

Übungsaufgabe

Personalmanagement, Motivation und Führungsstile

Universität: Technische Universität Berlin
Kurs/Modul: Organisation und Innovationsmanagement
Erstellungsdatum: September 6, 2025



Zielorientierte Lerninhalte, kostenlos!
Entdecke zugeschnittene Materialien für deine Kurse:

<https://study.AllWeCanLearn.com>

Organisation und Innovationsmanagement

Aufgabe 1: Personalmanagement, Motivation und Führungsstile

- a) Beschreiben Sie zwei zentrale Annahmen der Maslowschen Bedürfnishierarchie im Kontext von Mitarbeitermotivation. Welche konkreten Personalmaßnahmen folgen daraus für die Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsumgebung?
- b) Skizzieren Sie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Welche Hygienefaktoren und Motivatoren würden Sie in einer Software-Entwicklungsabteilung adressieren? Geben Sie jeweils zwei Beispiele.
- c) Erklären Sie die Grundzüge der Selbstbestimmungstheorie (Autonomie, Kompetenz, soziale Eingebundenheit). Nennen Sie drei praxisnahe Maßnahmen, um diese drei Grundbedürfnisse in einem agilen Team zu unterstützen.

Aufgabe 2: Führungsstile und Mitbestimmung in Organisationen

- a) Definieren Sie transaktionale und transformationale Führung. Welche Auswirkungen haben diese Stile auf Innovationsbereitschaft und Lernkultur in cross-funktionalen Teams?
- b) Beschreiben Sie zwei konkrete Führungspraktiken (z. B. Vision, Feedback-Kultur, Empowerment), die transformationale Führungsverhalten in einem Innovationsprojekt fördern. Erklären Sie, wie diese Praktiken in der Praxis umgesetzt werden könnten.
- c) Situativer Führungsstil: Welche Faktoren bestimmen, welcher Stil angemessen ist? Geben Sie je ein Beispiel für ein Team mit unterschiedlicher Reife und passende Führungsmaßnahme.

Aufgabe 3: Personalentwicklung, Leistungsmanagement und Mitbestimmung in Innovationsprozessen

- a) Entwerfen Sie ein kleines, differenziertes Anreiz- und Partizipationsmodell für ein Team, das an einer neuen Produktidee arbeitet. Berücksichtigen Sie finanzielle Anreize, nicht-finanzielle Anreize und Elemente der Mitbestimmung.
- b) Welche Kriterien eignen sich für eine faire Leistungsbeurteilung in Innovationsprojekten? Nennen Sie mindestens vier Kriterien und passende Messgrößen.
- c) Fallstudie: In einem Unternehmen führt eine neue flexible Arbeitszeitregelung zu sinkender Teamkohäsion. Welche Führungs- und Personalmaßnahmen würden Sie vorschlagen, um Motivation und Zusammenarbeit wieder zu stärken? Formulieren Sie je eine Maßnahme pro Dimension: Führung, Organisation, Beteiligung.

Lösungen

Lösung zu Aufgabe 1

a) Zwei zentrale Annahmen der Maslowschen Bedürfnishierarchie im Kontext von Mitarbeiter-motivation

- Hierarchische Struktur der Bedürfnisse: Individuen streben daraufhin, jeweils die unteren Bedürfnisstufen zu befriedigen, bevor höhere Stufen relevant motivieren. Folglich sinkt die Motivationswirkung fixer Gehaltszahlungen, wenn grundlegende Bedürfnisse wie Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitsbedingungen bereits gut erfüllt sind.
- Motivationsquellen liegen nicht ausschließlich im ökonomischen Bereich: Neben materiellen Faktoren spielen psychosoziale Bedürfnisse eine zentrale Rolle; intrinsische Befriedigung aus sinnvoller Arbeit, Zugehörigkeit und Selbstwertgefühl treiben Motivation stärker an, wenn die Grundbedürfnisse adressiert sind.

Konkrete Personalmaßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsumgebung:

- Arbeitsinhalte: Job Enrichment (Aufgabe mit größerer Verantwortung und Entscheidungsfreiheit), Job Enrichment durch sinnstiftende Aufgaben, Job Rotation (Vielfalt und Lernmöglichkeiten) sowie regelmäßiges, konstruktives Feedback zu Leistung und Lernfortschritten.
- Arbeitsumgebung: Sicherer, ergonomischer Arbeitsplatz; transparente, faire Personalpolitik; soziale Integration (Teammeetings, Teambuilding); Anerkennungskultur (regelmäßige, öffentliche Wertschätzung); flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Bedürfnissen.

b) Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg: Hygienefaktoren und Motivatoren

- Hygienefaktoren (Verhinderung von Unzufriedenheit, keine direkte Motivationswirkung): Gehalt, Arbeitsbedingungen, Unternehmenspolitik und -verwaltung, Qualität der Vorgesetzten, Status, Arbeitsplatzsicherheit.
- Motivatoren (Förderung von Zufriedenheit und Motivation): Leistungs- bzw. Aufgabeninhalt, Anerkennung, Verantwortlichkeit, Wachstumsmöglichkeiten, Beförderung, sinnstiftende Arbeit.

Zwei Beispiele je Kategorie für eine Software-Entwicklungsabteilung:

- Hygienefaktoren: wettbewerbsfähiges Gehalt; verlässliche Arbeitsbedingungen (moderne Tools, stabile IT-Infrastruktur); klare, faire Policies; kompetente Vorgesetzte; Arbeitsplatzsicherheit.
- Motivatoren: interessante, sinnstiftende Aufgaben mit Autonomie; regelmäßige Anerkennung von Beiträgen (Codequalität, Innovation); Verantwortung für eigene Module; klare Perspektiven für berufliches Wachstum (Weiterbildung, neue Technologien).

c) Grundzüge der Selbstbestimmungstheorie (Autonomie, Kompetenz, soziale Eingebundenheit) und praxisnahe Maßnahmen

- Autonomie: Kontrolle über Methoden, Arbeitszeit und Prioritäten; Freiraum zur Entscheidungsfindung.
- Kompetenz: Entwicklung von Fähigkeiten durch herausfordernde Aufgaben, gezieltes Feedback und Lernmöglichkeiten.
- Soziale Eingebundenheit (Relatedness): Zugehörigkeit, Vertrauen und Unterstützung im Team; soziale Interaktion und Teamkohäsion.

Drei praxisnahe Maßnahmen in einem agilen Team:

- Autonomie: Selbstorganisierte Squads mit eigenständiger Produktpriorisierung; Entscheidungskompetenzen bei technischen Architekturentscheidungen; flexible Arbeitszeitmodelle innerhalb vereinbarter Rahmen.
- Kompetenz: Mentoring-Programme, regelmäßige Code-Reviews mit Lernfokus, Zugang zu Lernbudgets für neue Technologien; klare Lernziele pro Sprint.
- Soziale Eingebundenheit: Regelmäßige, sichere Retrospektiven, pair programming, soziale Teamrituale (Kamingespräche, informelle Treffen); etablierte Kommunikationskultur, in der Beiträge aller geschätzt werden.

Lösung zu Aufgabe 2

a) Transaktionale und transformationale Führung; Auswirkungen auf Innovationsbereitschaft und Lernkultur in cross-funktionalen Teams

- Transaktionale Führung: Orientierung an klaren Vereinbarungen, Belohnungen/Strafen, Management by Exception; Fokus auf Effizienz und Erreichung definierter Ziele.
- Transformationale Führung: Vorbildfunktion, inspirationale Motivation, intellektuelle Anregung, individuelle Berücksichtigung der Mitarbeitenden; Förderung von Lernen, Veränderungsbereitschaft und Innovationsorientierung.

Auswirkungen auf cross-funktionale Teams:

- Innovationsbereitschaft: Transformationale Führung erhöht Bereitschaft zu Experimenten, Risikobereitschaft und Wissensaustausch über Funktionsgrenzen hinweg.
- Lernkultur: Transformational Leadership unterstützt eine proaktive Lernkultur, fördert Feedback, Reflexion und kollektives Lernen; transaktionale Führung kann Stabilität und klare Zielorientierung unterstützen, aber Risikofreude und exploratives Lernen schwächen, wenn Belohnungssysteme ausschließlich auf kurze Fristen ausgerichtet sind.

b) Zwei konkrete Führungspraktiken, die transformationale Führung in einem Innovationsprojekt fördern

- Visionale Zielsetzung (Vision): Die Führungskraft formuliert eine klare, inspirierende Vision für das Innovationsprojekt, verknüpft diese mit messbaren Zwischenzielen (Roadmap) und kommuniziert sie transparent an das Team. Umsetzung: regelmäßige Vision-Meetings, Verknüpfung der einzelnen Aufgaben mit dem übergeordneten Ziel, sichtbare Roadmap im Teamroom, regelmäßige Fortschrittskommunikation.

- Empowerment (Empowerment/Verantwortung): Mitarbeitende erhalten Entscheidungsfreiheit auf Ebene von Features, Architekturkomponenten oder Experimenten; klare Rahmenbedingungen (Ziele, Budget, Risiken) werden gesetzt; Delegation von Verantwortung unter gebotener Unterstützung. Umsetzung: Entscheidungsrechtsmatrix, kurze Entscheidungszyklen, Mentoring bei komplexen Entscheidungen, Bereitschaft der Führung, Fehler als Lernchancen zu akzeptieren.

c) Situativer Führungsstil: Bestimmende Faktoren; Beispiele für Teams unterschiedlicher Reife und passende Führungsmaßnahme

- Bestimmende Faktoren: Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeitenden (Readiness), Aufgabenkomplexität, Verfügbarkeit von Ressourcen, Veränderungsdruck, Atmosphäre des Teams (psychologische Sicherheit).
- Vier Führungsstile (nach Situational Leadership) bzw. entsprechende Zuordnungen:
 - Direktiv (Directing): geringe Reife (geringe Fähigkeit, geringe Bereitschaft) – enge Anleitung, klare Anweisungen.
 - Coaching (Coaching): moderater Reifegrad – Anleitung kombiniert mit Unterstützung, Feedback.
 - Unterstützend (Supporting): hohe Reife, aber mögliche Unsicherheit – eher unterstützend, weniger Anleitung.
 - Delegierend (Delegating): hohe Reife – Aufgabenübertragung und geringe Einmischung.
- Beispiele:
- Team mit geringer Reife (z. B. Junior-Entwicklerteam in einem neuen Tech-Stack): Einsatz des Stils Directing bzw. Coaching; klare Aufgaben, enges Monitoring, Schritt-für-Schritt-Erklärungen, regelmäßige Feedback-Schleifen.
- Reifes, cross-funktionales Team (hohe Fähigkeit und Bereitschaft): Einsatz des Stils Delegating; Aufgaben weitgehend autonom übernehmen lassen, Unterstützung auf Abruf, gemeinsame Entscheidungen über Prioritäten.

Lösung zu Aufgabe 3

a) Kleines, differenziertes Anreiz- und Partizipationsmodell für ein Team, das an einer neuen Produktidee arbeitet

- Finanzielle Anreize:
 - Grundgehalt + leistungsabhängiger Bonus bei Erreichung definierter Meilensteine (z. B. Validierung von Hypothesen, Prototyp-Release).
 - Umsatz- bzw. Gewinnbeteiligung in Abhängigkeit vom kommerziellen Erfolg der Produktidee; ggf. Anteil an einem späteren Equity-Programm bei erfolgreicher Markteinführung.
- Nicht-finanzielle Anreize:

- Lernbudget, Konferenzteilnahmen, interne Wissensaustauschformate.
- Sichtbare Anerkennung (Mentions in Reviews, Danksagungen im Intranet).
- Job-Enrichment durch abwechslungsreiche Aufgaben und Entwicklungsperspektiven.

- Elemente der Mitbestimmung:

- Beteiligung an der Priorisierung von Features und Experimenten.
- Mitwirkung in einem Innovationsboard bzw. Cross-Functional Council; Mitspracherechte bei wesentlichen Entscheidungen.
- Transparente Evaluationskriterien und regelmäßige, kollektive Review-Meetings.

b) Kriterien für faire Leistungsbeurteilung in Innovationsprojekten (mindestens vier Kriterien; jeweils passende Messgrößen)

- Beitrag zur Zielerreichung und Validierung von Hypothesen: Anzahl validierter Hypothesen; Qualität der Lernziele (learning-by-doing); Messgröße: Anzahl gefundener, validierter neuer Erkenntnisse pro Iteration.
- Lern- und Wissensaustausch: Teilnahme an Reviews/Retros; Anzahl geteilter Erkenntnisse; Messgröße: Beiträge pro Team-Meeting, Cross-Teaching-Aktivitäten.
- Kollaboration und Teamarbeit: Zusammenarbeit im interdisziplinären Umfeld; Messgröße: Peer-Feedback-Wertungen, 360-Grad-Ratings, Anzahl gemeinsamer Deliverables.
- Ergebnisqualität und Relevanz: Qualität des Prototyps bzw. Produkts; Messgröße: Code-Qualität (Tests, Defect-Dichte), Nutzerakzeptanz (Feedback aus Pilotkunden), Zeit bis zur ersten funktionsfähigen Proof-of-Concept.

c) Fallstudie: Neue flexible Arbeitszeitregelung führt zu sinkender Teamkohäsion; Führungs- und Personalmaßnahmen zur Stärkung von Motivation und Zusammenarbeit (je eine Maßnahme pro Dimension: Führung, Organisation, Beteiligung)

- Führung:

- Etablieren von regelmäßigen, kurzen Synchronisationen (Daily/Weekly Stand-Ups) mit Fokus auf soziale Bindung, gemeinsame Ziele und psychologische Sicherheit.
- Führungskräfte-Coaching zur Förderung von Empathie, Transparenz und offener Kommunikation; Vorleben von Teamwerten und kooperativem Verhalten.

- Organisation:

- Wiederherstellung gemeinsamer Rituale und Struktur: z. B. wöchentliche Team-Design-Meetings, cross-funktionale Planning-Sessions, physische oder virtuelle Kollaborationsräume.
- Einführung klarer Teamcharter und gemeinsamer Normen (Arbeitszeiten, Erreichbarkeit, Kommunikationskanäle), um Missverständnisse zu minimieren.

- Beteiligung:

- Partizipation der Mitarbeitenden an der Neugestaltung der Arbeitszeitregelung (Beteiligungsplattform, Abstimmungsrunden); Mitbestimmung in Policy-Entscheidungen, die die Teamdynamik beeinflussen.
- Einrichtung eines kleinen Governance-Gremiums (z. B. Teamkonsortium) mit Rechten zur Anpassung von Regeln und zur Feedbacksammlung, um Ownership zu stärken.