

WH!TEBOOKS



Walter Simon

# GABALs großer METHODEN- KOFFER

Führung und  
Zusammenarbeit

GABAL

Walter Simon

## **GABALs großer Methodenkoffer**

### **Führung und Zusammenarbeit**



*Walter Simon*

**GABALs großer  
Methodenkoffer  
Führung und  
Zusammenarbeit**

**GABAL**

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89749-587-2

Lektorat, Satz: Rommert Medienbüro, Gummersbach. [www.rommert.de](http://www.rommert.de)

Umschlaggestaltung: +Malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Photonica, Hamburg

Grafiken: Justus Kaiser/Rommert Medienbüro, Gummersbach

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

**[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)**

**[www.gabal-shop.de](http://www.gabal-shop.de)**

**[www.gabal-ist-ueberall.de](http://www.gabal-ist-ueberall.de)**

# Inhalt

<b>Zu diesem Buch .....</b>	<b>13</b>
Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers.....	15
Inhalt und Aufbau dieses Bandes.....	16
Literatur.....	17

## A Hinführung

<b>1. Führungslehre im Wandel der Zeit.....</b>	<b>20</b>
1.1 Human-Relations-Schule.....	20
1.2 Max Webers Führungstypologie.....	24
1.3 Mütter und Väter der Führungslehre.....	25
1.4 Kritik und der Versuch der Integration der Schulen.....	30
1.5 Idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle.....	31
1.6 Theorie der Führungsdilemmata.....	38
1.7 Eigenschaftentheorie.....	40
1.8 Situationstheorie.....	42
1.9 Das 7-S-Modell und seine Fortschreibung durch Peters und Waterman.....	44
1.10 Theorie der strukturellen Führung.....	45
Literatur.....	47
<b>2. Führungswandel durch Wertewandel .....</b>	<b>49</b>
2.1 Wertewandel – Was hat sich verändert?.....	50
2.2 Von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten.....	51
2.3 Werteverlust seit den 1980er-Jahren?.....	54
2.4 Werte und Arbeit.....	56
2.5 Wertewandel bedeutet Führungswandel.....	60
2.6 Fazit.....	61
Literatur.....	62

## B Interaktionelle Führung

<b>1. Ziele vereinbaren</b> .....	<b>64</b>
1.1 Merkmale eines Zieles .....	64
1.2 Die Vorgehensweise bei der Zielvereinbarung.....	67
Literatur.....	70
<b>2. Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren</b> .....	<b>71</b>
2.1 Anatomie der Kommunikation.....	71
2.2 Führung ist Kommunikation .....	75
Literatur.....	84
<b>3. Mitarbeiter motivieren</b> .....	<b>85</b>
3.1 Begriffsklärung.....	86
3.2 Die Klassifikation von Motiven.....	88
3.3 Die theoretischen Grundmodelle .....	94
3.4 Fazit .....	101
Literatur.....	102
<b>4. Motivation quer gedacht: Die Position von Reinhard K. Sprenger</b> .....	<b>104</b>
4.1 Ausgangslage und Grundannahmen.....	104
4.2 Instrumente zur (De-)Motivierung .....	108
4.3 Führungsaufgaben im Motivierungsprozess.....	113
4.4 Fazit .....	117
Literatur.....	117
<b>5. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren</b> .....	<b>118</b>
Literatur.....	121
<b>6. Mitarbeiter kontrollieren</b> .....	<b>122</b>
6.1 Ablauf der Kontrolle .....	123
6.2 Kontrollformen .....	125
6.3 Kontrollmethoden .....	127
6.4 Kontrollspanne .....	129
Literatur.....	130

<b>7. Mitarbeiter entwickeln .....</b>	<b>131</b>
7.1 Aufgaben der Personalentwicklung .....	131
7.2 Systematik der Personalentwicklung .....	133
7.3 Möglichkeiten des Personalentwicklungs- Controllings .....	136
7.4 Fazit .....	138
Literatur.....	139
<b>8. Mitarbeiter gerecht beurteilen.....</b>	<b>140</b>
8.1 Zweck und Ziel der Mitarbeiterbeurteilung.....	140
8.2 Das Beurteilungsverfahren .....	141
8.3 Das Beurteilungsgespräch .....	150
8.4 Mögliche und typische Beurteilungsfehler.....	152
8.5 Schritte zur objektiven Beurteilung .....	157
Literatur.....	158
<b>9. Konflikte erkennen und lösen.....</b>	<b>159</b>
9.1 Was ist ein Konflikt?.....	160
9.2 Die Grundursachen für Konflikte im Arbeitsalltag.....	161
9.3 Konfliktarten .....	163
9.4 Konfliktverlauf .....	166
9.5 Konfliktlösung.....	168
Literatur.....	173
<b>10. Neue Mitarbeiter einführen.....</b>	<b>174</b>
10.1 Die Vorbereitung.....	175
10.2 Die Einführung .....	175
Literatur.....	178
<b>11. Mitarbeiter gekonnt kritisieren.....</b>	<b>179</b>
11.1 Sinn und Zweck von Kritik.....	179
11.2 Verhaltensweisen zur Gesprächsförderung .....	180
11.3 Der richtige Ablauf des Kritikgespräches .....	183
Literatur.....	188

## C Strukturelle Führung

<b>1. Visionen kreieren</b> .....	<b>190</b>
1.1 Begriffsklärung.....	190
1.2 Sinn und Zweck einer Unternehmensvision .....	191
1.3 Anforderungen an eine Unternehmensvision .....	192
1.4 Der Nutzen von Visionen .....	193
1.5 Empirische Befunde.....	194
1.6 Fazit: Aus Visionen müssen Ziele werden .....	196
Literatur.....	197
<b>2. Leitbilder formulieren</b> .....	<b>198</b>
2.1 Begriffsklärung.....	198
2.2 Das Verhältnis des Leitbildes zur Unternehmenskultur .....	199
2.3 Inhalt von Leitbildern.....	200
2.4 Funktion von Leitbildern .....	201
2.5 Inhaltliche Anforderungen an Leitbilder .....	202
2.6 Organisatorische Grundvoraussetzungen bei der Einführung von Leitbildern .....	203
Literatur.....	206
<b>3. Unternehmenskultur gestalten</b> .....	<b>208</b>
3.1 Begriffsklärung.....	208
3.2 Kernelemente der Unternehmenskultur.....	209
3.3 Funktion und Nutzen der Unternehmenskultur.....	211
3.4 Typen von Unternehmenskultur.....	212
3.5 Praktische „Kulturpolitik“ im Unternehmen .....	215
Literatur.....	217
<b>4. Führungsgrundsätze entwickeln</b> .....	<b>218</b>
4.1 Form und Inhalte von Führungsgrundsätzen .....	219
4.2 Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen .....	222
4.3 Einführung von Führungsgrundsätzen .....	223
4.4 Realisierung von Führungsgrundsätzen .....	225
Literatur.....	226

## D Zusammenarbeit, Kooperation

<b>1. Teamwork praktizieren .....</b>	<b>228</b>
1.1 Begriffsklärung.....	228
1.2 Voraussetzungen für Teamwork.....	231
1.3 Praxis der Teamarbeit .....	235
Literatur.....	238
<b>2. Gruppenarbeit nutzen.....</b>	<b>239</b>
2.1 Begriffsklärungen.....	239
2.2 Formen der Gruppenarbeit .....	240
2.3 Praxis der Gruppenarbeit .....	243
2.4 Organisation der Gruppenarbeit .....	245
2.5 Zukunft der Gruppenarbeit und Schlussfolgerungen..	247
Literatur.....	248
<b>3. Diversity nutzen .....</b>	<b>249</b>
3.1 Vom Nutzen der Vielfalt .....	249
3.2 Die Formen des Diversity Managements.....	251
3.3 Training als Voraussetzung für Vielfalt .....	253
3.4 Managing Diversity als Führungsaufgabe .....	253
Literatur.....	254

## E Führungsmodelle und -konzepte

<b>1. Harzburger Modell .....</b>	<b>256</b>
1.1 Leitsätze und Führungsaufgaben im Harzburger Modell .....	256
1.2 Stellenbeschreibung und Führungsanweisungen.....	257
Literatur.....	259
<b>2. Das Grid-Modell.....</b>	<b>260</b>
2.1 Die Ohio- und Michigan-Studie und die daraus abgeleiteten Dimensionen .....	261
2.2 Die fünf Führungsstile des Grid-Modells.....	262
2.3 Die Modifizierungen des Grundmodells .....	265
2.4 Schlussbetrachtung.....	265
Literatur.....	267

<b>3. Situatives Führen mit dem Kontingenzmodell.....</b>	<b>268</b>
3.1 Der Führungsstil.....	269
3.2 Die Führungssituation.....	270
3.3 Praktische Umsetzbarkeit des Modells .....	272
3.4 Würdigung.....	272
Literatur.....	274
<b>4. Situatives Führen mit dem 3-D-Modell.....</b>	<b>275</b>
4.1 Die neue Dimension: Effektivität.....	276
4.2 Situation und deren Einflüsse .....	277
4.3 Stile .....	279
4.4 Fazit und Würdigung .....	283
Literatur.....	284
<b>5. Situatives Führen mit dem Reifegradmodell .....</b>	<b>285</b>
Literatur.....	288
<b>6. Management-by-Techniken.....</b>	<b>289</b>
6.1 Personenbezogene Management-by-Techniken.....	289
6.2 Sachbezogene Management-by-Techniken .....	291
Literatur.....	299
<b>7. Vier Schlüsselstrategien-Modell .....</b>	<b>301</b>
7.1 Die allgemeine Führungssituation.....	302
7.2 Strategie Nr. 1: Mit Visionen Aufmerksamkeit erzielen...	307
7.3 Strategie Nr. 2: Sinn vermitteln durch Kommunikation ..	310
7.4 Strategie Nr. 3: Eine Position einnehmen und damit Vertrauen erwerben .....	317
7.5 Strategie Nr. 4: Die Entfaltung der Persönlichkeit.....	321
7.6 Die Führung übernehmen: Führen und Ermächtigen...	328
7.7 Fazit .....	330
Literatur.....	332
<b>8. Wunderer-Konzept .....</b>	<b>333</b>
8.1 Strukturelle Führung.....	333
8.2 Interaktionelle Führung .....	334
8.3 Der Führungsprozess im Rahmen der acht Leitprinzipien der Mitarbeiterführung.....	336
Literatur.....	340

<b>9. Empowerment .....</b>	<b>341</b>
9.1 Umsetzungsstrategie.....	342
9.2 Ein Umsetzungsbeispiel: Oticon .....	346
9.3 Fazit .....	347
Literatur.....	347
<b>10. Leadership .....</b>	<b>349</b>
10.1 Begriffsklärung.....	349
10.2 Der Unterschied zwischen Managen und Führen.....	351
10.3 Die Praxis des Leaderships – Anforderungen an den Leader .....	353
10.4 Fazit .....	355
Literatur.....	356
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>358</b>



# Zu diesem Buch

Führung ist ein allgegenwärtiges Phänomen. Sie begegnet uns als Archetyp in der Gestalt Gottes, des Vaters oder – im Berufsleben verkörpert – durch den Chef. Hierbei handelt es sich zu meist um männliche Vorbilder, die als Beleg dafür dienen, dass Führung eben eine männliche Domäne ist.

Man trifft auf „Führer“ im Fußballverein in Person des Spielers oder in der Partei repräsentiert durch Funktionäre. Auch der Oberpimpf bei den Pfadfindern nimmt eine Führungsrolle wahr. Wir selbst sind Führer und zugleich Geführte oder gar Verführte.

**Führer, Geführte,  
Verführte**

Über das Thema Mitarbeiterführung ist viel gesagt und geschrieben worden. Man blickt in einen Dschungel an Literatur und erkennt vor lauter Wald kaum noch Bäume. Ein Begriffsdickicht erschwert die Übersicht und Zuordnung. Was sind Führungsmodelle? Was unterscheidet diese von Führungsstilen? Welches sind die elementaren Aufgaben eines Vorgesetzten? In welchem Verhältnis stehen Führung und Management zueinander? Werde ich richtig geführt? Verzweifelt fragt sich die neue Führungskraft: „Welches ist das richtige Werkzeug für welches Problem?“ Fragen wie diese bewegen Führer und Geführte gleichermaßen.

**Viele Fragen**

Es gibt viele Antworten, je nach Standort und Standpunkt, Erkenntnisinteresse oder wissenschaftlicher Profession. Mögliche Betrachtungsweisen des Phänomens Führung sind:

**Mögliche  
Sichtweisen**

- Führung zur Gestaltung des Gruppenprozesses
- Führung unter dem Gesichtspunkt der Persönlichkeit des Führers
- Führung zu dem Zweck, bei anderen Einverständnis zu erreichen
- Führung zwecks Ausübung von Einfluss
- Führung als Handlung oder Verhalten
- Führung als eine Form der Überredung

Zu diesem Buch

- Führung unter dem Gesichtspunkt der Machtbeziehung
- Führung zum Zwecke der Interaktion
- Führung zwecks Zielerreichung

Psychologen antworten anders auf die Frage nach dem Zweck von Führung als Betriebswirte oder Techniker. Der eine antwortet auf der Basis seiner Erfahrungen, ein Zweiter aus dem Bauch heraus und ein Dritter zitiert Lehrbuchweisheiten.

**Unübersichtliches  
Gelände**

Der Fragende ist aber meist nicht schlauer als vorher. Professor Oswald Neuberger bringt die Situation auf den Punkt: *„Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Prachtstraßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung befinden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbare Festungen oder wild wuchernde Slums.“* (Neuberger 1995, S. 2)

**Kein Patentrezept**

Für Probleme der Mitarbeiterführung gibt es keine stromlinienförmigen Musterlösungen. Zu unterschiedlich sind die Situationen und Zusammenhänge. Hier gilt statt eines Entweder-oder ein Sowohl-als-auch. Statt nur eines Rezepts werden verschiedene benötigt, je nach Personen und Sachlage.

**Wie ein  
Apothekerschrank**

Das ist der Grund, warum der vorliegende Band keiner Schule oder Richtung folgt, sondern sich als Apothekerschrank für verschiedene Wehwehchen des Führungsalltags versteht. Den neuen „Führungskoffer“ können Sie in diesem Sinne als eine Art „Erste-Hilfe-Kästchen“ nutzen. Er ist weder ein theorielastiges Fachbuch noch ein stichwortartiges Lexikon. Inhalt, Themenmenge, Zeitbedarf und individuelle Lernkapazität wurden in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht, die Hauptpunkte eines Themas so sehr verdichtet, dass Sie als Leser auf der Basis des ökonomischen Prinzips mit wenig Aufwand den größtmöglichen Nutzen erzielen.

## Die fünf Bände des GABAL-Methodenkoffers

Vorgenanntes gilt für alle fünf Bände der Buchreihe „GABALs großer Methodenkoffer“, von denen zusammen mit diesem Buch nun bereits vier Bände erschienen sind.

*Band 1 (Methodenkoffer Kommunikation)* hat auf der folgenden Gliederung basierend alle relevanten Kommunikationsthemen zum Inhalt: **Band 1**

- A. Umfassende Kommunikationsmodelle
- B. Teilaspekte der Kommunikation
- C. Besondere Kommunikationsformen und -zwecke

Der Themenbogen spannt sich von den umfassenden Kommunikationsmodellen (z. B. Neuro-Linguistisches Programmieren) über Teilaspekte der Kommunikation (z. B. Fragetechnik) bis hin zu besonderen Kommunikationsformen (z. B. Rhetorik).

Im *zweiten Band (Methodenkoffer Arbeitsorganisation)* werden die wichtigsten persönlichen Arbeitstechniken behandelt: **Band 2**

- A. Persönliche Arbeitsmethodik
- B. Lern- und Gedächtnistechniken
- C. Denktechniken
- D. Kreativitätstechniken
- E. Stressbewältigungsmethoden

Zeit- und Zielmanagement, Informationsbewältigung, Super-Learning, Logisches und Laterales Denken, Autogenes Training und Meditation sind einige der Themen, die hier behandelt werden.

Der *dritte Band (Methodenkoffer Management)* ist ein reiches Füllhorn an Managementtechniken. In vier Hauptabschnitten werden insgesamt 40 Werkzeuge vorgestellt: **Band 3**

- A. Funktionales Management
- B. Funktionsintegrierende Managementkonzepte
- C. Qualitätsoptimierende Managementtechniken
- D. Strategische Managementthemen

Zu diesem Buch

Der Bogen spannt sich von Themen wie Szenariotechnik, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaumtechnik, Kennzahlen, Kepner-Tregoe-Methode und Wertanalyse bis hin zu strategischen Themen wie Change-Management und Lernende Organisation.

**Band 4** Den *vierten Band* halten Sie in der Hand. Er wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

**Band 5** Im *fünften Band* dieses Kompendiums (*Methodenkoffer Persönlichkeit*) geht es um die Persönlichkeit beziehungsweise um Wege und Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung. Erfolg im Studium, Beruf und Alltag hängen zu einem großen Teil von der Persönlichkeit des jeweiligen Menschen ab, von seinem Denken und Fühlen, seinen Werten und Normen, seinem Wollen und Tun. In diesem Band werden darum Konzepte und Methoden vorgestellt, mit denen Sie störendes Verhalten erkennen oder falsche Strategien korrigieren können.

## Inhalt und Aufbau dieses Bandes

**Hauptabschnitte von Band 4** Der hier vorliegende *Band 4* ist in folgende Hauptabschnitte gegliedert:

- A. Hinführung
- B. Interaktionelle Führung
- C. Strukturelle Führung
- D. Zusammenarbeit, Kooperation
- E. Führungsmodelle und -konzepte

**Interaktionelle Führung** Die Untergliederung des ersten Hauptabschnitts „*Interaktionelle Führung*“ (B) orientiert sich an den elementaren Führungsaufgaben: Ziele vereinbaren, Aufgaben delegieren, Mitarbeiter informieren usw. Hier erfahren Sie, was Ihre elementaren Aufgaben als Führungskraft sind beziehungsweise die Ihres Vorgesetzten.

**Strukturelle Führung** Im zweiten Teil „*Strukturelle Führung*“ (C) werden Ihnen Elemente der strukturellen Führung vorgestellt, so beispielsweise Leitbilder, Führungsgrundsätze und die Gestaltung der Unter-

nehmenskultur. Hier wird Ihnen gesagt, wie Sie indirekt, etwa über die Gestaltung der Organisation, eine Abteilung oder ein Unternehmen führen.

Ein weiterer Abschnitt (*D*) behandelt die wichtigsten Fragen der Zusammenarbeit im Team.

**Teamarbeit**

Im letzten Abschnitt (*E*) lernen Sie wichtige führungstheoretische Modelle und Konzepte kennen. Hier wird die ganze Bandbreite an Sichtweisen und Erklärungsversuchen zum Phänomen der Mitarbeiterführung deutlich.

**Modelle  
und Konzepte**

Alle fünf Bände sind von Struktur und Inhalt aufeinander abgestimmt. Die meisten Kapitel nehmen Bezug auf andere oder geben Querverweise. So, wie Hammer, Nagel und Zange zusammengehören, so stehen auch die Inhalte der fünf Bände in Beziehung zueinander.

Sollten Sie weitere und vertiefende Informationen zu Führungskonzepten und -tools wünschen, so verweise ich auf mein Buch „*Managementkonzepte von A bis Z*“, das ebenfalls im GABAL Verlag erschienen ist. Es kann den vorliegenden Band sinnvoll ergänzen.

**Vertiefende  
Informationen**

## Literatur

Neuberger, Oswald: *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke 1995.

Simon, Walter: *Managementkonzepte von A bis Z*. Offenbach: GABAL Verlag 2002.



**TEIL A**

**Hinführung**

# 1. Führungslehre im Wandel der Zeit

**Weg vom alten Paradigma** Führung im heutigen Sinne entstand als Reaktion auf das Management, wie es vor allem im Übergang vom 19. in das 20. Jahrhundert praktiziert wurde. Man kann auch sagen, dass das wissenschaftlich fundierte Human-Resources-Management als Reaktion auf das Scientific-Management des Frederick W. Taylor entstand. Taylor sah im Mitarbeiter ein zweckrational denkendes Wesen, dem es vor allem um die Maximierung seiner wirtschaftlichen Vorteile gehe, der der Maschine angepasst werden müsse. Dieses Denken prägte viele Managergenerationen und war über Jahrzehnte hinweg das herrschende Paradigma.

## 1.1 Human-Relations-Schule

**Die Hawthorne-Experimente** Mitte der 1920er-Jahre versuchten viele US-Firmen den Taylorismus zu perfektionieren. Eine der Untersuchungen aus dieser Zeit wurde weltberühmt und zum Ausgangspunkt eines neuen managementtheoretischen Ansatzes. Gemeint sind die *Hawthorne-Experimente*, die ab 1924 stattfanden. Wegen der unerwarteten Ergebnisse, die im Widerspruch zum tayloristischen Glaubensbekenntnis dieser Zeit standen, beauftragte man den Nationalökonom und Psychologen Elton Mayo von der Harvard-Universität, umfassende Studien über den Einfluss physischer Bedingungen auf den Arbeitsprozess anzustellen.

**Ein neuer Faktor** Am Ende seiner Untersuchungen stand die Entdeckung des bis dahin unbekanntem „Faktors der menschlichen Beziehungen“. Damit sind die psychischen und sozialen Begleitphänomene der industriellen Arbeit gemeint.

Die Ergebnisse dieser Studien stellten die Gültigkeit der Aussagen des Scientific-Managements in Frage. Im Gegensatz zur tayloristischen Konzeption des „homo oeconomicus“, der nach

individueller Nutzenmaximierung strebt, kamen Mayo und seine Mitarbeiter zu folgenden Schlussfolgerungen:

1. Das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen bestimmt.
2. Nichtfinanzielle Anreize motivieren stärker als finanzielle.
3. Industriearbeit ist nicht nur formelle, sondern auch informelle Gruppenarbeit.

Dementsprechend handeln die Arbeiter nicht nur als Individuen, sondern meist im Kontext der Gruppenbeziehungen. Das soziale Leben der Beschäftigten bezieht seine Bedeutung aus der Berufssphäre. Insofern stellt Arbeit nichts Fremdes im Leben der Menschen dar. Sozialer Status, Verbrauchsgewohnheiten, gesellschaftliche Beziehungen u. a. m. stehen mit der beruflichen Tätigkeit und dem Betrieb in engster Beziehung.

**Nicht nur das Individuum sehen**

Jene Experimente führten zu der Erkenntnis, dass die tatsächliche Produktionsmenge industrieller Arbeit nur im losen Zusammenhang mit der möglichen physischen Tagesleistung der Arbeiter steht. Diese ist in erster Linie eine Funktion sozialer Normen, die sich in den verschiedenen Arbeitsgruppen herausbildeten. Dadurch wurde deutlich, dass Arbeit eine Gruppentätigkeit, das heißt ein sozialer Prozess, ist und das Verhalten des Arbeiters wesentlich von den Normen jener Gruppe abhängt, der er angehört.

**Verhalten hängt von den Normen der Gruppe ab**

Der materielle Lohn und die physischen Arbeitsbedingungen sind deshalb nicht die einzigen entscheidenden Faktoren für die Arbeitsleistung. Der Wunsch nach Anerkennung, Sicherheit und echter Zugehörigkeit, nach Prestige und Status sind für den Mitarbeiter ebenso wichtig. Allein die Tatsache, im Blickpunkt der Wissenschaftler zu stehen, hatte dazu geführt, dass im Arbeitsteam ein elitäres Gruppenbewusstsein entstand, aus dem Motivation und Identifikation resultierten. Diese Folgewirkungen gingen als so genannter *Hawthorne-Effekt* in die industriesoziologische Diskussion ein.

**Faktoren für die Arbeitsleistung**

Im Gegensatz zu Taylor, der sich für die Leistung des einzelnen Arbeiters interessierte, betont die Human-Relations-Schule, dass

## A Hinführung

es die Organisation nicht nur mit Individuen, sondern zugleich mit Arbeitsgruppen zu tun hat, die sich nicht unbedingt mit den formellen Arbeitseinheiten decken. Die Mitglieder solcher Gruppen gehen Wechselbeziehungen ein, die nicht dem Fluss der Arbeit folgen, sondern kreuz und quer durch den ganzen Betrieb verlaufen.

→ Ergänzende und vertiefende Informationen zur Gruppenarbeit finden Sie im Kapitel D 2 dieses Buches.

- Einfluss informeller Gruppen** Diese informellen Gruppen sind für die Human-Relations-Schule von besonderer Bedeutung, da sie nicht nur – wie schon erwähnt – den Arbeitsrhythmus ihrer Mitglieder bestimmen, sondern auch das Sicherheitsgefühl, die sozialen Verhaltensformen sowie die Bewertung der eigenen Arbeit und des Betriebes.
- Kein Störfaktor** Während die tayloristische Organisationstheorie solche informellen Gruppen als Störfaktor betrachtet, sieht sie die Human-Relations-Schule als wichtig und notwendig für das betriebliche Funktionieren: *„Informelle Beziehungen sind nicht zufällig und nebensächlich für den Ablauf des Betriebes, im Gegenteil: Keine Organisation vermag wirksam zu funktionieren, wenn sie nicht ein parallel laufendes, spontanes Netz zwischenmenschlicher Beziehungen enthält.“* (Roethlisberger und Dickson, in: Oetterli 1971, S. 552)
- Für Zufriedenheit sorgen** Eines der Hauptziele der Human-Relations-Schule bestand nun darin, für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer zu sorgen. Sie empfahl, die informellen Gruppenbeziehungen zu beachten. Statt starrer Organisationsstrukturen und formaler Abläufe, fordert die Human-Relations-Schule, die informellen Aspekte des Organisationsgeschehens zu erkennen.
- Informelle Führer** Ein weiteres, wichtiges Resultat der Human-Relations-Experimente modifizierte auch jene Annahmen des Scientific-Managements, wonach allein Vorarbeiter, Meister oder Abteilungsleiter die Mitarbeiter führen. Bei verschiedenen Untersuchungen wurden so genannte „informelle Führer“ festgestellt,

die dadurch, dass sie die Gruppennormen am besten erfüllten, aus der Gruppe herausragten und diese beeinflussten.

Solche informellen Führer bilden sich heraus als Folge von informellen Wechselbeziehungen, aus denen soziale Wert- und Einschätzungen hervorgehen. Während der Arbeiter einerseits einen bestimmten räumlichen Platz einnimmt, bekommt er andererseits aufgrund solcher sozialen Bewertungsprozesse seinen sozialen Platz innerhalb der sozialen Statuspyramide zugewiesen, der nicht unbedingt mit dem Status des formell zugewiesenen Platzes übereinstimmen muss.

**Platz in der sozialen Pyramide**

Als Folge der Experimente ergingen diese Empfehlungen an das Management:

**Drei Empfehlungen**

1. Die Mitarbeiter und insbesondere jene, die mit Führungsaufgaben betraut sind, sollen lernen, auf andere zu hören und Fragen zu stellen, die einen Überblick über gegebene Situationen ermöglichen, die eigenen Gefühle und die der anderen erkennen sowie die soziale Realität des Betriebes beobachten.
2. Untere Ränge sollten an den Entscheidungen der oberen beteiligt werden, besonders in Angelegenheiten, die sie selbst betreffen. Delegation wird in diesem Zusammenhang auch als Mittel zur Freisetzung des schöpferischen Potenzials der Beschäftigten auf allen Ebenen des Betriebes empfohlen.
3. Auch das Führungsverhalten muss einer gründlichen Revision unterzogen werden. An die Stelle des bis dahin vorherrschenden autoritären Führungsstils sollte das Konzept „demokratischer Führung“ treten. Man war der Meinung, dass die möglichen Führungsstile anhand der Begriffe „demokratisch“, „autoritär“ und „laissez-faire“ operationalisierbar seien. Nach entsprechenden Untersuchungen – unter anderem mit Kindergruppen – gelang man zu der Erkenntnis, dass die „personenbezogene Führung“ bessere Auswirkungen auf die Produktivität hat als die „produktionsbezogene“.

Der Schwarze Freitag 1929 und die nachfolgende Weltwirtschaftskrise bereiteten den Experimenten ein plötzliches Ende. Dann kam der Zweite Weltkrieg. Noch bevor die breite Dis-

**Plötzliches Ende**

kussion über die Erkenntnisse aus den Chicagoer Fabrikhallen begann, griffen die amerikanischen Manager wieder zu den ihnen vertrauten Mitteln der Kommandowirtschaft mit Befehl, Gratifikation, Sanktion und Kontrolle im Zentrum des Führungsverhaltens.

## 1.2 Max Webers Führungstypologie

**Verschiedene Führungsstile** Ein Managementmodell deutscher Provenienz entstand in der Heidelberger Denkschmiede des Soziologen Max Weber (1864–1920). Sein Bürokratiemodell wurde zum Organisationsgerüst aller deutschsprachigen Amtsstuben und Industriekontore vom Baltikum bis hin zum Balkan. Er war der Erste, der verschiedene Führungsstile zu erkennen meinte, begrifflich differenzierte und wie folgt beschrieb (vgl. Weber 1956):

### **Patriarchalischer Führungsstil**

**Wie ein Familienvater** Der Patriarch führt seine Mitarbeiter fast wie ein Familienvater, ohne sie an der Führung zu beteiligen. Er sieht seinen „Herrschaftsanspruch“ im bloßen Generations-, Reife-, Wissens- und Erfahrungsunterschied begründet. In der Rolle der Vaterfigur befriedigt er gleichzeitig den „Treue- und Versorgungsanspruch“ seiner „Belegschaftskinder“.

Der Koordinationsaufwand der patriarchalischen Führung ist aufgrund der einfachen Überschaubarkeit gering, doch die Effizienz in dem Sinne beschränkt, dass sie das geistige Potenzial der Mitarbeiter nur wenig beziehungsweise gar nicht fördert. Der Patriarch betrachtet seine Worte als Gesetz und duldet keinen Widerspruch.

### **Charismatischer Führungsstil**

**Der einzigartige Alleinherrscher** Der Charismatiker begründet seinen Führungsanspruch mit seinem Charisma. Er ist einzigartig und hat weder Vorgänger noch Nachfolger noch Stellvertreter neben sich. Allein die Begeisterung der Mitarbeiter sorgt dafür, dass er ihnen vieles abverlangen kann. Wie auch der Patriarch ist der Charismatiker ein „Soloherrscher“, wobei sein Herrschaftsanspruch weniger

auf Gehorsam, als viel mehr auf seiner hohen Anerkennung bei den Mitarbeitern fußt.

### **Autokratischer Führungsstil**

Auch der autokratische Führer ist wie der Patriarch oder der Charismatiker mit viel Macht ausgestattet, bedient sich jedoch eines Führungsapparates und herrscht nicht unmittelbar. Der autokratische Führungsstil fand seine Entstehung in Kirchen, absolutistischen Staaten und Großunternehmen, da die Bedienung eines Führungsapparates den Aufbau solch großer sozialer Gebilde erst möglich machte. Dabei ist zu bemerken, dass autokratische Führung durch einen besonderen Typ von „Geführten“ erst ermöglicht wird, und zwar solchen, die sich zu unbedingtem und präzisiertem Gehorsam verpflichten.

**Führung mittels  
eines Apparates**

### **Bürokratischer Führungsstil**

Bürokratische Führung ist gekennzeichnet durch fachliche Kompetenz von „bürokratischen Instanzen“, von einem „*Reglement mit Gewaltenteilung, mit präzisen Beschreibungen der Stellenbefugnisse und der Verwaltungsabläufe*“ (Weber). An die Stelle der obersten alleinigen Führungspersönlichkeit tritt ein hierarchischer Apparat, in dem sämtliche Ränge von ganz unten bis ganz oben integriert werden. In der bürokratischen Führung existiert ein „System der ständigen Kontrolle und Gegenkontrolle“, welches „Sicherheit vor Willkür“ bietet und den „Anspruch des Fachwissens“ sichert.

**Alles ist klar  
geregelt**

Im Gegensatz zur autokratischen mit ihrem Disziplinierungsmechanismus wird bei der bürokratischen Führung vielmehr dem Führenden Disziplin abverlangt. Die bürokratische Führungsweise löste um die Jahrhundertwende die von Willkür geprägte „konstitutionelle Monarchie“ ab und hat im Laufe der Entwicklung heute eine eher negative Bedeutung erlangt.

## **1.3 Mütter und Väter der Führungslehre**

Lang ist die Liste derer, welche die Führungslehre seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert prägten. Auf ihr stehen vor

**Eine lange Liste**

allem Amerikaner, die zumeist aus dem akademischen Milieu stammen. Hier sollen nur jene vorgestellt werden, die auf Theorie und Praxis bedeutsam einwirkten und auch heute noch gewürdigt werden.

### **Mary Parker Follet**

#### **Kritik am klassischen Ansatz**

Schon vor Mayo hatte die Konfliktforscherin Mary Parker Follet (1886–1939) die Schule des „klassischen Managements“, der neben Frederick Taylor auch Max Weber und Henry Fayol angehören, wegen ihres bürokratischen, mechanistischen und antipsychologischen Ansatzes kritisiert. Insbesondere wandte sie sich gegen eine Verabsolutierung der Autoritätsrolle. Follet stellte die Idee der „gemeinsamen Macht“ an die Stelle der „dominierenden Macht“. Erst durch die Integration der Tätigkeiten aller Mitglieder erreicht eine Organisation ihre maximale Effektivität. Sie forderte, dass die Menschen „miteinander“ arbeiten und sich nicht „einer unter dem anderen“ befindet. Die Frage lautet nicht „*Vor wem bin ich verantwortlich?*“, sondern „*Wofür bin ich verantwortlich?*“.

#### **Konflikte sind normal**

Als Konfliktforscherin erkannte sie frühzeitig die konstruktive Rolle des Konflikts als einen „normalen Prozess“ der Zusammenarbeit. Statt Dominanz und Kompromiss suchte sie die konstruktive Integration von Gegensätzen.

Mary Parker Follet hat leider keine systematisierte Darlegung ihrer Ansichten hinterlassen, sondern ist mit zahlreichen Vorträgen und Artikeln an die Öffentlichkeit getreten.

### **McGregors XY-Theorie**

#### **Die Sicht des Managers bestimmt den Erfolg**

Die von Mayo und seinen Anhängern begründete Sozialpsychologie des Unternehmens wurde am konsequentesten von Douglas McGregor (1906–1964) weiterentwickelt. Er war der Meinung, dass die Entwicklung von Unternehmen durch den Einfluss einer ganzen Reihe von falschen Vorstellungen über die Verhaltensmotive der Mitarbeiter gebremst werde. Seine Erkenntnisse brachte er auf diesen Nenner: Die allgemeine Sichtweise, die ein Manager von Menschen beziehungsweise Mitarbeitern hat, bestimmt dessen Verhalten und damit den

Unternehmenserfolg. Sieht der Manager den Mitarbeiter positiv, folgt daraus ein anderes, eher motivierendes Führungsverhalten als bei einer negativen Sichtweise, aus der in der Regel Kontrolle und Sanktionen resultieren. McGregor definiert die verschiedenen Sichtweisen idealtypisch als X- und Y-Theorie. Pessimistische Sichtweisen von Menschen, wie sie für Adam Smith, N. Machiavelli, F. Taylor oder S. Freud typisch sind, subsumierte er unter X, optimistische Sichtweisen, für die J. Locke, E. Mayo und A. Maslow stehen, unter Y.

Die wichtigsten Annahmen der Theorien X und Y nach D. McGregor:

Theorie X	Theorie Y
Der Mensch hat eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versucht, sie soweit wie möglich zu vermeiden.	Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil: Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein.
Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.	Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und eigene Initiative entwickeln.
Der Mensch möchte gern geführt werden, Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.	Die wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung.
	Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallsreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industriellen Organisationen kaum aktiviert.

Theorie X und Theorie Y  
im Überblick

## A Hinführung

**Theorie X** *„Ihrem Wesen nach legt Theorie X“; schrieb McGregor (1970, S. 150), „größten Nachdruck auf Taktiken und Kontrolle – auf Verfahren und Techniken, um den Mitarbeitern zu sagen, was sie zu tun haben. Mit ihrer Hilfe kann man auch ermitteln, ob sie die ihnen aufgetragenen Arbeiten auch erledigen, und dementsprechend Belohnung aussprechen oder Strafen verhängen (...)*

**Theorie Y** *Nach Theorie Y hingegen muss man seine Aufmerksamkeit erst einmal dem Charakter der gegenseitigen Beziehungen widmen. Zu schaffen ist eine Umgebung, aus der ein stärkeres Gefühl der Verpflichtung gegenüber den unternehmerischen Zielen erwächst und den Mitarbeitern Gelegenheit gibt, ein Maximum an Initiative, Erfindungsgabe und Selbständigkeit zu entfalten, um die Ziele zu erreichen.“*

**Materielle Belohnung reicht nicht mehr** Laut Theorie Y, die nach McGregors Meinung die gegenwärtige Lage widerspiegelt (er meint die USA nach dem Zweiten Weltkrieg), haben die Beschäftigten im Wesentlichen ihre materiellen Bedürfnisse befriedigt. Folglich eignet sich die materielle Belohnung nicht mehr als Stimulus, um den Mitarbeiter anzuspornen. *„Wenn er seinen Magen gesättigt hat“; schreibt McGregors Schüler Ways (1966, S. 146), „dann beginnt er von der Befriedigung höher stehender Bedürfnisse zu träumen. Er strebt danach, seine Persönlichkeit stärker herauszustellen und sein Ich zu befriedigen, das wesentlich schwieriger zu sättigen ist als der Magen“.*

### **Chester Barnards Leadership-Theorie**

**Drei Führungsaufgaben** Auch Chester Barnard (1886–1961), der als Direktor der New Jersey Bell Telephone (später AT&T) tätig war, gehörte zu den Begründern der Sozialpsychologie des Betriebes. Er erkannte und beschrieb als einer der ersten Führungstheoretiker die entscheidende Rolle der Führungskraft für den Unternehmenserfolg und wurde so zum Mitbegründer des späteren Leadership-Konzepts. Von ihm stammt auch die erste umfassende Darstellung der mitarbeiterbezogenen Führungsaufgaben: *„Die Grundaufgaben sind erstens die Schaffung eines Kommunikationssystems; zweitens die Förderung von anhaltendem Einsatz und Leistung und zum Dritten die Formulierung und Festlegung von Zielen.“* In diesem Zusammenhang erkannte er die Bedeutung

von Zielen, Werten und ganzheitlicher Unternehmensführung (Barnard 1968, S. 217).

→ Ergänzende und vertiefende Informationen zum Thema Leadership finden Sie im Kapitel E 10 dieses Buches.

Barnard vertrat stets eine kritisch-distanzierte Position gegenüber den dogmatischen Ausprägungen des Taylorismus der Human-Relations-Theorie. Er sah in der Betonung produktions-technischer und leistungsorientierter Aspekte einerseits und menschbezogener Aspekte andererseits keine Gegensätze. Sie erfassen jeweils nur einen Aspekt des komplexen Organisationsphänomens, welches seiner Meinung nach unter Einbeziehung der Umwelt als offenes soziales System betrachtet werden muss. Er definierte als Erster der Theoretikerzunft das Unternehmen als „soziales System“ und untersuchte die innere Struktur dieses Systems sowie dessen Wechselwirkung mit der Umwelt. Damit wurde er zum Wegbereiter der Schule der sozialen Systeme.

**Auflösung  
der Gegensätze**

### **Herzbergs Motivationstheorie**

Barnards Synthese von Mitarbeiterorientierung und Leistungsausrichtung könnte einer der Gründe dafür gewesen sein, warum sich die verhaltensorientierte Managementwissenschaft in der Zeit nach 1950 in zwei Richtungen aufspaltete. Die eine erweiterte ihr Betrachtungsfeld und mündete in einen systemtheoretischen Ansatz. Die andere suchte nach neuen Erkenntnissen über die Mitarbeitermotivation. An ihrer Spitze stand Frederick Herzberg (1923–2002).

**Spaltung in zwei  
Richtungen**

Seine empirischen Studien widerlegten Taylor, der im Lohn das einzige Mittel sah, die Leistung des „homo oeconomicus“ zu steigern. Für Herzberg bildet die Arbeit selbst, insbesondere der Arbeitsinhalt, den entscheidenden Motivationsfaktor.

**Motivationsfaktor  
Arbeitsinhalt**

Er fand heraus, dass bestimmte Faktoren nicht einachsig zu Wohlbefinden oder Unwohlsein führen, zum Beispiel gute Arbeitsbedingungen zur Motivation oder uninteressante Arbeit zur Demotivation. In diesem Zusammenhang ermittelte er zwei unterschiedliche Einflussfaktoren (Motivatoren und Hygiene-