

Dr. Bruno H. Letsch

Motivationsrelevanz von Führungsmodellen

Eine Analyse am Beispiel des „Harzburger Modells“

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT
Fachbereich 1
<u>Gesamtbibliothek</u>
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>
Invantar-Nr. : <u>15.532</u>
Abstell-Nr. : <u>A 15/529</u>
Sachgebiete: <u>1.3.3.1.1</u>

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

INHALTSVERZEICHNIS

1. KAPITEL: PROBLEMSTELLUNG UND METHODIK DES VORGEHENS	13
11 Problemstellung	13
12 Methodik des Vorgehens	17
2. KAPITEL: GRUNDLAGEN	21
21 Motivationstheorie	21
211 Allgemeines	21
212 Motivationstheorie von Maslow	23
2121 Einleitung	23
2122 Bedürfnishierarchie von Maslow	27
2122.1 Mangelbedürfnisse	27
+ 2122.11 Physiologische Bedürfnisse	27
2122.12 Sicherheitsbedürfnisse	28
2122.13 Soziale Bedürfnisse	28
2122.14 Bedürfnisse nach Wertschätzung	29
2122.2 Wachstumsbedürfnisse	30
2122.3 Ergänzende Bemerkungen	30
213 Untersuchungen von Herzberg	32
2131 Einleitung	32
2132 Gang der Untersuchung	33
2133 Ergebnisse der Untersuchung	33
b 2134 Motivation/Hygiene - Konzept	36
2135 Allgemeingültigkeit der Resultate Herzbergs ..	39
2135.1 Herzbergs Resultate be- stättigende Untersuchungen	40
2135.2 Herzbergs Resultate nicht bestättigende Untersuchungen	42
2135.3 Schlussfolgerungen	43
214 Vergleich zwischen Maslow und Herzberg	44

22	Aus der Motivationstheorie abgeleitete Grundanforderungen an ein Konzept zur Mitarbeiterführung	49
221	Menschenbild und Integrationsprinzip	49
2211	Annahmen über den Menschen	49
	2211.1 Allgemeines	49
	2211.2 Extrême in bezug auf das Menschenbild	50
2212	Grad der Uebereinstimmung von Individual- und Organisationszielen	55
222	Komponenten des Führungsstils	60
2221	Führungsverhalten des Vorgesetzten	60
	2221.1 Haltung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter	61
	2221.2 Stellung innerhalb der Mitarbeitergruppe	64
	2221.3 Bewältigung von Konfliktsituationen .	70
2222	Art und Ausgestaltung der Führungsinstrumente	73
	* 2222.1 Kommunikation und Informationsaustausch	74
	2222.11 Kommunikation und Motivation	74
	2222.12 Informationsaustausch	76
	2222.2 Zielsetzungsprozess	81
	2222.21 Führung durch Zielvorgabe	81
	2222.22 Zielabstimmungsprozess	84
	2222.3 Kontrollsystem	86
	2222.4 Anerkennung und Kritik	91
	2222.5 Qualifikation	94
2223	Partizipationsgrad der Mitarbeiter	98
	2223.1 Selbstverwaltung des Aufgabenbereiches	101
	2223.2 Möglichkeit der Einflussnahme auf übergeordnete Entscheidungsprozesse	105
	2223.3 Weitere Partizipationsformen	110

223	Organisation der Gruppenbeziehungen	112
2231	Arbeitsgruppe als zentrale Einheit	112
2232	Andere Gruppenbeziehungen	112
23	Ergänzende Bemerkungen	114

3. KAPITEL: ANALYSE DES HARZBURGER MODELLS AUS
MOTIVATIONSTHEORETISCHER SICHT

31	Darstellung des Grundkonzepts des Harzburger Modells	118
311	Charakteristik des Harzburger Modells	118
312	Pflichten des Mitarbeiters und des Vorgesetzten ...	119
3121	Pflichten des Mitarbeiters	119
3122	Pflichten des Vorgesetzten	120
313	Führungsinstrumente des Harzburger Modells	121
3131	Stellenbeschreibungen	121
3132	Gesprächsformen	122
3132.1	Dienstgespräch und Dienstbesprechung	122
3132.2	Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterbesprechung	123
3132.3	Rundgespräch	123
3133	Zielsetzungsprozess	123
3134	Weitere Einwirkungsmöglichkeiten des Vorgesetzten	124
3134.1	Richtlinien	124
3134.2	Anregungen	124
3134.3	Einzelauftrag	124
3134.4	Ersatzvornahme	125
3135	Information als Führungsmittel	125
3135.1	Information des Vorgesetzten durch den Mitarbeiter	125
3135.2	Information des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten	125
3135.3	Querinformation	126
3135.4	Informationskatalog	126
3135.5	Selbstinformation	126

3136	Kontrolle	127
3136.1	Dienstaufsicht	127
3136.2	Erfolgskontrolle	127
3136.3	Kontrollplan und Kontrollakte	127
3137	Kritik und Anerkennung	128
3138	Beschwerde	128
314	Führungsorganisation im Harzburger Modell	128
3141	Stab-/Linienorganisation	128
3142	Disziplinarvorgesetzter	129
3143	Team und Teamarbeit	129
3144	Stellvertretung	130
32	Analyse einzelner Elemente des Harzburger Modells	130
321	Delegationsbereich und dessen Determinanten	131
3211	Delegationsbereich	131
3212	Determinanten des Delegationsbereiches	136
3212.1	Stellenbeschreibung	136
3212.2	Richtlinien	140
3212.3	Allgemeine und spezielle Führungsanweisung	143
322	Art und Ausgestaltung der weiteren Führungs- instrumente im Harzburger Modell	148
3221	Kommunikationsformen im Harzburger Modell ...	148
3221.1	Unterscheidungsmerkmale für die Gesprächsarten	148
3221.2	Mitarbeiterbesprechung	149
3221.3	Dienstbesprechung	154
3221.4	Rundgespräch	157
3222	Kommunikationssystem	158
3222.1	Vertikaler Informationsfluss	159
3222.2	Querinformation	163
3223	Zielsetzungsprozess	164
3224	Kontrollsystem	167
3224.1	Bedeutung der Kontrolle im Harzburger Modell	167

	3224.2	Dienstaufsicht	168
	3224.3	Erfolgskontrolle	175
	3225	Kritik und Anerkennung	178
	3226	Anregungen und Einzelaufträge	181
	3227	Ersatzvornahme	185
	3228	Beschwerdewesen	186
323		Organisation der Gruppenbeziehungen	190
	3231	Allgemeines	190
	3232	Arbeitsgruppen	192
	3233	Funktionelle Gruppen	195
	3234	Problemlösungsgruppen	198
33		Motivationsrelevanz des Gesamtkonzepts	200
	331	Allgemeines	200
	332	Menschenbild	201
	333	Integration von Individual- und Organisationszielen	205
	334	Gesamteindruck aus der Sicht unserer Beurteilung ..	210
34		Kritische Würdigung der Untersuchungsergebnisse	213
		SCHLUSSBEMERKUNGEN	217
		LITERATURVERZEICHNIS	221
		ANMERKUNGEN	229