem auf folgenden Tatsachen basieren:¹⁴⁵

- Mangel an sozialer Kompetenz: Um eine gute Führungskraft zu sein, muss man nicht unbedingt ein hohes Charisma aufweisen. Führungskräfte, die mit einer „normalen“ Sozialkompetenz ausgestattet sind und ihre Führungsaufgabe ernst nehmen, sind in der Regel besser geeignet als diejenigen, die glauben, sich ganz auf ihre charismatische Wirkung verlassen und ihre Führungsaufgabe sozusagen „mit links“ erledigen zu können. Die Führungskraft soll nicht sich selbst, sondern ihre Aufgaben in den Mittelpunkt stellen. Ein übertriebenes Auftreten hat meist eine negative Wirkung auf die Mitarbeiter.
- Mangel an Führungskompetenz: Viele Führungskräfte trauen sich Führung nicht zu, weil sie es nicht gelernt haben. Sie haben sich z.B. nie damit beschäftigt, wie man ein schwieriges Mitarbeitergespräch angeht oder wie man eine Teambesprechung effektiv führt und scheuen sich daher davor es zu tun. Daher sind für die Führungskräfte, die sich noch nie mit dem Thema Führung beschäftigt haben, Weiterbildungsmaßnahmen unerlässlich. Die Teilnahme an Seminaren allein reicht jedoch nicht aus, um das Handwerk Führung zu lernen. Nur durch Praxis lernt man auch den Umgang mit den Führungsinstrumenten wie Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche etc.
- Das falsche Rollenverständnis: Mit der Ernennung zur Führungskraft wechselt man sozusagen die Seite. Stand man vorher auf der Mitarbeiterseite, so ist man nun auf der Unternehmensseite und soll die Interessen des Unternehmens vertreten. Diesen Rollentausch sind sich viele Führungskräfte nicht bewusst und lassen ihren Mitarbeitern nur wenig Führungsanspruch erkennen.
- Das falsche Führungsverständnis: Viele Führungskräfte verstehen Führung ausschließlich als das Geben von Anweisungen. Sie fühlen sich zwar für die Erreichung der vorgegebenen Leistungsziele wie Stückzahl, Qualität und Termineinhaltung verantwortlich, aber vergessen dabei auf das Fordern und Fördern der Mitarbeiter. Dabei ist Führung auch die aktive Einflussnahme auf das Leistungs- und Sozialverhalten. Viele Führungskräfte geben sich mit mittelmäßigen Leistungen ihrer Mitarbeiter zufrieden und scheuen ein konsequentes Eingreifen bei Fehlverhalten solange das Leistungsziel nicht in Gefahr ist.

¹⁴⁵ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 12.

3.1 Was ist Führung?

In der Umgangssprache wird der Begriff „Führung“ problemlos angewandt und scheint daher auch eindeutig zu sein. Jedoch findet man bei der Recherche des Führungsbegriffes unzählige unterschiedliche Definitionen. Viele Autoren haben versucht Führung eindeutig zu definieren, jedoch immer mit unterschiedlichen Ansätzen. Die Liste der Definitionen des Begriffs „Führung“ scheint unendlich zu sein. Als Beispiele für die große Vielzahl werden an dieser Stelle einige Definitionen von unterschiedlichen Autoren angeführt:¹⁴⁶

„Führung [kann man sehen] als Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden“ (Lord & Maher 1991, 11).

„Führung von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, sodass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen“ (Burns 1978, 18).

„Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren“ (Baecker 1994, 32).

„Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlichen gestellten Personen“ (Wunderer 2000, 19).

Allgemein betrachtet entsteht Führungsbedarf immer bei sozialen, zweckorientierten Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Personen, die versuchen, durch gemeinschaftliches Handeln Ziele zu erreichen. Zur Erreichung dieser Ziele ist ein bestimmtes zielorientiertes Verhalten dieser Personen Voraussetzung. Führung kann demnach als zielorientierte Beeinflussung der Verhaltensweisen der Personen oder Mitglieder einer Organisation, bei gleichzeitiger Befriedigung derer Bedürfnisse, definiert werden. Anders ausgedrückt heißt führen, auf Andere so einzuwirken, dass sie zielorientiert handeln.¹⁴⁷

¹⁴⁶ NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 12ff.

¹⁴⁷ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 4f.

Einen handlungstheoretischen Ansatz für eine Führungsdefinition gibt NEUBERGER mit folgender Aussage (siehe auch Bild 3.1):

„Akteur **A** führt in Bezug auf Akteur **B** in der Situation **C** die Handlung **X** aus und bewirkt **Y**.“¹⁴⁸

Dabei bezeichnet er Akteur A und Adressat B als Subjekte, d.h. A und B sind Personen. Bei Adressat B kann es sich nicht nur um eine Person handeln, sondern es kann auch eine Gruppe von Personen oder ein Kollektiv sein. Bei Personen ist einerseits mit Emotionen und unterschiedlichen Sichtweisen zu rechnen und andererseits muss die Beziehung zwischen A und B berücksichtigt werden. Der Personenbezug unterscheidet die Führung grundsätzlich vom Management, bei dem die Handlungsobjekte Verträge, Zahlungsströme, Pläne, Institutionen, Strukturen etc. sein können.¹⁴⁹

NEUBERGER sagt weiter:

„Es wird immer in einer konkreten (zeitlichen, sachlichen, sozialen) Situation C gehandelt. *Probleme*, die Führungshandeln auslösen, sind Teil der Situation C (z.B. Qualitätsmängel, Umsatzeinbrüche, Widerstände gegen Änderungen, Fehlzeiten etc.).

X sind Handlungen (wie z.B. informieren, beurteilen, motivieren, Ziele setzen, bestrafen usw.) und

Y sind Ereignisse, Ergebnisse, Zielwerte (z.B. Qualität, Umsatzsteigerung, Kooperation, Anwesenheitsgrad, Innovationsrate, Gewinn etc.), die aus dem Hintergrund von C als Figur hervorgehoben sind und die in einen kausalen oder temporalen Bezug zu X gesetzt werden.“¹⁵⁰ Dabei müssen die Handlungen X jedoch auch für Führungshandlungen qualifiziert sein.¹⁵¹

¹⁴⁸ NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 31.

¹⁴⁹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 31.

¹⁵⁰ NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 31.

¹⁵¹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 31.

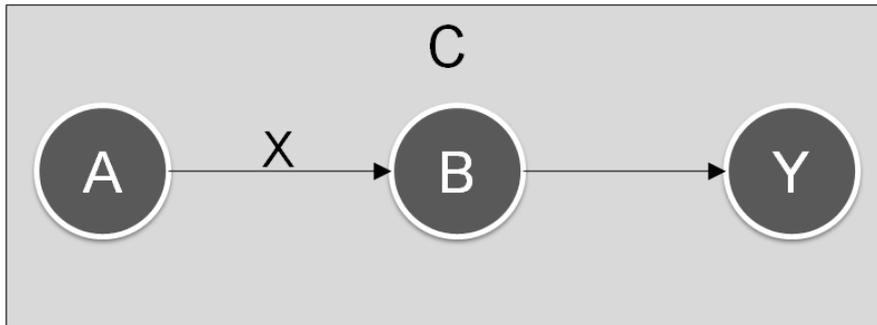


Bild 3.1 Handlungstheoretischer Ansatz der Führungsdefinition (in Anlehnung an Neuberger¹⁵²)

Der Führungsprozess lässt sich vereinfacht anhand eines triadischen, d.h. aus drei Teilen bestehenden, Schemas darstellen (siehe Bild 3.2).¹⁵³



Bild 3.2 Führungstriade (in Anlehnung an Neuberger¹⁵⁴)

Eine Führungskraft versucht durch einen oder mehrere Geführte die gemeinsamen Aufgaben effektiv umzusetzen, um damit Erfolge zu erzielen.

Führung beschreibt daher das Einwirken auf Geführte, welche eine Aufgabe erfüllen, ein Produkt erstellen oder ein Ziel erreichen sollen. Die Führungskraft hat diese Aufgaben vorzugeben, die Probleme zu definieren oder die Situationen zu strukturieren. Damit legt sie fest, was zu geschehen hat. Ihr Führungserfolg wird hauptsächlich daran gemessen, wie die Geführten diese Sachaufgaben erledigt haben.¹⁵⁵

¹⁵² Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 31ff.

¹⁵³ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 42.

¹⁵⁴ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 42.

¹⁵⁵ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 43.

3.2 Führungsstilkonzepte

Eines der wichtigsten Ziele in der Führungsforschung war und ist das Auffinden eines idealen Führungsverhaltens. Dabei versucht die Führungsforschung Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Was kann man tun, damit man seine Mitarbeiter motivieren kann?
- Wie kann man die Mitarbeiter zu Höchstleistungen animieren?
- Wie kann man für eine positive Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter sorgen?
- Wie kann man Konflikte vermeiden? Wie kann man sie schnellstmöglich lösen?
- Wie kann man das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter prägen?

All diese Fragen behandeln den optimalen Umgang mit Mitarbeitern, um möglichst großen Nutzen für das Unternehmen zu erlangen. Dieses Verhalten gegenüber den Mitarbeitern wird in der Führungsforschung auch als Führungsstil bezeichnet.

Der Begriff „Führungsstil“ kann laut STAEHLE wie folgt definiert werden:

„Als Führungsstil bezeichnet man ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das zugleich die Grundeinstellung den Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck bringt.“¹⁵⁶

Das bedeutet, dass die persönliche Einstellung einer Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber Aufschluss über deren Führungsstil gibt.

Führungskräfte haben unterschiedliche Persönlichkeiten und nehmen daher Führungsaufgaben auf unterschiedliche Art und Weise wahr. Dadurch verhalten sie sich gegenüber den Mitarbeitern auch unterschiedlich. Eine Führungskraft kann z.B. besonders dominant sein, während eine andere mehr Wert auf Zwischenmenschlichkeit legt. Aus diesen unterschiedlichen Persönlichkeitseinstellungen ergeben sich auch unterschiedliche Führungsstile.¹⁵⁷

Eines haben jedoch alle Führungsstile gemeinsam. So soll der Einsatz eines bestimmten Führungsstils gegenüber einem oder mehreren Geführten Erfolg garantieren. Es kann jedoch auch der Fall eintreten, dass der Führungsstil oder das Verhalten einer Führungskraft negative Auswirkungen auf den Mitarbeiter hat. Der Mitarbeiter oder Geführte

¹⁵⁶ STAEHLE, W.: Management. 7. Auflage. München. 1994. S. 314. Zitiert bei HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 39.

¹⁵⁷ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 2.

reagiert auf das Verhalten der Führungskraft ihm gegenüber mit Ablehnung und Demotivation. Seine Leistungsbereitschaft sinkt und somit bleibt auch der gewünschte Erfolg aus (siehe Bild 3.3).

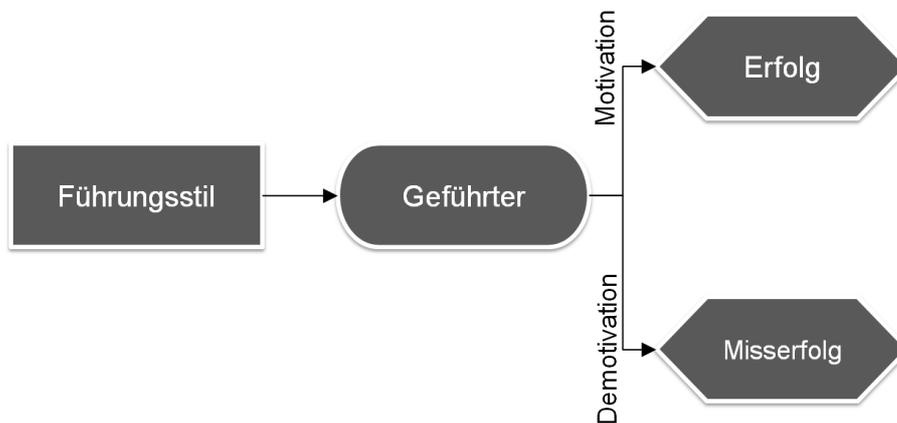


Bild 3.3 Führungsstil-Ansatz (in Anlehnung an Neuberger¹⁵⁸)

3.2.1 Eindimensionale Führungsstilkonzepte

Die Forschung über das Verhalten von Führungskräften hat mit der Zeit eine Reihe von unterschiedlichen Führungsstilen hervorgebracht. Diese Führungsstile kann man grundsätzlich in zwei verschiedene Konzepte einteilen:

- Eindimensionale Führungsstile
- Mehrdimensionale Führungsstile

3.2.1.1 Das Führungsstilkonzept von LEWIN

Der erste Versuch, fundierte Aussagen über Führungsstile zu machen, wurde von KURT LEWIN im Jahre 1939 an der Universität von Iowa durchgeführt. Er untersuchte anhand einer Studie mit Kindern den Einfluss von „autoritärem“ und „demokratischem“ Führungsverhalten auf deren Leistungsverhalten wie Produktivität, Kreativität, Klima etc.

Seine Betrachtungen bzw. die Einteilung in „autoritär“ oder „demokratisch“ werden als eindimensional bezeichnet, da die Klassifizierung anhand eines Merkmals erfolgt.¹⁵⁹ Die zentrale Variable,

¹⁵⁸ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 52.

¹⁵⁹ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 5. Vgl. dazu auch BIRKER, K.: Führungsstile und Entscheidungsmethoden. Berlin. Cornelsen Girardet. 1997. S.137.

um die es dabei vorrangig geht, ist das Ausmaß der Entscheidungsfreiheit, die dem Mitarbeiter von der Führungskraft zugestanden wird bzw. ob das Verhalten der Führungskraft eher leistungs- oder mitarbeiterorientiert ist (siehe Bild 3.4).¹⁶⁰

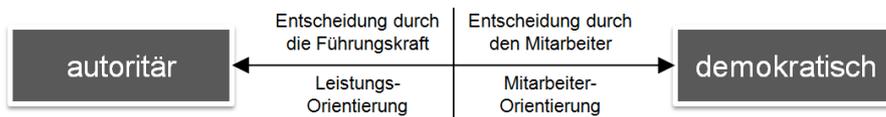


Bild 3.4 Eindimensionale Unterscheidung des Führungsverhaltens von LEWIN (in Anlehnung an Neuberger¹⁶¹)

LEWIN beschrieb drei charakteristische Führungsstile, wobei „Autokratisch“ und „Demokratisch“ zu den eindimensionalen Führungsstielkonzepten zählen. Der von LEWIN beschriebene „laissez-faire-Stil“ gehört eigentlich zu den mehrdimensionalen Führungsstielkonzepten, er ist jedoch der Vollständigkeit halber hier zusätzlich angeführt:

- Autokratisch: Die Entscheidungsgewalt liegt alleine bei der Führungskraft, welche Lob und Kritik subjektiv äußert. Ihre Rolle als Führer ist unpersönlich. Ihr Führungsverhalten erzeugt Feindseligkeit, Aggressivität und Rivalität. Das, was die Führungskraft sagt, soll auch gemacht werden.¹⁶²
- Demokratisch: Entscheidungen werden durch die Gruppe anhand von vorher gemeinsam entwickelten Lösungen getroffen. Kritik und Lob werden von der Führungskraft objektiv geäußert. Sie gehört zur Gruppe, obwohl sie in ihrer Funktion außerhalb der Gruppe steht. Die Gruppe entwickelt ein Zusammengehörigkeitsgefühl.¹⁶³
- Laissez-faire: Die Mitarbeiter werden zur Eigeninitiative und zum freien, selbständigen und kreativen Handeln angeregt. Die Führungskraft hält sich im Hintergrund.¹⁶⁴

3.2.1.2 Das Führungsstielkonzept von TANNENBAUM und SCHMIDT

Die beiden amerikanischen Forscher ROBERT TANNENBAUM und WARREN S. SCHMIDT erweiterten im Jahre 1958 die von LEWIN

¹⁶⁰ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 493.

¹⁶¹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 493.

¹⁶² Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 96.

¹⁶³ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 96.

¹⁶⁴ Vgl. GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. S. 50.

entwickelten Führungsstile, indem sie mehrere Zwischenstufen zwischen autoritärem und demokratischem Führungsstil hinzufügten (Michigan-Studie). Sie unterscheiden insgesamt zwischen sieben unterschiedlichen Führungsstilen innerhalb eines Führungskontinuums (siehe auch Bild 3.5):¹⁶⁵

- Autoritärer Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet selbst und ordnet an.
- Patriarchalischer Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet selbst, ist aber bemüht, den Mitarbeiter von der Entscheidung zu überzeugen, bevor sie diese anordnet.
- Informierender Führungsstil: Die Führungskraft entscheidet selbst, stellt sich jedoch kritischen Fragen der Mitarbeiter, um Akzeptanz für ihre Entscheidung zu erreichen.
- Beratender Führungsstil: Die Führungskraft informiert die Mitarbeiter über eine geplante Entscheidung. Diese können ihre Meinung dazu äußern. Erst danach fällt die Führungskraft die Entscheidung.
- Kooperativer Führungsstil: Die Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern entwickeln Vorschläge für Lösungen. Die Führungskraft entscheidet dann über die umzusetzende Lösung.
- Partizipativer Führungsstil: Die Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen entscheiden, nachdem die Führungskraft das Problem eingegrenzt hat.
- Demokratischer Führungsstil: Die Mitarbeiter entscheiden eigenständig. Die Führungskraft ist lediglich der Moderator des Prozesses.

¹⁶⁵ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 96f.

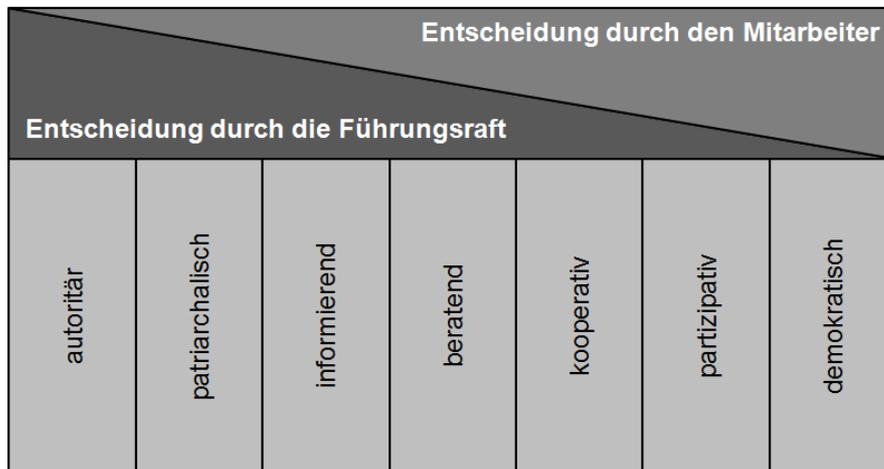


Bild 3.5 Führungskontinuum von TANNENBAUM und SCHMIDT (in Anlehnung an Bohinc¹⁶⁶)

3.2.2 Mehrdimensionale Führungsstilkonzepte

Da die eindimensionalen Führungsstilkonzepte, aufgrund der Einstufung anhand eines Merkmals sowie die Vernachlässigung weitere Merkmale, eine eher eingeschränkte Betrachtungsweise besitzen, wurden in der Führungsforschung zweidimensionale Konzepte entwickelt.¹⁶⁷

Bei diesen Konzepten wird die eindimensionale Betrachtungsweise (Mitarbeiterorientierung - Leistungsorientierung) im Mittelpunkt geknickt, sodass ein rechtwinkeliges Koordinatensystem entsteht.¹⁶⁸ Daher kann das Führungsverhalten anhand von zwei voneinander unabhängigen Merkmalen oder Dimensionen betrachtet werden, welche auch eine unterschiedliche Ausprägung haben können.¹⁶⁹

Das entstehende kartesische Koordinatensystem ist der grafische Ausdruck für die Unabhängigkeit der beiden Merkmale. Die beiden Koordinatenachsen repräsentieren die Intensität der Verhaltensmerkmale Mitarbeiterorientierung (Menschenorientierung) und Leistungsorientierung (Aufgabenorientierung, Ergebnisorientierung). Teilt man nun jede Achse in einem gedachten Mittelwert, erhält man vier

¹⁶⁶ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 97.

¹⁶⁷ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 5. Vgl. dazu auch BERNDT, R.: Marketing 3; Marketing-Management. Springer, 1995. S.195.

¹⁶⁸ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 509.

¹⁶⁹ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 10. Vgl. dazu auch BERNDT, R.: Marketing 3; Marketing-Management. Springer, 1995. S.195f.

Quadranten, welche jeweils einen Führungsstil darstellen (siehe Bild 3.6):¹⁷⁰

Der Quadrant I (Stil I) entspricht einem Führungsverhalten mit niedriger Leistungs- und Mitarbeiterorientierung. Die Führungskraft ist bei beiden Merkmalen zurückhaltend und die Mitarbeiter werden sich selbst überlassen.¹⁷¹ Die Führungskraft geht sozusagen den Weg des geringsten Widerstandes und möchte möglichst wenig, weder positiv noch negativ, auffallen. Ihre Führungsaufgaben werden als lästig empfunden und sie versucht von Komplikationen fern zu bleiben.¹⁷² Dieser Stil entspricht im Allgemeinen dem „laissez-faire-Stil“ von LEWIN.

Quadrant II (Stil II) entspricht einem „karitativen Führungsstil“, welcher mit dem „demokratischen Führungsstil“ nach LEWIN gleichgesetzt werden kann. Die Führungskraft konzentriert sich hauptsächlich auf eine gute zwischenmenschliche Beziehung zu den Mitarbeitern, in der Hoffnung, dadurch deren Leistung zu verbessern.¹⁷³ Sie versucht ein gutes Arbeitsklima und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und ist auf freundliche Kontakte zu den Mitarbeitern bedacht. Konflikte aufgrund mangelnder Leistung oder Fehlverhalten von Mitarbeitern werden eher vermieden oder umgangen.¹⁷⁴

Quadrant III (Stil III) kennzeichnet ein rein leistungsorientiertes Verhalten. Die Führungskraft plädiert auf eine möglichst hohe Produktivität.¹⁷⁵ Ihre oberste Priorität ist die Leistung der Mitarbeiter und positive Ergebnisse. Diese versucht sie durch die ihr zur Verfügung stehenden Machtinstrumente zu verwirklichen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird nur nebensächlich betrachtet oder bleibt unbeachtet. Der Mitarbeiter gilt nur als Mittel zum Erreichen der Unternehmensziele.¹⁷⁶ Dieser Stil entspricht grundsätzlich dem „autoritären Führungsstil“ von LEWIN.

Das Führungsverhalten von Quadrant IV (Stil IV) repräsentiert eine hoch ausgeprägte Orientierung in beiden Bereichen. Die Führungskraft versucht gute Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit zu kombinieren.¹⁷⁷ Sie versteht es, die Mitarbeiter zu motivieren. Sie versucht, Konflikte auf

¹⁷⁰ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 509.

¹⁷¹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 509.

¹⁷² Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 29.

¹⁷³ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 510.

¹⁷⁴ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 30.

¹⁷⁵ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 509f.

¹⁷⁶ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 29.

¹⁷⁷ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 510.

neutraler Basis zu begutachten und konstruktiv zu lösen.¹⁷⁸ Dieser Stil kann auch als „kooperativer Führungsstil“ bezeichnet werden.

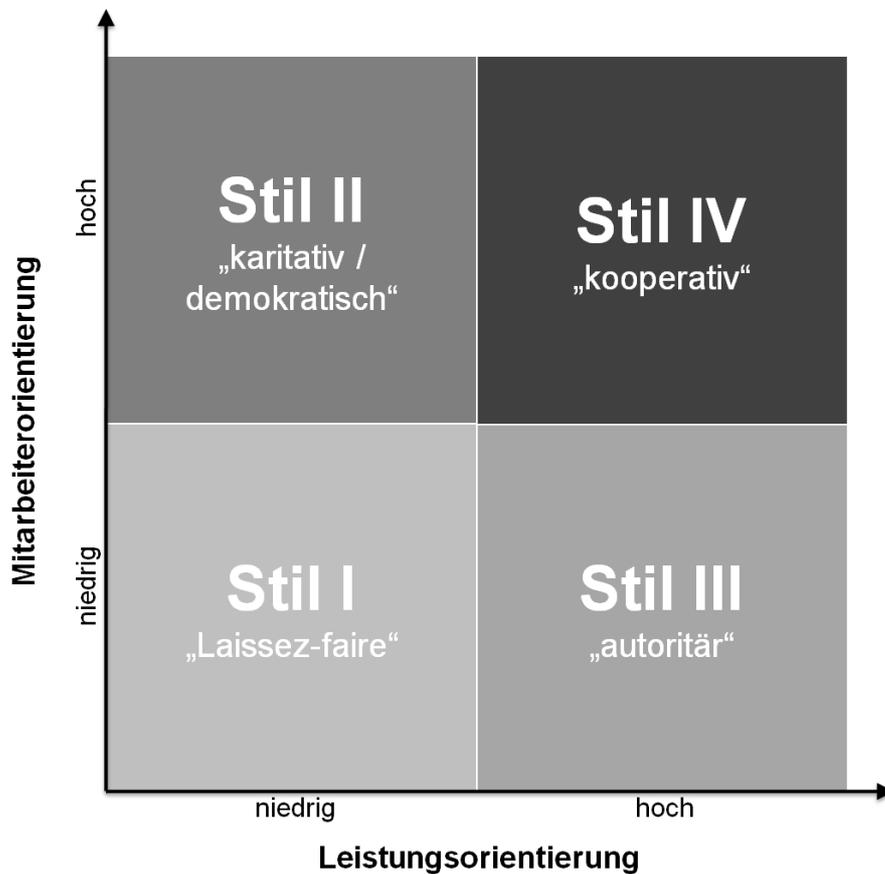


Bild 3.6 Quadranten-Schema der zweidimensionalen Führungsstilkonzepte (in Anlehnung an Neuberger¹⁷⁹)

3.2.2.1 Das Verhaltensgitter von BLAKE und MOUTON

ROBERT BLAKE und JANE MOUTON haben dieses Grundscheema der zweidimensionalen Führungsstilkonzepte im Jahre 1968 weiterentwickelt. Sie unterteilten die beiden Koordinatenrichtungen nicht in 2, sondern in je 9 Abstufungen. So entstand ihr „Verhaltensgitter“, auch „managerial grid“ genannt, mit insgesamt 81 verschiedenen Führungsstilen (siehe Bild 3.7). Die beiden Orientierungen (Mitarbeiter- und Leistungsorientierung) des Führungsverhaltens ermöglichen eine Kennzeichnung durch einen zweiwertigen Term. Die erste Zahl steht für

¹⁷⁸ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 31.

¹⁷⁹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 510.

die Leistungs- und die zweite für die Mitarbeiterorientierung des Verhaltens. Eine 9.1 Führungskraft legt demnach einen extrem hohen Wert auf Leistung und vernachlässigt oder missachtet die Forderungen der Mitarbeiter.¹⁸⁰

Die 81 verschiedenen Führungsstile sind Mischformen der folgenden fünf grundlegenden Ankerpunkte:¹⁸¹

- Führungsstil 1.1: entspricht im Grunde Stil I oder auch „laissez-faire“
- Führungsstil 9.1: entspricht im Grunde Stil III oder auch „autoritärer Führungsstil“
- Führungsstil 1.9: entspricht im Grunde Stil II oder auch „demokratischer Führungsstil“
- Führungsstil 9.9: entspricht im Grunde Stil IV oder auch „kooperativer Führungsstil“
- Führungsstil 5.5: Die Führungskraft bemüht sich, ein Gleichgewicht zwischen guter Stimmung und Leistung zu erhalten. Sie möchte möglichst nichts verändern. Sie führt nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht“.

¹⁸⁰ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 510f.

¹⁸¹ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 31.

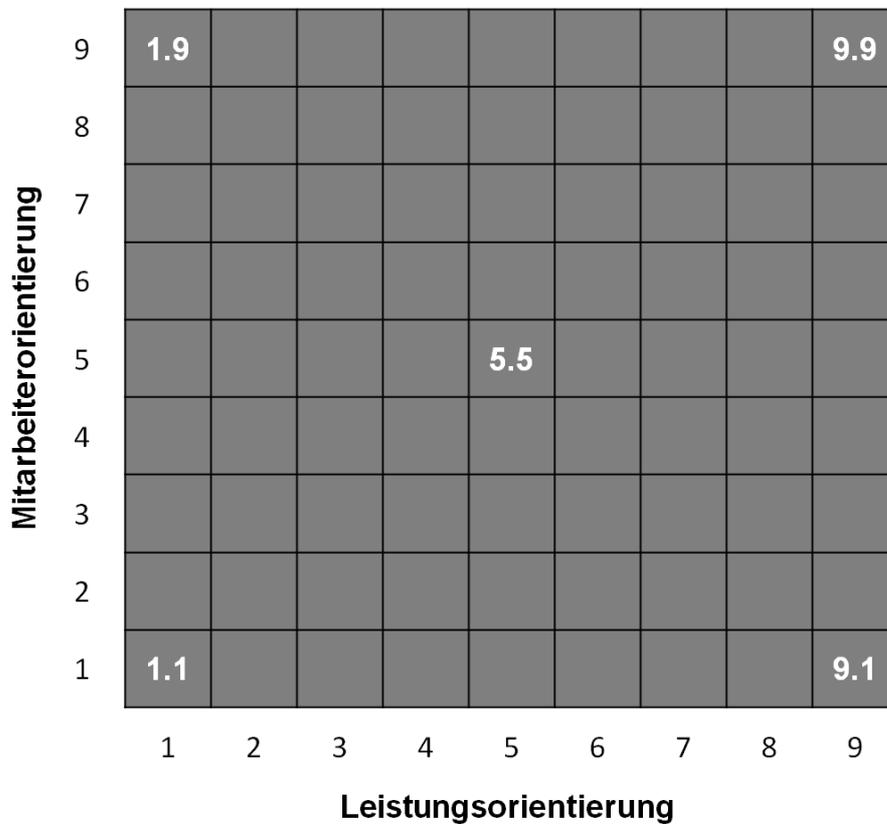


Bild 3.7 Verhaltensgitter (managerial grid) von BLAKE und MOUTON (in Anlehnung an Neuberger¹⁸²)

3.2.2.2 Die situative Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD

Die beiden Autoren PAUL HERSEY und KEN BLANCHARD sind im Jahre 1969 zur Erkenntnis gekommen, dass ein konstantes Führungsverhalten von Vorgesetzten nicht immer zielführend ist. Sie gehen davon aus, dass in jeder Situation genau ein Führungsstil zu bevorzugen ist, welcher dann den gewünschten Erfolg beim Mitarbeiter erzielt.¹⁸³ Wenn nun eine Führungskraft mehrere Führungsstile in ihrem Repertoire hat, kann sie diese situationssensibel einsetzen (siehe Bild 3.8).¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 511.

¹⁸³ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 32.

¹⁸⁴ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 53.

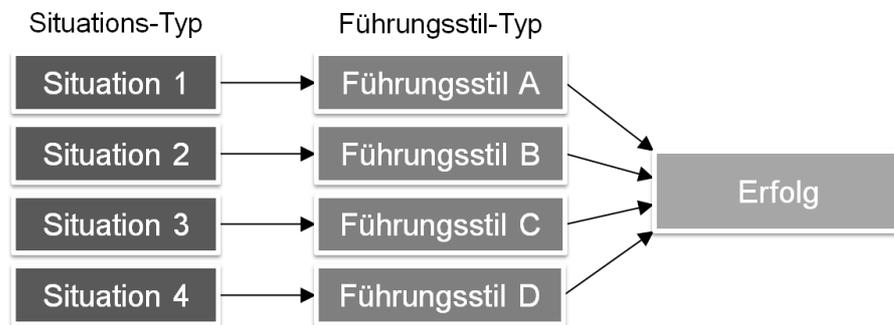


Bild 3.8 Situative Führungstheorie (in Anlehnung an Neuberger¹⁸⁵)

Aus dieser Erkenntnis entwickelten sie die situative Führungstheorie. Somit sollen bei der Wahl des angewandten Führungsstils die jeweilige Situation und vor allem der „Reifegrad des Mitarbeiters“ berücksichtigt werden. Der Reifegrad des Mitarbeiters kann nach folgenden Stufen eingeteilt werden:¹⁸⁶

- Hohe Reife (M4): Engagement, Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden
- Mäßige bis hohe Reife (M3): Fähigkeiten vorhanden aber fehlende Motivation
- Geringe bis mäßige Reife (M2): Motivation vorhanden aber fehlende Fähigkeiten
- Geringe Reife (M1): Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen

Je nach Reifegrad des Mitarbeiters soll nun die Führungskraft „unterweisen“ (telling), „verkaufen“ (selling), „partizipieren lassen“ (participating) oder „delegieren“ (delegating).¹⁸⁷ Dabei kann der Reifegrad je nach Aufgabe und Mitarbeiter variieren, da auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter aufgabenbedingt sind und unterschiedliche Stärken und Schwächen aufweisen.¹⁸⁸

Wenn die Führungskraft den Reifegrad des Mitarbeiters eingeschätzt hat, kann sie eine senkrecht Linie nach oben ziehen; der Schnittpunkt mit der dargestellten Normalverteilungskurve markiert dann den jeweils erfolgsversprechenden Führungsstil (siehe Bild 3.9).¹⁸⁹ Ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten (Stil 1) greift unter anderem auf

¹⁸⁵ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 52.

¹⁸⁶ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 32.

¹⁸⁷ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 33.

¹⁸⁸ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 30.

¹⁸⁹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 519f.

Elemente des autoritären Führungsstils zurück und ein beziehungsorientiertes Verhalten (Stil 3) nutzt Element des demokratischen Führungsstils.¹⁹⁰

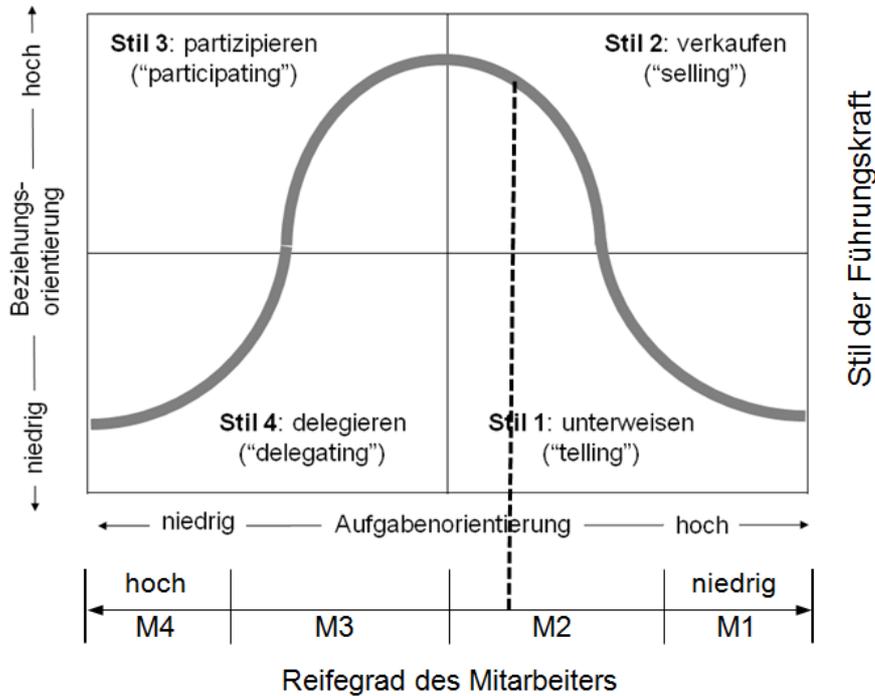


Bild 3.9 Grundmodell der situativen Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD (in Anlehnung an Neuberger¹⁹¹)

¹⁹⁰ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 30.

¹⁹¹ Vgl. NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. S. 519.

3.3 Die klassischen Führungsstile

Da, wie schon oben erwähnt, der Einsatz eines bestimmten Führungsstils meist situationsabhängig ist, sollten Führungskräfte über grundlegende Kenntnisse der unterschiedlichen Stile verfügen. Um nun eine Übersicht über die Merkmale sowie deren Vor- und Nachteile zu erlangen, werden im Folgenden die wesentlichsten zweidimensionalen, nämlich der

- autoritäre Führungsstil
- demokratische Führungsstil
- laissez-faire Führungsstil
- kooperative Führungsstil

vorge stellt.

3.3.1 Autoritärer Führungsstil

3.3.1.1 Merkmale des autoritären Führungsstils

Ein autoritärer Führungsstil funktioniert nach dem Prinzip des Befehlens durch die Führungskraft und Gehorchens der Mitarbeiter. Die Führungskraft duldet keinen Widerspruch und fordert eine konsequente Unterordnung der Mitarbeiter.¹⁹²

Die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann als distanziert bezeichnet werden und beruht auf rein fachlicher Ebene. Entscheidungen und auszuführende Tätigkeiten werden alleine durch die Führungskraft bestimmt und ohne vorherige Absprache mit dem Mitarbeiter angeordnet. Der Arbeitsfortschritt und die Tätigkeiten werden regelmäßig durch die Führungskraft kontrolliert. Die Mitarbeiter sind rein für die Durchführung verantwortlich. Kritik und das Einbringen eigener Ideen durch die Mitarbeiter ist unerwünscht. In der Literatur findet man noch andere Bezeichnungen des autoritären Führungsstils, wie z.B. hierarchischer oder delegierender Führungsstil. Innerhalb dieses Führungsstils können auch verschiedene Ausprägungen unterschieden werden. So kann man zwischen patriarchalisch, informierend oder beratend unterscheiden (siehe auch 3.2.1.2), wobei die Autorität der Führungskraft zunehmend abnimmt.¹⁹³

¹⁹² Vgl. JEUSCHEDE, G.: Grundlagen der Führung. S. 63.

¹⁹³ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 5f.

Charakteristisch für den autoritären Führungsstil ist die hohe Leistungs- und geringe Mitarbeiterorientierung der Führungskraft (siehe auch 3.2.2).

3.3.1.2 Vor- und Nachteile des autoritären Führungsstils

Als grundlegender Vorteil des autoritären Führungsstils kann die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit genannt werden. Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen selbst, ohne vorher darüber zu diskutieren. Dadurch ergibt sich eine erhebliche Zeitersparnis.¹⁹⁴ Bei unsicheren oder unerfahrenen Mitarbeitern bewirkt ein autoritäres Verhalten der Führungskraft ein gewisses Sicherheitsgefühl (siehe auch 3.2.2.2 Reifegrad des Mitarbeiters). Diese Mitarbeiter haben eine klare Ansprechperson bei Problemen und müssen selbst keine Entscheidungen treffen. Ihnen wird genau vorgegeben, welche Tätigkeiten wann und wie durchzuführen sind.¹⁹⁵ Durch die regelmäßigen Kontrollen der Führungskraft können Abweichungen im Arbeitsablauf schnell festgestellt und rechtzeitig entgegengesteuert werden.¹⁹⁶

Aufgrund der einseitigen Entscheidungsfreiheit können jedoch auch erhebliche Nachteile entstehen. So werden z.B. getroffene Fehlentscheidungen der Führungskraft kritiklos umgesetzt. Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter wird nicht genutzt, was zu einer unselbständigen Haltung der Mitarbeiter führt.¹⁹⁷ Der Mitarbeiter muss nicht mehr mitdenken, sondern nur nach Vorgabe handeln. Eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird ausgeschlossen. Dadurch ergibt sich eine Abhängigkeit der Mitarbeiter von der Führungskraft, welche bei deren Abwesenheit zu Schwierigkeiten im Arbeitsablauf bis hin zum völligen Stillstand führen kann. Durch die Unselbständigkeit der Mitarbeiter liegt die gesamte Verantwortung auf der Führungskraft, was eine erhebliche Belastung mit sich bringt. Ein autoritäres Auftreten kann, vor allem bei kreativ arbeitenden Mitarbeitern, von Demotivation bis hin zur völligen Unzufriedenheit führen, da ihre Fähigkeiten nicht gefordert werden.¹⁹⁸ Die Mitarbeiter können sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren.

¹⁹⁴ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 31.

¹⁹⁵ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 6f.

¹⁹⁶ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 31.

¹⁹⁷ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 31.

¹⁹⁸ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 6f.

3.3.2 Demokratischer Führungsstil

3.3.2.1 Merkmale des demokratischen Führungsstils

Der demokratische Führungsstil ist die Umkehr des autoritären Führungsstils. Die Führungskraft konzentriert sich bei ihrem Handeln hauptsächlich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter entwickeln selbst Lösungsvorschläge für Probleme und werden in ihrem Handeln kaum von der Führungskraft eingeschränkt. Dadurch wird auch die Verantwortung auf die Mitarbeiter übertragen. Die Führungskraft gilt nur als „Moderator des Prozesses“¹⁹⁹.

Sie versucht ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis zu und zwischen den Mitarbeitern aufrecht zu erhalten bzw. zu gewährleisten. Jeder Mitarbeiter ist gleichrangig. Die Führungskraft hebt lediglich die positiven Eigenschaften und Ergebnisse der Mitarbeiter durch Lob hervor und verzichtet dabei gänzlich auf Kritik. Problem- und Konfliktsituationen werden von der Führungskraft gemieden. Die Führungskraft sieht sich selbst auf einer Stufe mit den Mitarbeitern.

Charakteristisch für den demokratischen Führungsstil ist die hohe Mitarbeiter- und geringe Leistungsorientierung der Führungskraft (siehe auch 3.2.2).

3.3.2.2 Vor- und Nachteile des demokratischen Führungsstils

Durch die gute zwischenmenschliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter können Lösungsvorschläge offen besprochen werden. Dies kann zu einer optimalen Lösung von Arbeitsaufgaben führen. Jeder Mitarbeiter hat das Recht, seine Bedürfnisse anzusprechen und eigene Ideen im Arbeitsablauf einzubringen. Das gewährleistet eine gute Entwicklung aller Mitarbeiter, da durch Besprechungen jeder ausreichend mit Informationen versorgt wird. Es entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Durch die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter wird auch die Verantwortung auf sie übertragen, was sie dazu motiviert, ihre Aufgaben selbständig und erfolgreich umzusetzen. Gleichzeitig vermindert sich der Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Durch die ausführliche Kommunikation wird es bei einem demokratischen Führungsverhalten zwangsläufig zu Verzögerungen im Arbeitsablauf kommen, was eine Kostensteigerung im Herstellungsprozess mit sich zieht. Das Vermeiden von Kritik an den

¹⁹⁹ Vgl. BOHINC, T.: Führung im Projekt. S. 97.

Mitarbeitern kann als Schwäche der Führungskraft gesehen werden. Unmotivierte Mitarbeiter können diese Schwäche mit Leistungsverminderung ausnützen, da es sowieso zu keinen Konsequenzen seitens der Führungskraft kommt.

3.3.3 Laissez-faire Führungsstil

3.3.3.1 Merkmale des laissez-faire Führungsstils

Der laissez-faire Führungsstil wird in der Literatur auch als „Nicht-Führungsstil“ bezeichnet. Charakteristisch für diesen Führungsstil ist, dass die Mitarbeiter sich selbst überlassen sind. Sie müssen selbst bestimmen, wie sie ihre Aufgaben lösen. Die Führungskraft verteilt lediglich die Arbeitsaufgaben und mischt sich nicht weiter ein. Sie nimmt sozusagen ihre Führungsaufgaben nicht wahr. Sie verhält sich gegenüber den Mitarbeitern passiv und schreitet bei Abweichungen nur in seltenen Fällen ein. Zwar stellt sie den Mitarbeitern die zur Entscheidungsfindung maßgeblichen Informationen zur Verfügung, nimmt aber im Entscheidungsfindungsprozess selbst keinen erheblichen Einfluss. Die Mitarbeiter müssen hauptsächlich selbständig agieren.²⁰⁰

Charakteristisch für den laissez-faire Führungsstil ist die geringe Mitarbeiter- und Leistungsorientierung der Führungskraft (siehe auch 3.2.2).

3.3.3.2 Vor- und Nachteile des laissez-faire Führungsstils

Beim laissez-faire Führungsstil wird selbständiges Arbeiten und ständiges Mitdenken der Mitarbeiter vorausgesetzt. Dadurch wird zugleich die Entwicklung ihrer Fähigkeiten gefördert. Die Mitarbeiter können innerhalb einer Gruppe die Arbeiten selbst aufteilen und somit selbst Entscheidungen treffen und Planungen durchführen. Die individuellen Stärken der Mitarbeiter könne besser eingesetzt werden. Die Führungskraft wird in ihrem Verantwortungsbereich entlastet. Sie kann sich zeitgleich um andere Dinge kümmern. Aufgrund der Entscheidungsfreiheit wird die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert. Die Mitarbeiter können sich mit dem Unternehmen identifizieren und verrichten ihre Arbeit mit mehr Leidenschaft.²⁰¹ Der geringe Führungseinfluss der Führungskraft und

²⁰⁰ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 10f.

²⁰¹ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 11f.

das Arbeiten in der Gruppe vermittelt den Mitarbeitern ein Zusammengehörigkeitsgefühl.

Durch die „Freiheit“ der Mitarbeiter kann jedoch die Übersicht der Führungskraft über den Arbeitsprozess völlig verloren gehen. Die Mitarbeiter entscheiden alles selbst und die Führungskraft kann nicht mehr gezielt eingreifen. Das kann bis zum Nichterreichen der vorgegebenen Ziele führen. Unter den Freiheiten der Mitarbeiter kann auch deren Disziplin und Arbeitsmoral leiden. Sie könnten mit Leistungsverringerung auf die fehlende „führende Hand“ reagieren. Das wirkt sich letztendlich negativ auf das Arbeitsergebnis aus. Aufgrund der fehlenden Führung kann es zu Kompetenzstreitigkeiten unter den Mitarbeitern kommen, wenn ein Mitarbeiter die Führungsrolle übernehmen will. Diese Streitigkeiten könnten zur Spaltung der Gruppe in mehrere konkurrierende Untergruppen oder Cliques führen, in denen dann emotionale Aspekte in den Vordergrund gerückt werden. Die Konzentration der Mitarbeiter auf die eigene Arbeit sinkt.²⁰²

3.3.4 Kooperativer Führungsstil

3.3.4.1 Merkmale des kooperativen Führungsstils

Der kooperative Führungsstil wird in der Literatur oft als das Optimum propagiert. Er kombiniert die positiven Eigenschaften des demokratischen mit denen des autoritären Führungsstils.

Führungskräfte mit einem kooperativen Führungsverhalten machen den Mitarbeitern immer wieder deutlich, dass ihnen einerseits die Unternehmensinteressen und -ziele als auch deren Befinden und ihre Zufriedenheit wichtig sind. Gegenüber den Mitarbeitern wird Wertschätzung gezeigt und ihnen partnerschaftlich und auf Augenhöhe begegnet. Die Führungskraft achtet die Meinungen der Mitarbeiter und geht vertrauensvoll mit ihnen um. Informationen werden regelmäßig mit den Mitarbeitern ausgetauscht und Entscheidung, wo es möglich ist, gemeinsam getroffen. Die Führungskraft pflegt eine gute Beziehung und engen Kontakt zu den Mitarbeitern, da sie ihre Bemühungen zu schätzen weiß. Erfolge werden gemeinsam mit den Mitarbeitern gefeiert bzw. werden gute Leistungen der Mitarbeiter wertgeschätzt. In Bezug auf Unternehmensinteressen und -ziele ist die Führungskraft konsequent und wenig kompromissbereit. Maximierung der Leistung durch Fördern und Fordern der Mitarbeiter lautet ihr Motto.²⁰³

²⁰² Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. S. 11f.

²⁰³ Vgl. KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. S. 29.

Charakteristisch für den kooperativen Führungsstil ist die hohe Mitarbeiter- und Leistungsorientierung der Führungskraft (siehe auch 3.2.2).

3.3.4.2 Vor- und Nachteile des kooperativen Führungsstils

Die offene Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe und auch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern vermittelt ein positives Arbeitsklima. Die Mitarbeiter sind im Problemlösungsprozess mit eingebunden und können ihre Vorschläge der Führungskraft unterbreiten. Dadurch wird ein ständiges Mitdenken der Mitarbeiter gewährleistet, was wiederum deren Förderung, Entwicklung und Motivation zu Gute kommt. Das letzte Wort hat jedoch die Führungskraft selbst. Sie überprüft und kontrolliert die Vorschläge und Arbeitsweisen der Mitarbeiter auf Konformität mit den Unternehmenszielen. Dadurch können Fehlentscheidungen durch die Mitarbeiter vermieden werden. Die Führungskraft versucht, ein Optimum an Leistung durch Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Die positiven Ergebnisse werden gewürdigt.

Durch die offene und ausführliche Kommunikation kommt es beim kooperativen, gleich wie beim demokratischen Führungsstil, zu Verzögerungen im Arbeitsablauf. Die Länge des Problemlösungsprozesses wird durch die Einbindung der Mitarbeiter vergrößert, anders als beim autoritären Führungsstil, wo die Führungskraft ohne vorherige Besprechungen die Arbeiten detailliert dem Mitarbeiter vermittelt. Ähnlich wie beim demokratischen Führungsstil kann bei Führungskräften mit einer hoch ausgeprägten Mitarbeiterorientierung das damit verbundene Bestreben zur Förderung des Mitarbeiters bei manchen als eine Schwäche der Führungskraft angesehen werden. Als Reaktion auf diese Schwäche könnten diese Mitarbeiter mit Leistungsverminderung reagieren. Manche Mitarbeiter können sich in Arbeitsgruppen nicht integrieren. Sie bevorzugen es, alleine zu arbeiten, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Diese könnten unter einem kooperativen Führungsstil, welcher gemeinsames Arbeiten und Entscheidungsfindungen in der Gruppe voraussetzt, unzufrieden und demotiviert werden.

4 Die Führungsstile auf der Baustelle

Die Art und Weise, wie eine Führungskraft mit den Mitarbeitern umgeht, ist meist von Person zu Person unterschiedlich. Oft kann man jedoch ein branchenabhängiges Führungsverhalten von Vorgesetzten erkennen.

So ist es z.B. in Branchen mit industrieller Fertigung üblich, den Mitarbeitern, welche in der Warenproduktion tätig sind, ihre Aufgaben und ihre Arbeitsweisen klar vorzulegen. Die Arbeitsschritte sind streng geregelt und müssen nach und nach abgehandelt werden. Die Mitarbeiter haben keinerlei Einfluss auf ihre Arbeitsweise und dürfen nur in seltenen Fällen Entscheidungen selbst treffen. Die Führungskraft macht Vorgaben laut den Unternehmenszielen, und freies Entscheiden der Mitarbeiter ist unerwünscht. Dieses Führungsverhalten würde einem autoritären Führungsstil entsprechen.

In Branchen, wo geistige Arbeit gefordert ist, kommt von den Vorgesetzten zumeist ein anderer Führungsstil zum Einsatz. Z.B. wird ein Vorgesetzter in einem Architekturbüro seine Mitarbeiter zu freiem und kreativem Arbeiten animieren wollen. Die Mitarbeiter müssen oft in Projektteams zusammenarbeiten, um Entwürfe für Aufträge und Lösungen zu Problemstellungen zu finden. Dabei kann jeder Mitarbeiter seine Meinung kundgeben. Das Team versucht gemeinsam die optimale Lösung oder den optimalen Entwurf zu finden. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams wird nach Stärken und Schwächen der Mitarbeiter vollzogen. Hier wäre ein autoritäres Führungsverhalten des Vorgesetzten völlig fehl am Platz und nicht zielführend. Gefragt ist eher ein kooperativer bis demokratischer Führungsstil, um die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen aufrecht zu erhalten.

Die Anforderungen an handwerkliche Berufe stellen eine Mischung aus klar definierten zu erledigenden Tätigkeiten und kreativem Entscheidungsspielraum dar. So sind auch die auf Baustellen tätigen handwerklichen Arbeitskräfte einerseits mit klaren Vorgaben von Konstruktionsplänen, Zeitplänen, Arbeitsschutzrichtlinien etc. konfrontiert. Diese unflexiblen Vorgaben müssen streng eingehalten und befolgt werden. Andererseits stellt jedes Bauprojekt, wie schon unter 1.1.1 beschreiben, ein Unikat dar und die Arbeitskräfte auf der Baustelle stehen meist vor neuen Herausforderungen mit individuellen Herstellungsprozessen, was von ihnen Flexibilität und ständiges Mitdenken abverlangt.

Die Hauptaufgabe der BFK ist, neben der Kontrolle und Einhaltung der Projektvorgaben und Unternehmensziele, die Baustellenmitarbeiter zu führen. Dabei müssen sie in der Lage sein, Aufgaben erfolgreich zu delegieren, mit den Mitarbeitern Gespräche zu führen sowie die Mitarbeiter und das Arbeitsteam zu motivieren und zu fördern. Wie diese

Führungsaufgaben am besten zu bewältigen sind wurde schon im Kapitel 2.4 ausführlich behandelt.

Durch die Förderung und Verbesserung der Motivation und Zusammenarbeit der Baustellenmitarbeiter kann ein Leistungsmaximum beim Herstellungsprozess von Bauprojekten erreicht werden. Die Ausprägung der Motivation und Zusammenarbeit ist dabei maßgeblich vom Führungsstil der Führungskraft abhängig (siehe 3.3).

Um nun das derzeitige Führungsverhalten von BFK zu durchleuchten, werden im Folgenden die in der Praxis bevorzugten und angewandten Führungsstile anhand einer Umfrage untersucht und analysiert (Kapitel 4.1 bis 4.6).

Im Kapitel 4.7 wird abschließend die Anwendung der situativen Führungstheorie auf der Baustelle vorgestellt.

4.1 Erstellung einer Umfrage zum Thema Führungsstile von Baustellenführungskräften

Um eine Aussage über die derzeit angewandten Führungsstile von BFK zu erhalten, wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Umfrage zum Thema Führung auf der Baustelle durchgeführt. Als Mittel zur Datenerfassung wurde die Online-Umfrage gewählt. Die Fragen und die Auswertung wurden dabei von einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten übernommen.

Im Folgenden werden die Befragungsmethode zur Datenerfassung, die Auswahl des Befragungssystems sowie der Inhalt der Umfrage und deren Durchführung erläutert.

4.1.1 Befragungsmethode der Datenerfassung

Für die Analyse und Beschreibung des Führungsverhaltens von Personen in Führungspositionen werden von Führungsforschern und Unternehmen der Managementberatung immer wieder neue Untersuchungsvarianten entwickelt. Die Untersuchungen erfolgen meist in Form von Befragungen durch Fragebögen oder Interviews. Die Probanden müssen dabei die entwickelten Fragen zur Erfassung des Führungsverhaltens beantworten bzw. Bewertungen durchführen. Als Probanden für die Datenerfassung können die Führungskräfte selbst (Selbsteinschätzung) oder deren Mitarbeiter herangezogen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Befragung durch einen Fragebogen gewählt. Diese Methode hat für die Probanden den Vorteil, dass sie sich den Zeitpunkt zur Beantwortung der Fragen selbst aussuchen können und nicht an einen Termin, wie bei der Befragung durch ein Interview, gebunden sind. Sie hatten daher die Möglichkeit, die Fragen in aller

Ruhe durchzulesen und standen bei der Beantwortung nicht unter Zeitdruck. Somit konnten vorschnell getroffene Aussagen vermieden werden.

Um schneller zu Ergebnissen zu gelangen, und um die Aussendung des Fragebogens zu erleichtern, wurde die Befragung mit Hilfe eines Online-Umfrage-Tools durchgeführt. Die erfassten Daten konnten sofort nach Beendigung der Umfrage eingesehen und in digitaler Form abgespeichert werden. Das ermöglichte eine rasche computerunterstützte Auswertung der Daten.

Als Probanden der Umfrage wurden BFK von Bauunternehmen im Hoch- und Tiefbau ausgewählt, welche hauptsächlich mit Tätigkeiten der Abwicklung von Bauprojekten beschäftigt sind (Bauleiter und Techniker). Diese sollten ihr Führungsverhalten gegenüber den Baustellenmitarbeitern durch die Beantwortung des Fragebogens einschätzen (Selbsteinschätzung durch die Führungskraft).

4.1.2 Auswahl des Befragungssystems

Das Befragungssystem der Umfrage und dessen Auswertung wurden aus einem bestehenden Fragebogen zur Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens übernommen.

Im Folgenden werden 3 unterschiedliche Fragebögen vorgestellt und anschließend die Auswahl, des innerhalb dieser Umfrage verwendeten, erläutert.

4.1.2.1 Fragebogen von KÄLIN und MÜRI

Der Fragebogen stammt aus der Publikation „Sich und andere Führen“²⁰⁴ der beiden Schweizer Autoren KARL KÄLIN und Peter MÜRI. Der Fragebogen basiert auf der Zuordnung von Bewertungspunkten zu verhaltensspezifischen Aussagen über das eigene Führungsverhalten.

Der Proband bekommt zu sieben verschiedenen elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern jeweils 4 verschiedene Aussagemöglichkeiten. Der Fragebogen beinhaltet somit insgesamt 28 zu bearbeitende Aussagen. Der Proband bewertet nach vorherigem Durchlesen aller Auswahlmöglichkeiten innerhalb des jeweiligen Bereiches die Aussagen anhand einer Bewertungsskala. Die Bewertungsskala erstreckt sich dabei von vier Punkte, für die Aussage die am meisten auf den Probanden zutrifft, bis hin zu einem Punkt, für

²⁰⁴ Vgl. http://www.coaching-house.ch/wp-content/uploads/2012/03/Test_F%C3%BChrungsverhalten_M%C3%BCri.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013. Vgl. dazu auch KÄLIN, K.; MÜRI, P.: Sich und andere führen. S.

die Aussage, die am wenigsten auf ihn zutrifft. Für jede Aussage muss eine Punktebewertung durchgeführt werden. Die vier zur Auswahl stehenden Aussagen sollen dabei das Verhalten der Führungskraft in folgenden sieben Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern repräsentieren (Verhalten beim Ziele Setzen, Verhalten beim Planen, Verhalten bei der Ideensuche, Verhalten beim Entscheiden, Verhalten beim Realisieren, Verhalten beim Kontrollieren, Verhalten bei Konflikten).

Die bewerteten Aussagen der Probanden können anschließend innerhalb der Auswertung vier verschiedenen Führungsstilen zugeordnet werden. Der Fragebogen verwendet bei der Zuordnung die Führungsstile des mehrdimensionalen Führungsstilkonzepts, welches zwischen folgenden vier unterscheidet (siehe auch 3.2.2):

- Autoritärer Führungsstil
- Demokratischer Führungsstil
- Laissez-faire Führungsstil
- Kooperativer Führungsstil

Durch die Summation der Punkte der dem jeweiligen Führungsstil zugeordneten Aussagen entsteht dessen Gesamtpunktezahl. Anhand der Punktesummen kann eine Aussage über das Führungsverhalten des Probanden und dessen Ausprägung innerhalb der vier Führungsstile gemacht werden. Der Führungsstil mit der höchsten Gesamtpunktezahl kann abschließend als der auf den Probanden zutreffendsten bewertet werden.

4.1.2.2 Fragebogen von NORTHOUSE

Der Fragebogen stammt aus der Publikation „Introduction to Leadership“²⁰⁵ des Autors PETER NORTHOUSE. Der Fragebogen basiert auf einer Punktebewertung von insgesamt 18 Aussagen. Die unterschiedlichen Aussagen beinhalten allgemeine Sichtweisen über Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Bewertungsskala reicht von fünf Punkten für Aussagen, welche ganz sicher mit der Meinung des Probanden konform gehen, bis zu einem Punkt für Aussagen, welche ganz sicher nicht mit der Meinung des Probanden konform gehen. Der Proband muss demnach jeder Aussage 1 bis 5 Punkte geben, je nachdem, wie sehr er sich mit der Aussage identifizieren kann.

²⁰⁵ Vgl. http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources/questionnaires/89527_03q.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013. Vgl. dazu auch NORTHOUSE, P. G.: Introduction to leadership. S.

Die einzelnen Aussagen können den drei unterschiedlichen Führungsstilen nach dem eindimensionalen Führungsstilkonzept von LEWIN (siehe auch 3.2.1) zugeordnet werden:

- Autoritärer Führungsstil
- Demokratischer Führungsstil
- Laissez-faire Führungsstil

Durch die Summation der Punkte der einem Führungsstil zugeordneten Aussagen entsteht die Gesamtpunktezah für den jeweiligen Führungsstil. Anhand der Punktesummen kann wiederum eine Aussage über das Führungsverhalten des Probanden gemacht werden. Der Führungsstil mit der höchsten Gesamtpunktezah kann als der auf den Probanden zutreffendsten bewertet werden.

4.1.2.3 Fragebogen von Management Impulse GmbH

Der Fragebogen stammt von der Homepage des Unternehmens „Management-Impulse GmbH“ aus Wien, welches Dienstleistungen der Unternehmensberatung anbietet.²⁰⁶

Er beinhaltet insgesamt 35 Aussagen zu verschiedenen Denkweisen und Verhaltensformen einer Führungskraft. Der Proband bewertet die Aussagen anhand von einzukreisenden Buchstaben. Durch die Bewertung soll der Proband angeben, wie oft er in der Praxis laut der Aussage handeln würde. Die Aussagen können mit A (immer), B (oft), C (ab und zu), D (selten) bis E (nie) bewertet werden.

Die bewerteten Aussagen werden anschließend in ein Punktesystem umgewandelt. Jede Aussage kann einem der folgenden eindimensionalen Führungsstile zugeordnet werden:

- Autoritärer Führungsstil
- Laissez-faire Führungsstil

Nach der Auswertung des Punktesystems erhält man zwei Summen. Eine Summe repräsentiert die Übereinstimmung mit dem autoritären und die andere die Übereinstimmung mit dem Laissez-faire Führungsstil. Durch Eintragen der Werte in eine Grafik kann anschließend bestimmt werden, in welchem Umfang sich der Proband im täglichen Leben der beiden Führungsstile bedient. Weiters kann eine Aussage getroffen

²⁰⁶ Vgl. http://www.management-impulse.com/iddb/archiv10119/15_archiv10119_70508.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013.

werden, inwieweit auch der demokratische Führungsstil auf den Probanden zutrifft.

4.1.2.4 Verwendetes Befragungssystem der Umfrage

Das im Rahmen dieser Arbeit verwendete Befragungssystem wurde vom Fragebogen von KÄLIN und MÜRI übernommen. Ausschlaggebend für die Wahl dieses Fragebogens war, dass dieser auf der Basis des mehrdimensionalen Führungsstilkonzepts funktioniert und er dadurch eine Auswertung nach den vier klassischen Führungsstilen ermöglicht. Ein weiteres Kriterium für seine Wahl ist die Einteilung des Fragebogens in sieben Verhaltensbereiche (beim Ziele setzen, beim Planen, bei der Ideensuche, beim Entscheiden, beim Realisieren, beim Kontrollieren, bei Konflikten). Dies ermöglicht eine genauere Analyse des Verhaltens der BFK in diesen sieben Bereichen.

4.2 Inhalt und Durchführung der Umfrage

Für die Durchführung der Umfrage wurde das Online-Umfrage-Tool „2ask“ gewählt. Die Fragen zur Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens von KÄLIN und MÜRI wurden mit Hilfe des Tools generiert. Dieser beinhaltet, wie schon oben erwähnt, je 4 zu bewertende Aussagen zu sieben unterschiedlichen Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern (insgesamt 28 zu bewertende Aussagen). Die Probanden mussten also zu jeder der vier Aussagen innerhalb des Verhaltensbereichs eine Bewertung zwischen 4 (trifft sicher zu) und 1 (trifft sicher nicht zu) abgeben und somit ihr eigenes Verhalten einstufen (siehe Bild 4.1).

Führungsverhalten von Baustellenführungs Kräften (BFK)  25%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D innerhalb der Abschnitte durch. Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft (so wie Sie tatsächlich sind und nicht wie Sie gerne sein möchten). Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

1. Verhalten beim Ziele setzen *
9. Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

<p>A: Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeiter entsteht eine gute Leistung.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/>
<p>B: Die Mitarbeiter sollen sich die Ziele möglichst selbst setzen, da sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengen. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/>
<p>C: Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung pflichtgemäß erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/>
<p>D: Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern regelmäßig Ziele, sodass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeiter ergänzen. Die Mitarbeiter sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/>

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'


Bild 4.1 Beispiel einer Befragung aus der Online-Umfrage zum Führungsverhalten von Baustellenführungs Kräften

Neben den Fragestellungen zum Führungsverhalten wurden noch weitere demografische Fragen in die Umfrage eingebaut. Die Probanden mussten Angaben über Alter, Geschlecht, höchste abgeschlossene Ausbildung, Erfahrung im Bauwesen, Beschäftigungsdauer im derzeitigen Unternehmen, derzeitige Position im Unternehmen und über ihre Erfahrung in der derzeitigen Position machen.

Zusätzlich zu den Fragen über das eigene Führungsverhalten wurden noch zwei weitere hinzugefügt, welche Informationen zu folgenden Themen geben sollten:

- Maximale Anzahl der von einem Bauleiter zu führenden Arbeitskräfte
- Maximale Anzahl der von einem Polier zu führenden Arbeitskräfte

Nach Fertigstellung der Online-Umfrage wurden insgesamt 27 Bauleiter und Techniker von unterschiedlichen Bauunternehmen in Österreich als

Probanden ausgewählt und zur Teilnahme an der Umfrage via e-mail eingeladen. Diese konnten die Umfrage durch klicken auf einen Link starten. Die Bearbeitungsmöglichkeit der Umfrage durch die Probanden wurde auf 9 Tage festgelegt.

Die erstellte Umfrage kann dem Anhang entnommen werden.

4.3 Darstellung der Ergebnisse der Umfrage

Von den 27 eingeladenen Probanden nahmen 16 an der Online-Umfrage teil (15 männliche, 1 weibliche). Darunter befanden sich 13 Bauleiter, 2 Techniker und 1 Oberbauleiter. Die höchste abgeschlossene Ausbildung der Probanden variiert zwischen Fachschul-, HTL- und Universitäts-Abschluss (Ausbildung); das Alter zwischen 27 und 59 Jahre; die Erfahrung im Bauwesen zwischen 2 und 39 Jahre (t-Bauw.), die Erfahrung in der Position als Bauleiter, Oberbauleiter oder Techniker zwischen 1 und 28 Jahre (t-Pos.).

Tabelle 4.1 Demografische Daten der Befragten

Nr.	Alter [Jahre]	Geschl.	Ausbildung	t-Bauw. [Jahre]	t-Unternehmen [Jahre]	Position	t-Pos. [Jahre]
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17

Die Auswertung der Daten erfolgte nach der Vorgabe von MÜRI und KÄLIN (siehe Anhang), welche den dominanten Führungsstil des Teilnehmers erfassen soll (Führungsstil mit der höchsten erreichten Punktezahl der Auswertung). Dieser Stil wird im Rahmen dieser Arbeit auch als Primärstil bezeichnet.

Neben dem Primärstil kann auch eine Betrachtung des Ersatzstils der Probanden (Führungsstil mit der zweithöchsten erreichten Punktzahl der Auswertung) angestellt werden. Dieser stellt einen weiteren bevorzugten Führungsstil des Probanden dar, auf den er bei Erfolglosigkeit durch den Primärstil ausweicht. Dieser Stil wird im Rahmen dieser Arbeit auch als Sekundärstil bezeichnet.

Weiters ermöglicht der Aufbau der Umfrage eine genauere Untersuchung des Führungsverhaltens der BFK in den sieben Verhaltensbereichen.

Im Kapitel 4.3.1 und 4.3.2 werden die Ergebnisse aller Umfrageteilnehmer veranschaulicht, um einen generellen Überblick über die angewendeten Führungsstile und das Führungsverhalten von BFK zu erlangen.

In den Kapiteln 4.3.3 bis 4.3.6 werden die Ergebnisse der Umfrage detailliert in Abhängigkeit von

- Alter,
- höchste abgeschlossene Ausbildung,
- Erfahrung im Bauwesen und
- Position

dargestellt und analysiert.

4.3.1 Gesamtergebnis der Umfrage

Die Auswertung der durch die Umfrage erhaltenen Daten ergibt, dass von 16 befragten Bauleitern und Technikern 10 einen kooperativen, 3 einen autoritären und ein Teilnehmer einen demokratischen Führungsstil bevorzugen (Primärstil). Ein Proband steht, aufgrund von Punktegleichheit bei der Auswertung, zwischen kooperativem und demokratischem Führungsstil. Insgesamt weisen also 72% der befragten BFK einen kooperativen (11,5 von 16), 19% einen autoritären (3 von 16) und 9% (1,5 von 16) einen demokratischen Primärstil auf (siehe Bild 4.2).

Es kann also festgestellt werden, dass die Mehrzahl der BFK wie Bauleiter und Techniker zu einem kooperativen Führungsstil im Umgang mit den Baustellenmitarbeitern tendieren, gefolgt von einem autoritären Stil. D.h. dass BFK im Allgemeinen versuchen, die Leistung der Baustellenmitarbeiter zu maximieren, ohne dabei deren Bedürfnisse außer Acht zu lassen. Ein Führungsverhalten nach dem laissez-faire Stil konnte bei keinem Teilnehmer festgestellt werden.

Primärer Führungsstil der Befragten (n=16)

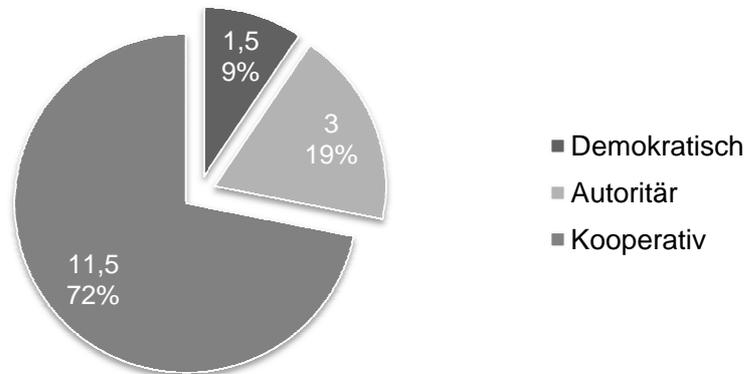


Bild 4.2 Primäre Führungsstile der befragten BFK (n=16)

Betrachtet man die Verteilung der Sekundärstile innerhalb der Gruppe mit kooperativem Primärstil kann man feststellen, dass diese vorwiegend einen autoritären (5 von 11,5; 43%) oder demokratischen (6 von 11,5; 52%) Ersatzstil anwenden würden (siehe Bild 4.3). Das bedeutet, dass die Mehrzahl der BFK, neben einem kooperativen Führungsstil, in Ausnahmesituationen auf ein demokratisches oder autoritäres Verhalten zurückgreifen würde. Als Sekundärstil der Gruppe mit vorrangig autoritärem Führungsstil kann der kooperative Stil festgestellt werden (2 von 3; 67%).

In Bild 4.4 ist die prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenzen der Befragten BFK dargestellt, welche sich aus der Division der jeweils erreichten Punktesummen pro Führungsstil mit der Gesamtsumme an erreichbaren Punkten ergibt. Dabei ist ersichtlich, dass das Führungsverhalten aller befragten BFK zu 32,1% als kooperativ, 24,6% als autoritär, 23,6% als demokratisch und zu 19,6% als laissez-faires Verhalten eingestuft werden kann. Daher kann angenommen werden, dass BFK in erster Linie ein kooperatives Verhalten im Umgang mit den Baustellenmitarbeitern aufweisen.

Primärer und sekundärer Führungsstil der Befragten (n=16)

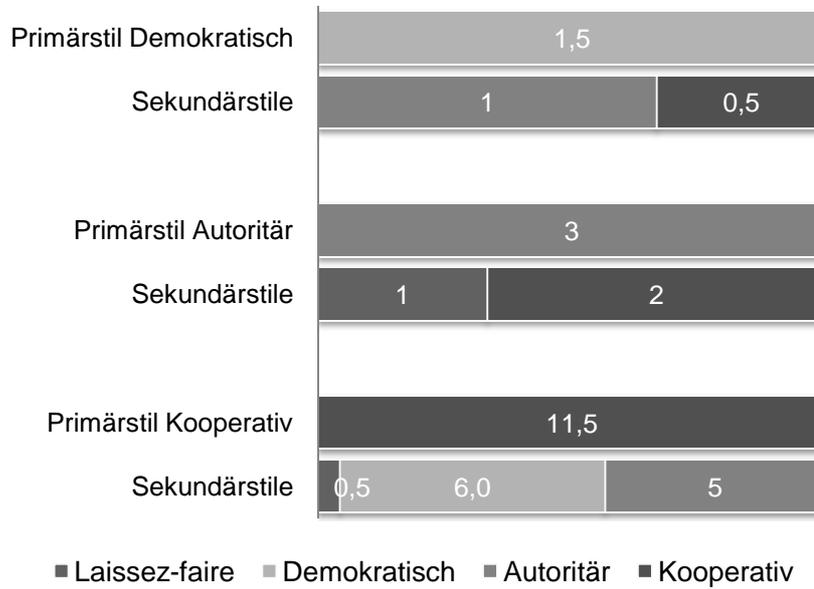


Bild 4.3 Primäre und sekundäre Führungsstile der befragten BFK (n=16)

Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz (n=16)

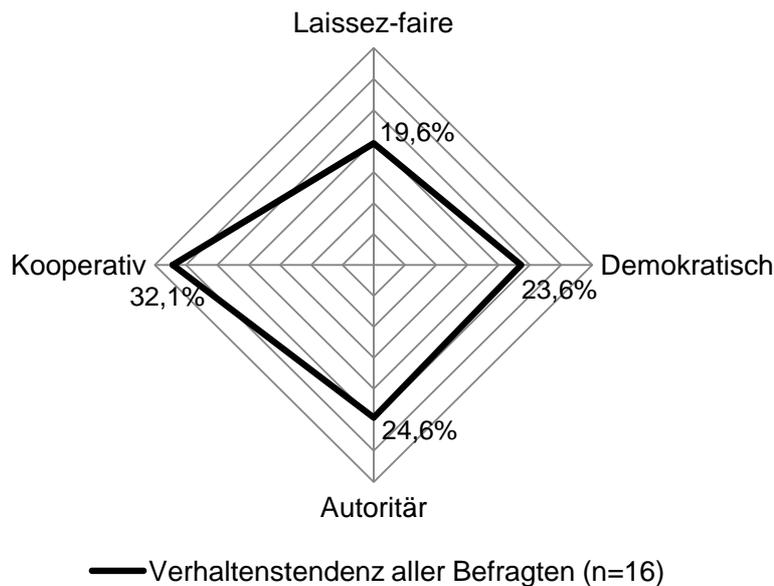


Bild 4.4 Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz der befragten BFK (n=16)

4.3.2 Ergebnisse in den Verhaltensbereichen

Die Einteilung der Umfrage in sieben Verhaltensbereiche erlaubt eine detaillierte Analyse des Führungsverhaltens von BFK in bestimmten Situationen. Im Folgenden werden die Aussagen mit den höchsten und niedrigsten erreichten Punktesummen innerhalb der untersuchten Verhaltensbereiche dargestellt. Somit kann eine Aussage über das prinzipiell bevorzugte und abgelehnte Führungsverhalten von BFK in diesen Situationen beschrieben werden.

4.3.2.1 Verhalten beim Ziele setzen

Bevorzugtes Verhalten: kooperativ (54 von 64 erreichbaren Punkten; 84,4%)

„Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern regelmäßig Ziele, sodass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeiter ergänzen. Die Mitarbeiter sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.“²⁰⁷

Abgelehntes Verhalten: demokratisch (25 von 64 erreichbaren Punkten; 39,1%)

„Die Mitarbeiter sollen sich die Ziele möglichst selbst setzen, da sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengen. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.“²⁰⁸

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die befragten BFK regelmäßige Zielvereinbarungen und Zielgespräche mit den Baustellenmitarbeitern durchführen. Sie versuchen dadurch eine Selbstentscheidung der Mitarbeiter ohne vorherige Rücksprache zu vermeiden.

4.3.2.2 Verhalten beim Planen

Bevorzugtes Verhalten: kooperativ (52 von 64 erreichbaren Punkten; 81,3%)

„Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeiter aktivieren.“²⁰⁹

²⁰⁷ Auszug aus der Umfrage

²⁰⁸ Auszug aus der Umfrage

²⁰⁹ Auszug aus der Umfrage

Abgelehntes Verhalten: laissez-faire (26 von 64 erreichbaren Punkten; 40,6 %)

„Ich mache Pläne, wo es die Situation erfordert. Alle Mitarbeiter sollten sich auf ihre eigene Weise „durchbeissen“.“²¹⁰

Die Mehrheit der befragten BFK versucht im Vorhinein, durch eine detaillierte Planung einen geregelten Arbeitsablauf und Arbeitsfortschritt zu gewährleisten. Jeder Mitarbeiter soll sich seiner Aufgaben bewusst sein.

4.3.2.3 Verhalten bei der Ideensuche

Bevorzugtes Verhalten: kooperativ (62 von 64 erreichbaren Punkten; 96,9%)

„Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.“²¹¹

Abgelehntes Verhalten: demokratisch (22 von 64 erreichbaren Punkten; 34,4%)

„Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.“²¹²

In Hinblick auf Lösungsvorschläge bei Problemen bevorzugen die befragten BFK, sich zusätzliche Meinungen und Ideen von erfahrenen Dritten einzuholen. Sind sie jedoch fest von ihrer Meinung überzeugt, geben sie diese unvoreingenommen preis.

4.3.2.4 Verhalten beim Entscheiden

Bevorzugtes Verhalten: kooperativ (57 von 64 erreichbaren Punkten; 89,1%)

„Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.“²¹³

Abgelehntes Verhalten: laissez-faire (27 von 64 erreichbaren Punkten; 42,2%)

„Ich schließe mich, wenn möglich, den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.“²¹⁴

²¹⁰ Auszug aus der Umfrage

²¹¹ Auszug aus der Umfrage

²¹² Auszug aus der Umfrage

²¹³ Auszug aus der Umfrage

Die Mehrheit der befragten BFK bevorzugt eine aktive gemeinsame Entscheidungsfindung mit den Baustellenmitarbeitern. Dadurch sollen Fehlentscheidungen vermieden werden. Die endgültige Entscheidung wird jedoch vorwiegend selbst bestimmt.

4.3.2.5 Verhalten beim Realisieren

Bevorzugtes Verhalten: laissez-faire (50 von 64 erreichbaren Punkten; 78,1%)

„Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.“²¹⁵

Abgelehntes Verhalten: autoritär (28 von 64 erreichbaren Punkten; 43,8%)

„Ich setze mich selber unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche mich durchzusetzen.“²¹⁶

Die befragten BFK bevorzugten eine effiziente und reibungslose Durchführung der erforderlichen Arbeiten. Um dies zu gewährleisten werden schon im Vorhinein alle Arbeitsschritte durchdacht, um Komplikationen und Stresssituationen während der Durchführung zu vermeiden.

4.3.2.6 Verhalten beim Kontrollieren

Bevorzugtes Verhalten: demokratisch (51 von 64 erreichbaren Punkten; 79,7%)

„Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.“²¹⁷

Alternativ bevorzugtes Verhalten: autoritär (47 von 64 erreichbaren Punkten; 73,4%)

„Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.“²¹⁸

²¹⁴ Auszug aus der Umfrage

²¹⁵ Auszug aus der Umfrage

²¹⁶ Auszug aus der Umfrage

²¹⁷ Auszug aus der Umfrage

²¹⁸ Auszug aus der Umfrage

Abgelehntes Verhalten: laissez-faire (23 von 64 erreichbaren Punkten; 35,9%)

„Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das „automatisch“ funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.“²¹⁹

Die Mehrheit der befragten BFK führt regelmäßig Kontrollen des Arbeitsfortschritts durch und macht die Baustellenmitarbeiter bei Abweichungen darauf aufmerksam, ohne dabei bestimmend und erniedrigend zu werden. Sie versuchen dadurch Abweichungen festzustellen und rechtzeitige Gegenmaßnahmen einzuleiten.

4.3.2.7 Verhalten bei Konflikten

Bevorzugtes Verhalten: kooperativ (55 von 64 erreichbaren Punkten; 85,9 %)

„Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.“²²⁰

Alternativ bevorzugtes Verhalten: demokratisch (54 von 64 erreichbaren Punkten; 84,4%)

„Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeiter zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen.“²²¹

Abgelehntes Verhalten: laissez-faire (21 von 64 erreichbaren Punkten; 32,8%)

„Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.“²²²

Bei Konflikten versuchen die befragten BFK stets die Ursachen aufzufindig zu machen und die Tatsachen festzustellen. Sie bevorzugen es, Konflikte so schnell wie möglich aus dem Weg zu räumen und suchen daher umgehend das Gespräch mit den Beteiligten.

²¹⁹ Auszug aus der Umfrage

²²⁰ Auszug aus der Umfrage

²²¹ Auszug aus der Umfrage

²²² Auszug aus der Umfrage

4.3.2.8 Zusammenfassung der Ergebnisse in den Verhaltensbereichen

In Tabelle 4.2 sind die Ergebnisse der Umfrage innerhalb der sieben Verhaltensbereiche zusammengefasst (siehe auch Anhang). Dabei ist das Ergebnis des primär bevorzugten Führungsverhaltens innerhalb des jeweiligen Bereichs mit einem „++“ und das zweitrangig bevorzugte mit einem „+“ gekennzeichnet. Das von den Befragten BFK als primär negativ bewertete Führungsverhalten ist mit einem „--“ und das zweitrangig als negativ eingestufte mit einem „-“ gekennzeichnet.

Tabelle 4.2 Bevorzugtes und abgelehntes Führungsverhalten der befragten Baustellenführungskräfte in den untersuchten Verhaltensbereichen

Verhaltensbereiche	Laissez-faires Verhalten	Demokratisches Verhalten	Autoritäres Verhalten	Kooperatives Verhalten
Verhalten beim Ziele setzen	-	--	+	++
Verhalten beim Planen	--	-	+	++
Verhalten bei der Ideensuche	-	--	+	++
Verhalten beim Entscheiden	--	-	+	++
Verhalten beim Realisieren	++	+	--	+
Verhalten beim Kontrollieren	--	++	+	-
Verhalten bei Konflikten	--	+	-	++

4.3.3 Detailergebnis in Abhängigkeit des Alters

Um eine Aussage über das Führungsverhalten in Abhängigkeit des Alters zu erlangen, werden die Ergebnisse der Teilnehmer in zwei Alterskategorien aufgeteilt (< 40 Jahre und ≥ 40 Jahre). Diese Aufteilung ergibt 9 Probanden in der Kategorie < 40 Jahre und 7 in der Kategorie ≥ 40 Jahre.

Beim Vergleich der primären Führungsstile der beiden Alterskategorien können keine erheblichen Unterschiede festgestellt werden (siehe Bild 4.5). Sowohl BFK mit einem Alter unter als auch über oder gleich 40 Jahre tendieren vorwiegend zu einem kooperativen Führungsstil (6,5 von 9; 72% und 5 von 7; 71%). Das Alter der BFK scheint daher keinen erheblichen Einfluss auf deren primären Führungsstil zu haben.

Primärer Führungsstil nach Alter (n=16)

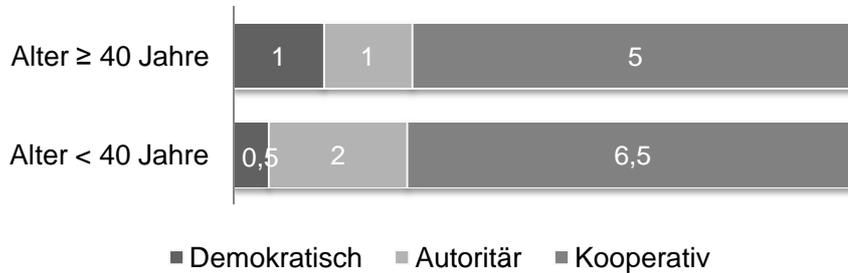


Bild 4.5 Primäre Führungsstile in Abhängigkeit des Alters der befragten BFK (n=16)

Bei der Gegenüberstellung der Verhaltenstendenzen ist ersichtlich, dass die BFK mit einem Alter ≥ 40 Jahre eher zu einem demokratischen Führungsverhalten neigen als ihre jüngeren Kollegen (Differenz: 4,2%). Ansonsten sind keine maßgebenden Unterschiede erkennbar (siehe Bild 4.6).

Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Alter (n=16)

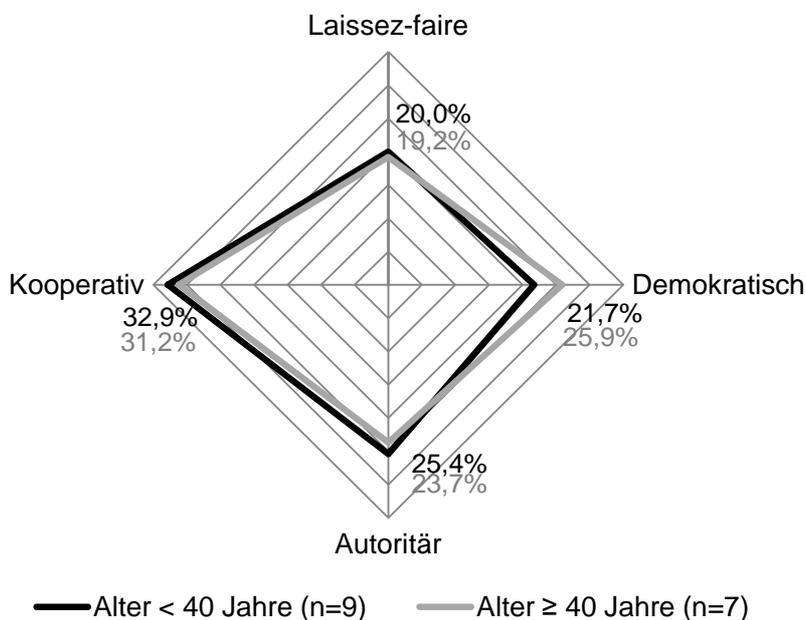


Bild 4.6 Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit des Alters der befragten BFK (n=16)

4.3.4 Detailergebnis in Abhängigkeit der Ausbildung

Um eine Aussage über das Führungsverhalten in Abhängigkeit der Ausbildung zu erlangen, werden die Teilnehmer der Umfrage anhand ihrer höchsten abgeschlossenen Ausbildung eingeteilt. An der Umfrage nahmen somit insgesamt 3 Probanden mit Fachschul-Abschluss, 8 Probanden mit HTL-Abschluss und 5 Probanden mit Universitäts-Abschluss teil.

Bild 4.7 zeigt das Ergebnis der Gegenüberstellung der primären Führungsstile in Abhängigkeit nach der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Probanden. Die Auswertung der Umfrage ergibt bei allen BFK mit einem Universitäts-Abschluss einen kooperativen primären Führungsstil (100% kooperativ). Die Probanden mit HTL-Abschluss können mit 75% (6 von 8) einem kooperativen und mit 25% (2 von 8) einem autoritären Führungsstil zugeordnet werden. Der primäre Führungsstil der Probanden mit Fachschul-Abschluss variiert gleichmäßig zwischen demokratisch, autoritär und kooperativ.

Anhand dieser Gegenüberstellung kann angenommen werden, dass die höchste abgeschlossene Ausbildung von BFK durchaus einen Einfluss auf deren späteres Führungsverhalten hat. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eine Tendenz zu einem kooperativen Führungsstil, je höher die abgeschlossene Ausbildung der BFK ist. Gründe für diese Tendenz können die eventuell gezieltere Ausbildung hin zu einem kooperativen Verhalten und die schulischen Vorkenntnisse zum Thema Führungsverhalten bei HTL- und Universitäts-Absolventen sein.

Primärer Führungsstil nach Ausbildung (n=16)

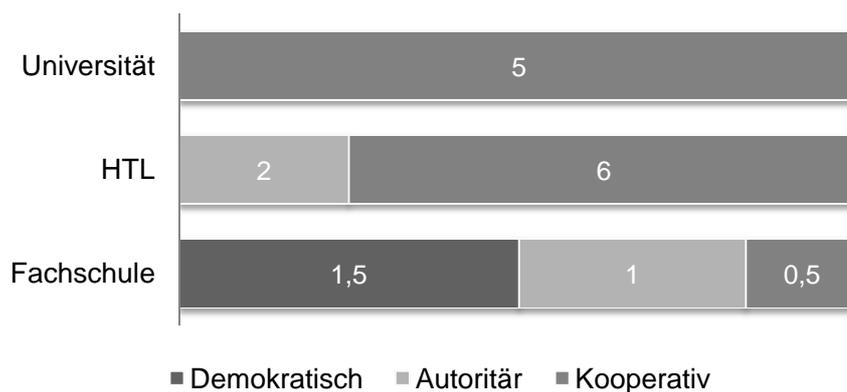


Bild 4.7 Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Ausbildung der befragten BFK (n=16)

Bild 4.8 zeigt das Ergebnis der prozentuellen Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der höchsten abgeschlossenen Ausbildung von BFK. Auch hier ist die Tendenz hin zu einem kooperativen Führungsverhalten, je höher die abgeschlossene

Ausbildung ist, klar erkennbar (Differenz von Universität zu Fachschule: 6,4%). Weiters kann eine fallende Tendenz im autoritären und demokratischen Führungsverhalten, je höher die Ausbildung, beobachtet werden.

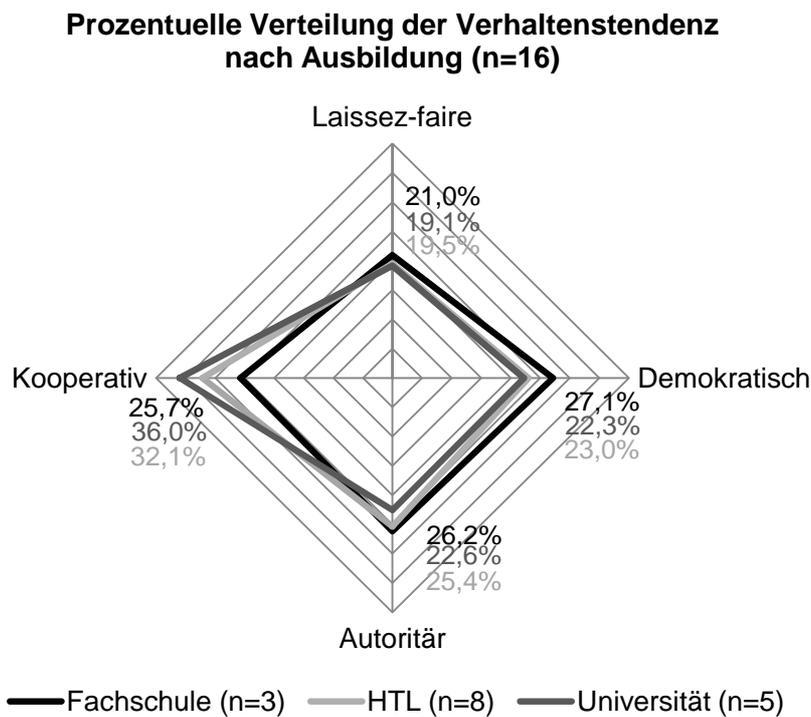


Bild 4.8 Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Ausbildung der befragten BFK (n=16)

4.3.5 Detailergebnis in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen

Um eine Aussage über das Führungsverhalten in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen zu erlangen, werden die Probanden der Umfrage in zwei Erfahrungskategorien aufgeteilt (< 10 Jahre und ≥ 10 Jahre). Diese Aufteilung ergibt 5 Probanden in der Kategorie < 10 Jahre und 11 Probanden in der Kategorie ≥ 10 Jahre

Beim Vergleich der Ergebnisse der primären Führungsstile der beiden Erfahrungskategorien können keine erheblichen Unterschiede festgestellt werden (siehe Bild 4.9). Die BFK beider Kategorien tendieren vorwiegend zu einem kooperativen Führungsstil.

Die Erfahrung im Bauwesen scheint daher keinen Einfluss auf den primären Führungsstil von BFK zu haben.

Primärer Führungsstil nach Erfahrung im Bauwesen (n=16)

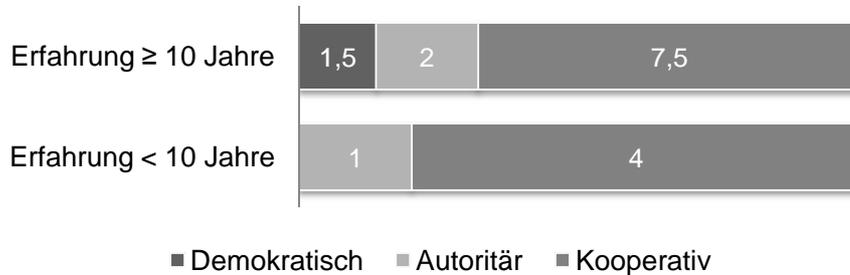


Bild 4.9 Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen der befragten BFK (n=16)

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Verhaltenstendenzen ist ersichtlich, dass BFK mit einer Erfahrung im Bauwesen ≥ 10 Jahre eher zu einem demokratischen (Differenz: 6,5%) und weniger zu einem autoritären Führungsverhalten (Differenz: -3,3%) neigen als diejenigen mit einer Erfahrung < 10 Jahre (siehe Bild 4.10). Ein ähnlicher Trend kann auch bei der Gegenüberstellung der Verhaltenstendenzen in Abhängigkeit des Alters festgestellt werden (siehe oben).

Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Erfahrung im Bauwesen (n=16)

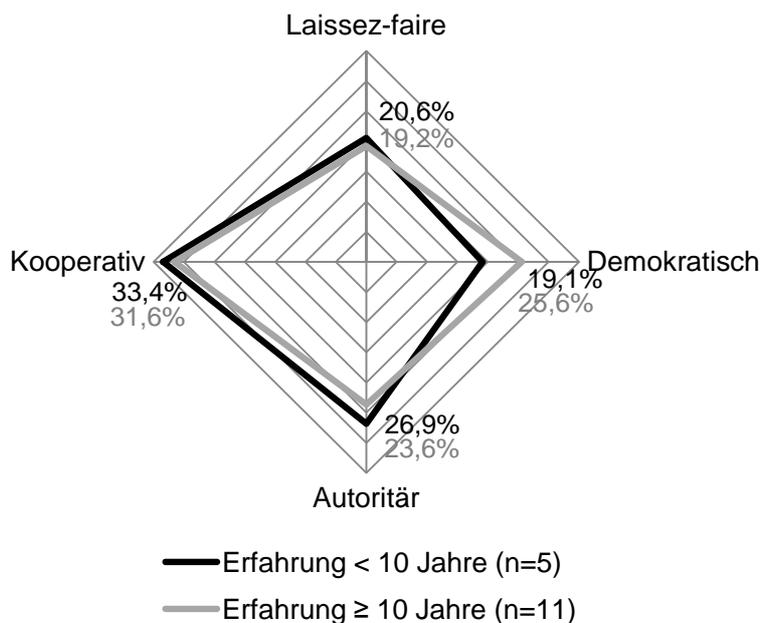


Bild 4.10 Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen der befragten BFK (n=16)

4.3.6 Detailergebnis in Abhängigkeit der Position

Da die Probanden bei der Umfrage ihre derzeitige Position im Unternehmen angeben mussten, kann eine Betrachtung des Führungsverhaltens in Abhängigkeit der Position der BFK durchgeführt werden. Die Aufteilung in Abhängigkeit der Position ergibt insgesamt 13 Bauleiter, 2 Techniker und einen Oberbauleiter. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl von Oberbauleitern und Technikern können über deren charakteristisches Führungsverhalten keine repräsentativen Aussagen getätigt werden. Die Ergebnisse dieser Positionen sind nur der Vollständigkeit halber angeführt.

Unter der Gruppe der Bauleiter weisen 69% der Probanden (9 von 13) einen kooperativen, 23% (3 von 13) einen autoritären und 8% (1 von 13) einen demokratischen primären Führungsstil auf.

Somit kann festgestellt werden, dass die Mehrheit der als Bauleiter positionierten BFK zu einem kooperativen Führungsstil neigen. Beim Oberbauleiter konnte ein rein autoritärer Führungsstil festgestellt werden. Unter den beiden Technikern konnte ein kooperativer und ein kooperativ-demokratischer primärer Führungsstil festgestellt werden (siehe Bild 4.11)

Primärer Führungsstil nach Position (n=16)

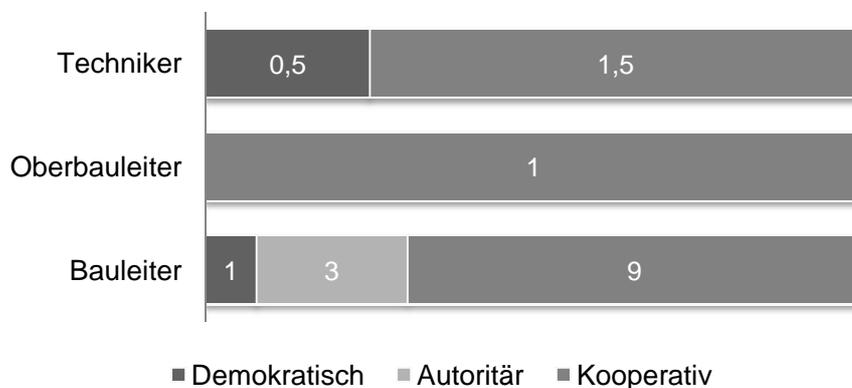


Bild 4.11 Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Position der befragten BFK (n=16)

Die Bandbreite der Erfahrung in der Gruppe der Bauleiter (von 1 bis 28 Jahren Erfahrung als Bauleiter) lässt eine weitere Betrachtung des Führungsverhaltens in Abhängigkeit der Erfahrung zu. Somit werden die 13 befragten Bauleiter in zwei Erfahrungs-Kategorien eingeteilt (Erfahrung < 10 Jahre und \geq 10 Jahre). Die Einteilung ergab 8 Bauleiter in der Kategorie „Erfahrung < 10 Jahre“ und 5 Bauleiter in der Kategorie „Erfahrung \geq 10 Jahre“.

Bild 4.12 zeigt das Ergebnis der Gegenüberstellung der primären Führungsstile in Abhängigkeit nach der Erfahrung als Bauleiter. In der Kategorie „Erfahrung < 10 Jahre“ als Bauleiter weisen 75% (6 von 8) einen kooperativen, 12,5% (1 von 8) einen autoritären und ebenfalls 12,5% (1 von 8) einen demokratischen primären Führungsstil auf. D.h., dass die Mehrheit der Bauleiter mit einer Erfahrung unter 10 Jahren in ihrer Position eher zu einem kooperativen Führungsstil tendiert. In der Kategorie „Erfahrung ≥ 10 Jahre“ als Bauleiter weisen 60% (3 von 5) einen kooperativen und 40% (2 von 5) einen autoritären primären Führungsstil auf. Die Gegenüberstellung der primären Führungsstile in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter lässt daher keine gravierenden Unterschiede erkennen.

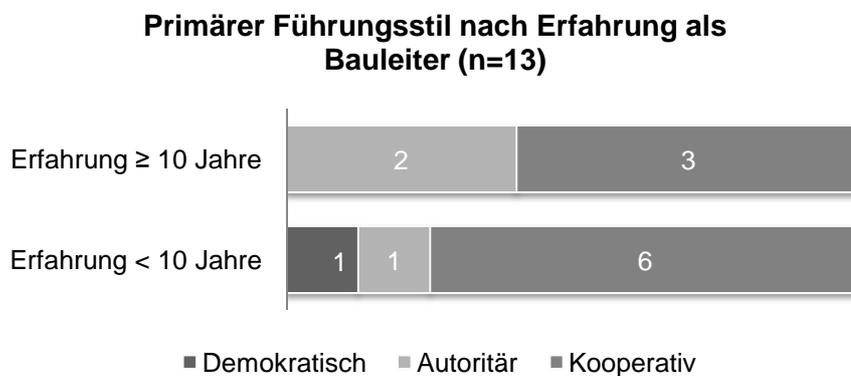


Bild 4.12 Primäre Führungsstile in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter (n=13)

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Verhaltenstendenzen in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter ist ersichtlich, dass die Bauleiter mit einer Erfahrung ≥ 10 Jahre in ihrer Position eher zu einem demokratischen Führungsverhalten neigen (Differenz: -3,3%) als die Gruppe mit einer Erfahrung < 10 Jahre (siehe Bild 4.13). Dieser Trend wurde schon bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Verhaltenstendenzen in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen, sowie auch in Abhängigkeit des Alters der BFK festgestellt und kann daher nur bestätigt werden (siehe oben).

Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Erfahrung als Bauleiter (n=13)

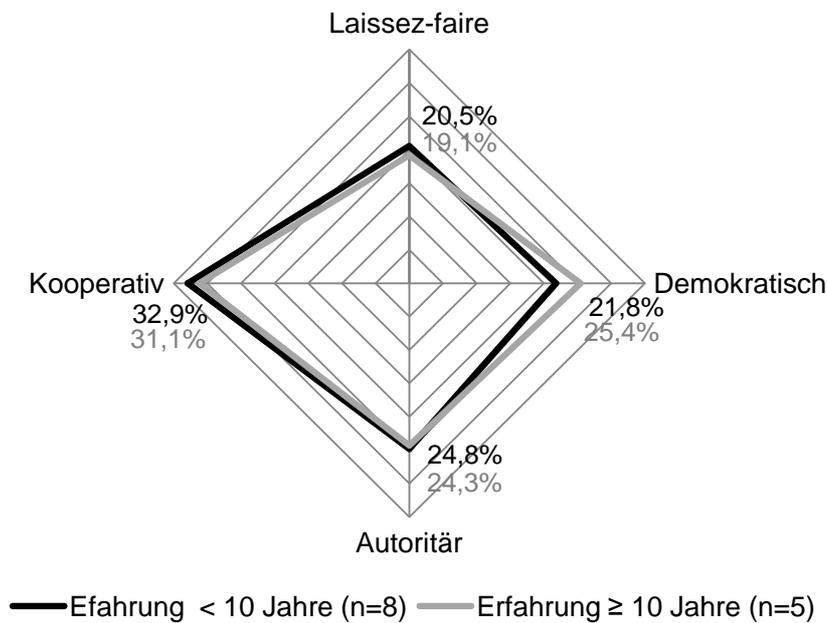


Bild 4.13 Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter (n=13)

4.3.7 Ergebnis der maximal zu führenden Arbeitskräfte

Die Teilnehmer der Umfrage wurden, zusätzlich zu deren Führungsverhalten, auch über die maximal zu führenden handwerklichen Arbeitskräfte von Bauleitern und Polieren befragt. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Meinungen der befragten BFK stark voneinander unterscheiden.

Die Bandbreite der Meinungen der Befragten zu den maximal von einem Bauleiter zu führenden Arbeitskräften variiert zwischen 4 und 100. Die Berechnung des Mittelwertes der Meinungen ergibt eine durchschnittliche Anzahl von 32,2 Arbeitskräften.

Die Meinungen der Teilnehmer der Umfrage zu den maximal von einem Polier zu führenden Arbeitskräften variieren zwischen 5 und 50. Die Berechnung des Mittelwertes ergibt in diesem Fall eine durchschnittliche Anzahl von 18,3 Arbeitskräften.

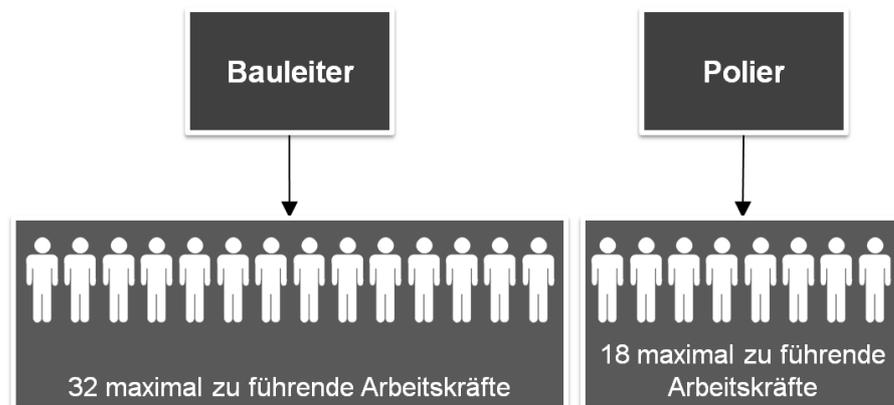


Bild 4.14 Durchschnittliche maximal von Bauleitern und Polieren zu führende Arbeitskräfte laut Ergebnis der Umfrage

Aufgrund der festgestellten unterschiedlichen Meinungen zu diesem Thema kann angenommen werden, dass die maximal vom Bauleiter und Polier zu führenden Arbeitskräfte von der Ausprägung ihrer Führungskompetenz abhängt. Somit kann z.B. ein erfahrener Bauleiter oder Polier durchaus mehr Arbeitskräfte führen als ein eher unerfahrener.

Vergleicht man die Ergebnisse, könnte man erwarten, dass der Bauleiter angesichts der höheren Anzahl einen erheblich größeren Führungsaufwand bewältigen muss. Die im Kapitel 2.5 beschriebene Analyse hat jedoch gezeigt, dass sich der Führungsaufwand von Bauleitern und Polieren nicht maßgeblich voneinander unterscheiden. Das kann auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass der gesamte Führungsaufwand sowohl von Bauleitern als auch von Polieren wahrgenommen und untereinander aufgeteilt wird. Da es sich bei den von Bauleitern und Polieren zu führenden Arbeitskräfte auf der Baustelle in der Regel um dieselben Personen handelt, wird ein Teil der Führungsaufgaben des Bauleiters immer von den jeweils zugeteilten Polieren übernommen. Der dem Bauleiter unterstützende Techniker übernimmt ebenfalls einen geringen Anteil des gesamten Führungsaufwands der Baustelle (siehe 2.5).

Bild 4.15 stellt die Aufteilung des Führungsaufwands auf der Baustelle nochmals schematisch dar.

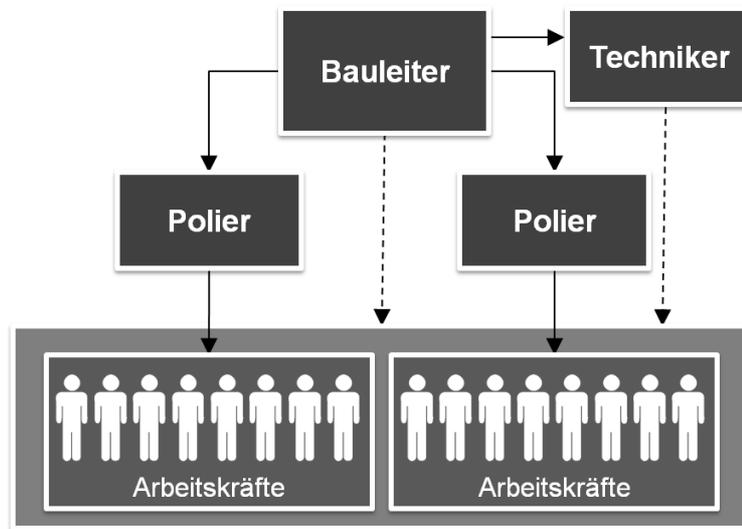


Bild 4.15 Schema der Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Bauleiter, Polier und Techniker

4.4 Anwendung der situativen Führungstheorie auf der Baustelle

Die in Kapitel 3.2.2.2 vorgestellte situative Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD wird von vielen Autoren als die grundsätzlich erfolgreichste bezeichnet. Die Anpassung des Führungsstils an die Situation und an die Mitarbeiterreife soll zielführender sein als die konstante Anwendung eines bevorzugten Stils.

Die Auswertung der Umfrage im Kapitel 4.3 hat gezeigt, dass die Mehrheit der befragten BFK einen primären kooperativen Führungsstil aufweist. Die Ergebnisse in den sieben untersuchten Verhaltensbereichen haben jedoch ergeben, dass BFK ihr Führungsverhalten durchaus an die Situation anpassen und in manchen Situationen einen anderen als den primären Führungsstil bevorzugen (siehe 4.3.2). Zusätzlich konnten bei der Betrachtung der prozentuellen Verteilung der Verhaltenstendenz der Befragten, neben einem hauptsächlich kooperativen Führungsstil, eine unterschiedlich starke Ausprägung der anderen Führungsstile festgestellt werden, d.h. dass BFK bewusst oder auch unbewusst ihr Führungsverhalten der jeweiligen Situation anpassen.

Im Folgenden wird die Anwendbarkeit der klassischen Führungsstile in Abhängigkeit der Situation und Mitarbeiterreife erläutert. Die Anwendungsvorschläge wurden in Absprache eines Experten (Oberbauleiter) mit langjähriger Erfahrung als BFK entwickelt.

4.4.1 Anwendung des autoritären Führungsstils

Ein autoritäres Führungsverhalten ist immer dann sinnvoll, wenn spontan Entscheidungen getroffen werden müssen oder wenn schnelles Handeln zwingend notwendig ist. Auf der Baustelle müssen in Notsituationen, wie z.B. bei einem plötzlichen Wassereintritt im Tunnelbau oder Erdbau, schnell Maßnahmen zur Schadensminimierung von den BFK angeordnet werden. In diesem Fall wäre eine gründliche und langatmige Diskussion über Lösungsvorschläge mit den Baustellenmitarbeitern nicht sinnvoll.²²³ Ebenso ist bei Situationen mit erheblichem Termindruck ein autoritärer Führungsstil zielführend. Als Beispiel kann hier die Fertigstellungsphase eines Bauprojekts mit immer näher rückendem, vertraglich festgelegtem Fertigstellungstermin genannt werden. Dabei wird von den Baustellenmitarbeitern schnelles Arbeiten unter Stress abverlangt, um Vertragsstrafen wie Pönalen zu vermeiden. Dies ist im Allgemeinen nur durch ein autoritäres Auftreten der BFK zu gewährleisten. Auch bei heiklen Bauphasen, bei Projekten mit großem Sicherheitsaufwand und

²²³ Vgl. POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. S. 31.

bei der Ausführung komplexer Details sind die BFK angehalten, auf eine exakte Ausführung der Arbeiten zu achten. Regelmäßige Kontrollen der Baustellenmitarbeiter und des Arbeitsfortschrittes durch die BFK sind daher unumgänglich.

In Bezug auf die Baustellenmitarbeiter ist ein autoritärer Führungsstil bei unerfahrenen und unsicheren Arbeitskräften einzusetzen, wie z.B. bei Lehrlingen oder Hilfsarbeitern. Diese sind aufgrund mangelnder Fachkenntnisse meist nicht in der Lage, selbst richtige oder wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Übertragung von Handlungsspielraum würde eine Überforderung der Arbeitskraft darstellen, was sich negativ auf deren Motivation auswirken könnte. Auch bei Arbeitskräften mit ungehorsamen und respektlosem Verhalten den anderen Mitarbeitern oder sogar der Führungskraft selbst gegenüber könnte ein autoritäres Auftreten der BFK nötig sein.

4.4.2 Anwendung des demokratischen Führungsstils

Der Einsatz des demokratischen Führungsstils auf Baustellen kann generell eher als unvorteilhaft betrachtet werden. Ein demokratisches Führungsverhalten der BFK könnte durch die sich entwickelnde gute zwischenmenschliche Beziehung für manche Arbeitskräfte motivierend wirken. Ein solches Verhalten wird aber in den meisten Fällen eher als Führungsschwäche der BFK angesehen, was sich auf die Arbeitsmoral der Arbeitskräfte negativ auswirken kann. Jedoch kann es bei Konfliktsituationen zwischen den Baustellenmitarbeitern eine schnellere Bereinigung der Streitigkeiten bewirken, da Probleme offen mit der BFK besprochen werden können.

4.4.3 Anwendung des laissez-faire Führungsstils

Ein laissez-faire Führungsstil kommt zumeist in kreativen Arbeitsprozessen zur Anwendung. Durch den großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, den der laissez-faire Führungsstil den Mitarbeitern erlaubt, soll deren Kreativität angeregt und nicht durch strenge Vorgaben eingedämmt werden.²²⁴

Auf der Baustelle ist dieser Führungsstil nur in Ausnahmesituationen anwendbar. So würden Situationen mit geringem vorherigem Planungsaufwand oder kleinen Baustellen, wie es z.B. bei geringfügigen Ausbesserungsarbeiten und Sanierungsarbeiten der Fall ist, eine Führung der Arbeitskräfte nach dem laissez-faire Stil zulassen. Die

²²⁴ Vgl. POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg, S. 12.

Arbeitskräfte wissen aufgrund ihrer Erfahrung meist selbst, welche Methoden am sinnvollsten sind und die BFK muss nur bei gravierenden Problemen oder Störungen in den Arbeitsprozess eingreifen. Meist wird von der BFK lediglich eine Schlussüberprüfung durchgeführt.

Die Arbeitskraft selbst muss jedoch auch für die Anwendung des laissez-faire Stils geeignet sein. Somit ist es ratsam, eine Übertragung von Verantwortung und Handlungsspielraum nur bei kompetenten, erfahrenen und verantwortungsbewussten Mitarbeitern durchzuführen. Als Beispiele können Vorarbeiter oder besonders routinierte Arbeitskräfte genannt werden. Eine langjährige Zusammenarbeit der BFK mit den Arbeitskräften ist daher sicherlich von Vorteil, da der BFK die individuellen Stärken und Schwächen der Arbeitskräfte schon bekannt sind.

4.4.4 Anwendung des kooperativen Führungsstils

Ein kooperativer Führungsstil ist immer dann von Vorteil, wenn das Fachwissen und die Erfahrung der Mitarbeiter gefragt sind. In Situationen, wie z.B. bei der Planung von Materiallieferungen an die Baustelle sollten die BFK in erster Linie auch die Mitarbeiter mit einbeziehen und sich mit ihnen vorher beraten. Diese wissen meist selbst am besten wie viel Baumaterial schon verbraucht wurde, wo eventuell Engpässe entstehen könnten und ob noch zusätzlich spezielles Arbeitsgerät benötigt wird. So sollte z.B. auch der Termin für Betonlieferungen mit den Arbeitskräften vorher besprochen werden, welche für die Schalungs- und Bewehrungsarbeiten zuständig sind. Aufgrund deren Erfahrung können sie am besten einschätzen, wann ihre Arbeiten voraussichtlich fertiggestellt sind und mit dem Betonieren begonnen werden kann. Durch die rein praktische Herangehensweise der Arbeitskräfte ist eine vorherige Beratung auch bei der Planung der Baustelleneinrichtung und der Einteilung der Arbeitsabschnitte sicherlich von Vorteil. Generell können durch regelmäßige Besprechungen mit den Arbeitskräften Fehlentscheidungen durch die BFK vermieden und der Arbeitsfortschritt besser eingeschätzt werden.

Natürlich ist eine vorherige Absprache und Beratung nur mit erfahrenen und kompetenten Arbeitskräften wie Vorarbeitern und langjährig Beschäftigten von Vorteil.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die nähere Betrachtung der Tätigkeiten der BFK haben gezeigt, dass die Aufgaben die Bauleiter, Poliere und Techniker auf der Baustelle zu bewältigen haben von vielfältiger Natur sind. Durch die anschließende Differenzierung der Begriffe Management und Führung konnte festgestellt werden, dass sie sowohl Aufgaben im Bereich der Unternehmensführung als auch im Bereich der Mitarbeiterführung auf der Baustelle wahrnehmen müssen. Eine Untersuchung der Tätigkeitsverteilung der BFK hat gezeigt, dass die Tätigkeiten von Bauleitern und Polieren mit ca. 40% Führungsaufwand und ca. 60% Managementaufwand verbunden sind. Der Führungsaufwand des Technikers konnte mit ca. 19% und sein Managementaufwand mit ca. 81 % festgestellt werden.

So können vor allem Bauleiter und Poliere sowohl als Manager als auch als Führungskräfte der Baustelle bezeichnet werden. Daher sollten sie neben den fachlichen und technischen Fähigkeiten auch Kompetenzen im Bereich der Mitarbeiterführung aufweisen und sich gezielt mit diesem Thema beschäftigen.

Durch die Durchführung einer Umfrage konnte der derzeitige Stand der Praxis in Sachen Führungsverhalten von BFK dargestellt werden. Die Auswertung der gesammelten Daten hat eine klare Tendenz (72% der Befragten) hin zu einem kooperativen primären Führungsstil von Bauleitern und Technikern ergeben. Dieser Stil wird in der Literatur oft als der Idealste bezeichnet, da er gleichermaßen leistungs- als auch mitarbeiterorientiert ist.

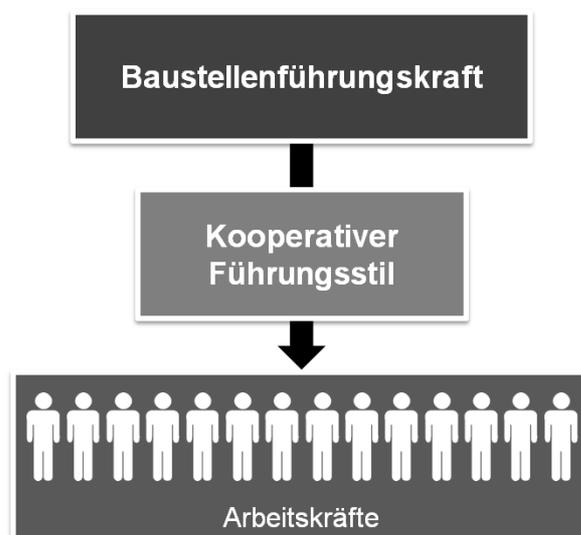


Bild 5.1 Bevorzugt kooperativer Führungsstil von Baustellenführungskräfte

Jedoch zeigten die Ergebnisse der Umfrage auch unterschiedliche Ausprägungen anderer Führungsstile. So konnte z.B. durch die Betrachtung der Sekundärstile festgestellt werden, dass die Mehrheit der Bauleiter und Techniker neben einem kooperativen Führungsstil, in Ausnahmesituationen auf ein demokratisches oder autoritäres Verhalten zurückgreifen würden.

Die weitere Betrachtung des Führungsverhaltens in den sieben untersuchten Verhaltensbereichen hat ergeben, dass Bauleiter und Techniker ihr Führungsverhalten auch der jeweiligen Situation anpassen. So würden sie je nach Situation ein autoritäres, demokratisches, laissez-faires oder kooperatives Verhalten gegenüber den Arbeitskräften als zielführend einstufen.

Durch die Gegenüberstellung der prozentuellen Verteilung der Verhaltenstendenzen in Abhängigkeit des Alters und auch der Erfahrung im Bauwesen konnte festgestellt werden, dass ältere und erfahrenere BFK eher zu einem demokratischen Führungsverhalten neigen, als ihre jüngeren Kollegen. Diese Tatsache wurde auch beim Vergleich der Verhaltenstendenz in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter beobachtet.

Bei der Gegenüberstellung der Primärstile, als auch der Verhaltenstendenzen in Abhängigkeit der Ausbildung, konnte ein klarer Trend zu einem kooperativen Führungsstil, je höher die abgeschlossene Ausbildung der BFK ist, beobachtet werden. So konnte bei 100% der Befragten mit Universitäts-Abschluss, bei 75% mit HTL-Abschluss und bei 25% mit Fachschul-Abschluss ein primär kooperativer Führungsstil festgestellt werden.

Durch die Befragung eines Experten mit langjähriger Erfahrung als BFK konnten abschließend Anwendungssituationen der verschiedenen klassischen Führungsstile entwickelt werden.

Da das im Rahmen dieser Arbeit festgestellte Führungsverhalten und die bevorzugten Führungsstile von BFK auf Basis einer Selbsteinschätzung durch Bauleiter und Techniker ausgewertet wurde, könnte eine weitere Untersuchung aus unterschiedlichen Perspektiven (z.B. aus Sicht der Arbeitskräfte, der Teammitglieder, der Vorgesetzten, der Kunden) mehr Aufschluss über den gegenwärtigen Stand der Praxis zu diesem Thema geben (360°-Feedback). In weitere Folge wäre eine Analyse über den Einfluss des Führungsverhaltens bzw. der Führungsstile von BFK auf die Leistung der Arbeitskräfte denkbar. Auch die Anwendbarkeit einer transaktionalen und transformativen Führung auf der Baustelle wäre als Inhalt für weitere Untersuchungen möglich.

Literaturverzeichnis

- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html>. Datum des Zugriffs: 2.Januar.2013.
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/top-management.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013.
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lower-management.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013.
- <http://www.leaders-circle.at/mittelmanager.html>. Datum des Zugriffs: 7.Januar.2013.
- <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/ein-manager-ist-nicht-automatisch-eine-fuehrungskraft/>. Datum des Zugriffs: 8.Januar.2013.
- <http://www.business-wissen.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungskraft-management-ist-nicht-gleich-leadership/>. Datum des Zugriffs: 9.Januar.2013.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Hochbau>. Datum des Zugriffs: 25.Januar.2013.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Tiefbau>. Datum des Zugriffs: 25.Januar.2013.
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/faehigkeit.html>. Datum des Zugriffs: 30.April.2013.
- http://www.coaching-house.ch/wp-content/uploads/2012/03/Test_F%C3%BChrungsverhalten_M%C3%BCri.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013.
- http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources/questionnaires/89527_03q.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013.
- http://www.management-impulse.com/iddb/archiv10119/15_archiv10119_70508.pdf. Datum des Zugriffs: 22.März.2013.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Anforderung>. Datum des Zugriffs: 30.April.2013.
- [http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_(Wirtschaft)). Datum des Zugriffs: 30.April.2013.
- [http://de.wikipedia.org/wiki/Manager_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Manager_(Wirtschaft)). Datum des Zugriffs: 30.April.2013.
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmung.html>. Datum des Zugriffs: 1.Mai.2013.
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Bauwirtschaft>. Datum des Zugriffs: 1.Mai.2013.

ARCHER, M.; VERSTER, J. J.; ZULCH, B. G.: Leadership in Construction Project Management:. Durban. Department of Quantity Surveying and Construction Management, 2010.

AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE / ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT: ÖNORM B 2110 - Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen (Werkvertragsnorm). Wien. Austrian Standards Institute, Ausgabe 2009-01-01.

BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B.; SCHACH, R.: Grundlagen der Baubetriebslehre 3. Wiesbaden. Vieweg + Teubner, 2009.

BIERMANN, M.: Der Bauleiter im Bauunternehmen. Köln. Rudolf Müller, 2005.

BOHINC, T.: Führung im Projekt. Berlin, Heidelberg. Springer Gabler, 2012.

CICHOS, C.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand der Baustellenleitung. Neu-Anspach. C. Cichos, 2007.

DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. Köln. Werner, 2008.

GARNITSCHNIG, J.; SCHWARZ, S.: Leadership und Management – Modewörter oder wichtiges Handwerkszeug. In: Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung, 3/2006.

GRABL, E.: Mitarbeiterführung. Skriptum. Technische Universität Graz.

HECK, D.; LANG, W.: Baubetriebslehre VU (Master). Skriptum. Graz. Technische Universität Graz, 2010.

HECK, D.; SCHLAGBAUER, D.: Bauwirtschaftslehre VU (Master). Skriptum. Graz. Technische Universität Graz, 2010.

HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Wiesbaden. Gabler, 2011.

HUNGENBERG, H.; WULF, T.: Grundlagen der Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg. Springer, 2011.

JEUSCHEDE, G.: Grundlagen der Führung. Wiesbaden. Gabler, 1994.

KÄLIN, K.; MÜRI, P.: Sich und andere führen. Bern, Bern. Ott, 2005.

KOCHENDÖRFER, B.; VIERING, M. G.; LIEBCHEN, J. H.: Bau-Projekt-Management. Wiesbaden. Teubner, 2007.

KÖCHLING, C.: Der Polier im Bauhauptgewerbe. Leonberg. ifA, 1993.

KOSEL, M.: Aktiv und konsequent führen. Wiesbaden. Gabler Verlag, 2012.

KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001.

- KÜSTER, J. et al.: Handbuch Projektmanagement. Berlin, Heidelberg. Springer, 2011.
- LECHNER, H.: PM Teil 1 - Grundlagen BauProjektManagement. Skriptum. Graz. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, 2010.
- LECHNER, H.: Bauwirtschaft (Bachelor) - Teil: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre. Skriptum. Graz. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, 2007.
- LÖHNER, M. et al.: Führung neu denken. Frankfurt am Main. Campus, 05.09.12.
- MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Kassel. Kassel Univ. Press, 2007.
- MOHE, M.: Führung und Kommunikation. Manuskript. Oldenburg. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2006.
- MÜLLER, D.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.
- MUSTAPHA, F.; NAOUM, S.: Factors influencing the effectiveness of construction site managers. In: International Journal of Project Management, 1/1998.
- NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen. Stuttgart. Lucius und Lucius, 2002.
- NORTHOUSE, P. G.: Introduction to leadership. Thousand Oaks, Calif. SAGE Publications, 2012.
- PAHLEN, L.: Analyse der Qualifizierungssituation von Polieren in der mittelständischen Bauwirtschaft. Dissertation. Kassel. Gesamthochschule Kassel - Universität, 1997.
- PELZ, W.: Kompetent führen. Wiesbaden. Gabler, 2004.
- POLZIN, B.; WEIGL, H.: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Wiesbaden. Vieweg + Teubner, 2009.
- POMORIN, V.: Führungsstile und Führungserfolg. Norderstedt. Grin, 2011.
- SCHIESSER, M.: Untersuchungen zum zeitlichen Aufwand von Baustellenführungskräfte. Diplomarbeit. Graz. Technische Universität Graz, 2011.
- SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. Wiesbaden. Gabler, 2010.
- SCHWAB, A. J.: Managementwissen für Ingenieure. Berlin, Heidelberg. Springer, 2008.

WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungskräften in Bauunternehmen. Berlin. Mensch-und-Buch-Verlag, 2001.

WERRY, K.: Führung. Wiesbaden. Springer Gabler, 2012.

Glossar

Anforderung	Eine Anforderung ist eine Aussage über die notwendige Beschaffenheit oder Fähigkeit die von einer Person zur Erreichung eines Ziels benötigt wird. ²²⁵
Bauleistung	Bauleistungen betreffen die Herstellung, Änderung, Instandsetzung, Demontage oder den Abbruch von Bauwerken und Bauteilen, des Landschaftsbaus und sonstiger Bauarbeiten jeder Art im Rahmen eines Werkvertrages. Ferner betreffen sie erforderliche Vorbereitungs- und Hilfsarbeiten, sowie die Errichtung und Demontage oder den Abbruch von Hilfsbauwerken, als auch Leistungen der Haustechnik. ²²⁶
Bauleiter	Der Bauleiter eines Auftragnehmers (Bauunternehmen) hat in erster Linie für die vertraglich festgelegte Herstellung des Bauwerks im Namen seines Unternehmens zu sorgen und dessen Interessen zu vertreten. Er plant, koordiniert, leitet und überwacht die Vorgänge auf der Baustelle. ²²⁷
Baustelle	Die Baustelle bezeichnet die vom Auftraggeber zur Erfüllung der geschuldeten Leistung beigestellten und in den Ausschreibungsunterlagen definierten Flächen und Räume. ²²⁸
Baustellenführungskraft	Die Baustellenführungskräfte sind die Führungskräfte auf der Baustelle. Sie sorgen für eine vertragsgemäße Umsetzung der geschuldeten Bauleistungen. Als Baustellenführungskräfte können Bauleiter, Poliere und Techniker bezeichnet werden.
Bauunternehmen	Ein Bauunternehmen ist ein Unternehmen der Bauwirtschaft, das vorwiegend Rohbauleistungen im Hoch- und/oder Tiefbau anbietet und diese innerhalb des eigenen Betriebes selbst erbringt oder Teile davon an Subunternehmer weiter vergibt. Bauunternehmen beschäftigen sich hauptsächlich mit der Realisierung von Bauprojekten.

²²⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Anforderung>. Datum des Zugriffs: 30.April.2013.

²²⁶ Vgl. AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE / ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT: ÖNORM B 2110 - Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen (Werkvertragsnorm). S. 8.

²²⁷ Vgl. DUVE, H.; CICHOS, C.: Bauleiter-Handbuch Auftragnehmer. S. 2.

²²⁸ Vgl. AUSTRIAN STANDARDS INSTITUTE / ÖSTERREICHISCHES NORMUNGSINSTITUT: ÖNORM B 2110 - Allgemeine Vertragsbestimmungen für Bauleistungen (Werkvertragsnorm). S. 8.

Bauwirtschaft	Die Bauwirtschaft (Baugewerbe) ist ein Wirtschaftszweig, welcher Planungs-, Überwachungs- und Ausführungsleistungen im Zusammenhang mit Bauwerken erbringt. Maßgebliche Träger der Bauwirtschaft sind die Unternehmen des Bauhaupt- (Baumeister, Zimmermeister) und Baunebengewerbes (Haustechniker, Maler, Trockenbauer etc.). ²²⁹
Fähigkeit	Fähigkeiten sind geistige oder praktische (körperliche) Anlagen, die Personen zu etwas befähigen. Fähigkeiten können angeboren (Begabungen) oder auch erworben sein (Fertigkeiten). Sie sind von Person zu Person individuell ausgeprägt. ²³⁰
Führung	Führung ist eine zielbezogene Einflussnahme, bei der die Geführten durch den Einfluss einer Führungskraft dazu motiviert werden sollen, bestimmte Ziele zu erreichen oder Tätigkeiten durchzuführen. ²³¹
Führungskraft	Eine Führungskraft ist eine Person, die Führungsaufgaben in einer Organisation oder einem Unternehmen wahrnimmt, wobei es sich bei der Führung um eine von mehreren Managementfunktionen, wie z.B. Planung, Organisation, Personal, Führung und Kontrolle handelt. ²³²
Führungsstil	Als Führungsstil bezeichnet man ein langfristiges, relativ stabiles, von der Situation unabhängiges Verhaltensmuster einer Führungskraft, das zugleich die Grundeinstellung den Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck bringt. ²³³
Kompetenz	Der Begriff Kompetenz beschreibt ein Bündel von Qualifikationen. Er unterscheidet sich jedoch vom Begriff der Qualifikation, indem er nicht nur das „Können“, sondern auch das „Wollen“ (Bereitschaft, Motivation) mit einschließt. Zusätzlich zum „Können“ und „Wollen“ beinhaltet der Begriff Kompetenz noch das „Dürfen“, d.h. die arbeitsorganisatorisch definierte Zuständigkeit der Person zur Durchführung einer speziellen Aufgabe oder einer bestimmten Handlung. ²³⁴

²²⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Bauwirtschaft>. Datum des Zugriffs: 1.Mai.2013.

²³⁰ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/faehigkeit.html>. Datum des Zugriffs: 30.April.2013

²³¹ Vgl. PELZ, W.: Kompetent führen. S. 23.

²³² Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrungskraft_(Wirtschaft)). Datum des Zugriffs: 30.April.2013.

²³³ Vgl. STAEHLE, W.: Management. 7. Auflage. München. 1994. S. 314. Zitiert bei HINTZ, A. J.: Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. S. 39.

²³⁴ MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. S. 24.

Management	Das Management oder die Unternehmensführung befasst sich mit der Handhabung von komplexen Systemen. Die dabei angewandten Praktiken und Verfahren sind weitgehend eine Reaktion auf die Entstehung von immer größer werdenden Organisationen und Unternehmen. ²³⁵
Manager	Ein Manager ist eine Person, die Managementaufgaben in einer Organisation oder einem Unternehmen wahrnimmt. ²³⁶
Organisation	In der Betriebswirtschaftslehre wird unter einer Organisation das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden, d.h. die Verteilung und Abstimmung von Arbeitsaufgaben auf einzelne Personen zur Verwirklichung eines gemeinsamen Zieles, wie es z.B. bei Unternehmen, Vereinen, Verbänden etc. der Fall ist. ²³⁷
Polier	Der Polier stellt das Bindeglied zwischen den handwerklich tätigen Arbeitskräften und dem ingenieurmäßig agierenden Bauleiter dar. Er ist, aufgrund seiner Ausbildung und Anstellung, neben dem Bauleiter hauptverantwortlich für die qualitäts- und sachgemäße Erstellung der Bauleistungen, die unter Verantwortung seines Unternehmens getätigt werden. ²³⁸
Qualifikation	Die Qualifikation beschreibt eine Summe von Fähigkeiten, welche zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen notwendig ist. Sie kann auch als „Können“ bezeichnet werden. ²³⁹
Techniker	Der Techniker stellt neben Bauleiter und Polier eine weitere Führungskraft auf der Baustelle dar. Sein Tätigkeitsfeld ist zwischen dem des Bauleiters und des Poliers einzuordnen. Er fungiert als Assistent des Bauleiters und unterstützt ihn bei der Abwicklung des Bauprojekts.
Unternehmen	Ein Unternehmen ist ein wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde, in dem auf eine nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird. Je nach Art der Unternehmung erfolgt dies nach dem Prinzip der Gewinnmaximierung oder nach dem Angemessenheitsprinzip der Gewinnerzielung. ²⁴⁰

²³⁵ Vgl. KOTTER, J.: What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 2001. S. 86.

²³⁶ Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Manager_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Manager_(Wirtschaft)). Datum des Zugriffs: 30.April.2013.

²³⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html>. Datum des Zugriffs: 2.Januar.2013

²³⁸ Vgl. WERNER, M.: Einsatzdisposition von Baustellenführungs Kräften in Bauunternehmen. S. 82.

²³⁹ MIETH, P.: Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. S. 24.

²⁴⁰ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmung.html>. Datum des Zugriffs: 1.Mai.2013.

A.1 Anhang - Umfrage über Führungsverhalten von BFK

Führungsverhalten von
Baustellenführungskräften (BFK)



0%

Anleitung zum Fragebogen

Sie finden auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern.

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D innerhalb der Abschnitte durch. Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft (so wie Sie tatsächlich sind und nicht wie Sie gerne sein möchten). Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

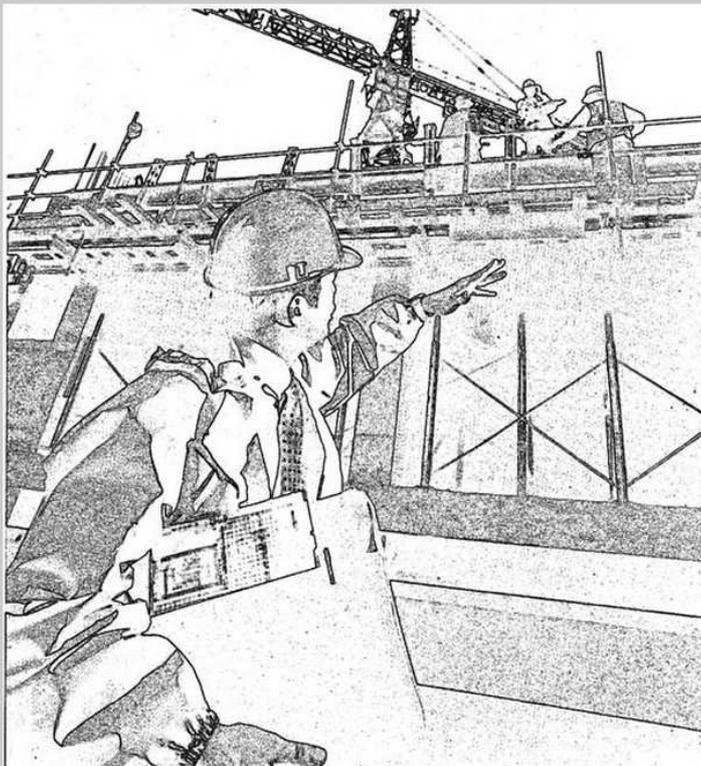
Alle Personengruppen werden in dieser Umfrage mit der männlichen Geschlechtsbezeichnung genannt und verwendet. Wir möchten somit festhalten, dass die weibliche Form mit eingeschlossen ist.

Mit der Schaltfläche "weiter" (rechts unten) gelangen Sie zur nächsten Frage.

Ihre Angaben und Daten werden vertraulich behandelt und nur für dieses Forschungsprojekt verwendet.

Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe!

Peter Winter



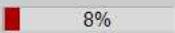
Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von **2ask**

Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)  

Statistische Daten

1. Ihr Alter: *

Jahre

2. Ihr Geschlecht: *

männlich weiblich

3. Wählen Sie bitte Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung! *

▼

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)   17%

Statistische Daten

4. Wie lange arbeiten Sie schon im Bauwesen? *

Jahre

5. Wie lange arbeiten Sie im derzeitigen Unternehmen? *

Jahre

6. Wählen Sie bitte Ihre derzeitige Position im Unternehmen: *

Bauleiter
 Techniker
 Polier
 Oberbauleiter
 Abteilungsleiter
 Sonstiges

7. Wie lange arbeiten Sie in Ihrer derzeitigen Position? *

Jahre

8. Sehen Sie sich als Führungskraft? *

ja
 eher ja
 eher nein
 nein

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)


Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



25%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D innerhalb der Abschnitte durch. Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft (so wie Sie tatsächlich sind und nicht wie Sie gerne sein möchten). Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

9. 1. Verhalten beim Ziele setzen *

Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

A: Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf kurze Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeiter entsteht eine gute Leistung.

B: Die Mitarbeiter sollen sich die Ziele möglichst selbst setzen, da sie sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengen. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.

C: Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben gemäß Stellenbeschreibung pflichtgemäß erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.

D: Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern regelmäßig Ziele, sodass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele der Mitarbeiter ergänzen. Die Mitarbeiter sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'



Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.



Führungsverhalten von Baustellenführungs Kräften (BFK)



33%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

10. 2. Verhalten beim Planen *
Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

<p>A: Ich mache Pläne, wo es die Situation erfordert. Alle Mitarbeiter sollten sich auf ihre eigene Weise „durchbeißen“.</p>	<input style="width: 80%; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="hier klicken"/>
<p>B: Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeiter aktivieren.</p>	<input style="width: 80%; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="hier klicken"/>
<p>C: Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitern. Ich vertraue den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zudem sollen die Mitarbeiter einen großen Handlungsspielraum haben.</p>	<input style="width: 80%; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="hier klicken"/>
<p>D: In meinen Plänen stehen Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, als ich es auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.</p>	<input style="width: 80%; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="hier klicken"/>

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)


Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



42%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

11. 3. Verhalten bei der Ideensuche *
Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

<p>A: Bringen andere Ideen vor, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/> ▼
<p>B: Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/> ▼
<p>C: Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/> ▼
<p>D: Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.</p>	<input type="text" value="hier klicken"/> ▼

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)


Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [Zask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



50%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

12. 4. Verhalten beim Entscheiden *

Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

A: Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitern möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeiter reagieren positiv.

B: Ich schließe mich, wenn möglich, den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.

C: Ich entscheide soviel wie möglich in eigener Instanz auf Grund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege großen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.

D: Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'



Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [Zask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



58% ▬

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

13. 5. Verhalten beim Realisieren *
Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

A: Ich setze mich selber unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche mich durchzusetzen. [hier klicken] ▾

B: Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeiter wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeiter nicht zu überlasten. [hier klicken] ▾

C: Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme. [hier klicken] ▾

D: Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen. [hier klicken] ▾

Zurück
[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 
Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



67%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

14. 6. Verhalten beim Kontrollieren *
Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

A: Ich kontrolliere das, was der Mitarbeiter nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmaßnahmen. [hier klicken] ▼

B: Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss oder ob neue Anweisungen erforderlich sind. [hier klicken] ▼

C: Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd. [hier klicken] ▼

D: Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das „automatisch“ funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt. [hier klicken] ▼

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von **2ask**

Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



75%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

15. 7. Verhalten bei Konflikten *
Bitte ordnen Sie jeder Aussage einen Wert zu (4...trifft sicher zu, 1...trifft sicher nicht zu). Jeder Wert kann nur einmal verwendet werden.

A: Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeiter zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen. [hier klicken] ▼

B: Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber. [hier klicken] ▼

C: Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären. [hier klicken] ▼

D: Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur so zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt. [hier klicken] ▼

Zurück
[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 
Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



83%

Fragen zum Führungsverhalten von BFK

16. Wieviele Arbeitskräfte sollten Ihrer Meinung nach maximal von einem Bauleiter geführt werden? *

17. Wieviele Arbeitskräfte sollten Ihrer Meinung nach maximal von einem Polier geführt werden? *

18. Welche Eigenschaften muss Ihrer Meinung nach eine Führungskraft auf Baustellen mitbringen, um das Team gut führen zu können?

Zurück
Umfrage erstellt mit Hilfe von 
Weiter

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



92%

19. Möchten Sie die Auswertung ihres Führungsverhaltens zugesandt bekommen?

Ja Nein

Dazu benötigen wir Ihre Kontaktdaten (diese werden wie der gesamte Fragebogen vertraulich behandelt):

Vor- und Nachname:

E-Mail-Adresse:

20. Falls Sie noch Anmerkungen/Anregungen zum Fragebogen haben...

Zurück
Umfrage erstellt mit Hilfe von 
Absenden

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Führungsverhalten von Baustellenführungskräften (BFK)



Ende des Fragebogens

Vielen Dank für die Teilnahme an unserer Umfrage.
Sie haben auch die Möglichkeit, Ihre Antworten auszudrucken.

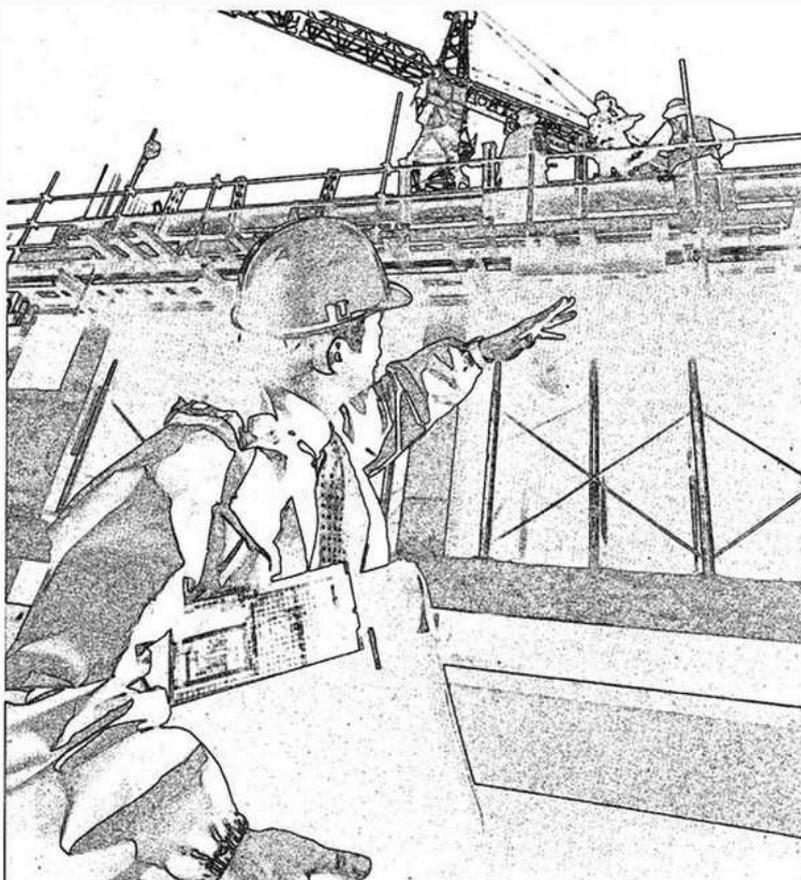
Falls der Button "Fenster schließen" nicht funktioniert, können Sie das Fenster mit x schließen, die Daten bleiben gespeichert.

Wenn Sie weiterführende Informationen zum Forschungsprojekt wünschen, senden Sie bitte eine E-Mail an Peter Winter (p.winter@student.tugraz.at) oder Dipl.-Ing. Wolfgang Lang.

wolfgang.lang@tugraz.at

Antworten drucken

Fenster schließen



Umfrage erstellt mit Hilfe von **2ask**

Veranstalter der Umfrage: Technische Universität Graz, Lessingstraße 25/II, 8010 Graz, Österreich, p.winter@student.tugraz.at

Diese Umfrage wird von **2ask** im Rahmen des Förderprogramms für **Forschung & Lehre** unterstützt.

A.2 Anhang - Auswertungsschema der Umfrage

Die einzelnen Aussagen der Umfrage wurden für jeden Befragten nach dem unten dargestellten Schema den einzelnen Führungsstilen zugeteilt und anschließend summiert.

Der Führungsstil mit der höchsten erreichten Punktesumme kann als der dominante Führungsstil des Befragten betrachtet werden (primärer Führungsstil, Primärstil).

Der Führungsstil mit der zweithöchsten erreichten Punktesumme kann als der Ersatzstil des Befragten betrachtet werden (sekundärer Führungsstil, Sekundärstil).

Verhaltensbereich	Führungsstil			
	Stil 1: Laissez-faire	Stil 2: Demokratisch	Stil 3: Autoritär	Stil 4: Kooperativ
Zielsetzung	C1	B1	A1	D1
Planung	A2	C2	D3	B3
Ideensuche	A3	C3	D3	B3
Entscheidung	B4	A4	C4	D4
Realisierung	C5	B5	A5	D5
Kontrolle	D6	C6	B6	A6
Konfliktlösung	B7	A7	D7	C7
Summe	_____	_____	_____	_____

A.3 Anhang - Ergebnisse in den Verhaltensbereichen

Ergebnisse in den Verhaltensbereichen

Nr.	Zielsezung			Planung			Ideensuche			Entscheidung			Realisierung			Kontrolle			Konfliktlösung										
	A1	B1	C1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	A7	B7	C7	D7		
1	3	1	4	2	2	3	1	4	2	3	3	4	3	2	1	2	4	3	1	3	4	2	4	2	3	1			
2	4	1	3	2	3	1	4	3	4	1	2	3	1	4	2	1	3	4	2	2	4	3	1	4	1	3	2		
3	1	3	2	4	3	4	2	1	2	4	1	3	2	1	3	4	1	3	2	4	2	4	3	1	3	1	4	2	
4	3	1	2	4	1	4	2	3	2	4	1	3	2	1	3	4	1	2	4	3	2	4	3	1	3	1	4	2	
5	2	1	3	4	1	4	2	3	3	4	1	2	3	2	1	4	1	4	2	3	4	2	3	1	4	2	3	1	
6	1	2	3	4	1	4	3	2	3	4	1	2	3	4	1	3	4	1	2	3	4	1	3	2	4	1	2	4	3
7	4	1	2	3	2	4	1	3	1	4	3	2	1	2	3	4	4	1	2	3	4	1	3	2	3	2	4	1	
8	2	3	1	4	1	3	4	2	4	1	2	3	2	1	4	1	2	4	3	3	4	2	4	1	4	1	3	2	
9	4	1	2	3	1	3	2	4	2	4	1	3	1	2	4	3	1	2	4	3	3	4	2	1	3	1	4	2	
10	3	1	4	2	2	1	3	4	2	3	1	4	1	2	3	4	3	1	4	2	1	4	2	3	3	1	4	2	
11	4	1	2	3	4	1	2	3	1	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	4	3	4	1	2	3
12	4	1	2	3	1	4	2	3	2	4	1	3	1	2	3	4	2	1	4	3	4	2	3	1	3	1	4	2	
13	1	2	3	4	1	3	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	3	4	2	1	2	4	3	1	4	1	3	2	
14	1	2	3	4	1	3	2	4	3	4	1	2	3	1	2	4	1	4	3	2	3	2	4	1	4	1	3	2	
15	3	1	2	4	1	4	2	3	2	4	1	3	2	1	4	3	1	2	4	3	3	4	2	1	4	1	3	2	
16	1	3	2	4	2	4	3	1	2	4	3	1	3	2	1	4	1	4	2	3	3	2	4	1	3	2	4	1	

Bewertungen der Befragten

Summe:	A	D	L	K	L	K	D	A	L	K	D	A	D	L	A	K	A	D	L	K	A	D	L	D	L	K	A	A
	41	25	40	54	26	52	36	46	33	62	22	43	35	27	41	57	28	41	50	41	39	47	51	23	54	21	55	30

64,1% 39,1% 82,5% 84,4% 40,6% 81,3% 56,3% 71,9% 51,6% 96,9% 34,4% 67,2% 54,7% 42,2% 64,1% 89,1% 43,8% 64,1% 78,1% 64,1% 60,9% 73,4% 79,7% 35,9% 84,4% 32,8% 85,9% 46,9%

Anzahl der abgegebenen Punktebewertungen

	1 Pkt.			2 Pkt.			3 Pkt.			4 Pkt.																		
	A1	B1	C1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	A7	B7	C7	D7	
1 Pkt.	5	10	1	0	9	2	3	2	3	0	12	1	5	6	4	1	10	4	0	2	4	1	0	11	1	11	0	4
2 Pkt.	2	3	8	3	5	0	8	3	9	0	2	5	4	9	2	1	2	4	6	4	4	6	3	3	0	5	1	10
3 Pkt.	4	3	5	4	1	6	3	6	4	2	2	8	6	1	7	2	2	3	2	9	5	2	7	2	7	0	7	2
4 Pkt.	5	0	2	9	1	8	2	5	0	14	0	2	1	0	3	12	2	5	8	1	3	7	6	0	8	0	8	0

L.....laissez-faire Führungsstil D.....demokratischer Führungsstil A.....autoritärer Führungsstil K.....kooperativer Führungsstil

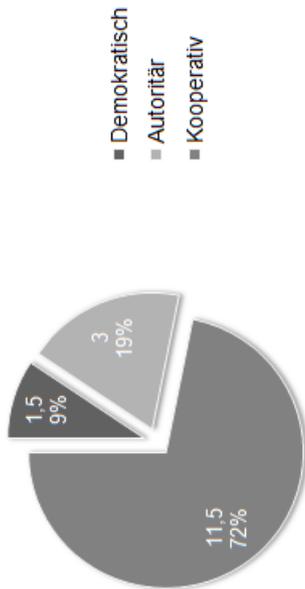
Verhaltensbereiche	Laissez-faires Verhalten	Demokratisches Verhalten	Autoritäres Verhalten	Kooperatives Verhalten
Verhalten beim Ziele setzen	-	i	+	++
Verhalten beim Planen	ii	-	+	++
Verhalten bei der Ideensuche	-	i	+	++
Verhalten beim Entscheiden	ii	-	+	++
Verhalten beim Realisieren	++	+	-	+
Verhalten beim Kontrollieren	ii	++	+	-
Verhalten bei Konflikten	i	+	-	++

A.4 Anhang - Gesamtergebnis der Umfrage

Gesamtergebnis der Umfrage												
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:				
								Stil 1: Laissez-faire	Stil 2: Demokratisch	Stil 3: Autoritär	Stil 4: Kooperativ	
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5	17	20	18	15	
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20	15	16	21	18	
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5	12	17	15	26	
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2	12	14	19	25	
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4	14	18	12	26	
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1	16	16	15	23	
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2	13	13	18	26	
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28	11	22	13	24	
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33	13	12	22	23	
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4	18	12	23	17	
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10	16	14	23	17	
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2	13	12	19	26	
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2	12	21	16	21	
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12	13	20	14	23	
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17	12	14	20	24	
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17	13	23	8	26	
				∑ 18,2	∑ 13,8		∑ 10,3					
								Mittelwert:	13,8	16,5	17,3	22,5
									19,6%	23,6%	24,6%	32,1%
								Anzahl Primärstil:	0	1,5	3	11,5
									-	9,4%	18,8%	71,9%
								Anzahl Sekundärstil:	1,5	6	6	2,5
									9,4%	37,5%	37,5%	15,6%

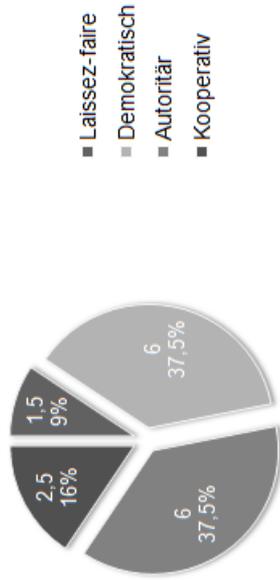


Primärer Führungsstil der Befragten (n=16)



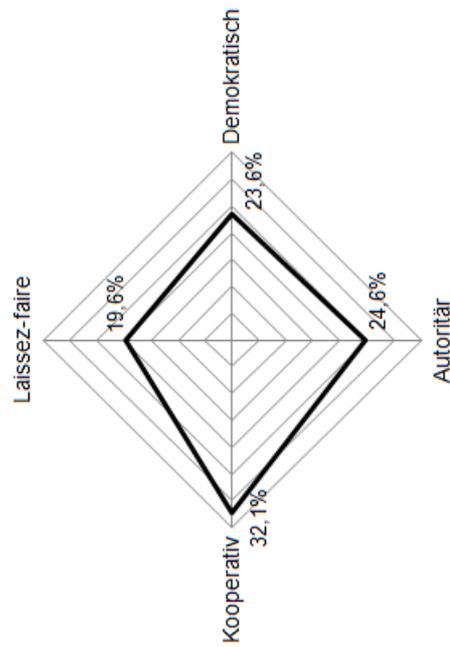
- Demokratisch
- Autoritär
- Kooperativ

Sekundärer Führungsstil der Befragten (n=16)



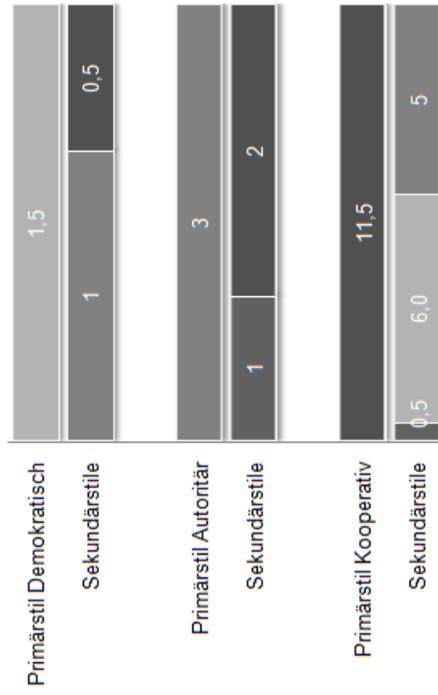
- Laissez-faire
- Demokratisch
- Autoritär
- Kooperativ

Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz (n=16)



— Verhaltenstendenz aller Befragten (n=16)

Primärer und sekundärer Führungsstil der Befragten (n=16)



■ Laissez-faire ■ Demokratisch ■ Autoritär ■ Kooperativ

A.5 Anhang - Detailergebnisse der Umfrage

Detailergebnis in Abhängigkeit des Alters

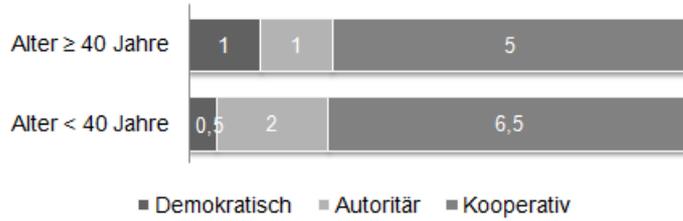
Detailergebnis in Abhängigkeit des Alters											
Erreichte Punkte nach Auswertung:											
Stil 1 Laissez-faire											
Stil 2 Demokratisch											
Stil 3 Autoritär											
Stil 4 Kooperativ											
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2	12	14	19	25
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1	16	16	15	23
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4	18	12	23	17
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5	12	17	15	26
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4	14	18	12	26
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2	13	13	18	26
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2	13	12	19	26
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2	12	21	16	21
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10	16	14	23	17

Mittelwert: 14,0 15,2 17,8 23,0
 20,0% 21,7% 25,4% 32,9%
 Anzahl Primärstil: 0,0 0,5 2,0 6,5
 - 5,6% 22,2% 72,2%

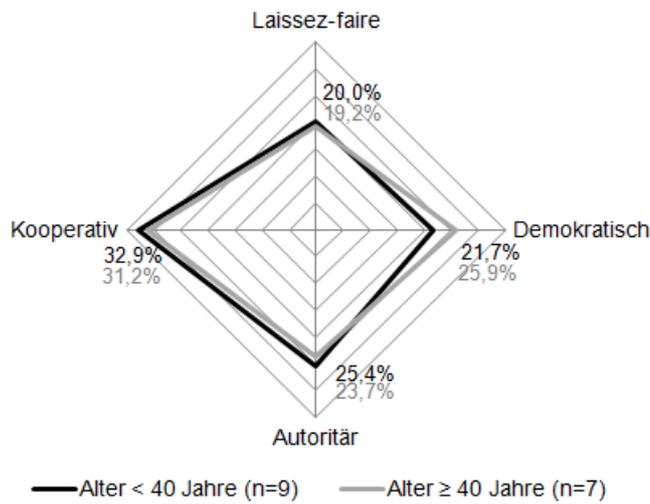
Detailergebnis in Abhängigkeit des Alters											
Erreichte Punkte nach Auswertung:											
Stil 1 Laissez-faire											
Stil 2 Demokratisch											
Stil 3 Autoritär											
Stil 4 Kooperativ											
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12	13	20	14	23
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17	12	14	20	24
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20	15	16	21	18
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28	11	22	13	24
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5	17	20	18	15
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33	13	12	22	23
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17	13	23	8	26

Mittelwert: 13 18 17 22
 19,2% 25,9% 23,7% 31,2%
 Anzahl Primärstil: 0,0 1,0 1,0 5,0
 - 14,3% 14,3% 71,4%

Primärer Führungsstil nach Alter (n=16)



Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Alter (n=16)



Detailergebnis in Abhängigkeit der höchsten abgeschlossenen Ausbildung

Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Fachschule (n=3)			t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:			
			Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]				Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2	12	21	16	21	18
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20	15	16	21	18	18
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5	17	20	18	18	15

Mittelwert:	14,7	19,0	18,3	18,0
	21,0%	27,1%	26,2%	25,7%
Anzahl Primärstil:	0,0	1,5	1,0	0,5
	-	50,0%	33,3%	16,7%

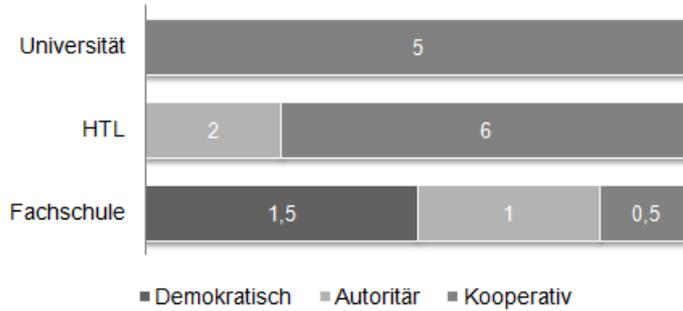
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	HTL (n=8)			t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:			
			Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]				Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4	18	12	23	17	
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5	12	17	15	26	
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4	14	18	12	26	
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10	16	14	23	17	
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12	13	20	14	23	
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17	12	14	20	24	
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28	11	22	13	24	
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33	13	12	22	23	

Mittelwert:	13,6	16,1	17,8	22,5
	19,5%	23,0%	25,4%	32,1%
Anzahl Primärstil:	0,0	0,0	2,0	6,0
	-	-	25,0%	75,0%

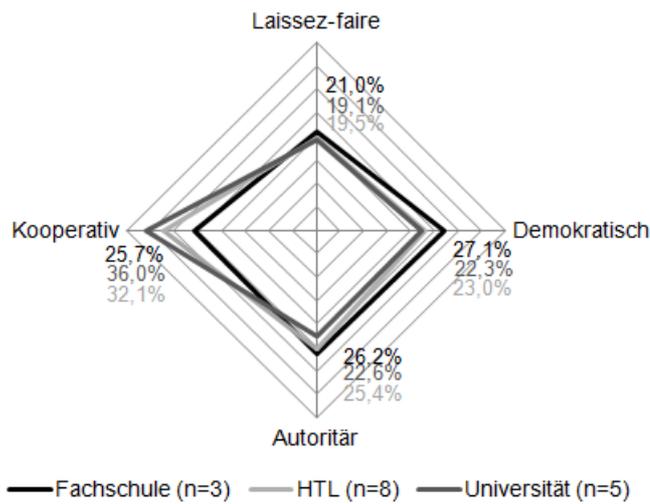
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Universität (n=5)			t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:			
			Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]				Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2	12	14	19	25	
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1	16	16	15	23	
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2	13	13	18	26	
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2	13	12	19	26	
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17	13	23	8	26	

Mittelwert:	13,4	15,6	15,8	25,2
	19,1%	22,3%	22,6%	36,0%
Anzahl Primärstil:	0,0	0,0	0,0	5,0
	-	-	-	100,0%

Primärer Führungsstil nach Ausbildung (n=16)



Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Ausbildung (n=16)



Detailergebnis in Abhängigkeit der Erfahrung im Bauwesen

Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	Erfahrung < 10 Jahre (n=5)		Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:			
				t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]			Stil 1: Laissez-faire	Stil 2: Demokratisch	Stil 3: Autoritär	Stil 4: Kooperativ
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2	14	19	25	
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1	16	15	23	
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2	13	18	26	
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2	13	19	26	
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4	18	23	17	

Mittelwert: 14,4 13,4 18,8 23,4
 20,6% 19,1% 26,9% 33,4%

Anzahl Primärstil: 0,0 0,0 1,0 4,0
 - 20,0% 80,0%

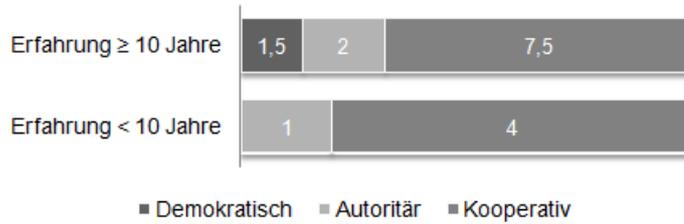
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	Erfahrung ≥ 10 Jahre (n=11)		Position	t Position [Jahre]	Erreichte Punkte nach Auswertung:			
				t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]			Stil 1: Laissez-faire	Stil 2: Demokratisch	Stil 3: Autoritär	Stil 4: Kooperativ
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5	17	15	26	
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4	18	12	26	
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2	21	16	21	
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10	14	23	17	
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12	20	14	23	
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17	14	20	24	
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28	22	13	24	
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17	23	8	26	
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20	16	21	18	
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5	20	18	15	
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33	12	22	23	

Mittelwert: 13,5 17,9 16,5 22,1
 19,2% 25,6% 23,6% 31,6%

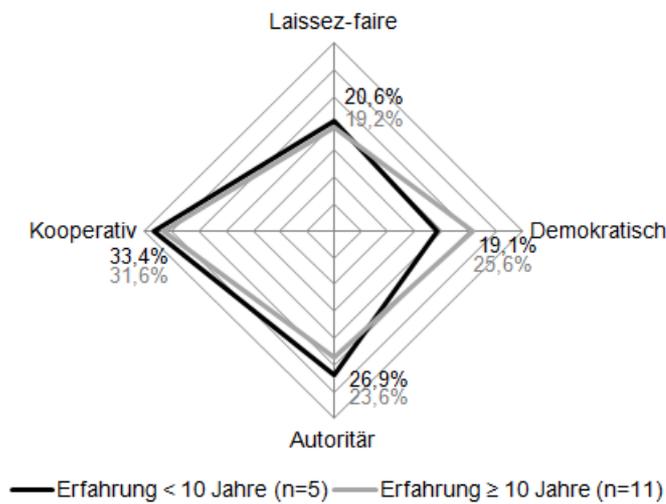
Anzahl Primärstil: 0,0 1,5 2,0 7,5
 - 30,0% 40,0% 150,0%



Primärer Führungsstil nach Erfahrung im Bauwesen (n=16)



Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Erfahrung im Bauwesen (n=16)



Detailergebnis in Abhängigkeit der Position

Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Bauleiter (n=13)		Erreichte Punkte nach Auswertung:			
						Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
4	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	2	12	14	19	25
6	27	männlich	Universität	2	2	Bauleiter	1	16	16	15	23
10	29	männlich	HTL	9	9	Bauleiter	4	18	12	23	17
3	30	männlich	HTL	10	5	Bauleiter	5	12	17	15	26
5	30	weiblich	HTL	11	11	Bauleiter	4	14	18	12	26
7	30	männlich	Universität	3	3	Bauleiter	2	13	13	18	26
12	32	männlich	Universität	5	2	Bauleiter	2	13	12	19	26
11	38	männlich	HTL	19	19	Bauleiter	10	16	14	23	17
15	43	männlich	HTL	21	21	Bauleiter	17	12	14	20	24
2	51	männlich	Fachschule	35	30	Bauleiter	20	15	16	21	18
8	52	männlich	HTL	33	19	Bauleiter	28	11	22	13	24
1	56	männlich	Fachschule	37	5	Bauleiter	5	17	20	18	15
16	59	männlich	Universität	33	28	Bauleiter	17	13	23	8	26

Mittelwert: 14,0 16,2 17,2 22,5
 20,0% 23,2% 24,6% 32,2%
 Anzahl Primärstil: 0,0 1,0 3,0 9,0
 7,7% 23,1% 69,2%

Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Oberbauleiter (n=1)		Erreichte Punkte nach Auswertung:			
						Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
9	59	männlich	HTL	39	33	Oberbauleiter	33	13	12	22	23

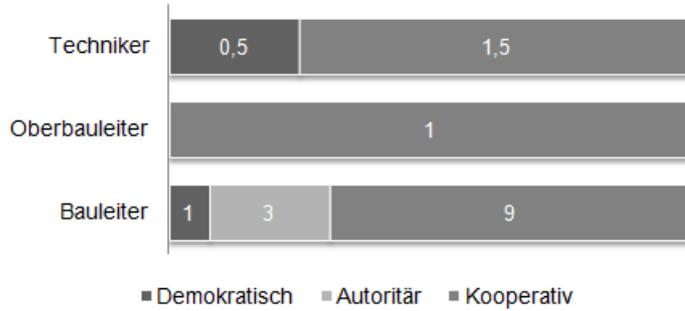
Mittelwert: 13,0 12,0 22,0 23,0
 18,6% 17,1% 31,4% 32,9%
 Anzahl Primärstil: 0,0 0,0 0,0 1,0
 100,0%

Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	t Unternehmen [Jahre]	Techniker (n=2)		Erreichte Punkte nach Auswertung:			
						Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
13	37	männlich	Fachschule	13	13	Techniker	2	12	21	16	21
14	40	männlich	HTL	19	19	Techniker	12	13	20	14	23

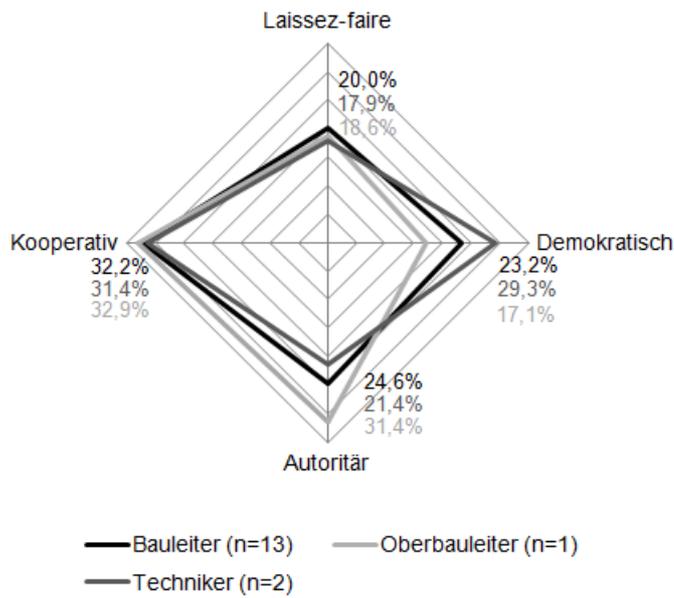
Mittelwert: 12,5 20,5 15 22
 17,9% 29,3% 21,4% 31,4%
 Anzahl Primärstil: 0,0 0,5 0,0 1,5
 25,0% 75,0%



Primärer Führungsstil nach Position (n=16)



Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Position (n=16)



Detailergebnis in Abhängigkeit der Erfahrung als Bauleiter

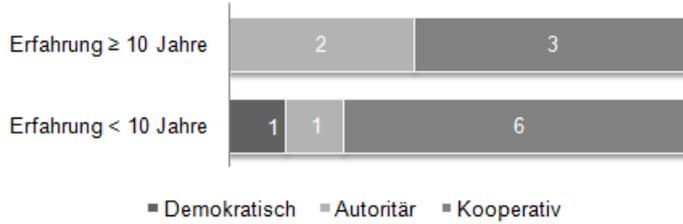
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	Bauleiter: Erfahrung < 10 Jahre (n=8)			Erreichte Punkte nach Auswertung:			
					t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
6	27	männlich	Universität	2	Bauleiter	1	16	16	15	23	
4	27	männlich	Universität	2	Bauleiter	2	12	14	19	25	
7	30	männlich	Universität	3	Bauleiter	2	13	13	18	26	
12	32	männlich	Universität	5	Bauleiter	2	13	12	19	26	
10	29	männlich	HTL	9	Bauleiter	4	18	12	23	17	
5	30	weiblich	HTL	11	Bauleiter	4	14	18	12	26	
3	30	männlich	HTL	10	Bauleiter	5	12	17	15	26	
1	56	männlich	Fachschule	37	Bauleiter	5	17	20	18	15	

Mittelwert:	14,4	15,3	17,4	23,0
	20,5%	21,8%	24,8%	32,9%
Anzahl Primärstil:	0,0	1,0	1,0	6,0
	-	12,5%	12,5%	75,0%

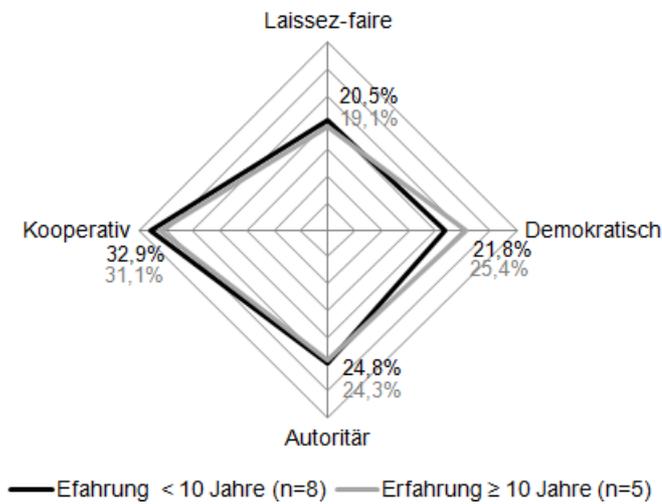
Nr.	Alter [Jahre]	Geschlecht	Ausbildung	t Bauwesen [Jahre]	Bauleiter: Erfahrung ≥ 10 Jahre (n=5)			Erreichte Punkte nach Auswertung:			
					t Unternehmen [Jahre]	Position	t Position [Jahre]	Stil 1 Laissez-faire	Stil 2 Demokratisch	Stil 3 Autoritär	Stil 4 Kooperativ
11	38	männlich	HTL	19	Bauleiter	10	16	14	23	17	
15	43	männlich	HTL	21	Bauleiter	17	12	14	20	24	
16	59	männlich	Universität	33	Bauleiter	17	13	23	8	26	
2	51	männlich	Fachschule	35	Bauleiter	20	15	16	21	18	
8	52	männlich	HTL	33	Bauleiter	28	11	22	13	24	

Mittelwert:	13,4	17,8	17	21,8
	19,1%	25,4%	24,3%	31,1%
Anzahl Primärstil:	0,0	0,0	2,0	3,0
	-	-	40,0%	60,0%

Primärer Führungsstil nach Erfahrung als Bauleiter (n=13)



Prozentuelle Verteilung der Verhaltenstendenz nach Erfahrung als Bauleiter (n=13)



Ergebnis der maximal zu führenden Arbeitskräfte
--

Angaben der Befragten	Nr.	AK Bauleiter	AK Polier
	1	30	10
	2	8	6
	3	4	15
	4	40	20
	5	50	30
	6	50	30
	7	8	12
	8	15	5
	9	25	15
	10	30	15
	11	10	5
	12	100	20
	13	25	20
	14	50	50
	15	30	20
	16	40	20

Mittelwert:	32,2	18,3
-------------	------	------