



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# BASIC MANAGEMENT SKILLS GRUNDLAGEN DER FÜHRUNG

## Inhaltsverzeichnis

1	Der Begriff Führung	3
1.1	Definition	3
2	Theoretische Grundlagen	4
3	Grundlagen des betrieblichen Führungssystems	9
3.1	Der Einfluss des situativen Umfelds	9
3.2	Die Grundfunktionen der Führung	9
3.2.1	Der Planungs- und Entscheidungsprozess	9
3.2.2	Der Realisierungsprozess	9
3.2.3	Der Kontrollprozess	10
3.2.4	Der permanente Kommunikationsprozess	10
3.2.5	Der Führungsregelkreis	11
4	Standard-Führungskonzepte (Management by ...)	12
4.1	Management by Objectives: Das Ziel ist das Ziel	12
4.2	Management by Delegation	14
4.3	Management by Exceptions	17
4.4	Management by Systems und das Modell des Regelkreises	18
5	Führungsmodelle	22
5.1	Das Harzburger Modell	22
5.1.1	Das Harzburger Modell in der Praxis	23
5.2	Das St. Galler Management-Modell Integrierte Managementsysteme	24
5.2.1	Der Schichtenbau der Entwicklung von Managementsystemen	24
5.2.2	Zweck und Gestaltung von integrierten Managementsystemen (Nach Malik)	25
5.2.3	Das integrierte Managementsystem im Überblick	27
5.3	Die 3K-Führungsstile nach Wunderer	28
5.4	Kommunizieren - Kooperieren – Koordinieren	29
5.4.1	Kinder - Küche – Kirche	30
5.4.2	Die Grenzen von Führungsmodellen	33
5.5	Einflüsse der Organisationsform auf die Führungskonzepte	33
6	Menschen führen Menschen	34
6.1	Menschenbilder: Zwei extreme Positionen	34
6.2	Führungsstile: Zwei extreme Auffassungen	35
7	Situationsbezogenes Führen	37
7.1	Vier Führungsstile	37
7.2	Situationsbezogenes Führen	38
7.2.1	Bedürfnispyramide	39
7.3	Motive und Motivation	41
7.4	Zufriedenheit am Arbeitsplatz nach Herzberg	42
7.5	Frustrationen und Abwehrmechanismen	44
7.5.1	Ziele und Wertsysteme	45
7.5.2	Die Veränderung des persönlichen Wertesystems	46
7.5.3	Unternehmenskultur	46

7.6	Persönliche und betriebliche Zielsetzungen	47
8	Arbeitsgruppen und Teams	48
8.1	Feedback	50
8.1.1	Grundsätzliches zum Feedback	50
8.1.2	Regeln für richtiges Feedback	51

## 1 Der Begriff Führung

### 1.1 Definition

---

**Führen bedeutet, andere Menschen so zum Handeln zu bringen, dass bestimmte Ziele erreicht werden.**

#### **Lokomotion und Kohäsion**

Führen bedeutet Einfluss zu nehmen auf andere Menschen, um ein bestimmtes gemeinsames Ziel zu erreichen. Diese Einflussnahme erfolgt – den Gegebenheiten der Situation angepasst – durch persönliche Beziehungen, d. h. durch Kommunikation und Interaktion. Der Prozess des Führens spielt sich immer in Bereichen sozialer Einheiten, d. h. innerhalb von Gruppen ab. Der Führungsprozess in der Gruppe beinhaltet das Wahrnehmen von Lokomotion (Bewegung auf das Sachziel der Gruppe hin) und von Kohäsion (Förderung des Gruppenzusammenhaltes).

## 2 Theoretische Grundlagen

### Führungstheorien

Führungstheorien gibt es wie Sand am Meer, doch kann uns die Dogmengeschichte der Führung im Rahmen eines praxisorientierten Kurses nur am Rande interessieren.

### Definition von Führung

Führung (Managing) wird verstanden als zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.

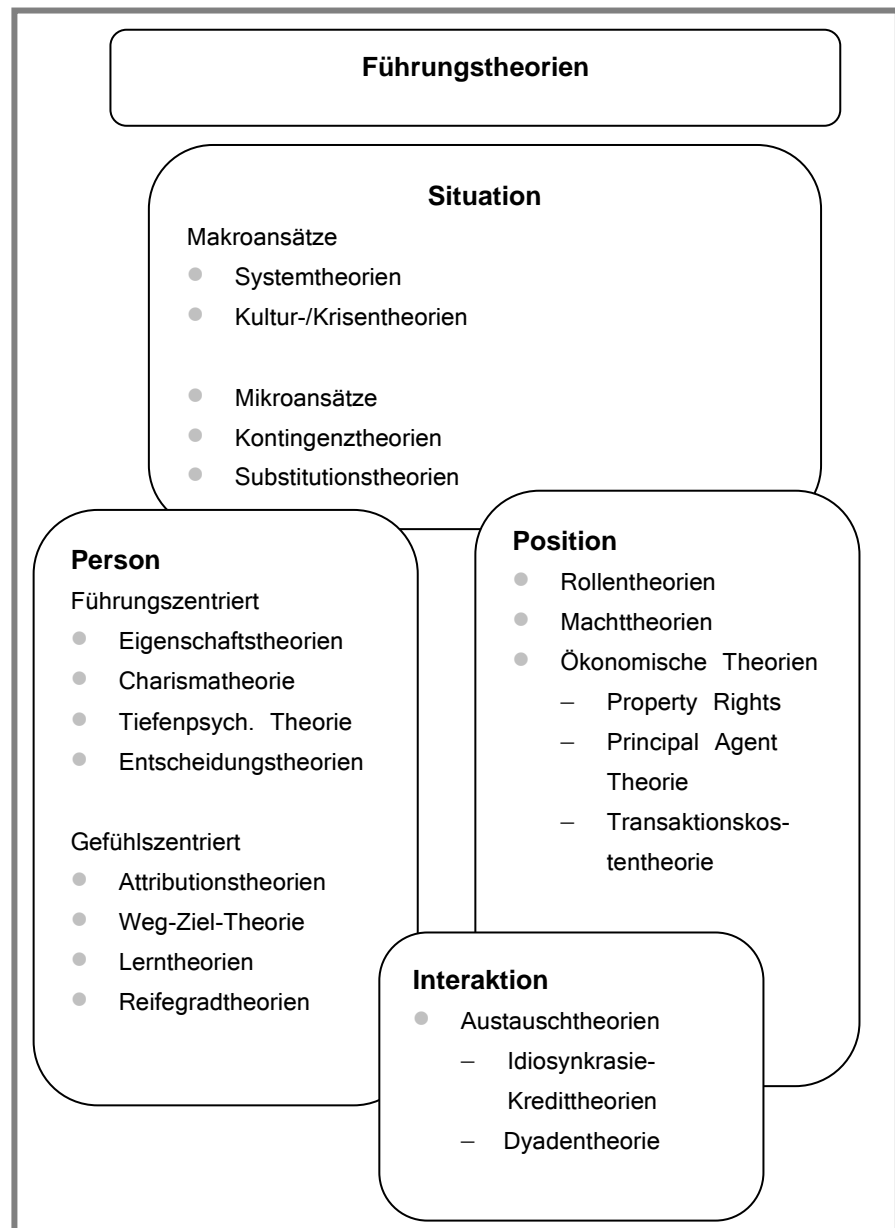
Führung kann damit sowohl in direkter (interaktioneller) als auch indirekter (struktureller) Form von den Beteiligten (Vorgesetzten und Mitarbeitern) wechselseitig realisiert werden.

### Geschichte der Führungsforschung

Empirische Führungsforschung in systematischer Weise findet man erst ab den fünfziger Jahren dieses Jahrhunderts. Der Fokus ist dabei das *Entscheidungsverhalten in Organisationen*. Interessanterweise gibt es aus dem Raum der Betriebswirtschaftslehre kaum relevante Beiträge zur Führungsforschung. Die wichtigsten Disziplinen der Führungsforschung sind die Psychologie und die Soziologie sowie die Pädagogik und Politologie.

### Überblick über relevante Ansätze

In der folgenden Abbildung sehen Sie einen Bezugsrahmen für die vier zentralen Beschreibungs- und Erklärungsansätze.



### Personenorientierte Führungstheorien

Die älteste und noch dominierende Theorie. Sie geht davon aus, dass die Eigenschaften der Führungspersönlichkeit die entscheidenden Einflussgrößen auf den Erfolg oder Misserfolg von Führung darstellen (intellektuelle Fähigkeiten wie Problemlösungsfähigkeit oder Wortgewandtheit, in der Leistungsdimension Ausdauer, Initiative, Dynamik. Im Zentrum stehen aber soziale Kompetenzen und Charakter. Ihre Idealvorstellung ist der charismatische Führer.

Tiefenpsychologische Ansätze führen oft zu plakativen Typologisierungen, die sich gut vermarkten und damit auch missbrauchen lassen.

Die Differenzierung nach Entscheidungsphasen (Problemwahrnehmung, Zielsuche, Problemlösung, Entscheidung und Willensdurchsetzung) führt unter dem Fokus des Willensdurchsetzungsprozesses zu entscheidungsorientierten Modellen.

Zu den geführtenorientierten Ansätzen gehört der „transaktionale Führungsstil“, der für den Ansatz des „Management by Objectives“ wichtig ist.

Die Lerntheorien führen zu dem Ansatz der „begleiteten Selbststeuerung“ der Mitarbeiter.

Die Reifegradtheorie fusst auf der Überlegung, dass sich Mitarbeiter in ihrer sozialen Reife und ihrer Aufgabenreife unterscheiden und daher situativ unterschiedlich geführt werden müssen.

### Positionsorientierte Führungstheorien

Insgesamt vertreten positionsorientierte Führungstheorien die Meinung: „Der institutionelle Rahmen schlägt in vielen Fällen auf die wirtschaftliche Qualität von Führungsprozessen stärker durch als noch so ausgeklügelte führungspsychologische Detailerklärungen, die von diesem Datenrahmen abstrahieren!“

Den wichtigsten Ansatz der Mikrosoziologie stellt die **Rollentheorie** dar. Nach ihr bilden die Erwartungen an eine Position (z.B. Abteilungsleiter), die von verschiedenen anderen sozialen Positionen (z.B. Sachbearbeiter, Bereichsleiter) an diese gestellt werden, den wesentlichen Einflussfaktor auf die Definition der Anforderungen an eine Führungsaufgabe bzw. -rolle.

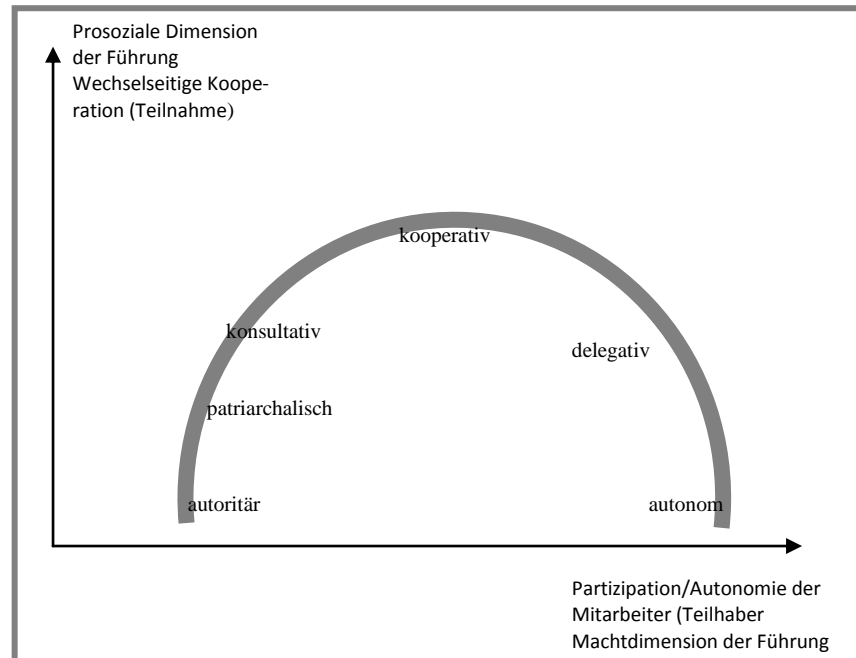
Der Führungserfolg hängt demgemäss wesentlich davon ab, welche Erwartungen von zentralen Bezugspersonen (z.B. Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, Freunden) an eine bestimmte Führungsrolle gestellt werden und wie sich diese Anforderungen mit der eigenen Definition des Stelleninhabers sowie dessen persönlichkeitsbedingtem Erfüllungsprofil decken. Die Rollentheorie ist in Theorie und Praxis ein sehr leistungsfähiger Ansatz.

### Machttheoretische Ansätze

Macht ist ein notwendiges Merkmal von Führung als spezielle Ausprägung von Einflussnahme, differenziert nach Inhaber, Quellen, Reichweite, Kosten, Taktik und Legitimationsbegründung von Macht. Ein weiterer zentraler Aspekt sind die Machtbasen, welche die Akzeptanz von Führung beeinflussen:

**Expertentum, Identifikationsmacht, Amtsautorität, Belohnungs- und Bestrafungsmacht.**

In der folgenden Abbildung finden Sie eine Darstellung der prosozialen Dimensionen und der Machtdimensionen der Führung.



### Interaktionsorientierte Führungstheorien

Sie konzentrieren sich auf den Austausch- und Einflussprozess zwischen Vorgesetztem und Geführtem bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben. Hier geht es entweder um Gruppen oder um Zweierbeziehungen. Mit diesem Modell wird vor allem die *Führungsstildiskussion* personalisiert, z.T. individualisiert, ein differenzierter Führungsstil abgeleitet und Führung als wechselseitiger, dynamischer Kooperationsprozess mit hohem Verhandlungscharakter verstanden.

### Situationstheorien der Führung

Was wir bei Person, Position und Interaktion schon mit einbezogen hatten, wird in Situationstheorien der Führung nun explizit zur Grundlage und zum Bezugsrahmenkonzept. Es geht um eine realitätsnähere Erweiterung des Führungsmodells um andere Einflussfaktoren der Mikro- und Makroebene auf den Führungserfolg.

Das am meisten diskutierte Modell ist das **Kontingenzmodell**

(Kontingenz = die Häufigkeit zusammen vorkommender od. Solch gleich verhaltender psychischer Merkmale).

Es verwendet die Führermotivation für bestimmtes Beziehungsverhalten (aufgaben- oder mitarbeiterorientiert) und stellt diese den drei Situationsvariablen gegenüber (Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führers, Führer-Mitarbeiter-Beziehungen).



**Fazit zu den Führungstheorien**

Allen der hier vorgestellten Führungstheorien gemeinsam ist, dass sie Assoziationen wecken an erlebte Führungssituationen, dass es aber offensichtlich keine theoretischen Ansätze gibt, die vollumfänglich befriedigen.

Führung ist offensichtlich kein reales Objekt, das mit naturwissenschaftlich orientierten Methoden beschrieben, gemessen und abgebildet werden kann.

Dennoch kann das Phänomen Führung - wie noch zu zeigen sein wird - mit Hilfe von bildlichen und von metaphorischen Darstellungen in angemessener Komplexität beschrieben werden.

**Unbeantwortete Fragen**

Die bisherige Führungsforschung lässt viele Defizite erkennen, z.B.

- die Vernachlässigung anthropologischer bzw. ethnologischer Perspektiven
- die fehlende Analyse der Mikrooptik im Führungsprozess, die auch Ängste, Phantasien und Mythen von Führungskräften mit einbezieht
- die fehlende makroorientierte Betrachtungsweise, welche auch die weitere Umwelt der Führungsdyade mit einbezieht (z.B. die Mitbestimmung).
- die begrenzte Analyse spezifischer Zielgruppen der Führung wie z.B. des mittleren und unteren Managements oder der weiblichen Führungskräfte
- die Ausblendung der „Führung von unten“
- der Funktionswandel der Führung als Folge des Wertewandels sowie neuer Technologien etc.

### 3 Grundlagen des betrieblichen Führungssystems

#### 3.1 Der Einfluss des situativen Umfelds

---

Pfadiführer, Feuerwehrkommandant, Segelboot-Skipper, Hausfrau, Konzernleiter, Vereinspräsident – jeder führt anders. Führung wird entscheidend geprägt durch das situative Umfeld, in dem sich Führung abspielt.

Deshalb wird Mitarbeiterführung im betrieblichen Alltag massgeblich beeinflusst durch Elemente des betrieblichen Führungssystems.

#### 3.2 Die Grundfunktionen der Führung

---

##### 3.2.1 Der Planungs- und Entscheidungsprozess

###### Zielsetzung

Was wollen wir erreichen?

Die Zielsetzung besteht aus

1. Der Zielfindung und
2. Der Präzisierung der Sollwerte.

###### Planung

Wie wollen wir es erreichen?

Die Planung ist

1. Die gedankliche Vorbereitung zielgerichteter zukünftiger Handlungen (was soll wann, wo, wie geschehen, um das Ziel zu erreichen)
2. Beinhaltet die Prüfung von verschiedenen Wegen (Alternativen), die zur Zielerreichung führen.

Die Planung führt – ausgehend von der Zielsetzung – zur Entscheidung über die jeweils beste Alternative. Die Funktion Zielsetzung, Planung und Entscheidung sind miteinander verflochten: Die Zielfindung und die Präzisierung von Soll-Werten erfordern ebenso wie die Planung immer wieder Entscheidungen, d. h. die Auswahl zwischen mehreren möglichen Alternativen.

##### 3.2.2 Der Realisierungsprozess

###### Organisation

Beim Organisieren von Massnahmen zur Zielerreichung wird das Instrumentarium der Aufbau- und Ablauforganisation angewendet (Vgl. Organisationslehre).

###### Laufende Einflussnahme

Mit der laufenden Einflussnahme werden

- Mitarbeiter zu Tätigkeiten veranlasst
- Mitarbeiter instruiert
- Neue Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereich eingeführt.

### **3.2.3 Der Kontrollprozess**

Kontrolle heisst: Vergleich von Ist und Soll.

- Mit der Ausführungskontrolle wird die Art der Ausführung beurteilt
- Mit der Ergebniskontrolle wird der Grad der Zielerreichung erfasst.

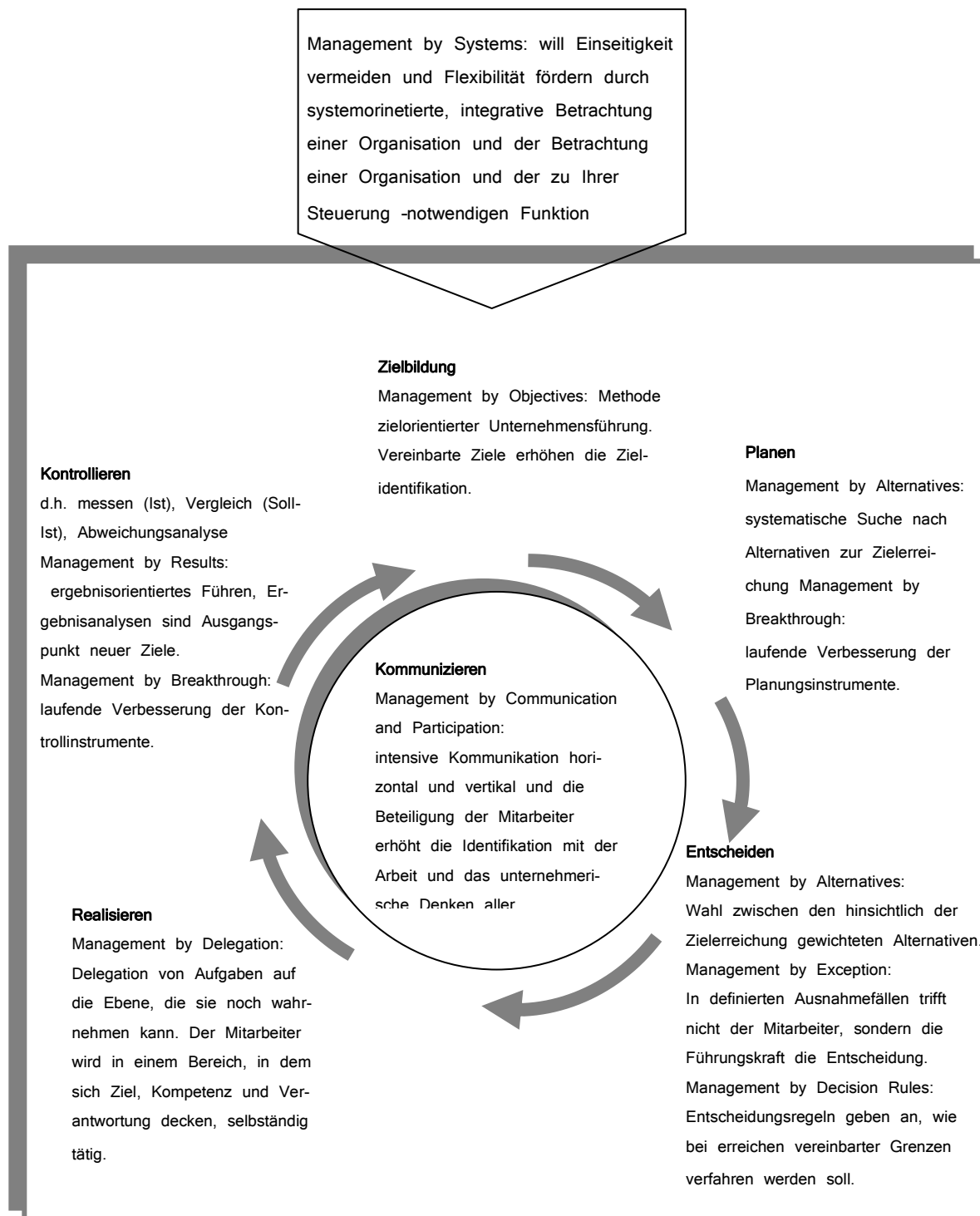
### **3.2.4 Der permanente Kommunikationsprozess**

Kommunikation heisst Kenntnis Geben und nehmen. Dauernde Kommunikation bildet die Voraussetzung für Planung, Realisation und Kontrolle.

### 3.2.5 Der Führungsregelkreis

#### Der Führungsregelkreis

Führung geschieht oft in Form eines kybernetischen Regelkreises, wie die folgende Abbildung ihn beschreibt.



## 4 Standard-Führungskonzepte (Management by ...)

### 4.1 Management by Objectives: Das Ziel ist das Ziel

---

Management by Objectives oder Management durch Zielvereinbarung ist eine Methode zielorientierter Unternehmensführung. Sie strebt eine effiziente Zielerreichung an und kann als Gegenbewegung gegen Bürokratie und reine Verfahrensorientierung verstanden werden. MbO ist zukunfts- und ergebnisorientiert. massgebend ist nicht, „was“ jemand tut, sondern wie effizient jemand arbeitet und vor allem wozu er etwas tut. Erfolg drückt sich nicht in der Menge der geleisteten Arbeit, sondern in Zielerreichung aus.

Wie geht man beim Führen durch Zielvereinbarung vor? Aus dem Gesamtziel einer Organisation werden Unterziele abgeleitet. Da sich alle Ziele laufend verändern, ist MbO ein ständiger Prozess. Die Zielformulierung erfolgt von oben nach unten und umgekehrt im *Gegenstromverfahren*. Die Zielformulierung wird zwischen Führungskräften und ihren direkten Mitarbeitern – die ja selbst wieder Führungskräfte sein können – gemeinsam vorgenommen.

#### **Zielvereinbarung statt Zielvorgabe**

Daher stammt die Bezeichnung Zielvereinbarung statt Zielvorgabe. Es wird dabei davon ausgegangen, dass gemeinsam formulierte Ziele zu grösserer Zielidentifikation des Mitarbeiters führen und hierdurch eine grössere Anreizwirkung entsteht, an der Zielerreichung mitzuarbeiten. Auch werden die Ziele realistischer.

- Deshalb schlagen die Mitarbeiter die Ziele selbst vor, die sie erreichen wollen.
- Es werden nicht mehr als drei bis sieben Ziele ins Auge gefasst, um Überforderung zu vermeiden.
- Die Ziele werden durch Leistungsstandards präzisiert, die angeben, wann die Ziele als erreicht gelten.
- Gemeinsam festgelegte Kontrolldaten und –Verfahren dienen dazu, die Zielerreichung zu kontrollieren.
- Die Massnahmen zur Zielerreichung werden – abhängig von ihrem Reifegrad – durch die Mitarbeiter bestimmt. Bei der Durchführung kontrollieren sie sich weitgehend selbst.

Die Einführung kann schrittweise in einzelnen Teilbereichen einer Unternehmung beginnen. Sie erfolgt ohne Zwang, da sonst gegen das Prinzip der Zielvereinbarung verstossen wird. MbO empfiehlt sich im Lauf der Zeit von selbst zur Nachahmung. Die forcierte Übernahme von MbO aufgrund eines übersteigerten Perfektionismus kann zum Scheitern führen. Als Mindestzeitraum für die Einführung sind ca. 18 Monate anzusetzen.

### Wichtige Aspekte

Folgende Gesichtspunkte sind bei MbO besonders zu beachten:

- Unternehmensziele und persönliche Ziele werden weitestmöglich nicht durch Vorgabe, sondern durch Vereinbarung in Einklang gebracht, da sonst die Antriebskraft der Ziele verlorengeht.
- Die Zielformulierung muss präzise sein. Schwierigkeiten können auftreten beim Formulieren quantitativer Zielsetzungen.
- Ziele dürfen nicht Selbstzweck werden, sondern werden laufend auf ihre Aktualität hin überprüft, sonst veralten sie unbemerkt.
- Integrierte Ziele zwischen Abteilungen – also horizontal – werden zusätzlich zur Zielbestimmung zwischen Chef und Mitarbeiter definiert.
- Notwendig sind abgestimmte Zielbereiche, Verantwortungsbereiche und Befugnisse und eine entsprechende Qualifikation des Mitarbeiters. Management by Objectives lebt von der Delegation.
- Die Führungskraft regiert nicht in den Zielbereich des Mitarbeiters hinein. MbO bedarf daher auch der Ergänzung durch Management by Exception zur Festlegung von Ermessensspielräumen des Mitarbeiters. So wird man auch unvorhergesehenen Entwicklungen gerecht.
- Der Anteil des einzelnen und der Anteil der Gruppe an der Zielerreichung geht in eine Leistungsbeurteilung ein: Ziele setzen das Verhalten in Gang, Konsequenzen für das Erreichen der Ziele halten es in Gang.

### So werden wesentliche Vorteile durch MbO erzielt

- Führungskräfte werden frei für Führungsaufgaben. Einsame Entscheidungen und Einzelanweisungen werden hinfällig. Da die Ergebnisse zu vereinbarten (Zwischen-) Terminen reifegradspezifisch kontrolliert werden, wird die übrige Kontrolle in Form von Selbst- und Ergebniskontrolle an den Mitarbeiter delegiert.
- Die Mitarbeiter haben ihren eigenen Entscheidungsspielraum und werden stärker gefordert. Die Zielidentifikation motiviert zu eigenem Managementdenken.
- Lernprozesse der Beteiligten werden berücksichtigt.
- Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung kann sich an klaren Zielen orientieren.
- Als Organisationsform eignet sich besonders das Profitcenter, da es eigenständige Abrechnungsbereiche beinhaltet.

**Fazit**

Das Führen über das Vereinbaren präziser Ziele ist wesentlich zeit-, energie- und kostensparender als das Führen mittels Einzelanweisungen und Aufgabenbeschreibung.

Eng verwandt mit MbO ist *Management by Results*, das ebenfalls mit ergebnisorientierter Führung übersetzt werden kann. Ergebnisanalysen in sämtlichen Bereichen sind Ausgangspunkte für zukünftige Ziele. Produktanalyse (rentable und unrentable Produkte heute und in Zukunft) und Kostenkontrolle verfolgen das Ziel, das Unternehmen auf gewinnträchtige Bereiche (ein Krankenhaus auf Defizitbeschränkung) zu konzentrieren.

■

#### 4.2 Management by Delegation

---

Management by Delegation oder Führung durch Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen (Harzburger Modell oder „Führung im Mitarbeiterverhältnis“ nach dem Begründer Reinhard Höhn) will den Führungsstil durch Befehl und Einzelauftrag abschaffen.

Dazu erhält jeder Mitarbeiter seinen eigenen Delegationsbereich, in dem sich zu erreichende Ziele, Kompetenzen und Verantwortung decken. Die Mitarbeiter sind innerhalb dieses Bereiches selbständig tätig. Entscheidungen werden auf der Ebene getroffen, zu der sie gehören. Führungskräfte, die zugleich Mitarbeiter anderer Führungskräfte sind, nehmen sowohl Führungs- als auch Sachaufgaben wahr. Für die Führungsaufgaben trägt die Führungskraft Führungsverantwortung. Für die Sachaufgaben trägt der Mitarbeiter Handlungsverantwortung. Die Führungskraft nimmt Verantwortung nicht von den Mitarbeitern zurück. Der Mitarbeiter delegiert Verantwortung nicht an die Führungskraft zurück. Aussergewöhnliche Fälle bespricht der Mitarbeiter mit der Führungskraft. Um diese Anforderungen sicherzustellen, gibt es bei MbD ein umfangreiches System von Führungsmitteln.

**Allgemeine Führungsanweisung**

In ihr sind die Prinzipien des Harzburger Modells in allgemeinverbindlicher Form festgelegt. Sie legt fest, wie Führungskräfte zu führen haben.

**Stellenbeschreibung**

In ihr sind Aufgaben, Rechte und Pflichten des Mitarbeiters niedergelegt.

**Informationsplan**

Wann und wie hat eine Führungskraft den Mitarbeiter zu informieren?

**Informationskatalog**

Wann und wie ist die Führungskraft durch den Mitarbeiter zu informieren?

<b>Querinformationskatalog</b>	Gegenseitige Informationspflicht der Mitarbeiter.
<b>Dienstbesprechung</b>	Die Führungskraft informiert die Mitarbeiter über Entscheidungen, gibt Anweisungen, spricht Kritik und Anerkennung aus. Die direktive Einstellung des Harzburger Modells wird nicht zuletzt hier deutlich: Die Dienstbesprechung hat kaum den Charakter einer Aussprache, sondern ist einseitig auf den Chef ausgerichtet.
<b>Mitarbeitergespräch oder -besprechung</b>	Informationsaustausch, dient insbesondere zur Entscheidungsvorbereitung in aussergewöhnlichen Fällen.
<b>Dienstaufsicht</b>	Kontrolle des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter mit Hilfe von Stichproben. Im Vergleich zu MbO wird hier auch das fachliche Verhalten des Mitarbeiters kontrolliert. Der Mitarbeiter wird nicht der Selbst- und Ergebniskontrolle überlassen.
<b>Erfolgskontrolle</b>	Kontrolle der Arbeitsergebnisse durch Soll-Ist-Vergleich wie bei MbO und MbE.
<b>Regeln zur Kontrolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Führungskraft kontrolliert die ihr direkt unterstellten Mitarbeiter.</li> <li>▪ Die Führungskraft ist zur Kontrolle verpflichtet.</li> <li>▪ Die Kontrollfunktion ist nicht delegierbar.</li> <li>▪ Die Kontrolle erfolgt nach einem geheimen Kontrollplan.</li> <li>▪ Die Kontrollergebnisse werden in einer Kontrollakte festgehalten.</li> </ul>
<b>Nachteile von MbD</b>	<p>Das System ist allerdings problematisch und wird daher kritisiert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delegation wird häufig mit „Abschieben“ von uninteressanten Aufgaben verwechselt.</li> <li>▪ Die Techniken sind formalistisch überspitzt. Daher rührt oft eine buchstabengetreue Anwendung von Vorschriften und damit die Tendenz zu mehr aufgaben- als zielorientiertem Denken..</li> <li>▪ Bereichsdenken wird mehr gefördert als übergreifendes Denken.</li> <li>▪ Der Papierkrieg nimmt überhand: insbesondere in Stellenbeschreibungen werden Aufgaben detailliert geschildert – nicht Ziele.</li> <li>▪ Führungskräfte greifen in die Arbeit ihrer Mitarbeiter ein.</li> <li>▪ Verantwortung wird von Mitarbeitern gelegentlich an den Chef zurückdelegiert. Der Mitarbeiter trägt mehr Ausführungs- als Handlungsverantwortung.</li> <li>▪ MbD ist nur bedingt motivierend, da der Selbstkontrolle des Mitarbeiters nur wenig Raum gelassen wird.</li> </ul>



- Die Kontrolle dient mehr dazu, negative Abweichungen festzustellen, als positives Verhalten zu verstärken. Kritiker nennen das System daher auch versteckt autoritär.
- Der Einfluss informeller Kommunikation ist nicht genügend berücksichtigt.
- Rein formelle, hierarchische Kommunikation bleibt erhalten.
- Durch die Art der Informationsverteilung behält der Vorgesetzte ein Entscheidungsmonopol.
- Gemeinsame Entscheidungen treten in den Hintergrund.
- MbO und MbE, die beide Delegation einschliessen, sind daher MbD vorzuziehen.

### 4.3 Management by Exceptions

---

#### **Ermessensspielraum definieren**

Management by Exceptions oder Führung nach dem Prinzip der Ausnahme entlastet Führungskräfte: Sie greifen nur in Ausnahmefällen ein. Mitarbeiter handeln in vereinbarten Spielräumen selbständig.

Alle Aufgaben, die eine Führungskraft nicht selbst wahrnehmen muss, werden delegiert. Nur wenn Ausnahmesituationen eintreten, die nicht innerhalb des Entscheidungsspielraumes des Mitarbeiters liegen, darf die Führungskraft eingreifen. Eine Ausnahmesituation liegt dann vor, wenn der Ermessensspielraum des Mitarbeiters überschritten wird. Fälle, die sich innerhalb des Ermessensspielraumes des Mitarbeiters bewegen, sind Normalfälle, die der Mitarbeiter selbst regelt. Ausnahmefälle werden der Führungskraft mitgeteilt. Dies setzt ein gutes Informationssystem voraus. Das Eintreten von Ausnahmen kann zur Neudefinition von Zielen führen.

#### **Überforderung vermeiden**

Durch ein solches Vorgehen werden Führungskräfte von Routineentscheidungen entlastet und frei für andere Führungsaufgaben. Der Mitarbeiter hat innerhalb seines Ermessensspielraumes mehr Eigenverantwortung. Da er jedoch nicht alle Entscheidungen selbst zu treffen hat, wird einer Überforderung vorgebeugt. Ausnahmefälle werden durch ein entsprechendes Informationssystem schnell gemeldet. Die Sicherheit, schnell eingreifen zu können, steigt.

Probleme können vermieden werden, wenn folgende Punkte beachtet werden.

- MbO und MbE ergänzen sich gegenseitig. MbE benötigt klare Ziele, und MbO wird durch das Festlegen von Ausnahmefällen und Toleranzbereichen ergänzt.
- Ausnahmefälle können falsch definiert werden.
- Verzögerungen im Kommunikationssystem können ein rasches Eingreifen der Führungskraft behindern.
- Wenn die Führungskraft nur wenig oder gar keine Informationen über Vorgänge innerhalb des Ermessensspielraumes des Mitarbeiters erhält und zu wenig konsultiert wird, können Abstimmungsschwierigkeiten entstehen.
- Da die Mitarbeiter nur Ausnahmefälle melden, sprechen sie mit ihrem Chef womöglich nur über Misserfolgserlebnisse. Auch das als selbstverständlich angesehene Handeln innerhalb des Ermessensspielraumes ist also anzuerkennen.

#### 4.4 Management by Systems und das Modell des Regelkreises

---

Management by Systems kann mit systemorientierter Führung übersetzt werden.

##### Systemdenken

Die Entwicklung des Systemdenkens fand mit dem von Norbert Wiener 1948 veröffentlichten Buch „Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine“ seinen eigentlichen Eingang in die Wissenschaften. Nach Fletchner (1966) ist Kybernetik „... die allgemeine, formale Wissenschaft von der Struktur, den Relationen und dem Verhalten dynamischer Systeme““ Unter einem System versteht Fletchner „... eine Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Elemente sind jene Teile des Systems, die man nicht weiter aufteilen kann bzw. will.

Das System selbst kann wieder Subsystem eines übergeordneten Systems sein. Um ein System näher beschreiben zu können, müssen seine Variablen näher untersucht werden. Die Inputvariablen beschreiben die Eingänge in das System, die Outputvariablen die Ausgänge aus dem System, und die intervenierenden Variablen bedeuten die inneren Zustände des Systems. Sie sind für die Umsetzung der Inputvariablen in die Outputvariablen verantwortlich. Eine so allgemeine Sprache ermöglicht die Erklärung spezifischer Inhalte, beispielsweise die Untersuchung eines Unternehmens.

##### Das Unternehmen als soziotechnisches System

Ein Unternehmen wird als zielgerichtetes offenes soziotechnisches System gesehen. Zielgerichtet, weil ein Unternehmen nicht Selbstzweck ist, sondern der Erfüllung bestimmter Ziele dient. Die Ziele selbst können zu einem Zielsystem zusammengefasst werden. Der soziale Charakter einer Unternehmung ergibt sich durch die in ihr tätigen Individuen und Gruppen, der technische Aspekt durch die technischen Elemente: Maschinen, Prozesse usw. Offenheit bedeutet, dass das Unternehmen mit seiner Umwelt in wechselseitigen Beziehungen verbunden ist.

##### Inputvariablen

Das können sein: Material, Energie, Informationen.

##### Outputvariablen

Das können sein: Material, Produkte, Dienstleistungen, Information, Energie.

**Intervenierende Variablen**

Diese lassen sich in drei Gruppen aufteilen

- Variable, die die Systemelemente beschreiben, z. B. Qualifikation der Mitarbeiter, Alter und technische Eigenschaften der Anlagen.
- Variable, die die Beziehungen der Systemelemente zueinander beschreiben, z. B. die Machtstruktur, die Kommunikationsstruktur.
- Variable, die die Prozesse beschreiben, die im System ablaufen.

**Subsysteme einer Unternehmung**

Von den zahlreichen Subsystemen einer Unternehmung lassen sich nach Katz und Kahn folgende unterscheiden

- Das Produktionssystem, in dem Inputs (Informationen, Produktionsfaktoren) in Outputs (Güter und Dienstleistungen) umgesetzt werden.
- Das Versorgungssystem. Zu ihm gehören u. a. Beschaffung, Absatz, Transport, Public Relations.
- Erhaltungssystem, also alle personalwirtschaftlichen Aufgaben, wie z. B. die Mitarbeiterauswahl.
- das Anpassungssystem, das sich mit der Wahrnehmung von Umweltveränderungen auseinandersetzt z. B. die Marktforschung.
- Das politische System, das zur Koordination der übrigen Subsysteme dient.

Diese Systeme können selbst wieder in Subsysteme und Elemente zerlegt werden und in ihren inneren Beziehungen zueinander untersucht werden. Das bringt folgende Vorteile mit sich

- Klarheit über alle zu einem untersuchten System gehörenden Subsysteme, Elemente und Variablen und damit die Möglichkeit, alle diese Faktoren so weit wie möglich auf das Systemziel auszurichten. Also mehr Transparenz und bessere Kommunikation zum Zweck einer Integration auf das gemeinsame Ziel hin. Schwachstellen, Ressortegoismus und Kästchendenken werden leichter überwunden.
- Verknüpfung der untersuchten Systeme auf das Organisationsziel hin. Die unternehmerischen Aktivitäten werden so besser aufeinander abgestimmt und damit effizienter an die Umwelt herangetragen. Die Flexibilität eines Unternehmens wird dadurch erhöht.

Die kybernetische Betrachtung versucht, den Führungsprozess in Form eines Regelkreismodells darzustellen.

Ein Regelsystem besteht in der einfachsten Form aus einem Regler (z. B. Geschäftsführung) und dem Regelobjekt (z.B. Maschinen, Material, Produkte, Mitarbeiter). Das Regelobjekt kann selbst wieder Regler (z. B.: Betriebsleiter) in Bezug auf ein anderes Regelobjekt (z. B.: Meister) sein. Zwischen Regler und Regelobjekt bestehen Wechselbeziehungen. Mit Hilfe von „Stellgrössen“ wirkt der Regler auf das Regelobjekt ein, um die Istgrössen (tatsächlich erreichte Werte) den Sollgrössen (Ziele) anzunähern. Die Kontrolle erfolgt durch Messen der Istgrössen und durch Vergleich dieser Grössen mit den Sollgrössen. Der Soll-Ist-Vergleich und die anschliessende Abweichungsanalyse versucht, die Ursachen für die Abweichungen zwischen Zielen und tatsächlicher Zielerreichung aufzudecken. Daraus resultieren möglicherweise Korrekturinformationen, die sogenannte Regelgrösse, die in Form einer Rückkoppelung (Feedback) dem Regler zugeleitet werden und zur Veränderung der Ziele, der Planungsmassnahmen, der Entscheidungsmodalitäten, der Durchführung und der Kontrollprozesse führen kann. Neben den vergangenheitsorientierten Werten wirken zukunftsorientierte Werte, wie z. B. Nachfrageentwicklung und mögliches Konkurrenzverhalten als Verkopplung (feed-forward) auf den Zielbildungsprozess.

### Vermaschung

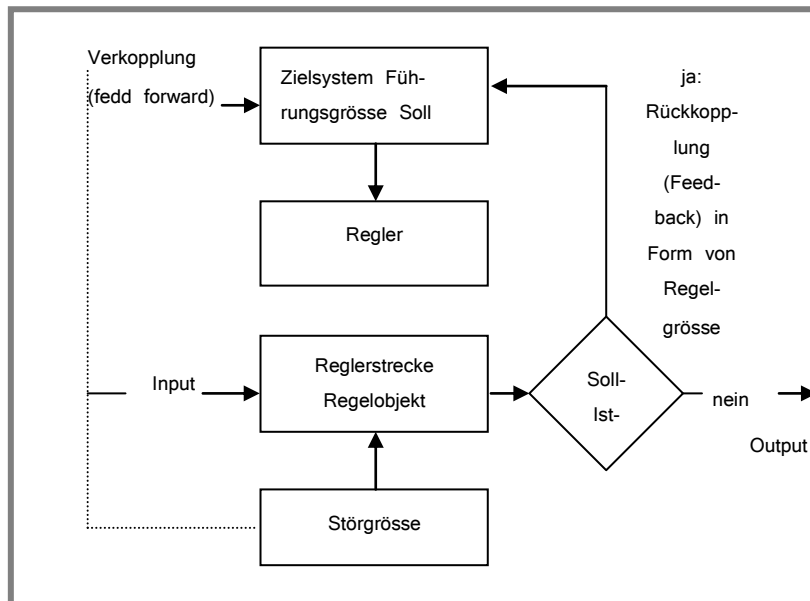
Die einzelnen Teile von Organisationen können als Regelkreise betrachtet werden. Das Unternehmen ist dann ein System, das aus miteinander verzahnten Untersystemen besteht. Diese Verzahnung nennt man Vermaschung. Die Kooperation ist umso besser, je besser eine Organisation vertikal und horizontal vermascht ist.

Auch die einzelnen Managementfunktionen lassen sich, wie in auf der untenstehenden Abbildung gezeigt, in Form eines Regelkreises miteinander verbinden.

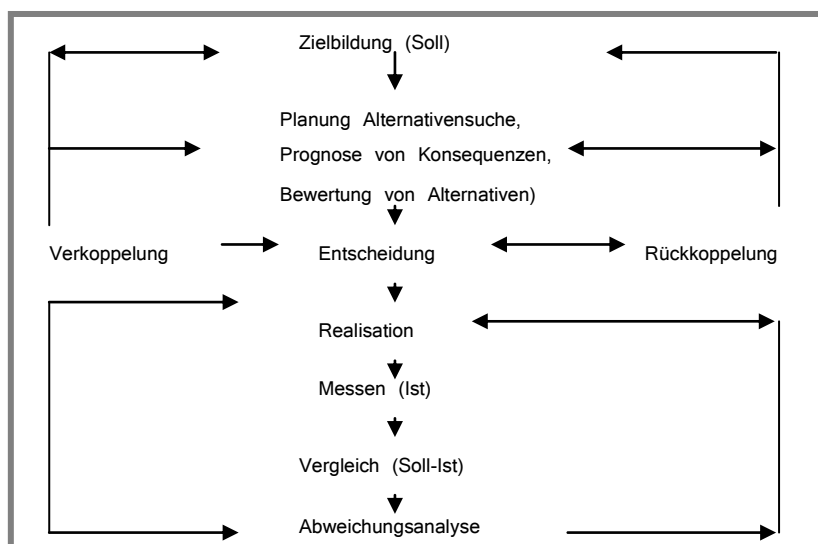
In den einzelnen Phasen dieses Prozesses werden Zielinformationen, Alternativinformationen, Prognoseinformationen, Vorgabeinformationen und Kontrollinformationen gewonnen, gespeichert und zugeführt. Da Fehlinformationen sich beim Durchlaufen der nachgeschalteten Regelkreise potenzieren können, ist ein wirksames Informationssystem Voraussetzung.

Die Bedeutung des Regelkreises liegt primär in den folgenden drei Punkten

1. Da der Regelkreis Modellcharakter hat, eignet er sich sehr gut dazu, komplexe Zusammenhänge in den Griff zu bekommen, wie z. B. Analyse von Führungsproblemen, Neugestaltung von Arbeitsabläufen, Aufbauorganisationen, Gestaltung von Arbeitsplätzen.
2. Der Regelkreis bezieht alle Führungsfunktionen ein.
3. Der Regelkreis ist dynamisch.



Modell des Regelkreises



Managementfunktionen im Regelkreis

## 5 Führungsmodelle

Zur Veranschaulichung der immer komplexer werdenden Führungsfunktionen in einer Unternehmung haben verschiedene Universitätsinstitute, Beratungsfirmen und Kaderausbildungsinstitute sogenannte Führungsmodelle entwickelt. Im Folgenden werden einige davon vorgestellt.

Diese Führungsmodelle stellen eine Synthese von verschiedenen Standardführungskonzepten dar und werden als methodische Hilfsmittel angewendet. Sie dienen der Analyse und der Optimierung von Organisations- und Führungsstrukturen, der Weiterbildung von Führungskräften und der Gruppierung von Führungstechniken und -instrumenten.

Im deutschen Sprachraum hat das sogenannte Harzburger Modell von Professor Höhn aus Bad Harzburg (D) während vieler Jahre weite Verbreitung gefunden. Heute ist es um das Modell still geworden. Am Beispiel des Harzburger Modells kann jedoch gut gezeigt werden, wo der Nutzen und die Grenzen der Anwendung von standardisierten Modellen liegt.

### 5.1 Das Harzburger Modell

---

#### Grundzüge

- Dem Harzburger Modell liegt das Prinzip des Management by Delegation zugrunde
- Die Mitarbeiter erhalten einen festen Delegationsbereich, in dem sie selbständig handeln und entscheiden
- Die sogenannten Sachaufgaben und die entsprechende Handlungsverantwortung werden für jeden Stelleninhaber in Stellenbeschreibungen festgelegt
- Die Führungsaufgaben und die entsprechende Verantwortung sind in der allgemeinen Führungsanweisung umschrieben. Die Durchführung der Führungsaufgaben ist sehr straff geregelt. Der Informationsaustausch etwa hat auf der Basis von Informationskatalog, Querinformationskatalog, Dienstgespräch und Mitarbeitergespräch zu erfolgen. Die Kontrolle des Arbeitsverhaltens als weiteres Beispiel erfolgt mit der Dienstaufsicht, die Kontrolle der Arbeitsergebnisse mit der Erfolgskontrolle. Die Kontrollpunkte sind im Kontrollplan festgelegt.
- Typisch für das Harzburger Modell ist die konsequente Anwendung der Linien-Stab-Organisation, welche den Stabstellen grundsätzlich alle Weisungs- und Entscheidungskompetenz abspricht.

### 5.1.1 Das Harzburger Modell in der Praxis

Das Harzburger Modell bietet den Unternehmen ein anscheinend einfach zu handhabendes, einleuchtendes System von Führungsanweisungen und Führungsmitteln, das wirksam sein soll, ohne dass es dabei die hierarchische Grundstruktur der Unternehmen antastet. Dieses System verspricht mehr Selbstständigkeit der Mitarbeiter, beruhigt aber gleichzeitig die Angst vieler Vorgesetzter vor einer „weichen Welle“. Ausgefeilte Kontrollverfahren, striktes Einhalten des Dienstweges, scharfes Abgrenzen der Verantwortungsbereiche, Kanalisieren des Informationsflusses etc. dienen dem Aufbau eines Systems, das die formale Autorität des Vorgesetzten stärken soll. In der Praxis hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass das Harzburger Modell zwar eine Systematik liefert, aber für viele Führungs- und Organisationsprobleme nur Scheinlösungen bietet. Die Kritik am Modell konzentriert sich auf folgende drei Aspekte.

1. Das Modell der Führung im Mitarbeiterverhältnis ist nicht- wie es vorgibt- kooperativ, sondern in vielen Bereichen versteckt dirigistisch. Der Vorgesetzte soll die Mitarbeiter zwar zum Mitdenken anregen; wie weit sie der Vorgesetzte aber an Entscheidungsprozessen beteiligen will, bleibt ihm jedoch voll überlassen – deshalb die institutionalisierte Dienstbesprechung, in der der Mitarbeiter nur Anweisungen und Einweginformationen entgegennehmen kann.
2. Das Harzburger Modell ist formalistisch und bürokratisch und damit nicht optimal leistungsfähig.  
Die ausgefeilte Systematik hat- in Unternehmen, die sie voll angewandt haben – zu Formalismus geführt. Die starren Abgrenzungen fördern das „Häuschendenken“ und behindern die Zusammenarbeit verschiedener Stellen. Das System von umfassenden Stellenbeschreibungen, Kontrollplänen, Informationsplänen etc. führt zu einer sehr aufwendigen Papierorganisation, die nur schwer einer Veränderung angepasst werden kann.
3. Das Modell berücksichtigt weder individualpsychologische noch gruppendynamische Gesichtspunkte.  
Es vernachlässigt Aspekte wie Differenzen zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen, lässt keinen Raum für die Individualität des MA und negiert die Wichtigkeit von informeller Kommunikation und von Gruppenkommunikation.

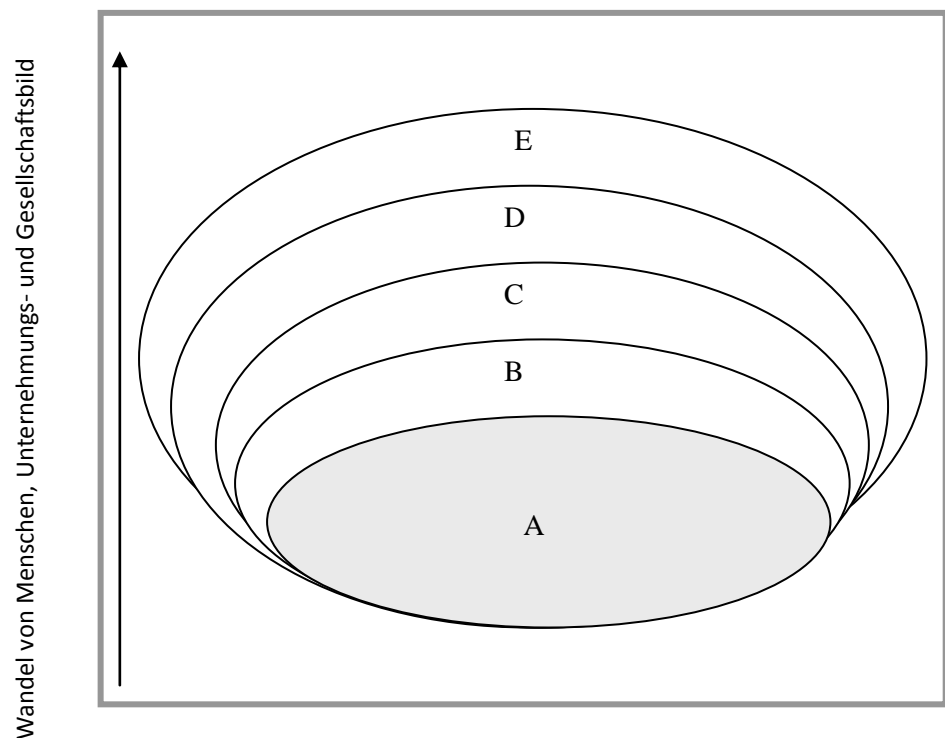


## 5.2 Das St. Galler Management-Modell

### Integrierte Managementsysteme

Seit den sechziger Jahren hat die Handelsschule St. Gallen (Ulrich, Krieg, Malik etc.) die systemorientierte Managementlehre weiterentwickelt. Die Überlegungen basieren auf folgenden Grundannahmen.

#### 5.2.1 Der Schichtenbau der Entwicklung von Managementsystemen



- A) Einzelprinzipien der Menschenführung
- B) Ausbau und Kombination von Einzelprinzipien
- C) Funktionale Führungsmodelle
- D) Verknüpfung von mitarbeiter- und führungsbezogenen Elementen
- E) Integrierte ganzheitliche Führungssysteme

### 5.2.2 Zweck und Gestaltung von integrierten Managementsystemen (Nach Malik)

Management bedeutet letztlich, ein komplexes System zu gestalten und zu lenken. Managementsysteme haben somit den Zweck, andere Systeme- Unternehmen etc.- beherrschbar, steuerbar oder regulierbar zu machen. Im Folgenden werden die wichtigsten Grundsätze behandelt, die bei der Gestaltung von Managementsystemen zu beachten sind, wobei speziell die Unternehmung im Vordergrund steht, wenngleich alles mit gewissen Modifikationen auch auf andere soziale Institutionen anwendbar ist.

#### **Ganzheitlichkeit**

Isolierte Einzelprinzipien reichen nicht aus, um komplexe Systeme unter Kontrolle zu bringen. Ein Managementsystem muss daher sämtliche wesentlichen Aspekte einer Unternehmung erfassen können. Es genügt nicht, wenn beispielsweise nur die Fragen der Menschenführung im Rahmen eines Managementsystems geregelt werden.

#### **Vieldimensionalität**

Da jedes reale System eine Vielzahl von Dimensionen aufweist, muss auch ein Managementsystem vieldimensional konzipiert sein. So genügt es beispielsweise nicht, eine Unternehmung nur unter finanziellen Gesichtspunkten zu betrachten; ebenso wichtig sind technologische sowie soziale bzw. personelle Aspekte. Dieser Grundsatz ist daher eine notwendige und natürliche Ergänzung zum Grundsatz der Ganzheitlichkeit.

#### **Integration**

Sämtliche Teile eines Managementsystems müssen sich zu einem harmonischen und funktionalen Ganzen zusammenfügen – integrieren lassen. Auch wenn zunächst in einem konkreten Fall nur Teile eines Managementsystems eingeführt werden, so muss doch die Gesamtkonzeption von Anfang an darauf angelegt sein, weitere Elemente aufzunehmen.

#### **Modularität**

Es wäre unrealistisch zu erwarten, dass ein Managementsystem als Ganzes auf einen Schlag verwirklicht werden könnte. Es muss möglich sein, mit der Einführung einzelner Teile zu beginnen. Der Grundsatz der Integration darf also nicht so verstanden werden, dass sämtliche Teile untrennbar miteinander verknüpft sind, so dass jeder Teil alle anderen voraussetzen würde. Vielmehr muss ein Managementsystem modular aufgebaut sein, das heisst aus teilautonomen Subsystemen bestehen, so dass man die Einführung praktisch mit beliebigen Elementen beginnen kann.

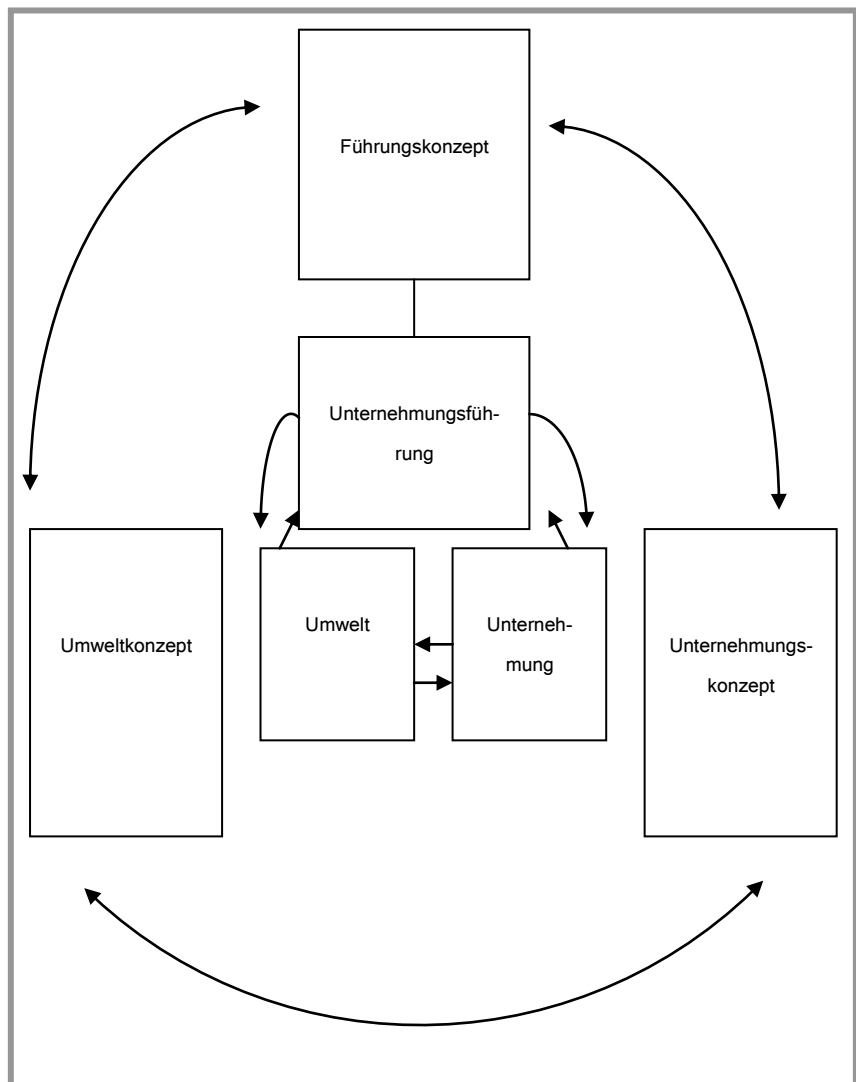
**Verständlichkeit**

Managementsysteme müssen bezüglich ihrer Struktur, aber auch bezüglich der Sprache, die zu ihrer Beschreibung und Handhabung verwendet wird, für alle Führungskräfte eines Unternehmens verständlich sein. Gewisse Fachausdrücke werden sich nicht vermeiden lassen und gehören heute zum beinahe selbstverständlichen Handwerkszeug jeder Führungskraft. Dennoch muss aber der Klarheit und Verständlichkeit aller Komponenten eines Managementsystems grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden.

**Stufengerechtigkeit**

Managementsysteme dürfen nicht nur Instrumente der obersten Führungsebene sein. Sie müssen vielmehr an jede Stufe angepasst werden können, damit das Gesamtunternehmen bis zum einzelnen Mitarbeiter erfasst und durchdrungen werden kann. Dies setzt sowohl eine entsprechende Strukturierung voraus wie auch eine erhebliche Flexibilität in der Anwendung. Jede Art von Dogmatismus wäre hier falsch

### 5.2.3 Das integrierte Managementsystem im Überblick



Das St. Galler Modell kann für sich in Anspruch nehmen, dass es auf dem kybernetischen Regelkreisprinzip aufgebaut und mit wissenschaftlicher Sorgfalt die Komplexität der Unternehmensführung zu erfassen sucht. Der Preis für diese Art der Modellgestaltung ist, dass die Unternehmensrealität zwar vereinfachend darstellende Modell immer noch sehr komplex und umfassend ist. Das wiederum bedeutet, dass der Normalverbraucher nur mit Hilfe spezialisierter Berater mit dem Modell arbeiten kann.

### 5.3 Die 3K-Führungsstile nach Wunderer

---

#### Eine Schweizer Erfindung

Das Führungsverständnis der Schweizer Führungskräfte ist nicht dasselbe wie die Führungsauffassungen von amerikanischen Managern von High-Tech-Unternehmen oder eines Vorgesetzten in einem japanischen Mammut-Konzern. Die schweizerischen Führungskreise der Wirtschaft setzen sich weitgehend noch aus Männern zusammen, die mehrheitlich Militärdienst geleistet haben. Führung im Militär wird offensichtlich von Schweizer Männern im Positiven wie im Negativen als intensives Erlebnis erinnert. Diese Eindrücke nehmen auch Einfluss auf das Interpretieren späterer Führungserfahrung und auf ihr aktuelles Führungsselbstverständnis.

#### Die 3-K1-Führung

Die 3-K1-Führung entspricht einem patriarchalisch-autoritativen Führungskonzept, einem einlinearen Befehlsmodell. Der Vorgesetzte ist Vormacher, Entscheider, Befehlsgeber, Kontrolleur und kybernetischer Regler in einem. Dieses Konzept erfordert Mitarbeiter, welche die klassischen Arbeitstugenden

- Unterordnung
- Gehorsam
- Pflichtgefühl
- Pünktlichkeit
- Exaktheit
- Respekt vor der formalen Autorität
- als Werthaltungen verinnerlicht haben.

#### 5.4 Kommunizieren - Kooperieren – Koordinieren

---

##### Die 3-K2-Führung

Diese Variante würde einem konsultativ-kooperativen Führungskonzept entsprechen. Die einliniare Beziehung ist nun in eine zweiseitige erweitert. Die Information wird als wechselseitige Kommunikation, das „Kommando“ als Koordinationsaufgabe interpretiert. Die zielorientierte, arbeitsteilige Erfüllung gemeinsamer Aufgaben wird mittels Kooperation zu verwirklichen versucht. Dieses Konzept ist eindeutig die Grundlage fast aller in den letzten zwanzig Jahren formulierten Führungsgrundsätze und entspricht der Phase einer betont humanistischen Wertströmung, die auch die Führungslehre nachhaltig beeinflusste (z.B. die „Theorie Y-Lehre“).

Dieses konsultativ-kooperative Führungskonzept gilt auch heute noch als vorherrschendes Leitbild für „moderne“ Organisationen - wenn auch in der Rezession der letzten Jahre eine deutliche Zuwendung zum 3-K1-Modell spürbar wurde.

Unter Kontextaspekten erweist das 3-K2-Konzept sich als besonders effizient bei komplexen Aufgaben mit differenzierten Ansprüchen an eine gemeinsame professionelle Problemlösung, die der Chef alleine nicht mehr bewältigen kann und die deshalb in Zusammenarbeit mit qualifizierten und teamorientierten Mitarbeitern realisiert werden muss.

Das Modell erfordert allerdings neben einer ausgeprägten und dauerhaften Teammotivation aller Beteiligten einen hohen Zeitaufwand für die Teambildung und -erhaltung, die man keineswegs nur instrumentalisieren kann.

### Anforderungsqualitäten

Die wesentlichen Anforderungsqualitäten an die Führungskraft machen klar, dass das kooperative Modell der sozial wohl anspruchsvollste Führungsstil ist:

- Basiert auf teamorientierter Zusammenarbeit: wechselseitige, nicht nur arbeitsbezogene Kommunikation und Unterstützung
- Legt zentrale Bedeutung auf Zwischenmenschlichkeit: Vertrauen, Offenheit, Akzeptanz, Solidarität
- Sucht die gemeinsame Problemlösung - nicht nur Meinungs austausch
- Ist in der Entscheidungsvorbereitung echt partizipativ, im Entschluss soweit als möglich
- Realisiert Arbeitsteiligkeit und Individualität in der Entscheidungsumsetzung
- Arbeitet mehr mit sozialer als mit instrumenteller Kontrolle
- Bevorzugt teamorientierte Anreize und Gleichbehandlung sowie informelle Strukturen

#### 5.4.1 Kinder - Küche – Kirche

### Das 3-K3 der Führung

Zu den klassischen zwei Dimensionen bei der Beschreibung von Führungsrollen lassen sich auch Entsprechungen in den Familienrollen finden. Die Führerrolle lässt sich auch als Mutterrolle verstehen. Dabei geht es nicht um geschlechtsabhängige, sondern um geschlechtstypische Aufgabenrollen, die ebenso von Männern übernommen werden können. Das führt zu einem matriarchalischen Führungskonzept, das weitgehend dem neueren Wertewandel entspricht, bei dem sog. traditionelle weibliche Werthaltungen zunehmend von Männern akzeptiert und übernommen werden - und umgekehrt.

### Kirche

- Fordern steht für die Führung über Werthaltungen, Leit- und Vorbilder, für Führungsgrundsätze des humanen und effizienten Zusammenlebens.

**Küche**

- Füttern und feedbacken vertritt als Metapher physische und psychische Grundbedürfnisse. Gerade bei delegativer Führung und individualistischen Grundhaltungen der Mitarbeiter muss sich der Vorgesetzte besonders um sie kümmern - mehr als um die fachliche Steuerung. Denn die wird im delegativen Konzept von den fachlich qualifizierten und mit der Aufgabe identifizierten Mitarbeitern weitgehend selbst wahrgenommen. Gleich heranwachsenden bzw. erwachsenen „Kindern“ wollen sie die Vorteile der problemlosen Versorgung in vollem Umfang wahrnehmen (z.B. Mitbenutzung angenehmer Infrastrukturen, Verpflegung, Wäsche etc.), ohne selbst dazu besonders herangezogen zu werden.
- Daneben stehen aber auch die Kommunikation, der Gedanken- und Informationsaustausch sowie das Feedback über die Qualität der Aufgabenerfüllung, also vor allem die Anerkennung und Kritik zu erbrachten Leistungen. Dieses „Füttern“ mit Informationen gehört zu den zentralsten Forderungen der Mitarbeiter an die „Linie“, wie Führungsstilanalysen immer wieder zeigen.
- Und schliesslich will man - wie in der Familie u.U. gelernt - auch für besondere Beiträge besonders belohnt werden. („Taschengeld“, „Rummelplatzgroschen“, „Extras“ für gute Noten etc.).
- Mitarbeiter verstehen sich hier jedenfalls als professionelle Fachkräfte, die von ihren Vorgesetzten vor allem erwarten, dass er sie durch die Bereitstellung einer entsprechend günstigen Arbeitssituation von allen Nebenaufgaben entlastet, um die Aufgabenerfüllung ungestört und effektiv erledigen zu können. Der Führer wird damit zum *Infrastruktur-Manager*

**Kinder**

- *fördern* vertritt vor allem die Führungsfunktionen Mitarbeiterförderung und Nachwuchsplanung

**Zusammenfassung**

Auf der folgenden Seite finden Sie eine tabellarische Übersicht über die Grundanforderungen des Modells



<b>Fordern</b>	<b>Vision</b> (Unternehmensphilosophie)	<b>Mission</b> (Unternehmenspolitik)
<b>Füttern/Feedbacken</b>	<b>Motivation</b> (Anreiz- und Kommunikationspolitik)	<b>Gratifikation</b> (Erfolgsbeteiligung)
<b>Fördern</b>	<b>Situation</b> (Organisationsentwicklung)	<b>Person</b> (Personalentwicklung)
<b>Fazit</b>	Dieses auf delegativer Grundlage aufgebaute 3-K3 oder 4F-Konzept der Führung vertritt in der weitestgehenden Form eine relativ <i>autonome</i> Variante, die mit dem Konzept einer charismatischen Führung verbunden werden kann. Voraussetzung dafür ist allerdings im personellen Bereich, dass die charismatische Führung durch eine Unternehmenskultur unterstützt wird. Auf der anderen Seite müssen die Mitarbeiter ebenso entsprechende Voraussetzungen mitbringen: Qualifikation, Identifikation mit den Aufgaben und vor allem den übergeordneten Werten und Zielen, zumindest aber Loyalität sowie die Bereitschaft zur Übernahme der wesentlich erweiterten Verantwortung.	
<b>Anforderungsprofil an den charismatischen Führer</b>	<p>Die Verhaltensstrategie für den charismatischen Führer könnte man folgendermassen formulieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artikuliert vor allem Werte und Visionen</li> <li>▪ Appelliert an höhere, umfassendere Werte</li> <li>▪ Verändert fundamentale Motive und Werthaltungen</li> <li>▪ Aktiviert Motive und transformiert sie auf höherwertige</li> <li>▪ Steigert Attraktivität (Valenzen) von Aufgaben, Zielen</li> <li>▪ Erhöht das Selbstvertrauen der Geführten</li> <li>▪ Erreicht hohe Aufgaben- und Personalidentifikation</li> </ul>	

#### 5.4.2 Die Grenzen von Führungsmodellen

Führungsmodelle sind keine Allerweltsheilmittel für die Unternehmung. Sie sind aufgebaut als Hilfsmittel zur Veranschaulichung der Managementaufgaben. Als Modelle gehen sie von vereinfachten Annahmen und Idealvorstellungen aus. Sie können deshalb nur als Richtlinien für den Aufbau eines firmeninternen Führungskonzeptes dienen, das sich nicht auf standardisierte Vorstellungen, sondern auf reale praktische Gegebenheiten abstützt.

#### 5.5 Einflüsse der Organisationsform auf die Führungskonzepte

---

Mitbestimmend für die Ordnung im Führungssystem sind der formale betriebliche Rahmen, in dem das Führungssystem zum Tragen kommt und damit die Organisationsform und deren formaler Ausdruck. Kriterien wie Aufgabengliederung, Stellenbildung, Fixierung der Unterstellungsverhältnisse, Funktionsverteilung etc. beeinflussen die Art der Führung.

Innerhalb der Unternehmung entsprechen die beobachtbaren Beziehungen der Individuen zueinander häufig nicht dem Organigramm, sondern sind anders strukturiert, wodurch es zu nicht vorgesehenen Gruppierungen kommt, die als informelle Gruppen bezeichnet werden. Da vielfältige individuelle Bedürfnisse von der Leitungsorganisation nicht befriedigt werden, sucht das Individuum Sicherheit und Unterstützung in der Gruppe und passt sich daher deren Normen an. Das Auseinanderfallen von Organigramm und realer Sozialstruktur der Unternehmung ist häufig Ursache von Konflikten.

## 6 Menschen führen Menschen

### 6.1 Menschenbilder: Zwei extreme Positionen

#### Menschenbild und Führungsstil

Ob Vorgesetzte (und Mitarbeiter) ihre Rollenansprüche aufnehmen und leben können, hängt sehr vom Menschenbild ab, das die Führungskraft vom Geführten hat. Um dies zu verdeutlichen, führen wir hier zwei extreme Positionen auf, indem wir Annahmen formulieren, die in zwei Theorien münden: Theorie X und Theorie Y.

#### Theorie X

- Dem Durchschnittsmenschen ist eine Abneigung gegenüber der Arbeit angeboren und er versucht, Arbeit zu vermeiden, wo immer er dazu in der Lage ist.
- Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch gezwungen, kontrolliert, ausgerichtet, bedroht und bestraft werden, um diejenige Leistung zu erbringen, die zur Erfüllung der unternehmerischen Ziele erbracht werden muss, da nicht einmal das Versprechen einer Entlohnung dafür ausreicht.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, angeleitet zu werden, er versucht, Verantwortung abzuwälzen, entwickelt wenig Ehrgeiz, verlangt nach Sicherheit, und möchte vor allem sich wie die Mehrheit der Menschen verhalten

#### Theorie Y

- Sich physisch und geistig anzuregen ist dem Menschen ebenso eigen wie der Spieltrieb. Darüber hinaus kann die Arbeit sowohl Befriedigung als auch Enttäuschung hervorrufen.
- Äussere Kontrolle und Androhung von Strafen sind allein nicht ausreichend, um einen Menschen dazu zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Der Mensch zieht es vor, innerhalb des Zielsystems, mit dem er sich identifiziert, Eigenverantwortung und ein bestimmtes Mass an Selbstkontrolle zu übernehmen.
- Unter normalen Bedingungen akzeptiert der Mensch nicht nur Verantwortung, sondern er sucht sie sogar; Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen der Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für den Menschen.

- 
- Einfallsreichtum und Kreativität findet sich unter den Menschen weit mehr als zunächst vermutet
- Die intellektuellen Fähigkeiten des Durchschnittsmenschen werden nur teilweise genutzt.

## 6.2 Führungsstile: Zwei extreme Auffassungen

---

Aus den beiden zugegeben extremen Menschenbildern der Theorie X und der Theorie Y lassen sich zwei gegensätzliche Führungsgrundhaltungen ableiten.

### Theorie X

Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.

- Das zentrale Führungsprinzip besteht aus Anleitung und Kontrolle, die nur mit Macht durchgesetzt werden können.
- Die organisatorischen Erfordernisse nehmen keine Rücksicht auf die Bedürfnisse der Organisierten. Für die gebotene Belohnung „akzeptiert“ der Mensch Macht und Kontrolle.

### Theorie Y

Ich bin o.k. - Du bist o.k.

- Das zentrale Führungsprinzip heisst Integration, die Schaffung solcher Bedingungen, unter denen die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Anstrengungen so ausrichten, dass sie Ihre eigenen Ziele im Rahmen der Gesamtleitung des Unternehmens erreichen können.
- Das Unternehmen wird in dem Masse leistungsfähiger, in dem die persönlichen Wünsche und Ziele seiner Mitarbeiter berücksichtigt werden.

- Ungenutzte Fähigkeiten werden für den einzelnen Mitarbeiter als nicht existent angesehen, und deshalb ist kein Grund vorhanden, Zeit und Anstrengung zu investieren, um eventuelle Fähigkeiten voll auszunutzen.
- Wir sind herausgefordert, Neuerungen einzuführen, neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu entdecken und den menschlichen Einsatz anzuleiten.

## Fazit

Selbstverständlich werden weder Menschenbild und Führungsverständnis X noch Menschenbild und Führungsverständnis Y jemals irgendwo in Reinkultur auftreten; sie sind auch nicht polar zu verstehen im Sinne von gut und schlecht - das zynische Bild der Theorie X ist genauso weit von der Wirklichkeit entfernt wie das idealistische Bild der Theorie Y.

Es handelt sich um Extreme, die sich aber gerade deswegen gut eignen, sich über den Spielraum klarzuwerden, in welchem Menschenbild und Führungsverständnis angesiedelt sind.

## 7 Situationsbezogenes Führen

### 7.1 Vier Führungsstile

---

#### Die vier fundamentalen Führungsstile

##### Stil 1: Lenken

Der Leiter gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe.

##### Stil 2: Anleiten

Der Leiter lenkt und überwacht auch weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit den Mitarbeitern, bittet sie um Vorschläge und unterstützt ihre Fortschritte.

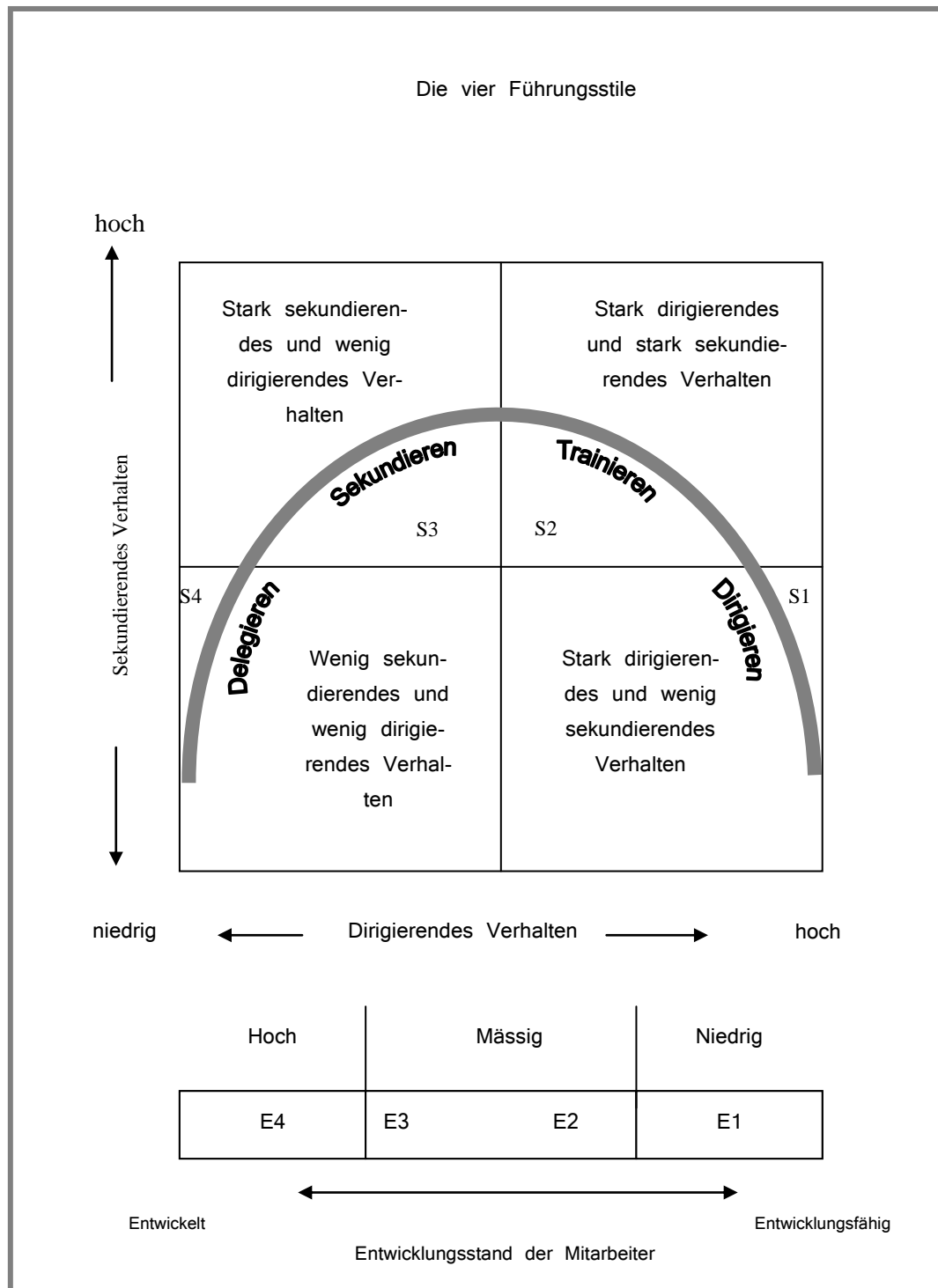
##### Stil 3: Unterstützen

Der Leiter fördert und unterstützt die Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fallenden Entscheidungen mit ihnen.

##### Stil 4: Delegieren

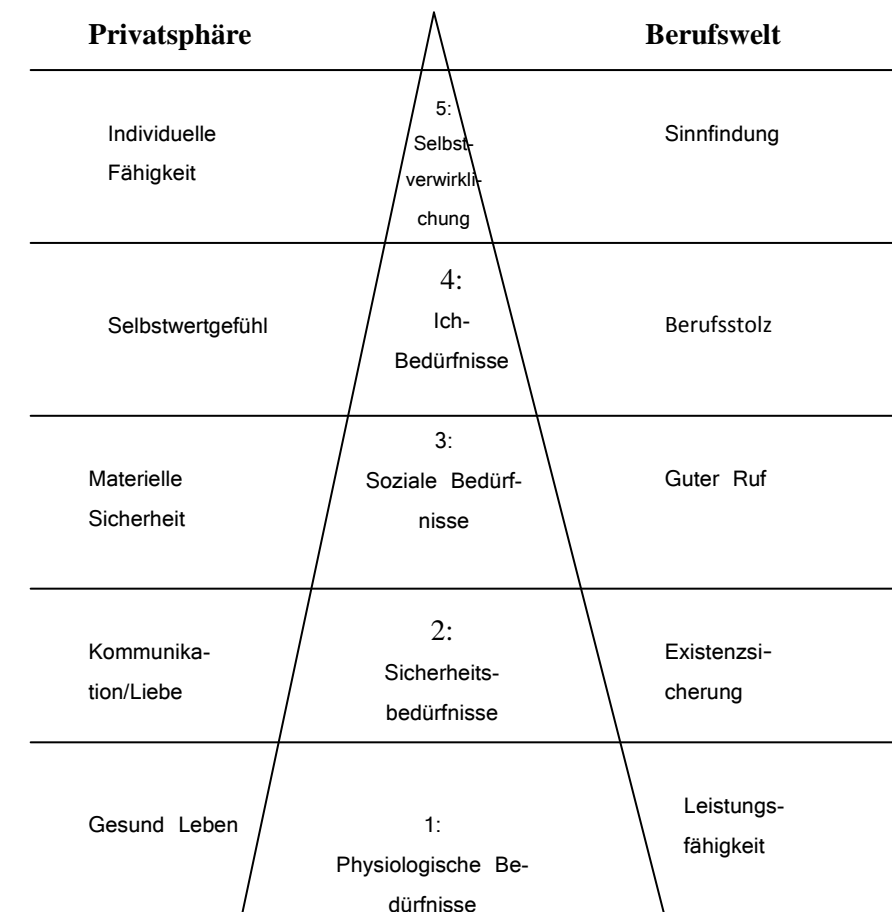
Der Leiter überträgt den Mitarbeitern die Verantwortung für die zu fallenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

## 7.2 Situationsbezogenes Führen



### 7.2.1 Bedürfnispyramide

Das Verhalten des Menschen wird weitgehend durch Motive gesteuert. Führungspersönlichkeiten sollten wissen, welchen Bedürfnissen ihre Mitarbeiter eine hohe Priorität einräumen. Die von Maslow entwickelten Theorien zeigen in einer Bedürfnispyramide die wichtigsten Motive auf:



Die Prioritätenfolge geht von unten nach oben. Der Mensch befindet sich gleichzeitig in mehreren Stufen. Defizite in 2 und 3 bedingen besondere Aktivitäten in der Stufe 4.

Maslow verbindet seine Idee der Bedürfnispyramide mit folgenden Annahmen

#### Vorrangshypothese

Die Bedürfnisse der Ebene I sind die wichtigsten. Sie müssen zunächst befriedigt sein, bevor ein Mensch die Motivation verspürt, die Bedürfnisse der nächsten Ebene zu befriedigen. Daraus folgt eine Hierarchie der Bedürfnisse.



**Befriedigungs-  
Fortschritts-  
Hypothese**

Der Aufstieg in der Bedürfnishierarchie kann erst stattfinden, wenn die jeweils tieferen Bedürfnisse befriedigt sind.

Die menschliche Motivation ist durch einen häufigen Wechsel in der Rangfolge der Motive gekennzeichnet, die sich nach dem Ausmass der Befriedigung einzelner Motive richtet. (Hans im Schneckenloch Syndrom).

Obwohl die Thesen von Maslow bei Praktikern sehr bekannt sind, ist deren wissenschaftlicher Wert heute nicht unbestritten, weil sie zu sehr vereinfachen. Dennoch sind Sie als Mittel einer schnellen Verständigung und Orientierung geeignet.

**Prioritäten erfassen**

Die meisten Vorgesetzten werden in einem zwanglosen Gespräch sehr bald herausfinden, welche Motive für ihre Mitarbeiter hohe Priorität haben.

### 7.3 Motive und Motivation

---

**Definition**

Gemäss dem Verhaltensmodell von Leavitt sind Motive Auslöser für menschliches Verhalten. Als Motivation bezeichnet man den Prozess der Steuerung menschlicher Verhaltensweisen durch Bedürfnisse, um individuelle Zielsetzungen zu verwirklichen.

**Fremdmotivation/Selbstmotivation**

Wenn der Vorgesetzte davon ausgeht, motivieren bedeute, durch Druck auf den Mitarbeiter einzuwirken, um den MA zielgerichtet in Bewegung zu setzen, dann nimmt er an, sein MA sei eine willenlose Maschine.

Es gibt jedoch keinen nicht von sich aus motivierten, bedürfnislosen Menschen. Niemand ist nicht motiviert! Höchstens zu wenig oder nicht zielorientiert oder nicht aufs richtige Ziel orientiert motiviert. Die Quelle der Motivation liegt im Menschen selber. Man kann die Selbstmotivation zwar anregen und unterstützen, aber nicht beherrschen.

Im Unternehmen besteht zudem ein Zielkonflikt: Zu weitgehende Fremdbestimmung unterdrückt die Selbstbestimmung, ausschliessliche Selbstbestimmung jedoch verhindert koordiniertes Handeln; auf fremdbestimmte Lenkung kann somit nicht ganz verzichtet werden.

#### 7.4 Zufriedenheit am Arbeitsplatz nach Herzberg

---

Die Umsetzung der Motivationsüberlegungen in die Praxis des Unternehmens zeigt rasch, dass die Fremd- und Selbstmotivation im Betrieb in direktem Zusammenhang mit der Arbeit und dem Umfeld stehen.

Mit Fragen wie: „Inwieweit ist ihr Sicherheitsbedürfnis erfüllt?“ ist nicht klar, woran der einzelne MA denkt: Schutz vor Kündigung? Geringe Unfallgefahr? Stabiles Einkommen? Vorhersehbarer Arbeitsinhalt?

Will man konkrete Ansatzpunkte für die Beseitigung von motivationshemmenden Schwachstellen, ist es besser, direkt nach veränderbaren Umständen zu fragen. Nach diesem Grundsatz macht Herzberg Umfragen über die Unzufriedenheit und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

Herzberg zeigte auf, dass als Ursachen von Unzufriedenheit Faktoren genannt werden, die im Arbeitsumfeld liegen

- Unbekannte, unklare, widersprüchliche, unfaire Unternehmenspolitik und Organisationspraxis
- Unzureichende Führungstechniken (Delegation, Kontrolle, Zielsetzung etc.)
- Schlechte persönliche Beziehung zum Chef
- Schlecht persönliche Beziehung zu Kollegen oder Unterstellten
- Unzulängliche oder unbefriedigende Arbeitsbedingungen (Lärm, Enge, Schmutz, veraltete Ausstattung etc.)
- Benachteiligung in Statussymbolen

Es zeigt sich, dass eine Verbesserung dieser Faktoren die Unzufriedenheit verhindern kann, dass diese Verbesserung jedoch noch keine grosse Zufriedenheit und kein echtes Engagement für die Arbeit auslöst.

In der Praxis bedeutet die: Offensichtlich ist es nicht möglich, durch Verbesserungen betrieblicher Rahmenbedingungen dem MA Befriedigung in seiner Tätigkeit zu verschaffen. Andererseits lässt sich durch die Verbesserung dieser Rahmenbedingungen Unzufriedenheit des MA teilweise verhindern.

Herzberg bezeichnet die Faktoren, die mit den betrieblichen Rahmenbedingungen in Zusammenhang stehen, als Hygienefaktoren. Hygiene ist Vorbeugung aber nicht Therapie.

Als Ursache für Zufriedenheit am Arbeitsplatz wurden in den Untersuchungen von Herzberg Faktoren genannt, die mit der Tätigkeit oder dem Tätigkeitsinhalt in direktem Zusammenhang stehen

- Erfolgserlebnisse, Zielerreichung durch hohen Leistungseinsatz
- Anerkennung für Einsatz und Ergebnisse
- Herausfordernde, interessante, wichtige Arbeitsinhalte
- Übertragung neuer oder grösserer Verantwortungsbereiche
- Beruflicher Aufstieg (Beförderung, Karriere)
- Persönliche Entwicklung dazulernen, sich qualifizieren, eine Entwicklungschance bekommen)

Herzberg bezeichnet diese Faktoren als die eigentlichen Motivationsfaktoren. Sie sprechen die Bedürfnisse der Ebenen II, IV und V von Maslow an. Die Arbeit muss Gelegenheit zur Selbstentfaltung, Verantwortung, Anerkennung, Beförderung bieten und das Gefühl vermitteln, dass man die eigenen Möglichkeiten nutzt.

Herzberg hat deshalb angeregt, mit dem sogenannten Job Enrichment eine Tätigkeit schrittweise anspruchsvoller zu gestalten.

Die Qualität des Arbeitslebens steigt, wenn der Arbeitende

- Viele Fähigkeiten einsetzen kann
- Bei der Arbeit seine Qualifikationen entwickeln kann
- Die Arbeit als abwechslungsreich empfindet
- Den Sinn und die Einbettung des eigenen Beitrages kennt
- Ganze Aufgaben ausführen kann (keine unselbständigen Einzelverrichtungen)
- Planung und Kontrolle der eigenen Arbeit übernehmen kann
- Regelmässige Rückmeldungen über Güte und Stand seiner Leistungen erhält
- Nicht isoliert arbeiten muss, sondern – wenn er will – mit anderen zusammenarbeiten kann
- Keine gesundheitsgefährdenden Entwicklungen befürchten muss
- Keine Diskriminierungen aufgrund von Alter, Geschlecht, Rasse etc. zu ertragen hat
- Bei Beschwerden auf eine geregelte und faire Prozedur vertrauen kann

## 7.5 Frustrationen und Abwehrmechanismen

---

Gelingt es einem MA nicht, ein Bedürfnis innerhalb einer bestimmten Zeit zu befriedigen, so gewinnt das Bedürfnis vorerst stark an Einfluss auf sein Verhalten. Er wird noch verstärkt auf ein Ziel hinarbeiten.

Kann ein MA ein Bedürfnis jedoch längere Zeit nicht befriedigen, so ist er frustriert. Als Frustration bezeichnen wir das Scheitern der Bemühungen, persönliche Motive zu befriedigen.

### Frustration

Frustration setzt spannungsmindernde psychische Mechanismen, Abwehrmechanismen, in Gang. Diese Abwehrmechanismen können in drei Kategorien unterteilt werden.

### Aggression

- Aggression auf das Hindernis zu, wenn sich das Individuum seiner Fähigkeiten bewusst ist
- Aggression gegenüber sich selbst, wenn es an seinen Fähigkeiten zweifelt

### Restriktion

- Verdrängung: Annullierung von unangenehmen Eindrücken und Erfahrungen
- Regression: Rückfall in weniger reifes Verhalten aus der Kindheit, das sich oft in Unbeherrschtheit, Unterwürfigkeit oder mangelnder Urteilsfähigkeit äussert
- 

### Kompromisse

- Kompensation: Verfolgen von Ersatzzielen, um trotzdem zu Motivbefriedigung zu gelangen
- Überkompensation: Verkrampfte Anstrengungen gegen besseres Wissen, um persönliche Motive trotz widriger Umstände zu befriedigen
- Sog. Rationalisierung: Verstandesmässige Rechtfertigung eines Misserfolges mit Hilfe von Scheinargumenten

### 7.5.1 Ziele und Wertsysteme

Werte und Einstellungen der Menschen haben Einfluss auf die Ziele.

Jeder Mensch baut sich sein eigenes individuelles System von Werten und Einstellungen auf. Das persönliche Wertsystem ist der Ausdruck dessen, was der einzelne Mensch für sich als gut, schlecht, wichtig, unwichtig, erstrebenswert erachtet.

Von Kindheit an bestimmen die persönliche Erfahrung und damit das Milieu, in dem diese Erfahrungen gemacht werden, welche Bedeutung gewissen Werten beigemessen werden. Und welche persönlichen Einstellungen sich daraus ergeben.

Der MA löst Entscheidungsfragen, die beim Auftreten von Motivkonflikten entstehen, mit Hilfe seines individuellen, persönlichen Wertsystems.

Es ist deshalb ein Irrtum, zu glauben, was einem Vorgesetzten als erstrebenswertes Ziel vorschwebt, müsse in den Augen seiner MA ebenfalls erstrebenswert sein.

### 7.5.2 Die Veränderung des persönlichen Wertesystems

Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse bei

- Handlungen aus eigenem Antrieb
- Der Imitation von Vorbildern
- Der Identifikation mit der Meinung einer Gruppe, der der MA angehören möchte

Stellen seine Erfahrungen dar, aus denen sich Einstellungen bilden, die sich zu einem Wertsystem festigen. Das Wertsystem weist primäre und sekundäre Komponenten auf. Primäre Komponenten sind solche, deren Vorteile in der Werthaltung selbst oder in deren Konsequenz liegen. Sekundäre Komponenten beinhalten Anteile, die von Vorbildern, Vorgesetzten, Kollegen oder Freunden als wichtig angesehen werden. Da die Einstellungen des MA auf Erfolgs- und Misserfolgserlebnissen basieren, sind sie mit neuen Erfolgs- oder Misserfolgserlebnissen zu verändern, wenn in einem Lernprozess eine Verbindung zwischen der bestehenden Einstellung und dem Erlebnis erfolgt.

Diese Erkenntnisse sind von entscheidender Bedeutung bei der dauernden Gestaltung der Unternehmenskultur.

### 7.5.3 Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur wird die Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der MA aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens verstanden. Jeder Unternehmensangehörige ist am Arbeitsplatz eingebettet in ein Netz von allgemein anerkannten Wertvorstellungen, auf deren Grundlage Führungsentscheide einfacher und berechenbarer gefällt werden.

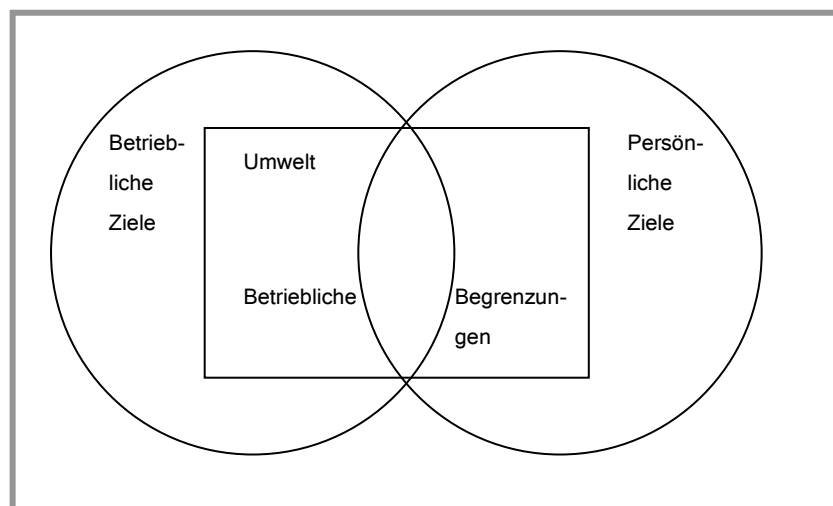
## 7.6 Persönliche und betriebliche Zielsetzungen

Unterschiedliche persönliche Ziele der Mitarbeiter stehen den Unternehmenszielen gegenüber.

Die Vorstellungen des Mitarbeiters spielen bei der Festlegung und vor allem für das Erreichen der betrieblichen Ziele eine wesentliche Rolle. Ein MA verfolgt betriebliche Ziele nur dann, wenn er dadurch auch seine persönlichen Ziele erreichen kann.

Die Aufstellung einzelner betrieblicher Ziele ist abhängig

- Von den übrigen betrieblichen Zielen
- Von den persönlichen Zielen der Mitarbeiter
- Von den Begrenzungen und der Umwelt



Schnittmenge: Erreichbare Ziele

Es ist deshalb Aufgabe der Mitarbeiterführung

- Zielübereinstimmungen zu schaffen
- Zieleinklänge zu fördern
- Zielwidersprüche zu vermeiden oder wenn sie auftreten sie zu lösen



## 8 Arbeitsgruppen und Teams

### Der Team-Boom

Der Begriff „Team“ wird heute geradezu inflationär gebraucht. Oft meint er nicht mehr als „Wir haben den gleichen Vorgesetzten, arbeiten aber jeder für sich“ oder „Toll, ein anderer macht's“ oder „Wir sitzen im gleichen Büro“ oder „Wir können untereinander auch mal Spass haben“ – was man in der Schweiz auch schon mal „galoppierenden Sauglattismus“ nennt.

In diesen Definitionen steckt ein echtes Bedürfnis, aber auch eine echte Not.

Das Bedürfnis: Die meisten Menschen spüren – gerade in der heutigen, sich schnell wandelnden Welt, dass sie im Berufsleben etwas brauchen, was dem intimen, privaten Zuhause, was Partnerschaft und Freundschaft ähnlich ist. Die Not: Andererseits sind viele Jobs so konstruiert, dass man sie zu einem hohen Grad als Einzelkämpfer bewältigen kann, ja muss.

Eine Gruppe von Menschen, die nebeneinander her dieselbe Arbeit verrichten, ist deswegen noch lange kein Team, sondern eben „nur“ eine Arbeitsgruppe – wobei ich persönlich eine hohe Achtung vor gutfunktionierenden Arbeitsgruppen habe.

### Was spricht für Teams?

Zwei Dinge sprechen dafür, dass aus Gruppen Teams werden.

1. Das menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit
2. Die immer komplexer werdenden Aufgaben, die Gruppen übertragen werden

### Zum Team gehören

In Zeiten der Versicherung sind das Zugehörigkeitsgefühl und der klar definierte Platz in einer Gruppe eine Art Überlebensnotwendigkeit für den einzelnen wie auch für das Ganze. Der Mensch, der nicht weiss, wo er hingehört, der keine klare Orientierung hat im Hinblick auf Ort und Personenkreis seiner Zugehörigkeit, ist gefährdet, körperlich und seelisch zu erkranken. Er entwickelt Symptome, die seiner Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen, Effizienz und Effektivität vermindern. Von daher gesehen hat jede gut funktionierende Gruppe neben gesteigerter Arbeitsleistung für das Ganze vor allen Dingen auch gesundheitsprophylaktische Wirkung auf den Einzelnen.

**Komplexe Aufgaben  
bewältigen**

Der Teambegriff enthält zwei Glaubenssätze:

1. Die Arbeitsleistung gutfunktionierende Gruppe von Menschen ist höher als die Summe einzeln erbrachter Leistungen.
2. Die Qualität dieser Leistung ist höher als die Qualität der Einzelleistungen.

Diese beiden Glaubenssätze leuchten bei der Beobachtung einer Fussballmannschaft oder eines Feuerwehrlöschzuges unmittelbar ein. Schwerer fällt es, daran zu glauben, wenn man auf seinen Einzelkämpfer-Job fixiert ist.

**Definition eines  
Teams**

Was ist eigentlich ein Team? Die Antwort ergibt sich aus dem bisher Gesagten: Erfolgreiche Teams vollbringen ausserordentliche Leistungen auch unter schwierigen Bedingungen.

Die Mitglieder fühlen sich für die Arbeit des Teams verantwortlich, und sie erörtern offen alle Probleme, die ihnen im Wege stehen.

In einem gutfunktionierenden Team vereinen sich die persönlichen Stärken und kreieren ein Produkt, das mehr als die Summe der Einzelbegabungen darstellt.

Zusammengefasst:

Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, harmonisch zusammenarbeiten, Freude an der Arbeit haben und hervorragende Leistungen erbringen.

## 8.1 Feedback

---

### 8.1.1 Grundsätzliches zum Feedback

#### Was heisst Feedback

Feedback heisst Rückmeldung geben. Dies kann auf der Sachebene geschehen oder auch auf der Personenebene. Feedback bedeutet, den anderen darüber zu informieren, was ich von ihm gehört und/oder an ihm gesehen habe und wie dies auf mich wirkt (wie ich es verstanden habe).

Feedback hat mit zweierlei Wahrnehmung zu tun: mit der Wahrnehmung des andern und mit meiner Selbstwahrnehmung: Dabei ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass jede Wahrnehmung selektiv, situativ und subjektiv ist.

#### Selektiv

Weil wir immer aus dem gesamten Informationsangebot das auswählen und dann wahrnehmen, was uns bedeutungsvoll erscheint. Dies geschieht meist unterhalb unserer Bewusstseinsschwelle.

#### Situativ

Weil jedes Verhalten in einer bestimmten Situation einen bestimmten Sinn hat und sich die Situation laufend ändert. Das bedeutet, dass man aus einer einzelnen Beobachtung heraus nichts über einen Menschen weiss, sondern nur etwas über sein Verhalten in einer konkret erlebten Situation.

#### Subjektiv

Weil es mit dem individuellen Wertesystem jedes Einzelnen zu tun hat, was er wahrnimmt und wie er es bewertet. Was den einen stört, kann einem anderen gefallen. Deshalb sagt das Feedback auch mehr über den aus, der es gibt, als über den, der es erhält.

Feedback ist also keine Wertung oder Deutung, keine Interpretation oder Beurteilung, keine Provokation und erst recht kein Vorwurf. Erst als Information darüber, was ich gehört und gesehen habe und wie ich es erlebt habe, entwickelt Feedback seine Stärke: als Kontrollmöglichkeit, als „Spiegel“ für den Partner.

In einer Sitzung ist Feedback zu geben die einfachste Möglichkeit, vermutete Missverständnisse auszuräumen.

### 8.1.2 Regeln für richtiges Feedback

- 1. Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers**

Einem andern Feedback zu geben heisst, ihm gegenüber offen zu sein. Prüfen sie daher das Mass und den Zeitpunkt Ihrer Offenheit. Lassen Sie der Anderen Zeit, sich an ihr Feedback zu gewöhnen. Ungewohnte Offenheit kann auch schockierend sein und die Bereitschaft des andern, Ihnen zuzuhören, blockieren. Gehen Sie also langsam vor.
- 2. Prüfen Sie die Angemessenheit Ihres Feedbacks**

Prüfen Sie, ob Ihr Feedback wirklich hilfreich für den anderen und ob es dem Gesprächsverlauf angemessen ist. Denken Sie also vorher darüber nach, ob Sie vielleicht nur Ihre eigenen Aggressionen loswerden wollen. Ist die Information, die Sie Ihrem Partner geben, wichtig für und die besprochenen Sache.
- 3. Prüfen Sie den Zeitpunkt Ihres Feedbacks**

Seien Sie spontan in Ihren Informationen. Lassen Sie Ihren Ärger nicht gären. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner am besten dadurch, wenn Sie sich nicht auf früheres Verhalten, sondern auf das hier und jetzt beziehen.
- 4. Prüfen Sie das Mass Ihres Feedbacks**

Beziehen Sie sich nur auf das aktuelle Verhalten Ihres Gesprächspartners. Es ist zwar schön, einmal Dampf abzulassen. Mit einer umfassenden Charakteranalyse kann der andere aber wenig anfangen. Denken Sie daran, dass die Aufnahmefähigkeit des Menschen für neue Informationen begrenzt ist.
- 5. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback vom Empfänger erbeten wird**

Denken Sie daran, dass jeder Mensch Wahrnehmungsschranken hat. Er kann nur einen Teil der Informationen aus seiner Umwelt aufnehmen, und auch das nur, wenn er offen ist. Prüfen Sie, ob Ihr Gesprächspartner wirklich an Ihren Informationen interessiert ist. Am besten ist es, wenn der Empfänger des Feedbacks dieses selbst erbittet, indem er z.B. fragt: „Sehe ich das jetzt falsch?“
- 6. Seien Sie konkret in Ihrem Feedback**

Sagen Sie nicht allgemein: „Sie sind dominant...arrogant... Sie machen Ausflüchte...“. In etwa bedeutet das nämlich: dominant, arrogant, Ausflüchte machen – das ist Ihre Persönlichkeit. Sagen Sie also konkret, was Sie hier und jetzt wahrnehmen „Jetzt haben Sie mich unterbrochen...“.

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>7. Seien Sie beschreibend in Ihrem Feedback</b></p>     | <p>„ Sie haben ja Komplexe!“ „Sie wollen nur Ihre Weste reinwaschen!“ – Mit solchen Aussagen interpretieren Sie das Verhalten Ihres Gesprächspartners. Aber solche psychologischen Hypothesen helfen nichts. Interpretationen wirken meist überheblich, und erzeugen entsprechende Abwehrreaktionen. Beziehen Sie sich in Ihren Informationen immer nur auf das Ihnen sichtbare Verhalten</p>  |
| <p><b>8. Auch Positives rückmelden</b></p>                    | <p>Nicht gemeint ist die sogenannte Sandwichmethode: „Sie haben sich wirklich Mühe gegeben, aber sehen sie mal hier...“ es folgt eine ausführliche Fehleranalyse und zum Schluss heisst es aber „nichts für ungut, wir machen alle mal Fehler“. Die positiven Aussagen am Anfang und Ende werden als das empfunden, was sie tatsächlich sind: ein Trostpflasterchen. Wenn ich hauptsächlich die Negativlupe auflege, wird auch ein aufmunternder Gesprächsbeginn nicht darüber hinwegtäuschen, dass das „dicke Ende“ noch folgen wird. Positives Feedback sollte unabhängig von Negativrückmeldung gegeben werden, um glaubwürdig zu sein. Durch die Verbindung mit einer Fehlermeldung wird es ständig entwertet.</p> |
| <p><b>9. Klären Sie Ihre Motive für Ihr Feedback</b></p>      | <p>Denken Sie daran, dass hinter Ihren Informationen auch eigene Bedürfnisse und Wünsche liegen. Geben Sie also auch bekannt, welche Gefühle das Verhalten Ihrer Gesprächspartner in Ihnen auslöst, und warum Sie jetzt ein Feedback liefern. Fragen Sie sich selber: Was empfinde ich dabei? Warum sage ich das jetzt? Was will ich eigentlich erreichen?</p>   |
| <p><b>10. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback richtig ankommt</b></p> | <p>Signale werden nie ohne Störungen übermittelt. Ihr Gesprächspartner kann Sie auch falsch verstanden haben. Prüfen Sie daher beim geben von Feedback auch die Reaktion des Empfängers.</p>   |
| <p><b>11. Prüfen Sie Ihre eigene Urteilsfähigkeit</b></p>     | <p>Fragen Sie sich zuerst, ob es Ihnen Ihre eigene Gefühlslage im Augenblick erschwert, den andern richtig wahrzunehmen. Vielleicht sind Sie „blind“ vor Wut? Haben es die andern auch so erlebt oder gesehen? Diese Frage bewahrt Sie davor, den andern nur mit Scheuklappen zu sehen.</p>  |

- 12. Beschreiben statt bewerten**
- Was habe ich beobachtet, welches Verhalten genau hemmt den Arbeitsablauf?  
Statt: Wie finde ich das vom anderen?  
„Sehen Sie einmal hier, ihre Schrift war für ihre Mitarbeiter schwer zu entziffern während ihrer Abwesenheit. Daraus sind Schwierigkeiten entstanden...“  
Statt: „Nun sagen sie mal, was haben sie sich bei dieser Schlamperei gedacht...?“
- 13. „Ich“ statt „Du“ Aussage**
- Ich-Botschaften senden bedeutet, dass man Mitteilungen über eigene Gefühle und über seine Beziehung zum anderen macht und sich nicht hinter allgemeinen oder rein sachlichen Formulierungen versteckt. Du-Aussagen schieben das Problem dem andern zu. Sie arten leicht in Vorwürfe aus.
- 14. Unmittelbar auf konkretes Verhalten beziehen**
- Es lohnt sich, die sogenannten Kleinigkeiten anzusprechen, weil sie konkret sind und weil so verhindert wird, dass am Ende eine „Globalrechnung“ steht, in der keine konkreten Sachverhalte mehr benannt werden können, sondern der angestaute Ärger in allgemeinen Werturteilen über die Person des andern sich Luft zu machen versucht. Das Gegenüber erhält keine konkrete Handlungsanweisung, sondern geht aus dem Gespräch mit dem diffusen Gefühl heraus, dass jemand sehr unzufrieden bzw. wütend auf ihn/sie ist aber er/sie weiss nicht, was tun.
- 15. Keine Absichten unterstellen**
- „... wahrscheinlich war Ihnen das mal wieder zu unbequem, da haben sie sich es eben leicht gemacht.“ Woher weiss ich eigentlich so genau, weshalb der andere dies oder jenes macht? Motive und Absichten, die ich dem anderen unterstelle, sind zum einen immer Spekulation und beinhalten zum andern persönliche Bewertungen.
- 16. Feedback muss umkehrbar sein**
- „Was ist denn das hier für ein Mief?“. Zielsicher steuert der Chef das Fenster an. Die Vorstellung, der Mitarbeiter verhielte sich selbstverständlich ebenso beim Betreten des Chefbüros, dürfte uns einigermaßen unrealistisch erscheinen. Effektive Zusammenarbeit ist aber nur möglich, wenn Feedback grundsätzlich reversibel, d.h. in beide Richtungen von gleicher Achtung vor dem Anderen getragen ist. Ich bringe mein Feedback so zum Ausdruck, wie ich mir wünschen würde, dass es mir gegenüber formuliert wird.

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>17. Ernst nehmen</b>             | Ernst nehmen als Prinzip der Themenbearbeitung (z.B. in einer Problemstellung oder einem Konflikt) bedeutet, dem Gesprächspartner zu zeigen, dass man ihn und seine Themawahrnehmung grundsätzlich anerkennt (Die Sache mit der Kartoffel). |
| <b>18. Transparent machen</b>       | Transparent machen bedeutet, die eigenen Beweggründe und Ziele, die das Verhalten bestimmen, den Anderen aufzuzeigen (z.B. im Konflikt).  |
| <b>19. In der Gegenwart bleiben</b> | Bei Konflikten bleibe ich in der Gegenwart verankert. Ich konzentriere mich auf das, was jetzt geschieht. An diesem Punkt zeigen sich Lösungen.   |
| <b>20. Keine Schuldzuweisungen</b>  | Meine Urteile hebe ich für später auf. Schuldzuweisungen beheben kein Problem.  |
| <b>21. Widerstände nutzen</b>       | Wenn ein Widerstand auftaucht, erforsche und nutze ich ihn, statt meine Kräfte an ihm zu messen.  |
| <b>22. Gefühle anerkennen</b>       | Wenn starke negative Emotionen auftreten, erkenne ich Gefühle an und frage: „Was muss jetzt geschehen? Was muss geändert werden? Was kann ich tun, um diese Energie konstruktiv einzusetzen?“   |