ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Grau, Maren R.

Article

Kommunikationstechnologisch gestützte Führung: Chancen und Risiken am Beispiel von Zielvereinbarungssystemen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Grau, Maren R. (2005) : Kommunikationstechnologisch gestützte Führung: Chancen und Risiken am Beispiel von Zielvereinbarungssystemen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 411-414

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/105227

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

7. Führung und Führungskräfte

Maren R. Grau

Kommunikationstechnologisch gestützte Führung – Chancen und Risiken am Beispiel von Zielvereinbarungssystemen

Betreuer: Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim

1. IuK-Technologien in der Führung

Die immer stärkere Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen hat dazu geführt, dass auch Führungsprozesse intensiv IuK-

technologisch unterstützt werden. Es liegen allerdings kaum Erkenntnisse darüber vor, wie sich der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Führungsbeziehung auswirkt. Ziel der Arbeit ist es deshalb, ein IuK-gestütztes Zielvereinbarungssystem zu entwickeln, das effiziente Führungsprozesse ermöglicht sowie die Qualität einer Führungsbeziehung berücksichtigt.

2. Theoretische Grundlage und Vorgehensweise

Führung wird anhand der Interaktionstheorie (Worpitz 1991, 111 f.) als ergebnisorientierter Austausch- und Einflussprozess definiert und unmittelbar mit Kommunikation in Zusammenhang gesetzt. Charakteristisch für die Kommunikation in der Führung ist die Differenzierung zwischen einer lokomotiven und einer kohäsiven Komponente, die erst in Kombination Wirkung erzielen. Während sachliche und aufgabenbezogene Kommunikation die lokomotive Komponente unterstützt, zielt informelle und vertrauliche Kommunikation auf die kohäsive Komponente ab. Beide Komponenten stellen unterschiedliche Anforderungen an das zur Vermittlung einzusetzende Kommunikationsmedium.

Um die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung zu untersuchen, die sich durch eine IuK-Unterstützung der Kommunikation in der Führung ergeben, werden führungsrelevante Effizienzkriterien definiert. Wesentlich sind Schnelligkeit, Präzision und Quantität der Informationsvermittlung sowie Transparenz und Objektivität des Kommunikationsprozesses. Diese Kriterien unterstützen vorwiegend die Vermittlung von lokomotiven Aspekten. Über die lokomotive d.h. überwiegend quantitative Betrachtung hinaus, ist die Auswirkung des IuK-Einsatzes auf die Qualität einer Führungsbeziehung zu analysieren. Hierzu werden die Konzepte der medialen Reichhaltigkeit (Daft/Lengel 1986, 554 ff.) und der sozialen Präsenz (Evans/Wurster 1997, 73) herangezogen. Der ergebnisorientierte Austausch- und Einflussprozess wird entsprechend den Anforderungen an Reichhaltigkeit und sozialer Präsenz in das aufgabenorientierte Kommunikationsmodell von Reichwald (1993, 457) eingeordnet und dient als IuK-technologisches Kommunikationsmodell der Führung (Grau 2005, 52 ff.).

Auf dieser Basis wird untersucht, welche Effizienzpotenziale sich durch die IuK-Unterstützung speziell innerhalb von Zielvereinbarungssystemen realisieren lassen. Hierfür werden Zielvereinbarungen (in Anlehnung an Odiorne 1971) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Sinne eines relationalen Vertrages interpretiert und im Kontext der Principal Agent-Problematik beleuchtet. Dadurch finden sowohl quantitative Aspekte wie Informations- und Kommunikationskosten als auch qualitative Aspekte wie bspw. potenzieller Opportunismus in der Effizienzuntersuchung des IuK-gestützten Führungsprozesses Berücksichtigung. Unter Principal Agent-theoretischen Gesichtspunkten stellt das Commitment des Mitarbeiters einen wesentlichen Kontrollmechanismus dar, um effizienzminderndes Verhalten in IuK-gestützten Führungsprozessen zu reduzieren. Mit Hilfe der Goal Setting-Theorie (Latham/Locke 1990, 40) werden die kritischen Ereignisse der Kommunikation bei der Bildung von Commitment im Zielvereinbarungsprozess identifiziert. Neben der Attraktivität und Erfolgserwartung der Zielerreichung ist die Einbettung der Führungsbeziehung in einen von Vertrauen geprägten Beziehungskontext erfolgsentscheidend.

Auf der Basis des zuvor entwickelten IuK-technologischen Kommunikationsmodells der Führung wird der Zielvereinbarungsprozess anhand der Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Anpassungs- und Beurteilungsphase auf Kommunikationsaufgaben zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hin analysiert und unter Beachtung des Erfolgsfaktors Commitment werden Anforderungen an die Kommunikationsmedien abgeleitet. Die in Unternehmen häufig eingesetzten Medien werden im Hinblick auf ihre Potenziale zur Bewältigung der definierten Kommunikationsaufgaben untersucht und den einzelnen Phasen im Zielvereinbarungsprozess gegenübergestellt. Vor dem Hintergrund des IuK-technologischen Kommunikationsmodells lässt sich dann ein idealtypischer Medien-Mix ableiten.

3. Ergebnisse der Untersuchung

Auf Basis der theoretischen Analyse wurden Hypothesen aufgestellt, die sich im Rahmen einer Exploration anhand von qualitativen Interviews von HR-Experten bei den Unternehmen BASF AG und SAP AG bestätigen. Zusammenfassend kann folgendes festgestellt werden:

Durch den IuK-Einsatz kann die Effizienz von Führung – ohne Verlust an Qualität der Führungsbeziehung – gesteigert werden. In der Phase der Zielvereinbarung werden reichhaltige Medien in Verbindung mit gering reichhaltigen Medien eingesetzt. Zur Zielanpassung können gering reichhaltige Medien herangezogen werden, mittels derer insbesondere der Verlauf der Zielerreichung dokumentiert werden kann. Der Soll-Ist-Vergleich und die abschließende Beurteilung werden mittels gering reichhaltiger Medien durchgeführt, sofern die Zielerreichung positiv ist. Handelt es sich um die Vermittlung von negativem Feedback, sind reichhaltige Medien wie die Videokonferenz einzusetzen. Die Risiken, die sich aus dem Einsatz von IuK-Technologien ergeben, beziehen sich vorwiegend auf die geringe Reichhaltigkeit der Technologien, den enormen Anstieg von verfügbaren Informationen sowie die Überbewertung von quantitativen Größen. Je nach Reichhaltigkeit der eingesetzten Medien unterliegt die IuK-gestützte Kommunikation technisch bedingten Restriktionen. Fehlen nonverbale Elemente in der Kommunikation oder bietet sich keine Möglichkeit der direkten Rückkopplung, besteht die Gefahr, dass der Beziehungskontext geschwächt wird und das Commitment zur Zielerreichung sinkt. Die Interpretation der ausgetauschten Informationen wird aufgrund des fehlenden persönlichen Kontextes erschwert und der Informationsfluss kann gestört werden. Bei defizitärem Umgang können die IuK-Technologien zu einer Informationsüberflutung führen, die eine Prioritätensetzung im Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsverlauf erschweren. Bei der abschließenden Beurteilung besteht das Risiko, dass eine Konzentration auf quantitative Größen erfolgt, ohne Berücksichtigung von Verhaltensdimensionen oder sozialen Kriterien. Die Hebel, um diesen Risiken entgegenzuwirken, stellt die Sensibilisierung der Anwender hinsichtlich der Bedeutung von Kohäsion, umfassende Qualifikationen im Umgang mit neuen Technologien, der aufgabenspezifische Einsatz der Technologien sowie die uneingeschränkte Verfügbarkeit zur Realisierung eines Medien-Mix dar. Die Abstimmung der unternehmensinternen Einflussfaktoren von Führung wie bspw. Kultur, Struktur und Human Resource Management in Bezug auf die integrierte IuK-Unterstützung gewährleistet, dass den Erfolgsfaktoren Rechnung getragen wird.

Grundlegend sollten Unternehmen in Verbindung mit der IuK-Unterstützung von Führung Kommunikationsplattformen in Form von regelmäßigen auch außerorganisatorischen Aktivitäten anbieten, die Führungskraft und Mitarbeiter die Möglichkeit zum persönlichen Austausch bieten. Dieser Austausch dient unabhängig von dem eigentlichen Zielvereinbarungsprozess dem Etablieren und Weiterentwickeln des Beziehungskontextes.

4. Resümee und offene Fragen

Der Einsatz von IuK-Technologien kann zu einer Steigerung der Effizienz von Führung führen. Werden die IuK-Technologien kommunikationsaufgabenspezifisch eingesetzt, kann ein Qualitätsverlust in der Führungsbeziehung vermieden werden. Alleine aufgrund der Exploration können diese Ergebnisse jedoch nicht als repräsentativ gewertet werden. Die Aussagen müssen in weiterführenden Studien evaluiert und insbesondere um Themengebiete wie den Einfluss der Landeskultur sowie die Auswirkung rechtlicher Regelungen ergänzt werden.

Literatur

Daft, R.L./Lengel, R.H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: Management Science, 32(5), 554-571.

Evans, P.B./Wurster, T.S. (1997): Strategy and The New Economics of Information. In: Harvard Business Review, 75, 71-82.

Grau, M.R. (2005): Kommunikationstechnologisch gestützte Führung. Chancen und Risiken am Beispiel von Zielvereinbarungssystemen. Tectum.

Locke, E.A./Latham, G.P. (1990): A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs.

Odiorne, G.S. (1971): Personnel administration by objectives. Homewood.

Reichwald, R. (1993): Kommunikation. In: M. Bitz/K. Dellmann/M. Domsch/H. Egner (Hrsg.): Vahlens Kompendiums der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2. 3., Aufl., München, 447-494.

Worpitz, H. (1991): Wissenschaftliche Unternehmensführung? Führungsmethoden, Führungsmodelle, Führungspraxis. O.O.